

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of ISM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

ISM-IAE
INSTITUT DES SCIENCES
DU MANAGEMENT

Proposition d'atelier n°09

« AIRMAP Afrique »

Président(e)s d'atelier :

Mireille Bityé Mendo, Julien Benomar, Martial Kadji Ngassam, Geoffroy T.Aliha, Djibril Diouf et Erick Leroux

Mireille BITYE MENDOMO	Julien BENOMAR	Martial KADJI NGASSAM
Université de Yaoundé II -Cameroun	Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne	Université de Douala
		
Geoffroy T. ALIHA	Djibril DIOUF	Erick LEROUX
Université d'Abomey-Calvani Benin	Université Cheikh Anta Diop De DAKAR	Université Paris 13-SORBONNE
		

Coordonnées où transmettre votre proposition :

copil-airmap2025@sympa.uvsq.fr

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of ICM-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ PARIS SACLAY

ISM-IAE
INSTITUT INTERNATIONAL DE
MANAGEMENT PUBLIC

Track "09" – Title of the track

Cinq lignes de résumé en anglais

Résumé : L'essor d'un entrepreneuriat public agile passe par des réformes encourageant un management public responsable, en vue de bâtir une gouvernance responsable et inclusive. Ce qui est soutenue par des cadres réglementaires adaptés demandeurs d'innovation managériale dont l'Intelligence Artificielle (IA) est le socle décisionnel. Si l'entrepreneuriat est désormais reconnu comme une donnée pertinente pour le rayonnement du management public universel (Osborne et Gaebler, 1993), le management public africain, peu importe ses horizons, n'a plus d'autre choix que de s'intégrer et de s'adapter pour saisir de nouvelles opportunités. Les travaux envisagés dans cet atelier cherchent à comprendre « **Comment l'intégration de l'intelligence artificielle et les pratiques entrepreneuriales peuvent-elles transformer le management public en Afrique pour surmonter la léthargie administrative et promouvoir une gouvernance responsable et innovante ?** ». Précisément, il est question de mettre en débat et dans un cadre multiculturel, les réflexions des chercheurs africains et/ou d'autres contextes portant sur les points suivants : comment faire valoir la transformation de l'IA dans l'automatisation, la transparence et l'efficacité administrative ? comment positionner l'entrepreneuriat public par ses stratégies, outils et pratiques entrepreneuriales dans la modernisation des administrations publiques ? Dans quel sens une gouvernance responsable peut favoriser l'équilibre entre innovation technologique et éthique, inclusion et durabilité ? Comment ces valeurs s'adaptent aux spécificités des défis et opportunités propres au continent africain, notamment les infrastructures, les capacités humaines et la diversité des contextes politiques, etc. Les travaux mettront en lumière les failles institutionnelles, notamment l'insuffisance des ressources humaines qualifiées, la corruption, la lenteur des réformes et autres maux qui freinent la transformation des organisations publiques africaines. Face à cela, l'IA émerge comme un levier stratégique pour automatiser les processus administratifs, améliorer la transparence et renforcer la prise de décision grâce à l'analyse prédictive. L'atelier envisage également d'explorer les tensions entre léthargie administrative, marquée par la bureaucratie et les pratiques archaïques, et les opportunités offertes par l'innovation managériale et faire des propositions concrètes à la théorie et de terrain, comme éléments décisionnels permettant de faire asseoir un véritable management responsable et durable dans les systèmes publics.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Dans un monde devenu très incertain et ambigu, l'Afrique se trouve à un tournant critique où la modernisation de l'Etat et le développement de l'entrepreneuriat doivent composer avec des défis culturels, structurels et l'avènement de technologies émergentes comme l'IA. Particulièrement, les administrations publiques africaines, souvent critiquées pour leur inefficacité et leur inertie administrative, doivent évoluer pour répondre aux attentes croissantes des citoyens en matière de transparence, de réactivité et de qualité des services

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025



(Bartoli et Brasseur, 2010 ; Mazouz et Leclerc, 2008). Cependant, cette transformation nécessite une gouvernance responsable et inclusive adaptée au contexte africain.

En effet, le fonctionnement des organisations publiques par le passé était calqué sous un modèle purement bureaucratique (Weber, 1995) à l'opposé des principes du management public et ayant montré ses limites. Les problèmes rencontrés par ces organisations dans le temps notamment : la recherche d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public, la volonté de s'inscrire dans une idéologie néolibérale, de surmonter l'existence des crises financières, économiques et politiques et le besoin de changement ont conduit à un basculement de paradigme de la bureaucratie administrative à la diffusion du modèle de « new public management » (NPM) (Hood, 1991 ; Osborne et al, 1992).

