

Promouvoir la bonne gouvernance au Tchad à travers les principes du management stratégique et du contrôle de gestion

Promoting good governance in Chad through the principles of strategic management and management control

PATALET Geo

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de N'Djamena

Université de N'Djamena

Laboratoire d'analyse de Recherche en Economie et Mathématique (LAREM)

Date de soumission : 21/05/2026

Date d'acceptation : 15/07/2026

Pour citer cet article :

PATALET. G. (2026) « Promouvoir la bonne gouvernance au Tchad à travers les principes du management stratégique et du contrôle de gestion », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 8 » pp : 691- 719.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'article analyse les défis majeurs de la gouvernance au Tchad, notamment le manque de transparence, d'efficacité et de responsabilité freinant le développement socio-économique. Il souligne le rôle central du management stratégique et du contrôle de gestion comme leviers essentiels pour définir des orientations claires et assurer un suivi rigoureux des actions. S'appuyant sur une approche mixte, l'étude combine une analyse qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec une analyse quantitative issue d'un questionnaire administré par un groupe de cinq étudiants de master en audit et contrôle de gestion. Cette méthodologie permet d'identifier des obstacles tels que l'insuffisance des compétences, l'instabilité politique, la corruption et une culture organisationnelle informelle. Elle propose un modèle intégré alliant planification stratégique, pilotage opérationnel et responsabilisation des acteurs, renforcé par des outils numériques simples et une démarche participative. La mise en œuvre progressive de ce modèle, soutenue par des formations adaptées et un leadership engagé, est présentée comme indispensable pour instaurer une gouvernance durable, transparente et adaptée aux spécificités locales, tout en s'inspirant d'expériences africaines réussies.

Mots clés : Bonne gouvernance ; Management stratégique ; Contrôle de gestion ; Transparence ; Responsabilité.

Abstract

The article analyzes the major governance challenges in Chad, notably the lack of transparency, efficiency, and accountability that hinder socio-economic development. It highlights the central role of strategic management and management control as essential levers to define clear orientations and ensure rigorous monitoring of actions. Based on a mixed-methods approach, the study combines qualitative analysis grounded in semi-structured interviews with quantitative data obtained from a questionnaire administered by a group of five master's students specializing in audit and management control. This methodology identifies obstacles such as insufficient skills, political instability, corruption, and an informal organizational culture. It proposes an integrated model combining strategic planning, operational steering, and actor accountability, reinforced by simple digital tools and a participatory approach. The gradual implementation of this model, supported by tailored training and committed leadership, is presented as indispensable for establishing sustainable, transparent governance adapted to local specificities, while drawing on successful African experiences.

Keywords: Good governance; Strategic management; Management control; Transparency; Accountability.

Introduction

La gouvernance au Tchad fait face à de nombreux défis qui entravent le développement économique et social du pays. Comme le soulignent Ndiaye (2021)¹ et Traoré (2023)², malgré les efforts déployés pour renforcer les institutions, la gestion des organisations publiques et privées reste fréquemment marquée par un manque de transparence, d'efficacité et de redevabilité. Ces dysfonctionnements constituent des freins majeurs à l'instauration d'une gouvernance bonne et durable.

La gouvernance des organisations tchadiennes demeure confrontée à une intégration insuffisante des pratiques de management stratégique et de contrôle de gestion, pourtant reconnues dans la littérature comme des leviers incontournables pour définir des orientations claires et assurer un suivi rigoureux des performances (Mintzberg, 2022³; Kaplan & Norton, 2023⁴). Si ces concepts ont fait l'objet de nombreuses études dans les pays développés et certains contextes africains, une lacune scientifique persiste quant à leur appropriation et leur adaptation locale, notamment au Tchad. En effet, Kouame et al. (2021)⁵ soulignent que, dans le contexte africain, un écart significatif existe entre les recommandations théoriques en matière de gouvernance stratégique et la réalité opérationnelle sur le terrain, ce qui freine la maturité stratégique et limite la performance organisationnelle.

Dans ce cadre, le cas tchadien mérite une attention spécifique en raison de ses particularités institutionnelles, économiques et socio-politiques. Ce contexte caractérisé par une gouvernance souvent centralisée, une faible structuration des processus managériaux et une rareté des ressources incite à repenser les modèles traditionnels et à explorer des approches innovantes, mieux adaptées aux réalités locales. Or, à ce jour, peu d'études empiriques approfondies ont été menées pour analyser comment les organisations tchadiennes intègrent concrètement ces pratiques et quels facteurs influencent leur succès ou leur échec.

Cette recherche vise ainsi à combler cette lacune scientifique en proposant une analyse contextualisée de l'intégration du management stratégique et du contrôle de gestion dans la gouvernance des organisations tchadiennes. Par l'utilisation d'une méthodologie mixte, combinant entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs clés et analyses quantitatives rigoureuses, elle apporte une connaissance nouvelle sur les dynamiques internes et externes qui

1 Ndiaye, F. (2021). Gouvernance et institutions au Tchad : défis et opportunités. *Afrique Contemporaine*, 261(4), 87-103

2 Traoré, B. (2023). Vers une gouvernance durable au Tchad : entre contraintes et innovations. *Cahiers Africains de Gestion*, 12(1), 23-40

3 Mintzberg, H. (2022). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Free Press

4 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (3rd ed.). Harvard Business Review Press

5 Kouame, Y., Konan, P., & Kone, A. (2021). Intégration du contrôle de gestion dans la gouvernance des entreprises africaines : état des lieux et perspectives. *Management & Gouvernance*, 6(4), 101-115

façonneront cette intégration. De plus, les résultats issus de ce travail contribueront à enrichir la littérature en offrant un cadre d'analyse adapté aux spécificités des pays à gouvernance émergente, tout en fournissant des recommandations opérationnelles susceptibles de renforcer l'efficacité et la pérennité des organisations tchadiennes.

L'objectif principal de cette étude est ainsi de démontrer comment les principes du management stratégique et du contrôle de gestion peuvent être mobilisés pour promouvoir une meilleure gouvernance au Tchad. Plus spécifiquement, la recherche vise à répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les principaux obstacles à la bonne gouvernance dans les organisations tchadiennes ?
2. Comment le management stratégique peut-il orienter efficacement les actions des dirigeants ?
3. En quoi le contrôle de gestion contribue-t-il à renforcer la transparence et la responsabilité ?

Cette étude combine une analyse documentaire rigoureuse (Yin, 2017)⁶ et l'exploitation des entretiens semi-directifs afin d'appréhender à la fois les cadres théoriques et les réalités pratiques. L'article s'articule ainsi en trois parties : un état des lieux de la gouvernance au Tchad, un examen des concepts clés du management stratégique et du contrôle de gestion , puis une présentation des modalités concrètes d'application pour améliorer la gouvernance au sein des organisations tchadiennes.

1. Cadre conceptuel et théorique

L'analyse proposée repose sur un cadre conceptuel structuré autour de quatre axes complémentaires. La bonne gouvernance est tout d'abord définie par ses principes fondamentaux, transparence, responsabilité, participation, efficacité et respect de l'État de droit, piliers essentiels pour garantir une gestion éthique et efficiente des ressources organisationnelles (Kaufmann, Kraay & Zoido-Lobaton, 1999)⁷. Le management stratégique est ensuite présenté comme un processus dynamique englobant la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des stratégies, permettant aux organisations de s'adapter et de coordonner leurs actions dans un environnement changeant (Mintzberg, 1994)⁸. Le contrôle de gestion joue un rôle central en alignant les comportements des acteurs avec les objectifs stratégiques via des outils dédiés au suivi et à l'évaluation des performances (Anthony & Govindarajan, 2007)⁹.

