



Institut de recherche et débat sur la gouvernance  
Institute for Research and Debate on Governance

## **Forum Chine-Europe**

### **Atelier sur la Formation des responsables de l'Administration**

Ecole Nationale d'Administration, Strasbourg, 4-5 octobre 2007

#### Résumé des débats

#### **1. Le cadre d'organisation de l'atelier et la méthode de travail**

Organisé des 4 au 7 octobre 2007 par la Fondation Charles Léopold Mayer et trois universités (Renmin et Sun Yat-sen en Chine et Vrije universiteit à Bruxelles), le Forum Chine Europe a rassemblé 850 participants dans 23 villes de sept pays d'Europe. Avant les deux jours de plénière à Bruxelles, 46 ateliers socio-professionnels ou thématiques ont été organisés (les 4 et 5 octobre), confrontant et mettant en débat les points de vue et les propositions de délégués de Chine et de plusieurs pays européens. Les sujets étaient les plus divers, allant de la gestion de l'eau à la réforme de l'enseignement supérieur en passant par la démographie, les questions agricoles, les institutions financières, l'éthique, les consommateurs... toutes questions touchant aux enjeux de ce dialogue biennal sino-européen amorcé en Chine en 2005 et qui doit se poursuivre au cours des années suivantes.

L'atelier « WS43 » était l'un de ces 46 ateliers, consacré à la formation des responsables de l'administration. Il a eu lieu à Strasbourg dans les locaux de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) à l'invitation conjointe de la Fondation Charles Léopold Mayer, de l'ENA et de l'Institut de recherche et débat sur la gouvernance (IRG). En plus des représentants de ces trois institutions, il a rassemblé trois responsables d'écoles d'administration chinoises (des provinces de Shaanxi, de Gansu, de Guangdong), un gestionnaire de la chaîne chinoise CCTV, et des responsables d'écoles d'administration publique d'Allemagne, de Suisse, de Catalogne, d'Italie, de Grèce, de Pologne, de France, ainsi que des représentants de l'administration française et de la Cour des Comptes. Une variété d'acteurs dont on trouvera la liste à la fin de cette note, la majorité d'entre eux engagée au quotidien dans la conduite de la formation aux affaires publiques, et tous, comme en témoigne ce compte-rendu, désireux de développer l'échange d'expérience sur la réforme des formations, de renforcer des liens en réseaux, et de mettre sur pied des programmes communs.

Dans sa note de problématique introductive reproduite en annexe, Pierre Calame, directeur général de la Fondation Charles Léopold Mayer, insistait sur le fait que le changement de nature de la société, les interdépendances nées de la mondialisation, appellent à une mutation forte des dispositifs de formation aux affaires publiques pour qu'ils correspondent à des défis tels que le renforcement de la citoyenneté, le besoin de nouvelles méthodes de co-production du bien commun, le nécessaire enracinement du pouvoir, qui est d'autant plus légitime que si la société se reconnaît vraiment dans la manière dont elle est gérée. Cette mutation de la formation implique notamment une remise en question des découpages disciplinaires, un aller et retour plus fréquent entre la théorie et la pratique, une plus grande habitude de l'échange d'expériences, une intensification des liens internationaux entre les structures de formation pour coller aux nouvelles échelles, régionales, mondiales de la gouvernance, pour préparer des fonctionnaires largement ouverts sur des réalités extranationales.

C'est bien dans cet esprit que se sont déroulés les échanges, structurés suivant le schéma proposé à l'ensemble des ateliers par l'organisation générale du Forum Chine-Europe :

- ❑ Présentation par la partie chinoise des principaux défis concernant le thème de l'atelier, puis réaction des Européens à cette vision chinoise ;
- ❑ Présentation symétrique par la partie européenne des défis, puis réaction des Chinois à cette vision européenne ;
- ❑ Réflexions sur les similitudes et les différences ;
- ❑ Propositions pour le renforcement du dialogue sino-européen.

