



SYMPOSIUM INTERNATIONAL DE RABAT

« REGARDS CROISES SUR LES TRANSFORMATIONS DE LA GESTION ET DES ORGANISATIONS PUBLIQUES »

ÉDITION 2020

GROUPE ISCAE
RABAT (MAROC)

16 ET 17 AVRIL 2020



THÈME

UN DEMI-SIÈCLE DE REFORMES ADMINISTRATIVES : QUELS EFFETS SUR LA GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS DE L'ÉTAT ?

Conçue et déployée dans le but de stimuler les échanges entre chercheurs, praticiens et consultants des affaires publiques de pays d'expression française, l'Édition 2020 du Symposium International « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques » sera consacrée aux « **Effets des réformes administratives engagées depuis 1976 sur la gouvernance des organisations de l'État** ».



Management international
International Management
Gestión Internacional



École nationale
d'administration publique



Avec et pour
les acteurs publ
depuis 1969



Jumelée à l'Atelier doctoral international de recherche en Management et Stratégie des organisations publiques (ADIMAP), L'Édition 2020 du Symposium aura pour but d'encourager et d'orienter des approches conceptuelles et des pratiques innovantes d'un Management public éthiquement responsable, structurant, contrôlant et outillant des organisations de l'État.

Ces deux événements scientifiques auront lieu à l'**Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises de Rabat (Maroc), du 16 au 17 avril 2020.**

Les textes issus des meilleures communications présentées au Symposium et à l'ADIMAP 2018 seront proposés à la revue Management international (Mi) et une ou plusieurs autres revues savantes opérant à l'échelle internationale, pour une publication éventuelle dans un ou plusieurs dossiers thématiques.

THEME ET AXES DE REFLEXION

La publication de « *The Limits Of Administration* » par Christopher HOOD en 1976 a été faite dans un contexte économique et budgétaire mondial exigeant des réformes administratives très soutenues, notamment à l'échelle des pays de l'OCDE, par des organisations onusiennes financières et non financières (**TELESCOPE, 2009**). Un demi-siècle durant, ces réformes, bien que très différenciées dans leur intensité et leur contenu, semblent avoir marqué de manière irréversible la transformation des systèmes de gouvernance publique nationaux et internationaux. De manière plus singulière, des effets structurants (très souvent associés à tort ou à raison à l'institutionnalisation du management public qui en résulte) continuent à influencer au moins quatre niveaux de la gouvernance des organisations de l'État. En effet, comme en témoigne la pléthorique recherche scientifique consacrée à la réorganisation des secteurs publics et à la multiplication des programmes d'enseignement universitaire et professionnel destinés aux dirigeants, agents et employés de l'État et de ses secteurs et programmes d'action, les effets et les impacts en question peuvent être cernés, mesurés et évalués par référence aux (1) institutions, (2) structures d'offres en services publics, (3) cadres officiels d'administration et (4) outils de gestion des organisations de l'État (**RFG n°250 et 251**).

Les organisateurs de l'édition 2020 du Symposium et de l'ADIMAP entendent réunir des chercheurs en sciences de gestion ayant développé des approches à la fois réalistes et constructives consacrées aux concepts, grilles d'analyse ou dispositifs méthodologiques visant à cerner les effets et impacts des réformes administratives engagées depuis bientôt un demi-siècle notamment sous l'influence du Nouveau management public (NMP) sur la gouvernance des organisations de l'État. Cette nouvelle édition du Symposium privilégiera donc des approches conceptuelles renouvelées, des dispositifs méthodologiques innovants et des résultats de recherches récentes qui permettent de cerner les



nouvelles réalités des administrations publiques et des organisations de la sphère étatique.

Dans cette perspective, les communications proposées pourront contribuer à éclairer en particulier des questions relatives aux effets et impacts des réformes administratives sur la (1) mutation des valeurs publiques, (2) la transformation des structures d'offres en services publics, (3) l'évolution des cadres officiels d'administration (LAP, LOLF, GPRA...) et (4) les avancées de l'instrumentation managériale.

AXE 1.

