SYMPOSIUM INTERNATIONAL

Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques

Édition 2026

LE MANAGEMENT PUBLIC MIS À L'ÉPREUVE DU "*PUBLICNESS*" (2010 – 2026)

ÉNAP ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec (Canada)

1er au 3 juin 2026

Management international
International Management
Gestión Internacional

Télescope SM&P-OE
Stratégie, Management & Performancedes organisations de l'État

Pmp& Politiques & management public

En partenariat avec

CERCLE GUTENBERG ALSACE

AUF

PANTHÉON-ASSAS UNIVERSITÉ PARIS — LARGEPA Laboratoire de recherche en gestion Panthéon-Assas

cergo Centre de recherche sur la gouvernance

Chaire en Pratiques Managériales Innovantes

RISO
Revue Internationale Des Sciences de l'Organisation

APPEL À COMMUNICATIONS

https://www.symposium-managementpublic.com

À l'été 2010, la première édition du Symposium international « *Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques* » a eu lieu sous l'égide de l'ENA et entre ses murs à Strasbourg (France). À cette époque, les recherches sur le *fonctionnement*, les *structures d'organisation* et la *transformation* des administrations et organismes publics étaient foisonnantes, mais leurs résultats étaient encore modestes ou frappés de réserves notamment justifiées par des soubassements idéologiques : « *les valeurs éthiques fondamentales sont souvent évoquées comme des boucliers protecteurs face aux excès de ce qui est perçu comme un aspect paradigmatique de la logique managériale imposée à l'action publique : la « performance »*[1].

En 2025, des recherches empiriques affiliées aux sciences de gestion, portant exclusivement sur les organisations publiques, illustrent des dynamiques institutionnelle, organisationnelle, normative et instrumentale jalonnées de difficultés nombreuses et d'autres, couronnées de réussites plus ou moins notoires. En effet, différentes communautés épistémiques et de pratiques associées à la gouvernance et à la gestion des administrations et organismes étatiques, territoriaux et sectoriels sont d'avis que « *les bureaucraties du passé ne peuvent être perpétuées. Il faut des administrations publiques capables de faire face à l'accélération du changement dans les environnements* »[2]. Vue sous le prisme du management public et son corolaire la gestion de la performance publique, cette exigence d'innovation suggère qu' « *il serait dérisoire de continuer une quelconque quête de performance publique sans une intellection accolée à une praxie de la dynamique intrinsèque aux sociétés, aux communautés, aux groupes et aux citoyens dès la conception, tout au long de la mise en œuvre et selon des méthodes socialement éprouvées d'évaluation des politiques et des programmes publics* »[3]. Ce même management public, qu'il soit opérationnel ou stratégique, est aujourd'hui mis aux épreuves de « *l'altérité des contextes et des spécificités des milieux organisationnels étatiques* »[4].

Comment se dessine donc l'avenir du management public ? Les organisateurs de l'Édition 2026 du Symposium international invitent les communautés professionnelles, les experts, consultants et universitaires en gouvernance, gestion ou administration publique à venir partager leurs pratiques, réflexions, questionnements ou résultats de recherche à des fins de discussion et de contribution à l'avancement des connaissances sur le management des communs, des services publics et de l'intérêt général.

Répartis sur quatre (4) axes de questionnements et d'analyse, dix-huit (18) Ateliers thématiques structurants sont retenus afin de prolonger des échanges et des débats critiques portant sur les potentialités et limites du management public. Certaines de ces thématiques ont été débattues lors de précédentes éditions du Symposium.

AXE 1. LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA DYNAMIQUE DES VALEURS DE L'ACTION PUBLIQUE

AXE 2. LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES TRANSFORMATIONS DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES PUBLIQUES

AXE 3. LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES CADRES FORMELS ET DES PRATIQUES ADMINISTRATIVES

AXE 4. LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES OUTILS ET INSTRUMENTS DE GESTION

[1] *Cf. Revue française d'administration*, Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique,* 140(4), p. 629-639. https://doi.org/10.3917/rfap.140.0629.

[2] *Cf.* Bernier, L. (2019) Favoriser l'innovation dans le secteur public québécois, CIRANO, https://cirano.qc.ca/files/uploads/files/2019RP-13.pdf

[3] *Cf. Revue Télescope SM&P-OE*, Vol. 21, dossier spécial, 2024. https://telescope.enap.ca/Telescope/22/Index_des_numeros.enap

[4] *Cf*. Le management stratégique des organisations de l'État, *Presses de l'Université du Québec*, 2025, 352 pages, D6162, ISBN 978-2-7605-6162-5.

ATELIER 1

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA DYNAMIQUE DES VALEURS PUBLIQUES.

Sous la présidence de Isabelle FORTIER, ENAP (Québec)

Aujourd'hui, quelle pertinence de fonder la spécificité du secteur public sur les valeurs à la lumière des débats en gouvernance et management publics et dans le contexte de turbulence que connaissent quasiment tous les États et leurs gouvernements ?

Les réformes administratives, telles que celles inspirées par le *Nouveau management public (NMP)* ou la *Nouvelle gouvernance publique (NGP)* ont soulevé la question de la spécificité du secteur public (Bozeman, 2007) et des valeurs qui servaient de référence à l'action publique (Kernaghan, 2003 ; Jørgensen et Bozeman, 2007) en introduisant des valeurs du secteur privé et des mécanismes de marché, ou favorisant la recherche de flexibilité (Hood, 1995; Pollit et Bouckaert, 2004 ; Emery et Giauque, 2005) et l'émergence des organisations en réseau (actes de l'Édition 2025 du Symposium international de EDC Paris). Outre leur impact sur les valeurs portées par les institutions, les administrations et les organismes publics, ces réformes peuvent aussi avoir eu un impact sur la motivation des agents publics (Perry et Wise, 1990 ; Hondeghem et Vandenabeele, 2005 ; Emery et Martin, 2010).

Alors que la crise sanitaire a ravivé l'importance de l'État et sonné la fin du *NMP* selon certains (Pesqueux, 2021), la turbulence qui caractérise notre époque, laquelle met à l'épreuve les gouvernements à remplir leurs fonctions essentielles et protéger les intérêts publics, invite à repenser la performance des administrations et organismes publics en termes de résilience (Bouckaert, 2024) et de robustesse (Howlett et al., 2018). Qu'advient-il des valeurs publiques et des dilemmes qui se posent inévitablement dans ce contexte ?

Nous proposons quelques questions, sans être exhaustives, pour orienter les contributions potentielles à l'Atelier « Le management public à l'épreuve de la dynamique des valeurs » :

- Dans quelle mesure les différents courants de pensée (ex. NMP ; NGP) qui ont inspiré les réformes administratives ont-ils transformé en profondeur la prise en compte des **valeurs publiques** et quels enjeux sont encore au cœur des débats actuels ?
- Dans quelle mesure l'éclatement des **valeurs publiques** accentue les conflits de valeurs que vivent les agents et les managers publics dans le cadre de leurs fonctions ?
- À quel point la gestion de la performance entre-t-elle en tension voire en contradiction avec la concrétisation des **valeurs publiques** et quelles sont les pistes prometteuses d'intégration entre efficacité administrative et politiques publiques.
- À l'heure des exigences de durabilité, d'adaptation, de responsabilité sociale qui pèsent de plus en plus sur les administrations et organismes publics dans un contexte de crises multiples et de ressources limitées, en quoi les **valeurs publiques** peuvent-elles contribuer à orienter l'action publique, à en appuyer l'efficacité et à contribuer à la résilience et la robustesse des organisations publiques ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 1

Assens, C. (2025). Le management public à l'épreuve des réseaux, 14e Édition du Symposium international « *Regards croisés sur la transformation de la gestion et des organisations publiques* », EDC Paris, 2 au 4 juin, à Paris La Défense.

Bouckaert, G. (2024). « Un "pentagone de résilience" pour les administrations publiques », *Télescope SM&P-OE*, vol. 21, décembre, Dossier spécial, pp.1-14.

Bozeman, B. (2007). La publicitude normative : Comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché. *Politiques et Management Public*, 25(4), pp. 179-211.

Emery, Y. et Giauque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*. L'Harmattan.

Emery, Y. et Martin, N. (2010). *Le service public au XXIème siècle : identités et motivations au sein de l'après-fonctionnariat*. L'Harmattan.
Hondeghem, A. Vandenabeele, W. (2005). Valeurs et motivations dans le service public. *Revue française d'administration publique*, 115(3), pp. 463-479.
Hood, C. (1995). The « new public management » in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2), pp. 93-109.
Howlett, M., Capano, G. et Ramesh, M. (2018). Designing for robustness: surprise, agility and improvisation in policy design. *Policy and Society*, 37(4), pp.405–421.
Jørgensen, T. B., Bozeman, B. (2007). « Public values: An inventory », *Administration & society*, 39(3), pp. 354-381.
Kernaghan, K. (2003). « Integrating values into public service: The values statement as centerpiece », *Public administration review*, 63(6), pp. 711-719.
Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*, Harvard university press.
Perry, J.L., Wise, L.R. (1990). « The motivational bases of public service », *Public administration review*, 50, pp. 367-373.
Pesqueux Y., (2021) « De la fin du New Public Management », in Kalika M., Beaulieu P., *Les impacts durables de la crise sur le management*. EMS, Caen.
Pollitt. C. et Bouckaert. G. (2004). *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, 2nd ed., Oxford, Oxford University Press.

ATELIER 2

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES RISQUES ÉTHIQUES : *prévenir les inconduites sans freiner l'institutionnalisation de l'innovation*.

Sous la présidence de Yves BOISVERT, ENAP (Québec), Madina RIVAL et Anne BERTHINIER-PONCET, CNAM, Paris (France).

Depuis plus de 30 ans, le management public tente de se renouveler, en cherchant à innover afin de trouver de nouvelles façons de livrer des services publics de qualité. On pense entre autres aux décisions concernant les privatisations de certaines activités publiques, le développement des partenariats avec le privé, les délégations de prestation publique à des entreprises, etc. Face à ces audacieuses innovations, il faut aujourd'hui se demander si les décideurs et les gestionnaires publics ont pris soin d'évaluer les risques au niveau de l'éthique et de l'intégrité que pouvaient couver de telles transformations.

Avec le recul, on constate que plusieurs grandes transformations de la gouvernance et de la livraison des services publics n'ont pas connu les succès comptés, mais elles ont plutôt alimenté la machine à scandale des deux côtés de l'Atlantique : le scandale de l'eau (France), le scandale des EPAHD Orpéa (France), la remise en question, par la Cour des comptes, de la privatisation des grands axes autoroutiers au rabais (France), le scandale de la construction des infrastructures municipales (Québec), celui de l'hôpital universitaire du CUSUM (Québec), celui de la SAAQclic concernant l'univers des grands projets technologiques (Québec), etc.

Pour autant, l'innovation publique, qu'elle soit organisationnelle, processuelle ou managériale, ne se résume pas à ces dérives ni à une simple transposition des logiques du secteur privé. Elle s'incarne aussi dans des démarches plus inclusives, orientées vers le bien commun. On observe aujourd'hui le développement d'approches empathiques comme le design de services centrés sur les usagers – notamment dans le champ social, par exemple autour des violences intrafamiliales (VIF) – mais aussi l'émergence de laboratoires d'innovation, de démarches participatives portées par les agents de terrain, ou encore d'initiatives d'innovation ouverte avec des entreprises en démarrage (*startups*), comme dans le cas de la Gendarmerie nationale. Ces formes d'innovation montrent qu'il est possible d'articuler transformation et responsabilité, en valorisant des pratiques frugales, coopératives et ancrées dans les besoins sociaux.

C'est donc à la croisée de ces tensions – entre intégrité et transformation, éthique et performance – que se situe notre proposition d'atelier. Il s'agira d'interroger les conditions d'un management

public capable de prévenir les inconduites, sans pour autant freiner les dynamiques de réforme et d'adaptation des administrations. Nous souhaitons également réfléchir aux cadres managériaux et institutionnels qui permettraient de reconnaître certaines formes de questionnement normatif qui amènerait à revoir les règles désuètes qui nuisent à l'amélioration du service public et qui sont même inadaptées pour la défense de l'intérêt général. En somme, comment construire une action publique à la fois responsable, protectrice des principes éthiques et ouverte à l'expérimentation, à l'initiative et à la complexité du réel ?

Face à ce bilan, nous voulons dans cet atelier ouvrir le débat à partir des questionnements suivants : comment innover sans vulnérabiliser les organisations publiques ? Est-ce que de meilleurs diagnostics des risques éthiques permettraient d'atténuer le nombre de crises et de scandales ? Est-ce que la mise en place de meilleurs systèmes de protection de l'intégrité et de promotion de l'éthique aiderait à minimiser les risques institutionnels ? L'innovation dans le service public passe-t-elle nécessairement par le recours aux privées ? Quels dispositifs institutionnels permettent aujourd'hui de soutenir des formes d'innovation respectueuses de l'éthique publique ? Comment valoriser les initiatives innovantes portées par les agents eux-mêmes, qui questionnent souvent la norme ? La déviance positive est-elle une voie incontournable pour innover ? Dans quelle mesure les démarches d'innovation ouvertes, inclusives ou frugales peuvent-elles renouveler la légitimité de l'action publique ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 2

Alter, N. (2000)., *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Babeau, O. et Chanlat, J.-F., (2008). La transgression, une dimension oubliée de l'Organisation, in *Revue française de gestion*, nº 183.

Becker, H. W., (2013). Outsiders : études sur la déviance ordinaire, in *Paris*, Métaillié.

Bégin, L. (2014). « Design institutionnel et intervention éthique », dans EDWIGE, R.-A. et M. PIÉVIC, *Un État des lieux de la recherche et de l'enseignement en éthique*, France, L'Harmattan, 210 p., pp. 89-101.

Bégin, L. (2011), « Légiférer en matière d'éthique : le difficile équilibre entre éthique et déontologie », *Éthique publique*, 13(1) : 39-61.

Bélanger, C.-É. et Boisvert, Y. (2019). La stratégie institutionnelle de protection de l'intégrité et de promotion de l'éthique de l'État québécois, dans PAQUIN, S. ET BERNIER, R. (dir.), *L'État québécois ! Où en sommes-nous ?* Presses de l'Université du Québec.

Bergeron, H. et Castel, P. (2024). *L'organocène*, Paris, Presses de Sciences Po.

Bibeau, V. (2011). « L'éthique et la déontologie dans la fonction publique québécoise : complémentarité ou confusion ? », *Éthique publique*, 13(1): 25-37.

Boisvert, Y. et Bélanger, C.-É. (2022). L'organisation de coopération et de développement économique et la promotion de l'atténuation de la captation des décisions publiques, in Lacroix, A., *Éthique et intégrité du service public*, à publier aux Presses de l'Université du Québec, novembre, pp. 17-60.

Boisvert, Y. (2011). « Éthique et gestion publique : apprendre des scandales », *Revue française d'administration publique*, vol. 4, nº 140, France, Paris, pp. 641-658.

Boisvert, Y. (2008). « Pour une lecture sociologique de l'éthique », in Stéphanie Gaudet et Anne Quéniart (dir.), *Sociologie et éthique. Enjeux théoriques et perspectives de recherche*, Liber, octobre, pp. 87-101.

Boisvert, Y., avec la collaboration de BRADY, J.P. (2018). L'analyse des risques éthiques : une recherche exploratoire dans le domaine de la gouvernance municipale, dans *Revue canadienne de science politique*.

Boisvert, Y., Bernier, P., Bégin, L. et Lacroix, A. (2015). « Quand l'éthique a besoin d'institutions - Pour une infrastructure de régulation des agents publics plus efficace », dans A. LACROIX et Y. BOISVERT, *Marchés publics à vendre : éthique et corruption*, Montréal, Liber, septembre, 260 p., pp. 231-247.

Boisvert, Y., Jutras, M., Legault, G.A. et Marchildon, A. (2009). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, collection éthique publique – hors-série, août 2003 (4e édition 2009), pp. 27-53.

Bréchet, J.-P. et al. (2008). « Légitimité, déviance et délit », *Revue française de gestion*, nº 183 /2008.

Chouaib, A. et Zaddem, F. (2012). « Le climat éthique au travail, pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance », revue *RIMHE*, vol. 1, nº 1, pp 53-70.