Nous ne donnerons pas ici un compte-rendu exhaustif des débats, mais nous listerons les points principaux dégagés, à partir de la liste communiquée à l'organisation générale du forum pour la synthèse finale des débats de l'ensemble des ateliers faite ensuite à Bruxelles les 6 et 7 octobre.

## **2. Comment les délégués chinois analysent la situation et les défis majeurs en matière de formation aux affaires publiques et comment les délégués européens réagissent à cette analyse.**

*Le système de formation de fonctionnaires en Chine et les questions qu'il génère*

Deux types de formation aux affaires publiques coexistent actuellement en Chine : les formations en université et les formations assurées par les écoles du Parti et les instituts d'administration du au niveau local au niveau national.

Le premier type de formation aux affaires publiques est inspiré du système nord-américain et très influencé par les programmes et les manuels des universités anglo-saxonnes. Les étudiants en ressortent avec un diplôme de licence ou de master, et plus rarement avec un doctorat. Une statistique concernant l'Université du Nord-ouest montre que seuls 12% d'entre eux intégreront le secteur public, les autres s'orientant vers le privé ou l'associatif, notamment à cause de la difficulté des concours d'admission à la fonction publique.

Le second type de formation, contrôlé par le gouvernement, se distingue du premier à la fois par le public visé, par les objectifs poursuivis et par la durée. Les étudiants sont souvent des fonctionnaires en exercice ou de jeunes admis des concours administratifs. On ne leur offre pas une formation générale et longue comme celle proposée par les universités, mais une formation courte (de 4 à 6 mois) et ciblée qui leur permettra de se perfectionner ou d'évoluer au sein de la fonction publique. Les programmes sont définis par le gouvernement central, ou bien, dans le cas des instituts de province, par les autorités locales. Quant au financement, il est totalement public, de même que les universités d'Etat.

Les échanges sont nombreux entre l'Ecole Centrale du Parti qui forme les futurs dirigeants, et les écoles du Parti et les instituts d'administration décentralisés dans les provinces et les grandes villes. En revanche, il n'y a que très peu d'échanges entre ce type de formation et les universités. Quelques professeurs sont parfois appelés à passer d'un système à l'autre, mais en règle générale ces deux systèmes ne communiquent pas beaucoup. Le problème est alors posé par les Chinois de savoir comment les universités et les écoles d'administration peuvent développer leurs échanges. Précisons qu'il s'agit bien davantage, pour les Chinois, d'une question de communication que d'une question de restructuration du système ; la mutation nécessaire des systèmes de formation aux affaires publiques passe moins, pour l'instant, par des réformes institutionnelles des structures de formation que par l'évolution des contenus.

#### *La formation des fonctionnaires et la situation spécifique de la Chine*

D'emblée, la délégation chinoise a posé le problème de la nouvelle donne économique : « Face à l'explosion économique, comment former des élites administratives chinoises aptes à gérer cette explosion, à affronter la question du développement des marchés boursiers ou du passage d'une économie jadis planifiée à une économie de marché ? Comment former dans ces domaines des fonctionnaires compétents, capables de s'inscrire dans la logique de la mondialisation, alors même que les outils juridiques correspondant à ces situations nouvelles ne sont pas encore tous créés ? »

Autre série de questions posées par les participants chinois, liées à la situation actuelle du pays :

- Comment former des fonctionnaires susceptibles d'affronter la complexité géographique et démographique de la société chinoise?
- Dans une société où le poids du gouvernement est bien supérieur à celui qu'il est en Europe, les exigences à l'égard de fonctionnaires sont très élevées. Comment la formation peut-elle s'adapter à ces exigences ?
- (Les Européens avaient posé la question : « Pensez vous qu'il faille une formation adaptée aux provinces et aux différentes villes, ou faut-il une formation identique pour l'ensemble des fonctionnaires ? ») Il existe actuellement un tronc commun entre les différentes écoles, et ces classifications administratives communes. Les échanges se développent entre les écoles d'administration au niveau national et au niveau régional

pour affiner les contenus et réaliser les adaptations nécessaires. Trois tendances sont enfin signalées par les Chinois en réponse aux questions des Européens :