6 Yin, R. K. (2017). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). SAGE Publications

7 Kaufmann, D., Kraay, A., & Zoido-Lobaton, P. (1999). Governance Matters. World Bank Policy Research Working Paper, No. 2196

8 Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press

9 Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin

Enfin, la synthèse souligne l'interdépendance entre ces trois domaines : le contrôle de gestion constitue un levier clé pour assurer la mise en œuvre effective du management stratégique tout en renforçant les principes de bonne gouvernance, notamment à travers la responsabilisation et la transparence (Simons, 1995)¹⁰. Cette articulation favorise in fine une amélioration de la performance globale et de la qualité décisionnelle des organisations

1.1. Définition de la bonne gouvernance : Principes clés et dimensions

La bonne gouvernance est une notion multidimensionnelle qui se réfère à la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources publiques et privées, en vue d'atteindre des objectifs de développement durable, transparence, équité, responsabilité et participation (OCDE, 2004¹¹; UNDP, 1997¹²).

À travers la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983¹³; Scott, 2008¹⁴), la bonne gouvernance s'inscrit dans un cadre normatif dicté par des règles formelles et informelles, où les organisations cherchent à légitimer leurs pratiques face aux pressions environnementales. Cette théorie permet de comprendre pourquoi l'adoption des principes de bonne gouvernance varie selon les contextes institutionnels, notamment en milieu tchadien marqué par une forte centralisation et des pratiques institutionnelles faibles en transparence et responsabilité.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984¹⁵) enrichit cette définition en insistant sur la nécessité d'inclure divers acteurs internes et externes dans la prise de décision, pour garantir légitimité, équité et participation citoyenne, aspects essentiels à la légitimité démocratique de la gouvernance.

Enfin, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976¹⁶) souligne que la bonne gouvernance doit aussi assurer la reddition de comptes entre les détenteurs du pouvoir (principaux) et les gestionnaires (agents), réduisant ainsi les risques d'opportunisme par des mécanismes de contrôle adaptés.

1.2. Management stratégique : Concepts, processus et rôle dans la gouvernance des organisations

Le management stratégique est défini comme un processus dynamique combinant analyse environnementale, définition d'objectifs, formulation, mise en œuvre et contrôle de la stratégie

10 Simons, R. (1995). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press

11 OCDE (2004). Principes de la bonne gouvernance. Organisation de coopération et de développement économiques

12 UNDP (United Nations Development Programme). (1997). Governance for Sustainable Human Development. New York: UNDP

13 DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160

14 Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd edition). Sage Publications

15 Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman

16 Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360

(Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998¹⁷; David, 2017¹⁸). Il joue un rôle fondamental dans la gouvernance en orientant les décisions vers une vision claire et une adaptation aux changements.

La Resource-Based View (RBV) (Barney, 1991)¹⁹ apporte un éclairage important en considérant que les capacités internes (compétences, ressources managériales) sont déterminantes pour élaborer des stratégies efficaces et adaptées. Dans le contexte tchadien, cette perspective met en avant le développement des ressources organisationnelles comme levier pour surmonter les contraintes institutionnelles et assurer une gouvernance performante.

Par ailleurs, la critique adressée aux modèles linéaires (Ansoff, 1965)²⁰ incite à privilégier un management stratégique résilient et flexible, capable d'intégrer l'incertitude, particulièrement pertinente dans un environnement instable comme celui du Tchad.

Le New Public Management (NPM) (Hood, 1991)²¹ influence également cette approche en introduisant des principes empruntés au secteur privé (efficacité, responsabilisation, mesures de performance) dans la gouvernance publique, via notamment le management stratégique. Toutefois, son application nécessite une adaptation contextuelle pour tenir compte des spécificités locales.

1.3. Contrôle de gestion : Définitions, objectifs, outils principaux

Le contrôle de gestion est un mécanisme visant à assurer l'alignement des activités opérationnelles avec la stratégie organisationnelle, à travers des outils tels que les budgets, tableaux de bord et indicateurs clés (Simons, 1995²²; Anthony & Govindarajan, 2007²³).

Il permet d'accroître la responsabilité et la transparence, des piliers essentiels de la bonne gouvernance, conformément aux exigences de la théorie de l'agence relative à la réduction des asymétries d'information entre dirigeants et parties prenantes.

Cependant, la vision purement quantitative du contrôle est parfois critiquée (Otley, 1999)²⁴ pour sa rigidité et son manque de prise en compte des dimensions sociales et qualitatives, ce qui est particulièrement pertinent dans le secteur public ou à but non lucratif très représenté au Tchad (Anthony & Young, 2003)²⁵.

17 Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. Free Press

18 David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th edition). Pearson

19 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

20 Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill

21 Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19

22 Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press

23 Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12e édition). McGraw-Hill Education

24 Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382

25 Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations*. McGraw-Hill/Irwin

L'évolution récente vers des systèmes intégrés (Merchant & Van der Stede, 2017)²⁶ favorise une meilleure communication, une prise de décision plus participative et un suivi continu, renforçant ainsi les principes de transparence et de participation chers à la bonne gouvernance.

1.4. Relations entre management stratégique, contrôle de gestion et bonne gouvernance : Synthèse critique

Les trois concepts forment un système interdépendant : le management stratégique fixe la direction et les priorités, le contrôle de gestion assure le suivi de la performance et la reddition de comptes, tandis que la bonne gouvernance encadre leur déploiement dans un cadre éthique, transparent et responsable (Kaplan & Norton, 1996)²⁷.

Le modèle du Balanced Scorecard illustre bien cette intégration en traduisant la stratégie en objectifs mesurables favorisant la transparence et la responsabilisation.

Toutefois, dans un contexte fragile comme le Tchad, la littérature (Djimet, 2015²⁸; Kalfon, 2018²⁹) met en garde contre l'importation directe de ces outils sans adaptation aux réalités institutionnelles, culturelles et organisationnelles locales. La théorie institutionnelle rappelle l'importance d'ajuster les pratiques aux contraintes socio-politiques, tandis que la théorie des parties prenantes plaide pour une plus grande inclusion afin de renforcer la légitimité des processus.

En somme, le croisement contextualisé du management stratégique et du contrôle de gestion constitue un levier puissant pour renforcer la gouvernance au Tchad, permettant d'aller au-delà d'une simple conformité normative vers une gouvernance axée sur la performance, la durabilité et la participation effective des acteurs (Bourguignon, Malleret & Nørreklit, 2011)³⁰.

2. Contexte spécifique du Tchad

Le contexte spécifique du Tchad présente le cadre dans lequel s'inscrit l'étude, en décrivant à la fois la démarche méthodologique adoptée et le profil des organisations et individus ayant participé à la recherche.

2.1. Rappel méthodologique et démarche d'analyse

La collecte des données s'est appuyée sur une triangulation méthodologique combinant deux outils complémentaires : un questionnaire structuré administré auprès de 30 organisations tchadiennes et des entretiens semi-directifs réalisés avec cinq responsables de haut niveau. Cette

26 Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th edition). Pearson

27 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85

28 Djimet, M. (2015). Problématiques de la gouvernance publique au Tchad. *Revue Africaine de Gestion*, 13(2), 45-60

29 Kalfon, J.-P. (2018). Gouvernance publique en Afrique francophone : Enjeux et perspectives. *Cahiers d'Analyse Politique*, 3(42), 71-95

30 Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2011). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. Copenhagen Business School Press

approche mixte a permis de croiser données quantitatives et qualitatives pour enrichir la compréhension des pratiques de management stratégique et de contrôle de gestion.