EFFETS DE LA MUTATION DES VALEURS PUBLIQUES : LES INSTITUTIONS A L'ÉPREUVE DES REFORMES¹

Dans les sociétés contemporaines, les différences public-privé sont souvent analysées à l'aune des valeurs au fondement de leur action. D'un côté, l'État et les organisations publiques qui le composent, poursuivent l'intérêt général et le bien commun, à travers les lois et les programmes politiques qui les concrétisent (FORTIER 2014). De l'autre côté, les acteurs privés, entreprises privées de toute taille et organisations sans but lucratif, poursuivent des intérêts privés définis par leurs propriétaires. Très nombreux sont les analystes de l'action publique à avoir tenté, dans le sillage de Max Weber et son ethos bureaucratique (WEBER 1956), de cerner les valeurs spécifiquement publiques.

Depuis quelques décennies, ces valeurs spécifiquement publiques (KERNAGHAN 2000) et, d'une manière plus générale, la publicité des organisations du secteur public (BOZEMAN 2007) semblent être mises à mal. Sous l'impulsion dominante du NMP, la pensée économique et ses corollaires - compétition et rentabilité - pénètrent les sphères d'activité publique et remettent en cause les valeurs plus traditionnellement associées au monde civique (BOLTANSKI et THEVENOT 1991) : égalité de traitement, honnêteté, intégrité, impartialité et objectivité, sens de l'intérêt général, altruisme et bien commun (BRERETON et TEMPLE 1999 ; FARNHAM et HORTON 2005). La managérialisation de la gestion publique, visant à introduire dans le public les principes et méthodes de management traditionnellement associés entreprises privées (GIAUQUE et EMERY 2008 ; MAZOUZ et al. 2017), est une des conséquences marquantes des initiatives de modernisation visées par les réformes administratives. Or, le projet managérial n'est pas neutre axiologiquement, comme l'ont souligné de nombreux chercheurs (DU GAY 2004 ; SCHEDLER et PROELLER, 2007 ; ROUBAN, 2010).

Ce premier axe de réflexion du Symposium de Rabat soulève ainsi de très nombreuses questions, notamment : comment évoluent les valeurs et les cultures organisationnelles au sein des services de l'État ? Ces évolutions sont-elles plus marquées dans les organisations publiques fournissant des

¹ Axe de réflexion proposé par Yves EMERY, IDEHAP, Université de Lausanne. Membre du CSP du Symposium.



prestations à la population ? Moins présentes dans les organisations régaliennes basées sur la puissance publique ? Quels sont les acteurs porteurs des nouvelles valeurs/des valeurs traditionnelles ? Comment ces valeurs se traduisent-elles dans les dispositifs de gestion et de pilotage de l'action publique ? Quels sont les conflits de valeurs les plus spécifiques, les nouveaux paradoxes de l'action publique ? Quels mécanismes de régulation sont-ils susceptibles d'intégrer au mieux des valeurs à la fois publiques et privées au sein d'organisations hybrides ?

AXE 2.

EFFET DE LA MESURE ET DE L'EVALUATION DES RESULTATS DE L'ACTION PUBLIQUE SUR LES STRUCTURES D'OFFRE EN SERVICES : L'EPREUVE DES DEMARCHES PARTICIPATIVES, COLLABORATIVES ET PARTENARIALES²

La complexité des problématiques socio-politiques suscite des appréhensions divergentes du bien commun. Pour y faire face, les tenants de l'intérêt général doivent réinventer sa légitimité dans une société qui pourrait, à terme, s'« archipeliser ». L'enjeu organisationnel, vu sous l'angle des structures d'offre en services, consiste alors à produire des propositions de valeur propres à satisfaire la diversité des attentes tout en maintenant une cohérence d'ensemble. Par conséquent, l'émergence de nouvelles structures d'offre de services s'adaptant aux attentes diversifiées des usagers exige une souplesse structurelle et des méthodes d'allocation de ressources auxquelles les organisations publiques n'ont pas été préparées. À titre d'illustration, la transformation de la structure de l'offre de santé, le redéploiement de ressources raréfiées dans les armées, la transformation des organes de sécurité et des instances de justice, d'établissements publics en entreprises publiques, etc., nécessitent d'adjoindre aux structures hiérarchiques des habiletés nouvelles aptes à répondre à des injonctions paradoxales telles que : la capacité à formaliser et professionnaliser le management de ces structures sans pour autant figer les fonctions et les pratiques dans une norme administrative ; faciliter la circulation des flux informationnels et la communication entre et au sein des structures d'offre de services sans confondre projet/programme politique et projet/programme public ; savoir gérer un portefeuille de projets et de programmes publics évolutifs permettant d'intégrer rapidement de nouvelles initiatives et d'en abandonner certaines.