De Blic, D. et Lemieux, C., Le scandale comme épreuve, revue *Politix*, 2005/3, nº 71.

Girard, D., (2007). « Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique », revue *Gestion*, 2007/1, vol. 32, pp. 101-111.
Girard, D. (2004). Les dimensions psychologiques de l'éthique : l'impact du contexte organisationnel, *Interactions*, volume 8, no 1, printemps 2004, pp. 81-99.
Langlois, L. et al. (2021). « Bien-être : et si l'instauration d'une culture éthique était la clé ? », Revue *Gestion*, 2021/3, volume 46, pp. 98 à 103.
Lascoumes, P. et Nagels, C. (2014). *Sociologie des élites délinquantes. De la criminalité en col blanc à la corruption politique*, Paris, Armand Colin, 303 p.
Le Boterf, G. (2017). « Agir en professionnel compétent et avec éthique », *Éthique publique* [En ligne], vol. 19, nº 1 | 2017.
Lissillour, R. (2021). « La déviance positive face au pluralisme normatif. Le cas de l'implémentation d'un progiciel de gestion intégré dans la filiale chinoise d'une entreprise manufacturière internationale », *RIMHE,* Vol. 10, nº 42.
Michelin, É., Berthinier-Poncet, A. et Rival, M. (2024). « Pratiques institutionnelles pour l'innovation publique collaborative dans les territoires en situation d'enjeux sociaux complexes ». *Innovations* 3, nº 75 : 33-63.
Néron, P.-Y. (2014). « À quoi sert la conception institutionnelle de la corruption ? », *Les ateliers de l'éthique*, vol. 9, nº 1 (hiver), Canada (Montréal), pp. 103-125. [en ligne], [https://www.erudit.org/fr/revues/ateliers/2014-v9-n1-ateliers01328/1024297ar.pdf].
OCDE (2009). *Vers un cadre pour l'intégrité solide : instruments, processus, structures et conditions de mise en œuvre*, Paris, Avril.
OCDE (2017). *Intégrité publique*, Paris.
Oiry, E. et al. (2015)., « Éthique normative et éthique réflexive : quel rôle dans le leadership éthique des managements des soins », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 2015/1, vol. 33, pp. 3-21.
ONU (2004). *Convention des Nations unies contre la corruption*, New York.
Reeves-Latour, M. (2016)., Réaction sociale et criminalité en col blanc : Vers une compréhension contextualisée des réformes législatives et institutionnelles générées par la délinquance des élites, in Criminologie, volume 49, no 1, printemps.
Six, F. et Lawton, A. (2013). « Pour une théorie sur les systèmes d'intégrité : une approche configurationnelle », *Revue internationale des sciences administratives*, 2013/4, vol. 79, pp. 687-708.
Thompson, D.F. (2008). « À la recherche d'une responsabilité du contrôle », *Revue française de science politique*, vol. 58, nº 6, France, Paris, pp. 933-951, [en ligne].
UPAC / SCT (2016). *La gestion des risques à l'intégrité pour les organisations publiques*, Québec, Gouvernement du Québec, 66 p.
Weinstock, D. (2011), « Du bon usage des commissions d'enquêtes et des rapports qui en émanent », *Éthique publique*, 13(1) : 225-232.

ATELIER 3

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA DIVERSITÉ DES CADRES FORMELS D'ADMINISTRATION ET DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES PUBLIQUES.

Sous la présidence de Youssef ERRAMI, Université Mohammed 6 Polytechnique AIRESS (MAROC).

Dans nombre de pays, les réformes administratives s'implantent dans des écosystèmes hétérogènes où coexistent traditions juridiques, niveaux de centralisation, autorités administratives indépendantes, entreprises ou établissements publics, partenariats public-privé et dispositifs numériques ; ces assemblages hybrides redéfinissent l'équilibre hiérarchie–marché–réseaux et déterminent la portée des instruments de modernisation (Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Si le *New Public Management* (NPM) a promu un management *hands-on*, des indicateurs standardisés et la concurrence interne, ses effets demeurent contingents (Hood, 1991). Les trajectoires nationales montrent plutôt un bricolage d'instruments selon les cadres formels d'administration (statut, contrôle juridictionnel, règles budgétaires) et les formes organisationnelles (ministères, agences, autorités administratives indépendantes, entreprises ou établissements publics) (Bouckaert et Halligan, 2008). Deux inflexions semblent dominer aujourd'hui : la post-NPM governance, qui réhabilite coordination et valeurs professionnelles, et la digital-era governance, centrée sur l'intégration numérique des services (Lægreid, 2007 ;

Dunleavy et al., 2006). Parallèlement, le Neo-Weberian State (NWS) combine primauté du droit public, professionnalisation et participation citoyenne à des dispositifs de performance publique (Bouckaert, 2023 ; Bouckaert et Im, 2024).

Ces évolutions ne suivent toutefois pas une séquence linéaire. Partout à travers le monde, les administrations affichent des arrangements institutionnels et juridico-administratifs ainsi que des hybridations résultant des réformes trop souvent symboliques, surtout dans le Sud global, où les capacités étatiques et les dépendances de sentier pèsent lourd (Errami et Cargnello, 2018 ; Tallaki et Bracci, 2019). Les travaux sur la co-création et l'innovation sociale soulignent, enfin, le rôle des acteurs-frontières et des arrangements polycentriques pour renforcer coordination, confiance et légitimité (Lorey et al., 2019 ; Bedrane-Makhlouf et Errami, 2024 ; Ostrom, 1990) des systèmes et cadres formels administratifs en émergence.

Des différents arrangements administratifs et organisationnels opérés à l'échelle internationale, des questionnements importants sont aujourd'hui soulevés quant à la diversité des configurations administratives en émergence :

- Quelles combinaisons hiérarchie–marché–réseaux produisent quels effets sur la coordination et l'apprentissage ?
- Comment les piliers régulatif, normatif et cognitif façonnent-ils les régimes de performance ?
  Le NWS dépasse-t-il les limites du NPM ou génère-t-il des hybridations instables ?
- Quels dessins organisationnels et acteurs-frontières évitent la performativité symbolique des réformes ?
- Dans les contextes contraints, quelles conditions rendent transférables les modèles NPM, NWS, post-NPM et *digital-era* ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 3

Bedrane-Makhlouf, K. et Errami, Y. (2024). « L'innovation sociale en lien avec les autorités locales : l'impératif de transformer la gouvernance publique locale », *Management International, 28*(4), 39-54. https://doi.org/10.59876/a-cvxv-djc7.

Bouckaert, G. (2023). « The Neo-Weberian State: From Ideal Type Model to Reality? », *Max Weber Studies, 23*(1), 13–59. https://doi.org/10.1353/max.2023.0002.

Bouckaert, G. et Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.

Bouckaert, G. et Im, T. (2024). « Neo-Weberian State: From Theory to Practice? », *Journal of Policy Studies, 39*(2), 1–3. https://doi.org/10.52372/jps39201.

Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management: The Transformation of Public Sector Reforms* (T. Christensen, Ed.) (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315235790

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. et Tinkler, J. (2006). « New Public Management Is Dead–Long Live Digital-Era Governance », *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467-494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057.

Errami, Y., et Cargnello-Charles E. (2018). « The pertinence of new public management in a developing country: The healthcare system in Morocco », *Canadian Journal of Administrative Sciences, 35*(2), 304-312. https://doi.org/10.1002/cjas.1417.

Lorey, T., Dosquet, F., Errami, Y. et Chantelot, S. (2019). « Dynamique de co-création des politiques publiques dans des contextes institutionnels complexes : le cas des Chemins de Compostelle en France et en Espagne », *Management International, 23*(3), 89–105. https://doi.org/10.7202/1062211ar.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration, 69*(1), 3-19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763.

Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity* (4e éd.). Oxford University Press. ISBN 978-0198795186.

Tallaki, M. et Bracci, E. (2019). « NPM reforms and institutional characteristics in developing countries: The case of Moroccan municipalities », *Journal of Accounting in Emerging Economies, 9*(1), 126-147. https://doi.org/10.1108/JAEE-01-2018-0010.

ATELIER 4

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES NOUVELLES RÉALITÉS HUMAINES AU SEIN DES ADMINISTRATIONS ET DES ORGANISMES PUBLICS EN QUÊTE DE PERFORMANCE : *des ressources humaines au management humain ?*

Sous la présidence de Véronique CHANUT, Université Paris Assas (France)

L'édition 2017 du Symposium portait sur les nouvelles réalités humaines dans les administrations et organisations publiques. Près de dix ans se sont écoulés. Re-explorer ce sujet dans une visée programmatique constitue un véritable « Retour vers le futur ».

Les six (6) sujets retenus sur lesquels vous êtes appelés à manifester votre intérêt pour cet atelier de l'édition 2026 visent à cerner les nouvelles réalités humaines telles qu'elles se dessinent à travers les grandes transitions (sociale, écologique, démographique, technologique, etc.) que nous vivons et auxquelles doivent faire face les administrations publiques.

Quelle(s) connaissance(s) des réalités humaines des administrations ?

À l'heure où le terme même de « ressources » humaines est contesté et où d'aucuns préfèrent évoquer « le management humain » (Taskin, Dietrich, 2024), l'affirmation d'un courant de recherche en gestion publique des ressources humaines renforce le nécessaire questionnement sur les modes de production et les finalités de la recherche sur les réalités humaines dans les administrations et organismes publics.

Comment sont produites ces connaissances scientifiques ? Dans ou hors les laboratoires (Igalens, 2017) ? Selon quels process ? Comment sont associées les administrations à la production de ces savoirs ? Comment se constituent les savoirs d'État et comment s'articulent-ils avec les savoirs académiques en GRH ? Quels savoirs et quelles ignorances sur les nouvelles réalités humaines des administrations ? Quelles responsabilités particulières du chercheur en management public lorsqu'il s'intéresse au sujet sensible des réalités humaines ?

Mutations de l'emploi public

Dans beaucoup de pays occidentaux, la mutation de l'emploi public a pris une forme radicale, se manifestant par une crise d'attractivité sans précédent. Cette crise marque dans bien des cas, la fin d'un modèle de fonction publique qui avait prévalu après-guerre. Un nouveau est peut-être en passe de s'inventer, non pas avec l'obsession du court terme, en ajoutant au bruit ambiant, mais avec celle du long terme, en sollicitant chez les candidats la part de rêve sans laquelle le long terme n'a pas de prise et en renouant avec le sentiment d'utilité sociale (Senett, 2008). Dans ce contexte, comment travailler à la restauration d'une image, dans la durée, d'un service public garant de la continuité de l'État ? Quelle pertinence d'une marque employeur pour l'État ? Quelles compétences développer et quelles valeurs promouvoir comme antidotes à cette crise de l'emploi public ? Comment faire évoluer les termes du contrat psychologique et la relation avec l'employeur (Kouadio, Emery, 2017) ? Quelle possibilité d'un contrat inclusif et global ?

Les outils et l'instrumentation de gestion : singularité bureaucratique versus singularité technologique ?

À l'ère des big data, les nouvelles technologies de gestion sont de moins en moins invisibles (Berry, 1983), mais leur impact sur les systèmes humains n'a jamais été aussi important même si leurs effets restent encore peu étudiés. Dans quelle mesure la singularité technologique ne vient-elle pas raviver et accentuer le phénomène bureaucratique décrit par Crozier (1963) (Chanut, 2025).

Que deviennent les réalités humaines face à l'accélération technologique suscitée par l'intrusion de l'IA ? Quels usages et quels obstacles de l'IA dans le domaine de la gestion publique des RH ?

Valeurs publiques ?

La constitution de réseaux innovants public-privé contribuant à estomper les frontières au profit d'une action collaborative, qu'advient-il des valeurs essentiellement publiques ? Ne tendent-elles pas à se dissoudre dans un mouvement de convergence public / privé ?

Que deviennent les valeurs de métier lorsque le fait professionnel se trouve profondément bousculé (Bezes et al., 2011), sous l'effet conjugué d'une certaine corrosion des identités professionnelles (Sennett, 1998) et de l'émergence de nouvelles professionnalités (Jeannot, 2005).

Parallèlement, comment analyser l'émergence de valeurs nouvelles comme le paritarisme homme\femme, la lutte contre les discriminations ou encore le sexisme ? Ne traduisent-elles pas une face des réalités humaines longtemps laissées dans l'ombre ?

Les performances RH

Ces dernières années ont coïncidé avec un mouvement de professionnalisation de la fonction RH, avec la conscience que les RH constituent un levier puissant, bien que longtemps négligé, pour des administrations en quête de performance.

Cette évolution de la fonction RH nécessite de mieux évaluer la contribution propre des RH à la création de valeur publique et à la stratégie globale. Dans quelle mesure les politiques RH sont-elles à l'agenda de l'évaluation des politiques publiques ?

Ce renforcement des capacités publiques passe aussi par l'anticipation des compétences du XXIe siècle et par l'affirmation d'un leadership public grâce à un effort de formation (Chanut, 2024).

Les futurs possibles

Alors que la prospective connaît aujourd'hui un regain d'intérêt et que les récits d'avenir se multiplient (Red Team, 2022), comment penser le futur des réalités humaines dans les administrations et les organismes publics ? (Battiglio,2020).

Quel avenir du travail dans les administrations publiques ? Dans quelles formes organisationnelles ces nouvelles réalités humaines vont-elles se déployer ? Comment est appelée à évoluer la relation de service et quelles transformations attendues pour les agents de première ligne ? (Chanut, 2023).

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 4

Battiglio, P. (2020). « The future of Public Human Resource Management », *Public Personnel Management*, vol. 49(4), pp. 499-502.

Berry, M., (1983). Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur les systèmes humains, *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique*.

Bezes, Ph. et al. (2011). « New Public Management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du travail,* 52 (2), pp. 133-150.

Chanut, V., (2024). Chapitre 15. Le management public : une science révolutionnaire ? Pour un nouvel Etat didactique ? Dans J. Ph. Denis, A. Deville et O. Meier, *L'enseignement supérieur en transitions,* p.314-330, EMS Éditions.

Chanut, V., (2025). La singularité militaire au défi de la singularité technologique ? Le cas de l'expérimentation par la Gendarmerie Nationale de l'IA dans la gestion des officiers. Dans N. Guibert (dir.), *IA et sciences du management : de l'enseignement à la décision,* Editions Garnier, à paraître en 2025.

Chanut, V., (2023). *Le travail de front : identité floue ou professionnalisme hybride,* avec V. Darthout, colloque du GEAP, Zagreb, 7 septembre 2023.

Entretien entre Giauque, D. et Aujaleu, G. (2023). Le sens du travail dans la fonction publique : spécificités, valeurs et perspectives. *Action publique. Recherche et pratiques*, 17(2), 6-15.

France stratégie (2024), *Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité*, décembre.

Igalens, J. (2017). « La recherche en GRH entre rigueur et pertinence : apport de la contextualisation », @GRH. De Boeck. doi: 10.3917/GRH.173.0009.

Jacob, S., Souissi, S. et Patenaude, N. (2022). *Intelligence artificielle et transformation des métiers en gestion des ressources humaines,* Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval, Québec.

Jeannot, G. (2005). *Les métiers flous. Travail et action publique*, Octarès Éditions, Toulouse.

Kouadio, A. B., et Emery, Y. (2017). Employés publics dans les environnements hybrides : quelles ancres d'engagement et quelles pratiques de GRH ? *Gestion et management public*, *62*(4), 9-35.

Red Team (2022). *Ces guerres qui nous attendent : 2030-2060*, Ed. des Equateurs

Senett R. (2008). *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Hachette.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. (3e éd.). De Boeck Supérieur. https://shs.cairn.info/management-humain--9782807347632?lang=fr.

ATELIER 5

LES PROCESSUS DE CO-CREATION DANS LE CONTEXTE DE RÉSEAUX HYBRIDES : *vers une gouvernance collaborative pour favoriser l'innovation ?*

Sous la présidence de Nassera TOUATI et Lara MAILLET, ENAP (Québec).