L'échantillonnage raisonné (ou intentionnel) a ciblé un panel représentatif, équilibré entre secteur public (15 entités) et secteur privé/ONG (15 entités), afin de refléter la diversité des structures organisationnelles et leurs spécificités sectorielles au Tchad. Malgré la taille limitée de l'échantillon, ce choix répond à la fois à des contraintes pratiques (temps, accès terrain) et méthodologiques, notamment en permettant le recours à des tests statistiques non paramétriques adaptés aux petits effectifs (test exact de Fisher, test U de Mann-Whitney).

Les données quantitatives issues du questionnaire ont été analysées par des statistiques descriptives (fréquences), des analyses bivariées sectorielles et la construction de deux indices composites clés :

- Indice de Maturité Stratégique (IMS) : agrège plusieurs dimensions liées à l'existence formelle de la stratégie, ses apports perçus et la fréquence de communication (pondération 60 % apport/dimensions, 40 % communication).

- Indice de Maturité du Contrôle de Gestion (ICG) : combine la présence d'un dispositif de contrôle et sa contribution à la transparence et responsabilité organisationnelles.

Ces indices sont scientifiquement validés par une excellente cohérence interne (α de Cronbach = 0,94 pour l'IMS), une construction théorique fondée sur la littérature reconnue, et une pondération explicite justifiée.

Une analyse corrélationnelle (corrélation de Spearman) a testé la synergie entre IMS et ICG. Une typologie en trois profils de maturité de gouvernance a été définie sur la base de seuils explicites, permettant d'identifier des groupes homogènes dans les pratiques.

Sur le plan qualitatif, l'analyse thématique inductive des entretiens (codage via NVivo) a renforcé la validité des résultats quantitatifs en éclairant les motivations, mécanismes internes et obstacles liés à la mise en œuvre des dispositifs étudiés.

Enfin, les modalités « Ne sait pas » ont été traitées comme valeurs manquantes, et la modalité intermédiaire « Parfois » valorisée à 0,5 dans la construction des indices, assurant ainsi une prise en compte nuancée des réponses.

2.2. Profil de l'échantillon et les obstacles à la bonne gouvernance

L'analyse des obstacles perçus dans la gouvernance organisationnelle (cf.fig.1&2) identifie en premier lieu le manque de ressources financières (60 %), suivi par la faible compétence des ressources humaines (37 %), la résistance au changement et l'insuffisance des cadres juridiques (33 % chacun), puis la corruption et l'instabilité politique (20 %) et enfin le manque de volonté

politique (13 %). Toutefois, lorsque l'on considère l'obstacle jugé le plus impactant, la corruption gagne en importance, soulignant son rôle structurel majeur dans les économies en développement (Rose-Ackerman, 1999³¹; Méon & Weill, 2010³²).

Une analyse factorielle exploratoire distingue deux facteurs : contraintes internes (ressources, compétences, résistance) et contraintes externes institutionnelles (corruption, instabilité, cadres juridiques, volonté politique), conforme à la typologie institutionnelle de North (1990)³³. La fiabilité interne des regroupements est satisfaisante ($\alpha = 0,78$ et $0,72$) (Nunnally & Bernstein, 1994)³⁴.

La régression multiple révèle un effet négatif plus marqué des obstacles externes sur la maturité stratégique ($\beta = -0,45$, $p < 0,01$) que des obstacles internes ($\beta = -0,30$, $p < 0,05$), expliquant 42 % de la variance, en ligne avec les travaux sur l'influence des pressions institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977)³⁵.

Le modèle PLS-SEM adopté confirme ces liens complexes : contraintes internes et externes impactent négativement la maturité stratégique et le contrôle de gestion, lesquels médient partiellement cet effet sur la performance organisationnelle (Hair et al., 2019³⁶; Podsakoff et al., 2003³⁷). Les tests de médiation et modération confirment le rôle clé des pratiques de gouvernance comme mécanismes intermédiaires (Baron & Kenny, 1986³⁸; Preacher & Hayes, 2008³⁹) et montrent que l'impact négatif des obstacles internes s'exacerbe dans le secteur public, appelant à des politiques différenciées selon le contexte institutionnel (Boyne, 2002)⁴⁰.

3. Pratiques de management stratégique

L'analyse initiale (fig.3&4 annexe) révèle que 80 % des organisations disposent d'une stratégie clairement définie, mais sa diffusion reste limitée, avec seulement 10 % affirmant une communication « toujours » effective et 40 % « souvent », illustrant un décalage entre formalisation et appropriation stratégique (Mintzberg, 1994)⁴¹. Cet écart est confirmé par l'entretien à la SHT, où la vision stratégique descend du comité de direction sans relais suffisant

31 Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press

32 Méon, P.-G., & Weill, L. (2010). Is corruption an efficient grease? *World Development*, 38(3), 244–259

33 North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press

34 Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill

35 Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363

36 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications

37 Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903

38 Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182

39 Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891

40 Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122

41 Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114

aux autres niveaux, ce qui rejoint l'importance de la traduction et communication stratégiques pour l'alignement organisationnel (Kaplan & Norton, 1996)⁴².

Le management stratégique présente un gradient d'efficacité décroissant : si 80 % des répondants notent un cadrage amélioré des objectifs et 63 % une meilleure coordination, seulement 28 % jugent leur capacité d'adaptation rapide satisfaisante, reflétant le modèle classique « top-down » de planification stratégique dites « statique » (Ansoff, 1965⁴³ ; Bourgeois, 1980⁴⁴).

Une analyse factorielle exploratoire (AFE) a permis d'identifier deux facteurs distincts expliquant 68 % de la variance : « formalisation-cadrage » et « diffusion-adaptation » (Fabrigar et al., 1999)⁴⁵, avec une bonne adéquation des données (KMO = 0,82; Bartlett $p < 0,001$) (Field, 2013) et une fiabilité interne satisfaisante ($\alpha = 0,85$ et $0,79$) (Nunnally & Bernstein, 1994)⁴⁶.

Une régression multiple montre que la formalisation-cadrage a un effet positif significatif plus marqué ($\beta = 0,52$, $p < 0,001$) que la diffusion-adaptation ($\beta = 0,28$, $p < 0,05$) sur la maturité stratégique, expliquant 54 % de la variance, soulignant le rôle central de la formalisation tout en confirmant l'importance complémentaire de la diffusion et adaptation (Dess et al., 1997)⁴⁷.

La modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) confirme que la formalisation-cadrage anticipe la diffusion-adaptation, laquelle impacte directement la performance perçue. Le modèle présente de bons indices d'ajustement (SRMR = 0,065) et valide la convergence des mesures (charges factorielles $> 0,7$) (Fornell & Larcker, 1981⁴⁸; Hair et al., 2019⁴⁹).

Enfin, une analyse de modération met en évidence que l'effet positif de la diffusion-adaptation sur la performance est renforcé dans le secteur privé (interaction $\beta = 0,22$, $p < 0,05$), ce qui rejoint les conclusions sur la moindre résilience du secteur public face aux innovations managériales (Boyne, 2002)⁵⁰.

4. Contrôle de gestion, transparence et responsabilité

L'analyse des données issues de 29 organisations (fig.5) montre qu'une large majorité (83 %) dispose d'un dispositif de contrôle de gestion ou de contrôle interne, unanimement perçu

42 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85

43 Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill

44 Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39

45 Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299

46 Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill

47 Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (1997). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill

48 Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50

49 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications

50 Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122

comme améliorant la transparence dans la prise de décision (100 %) et renforçant la responsabilité des gestionnaires (83 %), confirmant l'importance de ces dispositifs pour la qualité décisionnelle et la responsabilisation managériale (Anthony, 1965⁵¹; Simons, 1995⁵²). Toutefois, les difficultés rencontrées concernent principalement l'outillage et la mise en œuvre du contrôle, plutôt que son acceptation. Une analyse factorielle exploratoire (AFE) distingue deux dimensions majeures : l'adhésion aux bénéfices du contrôle (transparence, responsabilisation) et les obstacles opérationnels (absence d'outils adaptés, résistance, manque de compétences, suivi insuffisant). Cette structuration rejoint les freins organisationnels identifiés par Granlund et Malmi (2002)⁵³ concernant la digitalisation des systèmes de contrôle. Les deux dimensions présentent une forte cohérence interne (α de Cronbach $> 0,8$) attestant de leur solidité psychométrique (Nunnally & Bernstein, 1994)⁵⁴.