Le NPM consisterait donc en une série de processus et d'outils visant à obtenir une performance optimale au sein des organisations dédiées au service public (Dion, 2014) et à légitimer l'action publique de l'État (Laufer et Burlaud, 1980). Dans un tel cadre, « les usagers doivent aujourd'hui disposer d'un service public performant, adapté à leurs nouveaux modes de vie et de communication... c'est pourquoi, les programmes publics ne doivent plus être administrés, mais gérés. » (Bonnenfant, 2012). Cette conception de la gestion de l'administration publique atteste pourquoi le management public doit être modernisé en s'inspirant des pratiques de gestion du privé, pour améliorer la performance et le rapport service/coût (Amar et Berthier, 2008 ; Zampoccoli, 2011). Dans ce sens, le manager public n'est plus un simple relais d'instructions supérieures mais un acteur à part entière de l'action publique qui doit se préoccuper simultanément des attentes des parties prenantes (hiérarchie, tutelle politique, usagers) et de leurs agents, tout en pilotant leur activité pour atteindre les résultats de performance formellement fixés (Grenier et Martin, 2013).

Autrement dit, il doit procéder à l'identification des contours et du contenu du champ du management public dont la mise en œuvre est complexe et évolutive (Bartoli et Blatrix, 2015) car ses origines scientifiques étant pluridisciplinaires (Stratégie, Finance, Marketing, Gestion des Ressources Humaines, etc.) (Huault et al., 2005). Pour promouvoir la stabilité, le développement et la croissance économique dans un tel contexte, il convient d'encourager la pratique de la bonne gouvernance (Ejimabo, 2013). Celle-ci passe nécessairement par la prise en compte d'un leadership éthique qui a des bénéfices considérables pour les organisations (réduction de l'absentéisme des employés et réduction de la mauvaise conduite, augmentation de la satisfaction et de la performance du personnel au travail) (Cheteni et Shindika, 2017).

Cela va sans tenir compte du fait que le management public est contextuel, c'est-à-dire, regorge de principes universels de science de gestion, et se modifie en fonction des difficultés contingentes qu'il rencontre (Fninou et Meyssonier, 2013). Pour ce qui est de l'Afrique, le système de management public reste en phase d'appropriation et fonction de la zone où l'on se trouve. Conséquence, les pratiques du management public africain sont différentes selon les découpages laissés par l'héritage colonial (Afrique subsaharienne, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale Afrique du nord, etc.) (Darbon, 2002 ; Shamba, 2007 ; Rubakula, 2014 ; Nhema, 2016 ; Lahjouji et Menzhi, 2018 ; Bityé, 2019).

Au regard de ses spécificités socioéconomiques, politiques et culturelles, l'Afrique connaît aussi un développement progressif en matière de modernisation des États et des services

publics, bien que ces avancées restent limitées dans ce contexte précis. A l'observation, les organisations publiques africaines sont politisées, ce qui réduit leur efficacité, influencée par la gouvernance et le contexte institutionnel (Chigudu, 2014). Des études empiriques relèvent par exemple le cas du recrutement des fonctionnaires de l'administration publique africaine qui se fait encore par voie de concours d'entrée dans des écoles de la fonction publique, dont les modules de formation sont parfois obsolètes face aux attentes d'une administration publique moderne (Bidi et al. 2017). Tout ceci pour dire que, la gouvernance publique dans ce contexte, souffre encore de multiples écueils, qui limitent l'atteinte des performances publiques (Cameron, 2010 ; Ngok Evina, 2008), car évoluant encore dans un environnement très instable où la corruption règne en maître dans la quasi-totalité des administrations (Meyer, 2019).

De même, avec l'influence de la mondialisation, l'Afrique continue à vibrer au rythme managérial des anciens maîtres coloniaux (Olowu et Sako, 2002). On accuse aussi la faible culture entrepreneuriale et le style de leadership peu professionnel des dirigeants dans ce contexte précis, calqué sur un modèle de management caractérisé par un paradigme autoritaire/patrimonial assez influent, des violations des droits de l'homme, un clientélisme systématique et le mauvais usage des ressources de l'État. A cela s'ajoute l'économie et la structure politique qui évoluent sur les traces de la pauvreté et les programmes de réformes publiques aberrants qui influencent négativement l'image et la qualité de l'administration publique africaine (Olowu et Sako, op.cit). La faible maîtrise des instruments de la nouvelle gestion publique, encore bien perceptible dans cet environnement précis, permet alors de comprendre que les organisations publiques africaines sont actuellement dans une impasse car permanemment livrées à de vives tensions (Bityé, 2017) combinées par une sorte de somnolence managériale.

