

Tendeurs réactionnaires à combattre et tendeurs progressistes à encourager pour parvenir à l'institutionnalisation et à l'innovation publique en Amérique latine

Feirin Geneva
Université de Strasbourg
Courriel : geneva4@gmail.com

Résumé

Le but de cet article est de présenter un ensemble de réflexions théoriques et pratiques sur la situation actuelle et des propositions pour l'avenir des processus d'institutionnalisation et d'innovation des administrations publiques en Amérique latine. Plus précisément, les objectifs de ce texte sont au nombre de deux : a) exposer de manière articulée et à titre de diagnostic l'ensemble des tenseurs réactifs qui ont entravé, voire avorté au cours des dernières années, les processus d'institutionnalisation et d'innovation des administrations publiques d'Amérique latine; b) présenter un ensemble de tenseurs progressifs, sous forme de propositions, qui doivent être encouragés et incités afin d'obtenir des administrations publiques dans les pays d'Amérique latine qui combinent une plus grande force institutionnelle avec une plus grande capacité d'innovation dans la définition et la gestion de leurs politiques. Il s'agit d'avancer dans l'intention ambitieuse de combiner des capacités institutionnelles plus grandes, qui offrent une sécurité institutionnelle et juridique aux sociétés latino-américaines, avec un potentiel supérieur d'innovation pour faire face aux demandes et aux exigences dérivées de la modernité.

Mot clé : innovation publique en Amérique Latine, des tensions à combattre



A. INTRODUCTION

Cette séparation a généré de nombreuses difficultés pour la régénération et l'amélioration de nos institutions. D'une part, la communauté universitaire développe un discours théorique de plus en plus sophistiqué, mais qui s'éloigne de la réalité et tend à être de peu d'utilité face à la nécessité d'une réelle amélioration de nos institutions. En revanche, l'innovation par la pratique remporte quelques succès, mais ils sont relatifs, puisqu'elle se heurte à un moment ou à un autre à un manque de capacité de discours et de conceptualisation qui fait perdre ses apports dans le vide de l'inadéquation. Il est donc essentiel de concilier la dimension théorique, toujours avec une orientation pragmatique qui permet une avancée positive dans le monde réel, avec la dimension pratique, mais enveloppée d'approches profondes et conceptuelles. En ce sens, ce texte tente de combiner, avec plus ou moins de succès, les deux mondes en raison des caractéristiques professionnelles de son auteur. Du point de vue théorique, ce texte

utilisera les sources théoriques les plus récentes de l'institutionnalisme, en particulier le néo-institutionnalisme et la théorie de l'organisation appliquée à l'administration publique, c'est-à-dire la gestion publique. Mais ces sources théoriques vont être utilisées de manière souterraine : elles vont être très présentes à un niveau implicite et apparemment absentes à un niveau explicite. Ce qui est pertinent, c'est que la théorie soit présente et que les concepts, analyses et propositions soient robustes d'un point de vue conceptuel. L'élément clé sur lequel s'appuie le travail est la distinction entre les concepts d'institution et d'organisation. Habituellement, une orientation institutionnelle était une vision académique avec peu de ramifications pratiques. En revanche, l'orientation organisationnelle a présenté une vision pratique mais avec peu de racines académiques. Et cette situation a généré une sorte de spécialisation par rapport à l'objet d'étude qu'est l'administration publique : d'une part, les universitaires dominant l'orientation institutionnelle avec l'externalité négative qu'en pratique ils n'améliorent pas les institutions publiques, et, d'autre part, les gestionnaires et les consultants se sont consacrés à une orientation organisationnelle construite sans fondement clair. Nous retrouvons la schizophrénie perfide. Cette double personnalité qui a toujours traversé notre réalité administrative est totalement perverse et nous devons essayer de la dépasser. Ainsi, par exemple, nos administrations publiques sont dominées depuis vingt ans par le soi-disant New Public Management, qui a chéri les innovations et les succès de gestion mais qui n'a pas contribué, à mon avis, à améliorer la qualité de nos institutions publiques.