Une régression multiple révèle que l'adhésion aux bénéfices exerce un effet positif significatif sur l'efficacité perçue du contrôle, tandis que les obstacles opérationnels ont une influence négative notable, validant les modèles soulignant l'importance conjointe de l'acceptabilité et des ressources techniques et humaines pour la performance des systèmes de contrôle (Merchant & Van der Stede, 2007)⁵⁵.

La modélisation par équations structurelles selon la méthode PLS-SEM met en évidence une médiation partielle des obstacles opérationnels sur la relation entre adhésion aux bénéfices et efficacité perçue. L'analyse bootstrap confirme la significativité de cet effet indirect, indiquant qu'une forte adhésion favorise la réduction des obstacles, lesquels dégradent la performance globale. Ce mécanisme est conforme aux cadres théoriques du changement organisationnel (Preacher & Hayes, 2008)⁵⁶ et à l'approche recommandée pour considérer simultanément facilitateurs et barrières (Hair et al., 2019)⁵⁷.

Par ailleurs, une analyse modératrice montre que le secteur public accentue l'impact négatif des obstacles sur l'efficacité, comme en témoignent les cas de l'ONAPE et Cotontchad qui dénoncent respectivement un « contrôle interne sommaire » et « l'absence de système intégré

51 Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press

52 Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press

53 Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321

54 Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill

55 Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Pearson Education

56 Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891

57 Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications

», en ligne avec les constats de maturité limitée des dispositifs publics liés à des contraintes budgétaires et culturelles (De Waal, 2013)⁵⁸.

Dans ce contexte, la transformation digitale des systèmes d'information apparaît essentielle : l'adoption d'ERP, de tableaux de bord automatisés et de reporting en temps réel permettrait de renforcer le pilotage stratégique et la réactivité décisionnelle (Kaplan & Norton, 1996)⁵⁹. Les recherches récentes montrent que la digitalisation améliore non seulement la rapidité de remontée des données, mais aussi diminue la résistance au contrôle grâce à une meilleure transparence et traçabilité (Quattrone, 2016)⁶⁰.

5. Analyse comparative : secteur public vs secteur privé

L'analyse comparative entre secteur public et secteur privé (tableau 1 & fig 6) annexe) révèle des écarts significatifs en matière de maturité stratégique et de contrôle de gestion. Les indices moyens d'IMS (53,6 vs 84,4, $p = 0,008$) et d'ICG (65,7 vs 98,6, $p = 0,021$) sont nettement inférieurs dans le secteur public, où la variabilité est également plus importante (écarts-types élevés), traduisant une hétérogénéité interne marquée. Par ailleurs, toutes les organisations privées disposent d'une stratégie clairement définie et d'un dispositif de contrôle, tandis qu'un tiers des établissements publics en sont dépourvus, illustrant un « vide managérial » souvent observé dans ce secteur (Hood, 1991⁶¹; Pollitt & Bouckaert, 2017⁶²).

La forte corrélation entre IMS et ICG ($p = 0,81$; $p < 0,001$) confirme leur interdépendance théorique : la définition d'une stratégie constitue en effet le socle indispensable pour un contrôle de gestion efficace (Simons, 1995⁶³; Otley, 1999⁶⁴). En l'absence de stratégie, le contrôle perd son référentiel, accentuant les dysfonctionnements.

Ces résultats s'inscrivent dans la littérature sur les freins institutionnels du secteur public à adopter des pratiques managériales modernes dues à sa rigidité bureaucratique et à ses objectifs multiples (De Waal, 2013⁶⁵; Boyne et al., 2003⁶⁶). Ils soulignent la nécessité de renforcer les

58 De Waal, A. (2013). Characteristics of a High Performance Organisation. *Measuring Business Excellence*, 17(1), 43–56

59 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85

60 Quattrone, P. (2016). Management Accounting Goes Digital: Will the Move Make It More Relevant? *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 59–64

61 Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19

62 Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (4th ed.). Oxford University Press

63 Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press

64 Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382

65 De Waal, A. (2013). Characteristics of a High Performance Organisation. *Measuring Business Excellence*, 17(1), 43–56

66 Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2003). Regulation and Public Service Performance: The Impact of External Controls on UK Local Government. *Public Administration*, 81(3), 495–512

capacités stratégiques et le contrôle dans le secteur public, en adaptant les bonnes pratiques du privé aux spécificités publiques (Bouckaert & Halligan, 2008)⁶⁷.

6. Typologie des organisations enquêtées

La typologie des organisations étudiées (fig 7 annexe), déclinée en trois stades de maturité gouvernance, embryonnaire, en construction et structurée, offre un éclairage pertinent sur les dynamiques différenciées de structuration managériale dans les secteurs public et privé.

6.1. Gouvernance embryonnaire : une prédominance publique révélatrice des contraintes sectorielles

Les cinq organisations relevant de la gouvernance embryonnaire appartiennent exclusivement au secteur public. Cette situation traduit un niveau faible de formalisation des mécanismes de pilotage stratégique, ce qui corrobore les travaux de Hood (1991)⁶⁸ sur la rigidité bureaucratique et les difficultés d'adaptation des administrations publiques aux exigences modernes de gestion. La littérature souligne que ce stade correspond souvent à une phase où les structures de gouvernance sont peu développées, caractérisée par l'absence de processus décisionnels systématisés et de contrôle formel (Osborne & Gaebler, 1992⁶⁹; Pollitt & Bouckaert, 2017⁷⁰). Cette réalité confirme également les observations de Boyne et al. (2003)⁷¹, selon lesquelles les organisations publiques peinent souvent à mettre en œuvre des pratiques managériales innovantes face à des environnements institutionnels contraints.

6.2. Gouvernance en construction : une phase intermédiaire marquée par la progression et des disparités sectorielles

Au stade intermédiaire, la majorité des organisations enquêtées se situent (17 au total, avec 11 publiques et 6 privées). Ce positionnement témoigne d'un processus d'apprentissage organisationnel et d'une formalisation progressive des dispositifs de gouvernance. Il s'agit d'une étape cruciale où les entités développent leurs capacités à aligner stratégie et opérations tout en mettant en place des systèmes de contrôle partiellement intégrés (Cameron & Whetten, 1983⁷²; Quinn, 1988⁷³). L'inclusion du secteur privé à ce stade illustre que la maturation en gouvernance n'est pas exclusive au secteur public et peut refléter des trajectoires différenciées selon la taille, la culture ou le contexte économique. Cette dynamique est en ligne avec les

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

68 Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration

69 Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*

70 Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*

71 Boyne, G. A., et al. (2003). *Managing Performance: Performance Management in Public Organisations*

72 Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: One Model or Several?*

73 Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*

modèles contingents qui insistent sur l'adaptation progressive des structures organisationnelles aux exigences externes et internes (Mintzberg, 1979⁷⁴; Lawrence & Lorsch, 1967⁷⁵).