La complexité des problématiques sociales contemporaines (par exemple, accueil et intégration des immigrants, réussite éducative, prévention des maladies chroniques, etc.) crée une pression pour l'innovation et interpelle plusieurs acteurs du secteur public et de la société civile, qui doivent agir en réseaux. Des experts argumentent que la création des conditions favorables à l'émergence d'innovations passe par des innovations en matière de gouvernance. Selon Moore et Hartley (2008), les innovations en matière de gouvernance se distinguent des autres types d'innovation dans la mesure où elles concernent un réseau d'organisations et impliquent des changements majeurs dans les processus de décision, dans la façon d'évaluer la performance collective et dans la façon de mobiliser les ressources pour la mise en place des interventions. Bien que la littérature sur la gouvernance des réseaux soit prolifique, une synthèse relativement récente (Wegner et col., 2019) montre que ce champ gagnerait à être consolidé, entre autres, en s'attardant sur les mécanismes sous-jacents à une gouvernance collaborative efficace (Emerson et col., 2012). Plusieurs experts ((Ansell et Torfing, 2021), (Bryson, 2017), (Torfing et col., 2019)) s'entendent pour dire que cette gouvernance collaborative devrait s'actualiser en mettant en place des processus de cocréation, mettant aussi à contribution les citoyens. Cela dit, selon ces mêmes experts, la matérialisation du potentiel de cette approche exigerait des changements systémiques à différents niveaux difficiles (gestion de la performance et des risques, cultures professionnelles, identité des élus, légitimation de la participation citoyenne par l'administration publique, etc.).

Cet atelier vise à mieux saisir le fonctionnement et l'impact de ces processus de co-création. Plus précisément, la question générale traitée est : dans quelle mesure les pratiques en œuvre dans les processus de cocréation donnent-elles lieu à une gouvernance collaborative, en transformant les dynamiques de collaboration entre les acteurs concernés agissant dans différents secteurs et niveaux de gouvernance ? Plus, précisément, dans quelle mesure cela se répercute sur : 1) l'engagement des acteurs, ayant différents intérêts et identités, à l'égard du travail ensemble ? ; 2) la motivation partagée ; et 3) le développement d'une capacité d'action conjointe ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 5

Ansell, C. et Torfing, J. (2021). « Co-creation: the new kid on the block in public governance », *Policy and politics*, 2021. 42(2), pp.211-230.

Bryson, J. et col. (2017). « Towards a multi-actor theory of value co-creation », *Public management review*, 2017. 19(5), pp.640-654.

Emerson, K., Nabatchi., T., Balogh, S. (2012). « An integrative framework for collaborative governance », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 22, Issue 1, January 2012, Pages 1–29

Moore, M. et Hartley, J., (2008). « Innovations in governance », *Public Management Review*. 10(1), p. 3-20.

Torfing, J., Sorensen, E. et Roiseland. (2019). « A., Transforming the public sector into an arena for co-creation: barriers, drivers, benefits, and ways forward », *Administration and Society*. 5(15), p.795-825.

Wegner, Douglas et Teixeira, Eduardo et Verschoore, Jorge. (2019). « Modes of Network Governance": What Advances Have Been Made So Far? Base », *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. 16. 10.4013/base.2019.161.01.

ATELIER 6

Le Management public à l'épreuve de la GOUVERNANCE ADAPTATIVE, GESTION DES RISQUES ET INNOVATION PUBLIQUE : *repenser le management dans les systèmes de santé et services sociaux*

Sous la présidence de Lara MAILLET et Nassera TOUATI, ENAP (Québec).

Face à la montée des incertitudes, aux pressions sociales, économiques et politiques, ainsi qu'à la transformation des attentes citoyennes, les systèmes de santé et de services sociaux doivent se réinventer (CSBE, 2025). Ils évoluent désormais dans un environnement caractérisé par une forte complexité, des crises récurrentes (pandémies, pénuries, cybermenaces), une pénurie de main-d'œuvre, des inégalités croissantes, et une exigence accrue de reddition de comptes (Ansell et al., 2021). Le management public, dans ce contexte, est de plus en plus sollicité pour maintenir l'équilibre entre contrôle et autonomie, efficacité et équité, stabilité et innovation. Il doit composer avec des structures fortement normées tout en développant des capacités d'adaptation, d'apprentissage et de résilience (Rhodes, 2008).

Le synopsis de l'Atelier proposé s'inspire des travaux de la *Chaire de recherche du Canada sur les systèmes adaptatifs en santé* (CRC-Sa3S), qui explore les dynamiques d'adaptation dans les systèmes complexes de santé, en misant sur l'analyse des interactions entre les acteurs, les institutions, les règles et les pratiques dans des environnements en mutation (Lamarche et Maillet, 2024 ; Maillet et al., 2025). Le but est d'explorer les tensions qui traversent la gouvernance publique en santé, notamment entre des dynamiques de recentralisation, des aspirations à une autonomie locale accrue et une gouvernance axée sur les résultats des établissements et organismes du systèmes de santé. En effet, dans un contexte où les systèmes de santé deviennent de plus en plus complexes et interconnectés, peuvent se poser les questions suivantes : Quels modèles de gouvernance et de management permettent de piloter efficacement des systèmes de santé dynamiques, sans en freiner la capacité d'adaptation ?
Dans un environnement marqué par des incertitudes croissantes, autant politiques qu'économiques, budgétaires, financières et administratives, comment les organisations du système de santé peuvent-elles mieux identifier, évaluer et gérer les risques — qu'ils soient cliniques, technologiques ou sociaux ? Quelles pratiques favorisent réellement la résilience de ces organisations ? Les outils de gestion que prône le management public permettent-ils de renforcer la capacité adaptative des systèmes de santé ? Quel est le rôle des données, de l'intelligence collective et de l'innovation en réseau dans cette transformation ? Enfin, ces réflexions doivent être mises en tension avec les principes d'éthique publique, de justice sociale et de participation citoyenne : comment concilier performance, équité et participation citoyenne ? Quelles formes de gouvernance partagée et transparente peuvent répondre aux exigences éthiques et démocratiques de l'action publique en santé ?

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 6

Ansell, C., Sørensen, E. et Torfing, J. (2021). « The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership ? The need for robust governance responses to turbulent problems », *Public Management Review*, *23*(7), 949-960.

CSBE, (2025). Santé populationnelle et système de santé et de services sociaux axé sur la valeur, 23 avril 2025, https://www.csbe.gouv.qc.ca/publication/sante-populationnelle-valeur.html

Lamarche, P. A. et Maillet, L. (2024). *Les organisations de santé vues sous l'angle de la complexité*. Les Presses de l'Université Laval. https://doi.org/10.2307/jj.14020832

Maillet, L., Thiebaut, G.-C., Goudet, A. et Marchand, J.-S. (2025). « Promoting Coevolution Between Healthcare Organizations and Communities as Part of Social and Health Pathways Management in Quebec: Contributions of the Complex Adaptive Systems Approach », *Health Services Insights*, *18*, 11786329251332797. https://doi.org/10.1177/11786329251332797

Rhodes, M. L. (2008). « Complexity and Emergence in Public Management », *Public Management Review*, *10*(3), 361-379. https://doi.org/10.1080/14719030802002717

Bb »

ATELIER 7

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA DIVERSITÉ DES FORMES DE RAPPROCHEMENT PUBLIC-PRIVÉ : *savoir bâtir des capacités organisationnelles autour d'objectifs précis et convergents*.

Sous la présidence de Nadia BELHAJ, IUR (Maroc) et Bachir MAZOUZ, ENAP (Québec)

Depuis la publication de « *Reinventing Government* », au tout début des années 1990 *par Osborne et Gaebler,* la gouvernance et la gestion publiques sont influencées par les réformes administratives engagées sous l'égide de nouveaux principes attribués au *Management public*. Aujourd'hui, des dirigeants, gestionnaires et employés publics sont en particulier confrontés à des exigences de performance publique sous contraintes de légitimité et de cohésion sociale, tant dans les pays de l'OCDE que dans ceux en développement. Partout et quasiment pour tous les secteurs publics, des contraintes budgétaires, économiques et sociales poussent les administrations et organismes publics à se soumettre à la mesure et à l'évaluation des résultats des actions gouvernementales au nom de ladite quête de performance publique, qui dépasse l'efficacité technique (Marty, 2010) pour inclure la création de valeur publique (Moore, 1995), la réussite de la transition écologique, la lutte à la pauvreté et à l'exclusion sociale (Divay et al., 2023) et l'opérationnalisation de l'intelligence artificielle (Boudreau, 2024). C'est dans un tel contexte qu'un peu partout à travers le monde des États et leurs gouvernements se sont dotés de dispositifs réglementaires plus ou moins complexes permettant d'opérer des arrangements politico-administratifs et organisationnels dans le but de multiplier et diversifier les *formes d'ouverture et de rapprochement public–privé (FOR-PP)* (Mazouz, 2009).

Les résultats de recherche sur l'efficacité et l'efficience des FOR-PP sont encore mitigés (Mazouz, 2025). Considérés sous l'angle des transformations majeures de la gestion des affaires publiques et des structures administratives et organisationnelles étatiques, les FOR-PP stimulent, malgré la méfiance et les entraves institutionnelles que leurs promoteurs rencontrent (Klijn, E. H. et Teisman, 2003), la diversité des modes de coopération entre acteurs publics et privés. De plus, leurs contributions différenciées à la création de valeur publique révèlent l'importance d'une gouvernance adaptée, capable d'anticiper et de gérer les risques inhérents à ces configurations organisationnelles partenariales (Ghribi, 2010 ; Ghribi et al., 2019 ; De Brux et Marty, 2011).

Somme toute, des avancés conceptuelles et empiriques considérables en management public sont attribuées à la gestion des FOR-PP : la convergence d'objectifs plus ou moins précis (Bouckaert et Halligan, 2008), l'alignement stratégique des partenaires (Klijn et Teisman, 2003), la transparence de leurs processus décisionnels, la communication continue (Dubé et al., 2009) et la confiance entre eux permettent aux gestionnaires publics de développer leur capacité de

gestion au fil des difficultés rencontrées lors de l'exécution des projets réalisés (Mazouz, 2008), et aux partenaires de bâtir leurs capacités organisationnelles (Jobin et al., 2009) autour d'un partage équilibré des risques (Marty, 2010). Par conséquent, la gouvernance des FOR-PP se fait selon des approches managériales publiques qui s'apparentent à des expérimentations partenariales menées par des administrations et organismes publics et privés qui, chemin faisant, réalisent que dans certains contextes les actions organisationnelles ne devraient plus être pensées uniquement à l'échelle d'un réseau (public) isolé, mais en termes de « *réseaux de réseaux* », pour paraphraser Christophe Assens (2003 ; Assens et Courie Lemeur, 2014). Ces approches rendraient compte des dynamiques complexes des FOR-PP et de leur gouvernance/gestion, et de leur impact sur les avancées et critiques adressées à un management public qui peine à s'affranchir des soubassements idéologiques de la pensée économique néolibérale.

En particulier, l'Atelier FOR-PP propose de continuer à débattre de questionnements à partir de résultats de recherche récente effectuée sur la gouvernance et la gestion des FOR-PP :

- Les *enjeux institutionnels* qui justifient les FOR-PP sont-ils suffisamment légitimes, éthiquement et socialement acceptables pour orienter le management public ?
- Les *finalités* publiques des FOR-PP sont-elles servies par les grilles d'analyse, d'action, d'intervention et/ou d'évaluation de l'action publique associées au management public ?
- Tenant compte des résultats de recherche disponibles sur les FOR-PP, devrions-nous repenser les fondements théoriques, conceptuels et/ou empiriques du management public à la lumière des impératifs organisationnels et managériaux ?
- Comment les enseignements tirés des recherches sur la gestion des FOR-PP invitent-ils à repenser la gouvernance publique pour mieux concilier performance, inclusion sociale et intérêt général ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 7

Assens, C. (2003). « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, 7(1), 49-59. https://doi.org/10.7202/002362ar

Assens, C. et Courie Lemeur, A. (2014). « De la gouvernance d'un réseau à la gouvernance d'un réseau de réseaux : From network governance towards the governance of the networks federation », *Revue française de gestion*, (8), 27-48. https://doi.org/10.3166/rfg.408.27-48

Boudreau, C. (2024). *Le déploiement de systèmes d'intelligence artificielle dans le secteur public : Défis et stratégies* (144 p.) [Monographie de chercheur]. École nationale d'administration publique.

De Brux, J. et Marty, F. (2011). « Les partenariats public-privé : un outil au service des stratégies publiques », *Revue française d'administration publique*, (140), 735-748, https://doi.org/10.3917/rfap.140.0735

Dubé, B., Facal, J. et Mazouz, B. (2009). « La communication comme outil de gouvernance d'un PPP : Le cas de BonjourQuebec.com », Revue Française d'administration publique, N° 130, été 2009.

Divay, D., Touati, N. et Smits, P. (2023). « Penser le développement social territorial en termes de dynamique écosystémique. Regard sur l'expérience de la Politique régionale de développement social de Laval, en cours depuis 2015 », *Télescope SM&P-OE* – Vol. 21, Dossier spécial, décembre.

Ghribi, S. (2010). *Principes de bonne gouvernance et succès des Partenariats Public-Privé : le cas de la sous-traitance*, XIXe Conférence Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 1 au 4 juin.

Ghribi, S., Hudon, P-A. et Mazouz, B. (2019). Risk Factors in IT Public–Private Partnership Projects, Published in Public Works Management, 2 February.

Jobin, M.-H., Fortin, A.-H. et Ramonjavelo, V. (2009). « La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé », Revue française d'administration publique, 130(2), 323.

Klijn, E. H. et Teisman, G. R. (2003). « Institutional and strategic barriers to public-private partnership: An analysis of Dutch cases », *Public Money & Management*, 23(3), 137-146. https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361

Marty, F. (2010). « Partenariats public-privé : avantages et risques », *Revue d'économie financière*, (97), 125-144. https://doi.org/10.3406/ecofi.2010.5848

Mazouz B. (2025). « Les risques spécifiques aux partenariats public-privé », dans C. Rochette et L. Mériade, *Le manager public face aux risques*, Presses universitaires Blaise-Pascal, Collection Profession Cadre Service Public, 242 p.

Mazouz, B. (2009). « La gestion axée sur les résultats et la création de valeur publique », *Revue française d'administration publique*, (130), 313-326. https://doi.org/10.3917/rfap.130.0313

Mazouz, B. (2014). « Pour une gouvernance publique orientée vers la performance », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 80(2), 263-280. https://doi.org/10.1177/0020852313518175

Mazouz, B. (2008). « Public-Private Partnership: Elements for a Project-Based Management Typologies », *Project Management Journal*, 39 Issue 2, 98-110, June.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Osborne, D. et Gaebler, T. *(*1991*)*. R*einventing Government. How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector,* Addison-Wesley Publ. Co., 1992, 427 p.

ATELIER 8

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES RESEAUX : *complémentarité et/ou rivalité entre la nubileuse des réseaux et les institutions publiques pour la défense de l'intérêt général.*

Sous la présidence de Christophe ASSENS, Université de Versailles à Saint-Quentin en Yvelines (France).

Le management public est confronté à une multitude de réseaux techniques, humains, institutionnels ou clandestins qui font pencher la destinée d'un pays : des réseaux d'énergie, de mobilité et de télécommunications pour soutenir l'économie et la vie sociale ; des réseaux d'influence et de militantisme pour aveugler l'opinion publique dans la guerre cognitive à laquelle s'adonnent les puissances ; des réseaux d'alliance au sein des coopératives de santé, d'éducation, de Défense pour mutualiser les coûts et partager les risques ; des réseaux supranationaux pour peser collectivement dans la guerre commerciale et militaire face aux États-Continents (la Chine, la Russie, les États-Unis, l'Inde), face à la résurgence des Empires régionaux (Perse, Ottoman) ; des réseaux d'entraide dans des associations de proximité à l'échelle des territoires ; des réseaux de propagande et de déstabilisation politique ; des réseaux d'innovation public-privé dans des écosystèmes territoriaux[1] ; des réseaux sociaux pour libérer ou emprisonner la pensée des citoyens à partir du rôle des influenceurs et de l'intelligence artificielle ; des réseaux de pouvoir et de contre-pouvoir agissant sur la démocratie à partir des sphères médiatiques, juridiques, constitutionnelles ; etc.

L'atelier de recherche vise à explorer ces thématiques, pour comprendre de quelle manière la nébuleuse des réseaux complète et/ou rivalise avec les institutions publiques pour la défense de l'intérêt général.