Par ailleurs, face à des difficultés répétées dans la construction et la mise en place des réformes, notamment lorsqu'elles s'appliquent à des secteurs d'activité marqués par des logiques professionnelles fortes, les autorités étatiques gagneraient en efficacité et en efficience en mobilisant des démarches collaboratives, partenariales, conjointes, participatives... innovantes, et faisant une place aux usagers, citoyens, patients, bénéficiaires de l'action publique le plus en amont possible

² Axe de réflexion proposé par Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, et Jérôme MERIC et Olivier COUSSI, IAE de Poitiers, tous trois membres du CSP du Symposium.



(ANBERRÉE et al. 2015). Plusieurs modèles de cette démarche, misant sur la co-production, la co-création ou la co-décision, ont fait jour, selon les pays ou les habitudes culturelles des secteurs investis par l'action publique (démarches d'innovation par le design, living lab, ...) (ALMIRALL et WAREHAM, 2008). Vues sous l'angle organisationnel, certaines de ces démarches collaboratives se sont concrétisées au fil des années et des réformes (AUBOUIN et CAPDEVILA, 2019; PICARD, et al., 2016; VIGODA (2002). De manière plus spécifique, certaines recherches commencent à s'intéresser aux effets de ces nouvelles approches dites collaboratives à la fois sur le type de réformes et d'innovations produites, mais également sur leurs impacts sur les rapports entre les acteurs impliqués : les formes d'implication des différentes parties prenantes identifiées permettent-elles d'envisager l'action publique avec de nouveaux outils et une représentation renouvelée ? Quels sont les résultats obtenus et avec quel degré de satisfaction des usagers ? Quelles sont les caractéristiques de ces démarches collaboratives ? Quelles en sont leurs « performances », au sens large (économique, sociétal, organisationnel...) ?

AXE 3.

EFFETS DES REFORMES D'INSPIRATION NMP SUR LES CADRES OFFICIELS D'ADMINISTRATION : LES DIRIGEANTS PUBLICS A L'ÉPREUVE DE L'IMPUTABILITÉ³

Bien que la plupart des États, notamment des pays de l'OCDE, aient adopté des cadres administratifs officiels inspirés du NMP (LOLF, RGPP, T2A, LAP, etc.), il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre concrète de ces réformes s'est opérée de façon variée (POLLITT & Bouckaert, 2017). Ainsi, certaines ont préféré mettre l'accent sur la réduction des déficits budgétaires, alors que d'autres se sont concentrées sur l'adoption de modèles de planification stratégique prescrits par des tenants de la gestion par les résultats (HUDON & MAZOUZ, 2014). D'autres encore ont mis l'accent sur la responsabilité et l'imputabilité des hauts fonctionnaires (CHRISTENSEN & LÆGREID, 2016). Dans tous les cas, les arrangements administratifs décidés ne sont pas sans poser certaines questions tant sur l'anticipation des conditions de leur mise en œuvre que sur leur pilotage ou l'évaluation de leurs résultats : les nouveaux dispositifs réglementaires inspirés du NPM permettent-ils une meilleure adaptation des administrations et organisations étatiques visées par les transformations décidées ? Aident-ils à préparer la mise en place des changements souhaités ? Comment leur opérationnalisation, pilotage et maîtrise sont-ils réalisés ? En outre, ces transformations décidées par les États passent par l'acquisition de nouvelles compétences non nécessairement détenues par les agents opérants au sein des administrations et différentes organisations publiques : ces évolutions des compétences sont-elles anticipées ? Comment se manifestent-elles ? Quels sont leurs impacts sur