6.3. Gouvernance structurée : une maturité avancée favorisée dans le secteur privé

Enfin, huit organisations atteignent un stade de gouvernance structurée, majoritairement privées (six sur huit). Cette catégorie incarne la pleine maturité gouvernance, comprenant des processus clairement définis, une formalisation complète de la stratégie, et des mécanismes efficaces de contrôle de gestion. Ce constat soutient les théories sur la haute performance organisationnelle, où la gouvernance structurée est corrélée à la capacité d'adaptation, d'innovation et de pilotage efficace (De Waal, 2013⁷⁶; Simons, 1995⁷⁷). La prépondérance du privé dans cette catégorie s'explique notamment par une plus grande flexibilité, une pression concurrentielle accrue et des incitations économiques favorisant la sophistication managériale (Williamson, 1981⁷⁸; Jones, 1995⁷⁹). Les quelques organisations publiques dans cette catégorie pourraient fournir des cas d'étude intéressants quant aux facteurs facilitant l'adoption réussie de pratiques avancées, malgré des contraintes réglementaires et institutionnelles.

7. Les leviers d'amélioration plébiscités

L'analyse des leviers d'amélioration de la gouvernance au Tchad (fig 8 annexe), telle que mise en évidence par les priorités exprimées par les répondants, révèle une approche multidimensionnelle articulée autour du renforcement des capacités humaines, de l'adoption technologique, et de l'amélioration des cadres institutionnels et politiques.

7.1. Renforcement des capacités du personnel (63 % des répondants)

Le levier le plus fréquemment cité concerne les capacités du personnel, soulignant l'importance capitale du capital humain dans l'amélioration des mécanismes de gouvernance. Cette priorité s'inscrit pleinement dans la littérature sur la gouvernance publique, où la compétence, la formation continue et la professionnalisation sont des facteurs clés de performance institutionnelle (Grindle, 1997⁸⁰; Andrews, 2013⁸¹). En contexte tchadien, marqué par des défis structurels et organisationnels, le développement des compétences doit inclure à la fois les savoir-faire techniques et les compétences en gestion stratégique, conformes aux préconisations

74 Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations

75 Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations

76 De Waal, A. (2013). Characteristics of a High Performance Organisation

77 Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal

78 Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach

79 Jones, G. R. (1995). Organizational Theory: Text and Cases

80 Grindle, M. S. (1997). Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries

81 Andrews, M. (2013). The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions

de l'approche basée sur les capacités (capacity building) qui vise à renforcer durablement les ressources humaines dans les administrations publiques (Fukuyama, 2013)⁸².

7.2. Adoption d'outils et technologies (57 % des répondants)

Le second levier majeur est celui de l'intégration des outils numériques et des technologies de l'information. Ce constat résonne avec les travaux sur la transformation digitale comme catalyseur de la gouvernance moderne et transparente (Heeks, 2006⁸³; Janssen & Estevez, 2013⁸⁴). Dans le contexte africain et plus particulièrement au Tchad, où les infrastructures technologiques restent limitées, l'introduction de systèmes d'information performants est un facteur facilitateur pour améliorer la prise de décision, la traçabilité des actions et la participation citoyenne (Mbhalati, 2013)⁸⁵. L'adoption technologique contribue également à réduire la corruption et à renforcer la redevabilité, conformément aux travaux sur e-governance (Bwalya, 2010)⁸⁶.

7.3. Engagement politique et cadres réglementaires (27 % respectivement)

L'engagement politique constitue un levier essentiel, souvent requis pour impulser et soutenir les réformes institutionnelles (World Bank, 1997)⁸⁷. Sa mise en œuvre au Tchad nécessite un alignement entre volonté politique et objectifs de modernisation, ce qui rejoint les analyses sur la gouvernance axée sur la responsabilité politique et la transparence (Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2009)⁸⁸. Parallèlement, le renforcement des cadres réglementaires est indispensable pour instaurer des règles claires, contraignantes et adaptées au contexte local, conformément aux recommandations sur la bonne gouvernance qui insistent sur la qualité des institutions formelles (North, 1990⁸⁹; Acemoglu & Robinson, 2012⁹⁰).

7.4. Communication interne et collaboration public-privé

Bien que moins cités, la communication interne (23 %) et la collaboration public-privé (7 %) représentent des leviers complémentaires importants. La communication, en tant que vecteur de coordination et de partage de l'information, est identifiée comme un élément critique du fonctionnement organisationnel efficace (Roberts & O'Reilly, 1974)⁹¹. Par ailleurs, le partenariat entre secteurs public et privé permet d'introduire innovation, ressources et expertise,

82 Fukuyama, F. (2013). What is Governance? Governance

83 Heeks, R. (2006). Implementing and Managing eGovernment

84 Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean Government and Platform-Based Governance—Doing More With Less. *Government Information Quarterly*

85 Mbhalati, T. (2013). Public Sector e-Procurement Systems Acceptance: A Literature Review

86 Bwalya, K. J. (2010). e-Government: Implementation Challenges in Developing Countries. *Electronic Journal of e-Government*

87 World Bank (1997). World Development Report 1997: The State in a Changing World

88 Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance Matters VIII: Aggregate and Individual Governance Indicators, 1996–2008

89 North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance

90 Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty

91 Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Causes

en ligne avec les principes de gouvernance collaborative promue dans le cadre du New Public Management et des modèles hybrides (Osborne, 2006)⁹².

8. Triangulation avec les entretiens semi-directifs

8.1. Définition partagée de la bonne gouvernance

La convergence autour des principes fondamentaux de la bonne gouvernance, transparence, responsabilité, participation, respect des règles, valide le cadre conceptuel de l'étude (tableau 2 annexe). Ce premier constat s'inscrit dans la littérature extensive sur la gouvernance qui définit souvent la bonne gouvernance par ces dimensions essentielles (World Bank, 1992⁹³; UNDP, 1997⁹⁴; Kaufmann et al., 2009⁹⁵). La reconnaissance partagée de ces principes est une condition sine qua non pour engager des réformes efficaces (Grindle, 2004)⁹⁶. Cette uniformité conceptuelle facilite la cohérence des politiques publiques et leur acceptation par les acteurs organisationnels (Rhodes, 1996)⁹⁷.

8.2. Culture organisationnelle comme frein racine

Les organisations étudiées souffrent d'une culture organisationnelle rigide marquée par une hiérarchie forte, une bureaucratie lourde, une peur du contrôle/sanction et des procédures informelles. Ces facteurs engendrent une résistance au changement (33 % des citations) et une résistance au contrôle (43 %). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gouvernance est fondamental. Selon Schein (2010)⁹⁸, les valeurs, croyances et normes intégrées impactent directement la capacité de l'organisation à évoluer. Dans le cas du Tchad, les rigidités hiérarchiques et bureaucratiques constituent des « obstacles structurels » bien connus en sciences administratives (Weber, 1947⁹⁹; North, 1990¹⁰⁰). La peur de la sanction et les procédures non formalisées renforcent le phénomène de « résistance au changement » (Kotter & Schlesinger, 2008)¹⁰¹, ce qui complique la mise en œuvre des réformes (Pollitt & Bouckaert, 2017)¹⁰². Ceci corrobore également les études relatives aux défis africains où la culture organisationnelle influence négativement la transparence et la redevabilité (Booth, 2012)¹⁰³.

92 Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance?.

93 World Bank. (1992). Governance and Development

94 UNDP. (1997). Governance for Sustainable Human Development

95 Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance Matters VIII

96 Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series, RWP04-021..

97 Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government

98 Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership

99 Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organization

100 North, D. C. (1990). Institutions, Institutional Change and Economic Performance

101 Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review

102 Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Public Management Reform

103 Booth, D. (2012). Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance

8.3. Stratégie descendante peu appropriée

La stratégie est élaborée de manière top-down sans réelle consultation, générant une communication limitée et une faible appropriation (50 % communiquent la stratégie de manière partielle ou insuffisante). La stratégie descendante, où les décisions sont prises dans un cercle restreint sans consultation élargie, est connue pour engendrer un déficit d'appropriation locale et réduire l'efficacité des plans mis en œuvre (Mintzberg & Waters, 1985¹⁰⁴; Bryson, 2018¹⁰⁵). L'approche participative est largement recommandée dans les modèles modernes de gouvernance pour favoriser l'adhésion des parties prenantes (Ansell & Gash, 2008)¹⁰⁶. Une communication interne inefficace nuit à la cohérence organisationnelle (Argenti, 1998)¹⁰⁷ et peut exacerber la résistance au changement observée.