La logique des vues séparées et non partagées nous a conduits à oublier dans la pratique les éléments les plus essentiels pour construire des institutions publiques solides. Le concept d'institution, à partir de la théorie, signifie un ensemble de normes, de règles du jeu et de valeurs partagées, et ses problèmes ne sont pas théoriques mais bien réels. Le concept d'organisation, de la pratique, implique une boîte à outils pour améliorer la gestion publique. Mais il est peu utile de résoudre les inconnues organisationnelles sans résoudre au préalable les problèmes institutionnels. Pour cette raison, l'objectif de ce travail est d'élaborer des réflexions et des propositions éminemment pratiques (de nature organisationnelle), mais dans une perspective totalement institutionnelle. Les grands problèmes de nos administrations publiques sont institutionnels et ce n'est qu'à la loupe qu'apparaissent les carences organisationnelles. Il est inutile de résoudre de petits problèmes, même s'ils ont un impact clair sur l'efficacité et l'efficience des services publics, si les problèmes institutionnels ne sont pas résolus au préalable. Du point de vue pratique, les grands défis d'amélioration et d'innovation auxquels les administrations publiques sont actuellement confrontées seront abordés. Il est évident que nos institutions doivent être plus transparentes, qu'elles savent mieux gérer l'information pour être intelligentes, qu'elles doivent utiliser les innovations technologiques, qu'elles doivent favoriser la collaboration public-privé. Et que cet agenda

des priorités ne peut être traité que de manière autistique d'un point de vue académique, mais doit être affronté dans la pratique et répondre avec une certaine solvabilité aux questions qui nous pressent : que faut-il faire exactement ? et comment le faire. On utilise ici la métaphore du célèbre film dans lequel Phil Connors (Bill Murray), un météorologue un peu frustré, va diffuser le comportement d'une marmotte dans la petite ville de Punxsutawney, où chaque 2 février elle détermine combien de temps il reste jusqu'à que l'hiver finisse; cette tradition locale est connue sous le nom de "jour de la marmotte". Ce que le protagoniste n'imagine pas, c'est qu'il devra passer la nuit en ville à cause d'une tempête de neige et, le lendemain matin, il revivra mystérieusement la même journée. Etc.

Ce film apparaît comme une bonne métaphore au double sens : d'une part, nous scrutons tous l'horizon presque quotidiennement pour voir quand va se terminer l'hiver institutionnel dans lequel est plongée l'Amérique latine. Le printemps institutionnel semble proche mais il ne vient pas d'arriver et nous nous accrochons à tout indice qui nous l'annonce imminent. Dans un deuxième sens, la plupart d'entre nous ont vécu une série d'événements dans le passé qui nous ont amenés à penser que nous étions en train de gagner le combat pour obtenir une plus grande force institutionnelle, mais, après un certain temps, nous nous sommes réveillés un matin et avons remarqué que rien avait changé et que, dans un état de régressions cycliques, nous retournions dans le passé pour revivre des misères institutionnelles que nous avons déjà crues surmontées. Les réformes institutionnelles promues au cours des dernières décennies ont toujours suivi la même séquence : des progrès sont réalisés fortement, bien qu'avec des pas instables, dans les améliorations et les arrangements visant à atteindre une plus grande institutionnalisation et après de grands efforts, ils reviennent au point de départ sans parvenir à cristalliser et à généraliser les succès partiels obtenus jusqu'à présent. Et nous recommençons jusqu'à arriver à un état d'abattement général, totalement épuisés de revivre les mêmes situations administratives que nous avons déjà considérées comme surmontées et nous nous sentons submergés dans une boucle temporelle qui nous empêche d'avancer dans le développement institutionnel. C'est peut-être le sentiment que nous avons tous et il est évident que ce n'est pas le fruit de notre imagination : on avance et on avance pour revenir de temps en temps au point de départ et recommencer. En tout cas, s'il est vrai que nous souffrons constamment d'une série de régressions institutionnelles périodiques (qu'il nous faudra analyser plus tard pour découvrir et proposer les mécanismes nécessaires pour sortir de ce tunnel temporel pervers), il faut aussi dire que ce jour de la marmotte en constante renaissance a ses nuances. En ce sens, nous tenons à souligner que chaque journée institutionnelle semble la même que la veille mais qu'elle n'est pas exactement la même. Le cadre, la répartition des acteurs, les arômes et les événements semblent les mêmes que par le passé, mais ils ne le sont pas tout à fait. Il y a des nuances qui rendent un jour différent de l'autre et qui nient que nous soyons insérés dans une boucle