³ Axe de réflexion proposé par Pierre-André HUDON, de la FSA de l'Université Laval, Québec, et Norbert LEBRUMENT, IAE de Clermont-Ferrand, Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique, membres du CSP du Symposium et de l'ADIMAP



les rôles, fonctions et responsabilités des fonctionnaires ? Quid de la dynamique des rapports avec les opérateurs privés (cabinets de conseil, cabinets d'études, Entreprise de Services du Numérique (ESN)...) de plus en plus impliqués dans le cadre de la conception et l'accompagnement des transformations décidées ? Ne sont-ils pas générateurs de nouvelles tensions dans les administrations et organisations publiques ou bien n'exacerbent-elles pas des tensions déjà présentes dans les organisations ? Enfin, dans un État donné, comment l'imputabilité politique et managériale (SINCLAIR, 1995) est-elle transformée par ces dispositifs réglementaires et mesures administratives ? Quelles sont leurs conséquences réelles sur l'efficacité et l'efficacités de l'action publique ? Certaines trajectoires de réformes sont-elles plus cohérentes que d'autres en matière d'utilisation de certains dispositifs réglementaires (LASCOUMES ET LE GALES, 2004) ?

AXE 4.

EFFETS DES OUTILS ET INSTRUMENTS DE LA GESTION PUBLIQUE : ENTRE STRUCTURATIONS OU HYBRIDATION INCONTRÔLABLE ?⁴

Les transformations décidées par les États visant la performance de l'action publique se sont souvent traduites par le renforcement d'une logique « instrumentale » du management public considéré sous l'angle de l'efficacité/efficacités des administrations et organisations de la sphère publique (EMERY et GIAUQUE, 2014 ; BARTOLI et al. 2011; MAZOUZ et al., 2004). Or, on sait que les outils de gestion, malgré leur neutralité apparente, portent des conceptions précises d'un mode de régulation donné qui nourrissent une interprétation du social porteuse de valeurs spécifiques (LASCOUMES et LE GALES, 2004, p.13). Par conséquent, très nombreuses sont les recherches qui explorent encore les effets/impacts du déploiement des outils de gestion (tableau de bord de gestion, convention et contrats de performance, planification stratégique, calcul de coûts, plan annuel de gestion, gestion des risques, gestion de la qualité des services...) au sein des organisations étatiques.

En effet, la prolifération de l'instrumentation managériale questionne tant les spécificités des organisations publiques et de leur administration que la cohérence des outils de management au sein même des administrations et organisations étatiques (MERIADE, 2019). La question des motivations des personnels des organisations publiques au regard de cette instrumentation gestionnaire et de leur philosophie managériale reste également ouverte laissant entrevoir l'émergence d'un nouveau contrat psychologique (DAHMANI, 2015) non sans lien avec le sens du/au travail, la place des valeurs dans la gestion publique (TSANGA et VERDON, 2015) et le rôle du management (RFG n°250 et 251, 2015). C'est aussi la question de savoir si les effets de ces réformes tendent vers davantage de justice

⁴ Axe de réflexion proposé par Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis (Tunisie), Benjamin DREVETON, IAE de Poitiers (France) et Anne ROUSSEAU, de L'Université Catholique Louvain, Belgique, membres du CSP du Symposium et de l'ADIMAP



(VOLUCA, 2018) et en particulier de justice organisationnelle (MOLINES, FALL, 2016) ou non qui reste à étudier en profondeur. La question des contrats de prestation conclus entre managers publics et politiques, censés faciliter l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des administrations publiques (VARONE, 1998), révèle des problèmes relatifs à l'incomplétude de ces contrats qui n'offrent pas une garantie absolue contre des comportements opportunistes (VAN HAEPEREN, 2012, p. 87). Par conséquent, le recours à de nouveaux rapports d'imputabilité s'ajoute à ceux déjà en vigueur : la multitude et la superposition de ces rapports d'imputabilité questionnent le mode de priorisation des objectifs et des moyens de l'action publique et portent, par ricochet, sur les rapports d'imputabilité à privilégier (ROMZEK, 2000, p. 29 et p. 34). Enfin, dans la mesure où les transformations à l'œuvre n'ont encore pas modifié l'organisation bureaucratique des administrations publiques, les questions relatives à l'institutionnalisation des outils de management sont toujours d'actualité, notamment celles ayant trait aux nouveaux défis lancés aux gestionnaires publics (PROVAN et LEMAIRE (2012) et aux compétences spécifiques liées à l'utilisation des données et informations (plutôt que de l'autorité) pour obtenir des résultats (AGRANOFF, 2006) dans des environnements institutionnels de plus en plus réceptifs à l'intelligence artificielle.