Une recherche préalable réalisée par Bityé et al. (2020) faisant un état de lieu sur le management public africain fait relever que d'énormes défis persistent en matière gouvernance visiblement encore tortueuse, peu responsable et peu innovant malgré les efforts fournis par des pouvoirs publics en matière de management public. Ces limites sont de plus en plus amplifiées face à un monde devenu très incertain, ambigu et volatile marqué par : la faible capacité des ressources humaines à s'appropriier les technologies émergentes (Agolla & Van Lill, 2013) et une adoption médiocre des outils technologiques, malgré des initiatives de transformation numérique (World Bank, 2021). Toutes choses qui interpellent les managers publics à transformer véritablement les cultures et structures organisationnelles qu'ils servent et à migrer vers des choix managériaux innovants favorable à une gouvernance plus responsable et inclusive (Bekker & Hellström, 2020 ; UNCTAD, 2022), booster par un contexte de mutations sans recul et d'innovation numérique cadencée par le slogan de l'Intelligence Artificielle (IA) (Munyoki & Gathenya, 2021). Aujourd'hui, l'IA représente une opportunité singulière pour surmonter les obstacles liés entre autres à l'automatisation des processus administratifs pour réduire les délais et les erreurs humaines ; à la fourniture des outils d'analyse prédictive pour une prise de décision proactive et à l'amélioration de la transparence et de l'efficacité grâce à des technologies comme la blockchain (Munyoki & Gathenya, 2021). Cependant, ces opportunités s'accompagnent de défis : coûts élevés, manque d'infrastructures, et préoccupations liées à la protection des données personnelles (UNCTAD, 2022). De telles contraintes justifient la nécessité d'une stratégie intégrée qui associe innovation managériale et technologique y compris le renforcement du cadre de la gouvernance.

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025



Ainsi, la capacitation des organisations publiques africaines à une culture entrepreneuriale plus agile et frugale servirait probablement de signal indéniable pour migrer vers un véritable changement de paradigme catalysé par l'appropriation réelle de l'IA pour rompre totalement avec l'ancienne orthodoxie administrative empreinte d'archaïsme et de manque de flexibilité. A l'évidence, cela nécessitera une vision politique audacieuse, des investissements stratégiques et une collaboration renforcée entre les secteurs public et privé. Dès lors, l'entrepreneuriat et le management public en Afrique se situent aujourd'hui à un carrefour décisif entre une léthargie administrative persistante et les opportunités d'innovation managériale offertes par des outils comme l'IA (Agolla, & Van Lill, 2013), un contexte qui appelle à un équilibre raisonné entre transformation et pragmatisme managérial.

Sachant que l'entrepreneuriat aujourd'hui a changé de configuration : de la vision simpliste de création d'entreprise à une vision un peu plus sophistiquée et complexe (saisie des opportunités ; création de valeurs, innovation, prise d'initiatives et de risques, façon de penser ; méthode, état d'esprit, etc.) (Fayolle et Nakara, 2012) ; le management public africain lui aussi n'a plus d'autre choix que de s'intégrer et de s'adapter à cette rupture idéologique. La question de recherche que nous formulons est comme suit : « Comment l'intégration de l'intelligence artificielle et les pratiques entrepreneuriales peuvent-elles transformer le management public en Afrique pour surmonter la léthargie administrative et promouvoir une gouvernance responsable et innovante ? ». Cette question soulève plusieurs réflexions importantes : Comment faire valoir la transformation de l'IA dans l'automatisation, la transparence et l'efficacité administrative ? comment positionner l'entrepreneuriat public par ses stratégies, outils et pratiques entrepreneuriales dans la modernisation des administrations publiques ? Dans quel sens une gouvernance responsable peut favoriser l'équilibre entre innovation technologique et éthique, inclusion et durabilité. Comment ces valeurs s'adaptent aux spécificités des défis et opportunités propres au continent africain, notamment les infrastructures, les capacités humaines et la diversité des contextes politiques, etc. Ce questionnement ouvre la voie à des analyses qualitatives et quantitatives qui pourront explorer les interactions entre innovation technologique, pratiques managériales et dynamiques institutionnelles.