- Suite à une question posée par la partie européenne (« La difficulté des procédures d'admission dans la fonction publique ne comporte-t-elle pas le risque pour l'Administration de ne recruter que des personnes qui lui ressemblent »), les Chinois conviennent que le risque de reproduction à l'identique des élites administratives est bien ressenti en Chine comme ailleurs ; mais ils estiment que le dispositif – relativement récent – des concours d'entrée dans la fonction publique (admission au mérite), est fait pour garantir plus d'équité. Les Chinois pensent cependant qu'il faut essayer d'aller plus loin pour éviter ces phénomènes de reproduction.
- Avant 2001, 80% des échanges interuniversitaires se faisaient avec les Etats-Unis. La proportion a beaucoup changé aujourd'hui (témoigne le fort développement des échanges de personnes entre l'ENA et les écoles d'administration chinoises). On va de plus en plus, estime la délégation chinoise, vers une convergence avec les méthodes européennes.
- A la question, posée par les Européens, de savoir s'il est possible de faire des échanges de postes entre la fonction publique et le secteur industriel privé (entre des fonctionnaires et des chefs d'entreprise, par exemple), la réponse est la suivante : les ponts entre la fonction publique et le secteur privé existent, mais de manière très dissymétrique. Au delà d'un certain grade administratif (*chu*), des fonctionnaires peuvent être mutés dans des entreprises. Le passage du secteur privé vers le secteur public est plus difficile (dissymétrie des ponts entre fonction publique et secteur privé).

Les participants européens se sont par ailleurs demandé comment le partie chinoise évalue les qualités de formation des universités (modernes) et des instituts d'administration (classiques) en matière d'affaires publiques ? Et, des universités ou des écoles d'administration, lesquelles paraissent aux Chinois les plus adaptées aux besoins actuels du pays ?

### **3. Comment les délégués européens analysent la situation et les défis majeurs en matière de formation aux affaires publiques et comment les délégués chinois réagissent à cette analyse.**

Quelques points communs ont été relevés au cours des discussions en ce qui concerne la formation aux affaires publiques en Europe :

- ❑ La nécessité de renouveler le leadership administratif dans les pays européens ;
- ❑ Le défi de l'introduction de la pratique dans la formation aux affaires publiques (d'où l'importance du nombre de praticiens dans le corps enseignant des écoles d'administration européennes) ;
- ❑ La question de la motivation des candidats à la Fonction publique, généralement peu valorisée en termes financiers ;
- ❑ Le nécessaire élargissement du contenu des enseignements face à la diversification des profils des étudiants et à l'évolution de la demande de la part des administrations (d'où l'élargissement des programmes notamment en matière de « management public », avec par exemple l'évaluation et la gestion de projets) ;
- ❑ La nécessité de mieux articuler formation initiale et formation permanente.

Mais de manière générale, la très grande diversité des systèmes de formation et des cultures politico-administratives des différents pays d'Europe représentés au cours de l'atelier empêche de présenter une image unique des défis abordés par les Européens. Par exemple, des différences importantes existent entre les pays européens au regard de la perception des métiers de la fonction publique (les Français sont attachés au modèle de « carrière », opposé à celui de l'« emploi »). Le régime constitutionnel lui-même (Etat centralisé, Etat fédéral...) fait que les processus de formation des fonctionnaires n'ont pas toutes les mêmes fonctions d'un pays à l'autre. Ainsi, en Allemagne (système fédéral), les formations permanentes aux affaires publiques ont souvent une fonction de mise en lien, de plate-forme d'échange entre des représentants d'administrations géographiquement distinctes (*Länder*). Ainsi la situation de la France apparaît-elle très spécifique, avec des questions proprement françaises du type : comment enseigner de manière moderne le management (public) dans un Etat démocratique et centralisé comme l'Etat français ? Comment concevoir la formation pour moderniser une fonction publique qui globalement donne satisfaction aux Français mais qui s'est rigidifiée. Comment résoudre les questions liées à l'importance de l'effectif de la fonction publique en France (environ 25 % de la population active travaille dans la fonction publique au sens large, soit 5 millions de personnes...)