Parmi les sujets suscitant un intérêt certain, nous développons quelques exemples. Dans le domaine managérial public (mais aussi privé), travailler en réseau c'est accepter de libérer les initiatives individuelles en améliorant l'autonomie et donc la responsabilité des employés et des gestionnaires publics. Cette réflexion s'inscrit dans le courant théorique sur l'administration libérée[2], lorsqu'un dirigeant libérateur prend le risque de renoncer à la figure d'autorité, pour laisser les fonctionnaires prendre les décisions au contact des citoyens. Pour autant, le dirigeant libérateur n'est pas toujours récompensé par son initiative[3], car la subsidiarité dans la prise de décision contourne les relais dans une chaîne de décision (managers, administratifs, syndicats, corporations, parti politique, etc.). Dans le management public, quels sont les relais institutionnels ? Avec un rôle plus important accordé à la participation citoyenne, est-ce qu'il n'y a pas un risque de contournement de ces relais ? Est-ce que les relais institutionnels ne vont pas bloquer les initiatives citoyennes, et chercher à neutraliser les dirigeants publics qui les tolèrent ?

Est-il possible d'instaurer de la confiance à distance parmi les citoyens, à partir des outils numériques pour informer, pour créer du lien social, pour faciliter les démarches

administratives, suivant la volonté des pouvoirs publics ? La confiance fondée sur l'utilisation des outils numériques est d'une intensité faible[4], dans la mesure où les outils fédèrent des citoyens anonymes au comportement de plus en plus individualiste. Dans ces conditions, est-ce que les réseaux de citoyens fédérés par la technologie améliorent la gestion de l'intérêt général, en facilitant le débat contradictoire, en raccourcissant les délais des procédures administratives, en allégeant les impôts, en libérant l'énergie créative ? Ou, au contraire, est-ce que les outils numériques ne vont pas devenir un instrument pour la surveillance de masse des citoyens, en renforçant la traçabilité des déplacements, le suivi des transactions, le fichage des profils dans des bases de données ? Est-ce que les outils numériques ne servent pas un projet de contrôle social, pour priver de liberté, pour nuire à la fraternité, pour empêcher la contestation ?

En effet, à l'échelle de la planète, il y a environ mille milliards d'objets connectés à l'horizon 2035. De fait, pour optimiser l'accès à l'eau, la consommation d'énergie, l'alimentation, les déplacements dans les transports collectifs, la traçabilité numérique devient un enjeu stratégique. Dès lors, le citoyen devient « *un insecte social* » en acceptant de sacrifier sa liberté pour déterminer par mimétisme ses choix sur celui des autres. Il devient le maillon d'une multitude de chaînes numériques qui le dépassent, dont il ne saisit pas l'ampleur et sur lesquelles il n'a pas de pouvoir de contrôle.

L'évolution technologique facilite ainsi la mise en place d'une politique fondée sur le contrôle social à partir des données numériques, avec le renforcement du conformisme à l'intérieur des foules, pour éliminer progressivement les voix discordantes. Cet objectif n'est pas nouveau. En 1956, le philosophe allemand Günther Anders[5] écrivit cette réflexion prémonitoire :

> « *Pour étouffer par avance toute révolte, il ne faut surtout pas s'y prendre de manière violente. Les méthodes archaïques comme celles d'Hitler sont nettement dépassées. Il suffit de créer un conditionnement collectif en réduisant de manière drastique le niveau et la qualité de l'éducation, pour la ramener à une forme d'insertion professionnelle... Il suffit de créer un conditionnement collectif si puissant que l'idée même de révolte ne viendra même plus à l'esprit des hommes. L'idéal serait de formater les individus dès la naissance en limitant leurs aptitudes biologiques innées.*
> *Ensuite, on poursuivrait le conditionnement en réduisant de manière drastique l'éducation, pour la ramener à une forme d'insertion professionnelle. Un individu inculte n'a qu'un horizon de pensée limité et plus sa pensée est bornée à des préoccupations médiocres, moins il peut se révolter. Il faut faire en sorte que l'accès au savoir devienne de plus en plus difficile et élitiste...Le conditionnement produira ainsi de lui-même une telle intégration, que la seule peur (qu'il faudra entretenir) sera celle d'être exclu du système et donc de ne plus pouvoir accéder aux conditions nécessaires au bonheur. L'homme de masse, ainsi produit, doit être traité comme ce qu'il est : un veau, et il doit être surveillé comme doit l'être un troupeau. Tout ce qui permet d'endormir sa lucidité est bon socialement, ce qui menacerait de l'éveiller doit être ridiculisé, étouffé, combattu. Toute doctrine mettant en cause le système doit d'abord être désignée comme subversive et terroriste et ceux qui la soutiennent devront ensuite être traités comme tels. On observe cependant qu'il est très facile de corrompre un individu subversif : il suffit de lui proposer de l'argent et du pouvoir.* »

Est-ce que l'utilisation des outils numériques à des fins de management de la performance publique n'agit pas de la même manière pour conditionner l'opinion publique à travers l'Intelligence Artificielle, les réseaux sociaux, la *blockchain* ? Est-ce qu'il y a un risque de perte de liberté individuelle et de disparition de la conscience citoyenne ? Est-ce le prix à payer pour optimiser la gestion des flux d'énergie, de transport, de ressources dans des villes démesurées, où la population se concentre massivement ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 8

[1] Assens, C. Nobili, A. et Rougier, L. (2018). « Le management stratégique d'un écosystème : le cas de la Confiserie du tech », *Revue de Management et de Stratégie*, publié en ligne https://www.revue-rms.fr/

Assens, C. et Ensminger, J. (2015). « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », *Vie & Sciences de l'Entreprise*, n°200, 77-98.

Assens, C. et Abittan, Y. (2012). « Le management d'un bien commun : le territoire - le cas des pôles de compétitivité », *Revue RIMHE - Humanisme et Entreprise,* n°1-NE - mars/avril, 19-36.
Abittan, Y. et Assens, C. (2011). « Le rôle stratégique des hommes orchestres dans l'écosystème des pôles de compétitivité », *Vie & Sciences Économiques*, n°188, 22-33.
Assens, C. et Abittan Y (2010). « Pôles de compétitivité et réseautage : le cas du Technopark de Casablanca », *Innovations - Cahiers d'Économie de l'Innovation,* De Boeck éditions, n°31, 157-180.
[2] Assens, C. (2025). « La transformation en réseau d'une administration publique : le Service Public Fédéral de la sécurité sociale en Belgique », *Télescope SMP&OE*, vol. 21, décembre 2024, Dossier spécial.
[3] Assens, C. et Phanuel, D, (2000). « La gestion des réseaux de citoyenneté locale », *Les cahiers du numérique*, Hermès Science Publications, vol.1, n°1, 191-202.
[4] Granovetter, M. (1973). « The strength of weak ties. American Journal of Sociology », 78(6), 1360-1380.
[5.] Anders G (1956). *Die Antiquiertheit des Menschen 1. Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution*, C.H. Beck, Munich.

ATELIER 9

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE : *entre stratégies d'action et exigences citoyennes*

Sous la présidence de Sofiane BABA, Université de Sherbrooke (Québec) et Anne Rousseau, ICHEC-UC-Louvain (Belgique).

Des deux côtés de l'Atlantique, les projets d'infrastructure et de développement (transports, usines, éoliennes, centres d'enfouissement, etc.) suscitent de nombreuses controverses socio-économico-environnementales (Brunet et Baba, 2023; Gendron, Yates et Friser, 2024). Celles-ci sont souvent analysées sous l'angle de l'acceptabilité sociale, à travers une diversité de concepts tels que le phénomène NIMBY (« pas dans ma cour ») (Doberstein, Hickey et Li, 2016 ; Gaudreau, 2005), la légitimité (Gehman, Lefsrud et Fast, 2017), les controverses sociotechniques (Muller, 2023), les conflits d'usage (Billaud, 1985) ou encore la participation publique et citoyenne (Neto et Mallett, 2023), parmi d'autres. Le phénomène d'acceptabilité sociale reflète de manière claire l'importance d'intégrer les trois piliers du développement durable – l'économie, l'environnement et la société – dans l'action publique (Baba, Mercier et Guesthier, 2024 ; Simard, 2021, 2024). Cependant, pour les pouvoirs publics – dirigeants, administrations et organismes –, l'intégration stratégique des enjeux d'acceptabilité sociale dans les politiques publiques soulève d'importantes tensions (voir Batellier, 2016 ; Brunet, Drouin et Baba, 2024) : entre le rôle de l'État comme défenseur du bien commun et celui de promoteur de projets ; entre l'exigence de consulter largement les citoyens et le risque que ces consultations soient perçues comme un droit implicite de veto ; ou encore entre la pression d'agir rapidement et la nécessité de mener des concertations approfondies.

Cet atelier sera l'occasion d'examiner comment les dirigeants, gestionnaires et employés des administrations et organismes publics abordent l'intégration stratégique des enjeux d'acceptabilité sociale dans leurs politiques, pratiques et processus. Il proposera également une lecture comparative entre différents contextes institutionnels, tant dans les pays du Nord que du Sud global. Quelques questions sont proposées pour orienter les communications soumises à l'Atelier, mais d'autres questions peuvent émerger : Comment les pouvoirs publics peuvent-ils intégrer l'acceptabilité sociale dans les politiques publiques ? Quels sont les enjeux que soulève l'acceptabilité sociale pour les administrations et organismes publics ? Comment les administrations publiques conçoivent-elles leur rôle dans la prise en compte de l'acceptabilité sociale ? Comment intègrent-elles les enjeux d'acceptabilité sociale dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets ? Quels arbitrages les administrations doivent-elles opérer entre acceptabilité sociale, faisabilité technique, et impératifs politiques ? Comment gèrent-elles les tensions entre urgence de l'action publique et besoin de consultation approfondie ?

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 9

Baba, S., Mercier, N. et Guesthier, A.-A. (2024). « Fostering the social license to operate: An integrative framework of organizational antecedents », *Resources Policy, 89*. doi:https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104538

Batellier, P. (2016). « Le rôle de l'État au regard de l'acceptabilité sociale des grands projets : quelques repères », *Éthique Publique : revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale, 18*(1). doi:https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2409

Billaud, J.-P. (1985). « Les conflits pour l'aménagement du Marais Poitevin, ou : à qui appartient le local ? », *Économie Rurale, 168*, 21-24.

Brunet, M. et Baba, S. (2023). « Social acceptability and governance for public infrastructure projects », In R. Müller, S. Sankaran et N. Drouin (Eds.), Research Handbook on the Governance of Projects (pp. 223-232): Edward Elgar Publishing.

Brunet, M., Drouin, N. et Baba, S. (2024). « Projet Northvolt : peut-on réussir un mégaprojet sans acceptabilité sociale ? », *The Conversation*. Retrieved from https://theconversation.com/projet-northvolt-peut-on-reussir-un-megaprojet-sans-acceptabilite-sociale-225405

Doberstein, C., Hickey, R. et Li, E. (2016). Nudging NIMBY: Do positive messages regarding the benefits of increased housing density influence resident stated housing development preferences? *Land Use Policy, 54*, 276-289. doi:10.1016/j.landusepol.2016.02.025

Gaudreau, P. (2005). Faire face au « pas dans ma cour ». *Nouvelles pratiques sociales, 17*(2), 160–165. doi:https://doi.org/10.7202/011233ar

Gehman, J., Lefsrud, L. M. et Fast, S. (2017). « Social license to operate: Legitimacy by another name? », *Canadian Public Administration, 60*(2), 293-317.

Gendron, C., Yates, S. et Friser, A. (2024). « L'acceptabilité sociale, une doxa ? Évitons de jeter le bébé avec l'eau du bain », *Questions de communication, 45*, 207-220. doi:https://doi.org/10.4000/11wxc

Muller, E. l. (2023). *Pleins gaz sur l'hydrogène : trajectoire sociotechnique du déploiement territorial de l'hydrogène en France entre 2010 et 2020.* (Doctorat en sociologie). École des Ponts ParisTech, France. Retrieved from https://theses.fr/2023ENPC0014

Neto, P. B. et Mallett, A. (2023). « Public participation in environmental impact assessment processes through various channels – Can you listen to us now? Lessons from a Brazilian mining case », *The Extractive Industries and Society, 13*. doi:https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101186

Simard, L. (2021). « L'acceptabilité sociale : trajectoire d'une nouvelle norme d'action publique », *Politique et Sociétés, 40*(3), 29-62. doi:https://doi.org/10.7202/1083023ar

Simard, L. (2024). « Acceptabilité sociale, justice distributive et ERA : le cas du transport de l'électricité au Québec », *Lien social et Politiques 92*, 21-57. doi:https://doi.org/10.7202/1112802ar

ATELIER 10

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA PARTICIPATION CITOYENNE : *le renouveau des politiques publiques ?*

Sous la présidence d'Anissa BEN HASSINE, ESSECT Université de Tunis (Tunisie) et Rémy TRUDEL ENAP (Québec).

Considérant la percée progressive des principes et pratiques du management public à l'échelle mondiale, et ce, malgré les résultats mitigés et les critiques adressées à l'encontre des approches retenues par les réformateurs des structures et processus administratifs, notamment celles prônant la performance publique (*Télescope SM&P-OE*, dossier spécial 2023), et dans le but de faire face à l'amplitude et au caractère inédit des crises contemporaines (succession de conflits et de guerres, urgence climatique, remise en cause de la représentation démocratique, etc.), les administrations, organismes et institutions gouvernementales peinent à relever seules les défis qui en résultent. Leurs dirigeants et gestionnaires publics se tournent de plus en plus vers les citoyens pour co-créer, avec eux, des valeurs publiques qui correspondent à leurs attentes dans des contextes marqués par des incertitudes croissantes (Haouala et Ben Hassine, 2023, p. 122).

Du point de vue académique, les notions et approches initiées par Moore (1994, 1995) à propos du « *Management de la valeur publique* » (MVP) sont présentées comme une alternative prometteuse au *New Public Management (NPM)*, qui soutient des valeurs concurrentes et se trouve être largement décrié après des mises en œuvre aux résultats controversés (Benington, 2010 ; Stoker, 2006). En effet, le MVP a contribué à promouvoir l'idée selon laquelle l'institution gouvernementale peut, et doit, habiliter les citoyens à créer de la valeur publique en collaboration avec les décideurs de la sphère publique, et ce, à travers des systèmes sociotechniques qui rassemblent les données, les services, les technologies et les personnes pour répondre aux besoins changeants de la société (Janowski et al., 2018). L'idée soutenant la « *participation* » à la gestion des affaires publiques est que l'expertise se situe également à l'extérieur de l'institution gouvernementale (Harrison et al., 2012) et que seul le modèle « participatif » permet au citoyen, en tant que co-apprenant et partenaire à part entière, de s'impliquer pleinement dans l'entreprise démocratique et de s'engager directement avec le manager public pour la prise de décision concernant les affaires publiques (Roberts, 2004). C'est ainsi que la notion de « *participation citoyenne* » (PC, ci-après) s'est imposée comme l'un des principes de base pour générer de la valeur publique (Roberts, 2004 ; Stoker, 2006 ; Benington 2009 ; Lévesque, 2012).

Du point de vue pratique, le principal défi s'avère celui de trouver les moyens d'engager le citoyen et d'intensifier le dialogue avec lui (Benington, 2009 ; Manoharan et Mossey, 2019). En effet, lorsque la notion relative à l'échelle de la PC a été introduite par Arnstein en 1969, elle visait la redistribution du pouvoir de l'autorité vers les citoyens. Elle a ainsi été pensée comme un élément d'émancipation et d'autonomisation du citoyen, mais a progressivement évolué vers une approche plus instrumentale (Newig et Kvarda, 2012). Celle-ci fait des processus de participation un levier d'amélioration des décisions politiques et un complément à la démocratie représentative (Schulz et Newig, 2015). C'est ainsi que des dirigeants politiques, leaders gouvernementaux et gestionnaires d'organismes publics à travers le monde ont entrouvert leurs processus décisionnels et l'élaboration des politiques publiques à la PC à la recherche de meilleures efficacité et efficience dans la fourniture d'informations et de services aux citoyens, d'une plus grande transparence dans les processus internes de gouvernance publique et de services publics plus personnalisés et adaptés aux attentes des citoyens (Zheng et Lio, 2015 ; Anthopoulos et al., 2016 ; Arshad et Khurram, 2020). Les initiatives gouvernementales de PC visent, par ailleurs, à légitimer et à améliorer l'acceptabilité des processus d'élaboration des politiques publiques (Susha et Grönlund, 2014 ; Boujelida et Mellouli, 2018) et par conséquent, des réformes administratives engagées.