temporelle. En tout cas, ce qu'on peut affirmer, c'est qu'on avance très, très lentement et que c'est inacceptable ; nous devons trouver les formules pour faire avancer le temps institutionnel aux temps que nous exigeons de nous-mêmes et à ceux que les temps économiques et sociaux nous obligent à aller beaucoup plus vite. Bref, il faut partir du principe que nous avançons depuis deux décennies vers un renforcement institutionnel de nos administrations publiques. Les avancées sont presque imperceptibles si nous les regardons à travers le filtre de nos attentes exigeantes et si elles sont analysées dans des périodes de temps limitées ou dans des moments de crise et de régression du système. Mais si vous les regardez maintenant, dans la plupart des pays, la situation par rapport à il y a quelques années, il est possible de percevoir une amélioration évidente. Nous avons de plus en plus d'« îlots d'excellence » dans les secteurs critiques de notre réseau d'organismes publics qui fonctionnent de manière solvable et avec des performances institutionnelles élevées : agences de régulation, unités de recouvrement des impôts et des douanes, centres de planification des politiques de santé, éducatifs et sociaux, unités de contrôle (controlling), unités opérationnelles de prestation de services ou de procédures administratives, etc. Ils améliorent également les instruments de planification, la conception organisationnelle des structures et des processus, la gestion des ressources humaines, la participation, l'évaluation des performances ou encore la régulation de la gestion publique professionnelle. Par ailleurs, la législation avance nettement en matière de transparence, de régulation, de fonction publique (professionnalisation de l'emploi public), même si sur le plan matériel les progrès sont plus discrets. Il est évident que nous sommes bien mieux lotis qu'il y a une ou deux décennies et il est évident que nous ne sommes pas dans la situation positive que nous estimons tous devoir être, en raison des efforts déployés. Le système institutionnel pré-moderne et clientéliste est encore très vivant et présent dans notre réalité administrative en raison de certains facteurs de tension réactionnaires qui nous empêchent d'avancer de manière plus décisive dans l'agenda réformiste.

B. MÉTHODE

Clientélisme et néo-clientélisme. Le clientélisme n'est pas un mal spécifique aux Latinos, ni lié exclusivement au secteur public. C'est un problème mondial qui découle de la nature humaine la plus fondamentale. On pourrait dire que les hommes et les sociétés fonctionnent de manière clientéliste par nature. Mais, comme Weber l'a très bien compris, le clientélisme favorise la médiocrité, la discrétion et les asymétries sociales et il faut essayer de l'éradiquer par tous les moyens, du moins dans les institutions publiques qui appartiennent à tous et pour tous dans la défense professionnelle du bien. intérêt commun et général. Combattre le clientélisme est difficile, puisqu'il s'agit de combattre des comportements naturels et instinctifs avec des règles et des dispositifs institutionnels. Dans tous les pays du monde, il y a encore du clientélisme dans les administrations