8.4. Digitalisation comme solution consensuelle

La digitalisation apparaît unanimement comme une solution clé : automatisation, systèmes intégrés, outils digitaux. Elle est la deuxième priorité retenue (57 %) et son absence est perçue comme le principal obstacle au contrôle (63 %). Cela rejoint les travaux sur la transformation digitale dans le secteur public, qui mettent en avant les bénéfices en termes d'efficacité, transparence et contrôle (Heeks, 2006¹⁰⁸; Janssen & Estevez, 2013¹⁰⁹). L'usage des technologies numériques est reconnu comme un levier pour moderniser la gouvernance, réduire les pratiques informelles et améliorer la traçabilité (Bwalya, 2010)¹¹⁰. Cependant, la réussite dépend aussi d'un environnement organisationnel favorable, ce qui implique de traiter les freins culturels identifiés (Fountain, 2001)¹¹¹.

9. Discussion générale

9.1. Réponse à la problématique : management stratégique et contrôle de gestion comme leviers de bonne gouvernance au Tchad

Les résultats de cette étude confirment que le management stratégique et le contrôle de gestion sont effectivement des leviers importants pour améliorer la bonne gouvernance organisationnelle, comme le montrent les travaux de Kaplan et Norton (1996)¹¹² avec le Balanced Scorecard ou encore Anthony (1965)¹¹³ sur le contrôle de gestion. La corrélation élevée observée entre ces deux pratiques ($\rho = 0,81$) illustre leur complémentarité et cohérence,

104 Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*

105 Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*

106 Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*

107 Argenti, P. A. (1998). *Corporate Communication*

108 Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment*

109 Janssen, M., & Estevez, E. (2013). *Lean Government and Platform-Based Governance*

110 Bwalya, K. J. (2010). *e-Government: Implementation Challenges in Developing Countries*

111 Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*

112 Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press

113 Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press

ce que souligne également Simons (1995)¹¹⁴ dans sa théorie du système de contrôle organisationnel : la stratégie doit être traduite en mécanismes de contrôle pour assurer alignement et performance.

Dans le contexte spécifique du Tchad, caractérisé par des organisations souvent confrontées à des ressources limitées et un environnement institutionnel instable (World Bank, 2022)¹¹⁵, l'enjeu est double : il ne suffit pas de mettre en place formellement des dispositifs stratégiques et de contrôle, mais il faut aussi les adapter aux contraintes locales. Mintzberg (1994)¹¹⁶ insiste sur la nécessaire adaptation du management stratégique à la réalité organisationnelle et socio-culturelle. Ainsi, les résultats qui montrent une meilleure gouvernance dans les entités qui ont su traduire la stratégie en actions concrètes, accompagnées d'un contrôle rigoureux, corroborent cette vision.

Par ailleurs, la communication stratégique participative et la responsabilisation des acteurs jouent un rôle clé dans l'appropriation des dispositifs, ce que confirment les recherches de Kaplan (2009)¹¹⁷ sur le pilotage stratégique et de Otley (1999)¹¹⁸ sur les systèmes de contrôle de gestion. L'absence d'outils adaptés et l'insuffisance de formation identifiées ici sont des freins majeurs souvent relevés dans les pays en développement (Hodgson & McConnell, 2001)¹¹⁹.

9.2. Comparaison avec la littérature existante

La situation tchadienne rejoint les constats plus larges sur les difficultés des organisations publiques en Afrique à implémenter efficacement la gouvernance moderne (Mwangi, 2017¹²⁰; Kouka, 2019¹²¹). Le cadre SYSCOHADA et les standards CEMAC, bien qu'existant, apparaissent sous-utilisés faute de renforcement des capacités et d'une réelle volonté politique, ce qui rejoint les observations de Mathur-Helm (2005)¹²² sur les enjeux de gouvernance dans les pays émergents.

De nombreux auteurs mettent en avant le rôle fondamental du contrôle de gestion pour améliorer la transparence et limiter les risques de corruption (Merchant & Van der Stede,

114 Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press

115 World Bank. (2022). *Tchad : Analyse économique et perspectives de développement*. Banque mondiale

116 Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press

117 Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269

118 Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382

119 Hodgson, A., & McConnell, C. (2001). Measuring performance in the public sector: Has the balanced scorecard been adapted? *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 133-141

120 Mwangi, J. (2017). Public sector governance challenges in Africa: Lessons from Kenya. *African Journal of Public Administration and Management*, 28(2), 22-33

121 Kouka, S. (2019). Gouvernance publique et développement en Afrique: enjeux et perspectives. *Revue Africaine de Gouvernance*, 5(1), 45-60

122 Mathur-Helm, B. (2005). Perceptions of corruption: Some South African evidence. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 279-300

2017)¹²³. Les résultats très positifs déclarés par les répondants à ce sujet dans cette étude doivent toutefois être interprétés avec prudence au vu des biais potentiels évoqués. Cela concorde avec la mise en garde de Power (1997)¹²⁴ sur la limitation des contrôles uniquement formels dans des contextes où la corruption est endémique.

9.3. Implications pratiques

Ces résultats ont des implications claires pour les décideurs et gestionnaires au Tchad. D'abord, la nécessité d'inscrire le management stratégique et le contrôle de gestion dans une dynamique d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 1978)¹²⁵, afin de dépasser la simple conformité administrative et favoriser une culture de performance durable. Ensuite, la digitalisation des outils, recommandée ici, rejoint les tendances actuelles en gestion publique pour moderniser les systèmes d'information et améliorer la réactivité (Dunleavy et al., 2006)¹²⁶. Enfin, la lutte contre la corruption doit s'appuyer sur des mécanismes transparents et participatifs, conformément aux principes de la gouvernance démocratique évoqués par Kaufmann et al. (2009)¹²⁷. Le renforcement de la collaboration intersectorielle est également clé pour contourner les cloisonnements institutionnels, soutenus notamment par la littérature sur la gouvernance intégrée (Rhodes, 1996).

123 Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson

124 Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press

125 Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley

126 Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494

127 Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). *Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators, 1996–2008*. World Bank Policy Research Working Paper No. 4978

Conclusion

Cette étude souligne la nécessité d'adapter et d'intégrer le management stratégique et le contrôle de gestion au contexte tchadien afin d'améliorer la transparence, l'efficacité et la performance des organisations publiques et privées. Le modèle proposé, fondé sur une planification claire, un suivi rigoureux et une responsabilisation accrue des acteurs, propose une voie prometteuse vers une meilleure gouvernance.

Pour atteindre cet objectif, plusieurs recommandations prioritaires ont été formulées :

- ✓ Une intervention d'urgence ciblée sur les organisations publiques en gouvernance embryonnaire.
- ✓ Le lancement d'un programme national pour renforcer les capacités des cadres publics et privés, appuyé sur des référentiels adaptés au contexte local.
- ✓ La digitalisation des systèmes de pilotage afin d'offrir des outils opérationnels pour un contrôle efficace et réactif.
- ✓ La transformation de la communication stratégique vers une démarche participative favorisant l'appropriation collective.
- ✓ L'institutionnalisation claire et transparente de la lutte anticorruption, enjeu majeur identifié.

