CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

PROGRAMME THEMATIQUE DE RECHERCHE
GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DU CAMES

Numéro spécial
Octobre 2025

La Revue Gouvernance et Développement

ISSN-L : 3005-5326
ISSN-P : 3006-4406

Revue semestrielle

Actes du Colloque du PTRC-GD. Université de Lomé 26-28 mars 2025

LA BONNE GOUVERNANCE DANS TOUS SES ETATS ET FORMES

Tome 1

- Gouvernance hospitalière
- Gouvernance socioéconomique
- Gouvernance territoriale et environnementale

Revue du Programme Thématique de Recherche du CAMES (PTRC)
Gouvernance et Développement

PRÉSENTATION DE LA REVUE

La Revue Gouvernance et Développement est une revue du Programme Thématique de Recherche du CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR (CAMES) (PTRC) Gouvernance et Développement (GD). Le PTRC-GD a été créé, avec onze (11) autres PTRC, à l'issue de la 30ème session du Conseil des Ministres du CAMES, tenue à Cotonou au Bénin en 2013. Sa principale mission est d'identifier les défis liés à la Gouvernance et de proposer des pistes de solutions en vue du Développement de nos Etats. La revue est pluridisciplinaire et s'ouvre à toutes les disciplines traitant de la thématique de la Gouvernance et du Développement dans toutes ses dimensions.

Éditeur

CONSEIL AFRICAIN ET MALGACHE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR **(CAMES)**.
01 BP 134 OUAGADOUGOU 01 **(BURKINA FASO)**

Tél. : (226) 50 36 81 46 – (226) 72 80 74 34
Fax : (226) 50 36 85 73
Email : cames@bf.refer.org
Site web: www.lecames.org

Indexation et Référencement dans des Moteurs de recherche

Impact Factor. SJIF 2025: 6.993

SJIF: https://sjifactor.com/passport.php?id=23550
HAL: https://aurehal.archives-ouvertes.fr/journal/read/id/777120
Mir@bel: https://reseau-mirabel.info/revue/19860/Revue-Gouvernance-et-Developpement-RGD

CONTEXTE ET OBJECTIF

L'idée de création d'une revue scientifique au sein du PTRC-GD remonte à la 4ème édition des Journées scientifiques du CAMES (JSDC), tenue du 02 au 05 décembre 2019 à Ouidah (Benin), sur le thème « ***Valorisation des résultats de la recherche et leur modèle économique*** ».

En mettant l'accent sur l'importance de la recherche scientifique et ses impacts sociétaux, ainsi que sur la valorisation de la formation, de la recherche et de l'innovation, le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur mettait ainsi en mission les Programmes Thématiques de Recherche (PTRC) pour relever ces défis. À l'issue des 5ème journées scientifiques du CAMES, tenue du 06 au 09 décembre 2021 à Dakar (Sénégal), le projet de création de la revue du PTR-GD fut piloté par Dr Sanaliou Kamagate (Maître de Conférences de Géographie, CAMES). C'est dans ce contexte et suite aux travaux du bureau du PTRC-GD, alors restructuré, que la Revue scientifique du PTRC-GD a vu le jour en mars 2024.
L'objectif de cette revue semestrielle et pluridisciplinaire est de valoriser les recherches en lien avec les axes de compétences du PTRC-GD.