publiques. La force de certains pays (très peu nombreux) est d'avoir réussi à les enfermer dans des espaces marginaux, et d'autres, à les limiter passablement. La plupart des pays (certains développés et la plupart en développement) sont en train de perdre ce combat. Et ce sujet est très pertinent, puisqu'il y a une corrélation directe entre clientélisme et développement économique et humain, dans le sens où plus il y a de clientélisme, moins il y a de développement économique et social. Le non-clientisme est lié à la force institutionnelle et celle-ci est corrélée au développement. Allons-y a ser sinceros : las administraciones públicas más serias del mundo padecen, aunque sea de forma marginal, pulsiones clientelares a pe-sar de cumplir con todos los requisitos formales para impedirlo. Las mejores universidades del mundo, públicas o privadas, las empresas más sobresalientes, etc., sucumben ocasionalmente al clientelismo. Su éxito consiste en que este clientelismo es relativamente excepcional y que la institucionalidad que domina es la de la meritocracia. En otros países bastante institucionalizados, como es el caso de España, los logros en sus sistemas meritocráticos han facilitado estrategias de flexibilidad en la contratación de nuevos empleados públicos e innovadores sistemas de reclutamiento de directivos públicos por criterios de mercado sin renunciar al méritamente al. Es lo que propone Longo (2004) al buscar la convivencia entre el mérito y la flexibilidad y con lo que no podemos estar más de acuerdo. Pero esta flexibilidad ha generado en España relajación y con esta ha entrado de nuevo un feroz clientelismo que parecía erradicado. Es complejo y hay que buscar la fórmula mágica para que de la convivencia entre el mérito y la flexibilidad el ganador no sea el clientelismo. La plupart des pays d'Amérique latine ont passé plusieurs décennies à essayer de lutter contre le clientélisme ou le modèle clientéliste par des lois visant à professionnaliser l'emploi public et ils ont réussi et réussissent, pour l'instant, partiellement, dans certains cas, et résiduels, dans la plupart. Mais cela a permis à trois systèmes institutionnels de coexister dans les pays latino-américains les plus avancés en la matière : le clientélisme ou clientélisme, méritocratique, et managérial ou senior management. Celui du patronage ou patronage est celui qu'il faut combattre ; le méritocratique est le nouveau modèle (ancien dans des pays comme le Brésil et depuis des décennies en Argentine ou au Chili) auquel ils aspirent. Et, enfin, le modèle managérial ou senior management est celui qui s'ouvre sur le marché à travers des systèmes ouverts et flexibles d'embauche de la première ligne professionnelle et managériale en contact direct avec le niveau politique supérieur. Mais ce modèle moderne, pertinent et nécessaire, a tendance à succomber la plupart du temps dans son aspect le plus clientéliste. Le processus majoritaire fait que dans la plupart des pays le modèle méritocratique entre avec une grande force, stimulé par une nouvelle loi et par une grande conviction politique et sociale. Dans un premier temps, il prend le pas sur le clientélisme ou système clientéliste et il semble qu'il va devenir le modèle dominant et définitif. Mais, au fil des années, le modèle méritocratique s'essouffle et finit par être la plupart des pays d'Amérique latine ont passé plusieurs

décennies à essayer de combattre le clientélisme ou le modèle clientéliste par des lois de professionnalisation de l'emploi public et ils ont réussi et réussissent, pour l'instant, partiellement, dans certains cas, et résiduel, dans la plupart. Mais cela a permis à trois systèmes institutionnels de coexister dans les pays latino-américains les plus avancés en la matière : le clientélisme ou clientélisme, méritocratique, et managérial ou senior management. Celui du patronage ou patronage est celui qu'il faut combattre ; le méritocratique est le nouveau modèle (ancien dans des pays comme le Brésil et depuis des décennies en Argentine ou au Chili) auquel ils aspirent. Et, enfin, le modèle managérial ou senior management est celui qui s'ouvre sur le marché à travers des systèmes ouverts et flexibles d'embauche de la première ligne professionnelle et managériale en contact direct avec le niveau politique supérieur. Mais ce modèle moderne, pertinent et nécessaire, a tendance à succomber la plupart du temps dans son aspect le plus clientéliste. Le processus majoritaire fait que dans la plupart des pays le modèle méritocratique entre avec une grande force, stimulé par une nouvelle loi et par une grande conviction politique et sociale. Dans un premier temps, il prend le pas sur le clientélisme ou système clientéliste et il semble qu'il va devenir le modèle dominant et définitif. Mais, au fil des années, le modèle méritocratique s'essouffle et finit par être .