Cependant, cette recherche présente des limites importantes qui tempèrent la portée des conclusions. La taille limitée de l'échantillon (N=30) confère un caractère exploratoire aux résultats, tandis que les données basées sur les perceptions déclaratives exposent à des biais, notamment celui de désirabilité sociale. De plus, certaines données incomplètes et la porosité entre secteur public et privé compliquent l'analyse. Ces contraintes suggèrent la nécessité de travaux futurs incluant des échantillons plus larges, des mesures objectives et des techniques statistiques avancées pour mieux isoler les facteurs déterminants de la maturité de gouvernance. Enfin, la pérennisation des progrès passe par un engagement politique fort, une formation continue et une collaboration renforcée entre acteurs publics, privés et société civile, conditions indispensables pour transformer durablement la gouvernance au Tchad.

Références

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*.
2. Acha, V., Fongang, S. M., & Ntamack, D. (2020). Management Control Systems in African Public Sector Organizations: Contextual Challenges and Adaptations. *Journal of African Business*, 21(3), 345-364.
3. Amadou, S., & Touré, M. (2022). Le management stratégique et la gouvernance en Afrique centrale : enjeux et perspectives. *Revue Africaine de Management*, 14(3), 55-72.
4. Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*.
5. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
6. Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard Business School Press.
7. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12e édition). McGraw-Hill Education.
8. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management Control Systems* (13e éd.). McGraw-Hill Education.
9. Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations*. McGraw-Hill.
10. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
11. Barka, M., Mahamat, I., & Ousman, D. (2021). Gestion hospitalière au Tchad : défis et perspectives. *Revue Africaine de Gestion*, 12(3), 45-63.
12. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
13. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
14. Bazeley, P., & Jackson, K. (2019). *Qualitative Data Analysis with NVivo* (3rd ed.). SAGE Publications.
15. Booth, D. (2012). *Development as a Collective Action Problem: Addressing the Real Challenges of African Governance*.

16. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
17. Bouckaert, G., & Peters, B. G. (2002). *Public Management and Governance*.
18. Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2018). *The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management*. Palgrave Macmillan.
19. Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25–39.
20. Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2011). *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. Copenhagen Business School Press.
21. Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122.
22. Boyne, G. A., James, O., John, P., & Petrovsky, N. (2003). Regulation and Public Service Performance: The Impact of External Controls on UK Local Government. *Public Administration*, 81(3), 495–512
23. Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
24. Bwalya, K. J. (2010). *e-Government: Implementation Challenges in Developing Countries*.
25. Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Organizational Effectiveness: One Model or Several?.
26. Chermack, T. J., & Kasshanna, B. (2021). Strategic Planning and SWOT Analysis in Complex Environments. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 250-265.
27. Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform*.
28. Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
29. David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.
30. De Waal, A. (2013). Characteristics of a High Performance Organisation. *Measuring Business Excellence*, 17(1), 43–56.
31. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (1997). *Strategic management: Creating competitive advantages*. McGraw-Hill.
32. Diallo, I. (2021). Les freins à la bonne gouvernance dans les organisations publiques africaines. *Journal of African Public Administration*, 10(2), 33-49.

33. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
34. Djimet, S. (2015). Gouvernance et management stratégique au Tchad : défis et perspectives. *Revue Africaine de Gestion*, 3(1), 45-62.
35. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
36. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead – Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
37. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
38. El Amrani, R. (2019). Performance management and integrated dashboards in Moroccan public institutions. *International Review of Public Sector Management*, 8(2), 78-95.
39. Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272–299.
40. Ferreira, A., & Otley, D. (2019). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 43, 10-28.
41. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistic* (4th ed.). Sage.
42. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
43. Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*.
44. Freedom House. (2023). *Freedom in the World 2023: Chad*.
45. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
46. Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: A lag or permanent outcome? *Management Accounting Research*, 13(3), 299–321.
47. Grindle, M. S. (1997). *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*.
48. Grindle, M. S. (2004). *Good enough governance: poverty reduction and reform in developing countries*.

49. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
50. Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing eGovernment*.
51. Hodgson, A., & McConnell, C. (2001). Measuring performance in the public sector: Has the balanced scorecard been adapted? *International Journal of Public Sector Management*, 14(2), 133-141.
52. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
53. International Crisis Group (2021). *Tchad: entre crise politique et défis sécuritaires*. Rapport Afrique.
54. Janssen, M., & Estevez, E. (2013). *Lean Government and Platform-Based Governance—Doing More With Less*. *Government Information Quarterly*.
55. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
56. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring Strategy: Text and Cases* (12e éd.). Pearson.
57. Kalfon, J.-P. (2018). Gouvernance publique en Afrique francophone : Enjeux et perspectives. *Cahiers d'Analyse Politique*, 3(42), 71-95.
58. Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
59. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
60. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
61. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review Press.
62. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (20th Anniversary Edition). Harvard Business Review Press.
63. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
64. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2009). Governance matters VIII: Aggregate and individual governance indicators, 1996–2008. World Bank Policy Research Working Paper No. 4978.

65. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. World Bank Policy Research Working Paper No. 5430.
66. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review.
67. Kouame, Y., Konan, P., & Kone, A. (2021). Intégration du contrôle de gestion dans la gouvernance des entreprises africaines : état des lieux et perspectives. Management & Gouvernance, 6(4), 101-115.
68. Kouka, S. (2019). Gouvernance publique et développement en Afrique: enjeux et perspectives. Revue Africaine de Gouvernance, 5(1), 45-60.
69. Kpundeh, S. J. (2020). Building State Capacity in Post-Conflict Nations: Lessons from Rwanda. Governance Journal, 33(2), 203-225.
70. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations.
71. March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science.
72. Mathur-Helm, B. (2005). Perceptions of corruption: Some South African evidence. Journal of Business Ethics, 62(3), 279-300.
73. Mbhalati, T. (2013). Public Sector e-Procurement Systems Acceptance: A Literature Review.
74. Méon, P.-G., & Weill, L. (2010). Is corruption an efficient grease? World Development, 38(3), 244–259.
75. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (2nd ed.). Pearson Education.
76. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340–363.
77. Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, 72(1), 107–114.
78. Mintzberg, H. (2022). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management (2nd ed.). Free Press.
79. Mintzberg, H., & Gadja, A. (2021). Strategy and Governance: A Synthesis. Strategic Management Journal, 42(7), 1234-1256.
80. Mintzberg, H., & Lampel, J. (2019). Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management (2e éd.). Free Press.

81. Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*.
82. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
83. Mwangi, J. (2017). Public sector governance challenges in Africa: Lessons from Kenya. *African Journal of Public Administration and Management*, 28(2), 22-33.
84. N'Guessan, L. (2023). Analyse des obstacles à la transparence dans les administrations d'Afrique subsaharienne. *Revue de Gouvernance et Développement*, 5(1), 44-58.
85. Ndiaye, F. (2021). Gouvernance et institutions au Tchad : défis et opportunités. *Afrique Contemporaine*, 261(4), 87-103.
86. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*.
87. Nkengafac, N. (2021). *Governance and Accountability in Developing Countries: Lessons from Sub-Saharan Africa*. Routledge.
88. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*.
89. Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
90. OCDE (2004). *Principes de la bonne gouvernance*. Organisation de coopération et de développement économiques.
91. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*.
92. Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
93. Otley, D. (2019). The Contingency Theory of Management Control Systems: 1980–2018. *Management Accounting Research*, 43, 87-103.
94. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
95. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3rd edition). Oxford University Press.
96. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*.
97. Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
98. Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.