L'exposé de M. J.-R. Alventosa, rapporteur général de la Cour des Comptes, a par ailleurs apporté plusieurs éléments de débat, notamment :

- En matière de gestion publique, le contenu théorique est très faible et l'apport des professionnels n'a que très peu d'utilité sur ce point ;
- Les leçons tirées du management privé, à son sens, ne servent quasiment pas dans le secteur public : les Etats ont une réelle spécificité ;

- Il n'y a pas de « modèle » (social, politique, administratif...), puisqu'il n'y a que des cas particuliers, et les comparaisons internationales ne lui paraissent d'aucune aide.

M. Alventosa estime que le « modèle » de l'administration française s'est, certes, rigidifié, mais que le défi est moins de le changer que de « moderniser un peu une fonction publique qui globalement donne satisfaction » à la population. Pour cela, la priorité est de développer la performance, ce qui, dans les différents secteurs dépendant de l'administration, suppose d'être moins tatillon sur les procédures de contrôle.

L'exposé de M. J.-R. Alventosa a suscité par ailleurs une série de réactions sur ces questions très controversées :

- ❑ la gestion publique peut-elle être considérée comme une discipline scientifique en soi ? Comment intégrer les différentes disciplines auxquelles elle renvoie ? N'y a-t-il pas un déficit de pensée théorique sur la gestion publique ?
- ❑ Comment développer la performance dans la fonction publique selon une approche nuancée et différenciée (ex : un juge performant est-il celui qui juge le plus rapidement ;
- ❑ Enjeu de l'évaluation : qui la fait, comment ? Et comment évaluer les politiques sans indicateurs et stratégie politique clairement définie ?
- ❑ Comment contrôler les élites administratives sans utiliser le bâton ou la guillotine ?
- ❑ A quelles conditions les comparaisons internationales sont-elles utiles ? Si l'on ne recherche que des modèles à importer, elles ne le sont à l'évidence pas puisque chaque contexte est spécifique : chacun doit trouver les indicateurs et les objectifs les plus adaptés à leur situation. En revanche, un échange de pratiques et d'expériences fait de manière responsable et indépendante est fondamental ;
- ❑ Ne faut-il pas mettre l'accent, dans les formations aux affaires publiques, moins sur les savoirs académiques que sur les comportements, les savoir-faire et les savoir-être ?

A titre indicatif, les questions des délégués chinois en réaction aux différents exposés des Européens ont été les suivantes :

- ❑ D'où viennent les élèves ? Sont-ils sélectionnés par le gouvernement ou par l'université ?
- ❑ L'administration publique ayant un aspect « rite social » et donc une dimension éthique, y a-t-il en Europe des cours autour de l'éthique dans les formations aux affaires publiques ? Les éléments de réponse des Européens à cette question ont montré que l'expérience de mise en place de cours spécifiques d'éthique n'a pas été probante (manque d'intérêt des élèves). L'éthique passe mieux quand elle est abordée de biais dans des cours non spécifiques (cas de l'Allemagne).
- ❑ Est-ce que le processus de formation aux affaires publiques garantit aux étudiants de devenir fonctionnaires ?

- ❑ Pouvez-vous exposer les priorités dans la réforme de la formation à l'administration publique ? Quelle est la structure de la Fonction publique en Europe et quels types d'examens pour y accéder ?
- ❑ Les étudiants en administration publique ont-ils des relations avec des fonctionnaires ?
- ❑ Sans chercher à imposer le même modèle de fonction publique dans toute l'Europe, est-il envisageable de développer une convergence de méthodes de gestion des ressources humaines ?