Mauvaise culture politique et effet "Pénélope". La région a toujours été caractérisée par une culture politique de peu de respect et peu de générosité institutionnelle. Les institutions et les politiques publiques fondamentales (réglementation, fiscalité, éducation, etc.) sont comme des cathédrales en construction, qui prennent de nombreuses décennies voire des siècles. Les plus belles cathédrales sont celles éclectiques qui combinent les courants artistiques qui ont dominé chaque époque : roman, gothique, Renaissance et baroque. C'est ainsi que sont (ou devraient être) les institutions publiques : des constructions partagées à travers des systèmes collaboratifs entre différents partis et responsables politiques au fil du temps. Chaque législature laisse son empreinte et la suivante apporte quelques ajustements techniques à ce qui a été fait par la précédente et y ajoute sa propre vision architecturale. Tout, jamais mieux dit, en faveur du travail. Dans les moments les plus critiques (conception des premiers plans ou construction de la voûte centrale ou du clocher), il est nécessaire que les architectes des parties les plus concernées s'accordent et parviennent à un consensus (dans notre cas, par exemple, serait le loi sur le service, la loi sur l'organisation, la loi sur le système judiciaire ou la loi sur l'éducation). Au bout du compte, ce sont des décisions critiques qui conditionneront de longues périodes de construction, de plusieurs mandats présidentiels et qui toucheront plusieurs partis. C'est avec ce critère que se construisent les institutions publiques dans les pays les plus avancés. Un certain consensus entre architectes d'idéologies et d'intérêts différents et le respect de ce qui a été construit par le maître d'œuvre du gouvernement précédent non seulement renforce l'institution, mais assure également la sécurité juridique et la cohérence des politiques publiques dans le temps. En Amérique latine, on ne sait

généralement pas comment construire des cathédrales (institutions) et non par manque d'ingéniosité ou de maîtrise des techniques de construction. Le problème réside dans le fait que chaque dirigeant, chaque architecte institutionnel est sectaire et veut entreprendre seul et dans un délai très court (normalement quatre ou cinq ans) des travaux qui demandent plusieurs décennies. Le résultat est qu'il n'y a jamais d'institutions solides, mais des institutions à l'état de construction qui, lorsqu'elles atteignent une certaine notoriété, sont démolies par le prochain architecte qui veut repartir à zéro. C'est l'effet Pénélope : on tisse tout au long de la journée d'un mandat pour détisser la nuit du changement de président. Cela nous a toujours causé un grand inconfort de nous rendre dans une ville de la région et de voir qu'un pont est à moitié construit et l'est toujours lorsque nous revenons après quelques années. Quand on demande ce qui se passe avec ce pont, le chauffeur de taxi nous dit que c'était une initiative de l'ancien président ou maire et que l'actuel n'est plus intéressé. Il en va de même pour les institutions, qu'il s'agisse d'organisations ou de systèmes de règles du jeu (fonction publique, système éducatif, système judiciaire, etc.). Il est totalement critique et essentiel de changer la culture politique sur cette question.