COMITÉ SCIENTIFIQUE

1. **Henri BAH**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie, Ethique, Philosophie Politique et sociale.
2. **Doh Ludovic FIE**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie de l'art et de la culture
3. **José Edgard GNELE**, PT, Université de Parkou – Géographie et aménagement du territoire
4. **Emile Brou KOFFI**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
5. **Lazare Marcellin POAME**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie ancienne, Biotique
6. **Gbotta TAYORO**, PT, Université Félix Houphouët Boigny, Philosophie (éthique, morale et politique)
7. **Chabi Imorou AZIZOU**, MC, Université d'Abomey-Calavi, Sociologie politique
8. **Eric Damien BIYOGHE BI ELLA**, MC, IRST/CANAREST, Histoire
9. **Ladji BAMBA**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Criminologie (sociologie criminelle)
10. **Annie BEKA BEKA**, MC, École Normale Supérieure du Gabon, Géographie urbaine
11. **Emmanuelle NGUEMA MINKO**, MC, ENS Libreville, Sociologie
12. **Pamphile BIYOGHÉ**, MC, École Normale Supérieure du Gabon, Philosophie morale et politique
13. **N'guessan Séraphin BOHOUSSOU**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
14. **Rodrigue Paulin BONANE**, MR, Institut des Sciences des Sociétés du Burkina Faso, Philosophie
15. **Lawali DAMBO**, PT, Université Abdou-Moumouni, Géographie rurale
16. **Koffi Messan Litinmé MOLLEY**, MC, Université de Kara, Lettres Modernes
17. **Abou DIABAGATE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
18. **Kouadio Victorien EKPO,** MC, Université Alassane Ouattara, Bioéthique
19. **Yentougle MOUTORE,** MC, Université de Kara, Sociologie
20. **Gbalawoulou Dali DALAGOU,** MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie
21. **Armand Josué DJAH**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine
22. **Kouadio Victorien EKPO**, M.C, Université Alassane Ouattara, Philosophie pratique - Ethique-Technique-Société
23. **Nambou Agnès Benedicta GNAMMON**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique
24. **Florent GOHOUROU**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie de la population
25. **Didier-Charles GOUAMENE**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Géographie urbaine
26. **Emile Nounagnon HOUNGBO**, MC, Université Nationale d'Agriculture, Géographie de l'environnement
27. **Azizou Chabi IMOROU**, MC, Université d'Abomey-Calavi, Sociologie politique
28. **Sanaliou KAMAGATE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie (Espaces, Sociétés, Aménagements)
29. **Bêbê KAMBIRE**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie de l'environnement
30. **Eric Inespéré KOFFI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale
31. **Yéboué Stéphane Koissy KOFFI**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie et aménagement.
32. **Mahamoudou KONATÉ**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Philosophie des sciences physiques
33. **Zakariyao KOUMOI,** MC, Université de Kara, Géographie
34. **N'guessan Gilbert KOUASSI**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
35. **Amenan KOUASSI-KOFFI Micheline**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie de la population
36. **Nakpane LABANTE**, PT, Université de KARA, Histoire contemporaine
37. **Agnélé LASSEY**, MC, Université de Lomé, Histoire contemporaine
38. **Gnazegbo Hilaire MAZOU**, MC, Université Alassane Ouattara, Anthropologie et sociologie de la santé
39. **Gérard-Marie MESSINA**, MC, Université de Buea, Sémiologie politique
40. **Abdourahmane Mbade SENE**, MC, Université Assane-Seck de Ziguinchor, Aménagement du territoire
41. **Jean Jacques SERI**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Histoire Contemporaine
42. **Minimalo Alice SOME /SOMDA**, MR, Institut des Sciences des Sociétés du Burkina Faso, Philosophie morale et politique
43. **Zananhi Florian Joël TCHEHI**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Sociologie économique
44. **Bilakani TONYEME**, MC, Université de Lomé, Philosophie et Éducation

45. **Abdourazakou ALASSANE**, MC, Université de Lomé, Géographie
46. **Mamoutou TOURE**, PT, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine
47. **Pornaldriss TRAORÉ**, MC, Université Félix Houphouët Boigny, Géographie urbaine/Urbanisme
48. **Hamanys Brouxdelsmaël KOFFI,** MC, Université Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie
49. **Aka NIAMKEY**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication
50. **Pascal Dieudonné ROY-EMMA**, MC, Université Alassane Ouattara, Métaphysique et Histoire de la Philosophie.
51. **Débégnoun Marcelline SORO**, MC, Université Alassane Ouattara, Sociologie.
52. **Effoh Clement EHORA**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes, Roman africain.
53. **Assanti Olivier KOUASSI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie.
54. **Bantchin NAPAKOU**, MC, Université de Lomé, Philosophie
55. **Jean-Jacques SERI,** MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Histoire.
56. **Kain Arsène BLE,** PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes.
57. **Amani Albert NIANGUI**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie
58. **Steeve ELLA,** MC, ENS Libreville, Philosophie
59. **Marie Richard Nicetas ZOUHOULABi**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie des transports et échanges commerciaux

COMITÉ ÉDITORIAL

Directeur de publication
Henri BAH: bahhenri@yahoo.fr

Directeur de publication adjoint
Pamphile BIYOGHE: pamphile3@yahoo.fr

Rédacteur en chef
Sanaliou KAMAGATE: ksanaliou@yahoo.fr

Rédacteur en chef adjoint
Totin VODONNON: kmariuso@yahoo.fr

Secrétariat de la revue
Contact WhatsApp: (00225) 0505015975 / (00225) 0757030378
Email : revue.rgd@gmail.com

Secrétaire principale :
Armand Josué DJAH: aj_djah@outlook.fr

Secrétaire principal adjoint:
Moulo Elysée Landry KOUASSI : landrewkoua91@gmail.com

Secrétaire chargée du pôle gouvernance universitaire :
Elza KOGOU NZAMBA: konzamb@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance politique :
Jean Jacques SERI : jeanjacquesseri@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance socio-économique :
Vivien MANANGOU: ramos2000fr@yahoo.fr