99. Quattrone, P. (2016). Management Accounting Goes Digital: Will the Move Make It More Relevant? *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 59–64.
100. Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management*.
101. Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652-667.
102. Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Causes.
103. Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Cambridge University Press.
104. Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests* (3rd edition). Sage Publications.
105. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
106. Simons, R. (2019). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Pearson Education.
107. Tended Framework for Analysis. *Management Accounting Research*, 43, 10-28.
108. Traoré, B. (2023). Vers une gouvernance durable au Tchad : entre contraintes et innovations. *Cahiers Africains de Gestion*, 12(1), 23-40.
109. Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*.
110. Williamson, O. E. (1981). *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*.
111. Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Annexes

1- Analyse comparative : secteur public vs secteur privé

Tableau 1 – Comparaison des indicateurs de maturité stratégique et de contrôle de gestion entre secteurs public et privé

Indicateur	Public (n=18)	Privé (n=12)	Test	p-value
Indice de maturité stratégique (IMS, /100) — moyenne	53,6 (é.-t. 35,5)	84,4 (é.-t. 13,4)	U de Mann-Whitney = 45,0	p = 0,008
IMS — médiane	68,8	86,3	—	—
Indice de maturité du contrôle (ICG, /100) — moyenne	65,7 (é.-t. 45,1)	98,6 (é.-t. 4,8)	U de Mann-Whitney = 59,0	p = 0,021
Stratégie clairement définie (« Oui »)	12/18 (67 %)	12/12 (100 %)	Fisher exact	p = 0,057
Dispositif de contrôle de gestion (« Oui »)	12/18 (67 %)	12/12 (100 %)	Fisher exact	p = 0,057

Seuils de significativité : $p < 0,01$; $p < 0,05$; (†) tendance ($p < 0,10$). Les écarts-types élevés côté public traduisent l'hétérogénéité interne de ce sous-groupe.

Source: Nous-mêmes

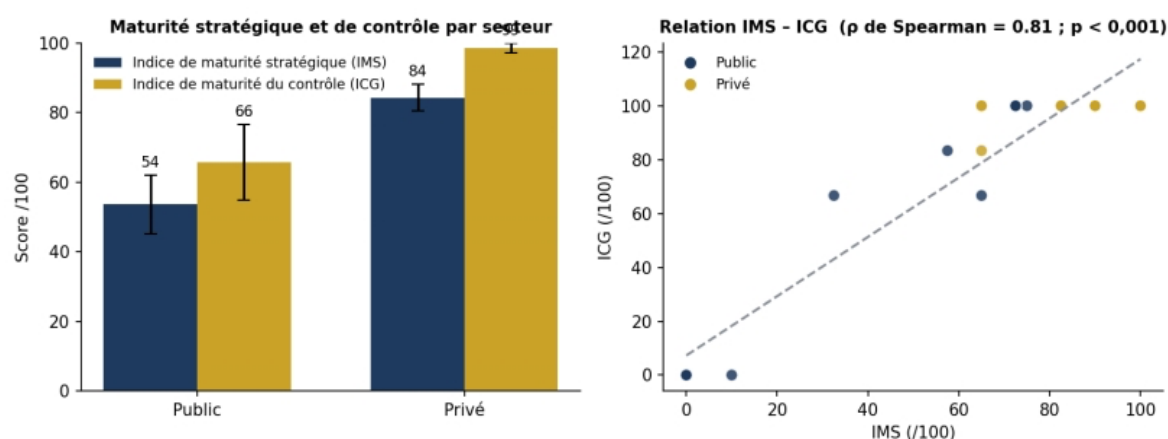


Figure 6 — Indices de maturité par secteur (moyennes $\pm$ erreur-type) et relation IMS–ICG au niveau individuel

2- Typologie des organisations enquêtées

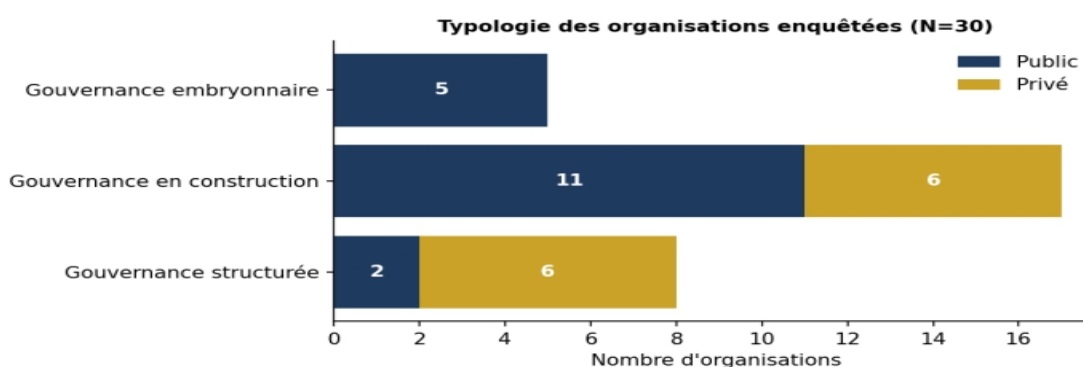


Figure 7 — Typologie de maturité de gouvernance par secteur (N = 30)

Source: Nous-mêmes

3- Les leviers d'amélioration plébiscités

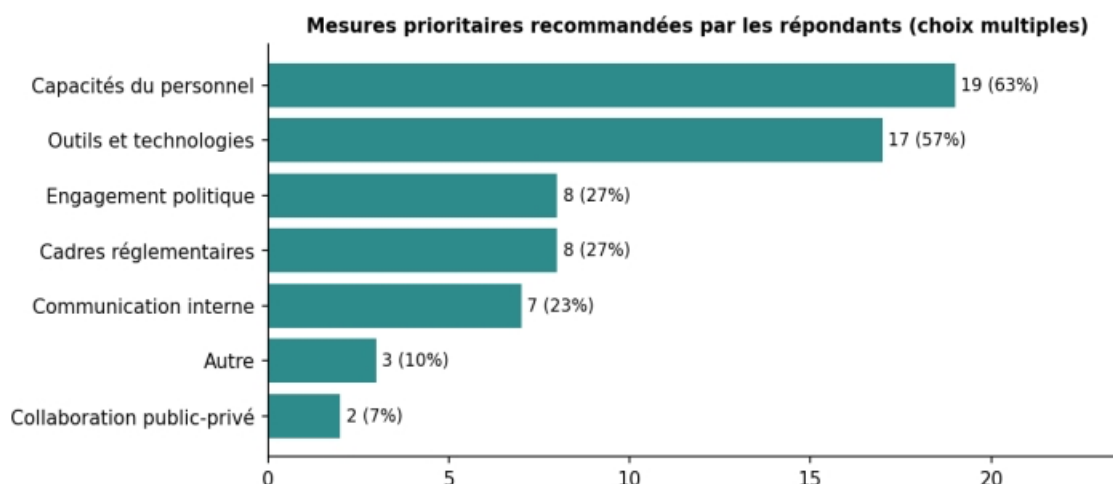


Figure 8 : Mesures prioritaires recommandées par les répondants (choix multiples, N = 30)

Source: nous-mêmes

4- Triangulation avec les entretiens semi-directifs

Thème	Verbatims / constats convergents	Écho quantitatif
1. Définition partagée de la bonne gouvernance	Les cinq répondants convergent : transparence, responsabilité (reddition de comptes), participation des parties prenantes, respect des règles.	Valide le cadre conceptuel de l'étude.
2. Culture organisationnelle comme frein racine	Hierarchie rigide (Airtel), bureaucratie (SHT), peur de la sanction (BCC), procédures non écrites (ONAPE).	Résistance au changement : 33 % des citations ; résistance au contrôle : 43 %.
3. Stratégie descendante peu appropriée	Vision élaborée en comité restreint, « consultation limitée » (Cotontchad), « communication descendante faible » (SHT).	50 % communiquent la stratégie au mieux « parfois ».
4. Digitalisation comme solution consensuelle	Automatisation (Airtel), système intégré (Cotontchad), outils digitaux (BCC), tous secteurs confondus.	Outils/technologies : 2e priorité (57 %) ; absence d'outils : 1er obstacle au contrôle (63 %).

Source: Nous-mêmes