Cependant, si plusieurs études ont montré que les efforts déployés par des administrations et gestionnaires publics en faveur de la PC ont renforcé la confiance des citoyens dans leurs gouvernements (Kim et Lee, 2012), l'effet de la participation du public sur la légitimité des processus politiques reste flou (Fung, 2015). Dans le cas des systèmes nationaux de gouvernance publique des pays de la région MENA (Bayat, 2013), des questionnements importants devraient être discutés à des fins d'amélioration des politiques et gestion publiques :

- Les logiques dominatrices, autoritaires, unilatérales et imposées qui caractérisent les cadres officiels d'administration, qui sont le reflet de leurs histoires et environnements culturel, géopolitique, socio-économique et conflictuel (Dixon et al., 2018), limitent-elles l'intégration de la PC dans les processus d'élaboration des politiques publiques ?
- Comment les dynamiques pré et post mouvements de revendications citoyennes, qui semblent évoluer d'une restriction des espaces de PC à une ouverture supportée par le paradigme de la gouvernance ouverte (Al-Refai et Saad, 2024), ont réellement affecté ces processus ?

- Peut-on réaliser de véritables transformations des systèmes nationaux de gouvernance publique vers des gouvernements qui intègrent réellement l'expression citoyenne dans leur vision et programmes ? Quels en sont les facteurs, tenant compte de la diversité des contextes nationaux des pays de la région MENA, sans prétention de généralisation des pratiques de la PC ?
- Dans quelle mesure le concept de la participation traditionnellement utilisé dans la région MENA au sens de *shoura* (Kaminski, 2013), consultation et discussion sur les questions d'intérêt public, fondées sur la recherche de consensus et le respect des prescriptions religieuses islamiques, est-il cohérent avec les dispositifs actuels de PC ?

L'essor des technologies de l'information a largement contribué à l'ouverture des structures de gouvernance publique et à la création d'espaces d'interaction plus inclusifs entre citoyens et gouvernements (Nabatchi et Amsler, 2014 ; Saebø et al., 2008). Mais cette expression citoyenne électronique prend des formes diverses avec la multiplication des canaux numériques (plateformes, forums, réseaux sociaux, etc.) et l'on peut questionner leur légitimité, leur réelle efficacité à l'aune des risques de sécurité et de protection des données personnelles qu'elle soulève. En outre, serait-elle appelée à remplacer les formes plus traditionnelles de participation citoyenne ou à créer avec elles des synergies ? De même, les preuves tangibles de l'impact de la participation électronique restent rares (Qiu et al., 2023). Cela passe-t-il par de nouveaux rôles dans lesquels le manager public serait attendu, notamment les rôles d'informateur, d'animateur de communautés et de mobilisateur comme l'ont démontré Haouala et Ben Hassine (2024) ou alors par d'autres conditions ou préalables à l'efficacité et la performance des initiatives de participation publique électronique ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 10

Al-Refai, M.S. et Saad, M.A., (2024). E-government development and governance in MENA countries: an empirical study, *Access Journal, Access Press Publishing House, 5*(1), 7-20.

Anthopoulos, L., Reddick, C. G., Giannakidou, I. et Mavridis, N. (2016). « Why E-Government Projects Fail? An Analysis of the Healthcare.gov Website », *Government Information Quarterly, 33*(1), 161–173.

Arnstein, S. R. (1969). « A Ladder Of Citizen Participation », *Journal of the American Planning Association, 35*(4), 216–224

Arshad, S. et Khurram, S. (2020). « Can Government's Presence on Social Media Stimulate Citizens' Online Political Participation? Investigating the Influence of Transparency, Trust, and Responsiveness »,. *Government Information Quarterly, 37*(3), 1–18.

Bayat, A. (2013). *Life as politics. How ordinary people change the Middle East* (2 ed.). Stanford University Press.

Benington, J. (2009). « Creating the public in order to create public value? », *International Journal of Public Administration, 32*(3-4), 232-249.

Benington, J. (2010). « From private choice to public value? », *In* Benington, J. et Moore M.H. (dir.), *Public Value: Theory and Practice*, UK: Macmillan Education.

Dixon, J., Shahjahan, B., et Üstüner, Y. (2018). « Public administration in the Middle East and North Africa », *International Journal of Public Administration, 41*, 1–7.

Fung, A. (2015). « Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future' », *Public Administration Review, 75*(4), 513–522.

Haouala, A. et Ben Hassine, A. (2023). « E-participation citoyenne et valeur publique dans les municipalités tunisiennes. Étude exploratoire 2011-2021 », Management & Sciences Sociales, 35(2), 121-140.

Haouala, A. et Ben Hassine, A. (2024). « Rôles du manager public à l'ère de la participation citoyenne numérique. Étude de cas multisites et ethnographie dans les collectivités locales tunisiennes », *Télescope SMP&OE, 21*, Dossier spécial.

Harrison, T. M., Guerrero, S., Burke, G. B., Cook, M., Cresswell, A., Helbig, N., Hrdinova, J, Pardo, T. (2012). « Open government and e-government: Democratic challenges from a public value perspective », *Information Polity, 17*(2), 83–97.

Janowski, T., Estevez, E., Baguma, R. (2018).« Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen-administration relationships in the digital age », *Government Information Quarterly, 35*(4), S1–S16.
Kaminski, J. (2013). « Bureaucracy and modernity: A comparative qualitative analysis of public administration in the West and OIC states », *Politics, Bureaucracy, and Justice, 3*(2), 1–10.
Kim, S. et Lee, J. (2012). « E-Participation, transparency, and trust in local government », *Public Administration Review, 72*(6), 819–828.
Lévesque, B. (2012). « La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ? », *Vie Économique, 4*(2), 1–18.
Manoharan, A. P. et Mossey, S. (2019). « Citizen participation », *in* M. Holzer, A.P. Manoharan et J. Melitski (dir.), *E-Government and Information Technology Management: Concepts and Best Practices,* California: Irvine.
Moore, M. H. (1994). « Public value as the focus of strategy », *Australian Journal of Public Administration, 53*(3), 296-303.
Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
Nabatchi, T. et Amsler, L. B. (2014). « Direct Public Engagement in Local Government », *American Review of Public Administration, 44*(4), 63S-88S
Newig J, Kvarda E. (2012). « Participation in environmental governance: legitimate and effective? », In Hogl K, Kvarda E, Nordbeck R, Pregernig M (eds). *Environmental Governance. The Challenge of Legitimacy and Effectiveness*, Edward Elgar: Cheltenham.
Qiu, S., Gao, X., Yue, W. et Zhang, Q. (2023). Government-led and Internet-empowered citizen participation in China's policymaking: A case study of the Shanghai 2035 Master Plan, *Government Information Quarterly, 3*, 101806.
Roberts, N. (2004). « Public deliberation in an age of direct citizen participation », *American Review of Public Administration, 34*(4), 315-353.
Schulz, D. et Newig, J. (2015). « Assessing Online Consultation in Participatory Governance: Conceptual framework and a case study of a national sustainability-related consultation platform in Germany », *Environmental Policy and Governance Env. Pol. Gov. 25*, 55–69.
Stoker, G. (2006). « Public value management: A new narrative for networked governance? », *American Review of Public Administration, 36*(1), 41–57.
Susha, I. et Grönlund, Å. (2014). « Context clues for the stall of the citizens' initiative: lessons for opening up e-participation development practice' », *Government Information Quarterly, 31*(3), 454–465.
Zheng, Y. et Lio, Y. (2015). « Improving Citizen Participation via E-Government: The Why and How », (112–134). In Manoharan, A. *E-Government and Websites*. A Public Solution Handbook (1re éd.). Routledge.

ATELIER 11

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÈRE DE L'ANTHROPOCÈNE : *Explorer la voie du post-humanisme ?*

Sous la présidence de Nathalie ANGELÉ-HALGAND, Université de Sherbrooke (Québec)

L'ère de l'anthropocène dans laquelle nous vivons actuellement se caractérise par des degrés d'incertitude et d'ambiguïté inégalés depuis fort longtemps. Outre ces événements climatiques extrêmes (mégafeux, inondations catastrophiques, etc.) qui se multiplient, et qui sollicitent les pouvoirs publics en mode de gestion de crise, l'élévation du niveau des océans et la salinisation des terres cultivées dans les territoires insulaires soulèvent, au plan structurel, des enjeux sociaux et sociétaux majeurs, frappant tout particulièrement les franges les plus vulnérables des populations, incluant les peuples premiers, avec un accroissement notable des inégalités. Les questions migratoires, les déplacements de populations visant à fuir les conflits armés soulèvent des enjeux d'intégration sur-sollicitant les services publics des pays accueillants, dans des contextes de ressources de plus en plus contraints.

La montée des nationalismes et des velléités d'annexer des pays voisins, jusqu'alors contenue par le droit international, conduit à l'actuel basculement de l'ordre géopolitique qui valait depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale et assurait la paix dans le monde occidental. La force de ce dernier reposait sur l'État de droit, qui est brutalement remis en question et de manière

récurrente par certains gouvernements, ouvrant la voie à toutes les dérives guerrières, voire génocidaires, sans que de réels contre-pouvoirs démocratiques n'arrivent à s'imposer de *manières légale et légitime jusqu'à présent*.

Enfin, les intelligences artificielles génératives (IAG) qui infusent leurs effets structurants dans nos vies, en silence depuis plusieurs décennies, et de manière plus médiatisée depuis l'arrivée de ChatGPT et autres robots conversationnels, ouvrent des perspectives aussi enthousiasmantes, comme en médecine par exemple, que problématiques, comme en sécurité et systèmes d'information, les données personnelles, la surveillance de masse, le profilage racial. Elles contribuent à fragiliser la confiance du public en la science, comme on l'a vu durant la crise du COVID-19, ainsi que dans la parole des gouvernants (Broadbent, 2020), à l'« *ère de la post-vérité* » (Latour, 2017).

L'analyse de ces grands défis renvoie à la notion de « *wicked problems* », proposée par Rittel et Webber (1973), qui se caractérisent par leur complexité institutionnelle, leur nature évolutive dans le temps et leur objet qui s'inscrit dans des échelles géographiques variables (Head, 2023). Ne donnant pas le droit à l'erreur, ils n'ont pas de solution définitive ni consensuelle. Ils sont souvent la face émergée d'un iceberg constitué d'autres problèmes complexes. Comment traiter de situations si complexes et évolutives ? L'approche du *Nouveau Management Public*, encore bien présente dans les organisations publiques malgré ses limites (Lapsley et Miller, 2024), se heurte à la multiplicité des relations requises par la gestion d'un objet complexe (Velotti et al., 2012). Son dépassement théorique par la Nouvelle Gouvernance Publique (Osborne, 2006), prônant la co-production des services publics (Osborne et al., 2016), constitue à l'évidence une voie à suivre, même si elle n'en fournit pas le mode d'emploi.
De plus en plus de voix s'élèvent pour soutenir l'idée qu'il est temps de changer de cadre de référence, de faire preuve de créativité dans nos façons d'appréhender ces grands défis. Le courant du post-humanisme (« *more-than-humanism* ») questionne l'anthropocentrisme qui fonde nos approches scientifiques depuis deux siècles, appelant à élargir notre champ d'analyse au-delà de l'humain pour inclure les écosystèmes dans lesquels il évolue. Lorimer et Hodgetts (2024) présentent ce courant comme héritier de la pensée de Latour. Dans les années 80, Latour et Callon développèrent le désormais célèbre cadre théorique de l'acteur-réseau, pour intégrer les dispositifs, dénommés « actants », comme une extension de la notion d'« acteurs », qu'il convient d'intégrer dans l'analyse de la situation, envisagée au prisme du réseau. L'actant peut être la coquille Saint-Jacques de la baie de Saint-Brieuc (Callon, 1986), ou des objets techniques, comme l'IAG.

Dans l'appel à la déconstruction de nos schémas de pensée habituels, les tenants du post-humanisme pointent la nécessité de réhabiliter les savoirs et savoir-faire dits traditionnels, et notamment ceux détenus depuis des millénaires par les peuples premiers, colonisés par l'homme blanc. Ainsi redécouvre-t-on aujourd'hui l'action préventive de brûlages dirigés, pratiqués depuis des millénaires par les communautés autochtones pour réduire l'ampleur des feux de forêt. De même, Lorimer (2025) appelle à changer notre regard sur les animaux, les plantes ou les microbes en les considérant comme les ingénieurs qu'ils sont de l'écosystème sur lequel l'on cherche à agir. L'approche post-humaniste peut se résumer en trois principes (Lorimer et Hodgetts, 2024) : aller au-delà des acteurs clés et intégrer des non-humains dans l'analyse, en cohérence avec la théorie de l'acteur-réseau ; multiplier nos sources d'apprentissage ; orienter notre attention vers les relations et les processus par lesquels les mondes construisent leur cohérence.

En s'inspirant de la dynamique de résilience des écosystèmes, qui sortent du chaos avec un nouvel équilibre, Wakefield (2020) propose de considérer dans la période actuelle, le potentiel de transformation dont elle est porteuse. C'est la perspective proposée par cet atelier : innover dans les pratiques administratives, réinventer les cadres d'analyse et identifier leurs conditions de félicité.

L'atelier poursuit ainsi un triple objectif visant à :

1- Documenter les manifestations concrètes de ces grands défis impactant les personnes en situation de décision, au sein des administrations et organismes publics ou en lien avec ceux-ci;
2- Documenter et analyser les réponses apportées à ces grands défis par les administrations et organismes en quête de performance publique;
3- Explorer les pistes alternatives s'apparentant à la voie du post-humanisme qui sont développées au bénéfice du bien commun, au sein des administrations et organismes en quête de performance publique, ou en-dehors d'eux.

Cet atelier vise à débattre autour des questionnements suivants :

- Par quelles problématiques managériales se traduisent les grands défis au sein des administrations et organismes publics ?
- Comment ces grands défis ou problèmes complexes impactent-ils la fabrique des décisions au sein des administrations et organismes publics ? À quels niveaux décisionnels ?
- Vues sous l'angle du management public, quelles compétences de gestion sont mobilisées pour relever les défis ?
- De nouvelles pratiques relationnelles entre services, et/ou entre les administrations et personnes citoyennes voient-elles jour ?
- Des solutions proposées en dehors des administrations ou organismes publics, par des entités issues de la société civile, pourraient-elles affecter la gestion des affaires publiques ?
- Des réponses relevant des principes post-humanistes sont-elles ou pourraient-elles être envisagées par les personnes en situation de décision publique, et sous quelles conditions ? Quels enjeux nouveaux ces réponses soulèvent-elles ? Quelles sources et quels mécanismes de financement devraient-elles considérer pour y répondre de manières adéquates ?

Les perspectives disciplinaires plurielles issues des sciences humaines et sociales (management, économie, sociologie, psychologie, sciences politiques, géographie, etc.) sont les bienvenues sur ces objets, comme celles des différents courants abordant le management public, incluant la gouvernance publique, le pilotage de la performance publique, la stratégie, l'organisation, le marketing, l'analyse de politiques publiques, l'imputabilité des personnes en situation de décision publique, le *reporting,* les aspects comptables et budgétaires, l'audit, les systèmes d'information, les IAG et leur intégration dans les pratiques managériales, etc. Au plan méthodologique, les approches acceptées sont également très variées, mobilisant des méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes.

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 11

Broadbent, J. (2020). « The response to Covid-19 in England: political accountability and loss of trust », *Journal of Accountability & organizational change*, 16 (4), p. 527-532.

Callon, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, numéro spécial, *La sociologie des Sciences et des Techniques*, 36, p. 169-208.

Chandler, D., Grove, C. et Wakefield, S. ed. (2020) *Resilience in the Anthropocene: Governance and Politics at the End of the World*, Routeledge, Abingdon.