C. RÉSULTAT ET DISCUSSION

Une vision excessivement managériale et peu institutionnelle. Il y a vingt ans, les hauts responsables politiques et administratifs d'Amérique latine ont découvert, grâce au New Public Management, que leurs institutions avaient fondamentalement des problèmes d'organisation. Les administrations publiques n'étaient pas en mesure de fournir des services avec des niveaux suffisants d'efficacité et d'efficience, et cela était un problème de mauvaise gestion et de conceptions organisationnelles excessivement archaïques et complexes. Le diagnostic était correct et les solutions consistaient à améliorer les capacités organisationnelles des institutions publiques. Des éléments tels que la rationalisation des procédures, la réingénierie des processus, les audits opérationnels ou organisationnels, l'ISO, les plans qualité de type modèle EFQM, les chartes de services, les tableaux de bord complets avec d'innombrables indicateurs, la simplification des structures, l'assouplissement des règles internes, la gestion axée sur les résultats, la réunion avec la planification stratégique et opérationnelle, etc., sont devenus les instruments à la mode. Il ne fait aucun doute que ces instruments de gestion sont essentiels au bon fonctionnement d'un organisme public et que leur mise en œuvre depuis plus de deux décennies a remporté des succès très significatifs. Mais au fil du temps un grave problème sous-jacent de nature conceptuelle aux conséquences négatives dévastatrices (en fait si subtil et silencieux que de nombreux spécialistes du sujet ne l'ont pas encore remarqué) a émergé de manière subtile et silencieuse : la confusion entre organisation et institution. Le domaine de la pensée managériale a permis d'apercevoir que les seuls problèmes des institutions administratives étaient d'ordre organisationnel

et uniquement organisationnel, et qu'à travers ces instruments non seulement la gestion s'améliorerait mais aussi les institutions publiques seraient renforcées. Et cela n'a pas été le cas. Les institutions sibyllines se confondent avec les organisations. Pour de nombreux gestionnaires publics, une administration publique, quelle qu'elle soit, C'est fondamentalement un holding d'organisations (ou de domaines de gestion) qui fournissent des services. Il y a quelque temps, nous avons participé à une table ronde devant un forum d'hommes d'affaires espagnols, et le directeur général de la mairie de Barcelone a déclaré que sa mairie était essentiellement un groupe d'organisations fournissant des services. Son objectif était de rechercher la complicité avec les hommes d'affaires et de faire comprendre que les gestionnaires publics, dans le fond et dans la forme, sont aussi des « hommes d'affaires », mais en l'occurrence des prestataires de services publics. Nous, d'autre part, avons soutenu que "la mairie de Barcelone est avant tout une institution publique dont l'objectif fondamental est de fournir à la société une sécurité institutionnelle et juridique pour promouvoir et favoriser le développement économique de la ville, qui n'est rien de plus qu'un instrument pour atteindre le but ultime, qui est d'atteindre le maximum de développement humain et le plus haut niveau de bonheur pour les citoyens". Et -nous continuons- "en plus (c'est-à-dire en plus) d'être une institution publique, c'est une organisation qui fournit des services sous les critères d'efficacité et d'efficience". Cette confusion est capitale, car pour "habiller le saint" de l'efficacité et de l'efficience dans la prestation des services publics, nous avons eu tendance et avons tendance à "déshabiller la sainte trinité" de la sécurité institutionnelle et juridique. , qui est la compétence de base de toute institution publique. Il ne s'agit nullement de discréditer la vision managériale, mais de la contextualiser et de clarifier ce qu'elle contient positivement. avantages, ce qu'elle n'apporte pas, et de percevoir les externalités négatives qu'elle peut générer. En ce sens, la gestion est utile pour parvenir à des organisations plus efficaces et efficientes, mais elle est inutile (et elle peut aussi générer des effets contre-productifs), à notre avis, pour parvenir à des institutions publiques solides, stables et solvables qui assurent une plus grande sécurité au système. institutionnel et juridique. La vision instrumentale et pragmatique des postulats du New Public Management implique la recherche de flexibilité, de discrétion, de dérégulation et, avec tout cela, implicitement, implique la désinstitutionnalisation. Quel est le problème fondamental auquel sont confrontées les institutions publiques et administratives en Amérique latine ? La réponse évidente est sa faiblesse institutionnelle et face à ce problème, les solutions organisationnelles sont totalement inutiles. Prenons un exemple : imaginons qu'un homme d'affaires européen veuille investir son capital dans un pays d'Amérique latine pour créer une entreprise. Il s'avère que dans ce pays les délais des démarches inter-administratives complexes pour immatriculer une entreprise ont été réduits en seulement quinze jours, grâce à une bonne mise en œuvre de techniques de gestion innovantes.