Références sélectives du Symposium

- AGRANOFF, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(1), 56-65.
- AGRANOFF, R; & MCGUIRE, M. (2003). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- ALMIRALL, E., WAREHAM, J. (2008), Living Labs and open innovation: Roles and applicability, *eJOV: The Electronic Journal for Virtual Organization & Networks*, 3(10), 21-46.
- ANBERRÉE, A., AUBOUIN, N., COBLENCE, E., KLETZ, F., (2015), Audience Participation in Cultural Projects: Bringing the Organization Back In, *International Journal of Arts Management*, 1(18), 29-42.
- AUBOUIN, N., CAPDEVILA, I. (2019), La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration, *Innovations*, 58(1), 105-134.
- BELUSSI, F., SAMMARRA, A., SEDITA, S. R. (2010). "Learning at the Boundaries in an 'Open Regional Innovation System': A Focus on Firms' Innovation Strategies in the Emilia Romagna Life Science Industry", *Research Policy*, 6, vol. 39, p. 710-721.
- BOLTANSKI, L. AND L. THÉVENOT (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- BOZEMAN, B. (2007). «La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché ?» *Politiques et management public* 25(4): 179-211.
- BRERETON, M. AND M. TEMPLE (1999). «The new public service ethos : an ethical environment for governance.» *Public Administration* 77(3): 455-474.
- CHRISTENSEN, T., & LÆGREID, P. (2016). Introduction: accountability and welfare state reforms. In P. Lægreid & T. Christensen (Eds.), *The Routledge Handbook to Accountability and Welfare State Reforms in Europe*



(pp. 1–11). Oxford, New York: Routledge.

- DAHMANI A., (2015), La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution : Vers un contrat psychologique renouvelé, *Revue Française de Gestion*, 09, Numéro 251.
- DU GAY, P. (2004). «Against 'Enterprise' (but not against 'enterprise', for that would make no sense).» *Organization* 11(1): 37-57.
- EMERY Y., GIAUQUE D. (2014), L'univers hybride de l'administration au XXI^e siècle. Introduction, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 80, n°1, p. 25-34.
- FARNHAM, D. AND S. HORTON (2005). *Origins, development and decline of the public service ethos in the British civil service: an historical institutional analysis. Reforming the public sector: what about the citizens?* Bern.
- FORTIER, I. (2014). «Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public.» *Revue@GRH* 9: 157-198.
- GIAUQUE, D. AND Y. EMERY (2008). *Repenser la gestion publique*. Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- GRENIER C. (2015). Construire la diversité des acteurs pour innover. Le cas d'un réseau de santé. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 66-84.
- GUENOUN M., GOUDARZI K., CHANDON J.-L. (2016), Construction et validation d'un modèle hybride de mesure de la qualité perçue des services publics, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 82, n°1, p. 223-243.
- HOOD, C. (1976). *The Limits of Administration*. London: Wiley. ISBN 9780471016526.
- HUDON, P.-A., & MAZOUZ, B. (2014). Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique. *Gestion et Management Public*, 3(2), 7-22.
- KERNAGHAN, K. (2000). «The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values.» *International Review of Administrative Sciences* 66: 91-104.
- LAS VERGNAS, O. (2014), Réflexivité des malades et dialogues entre phénoménologies pragmatiques et épistémologies académiques, in JOUET, E. ; LAS-VERGNAS, O. et NOEL-HUREAUX, E. (eds). *Nouvelles coopérations réflexives en santé*, Paris, Éditions des Archives Contemporaines, p. 101-135.
- LASCOUMES ET LE GALES (2004): « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments », in Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès, *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po « Académique » p. 11-44.
- MAZOUZ B., EMERY Y., COTE L., GARZON C., (2004), La transformation de l'État et de ses organisations : une perspective managériale internationale, *Revue Management International*, Vol.9, N°1.
- MAZOUZ B., SPONEM S., ROUSSEAU A. (2015), Le gestionnaire public en question, *Revue française de gestion*, n°250, p. 89-104.
- MERIADE L., (2019), L'hybridation des instruments de gestion. L'exemple du pilotage de la performance universitaire en France, *Revue Management & Avenir*, 108, p. 13-42.
- MOLINES M., FALL A., (2016), Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice



organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française, *Relations Industrielles*, 09, p. 660-689.