Lapsley, I. et Miller, P. eds. (2024). *The Resilience of New Public Management*, Oxford University Press.

Latour, B. (2017), *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique ?* La Découverte, Paris.

Lorimer, J. (2025). « Worlding and weirding with beaver: A more-than-human political ecology of ecosystem engineering », *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 50, issue 2, p.1-16.

Lorimer, J. et Hodgetts, T. (2024). *More-than-Human*, Taylor & Francis group, Routledge, London & New York.

Osborne, S.P. (2006). « The New Public Governance? », *Public Management Review*, 8(3), p.377-387.
Osborne, S.P., Radnor, Z. and Strokosch, K. (2016). « Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: A suitable Case for Treatment? », *Public Management Review*, 18(5), p.639-653.
Rittel, H.W.J. et Webber, M. M. (1973). « Dilemmas in a general theory of planning, *Policy Sciences*, 4 (2), p.155-169.
Velotti, L., Botti, A. et Vesci, M. (2012). « Public-Private Partnerships and Network Governance », *Public Performance & Management Review*, 36(2), p.340-365,
Wakefield, S. (2020). *Anthropocene Back Loop: Experimentation in Unsafe Operating Space*, Open Humanities Press, London.

ATELIER 12

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA PROSPECTIVE : *vers une remise en question des processus stratégiques ?*

Sous la présidence de Philippe DURANCE, CNAM Paris (France)

Ces dernières années, les ajustements institutionnels et la critique du management public n'épargnent pas la manière dont se déroulent les processus stratégiques dans les administrations et organisations de l'État (Mazouz et Baba, 2025). Ces processus sont considérés comme réactifs et suffisants pour aborder des problèmes connus et clairement identifiés (DeLeo, 2015), mais inadaptés à la gouvernance et aux structures organisationnelles publiques dans un monde devenu incertain. Face à une incertitude permanente et à des exigences d'imputabilité des dirigeants publics, de transparences des processus administratifs et de participation citoyenne (Durance, 2018), les processus stratégiques publics (analyses, choix et mise en œuvre des stratégies) commencent à connaître des évolutions fondamentales : la capacité à anticiper et à gérer stratégiquement le changement est de plus en plus reconnue comme une capacité nécessaire pour à la fois augmenter la résilience des acteurs et définir des réponses adaptées (Umbach, 2024). Depuis les années 2010, l'émergence d'une « gouvernance anticipative » (Heo, Seo, 2021) accorde une place centrale à la prospective stratégique avec l'objectif de renforcer cette capacité.

Ces développements récents ne sont pas sans poser des questionnements conceptuels et pratiques aux universitaires, aux praticiens et aux consultants opérants au sein, en partenariat ou pour le compte des administrations et organismes étatiques, territoriaux ou sectoriels publics : vue sous le prisme des processus stratégiques, en quoi la prospective améliore-t-elle le management stratégique des organisations de l'État ? Quand et comment sont associées les parties prenantes dans l'anticipation et la fabrication des stratégies et de la décision publiques ? Quels sont les sujets abordés ? Quelles sont les méthodes privilégiées de la prospective en contextes et milieux organisationnels publics ?

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 12

DeLeo, R. A. (2015). *Anticipatory Policymaking: When Government Acts to Prevent Problems and Why It Is So Difficult*, Routledge.

Durance, P. (2018). « Participation citoyenne et innovation sociale. De la décision politique à la décision publique », conférence d'ouverture du 9e Symposium international sur les transformations de la gestion et des organisations publiques, ESSEC, Tunisie, mars 2018.

Heo, K. et Seo, Y. (2021). « Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea », *European Journal of Futures Research*, vol. 9, 9.

Umbach, G. (2024). « Futures in EU governance: Anticipatory governance, strategic foresight and EU Better Regulation », *European Law Journal*, 30, pp. 409-421

Mazouz, B. et Baba, S. (2025). « Le management stratégique des organisations de l'État : à l'aune du *publicness* », dans B. Mazouz, *Management stratégique des organisations de l'État*, 2e Édition, Presses de l'Université du Québec. 352 p., D6162, ISBN 978-2-7605-6162-5.

ATELIER 13

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE : *quelles recompositions pour la performance publique ?*

Sous la présidence d'Olivier COUSSI, IAE Poitiers (France).

Dans un contexte de transitions multiples – écologique, numérique, sociale – les administrations et organismes publics territoriaux sont appelés à repenser leurs modèles d'action. Les transformations contemporaines du management public territorial s'inscrivent dans un double mouvement : d'une part, la remise en cause des logiques descendantes du New Public Management (NPM), centré sur la performance par l'efficience et la contractualisation (Pollitt et Bouckaert, 2011); d'autre part, l'émergence de nouvelles formes de gouvernance horizontale, participative et réflexive, caractéristiques du post-NPM (Osborne, 1999, 2006). C'est dans cet espace de recomposition que l'intelligence territoriale, économique et sociale (ITES) s'affirme comme un levier stratégique et intégrateur.

Loin d'être un simple outil d'optimisation informationnelle, l'ITES, entendue comme la capacité collective d'un territoire à produire, partager et mettre en débat des connaissances contextualisées (Coussi et Auroy, 2018 ; Moinet, 2009), devient une méta-fonction transversale. Elle irrigue les fonctions classiques du management public (planification stratégique, RH, finances, communication) autour de logiques de coopération, d'apprentissage et de résilience, à condition d'être articulée à une culture de la coopération (Pasquinelli, 2013), de la complexité (Morin, 1977) et de la réflexivité (Bevir et Rhodes, 2010). Cette approche postule que la performance publique ne peut plus être pensée uniquement en termes de résultats quantitatifs, mais comme un processus de coproduction de valeur publique (Benington, 2011 ; Moore, 1995, 2013), mobilisant les capabilités collectives des territoires (Nussbaum, 2011 ; Sen, 2001).

Dans ce cadre, les administrations et organismes publics deviennent des « plateformes d'apprentissage », capables de relier des temporalités hétérogènes, de favoriser les alliances improbables (Callon, 1986) et de bricoler des réponses contextualisées aux enjeux sociaux (Lévi-Strauss, 1962 ; Weick, 1993, 1998). L'ITES joue ici un rôle de catalyseur de récit, de mémoire, et de mise en lien des savoirs et des acteurs (Bertacchini, 2004, 2010 ; Goria, 2007, 2009). Elle introduit également une lecture identitaire et symbolique du territoire (Di Méo, 1998 ; Di Méo et Pitte, 2001 ; Proshansky et al., 1983), en intégrant l'attachement, les représentations sociales et les imaginaires mobilisateurs dans la fabrique de l'action publique.

Cet Atelier propose de penser l'ITES non comme un supplément d'âme du management public, mais comme un dispositif capacitant et stratégique, à la croisée des savoirs distribués, de la participation citoyenne et de l'ingénierie territoriale. En reconfigurant les modalités de pilotage, de coordination et de légitimation des politiques publiques, elle ouvre un champ fécond pour repenser et gérer la performance publique à l'ère de la complexité, de l'incertitude et de la transition tout en mettant en perspective la place de l'ITES en prenant en compte trois questionnements :

1. Quels modèles alternatifs à la performance NPM peuvent guider l'évaluation des politiques publiques à l'échelle territoriale ?
2. Comment opérationnaliser l'intelligence territoriale dans les outils de gestion publique ?
3. Quelles limites ou risques comporte l'institutionnalisation de l'intelligence territoriale ?

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 13

Benington, J. (2011). « From Private Choice to Public Value ? », In J. Benington et M. H. Moore (Éds.), *Public Value* (p. 31-51). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8_2

Bertacchini, Y. (2004). « Le territoire, une entreprise d'intelligence collective à organiser vers la formation du capital formel local », *Communication & Organisation, [En ligne]*, *25*, 35-51.

Bertacchini, Y. (2010). « Intelligence Territoriale : Une lecture rétro-prospective », *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, *2*(1), 65-97.
Bevir, M., et Rhodes, R. A. W. (2010). *The state as cultural practice*. Oxford University Press.
Callon, M. (1986). La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année Sociologique*, *36*, 169-207.
Coussi, O. et Auroy, P. (Éds.). (2018). *Intelligence économique des territoires : Théories et pratiques*. CNER.
Di Méo, G. (1998). « De l'espace aux territoires : Éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie », *L'Information Géographique*, *62*(3), 99-110.
Di Méo, G. et Pitte, J.-R. (2001). *Géographie sociale et territoires*. Nathan Université.
Goria, S. (2007). « Knowledge management et intelligence économique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires », *Informations, Savoirs, Décisions et Médiations [En ligne]*, *27*, 1-16.
Goria, S. (2009). « Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux PME, fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM. », *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, *1*(1), 39-53.
Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage* (Agora).
Moinet, N. (2009). « L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : L'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes », *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, *1*, 30-38.
Moore, M. H. (1995). *Creating public value : Strategic management in government*. Harvard University Press.
Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard Univ. Press.
Morin, E. (1977). Le système, paradigme et/ou théorie. *Modélisation et maîtrise des systèmes techniques, économiques, sociaux*. Congrès AFCET, Paris.
Nussbaum, M. C. (2011). *Creating capabilities : The human development approach*. Belknap Press of Harvard University Press.
Osborne, S. P. (1999). *Promoting local voluntary action : The role of Local Development Agencies*. YPS for Joseph Rowntree Foundation.
Osborne, S. P. (2006). « The New Public Governance? », *Public Management Review*, *8*(3), 377-387. https://doi.org/10.1080/14719030600853022
Pasquinelli, C. (2013). « Competition, cooperation and co-opetition : Unfolding the process of inter-territorial branding », *Urban Research & Practice*, *6*(1), 1-18. https://doi.org/10.1080/17535069.2012.727579
Pollitt, C. et Bouckaert, G. (2011). *Public management reform : A comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed). Oxford University Press.
Proshansky, H. M., Fabian, A. K. et Kaminoff, R. (1983). « Place-identity : Physical world socialization of the self », *Journal of Environmental Psychology*, *3*(1), 57-83. https://doi.org/10.1016/s0272-4944(83)80021-8
Sen, A. (2001). *Development as freedom*. Oxford University Press.
Weick, K. E. (1993). « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quarterly*, *38*(4), 628-652.
Weick, K. E. (1998). « Introductory Essay—Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis », *Organization Science*, *9*(5), 543-555. https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.543

ATELIER 14

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES DYNAMIQUES DES RAPPORTS ENTRE LES DIRIGEANTS ET LES GESTIONNAIRES PUBLICS.

Sous la présidence Gérard DIVAY, ENAP (Québec), et Jérôme DUPUIS, IAE-Université de Lille (France).

Cet atelier vise à identifier les évolutions dans les rapports entre les dirigeants politiques et les gestionnaires publics depuis l'édition du Symposium de 2012 et à discuter les analyses qui en sont faites dans la littérature d'administration publique.

La sphère politique et la sphère administrative ont chacune une finalité spécifique, des modalités de travail distinctes, en un mot une dynamique qui leur est propre, tout en étant conditionnées par les mêmes dynamiques sociétales. Les rapports entre les dirigeants politiques et les gestionnaires publics évoluent au gré des entrecroisements entre ces dynamiques, pouvant laisser alors naître des processus d'influence réciproque, voire dans certains cas de complémentarité.

En premier lieu, certaines dynamiques sociétales structurantes se sont accélérées au cours des dernières années et accentuent les différences entre les temporalités politiques et administratives (Commaille, Simoulin et Thoemmes, 2014).

- La prégnance des médias sociaux modifie la façon de faire la (et de la) politique (Mansour, 2017), exacerbe l'impératif de réactivité (Hustedt et Salomonsen, 2014) et oblige à repenser la communication des administrations (Mabillard, Zumofen et Dubois, 2024).
- La diffusion de l'intelligence artificielle favorise une intelligence distribuée sur les problématiques publiques (Malone et Bernstein, 2022) qui, si elle ne débouche pas sur une valorisation de l'intelligence collective, amène néanmoins un contrepoids aux expertises de l'administration qui, par ailleurs, doit accélérer sa transition numérique (Caron, 2021).

Ensuite, dans la dynamique administrative, l'hybridité (Emery et Giauque, 2014) amène les dirigeants à trouver un équilibre entre d'une part, la recherche, pour chaque service particulier, d'efficacité (qui relève de leur responsabilité managériale) et de satisfaction du citoyen-client (qui intéresse tout autant les cadres dirigeants que les politiciens) et, d'autre part, à la fois la coordination intersectorielle qui découle de l'interdépendance des situations rencontrées et des réponses apportées (qui nécessite un partage de points de vue et d'action entre les volets administratifs et politiques) et l'implication active des élus et des services administratifs dans les réseaux de gouvernance multiniveau (Sørensen, 2006 ; Christensen et Lægreid, 2025) pouvant les conduire à des situations d'interdépendance.

Enfin, dans la dynamique politique, deux tendances ont des répercussions directes sur le rapport avec l'administratif.

- La fragilité des coalitions politiques et les désaccords sur les politiques publiques font que les politiciens sont moins disposés à assumer leur rôle de stratège de l'action publique, laissant l'administration le faire à leur place et préférant se protéger dans un pragmatisme gestionnaire, nourri par le perfectionnement des systèmes d'information (Le Bart, 2024).
- La prise de conscience du pouvoir parfois limité de leur action conduit de plus en plus d'élus à (sur)valoriser le registre communicationnel et à privilégier un récit autour de leurs « réalisations », aussi petites soient-elles. Dans une ambiance politique où les penchants pour l'autoritarisme s'affirment (Guillouet, 2023), les leaders politiques sont poussés à se présenter comme des personnalités fortes, capables de changer personnellement le cours des choses. Le renforcement et la centralisation des pouvoirs de l'exécutif dans certains cas confortent cet impératif politique (Bourgault, 2021 ; Taylor, 2023).

Dans quelle mesure ces tendances récentes peuvent-elles être pleinement appréhendées par les cadres analytiques existants sur la relation politique-administration (Hansen et Ejersbo, 2002), notamment les trois formes de politisation (Peters et Pierre, 2004) et le marché bureaucratique, « *Public service bargains* » (Hood et Lodge, 2006) ?

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 14

Ben Mansour, B. (2017). « Le rôle des médias sociaux en politique : une revue de littérature », *Regards politiques*, vol.1, no 1, pp. 3-17.Bourgault, J. (2021). *Enjeux contemporains de gouvernance pour les sous-ministres du gouvernement du Canada*, JFD Éditions.

Caron, D.J. et Bernardi, S. (2021). *Écosystème de la transformation de l'administration publique vers le numérique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Christensen,T. et Lægreid, P. (2025). « Future Directions of Public Administration Research—Addressing Fundamental Issues and Questions », *International Journal of Public Administration*, vol.48, nº 5-6, pp. 299-305.

Commaille, J., Simoulin, V. et Thoemmes, J. (2014). « Les temps de l'action publique entre accélération et hétérogénéité », *Temporalités* [En ligne], 19.

Emery, Y. et Giauque, D. (2014). «The hybrid universe of public administration in the 21st century», *International Review of Administrative Sciences,* vol. 80, nº 1, pp. 23-32.
Guillouet, S. (2023). *Quantifier la demande d'autoritarisme politique dans l'opinion publique en France*, Fondation Jean-Jaurès.
Hansen, K.M. et Ejersbo, N. (2002). « The Relationship between Politicians and Administrators - A Logic The Relationship between Politicians and Administrators - A Logic of Disharmony », *Public Administration*, vol. 80, nº 4, pp. 733-750.
Hood, C. et Lodge, M. (2006). *The Politics of Public Service Bargains. Reward, Competency, Loyalty – and Blame*. Oxford: Oxford University Press.
Hustedt, T. et Salomonsen, H. (2014). « Assurer la réactivité politique : Les mécanismes de politisation dans les bureaucraties », *IISA*, vol. 80, nº 4, pp.789-810.
Le Bart, C. (2024). *La politique à l'envers. Essai sur le déclin de l'autonomie du champ politique,* CNRS Éditions.
Malone, T.W. et Berstein, M. S. (2022). *Handbook of Collective Intelligence,* MIT Press.
Peters, B. et Pierre, J. (2004). « Politicization of the Civil Service: Concepts, Causes, Consequences ». Dans B. Peters et J. Pierre (eds), *Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective*, 1-13. London: Routledge.
Sørensen, E. (2006). « Metagovernance: The Changing Role of Politicians in the Process of Democratic Governance », *American Review of Public Administration*, vol. 36, nº 1, pp.98-114.
Taylor, Z, (2023). *Strong(er) Mayors in Ontario – What Difference Will They Make?,* Toronto, IMFG forum.

