

9<sup>ème</sup> Colloque AIRMAP  
L'ENTREPRENEURIAT: QUELS DEFIS POUR LE MANAGEMENT PUBLIC?



LABEX Entreprendre  
Université de Montpellier



AIRMAP  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public



## APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n°6

# « Entrepreneuriat et management public africain : entre léthargie administrative et innovation managériale 60 ans après les indépendances »

Présidents(es) d'atelier :

**Mireille BITYE  
MENDOMO**

Université de Yaoundé 2



**Félix  
ZOGNING**

Université du Québec  
en Outaouais



**Martial KADJI  
NGASSAM**

Université Versailles  
Saint-Quentin



**Julien  
BENOMAR**

Thesee Consulting  
Luxembourg



**Geoffroy T.  
ALIHA**

Université  
d'Abomey-Calavi



**Coordonnées où transmettre votre proposition :**

<https://airmap2020.sciencesconf.org/>

### Track 6 - Entrepreneurship and African public management between administrative lethargy and managerial innovation 60 years after independence

Public management is contextual and changes according to the contingences it encounters. Faced this evolutionary dynamic, Africa is experiencing a timid development and still presents a somewhat unsatisfactory public image since advent of the NPM in the years 1970-1980. If entrepreneurship is today finally recognized as a relevant data for the radiation universal public management (Osborne and Gaebler, 1993), African public management, regardless of its horizons has no choice but to integrate and to adapt to this vision, to seize new opportunities. The work envisaged in this workshop raises a certain number of concerns among others: what assessment for public management "African version", 60 years after independence? Innovations reflect the current experience of African public organizations? What are the results and perspectives of such steps to make African public management sustainable?

## 1°. OBJECTIFS ET QUESTIONNEMENTS DE L'ATELIER

Le fonctionnement des organisations publiques par le passé était calqué sous un modèle purement bureaucratique (Weber, 1995) ; différent du management 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 et Gestion des Ressources Humaines) (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).

Cependant, 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.

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) et qui riment vers une sorte de somnolence managériale dans un contexte de mutations sans recul. Toutes choses qui interpellent ainsi les managers publics à transformer les structures qu'ils servent et à migrer vers des choix managériaux innovants empruntés au domaine privé, afin d'améliorer leur performance comme par tout ailleurs (Bartoli et Brasseur, 2010 ; Mazouz et Leclerc, 2008).

Si l'entrepreneuriat aujourd'hui a changée 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, p.111). Le management public africain lui aussi n'a plus d'autre choix que de s'intégrer et de s'adapter à cette rupture idéologique. ***Les pratiques managériales africaines actuelles sont-elles à la hauteur des exigences contextuelles et évolutives, pour un management public innovant et durable ?*** Tel est notre questionnement central, à partir duquel découlent quelques questionnements spécifiques : quel bilan pour le management public version africaine, 60 ans après les indépendances ? Quelles pratiques managériales innovantes traduisent-t-elles le vécu actuel des organisations publiques africaines ? Quels sont les résultats et les perspectives de telles démarches, pour un management public africain durable ? Y-a-t-il eu des missions de management public en Afrique depuis le temps ? Si oui ? Lesquelles et pour quels enjeux ?

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.

## **2°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE**

Les auteurs intéressés par cet atelier, sont invités à soumettre différents types de contributions pour renforcer les connaissances en faveur du développement plus accru du management public africain (Rubakula, 2014 ; Nhema, 2016) sous les quatre axes reconnus par le paradigme NPM (Stratégie, Finance, Marketing et Gestion des Ressources) (Amar et Berthier, 2007). 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.

## **3°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

AMAR, A. ; BERTHIER, L. (2007), « Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites, *ResearchGate*, 13.

AMAR, A. ; BERTHIER, L. (2008), « Le Nouveau Management Public : Évolution ou Mutation », *Colloque international « Services, innovation et développement durable »*, Poitiers, 17.

- BARTOLI, A. ; BLATRIX, C. (2015), « Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action », Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, 384 p.
- BARTOLI, A. ; BRASSEUR, M. (2010), « Le management public », *Humanisme et Entreprise*, 4, 299, p. 1-4.
- BIDI, G., BANE, M., FEIGE, J. (2017), «Les administrations africaines à l'heure de la modernisation: la RSO comme facteur clé de succès au Sénégal», Lyon (France), 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS - Sciences, technologies et management stratégique , 09 Juin, 15 p.
- BITYE M. (2017), «Le paradoxe du nouveau management public dans les organisations publiques africaines : paradoxes instrumental ou managérial pour le cas Cameroun?». Acte de colloque, 6<sup>ème</sup> colloque AIRMAP, un management public universel ? Mai, Nice.
- BITYE 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.
- 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 p.
- CAMERON R. (2010), « L'administration publique en Afrique. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 76, p. 637-643.
- CHIGUDU, D. (2014), « Implementing New Public Management in Zimbabwe: challenges and obstacles », *Journal of Governance and Regulation*, 3, 2, p. 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*, numéro 3, 25 p.
- FAYOLLE A. ; 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, p.109-119.
- FNINO, B. ; MEYSSONNIER, 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, p. 241-259.
- HOOD C. (1991), «A public management for all seasons? », *Public Administration*, 69, 1, pp.3-19.
- LAUFER, R. ; BURLAUD, A. (1980), « Management public : Gestion et légitimité », Dalloz, 356 p.
- MARTINET. A.C.(2012), *Management et sociétés : Mutations et Ruptures*, Vuibert, Paris, 183 P.
- MAZOUZ, B. ; 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.
- NGOK E. (2010), « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux », *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 243-244, p 53-62.
- NHEMA, A. G. (2016), « Public Administration and the Development of Africa: A Critical Assessment », *Journal of Public Administration and Governance*, 6, 1, p. 6-19.
- OLOWU, D.; 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 » à l'épreuve des évidences empiriques », 18<sup>ème</sup> congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Fribourg (Suisse), 21p.