#### **4. Retour sur image : que peut-on apprendre des similitudes et des différences entre la Chine et l'Europe en matière de formation aux affaires publiques ?**

La mondialisation, à l'évidence, bouleverse la donne de la formation aux affaires publiques dans le monde entier. Les débats ont bien montré que de la Chine à l'Europe, les fonctionnaires doivent être mieux formés à affronter la dimension extra-nationale de leur travail, à mieux connaître les réalités internationales, à acquérir des compétences nouvelles correspondant à leur insertion dans un jeu mondial de plus en plus interdépendant, de plus en plus complexe et de plus en plus interculturel. De ce point de vue, les défis sont les mêmes.

L'évolution de la société dans chaque pays amène par ailleurs à des évolutions communes dans les systèmes de formation :

- ❑ Une part de plus en plus grande est réservée aux pratiques, aux questions concrètes de gestion quotidienne (études de cas). La théorie ne prédomine plus ;
- ❑ Une importance de plus en plus grande est accordée aux questions de société dans la formation (en Chine, le gouvernement déclare rechercher la construction d'une société harmonieuse, et affirmer la « primauté de l'homme » qui met au premier plan les questions humaines et sociales ; en Europe, de plus en plus d'attention est accordée aux questions sociales) ;
- ❑ L'évaluation des fonctionnaires et de leur formation est tenue, de part et d'autre pour une priorité ; la formation d'une élite administrative très performante est recherchée de part et d'autre, mais cette élite doit être constamment évaluée ;
- ❑ En revanche – et c'est un autre point commun – il n'y a que peu d'évolution en ce qui concerne la grande hétérogénéité des systèmes de formation : deux systèmes hétérogènes coexistent en Chine (universités/écoles d'administration). En Europe, les formations, du fait de leur grande diversité, manquent de normalisation ;
- ❑ Les grands défis de la formation aux affaires publiques semblent être plus ou moins semblables en Chine et en Europe, notamment : savoir si les formations répondent aux situations nouvelles de nos sociétés ; rendre la formation plus cohérente avec les exigences à l'égard des fonctionnaires en exercice ; et s'interroger sur les moyens d'accroître la motivation ainsi que de stimuler le désir de formation et de progression des fonctionnaires (ce dernier point étant à la limite de la similitude et de la différence entre

la Chine et l'Europe, puisque les Chinois insistent davantage sur ce dernier point que les Européens).

Cependant les différences restent très marquées entre la Chine et l'Europe sur plusieurs plans :

- Les méthodes d'évaluation de l'efficacité des fonctionnaires sont très différentes, et ceci a des conséquences sur les systèmes de formation eux-mêmes ;
- Les représentants chinois affirment de manière plus marquée que les autres leur souci d'en finir avec la bureaucratie, l'inefficience et la corruption ;
- Même s'il y a en définitive peu de différences entre la Chine et l'Europe sur le plan technique dans les systèmes de formation, des différences considérables peuvent être constatées en ce qui concerne la vision de la société, d'où l'insistance chinoise sur le thème de l'éthique ;
- Même si de part et d'autre on peut se retrouver sur des principes communs du type Etat de droit, égalité devant la loi, transparence et pertinence de l'administration, certains de ces principes sont davantage, en Chine, de l'ordre du normatif (c'est-à-dire : ce qu'il faudrait réaliser) et non de l'ordre du descriptif (c'est-à-dire : ce qui existe effectivement) comme en Europe. Cela relève d'une différence de réalités politiques entre l'Europe et la Chine ;
- En Chine, si la notion d'élite est à la mode (créativité, diplômes, jeunesse, proximité des hautes sphères), on parle rarement d'« élite administrative » ;
- Plus qu'ailleurs peut-être, la principale motivation des étudiants chinois qui s'orientent vers la formation aux affaires publiques est celle du « pouvoir » ;
- L'enjeu des échanges internationaux dans la formation aux affaires publiques serait plus important en Chine qu'en Europe ;
- La séparation de l'administratif et du politique, principe de base des pays européens, est à l'évidence un problème plus difficile en Chine.