ATELIER 15

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES GRANDS PROJETS PUBLICS. Les apports des outils de gestion.

Sous la présidence de Pierre-André HUDON, Université Laval (Québec).

Dans un contexte de réformes administratives de plus en plus marquées par des variantes d'un management public en quête permanente de performance publique, vue sous le prisme des théories et pratiques économiques, financières et budgétaires, les résultats des politiques, programmes et *Grands projets* découlant de l'action gouvernementale sont souvent critiqués. Leurs dépassements de coûts, leurs impacts environnementaux et la remise en question quasi machinale de leur pertinence poussent les administrations et les organismes publics à douter ou du moins à questionner l'efficacité et/ou l'usage des outils de gestion pour encadrer les processus et contenus décisionnels et assurer une mise en œuvre efficace, efficiente, imputable et responsable.

Cet atelier se consacre aux défis que posent les *Grands projets* pour le management des administrations et organismes publics et aux outils qui peuvent être utilisés par les gestionnaires et employés publics pour les relever. Il s'intéresse plus précisément aux moyens managériaux publics dont disposent les gouvernements afin de mieux prévoir, planifier, financer et gérer les *Grands projets* publics.

Souvent qualifiés de problèmes retors (*wicked*) en raison de leur envergure, de leur complexité et de leur caractère conflictuel (Esposito et Terlizzi, 2023), les *Grands projets* (ou mégaprojets) exigent des réponses à la fois politiques, administratives et techniques, notamment en matière de définition, de gouvernance et de mise en œuvre (Brunet et Jobidon, 2024 ; Bichon, 2017).

Les communications retenues porteront sur les instruments d'action publique (IAP) (Lascoumes et Le Galès, 2004 ; Hood, 1983) mobilisés pour relever les défis que posent les *Grands projets*. Elles pourront, par exemple, aborder la genèse de ces projets (Babaei et al., 2021), les enjeux de gouvernance (Brunet et Aubry, 2016) ou encore les difficultés de mise en œuvre (Ashkanani et Franzoi, 2023), dans la mesure où ces analyses s'inscrivent dans une réflexion centrée sur les IAP. Ces instruments peuvent inclure des outils de planification et de priorisation des investissements, des études de faisabilité, des politiques-cadres de gouvernance, des tableaux

de bord managériaux, des instruments contractuels, ou encore des méthodologies de gestion des risques.

Du point de vue du management public, l'enjeu est de comprendre comment ces outils influencent les processus décisionnels, la coordination et la capacité des administrations et des organismes publics à mener à bien les *Grands projets* et, plus largement, permettent d'améliorer la gouvernance des programmes d'investissement dans les projets majeurs.

Exemples de questions de recherche :

- Quels sont les effets des modes de réalisation novateurs – tels que l'*Integrated Project Delivery,* l'*Early Contractor Involvement* ou les partenariats public-privé (PPP) – sur la qualité des projets ? Comment assurer l'imputabilité de l'appareil public dans ces contextes marqués par une forte délégation de services aux sous-traitants, aux opérateurs économiques privés, organisations sociales…etc. ?
- Quels mécanismes de priorisation des projets et de budgétisation sont les mieux adaptés pour orienter les décisions d'investissement en infrastructures publiques à long terme ?
- Comment les différentes études de faisabilité (technique, financière, environnementale, de marché), de même que les analyses de risques et d'impacts, sont-elles prises en compte dans les mécanismes décisionnels et la planification des projets majeurs ?
- Quels sont les outils ou dispositifs de consultation et d'inclusion des parties prenantes les plus pertinents pour les *Grands projets* publics ? Comment ces pratiques s'articulent-elles avec des structures décisionnelles plus centralisées, et quels sont leurs effets sur l'acceptabilité sociale des projets ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 15

Ashkanani, S. et Franzoi, R. (2023). « Gaps in megaproject management system literature: a systematic overview », *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(3), 1300-1318.

Babaei, A., Locatelli, G. et Sainati, T. (2021). « What is wrong with the front-end of infrastructure megaprojects and how to fix it: A systematic literature review », *Project Leadership and Society*, 2, 100032.

Brunet, M. et Aubry, M. (2016). « The three dimensions of a governance framework for major public projects », *International Journal of Project Management*, 34(8), 1596-1607.

Bichon, S. (2017). « Grands projets d'infrastructure en contexte public », dans B. Mazouz, *Gestion de projets en contexte public*, chapitre 12, pp. 229-241, Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy (Québec).

Brunet, M. et Jobidon, G. (2024). « New frontiers in delivering public infrastructure », *Canadian Public Administration*, 67(1), 130-140.

Esposito, G. et Terlizzi, A. (2023). « Governing wickedness in megaprojects: Discursive and institutional perspectives », P*olicy and Society*, 42(2), 131-147.

Hood, C. 1983. *The tools of government*. Macmillan, Londres.

Lascoumes, P. et Le Galès, P. (2004). *Gouverner par les instruments*. Presses de Sciences Po, Paris.

ATELIER 16

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Sous la présidence de Manel BENZERAFA-ALILAT, Université de Paris Nanterre, et Benjamin BENOIT, Université de Perpignan Via Domitia (France)

Les indicateurs de performance font désormais partie intégrante des outils de gestion au sein de la sphère publique aussi bien au niveau opérationnel que stratégique (Benoit, 2024). Érigés en symbole de la transparence à l'égard des citoyens et suscitant un intérêt croissant tant de leur part que de celle de leurs représentants, les indicateurs de performance constituent des outils permettant d'évaluer la responsabilité des dirigeants et des gestionnaires publics. Ils offrent en effet la possibilité de vérifier si les promesses et programmes annoncés se traduisent par des

actions appropriées et des résultats tangibles (Facal et Mazouz, 2017), dans la mesure où il est impossible d'apprécier la progression vers des objectifs fixés sans recourir à des instruments de mesure. Pour le décideur politique, les indicateurs de performance représentent de ce fait une arme à double tranchant. Leur utilisation donne l'image d'une gouvernance plus moderne, plus responsable et plus transparente. Toutefois, l'échec dans la réalisation des engagements en est d'autant plus visible et par conséquent politiquement pénalisant, quelles que soient les circonstances qui pourraient objectivement le justifier (contexte mondial, résultats visibles, mais tardifs, etc.).

Pour les chercheurs et les observateurs plus aguerris, les indicateurs de performance sont une matière d'étude stimulante dont la simplicité apparente peut apparaître trompeuse. Outre la dimension technique fondamentale pour saisir les phénomènes et les enjeux qu'ils représentent, les indicateurs sont des construits sociaux complexes (au sens de Weick, 1995), fruits d'interprétations, d'interactions et de compromis humains. Ils ne peuvent être considérés comme de simples véhicules d'information passifs, mais plutôt comme le produit de conventions et de contextes socio organisationnels, politiques et environnementaux dans lesquels ils opèrent.

Malgré leur omniprésence, les indicateurs utilisés pour évaluer les résultats des administrations et différents organismes publics s'avèrent souvent peu pertinents au regard des objectifs qu'ils prétendent mesurer (Benzerafa-Alilat, 2023 ; Carassus et al., 2022). Les travaux académiques et les rapports d'expertise (OCDE, Cour des comptes, Vérificateurs généraux, etc.) pointent des causes multiples : déficit cognitif, biais organisationnels, ou encore contraintes propres aux environnements publics (Brunetière, 2010 ; Benzerafa-Alilat et Gibert, 2011). Si leur influence sur la décision publique reste sujette à débat, leur instrumentalisation à des fins de communication est, quant à elle, bien établie (Behn, 2003 ; Bouckaert et Halligan, 2008 ; Moynihan et Pandey, 2010). Dans cet esprit, les indicateurs de performance peuvent aussi apparaître comme vecteurs de communication interne dans le cadre du dialogue de gestion et leur élaboration, par exemple appuyée sur des démarches de co-construction associant différentes parties prenantes (agents publics, citoyens, usagers, élus), vise à accroître leur pertinence, leur légitimité et leur capacité à rendre compte de la complexité des politiques publiques (Benoit et Chatelain-Ponroy, 2019).

Cet Atelier invite ainsi les participants à s'interroger sur la place, les usages et les effets des indicateurs de performance dans une perspective de management public revisité :

- Quels sont les ressorts de la construction et de la légitimation des indicateurs de performance ?
- Dans quelle mesure influencent-ils réellement les décisions publiques ?
- Les exigences de mesure et la complexité des politiques publiques peuvent-elles être conciliables ?
- Dans quelle mesure l'usage des indicateurs de performance favorise-t-il l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue, ou au contraire conduit-il à des comportements de conformité et de ritualisation des pratiques de gestion ?
- La co-construction des indicateurs constitue-t-elle un levier de légitimation démocratique ou un simple outil de communication participative ?

Autant de questions qui seront au cœur des échanges, dans une perspective à la fois critique, comparative et interdisciplinaire.

RÉFÉRENCES SÉLECTIVES DE L'ATELIER 16

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322

Benoit, B. (2024). « L'adaptation au changement d'un réseau culturel centenaire : la réforme gestionnaire d'une organisation culturelle ». Dans F. Chaubet, C. Faucher, L. Martin et N. Peyre (éd.), *Histoire(s) de la diplomatie culturelle française : du rayonnement à l'influence*, Éditions de l'Attribut, avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et Université de la Sorbonne-Nouvelle.

Benoit, B., Chatelain-Ponroy, S. (2019). « Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau », *Gestion et management public,7*(3), pp. 71-96. https://doi.org/10.3917/gmp.073.0071

Benzerafa-Alilat, M. et Gibert, P. (2016). « De quoi l'État rend-il compte dans ses rapports annuels de performance ? », *Revue française d'administration publique*, 2016/4 (n°160), pp. 1041–1064. DOI : 10.3917/rfap.160.1041

Benzerafa-Alilat, M. (2023). *L'expression de la performance à l'épreuve de l'ambiguïté du management public* [Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches, CNAM]. HAL Archives Ouvertes.

Bouckaert, G. et Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.

Brunetière, J.-R. (2010). « Les objectifs et les indicateurs de la LOLF, quatre ans après… », *Revue française d'administration publique*, 135(3), 535–546. https://doi.org/10.3917/rfap.135.0535.

Carassus, D., Dreveton, B., Favoreu, C. et Gourbier, L. (2022). « 03. Nature et degré d'appropriation des outils de gestion par les collectivités locales françaises », *Politiques & management public*, 39(4), pp. 547-561. https://doi.org/10.3166/pmp.39.2022.0030.

Chun, Y. H. et Rainey, H. G. (2005). « Goal ambiguity and organizational performance in U.S. federal agencies », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), pp. 529–557. https://doi.org/10.1093/jopart/mui030

Facal, J. et Mazouz, B. (2017) « L'imputabilité des dirigeants publics revisitée à l'aune de la gestion par résultat ». Dans B. Mazouz (Ed.), pp. 107-124, Presses de l'Université du Québec, 296 p.

Mazouz, B. et Tardif, J. (2010). « La gestion de la performance dans le secteur public : un modèle intégré », *Revue française d'administration publique*, 135(3), pp. 547-560.

Moynihan, D. P. et Pandey, S. K. (2010). « The big question for performance management: Why do managers use performance information? », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866. https://doi.org/10.1093/jopart/muq004.

Radin, B. A. (2000). *Beyond Machiavelli: Policy analysis comes of age*. Georgetown University Press.

ATELIER 17

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE LA COMMUNICATION GOUVERNEMENTALE SUR LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS DE L'ÉTAT,

SOUS LA PRESIDENCE DE Philippe DUBOIS, ENAP Québec.

Dans un contexte marqué par la multiplication et l'accélération des projets de transformations des administrations et organismes publics et où les exigences de transparence et de reddition de comptes sont croissantes, la communication devient un levier stratégique notamment pour la gestion de la performance publique (Messaoudène et Hernandez, 2013 ; Michel-Clupot et Rouot, 2022). Cela commande d'explorer les dynamiques des processus communicationnels (Mabillard et al., 2024 ; Pasquier, 2017), mais aussi des pratiques du marketing public entourant la performance des organisations gouvernementales (Lees-Marshment, 2004 ; Mabillard et al., 2024 ; Titman, 1995), tant sur le plan externe (par ex., en influençant la perception des citoyennes et citoyens) qu'interne (par ex. en soutenant la rétention et la mobilisation des fonctionnaires).

À travers l'analyse des stratégies de marketing public, de valorisation de l'action publique, et, plus généralement, des défis et des risques associés aux pratiques de gestion de la performance publique, la thématique communicationnelle proposée en contexte gouvernemental s'intéresse à la manière dont les institutions peuvent mieux gérer leur image (Dubois et al., 2024 ; Marland, 2016 ; Pasquier et Villeneuve, 2018), expliquer leurs résultats et démontrer leur contribution au bien-être collectif. Quels arbitrages s'opèrent entre transparence, contrôle de l'image et attentes citoyennes en matière de performance ? Quels discours les administrations publiques mobilisent-elles pour rendre compte de leur efficacité ? Quelles tensions internes génèrent le recours à ces pratiques dans le contexte public ? Comment les résultats sont-ils mis en récit dans l'espace médiatique ou sur les plateformes numériques ? Quels sont les résultats escomptés et observés sur les parties prenantes ? Ces questionnements et bien d'autres méritent d'être analysés sous l'angle du management et des politiques publiques de manière à mieux

comprendre comment la performance publique est pensée, mise en œuvre, mise en forme et performée par les administrations publiques et les personnes qui y évoluent.

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 17

Dubois, P., Giasson, T. et Marland, A. (2024). « Le marketing et le branding des institutions publiques : Quand l'administratif rencontre le politique ». Dans M. Lalancette et F. Bastien (dir.), *Médiatisation de la politique : logiques et pratiques* (p. 137-157). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Lees-Marshment, J. (2004). *The Political Marketing Revolution: Transforming the Governement of the UK*. Manchester: Manchester University Press.

Mabillard, V., Pasquier, M. et Vuignier, R. (2024). *Place Branding and Marketing from a Policy Perspective: Building Effective Strategies for Places*. Londres: Routledge.

Mabillard, V., Zumofen, R. et Dubois, P. (2024). *La communication publique sur les médias sociaux : défis, risques et perspectives*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Marland, A. (2016). *Brand Comman: Canadian Politics and Democracy in the Age of Message Control*. Vancouver : UBC Press.

Messaoudène, L. et Hernandez, S. (2013). « La communication sociale, un levier de performance organisationnelle ? Le cas des politiques de santé publique en matière de nutrition », *Management & Avenir, 61*(3), 146-167.

Michel-Clupot, M. et Rouot, S. (2022). « Finances et gouvernance des collectivités locales: quelle stratégie de communication pour quelle performance ? » *Communication & Organisation*, *62*(2), p 121-139.

Pasquier, M. (2017). *Communication des organisations publiques*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Pasquier, M. et Villeneuve, J.-P. (2018). *Makerting Management and Communication in the Public Sector* (2e édition). Londres: Routledge.

Titman, L. (1995). *Marketing in the New Public Sector*. Londres: Pitman Publishing.

ATELIER 18

LE MANAGEMENT PUBLIC À L'ÉPREUVE DE L'IA ET DE LA SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION DANS LES ADMINISTRATIONS ET ORGANISMES PUBLICS.

Sous la co-présidence de Christian BOUDREAU, Daniel CARON et Vincent NICOLINI, ENAP (Québec).

Dans un contexte administratif encore marqué par des réformes misant sur les potentialités du management public, notamment en termes d'outils et d'instruments de gestion, l'avènement de l'IA et la rapidité de son déploiement sont devenus d'importants leviers de transformation et d'amélioration de la performance des organisations publiques (Samoili et coll., 2020 ; Boudreau et Lawarée, 2023). En effet, l'IA offre le potentiel d'améliorer l'efficience interne des organisations, notamment par l'automatisation de nombreuses opérations manuelles chronophages. Elle permet aussi d'améliorer l'efficacité de la prise de décision au regard des politiques publiques grâce à l'exploitation de données de plus en plus massives sur les programmes et services. Enfin, elle peut contribuer à la qualité des services par une offre de plus en plus personnalisée. Malgré leurs potentialités, l'IA et la transformation vers le numérique en général amènent à reconceptualiser la notion de performance des organisations publiques et soulèvent plusieurs questionnements éthiques (Caron et Nicolini, 2023a ; 2023b). Si les gains de performance de l'IA en administration publique s'avèrent nombreux, les enjeux et risques liés à son déploiement le sont tout autant.