Il s'avère qu'en Europe, ce processus peut prendre plusieurs mois (en Espagne, de manière incompréhensible, ce processus peut durer jusqu'à neuf mois). De toute évidence, l'homme d'affaires sera ravi du niveau impressionnant d'efficacité et d'efficience que possède l'administration publique de ce pays d'Amérique latine. Mais la question clé est : cet élément de bonne gestion va-t-il être décisif pour que cet homme d'affaires décide d'investir son capital dans ce pays ? La réponse est évidente : pas du tout. Il va décider d'investir son capital et de prendre des risques s'il détecte des institutions publiques solides, solvables et stables qui assurent une sécurité institutionnelle et juridique maximale à son investissement. Si, en plus, les démarches administratives sont fluides et rapides, tant mieux, mais elles ne seront pas déterminantes pour attirer cet investissement et, avec lui, davantage de développement humain. Eh bien, c'est bien le problème : parfois, en renforçant nos capacités organisationnelles, nous affaiblissons nos capacités institutionnelles et, de cette façon, il n'y a aucun moyen d'atteindre un plus grand développement économique et humain. La solution à ce carrefour n'est pas de négliger les questions d'organisation et de gestion, mais de les aborder en parallèle avec les stratégies de renforcement institutionnel et de détecter les contradictions entre les deux vecteurs d'amélioration et d'innovation pour écarter les mesures organisationnelles pouvant impliquer une désinstitutionnalisation. Utilisons une autre métaphore : les améliorations par l'organisation et la gestion sont comme une lentille à regarder de près ; ils permettent d'améliorer les opérations, les processus, les structures, etc. ; permettre de lire plus clairement les petits caractères des administrations publiques. Ces lentilles sont totalement nécessaires et essentielles pour l'amélioration administrative. Mais, en parallèle, nous devons utiliser d'autres lentilles pour regarder de loin : pour pouvoir percevoir les problèmes et les solutions de nature institutionnelle qui nécessitent une vision plus générale, plus stratégique, plus politique, plus sociale et même historique du phénomène. Il faut utiliser des verres pour regarder de loin et des verres pour regarder de près (il existe pour cela des verres bifocaux ou progressifs sur le marché conceptuel) ; possèdent à la fois une vision institutionnelle et une vision organisationnelle. Le problème, au cours des deux dernières décennies, c'est que la plupart des hauts responsables politiques et administratifs de nos institutions publiques n'ont mis les lunettes du management que pour regarder de près et n'ont pas la capacité de lire les lettres les plus lointaines mais majuscules, qui est de détecter les problèmes et les solutions de nature institutionnelle. C'est comme une myopie institutionnelle auto-imposée, qui est l'une des causes fondamentales qui a empêché

D. CONCLUSION

Continuons avec la proposition de tenseurs progressifs liés à la réalisation de la force institutionnelle dans le cadre d'une nouvelle stratégie de sniper, dans laquelle toutes les forces sont concentrées pour atteindre quelques objectifs, mais absolument

fondamentaux, de renforcement institutionnel. Ce sont des tenseurs classiques, totalement adaptés aux exigences contemporaines.