## **5. Présentation du projet d'observatoire des formations aux affaires publiques dans le monde (OFAP)**

Nancy Favre, de l'Institut des Hautes Etudes en Administration Publique de Lausanne (IDHEAP) a présenté au cours de l'atelier le projet en cours d'Observatoire des formations aux affaires publiques (OFAP). Elle a insisté sur le fait que pour répondre à l'actuelle complexification de l'action publique, un nombre en constant accroissement d'institutions d'éducation tertiaire proposent des formations aux « affaires publiques ». Toutefois il n'existe aucune vue globale sur ces programmes tant leur évolution et leur diversité sont perpétuelles, tant leur appellation peut être variée (ces formations peuvent, à titre d'exemple, être dénommée formations en administration publique, en politique publique, en management public ou encore en gouvernance publique), tant ils peuvent être proposés à plein temps comme à temps partiel, tant ils peuvent exiger une expérience professionnelle ou non, etc.



En 2006, faisant le constat de ce manque de lisibilité, l'Institut pour un nouveau débat sur la gouvernance (IRG) a décidé de lancer avec l'IDHEAP et quelques autres partenaires une étude destinée à identifier et mieux connaître les différents programmes de formation aux affaires publiques dans le monde. L'objectif est de fournir du matériel à ceux qui, dans les administrations publiques ou dans le cadre de réseaux universitaires cherchent à réformer les systèmes de formation pour mieux les adapter aux besoins de notre société. Des études pilotes ont ainsi été lancées en Amérique latine, en Chine, en Europe ainsi qu'aux Etats-Unis par différentes équipes de recherche. Elles ont permis, dans chaque région, de recenser et d'étudier ces formations à l'aide d'un même questionnaire. L'objectif de ces études pilotes est de chercher à saisir et à confronter les tendances qui pourraient exister dans les différents pays et non pas d'être exhaustif ; vingt formations par région ont ainsi été retenues. Les informations collectées lors de cette première étape sont disponibles, sous la forme d'une base de données, à l'adresse suivante : <http://www.publicaffairsmasters.org>. Dans un deuxième temps, un observatoire des formations aux affaires publiques dans le monde est projeté. Outre la collecte de données factuelles, la vocation de cet observatoire sera double : analyser l'évolution et les mutations des formations en administration publique, ainsi que mettre en lien et en débat l'ensemble des acteurs impliqués dans l'espace de la formation et de la recherche en affaires publiques. Bien qu'à l'état embryonnaire, cet Observatoire des Formations aux Affaires Publiques (OFAP) a pour vocation, de par la saillance des sujets abordés, de devenir un acteur collectif incontournable des débats qui ne manqueront assurément pas d'émerger autour de l'adaptation des formations en administration publique aux nouveaux défis des sociétés contemporaines.

## **6. Les pistes de collaboration future pour le renforcement du dialogue**

Les participants chinois et européens à l'atelier ont souhaité inscrire les collaborations futures dans un cadre défini. Le Forum Chine Europe étant biennal, il constitue l'un de ces cadres (avec le souhait d'un plus grand resserrement thématique), mais trois autres pistes ont été suggérées :