Qu'il suffise de mentionner la disparition de certains types d'emplois, la surveillance accrue des employés et l'érosion de leur autonomie et pouvoir décisionnel, la discrimination de certaines clientèles, la menace à la vie privée, la déshumanisation des services, l'opacité et la déresponsabilisation des décisions administratives (Boudreau, 2024). L'importance de ces enjeux tend à expliquer les précautions que prennent les organisations publiques dans le déploiement de systèmes d'IA ainsi que leur retard par rapport aux entreprises privées (Desouza et coll., 2020). Ainsi, les organisations publiques sont confrontées à un double défi, parfois contradictoire, au moment du déploiement de systèmes d'IA : d'une part, elles doivent savoir tirer avantage de ces systèmes en matière d'efficience opérationnelle, d'efficacité décisionnelle

et de qualité des services; d'autre part, elles doivent minimiser les risques et inconvénients liés à l'IA auprès des employés qui les utilisent et des citoyens qui peuvent les subir (Dwivedi et coll., 2021 ; Kuziemski et Misuraca, 2020). Quoiqu'il en soit, les conditions informationnelles et technologiques (Caron et al., 2021) sont de plus en plus favorables à l'exploitation des données gouvernementales massives nécessaires au déploiement de systèmes d'IA en administration publique (Boudreau, 2025). Cependant, une intégration performante de l'IA dans le fonctionnement des organisations repose sur des adaptations réciproques entre les fonctionnalités des systèmes d'IA et l'organisation du travail, d'où l'importance d'impliquer les utilisateurs et leurs clientèles dans les différentes étapes de déploiement des systèmes d'IA, de la conception de ces systèmes à la prise de décision automatisée, afin de favoriser l'adhésion du personnel ainsi qu'une utilisation responsable et adaptée de l'IA aux besoins des employés et de leurs clientèles.

Cet Atelier vise à explorer et à débattre notamment des considérations ou questionnements suivants : en quoi l'IA serait-elle un levier d'amélioration de l'efficience des opérations ? de l'efficacité des décisions ? de la qualité des services ? Quels impacts aurait l'IA (incluant l'IA générative) sur l'organisation du travail en milieux organisationnels publics ? Comment favoriser l'implication et l'appropriation de systèmes d'IA par les employés et par les gestionnaires publics ? Comment assurer un déploiement de systèmes d'IA responsables et socialement acceptables ? Quels sont les enjeux et les défis de gestion relativement à la qualité, la disponibilité et la sécurité des données et de la performance des systèmes d'IA ? Peut-on réellement et raisonnablement garantir la transparence et l'imputabilité des décisions automatisées ? Quels risques stratégiques et opérationnels spécifiques aux systèmes d'IA devraient être considérés par les gestionnaires, les employés et les usagers des services publics ?

REFERENCES SELECTIVES DE L'ATELIER 18

Boudreau, C. et Lawarée, J. (2023). « La gestion du risque d'incendie par les données : défis et leçons en contexte urbain », *Télescope SM&P-OE*, 20 (3).

Boudreau, C. (2024). *Le déploiement de systèmes d'intelligence artificielle dans le secteur public : Défis et stratégies* (144 p.) [Monographie de chercheur]. École nationale d'administration publique.

Boudreau, C. (2025, article à paraître). « Le déploiement des systèmes d'intelligence artificielle en administration publique : défis et stratégies à la lumière des premières initiatives québécoises », *Télescope SM&P-OE*, déc. 2025.

Caron, D. J. (2021). *Écosystème de la transformation vers le numérique de l'administration publique*. Presses de l'Université du Québec.

Caron, D. J. et Nicolini, V. (2023a). « Mutation des outils de connectivité et de calculabilité et performance de l'action publique : enjeux et défis », *Télescope SM&P-OE*, 20 (3).

Caron, D. J. et Nicolini, V. (2023b). « Éthos public et espace numérique : quelle conciliation possible ? », *Revue Éthique Publique*, 25 (2).

Desouza, K. C., Dawson, G. S. et Chenok, D. (2020). « Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector », *Business Horizons*, 63 (2), pp. 205-213.

Dwivedi, Y. K. et al. (2021). « Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy », *International Journal of Information Management*, 57.

Kuziemski, M. et Misuraca, G. (2020). « AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings », *Telecommunications Policy*, 44 (6), p. 1-13.

Samoili, S. et al. (2020), *AI WATCH. Defining Artificial Intelligence. Towards an operational definition and taxonomy of artificial intelligence*, [EUR—Scientific and Technical Research Reports]. Publications Office of the European Union.

PUBLIC CONCERNÉ

Un des objectifs du Symposium international consiste à promouvoir une culture d'échange et de débat entre universitaires, praticiens et conseil-experts des affaires publiques. Les transferts de connaissances scientifiques vers les organisations des communs, de l'intérêt général et des services publics sont particulièrement encouragés par les organisateurs du *Symposium* et de l'*ADIMAP*. Par conséquent, les conférenciers et panélistes qui sont retenus pour l'Édition 2026 du Symposium s'adressent à des dirigeants publics, gestionnaires, professionnels de l'administration publique ainsi qu'à des conseils-experts, des enseignants-chercheurs, des doctorants et postdoctorants qui s'intéressent au management des affaires publiques à l'échelle des pays d'expression française.

FORMAT DES COMMUNICATIONS ET CALENDRIER DU SYMPOSIUM ET ADIMAP 2026

INTENTION DE COMMUNICATION DESTINÉE AU SYMPOSIUM INTERNATIONAL

- **Résumé étendu** (max. 1500 mots, Times 12, interligne 1.5, en format PDF).
- Les critères d'évaluation sont disponibles sur la page Web du **Symposium** https://www.symposium-managementpublic.com/

INTENTION DE COMMUNICATION DESTINÉE À L'ADIMAP (RESERVÉ AUX DOCTORANTS ET POSTDOCTORANTS)

- **Résumé étendu** (max. 1500 mots, Times 11, interligne 1.5, en format PDF).
- Les critères d'évaluation sont disponibles sur la page Web de l'**ADIMAP** https://www.symposium-managementpublic.com/symposium-2023/adimap/

Les auteurs de projet de communication recevront un avis commenté (accepté ; accepté avec modifications mineures /majeures ; refusé) selon le calendrier ci-dessous.

CALENDRIER DU SYMPOSIUM ET ADIMAP

Publication et diffusion de l'Appel à communications (Symposium et Adimap)	1er août 2025
Dépôt des intentions de communication au Symposium	6 octobre. 2025
Avis du ***Comité scientifique restreint*** communiqué aux auteurs (Symposium)	31 octobre 2025
Dépôt des intentions destinées à l'ADIMAP (réservé aux doctorants et postdoctorants)	17 octobre 2025
Avis du ***Comité de sélection*** destiné aux doctorants et postdoctorants (ADIMAP)	10 novembre 2025
Dépôt des supports PPT des communications finales (Symposium et ADIMAP)	16 décembre 2025
Constitution des Tables rondes du Symposium (organisateurs)	Au plus tard 16 février 2026
Publication du programme final et début des inscriptions au Symposium et ADIMAP 2026 (organisateurs)	Au plus tard 15 mars 2026
ADIMAP	**Le 1er juin 2026** à 13h30
SYMPOSIUM	**Les 2 et 3 juin 2026** 8h30 -17h30

Dépôt de votre intention de communication :

- À : symposium-ADIMAP@enap.ca
- Cc. : bachir.mazouz@enap.ca; catherine.lambert@enap.ca

Pour toute question concernant cet Appel à communication, veuillez contacter :

Pr Bachir MAZOUZ
ENAP, Université du Québec
Président-Fondateur, Canada
Symposium, ADIMAP et ADIPUB
bachir.mazouz@enap.ca

Pr Véronique CHANUT
Universités Paris Assas, France
Présidente, Édition 2017 et 2024 du Symposium
Veronique.CHANUT@assas-universite.fr

Pr Christophe ASSENS
Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, Paris-Saclay, France
christophe.assens@uvsq.fr

COMITÉ SCIENTIFIQUE RESTREINT (CSR)

Nathalie ANGELÉ-HALGAND, Université de Sherbrooke, Québec (Canada).
Suzanne APITSA, Université de Clermont Auvergne, France.
Christophe ASSENS, ISM-IAE, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France.
Sofiane BABA, Université de Sherbrooke, Québec (Canada).
Nadia BELHAJ, Université internationale de Rabat, Maroc.
Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie.
Benjamin BENOIT, Université de Perpignan, France.
Manel BENZERAFA-ALILAT, Université de Paris Nanterre, France.
Anne BERTHIER PONCET, CNAM, France.
Yves BOISVERT, ENAP, Québec (Canada).
Christian BOUDREAU, ENAP, Québec (Canada).
Daniel CARON, ENAP, Québec (Canada).
Véronique CHANUT, Université Assas, France.
Michèle CHARBONNEAU, ENAP, Québec (Canada).
Jihene CHERBIB, EDC Paris Business School, France.
Olivier COUSSI, IAE de Poitiers, France.
Amira DAHMANI, Université de Carthage, Tunisie.
Ali DEBBI, Université Mohamed Boudiaf -M'SILA, Algérie.
Robert DESMARTEAU, ESG UQAM, Québec, Canada.
Gérard DIVAY, ENAP, Université du Québec, Canada.
Philippe DUBOIS, ENAP, Université du Québec, Canada.
Jérôme DUPUIS, IAE-Université de Lille, France.
Philippe DURANCE, CNAM, France.
Youssef ERRAMI, Université Mohammed 6 Polytechnique, Maroc.
Bruno FÉRAL, IAE de Poitiers, France.
Amine FEROUKHI, École Nationale Supérieure de Management, Algérie.
Isabelle FORTIER, ENAP, Québec (Canada).
Souhir GHRIBI, Université de Sfax, Tunisie.
Corinne GRENIER, KEDGE Business School, France.
Taïeb HAFSI, HEC MONTRÉAL, Québec (Canada).
Pierre-André HUDON, Université de Laval, Québec (Canada).
Samia KHENNICHE, IAE Paris-Est, France.
Isabelle KUSTOSZ, Université Polytechnique Hauts-de-France, France.
Lara MAILLET, ENAP, Québec (Canada).
Bachir MAZOUZ, ENAP, Québec (Canada).
Laurent MERIADE, IAE Clermont Auvergne, France.
Abdelmalik MEZHOUDA, École Nationale d'Administration, Algérie.
Sabine Patricia MOUNGOU, Université de Yaoundé II, Cameroun.
Hadj NEKKA, Université d'Angers, France.
Vincent NICOLINI, ENAP, Québec (Canada).
Viviane ONDOUA BIWOLE, Université Yaoundé II, Cameroun.
Simon PETER, Université du Gabon, Gabon.
Madina RIVAL, CNAM, France.
Corinne ROCHETTE, IAE Clermont Auvergne, France.
Anne ROUSSEAU, ICHEC-UC-Louvain, Belgique.
Anaïs SAINT JONSSON, IMPGT-Aix Marseille Université, France.
Bertrand SOGBOSSI, Université Parakou, Bénin.

Samuel SPONEM, HEC Montréal, Canada.
Nassera TOUATI, ENAP, Québec.
Rémy TRUDEL, ENAP, Québec.
Cyril VERDIER, Université Clermont Auvergne, France.
Olfa ZERIBI, AUF - l'Europe de l'Ouest (Bruxelles) et IHEC Carthage, Tunisie.

COMITÉ SCIENTIFIQUE PERMANENT (CSP)

Boualem ALIOUAT, Université Nice Sophia Antipolis, France.
Christophe ALLAUX, IMPGT-Aix-Marseille Université, France.
Christophe ASSENS, ISM-IAE, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, France.
Bernard AUGE, ISEM-Université Montpellier, France.
Corinne BAUJARD, Université de Lille, France.
Habib BENBAYER, Université d'Oran 1, Algérie.
Anissa BEN HASSINE, Université de Tunis, Tunisie.
Karim BEN KAHLA, ESC Tunis, Tunisie.
Yves BOISVERT, ENAP-Université du Québec, Canada.
Geert BOUCKAERT, Institut vor de Overheid, Public Management Institute, Belgique.
Jacques BOURGAULT, ENAP-Université du Québec, Canada.
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 Assas, France.
Hervé CHOMIENNE, ISM-IAE, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 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 École Management & Société, France.
Yves EMERY, IDHEAP Lausanne, Suisse.
Alain ERALY, Université Libre de Bruxelles, Belgique.
Rémi FABBRI, Croix Rouge Luxembourgeoise et Membre associé au CEREFIGE, Luxembourg.
Christophe FAVOREU, Toulouse Business School, France.
Isabelle FORTIER, ENAP-Université du Québec, Canada.
Irène GEORGESCU, ISEM-Université de Montpellier, France.
David GIAUQUE, Institut d'études politiques et internationales, Université de Lausanne, Suisse.
Martin GOYETTE, ENAP-Université du Québec, Canada.
Marcel GUENOUN, direction interministérielle de la transformation publique, France.
Taïeb HAFSI, HEC Montréal, Canada.
Mohamed HARAKAT, GLOBAL GOVERNANCE CENTER et REMA, Maroc.
Solange HERNANDEZ, IMPGT Aix-Marseille Université Aix-en-Provence, France.
Pierre-André HUDON, Université Laval, Québec, Canada.
David HURON, IAE-Université Nice-Sophia Antipolis, France.
Samia KHENNICHE, Université Gustave Eiffel, France.
Frédéric KLETZ, École des Mines Paris-Tech, France.
Isabelle KUSTOSZ, Université Polytechnique Hauts-de-France.
Norbert LEBRUMENT, Université Clermont Auvergne, France.
Lilly LEMAY, ENAP-Université du Québec, Canada.
Alain-Charles MARTINET, Université Lyon 3, France.
Frédéric MARTY, CNRS, Université de Nice, France.

Antoine MASINGUE, Université Polytechnique des Hauts-de-France et Sciences Po Paris, France.
Christophe MAUREL, Université Le Mans, France.
Bachir MAZOUZ, ENAP, Université du Québec, Canada.
Ababacar MBENGUE, Université de Reims Champagne-Ardenne et SAM, France.
Pierre-Xavier MESCHI, IAE, Aix-Marseille Université, France.
Bertrand MEUNIER, Fondation de Luxembourg, Luxembourg.
Gérald NARO, Université de Montpellier, France.
Hadj NEKKA, Université d'Angers, France.
Gérald ORANGE, IAE-Université de Rouen, France.
Philippe PAILOT, IAE-Université de Lille et Skema, France.
Thierry PAUCHANT, HEC Montréal, Canada.
Christelle PERRIN, Université de Versailles à Saint-Quentin, France.
François PICHAULT, HEC Liège, Belgique.
Jean-Luc PISSALOUX, Université de Bourgogne, France.
Marie-Claude PREMONT, ENAP, l'Université du Québec, Canada.
Anne ROUSSEAU, ICHEC Brussels Management School et UCLouvain, Belgique.
Edina SOLDO, IMPGT-Aix-Marseille Université, France.
Fréderic TEULON, Pôle universitaire de Léonard de Vinci, France.
Philippe VERY, EDHEC, France.
Olfa ZERIBI, AUF - l'Europe de l'Ouest et IHEC Carthage, Tunisie.

COMITÉ D'ORGANISATION DE L'ÉDITION 2026

Michèle CHARBONNEAU, ENAP, Québec.
Jacques GANDÉ, ENAP, Québec.
Sophie LABERGE, ENAP, Québec.
Marc LACROIX, ENAP, Québec.
Catherine LAMBERT, ENAP, Québec.
Jean-Sébastien MARCHAND, ENAP, Québec.
Gado MAYIMBO, ENAP, Québec.
Bachir MAZOUZ, ENAP, Québec.
Jean-François SAVARD, ENAP, Québec.