- PICARD, R., et al. (2016). La co-conception en santé en Living Lab santé et autonomie. Synthèse du travail dirigé par Robert Picard (Forum LLSA). Conseil général de l'Industrie de l'Énergie et des Technologies (CGIET). Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Paris.
- POLLITT, C., & BOUCKAERT, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity (Fourth Edition)*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- PROVAN, KEITH G., AND LEMAIRE, R. H. (2012). *Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice*.
- ROMZEK (2000): « Les dynamiques de l'imputabilité du secteur public en temps de réforme », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, V. 66, n°1, pp. 23-50.
- ROUBAN, L. (2010). «L'univers axiologique des fonctionnaires.» *Revue française d'administration publique*(132): 771-788.
- SCHEDLER, K. AND I. PROELLER, Eds. (2007). *Cultural Aspects of Public Management Reform*. Oxford, UK, Elsevier.
- SINCLAIR, A. (1995). The chameleon of accountability: Forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), 219-237.
- TSANGA TABI M., VERDON D., (2015), Les valeurs ont-elles une place dans le management des services publics ? Leçons d'une recherche-action, *Revue Française de Gestion*, 06, Numéro 250
- VAN HAEPEREN, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. «*Reflète et Perspectives de la Vie Economique*» - Vol. 51, no. 2, p. 83-99.
- VARONE, F. « De l'irrationalité institutionnelle de la Nouvelle Gestion Publique », dans M. HUFTY, *La pensée comptable. État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris, Presses Universitaires de France, Collection Enjeux, 1998, pp. 125-139.
- VIGODA, E. (2002), From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration, *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.
- VOLACU A., (2018), Justice, Efficiency, and the New Public Management, *Australian Journal of Public Administration*, 09, Vol. 77, Numéro 3.
- WEBER, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Mohr.

AUDITOIRE VISÉ

La promotion d'une culture d'échange et de débats entre universitaires, praticiens et consultants des affaires publiques ainsi que le transfert des connaissances élaborées de manière scientifique vers les organisations du bien commun, de l'intérêt général et du service public sont particulièrement visés par les organisateurs du Symposium.

Par conséquent, les conférenciers et panélistes qui seront retenus pour l'Édition 2020 du Symposium s'adresseront à des dirigeants publics, des hauts fonctionnaires, des gestionnaires et des



professionnels de l'administration publique, des doctorants et des chercheurs-enseignants intéressés ou œuvrant à l'élaboration des politiques et/ou au management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.

FORMAT DES PROJETS DE COMMUNICATION ET DATES IMPORTANTES

Langue officielle du Symposium : Français

Projet de communication : Les auteurs sont invités à décrire de manière la plus claire possible la problématique, le cadre théorique ou conceptuel, les résultats de recherche ou l'étude de cas à étayer ultérieurement et les références sélectives en appui à leur projet de communication (1 500 mots).

Date limite de réception des projets de communication (1 500 mots)	28 octobre 2019
Réponse du Comité scientifique restreint aux auteurs	18 novembre 2019
Confirmation des auteurs (engagement de participation)	23 décembre 2019
Remise des présentations aux organisateurs en format Powerpoint	9 mars 2020
Date du Symposium 2020 et de l'ADIMAP	16 au 17 avril 2020

Lieu de la tenue du Symposium et de l'ADIMAP :

l'ISCAE-Rabat (Maroc), Avenue Ennakhil, secteur 10. Hay Riad 10100, Rabat / Maroc
 Pour plus de renseignements : Symposium 2020 et de l'ADIMAP **(en ligne bientôt)**

LES PROJETS DOCTORAUX DESTINÉS À L'ADIMAP 2020 : DATES IMPORTANTES

Date limite de réception des projets de communication	20 janvier 2020
Réponse du Comité scientifique restreint aux doctorants	10 février 2020
Confirmation des doctorants et remise des présentations PPT aux organisateurs	9 mars 2020
Date de l'ADIMAP	17 avril 2020

FORMATS DES TEXTES DESTINES A LA REVUE ASSOCIEE AU SYMPOSIUM

Les tapuscrits destinés à une publication éventuelle doivent être déposés dans le courant de la semaine du **29 juin 2020** sur le site internet de la revue *Management International (Mi)* en mentionnant dans la lettre d'accompagnement « Dossier thématique Mi- Symposium 2020 ». Les auteurs devront respecter les consignes éditoriales de la revue *Mi* à laquelle ils soumettront leur



texte. **Tous les tapuscrits feront l'objet d'une évaluation selon les principes, règles et pratiques du « double aveugle ».**