- ❑ la collaboration active au projet d'Observatoire des formations aux affaires publiques (OFAP) cité plus haut. La présentation en séance, par l'IDHEAP, du site Internet créé à cet effet a entraîné le souhait de plusieurs participants de devenir partenaires actifs de cet observatoire. Cela permettra à la fois de mieux connaître l'esprit et les contenus des formations actuellement dispensées dans plusieurs régions du monde (à la fin de l'année, une centaine de fiches descriptives en français, anglais, chinois et espagnol seront consultables sur le site) ; de dialoguer sur les réformes des formations ; de consolider un réseau ;
- ❑ Pour maintenir un suivi des travaux, plusieurs participants, responsables de structures européennes et chinoises de formation de fonctionnaires, ont souhaité se retrouver au cours de rencontres régulières sur des thèmes très précis, pouvant se dérouler dans l'une des différentes écoles européennes ou chinoises ;

- Les participants souhaitent également :
  - Dégager des principes communs pour la mise en place de doubles diplômes entre formations européennes et chinoises aux affaires publiques ;
  - Mettre en place des rencontres de formation croisée Chine-Europe sur des points particuliers concernant la formation des fonctionnaires ;
  - Mettre sur pied des programmes de coopération – portant aussi bien sur des thèmes précis (transports, environnement, etc.) que sur des disciplines transversales (ex : management public) – en matière de formation aux affaires publiques ;
  - Etendre le champ de la coopération en matière de formation au-delà du domaine technique (droit, économie, comptabilité...) en coopérant sur la formation au management public en général.

Il é été également suggéré de s'interroger sur la possibilité d'introduire un cours sur l'humanisme européen dans la formation aux affaires publiques en Europe et un cours sur les valeurs humanistes de la tradition confucianiste dans la formation des fonctionnaires chinois, étant donné qu'un fonctionnaire n'est digne de ce nom que s'il se dote non seulement d'un éventail de compétences professionnelles, mais aussi d'une dimension humaniste.

Enfin, il a été convenu que chacun de ces chantiers devrait être animé par l'un des participants, et que chacun s'emploierait à rechercher les sources de financement susceptibles d'en permettre la mise en œuvre.

## LISTE DES PARTICIPANTS

1. Mme Nancy FAVRE, Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, Suisse
2. M Blaise LARPIN, Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, Suisse
3. M CAO Gang, Ecole d'administration de la province de Shaanxi (Chine)
4. M CHEN Xian, Ecole d'administration de la province de Gansu (Chine)
5. M GUO Jianxin, CCTV (Chine)
6. M XIE Linping, Ecole d'administration de la province de Guangdong (Chine)
7. M Philippe BASTELICA , Ecole Nationale d'Administration (Strasbourg-Paris)
8. Mme Chantal SEVRIN, Ecole Nationale d'Administration (Strasbourg-Paris)
9. M Jean-Raphaël ALVENTOSA, La Cour des Comptes, Paris
10. M Dieter BECK, Ecole supérieure allemande des sciences administratives de Speir (Allemagne)
11. Mme Saveria SPEZZANO, Centro di Formazione Studi (Formez), Rome (Italie)
12. Mme Mirella FRUSCELLA, ancienne directrice du bureau international de l'Ecole Nationale d'Administration Publique, Rome (Italie)
13. M Themis PANAGIOTOPOULOS, National School of Public Administration, Greece
14. M Pierrick LE JEUNE, Institut de Préparation à l'Administration Générale de Brest (France)
15. M J. Pedro CAMINO, Ecole d'administration publique de Catalogne (Espagne)
16. M Marc GUIGON, DIACT Délégation Interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires, Paris
17. M Damian GADZINOWSKI, European Institute of Public Administration and European Centre for Public Finance Management, Varsovie (Pologne)
18. M CHEN Lichuan, Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance (IRG)
19. M Michel SAUQUET, Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance (IRG)
20. Mme Rita SVELIS, Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance (IRG)
21. M Thomas MOURIES, Institut de Recherche et Débat sur la Gouvernance (IRG)
22. Mlle Sophie SAUVAGE, accompagnatrice
23. Mme Carole Cohen, interprète chinois-français
24. M Anthony ROGER, interprète anglais-français
25. Mme Anne CHATENAY, interprète anglais-français