In fine, l'objectif central de l'atelier est de susciter l'engouement des chercheurs et des praticiens, vers un déploiement de nouvelles sources d'énergies aptes à tailler l'Afrique à la mesure des exigences de compétitivité internationale, pour une mise à jour des spécificités africaines dans un contexte de globalité ambiante. De manière spécifique, l'atelier vise à (i) comprendre les défis structurels du management public en Afrique ; (ii) Explorer les opportunités offertes par l'intelligence artificielle pour transformer le secteur public ; (iii) Identifier les approches innovantes pour promouvoir un entrepreneuriat public agile et responsable et (iv) Proposer des recommandations concrètes pour une gouvernance publique efficiente et inclusive.

2°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

Les auteurs intéressés par cet atelier sont invités à soumettre différents types de contributions suivants axes de réflexions ci-dessous :

Axe 1. Transformation numérique et gouvernance publique en Afrique

- ✓ E-gouvernance et services publics numériques ;
- ✓ Automatisation et réduction de la bureaucratie ;
- ✓ Etc.

Axe 2. Intelligence artificielle et prise de décision dans le secteur public

- ✓ Utilisation des systèmes d'analyse prédictive pour l'allocation des ressources ;
- ✓ IA et gestion des crises (pandémies, conflits) ;
- ✓ Impacts éthiques de l'utilisation de l'IA dans la surveillance publique ;
- ✓ Etc.

Axe 3. Entrepreneurat public : un catalyseur pour l'innovation managériale

- ✓ L'intrapreneuriat comme moteur d'innovation ;
- ✓ Partenariats public-privé (PPP) pour le développement d'initiatives numériques ;
- ✓ Laboratoires d'innovation publique et leur rôle dans l'expérimentation ;
- ✓ Etc.

Axe 4. Résilience organisationnelle et défis structurels dans le management public africain

- ✓ Corruption et transparence dans la gestion publique ;
- ✓ Renforcement des capacités humaines et organisationnelles ;
- ✓ Gestion du changement dans les environnements bureaucratiques ;
- ✓ Etc.

Axe 5. Éthique, inclusion et gouvernance dans l'adoption de l'IA

- ✓ Protection des données personnelles et cybersécurité ;
- ✓ Réduction des biais algorithmiques pour une IA inclusive ;
- ✓ Gouvernance responsable des technologies émergentes ;
- ✓ Etc.

Axe 6. Financement de l'innovation publique en Afrique : défis et opportunités

- ✓ Mobilisation des fonds publics et privés ;
- ✓ Rôle des organisations internationales et de la diaspora ;
- ✓ PPP et modèles financiers innovants pour la transformation numérique.
- ✓ Etc.

Axe 7. Capacités humaines et leadership dans la transformation numérique

- ✓ Formation et requalification des fonctionnaires ;
- ✓ Rôle du leadership visionnaire dans les réformes publiques ;
- ✓ Coopérations internationales pour le transfert de savoir-faire.
- ✓ Etc.

Les domaines d'études concerneront l'une des bases sectorielles du management des sociétés ci-après : administrations, éducation, politique, territorialité, tourisme, culture, santé, urbanisation, etc. Le fil conducteur sera de présenter des papiers théoriques, des cas sectoriels et des situations organisationnelles faisant état de bilan des pratiques de management public africain à l'épreuve des mutations, de la rupture des systèmes (Martinet, 2012) et de l'intégration d'une culture entrepreneuriale (Osborne & Gaebler, 1993) dans tous les contextes africains (Afrique du Sud, Afrique du Nord, Afrique de l'ouest et Afrique Centrale). Les résultats des missions de management public en Afrique (retours d'expériences, études

et analyses) ou encore des résultats d'enquêtes comparatives entre secteur privé-secteur public sont vivement encouragés dans cet atelier.