INSCRIPTIONS AU SYMPOSIUM ET À L'ADIMAP 2020 :

Les informations concernant les modalités et frais d'inscription exigés par l'ISCAE seront disponibles en ligne à partir du 2 décembre 2019. Pour inscriptions : Mme Amal HABIBI ahabibi@groupeiscae.ma

ENVOI DES PROJETS DE COMMUNICATION AU SYMPOSIUM ET À L'ADIMAP 2020

À : **Tarik ELMALKI**
telmalki@groupeiscae.ma
 Directeur, ISCAE-Rabat
Président Symposium
2020

Tel : + 212 5 22 33 54 82
 /85

Cc : **Bachir MAZOUZ**
bachir.mazouz@enap.ca
 Professeur, ENAP –
 Université du Québec
 Président-
 Fondateur/Symposium-
 ADIMAP
 Tel : + 1 514 849 3989 poste
 3907

Cc. **Anne ROUSSEAU**
anne.rousseau@uclouvain.be
 Professeure,
 ICHEC Brussels Management School et
 UCLouvain, Belgique
 Tel. +32 475 837 198

COMITÉ SCIENTIFIQUE RESTREINT DE L'ÉDITION 2020 DU SYMPOSIUM

Karim AARAB, Groupe ISCAE, Maroc.
 Adil BAMI, Groupe ISCAE, Maroc.
 Ziani BRAHIM, ENSA, Président de l'Observatoire Marocain de l'Administration Publique, Maroc.
 Anissa BEN HASSINE, ESSECT, Présidente du 9ème symposium, Université de Tunis, Tunisie.
 David CARASSUS, Université de Pau, France.
 Olivier COUSSI, Université de Poitiers, France
 Éric DUBOIS, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg.
 Philippe DURANCE, CNAM, France.
 Benjamin DREVETON, IAE de Poitiers, France.
 Yves EMERY, IDHEAP, Université de Lausanne, Suisse.
 Youssef ERRAMI, ESC Pau, France.
 Robert FOUCHER, Université Aix-Marseille 3, France.
 Irène GEORGESCU, Université de Montpellier, France.
 David HURON, Université Nice Sophia Antipolis, France.
 Pierre-André HUDON, Université Laval, Québec, Canada.
 Mohammed Amine ISSAMI, Groupe ISCAE, Maroc.
 Jérôme MERIC, IAE Poitiers, France
 Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France
 Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France.
 Bachir MAZOUZ, ENAP – Réseau de l'université du Québec, Canada.
 Siham MEKNASI, Groupe ISCAE, Maroc.



Rachid MRABET, Groupe ISCAE, Maroc.

Hatim MOURADI, Direction de la Modernisation de l'Administration, gestionnaire du FOMAP (Fonds de Modernisation de l'Administration Publique), Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique, Maroc.

Adelouahad OURZIK, Banque Mondiale à Rabat, Maroc.

Mustapha RHOMARY, ENSA RABAT, Maroc

Claude ROCHET, IMPGT-Université Paul Cézanne, France.

Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique.

Olfa ZERIBI, IHEC Carthage, Tunisie.

COMITÉ D'ORGANISATION

Tarik ELMALKI, ISCAE-Rabat

Président du Comité d'organisation,

Samira ALAOUI, ISCAE

Jalal HMIMOU, Secrétaire général, Groupe ISCAE

Mohammed Amine ISSAMI,

Directeur du développement, des relations internationales et de la communication, Groupe ISCAE

Touria AIT KADI, ISCAE

Bachir BOUTAHAR, ISCAE-Rabat

Anas MOUTMIR, ISCAE

Amal HABIBI, ISCAE-Rabat

Soumya YAHIA, ISCAE

COMITÉ SCIENTIFIQUE PERMANENT DU SYMPOSIUM ET DE L'ADIMAP

Bernard AUGE, ISEM-Université Montpellier, France

Boualem ALIOUAT, Université Nice Sophia Antipolis, France

Habib BENBAYER, Université d'Oran 1, Algérie

Christophe ASSENS, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France

Olivier BABEAU, Université Paris-Dauphine, France

Pierre-Jean BARLATIER, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg

Corinne BAUJARD, Université de Lille, France

Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie

Karim BEN KAHLA, ESC Tunis, Tunisie

Geert BOUCKAERT, Instituut voor de Overheid, Public Management Institute, Belgique