- Méritocratie et systèmes de sélection modernes pour les nouveaux employés publics. La question de la gestion des ressources humaines est l'un des grands enjeux de la gestion publique. En effet, la qualité des politiques et des services publics dépend d'une bonne politique et gestion du personnel. C'est le domaine institutionnel le plus important et le plus critique. Il existe de nombreuses variables qui attirent l'attention sur la gestion des ressources humaines, l'évaluation de la performance liée à la rémunération variable comme la meilleure formule pour accroître l'efficacité des organisations publiques étant le sujet phare depuis un certain temps. Évidemment, nous sommes d'accord avec cette orientation, mais peut-être devrions-nous nous préoccuper d'éléments plus fondamentaux, car à quoi servent des systèmes sophistiqués d'évaluation des performances et d'incitation si nous n'avons pas les meilleurs professionnels publics ? À notre avis, la question clé est la sélection méritocratique, selon les principes d'égalité, de capacité et de mérite. L'évaluation des performances, en revanche, est comme la cerise sur un gâteau ou un gâteau : elle attire beaucoup d'attention et tout le monde le remarque, mais pour que cela ait un sens, il doit d'abord y avoir un gâteau, et la base, Ce gâteau est un bon système de sélection méritocratique. Une sélection basée exclusivement sur le mérite est ce qui nous permet d'assurer une force et une qualité institutionnelle maximales. Cet élément est particulièrement important dans les pays où dominent encore les systèmes de clientélisme ou de clientélisme. Et c'est même pertinent dans les pays où la professionnalisation de l'emploi public est élevée mais qui, s'ils sélectionnent irréprochablement au niveau formel, ne le font pas du tout au niveau matériel. Réaliser des systèmes matériellement basés sur le principe du mérite et qui, de surcroît, soient fluides et peu bureaucratiques, est difficile mais possible. En tout cas, pour son succès ultime dans les pays d'Amérique latine, les considérations suivantes s'imposent.

RÉFÉRENCES

1. CLAD (2003), « Charte ibéro-américaine de la fonction publique », approuvée par la Ve Conférence ibéro-américaine des ministres de l'administration publique et de la réforme de l'État, Santa Cruz, Bolivie, 26 et 27 juin ; et approuvé par le XIII
2. Hood, Christopher et Jackson, Michael (1997), *Argumentation administrative*, Mexique, Fondo de Cultura Económica.
3. Peters, B. Guy (2003), *The New Institutionalism: Institutional Theory in Political Science*, Barcelone, Gedisa.
4. Ramió, Carles (2001), « Les problèmes de la mise en œuvre de la nouvelle gestion publique dans les administrations publiques latino-américaines : modèle d'État et

- culture institutionnelle », dans CLAD Reforma y Democracia Magazine N° 21, pp. 75-116
5. Ramió, Carles et García, Oriol (2006), « L'externalisation des services publics en Espagne : la nécessité de repenser une nouvelle gestion publique planifiée, contrôlée et évaluée », in Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 35, pp. 207-246.
 6. Saavedra, Saúl (2014), "Analyse comparative de l'évolution institutionnelle de la fonction publique de carrière dans l'administration publique nationale et au Contrôleur général de la République de Colombie au cours de la période 1991-2010", Madrid, Université nationale d'enseignement à distance . Thèse de doctorat.
 7. Grindle, Merilee S. (2010), « Construire, déconstruire
 8. Hood, Christopher et Jackson, Michael (1997), Argumentation administrative, Mexique, Fondo de Cultura Económica.
 9. Teriana Akbar Yuloh. Le cercle bolivarien : analyse des nouveaux mouvements sociaux au Venezuela en 2001-2003.UPI, 2012. repository.upi.edu/operator/upload/s_sej_0704596_chapter1.pdf
 10. L'ALBA se trouve être l'Alliance bolivarienne des peuples d'Amérique "(en es). Télévision vénézuélienne. 3 juin 2009.<http://en.wikipedia.org>
 11. Le sommet de l'ALBA se termine avec l'entrée des pays invités <http://en.wikipedia.org> L'Amérique latine et le socialisme du 21e siècle <http://www.pakishijau.com>
 12. Quel est le problème avec Hugo Chavez <http://lmnd.wordpress.com>
 13. America Vera Zavala, artDémocratie participative au Venezuela
 14. AFP, 10 août 2010, Colombie, Venezuela, les dirigeants devraient renouer des liens <http://www.webcitation.org>
 15. Histoire de la République bolivarienne du Venezuela et du mouvement de la nouvelle gauche. repository.usu.ac.id/ bitstream / 123456789/31570 / .../ Chapter% 20II.pdf