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Agolla, J. E., & Van Lill, J. B. (2013). Public sector innovation drivers: A process model. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1).
- Amar, A., et Berthier, L. (2007). *Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites*. ResearchGate, 13.
- Amar, A., et Berthier, L. (2008). *Le Nouveau Management Public : Évolution ou Mutation* », Colloque international «Services, innovation et développement durable », Poitiers, 17.
- Bartoli, A., et Blatrix, C. (2015). *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*. Dunod, 4ème édition, 384 p.
- Bartoli, A., et Basseur, M. (2010). *Le management public. Humanisme et Entreprise*, 4 (299), 1-4.
- Bekker, C., & Hellström, T. (2020). Transforming Public Sector Management through AI: Lessons from Emerging Economies. *Policy & Society*, 39(3), 345-364
- Bidi, G., Bané, M., et Feige, J. (2017). *Les administrations africaines à l'heure de la modernisation : la RSO comme facteur clé de succès au Sénégal*. Lyon (France), 26ème Congrès de l'AIMS - Sciences, technologies et management stratégique, 09 Juin, 15.
- Bityé M. (2017). *Le paradoxe du nouveau management public dans les organisations publiques africaines : paradoxes instrumental ou managérial pour le cas Cameroun ?* Acte de colloque, 6ème colloque AIRMAP, un management public universel ? Mai, Nice.
- Bityé M. (2019). *Gouvernance des prestations électroniques et satisfaction des citoyens-usagers dans les Administrations Publiques camerounaises : état de la question, enjeux et perspectives*. 87ieme Congrès Associations Francophone du Savoirs (ACFAS), Engager le dialogue savoirs-sociétés, 27-31 Mai, Université du Québec en Outaouais, Canada.
- Bityé M., Zogning F., Kadji Ngassam M., Benomar J. et Geoffroy T. Aliha (2020). *Entrepreneuriat et management public africain : entre léthargie administrative et innovation managériale 60 ans après les indépendances*. 9ieme Colloque AIRMAP in Entrepreneuriat : quels défis pour le management public.
- Bonnenfant, G. (Préface de) (2012). *L'innovation dans le service public : l'art du management de l'innovation dans le service public*. Eurogroup consulting, mars, 216.
- Cameron R. (2010). *L'administration publique en Afrique. Introduction*. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76, 637-643.
- Chigudu, D. (2014). *Implementing New Public Management in Zimbabwe: challenges and obstacles*. *Journal of Governance and Regulation*, 3 (2), 43-49.
- Chitou, I. (2013). *Ethique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo*. *Gestion et management public*, 1 (4), 23-35.
- Darbon, D. (2002). *La culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du « Phénomène bureaucratique »*. *Cadernos de Estudos Africanos*, 3, 25.
- Fayolle A. et Nakara W.A. (2012). *Réinventer des politiques pour les entrepreneurs précaires des pays développés*. In A.C. Martinet, *Management et Sociétés, Mutations et Ruptures*. Vuibert, Chapitre 8, 109-119.

AIRMAP 2025

Le management public responsable et intégré :
entre tradition et innovation

Versailles / Saint-Quentin-en-Yvelines
4 au 6 juin 2025

LAREQUOI
Research Center of IGH-IAE
Graduate School of Management

UVSQ
UNIVERSITÉ DE VAL D'AUSENNE



AIRMAP
Association Internationale de
Recherche en Management Public

UVSQ
UNIVERSITÉ DE VAL D'AUSENNE

ISM-IAE
INSTITUT DE RECHERCHE EN MANAGEMENT PUBLIC

Fninou, B., et Meyssonier, F. (2013). Un système de pilotage de la performance publique à dominante managériale : analyse de l'expérience de Dubaï. *Politiques et management public*, 30 (2), 241-259.

Hood C., (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Lafer, R., et Burlaud, A. (1980). *Management public : Gestion et légitimité*. Dalloz, 356.

Martinet, A.C.(2012). *Management et sociétés : Mutations et Ruptures*. Vuibert, Paris, 183 .

Mazouz, B. et Leclerc J. (2008), *La gestion intégrée par résultats. Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique* », Presses de l'université du Québec, 2008, Québec.

Meyer, I. H. (2019). E-governance in Africa: Challenges and prospects. *African Journal of Public Administration and Management*, 30(2), 45–58.

Munyoki, J., & Gathenya, J. (2021). "Role of Artificial Intelligence in Enhancing Public Service Delivery in Africa". *Technology in Society*, 67, 101719.

Ngok Evina (2010). *Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3 (243-244), 53-62.

Nhema, A. G. (2016). *Public Administration and the Development of Africa: A Critical Assessment*. *Journal of Public Administration and Governance*, 6 (1), 6-19.

Olowu, D. et Sako, S. (2002). *Better Governance and Public Policy. Capacity Building and Democratic Renewal in Africa*. Bloomfield, CT: Kumarian.

Osborne D. & Gaebler T. (1993). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Group, New York.

Rubakula, G. (2014). *The New Public Management and its Challenges in Africa*. *Public Policy and Administration Research*, 4 (4) 85-96

Shamba, P. B. (2007). *Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le management africain* " a l'épreuve des évidences empiriques. 18ème congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Fribourg (Suisse), 21.

UNCTAD (2022). *Digital Economy Report 2022: The Rise of Artificial Intelligence in Developing Countries*.

World Bank (2021). *Africa's Pulse: Innovation for Productivity and Inclusion*.