Jacques BOURGAULT, ENAP-Université du Québec, Canada

Yves BOISVERT, ENAP-Université du Québec, Canada

Éric DUBOIS, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg

David CARASSUS, IAE-Université de Pau et des Pays de l'Adour, France

Camille CHAMARD, IAE Pau-Bayonne, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France

Véronique CHANUT, Université Paris 2, France

Hervé CHOMIENNE, Institut Supérieur de Management, Université de Versailles, France

Pascal CORBEL, Université Paris-Sud, France

Céline DESMARAIS, HEIG du canton de Vaud, Suisse

Benjamin DREVETON, Université de Poitiers, France



Jérôme DUPUIS, Université de Lille, France,
 Philippe DURANCE, CNAM et Institut des Futurs souhaitables, École Management & Société, France
 Alain ERALY, Université Libre de Bruxelles, Belgique
 Yves EMERY, IDHEAP Lausanne, Suisse
 Rémi FABBRI, Croix Rouge Luxembourgeoise et Membre associé au Cerefige, Luxembourg
 Muriel de FABREGUES, CFFOP, Université Panthéon-Assas Paris 2
 Christophe FAVOREU, ESC-Toulouse, France
 Isabelle FORTIER, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
 Robert FOUCHET, Université Aix-Marseille 3, France
 Irène GEORGESCU, ISEM-Université de Montpellier, France
 David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse
 Marcel GUENOUN, IGPDE, France.
 Martin GOYETTE, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
 Stéphane GUERARD, Université de Lille, France
 Taïeb HAFSI, MSC, HEC Montréal, Canada
 Mohamed HARAKAT, GLOBAL GOVERNANCE CENTER et REMA, Maroc
 Pierre-André HUDON, Université Laval, Québec, Canada
 David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France
 Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France
 Romain LAUFFER, HEC Paris, France
 Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France
 Robert Le DUFF, Université de Caen, France
 Lilly LEMAY, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada.
 Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France
 Christophe MAUREL, Université Le Mans, France
 Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne et SAM, France
 Frédéric MARTY, CNRS, Université de Nice, France
 Bachir MAZOUZ, ENAP-Université du Québec, Canada
 Bertrand MEUNIER, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
 Pierre-Xavier MESCHI, IAE Aix Graduate School of Management - Aix Marseille Université, France
 Gérald NARO, Université de Montpellier, France
 Hadj NEKKA, université d'Angers, France
 Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France
 Philippe PAILLOT, IAE-Université de Lille 1 et Skema, France
 Thierry PAUCHANT, HEC Montréal, Canada
 François PICHAULT, HEC Liège, Belgique
 Jean-Luc PISSALOUX, Université de Bourgogne, France
 Christelle PERRIN, Université de Versailles à St-Quentin, France
 Marie-Claude PREMONT, ENAP-Réseau de l'Université du Québec, Canada
 Djamel KHADRAOUI, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
 Claude ROCHET, IMPGT-Université Paul Cézanne, France
 Jacques ROJOT, Université Panthéon-Assas Paris 2
 Gilles ROUET, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France
 Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique
 Christian ROUILLARD, Université d'Ottawa, Canada
 Guy SOLLE, IAE de Metz, France
 Frederic TEULON, Pôle universitaire de Léonard de Vinci, France
 Philippe VALOGGIA, Luxembourg Institute of Science & Technology, Luxembourg
 Philippe VERY, EDHEC, France
 Olfa ZERIBI, IHEC Carthage, Tunisie.



Le *Symposium International « Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques »* et l'« *Atelier doctoral international de recherche sur le management et la stratégie des organisations publiques* » ont été fondés en juin 2009 par Bachir MAZOUZ titulaire de la *Chaire de recherche Gutenberg 2009 « Gestion des partenariats public-privé »* à l'ENA, à Strasbourg.



**CERCLE GUTENBERG
CHAIRE DE RECHERCHE 2009 ENA, STRASBOURG**

Le *Luxembourg Institute of Science & Technology* soutient le Symposium et l'ADIMAP depuis 2013



Partenaires institutionnels de l'Édition 2020 du Symposium et de l'ADIMAP