Secrétaire chargé du pôle gouvernance territoriale et environnementale:
Yéboué Stéphane Koissy KOFFI: koyestekoi@gmail.com

Secrétaire chargé du pôle gouvernance hospitalière :
Ekpo Victorien KOUADIO: kouadioekpo@yahoo.fr

Secrétaire chargée du pôle gouvernance et genre :
Agnélé LASSEY: lasseyagnele@yahoo.fr

Chargés du site web pour la mise en ligne des publications (webmaster) :
Sanguen KOUAKOU: kouakousanguen@gmail.com
Anderson Kleh TAH : tahandersonkleh@gmail.com

Trésorière :
Affoué Valery-Aimée TAKI: takiaimee@gmail.com
Wave et Orange Money: (+225) 0706862722

COMITÉ DE LECTURE

1. **ADAYE Akoua Asunta**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie rurale;
2. **Gnangoran Alida Thérèse ADOU, MC**, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie urbaine,
3. **ANY Desiré**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
4. **ASSANTI Kouassi Olivier**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie (éthique, morale et politique);
5. **ASSOUGBA Kabran Beya Brigitte Epse BOUAKI**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Sociologie Politique;
6. **ASSUE Yao Jean-Aimé**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie (Humaine);
7. **BAMBA Abdoulaye**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Histoire contemporaine
8. **BIYOGHE BIELLA Eric Damien**, MR, IRSH-CENAREST Libréville, Histoire Contemporaine,
9. **BLÉ Kain Arsène**, MC, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes (Roman Africain);
10. **BONANE Rodrigue Paulin**, MR, Institut des Sciences des Sociétés (INSS) de Ouagadougou, Philosophie de l'Éducation;
11. **BRENOUM Kouakou**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie urbaine;
12. **DANDONOUGBO Iléri**, MC, Université de Lomé, Géographie des Transports,
13. **DIABATE Alassane**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Histoire contemporaine
14. **DIARRASSOUBA Bazoumana**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie (humaine);
15. **DJAH Armand Josué**, MC, Université Alassane Ouattara, Géographie urbaine ;
16. **EHORA Effoh Clément**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes;
17. **ELLA Kouassi Honoré**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
18. **FIE Doh Ludovic**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie de l'art et de la culture
19. **GNAMMON Nambou Agnès Benedicta**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique ;
20. **GONDO Diomandé**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie de la population,
21. **KANGA Konan Arsène**, PT, Université Alassane Ouattara, Lettres Modernes (Romain Africain);
22. **KOBENAN Appoh Charlesbor**, MC, Université Felix Houphouët Boigny, Géographie humaine et économique;
23. **KOFFI Brou Emile**, PT, Université Alassane Ouattara, Géographie (humaine);
24. **KOUAHO Blé Marcel Silvère**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie (métaphysique et morale),
25. **KOUAKOU Antoine**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie,
26. **KOUASSI Amoin Liliane**, MC, Institut National Supérieur des Arts et l'Action Culturelle, Communication,
27. **KOUMOI Zakariyao**, MC, Université de Kara, Géomatique, Télédétection et SIG,
28. **KRA Kouadio Joseph**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie humaine et économique,
29. **MAZOU Gnazeboh Hilaire**, PT, Université Alassane Ouattara, Anthropologie et Sociologie de la Santé;
30. **NAPAKOU Bantchin**, MC, Université de Lomé, Philosophie Politique et sociale ;
31. **N'DA Kouassi Pekaoh Robert**, MC, Université Jean Lorougnon Guédé, Sociologie du Développement,
32. **N'DRI Diby Cyrille**, PT, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale,
33. **NIAMKEY Aka**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication
34. **OULAI Jean Claude**, PT, Université Alassane Ouattara, Communication,
35. **PRAO Yao N'Grouma Séraphin**, MC, Université Alassane Ouattara, Sciences Économie,
36. **SANOGO Amed Karamoko**, MC, Université Alassane Ouattara, Philosophie politique et sociale ;
37. **SODORÉ Abdoul Aziz**, MC, Université Joseph Ki-Zerbo de Ouagadougou, Géographie/Aménagement,
38. **KONÉ Tahirou**, PT, Université Alassane Ouattara, Sciences de l'Information et de la Communication;
39. **ZOUHOULA Bi Marie Richard Nicetas.**, MC, Université Péléforo Gon Coulibaly, Géographie des transports et échanges commerciaux
40. **Pascal Dieudonné ROY-EMMA**, MC, Université Alassane Ouattara, Métaphysique et Histoire de la Philosophie.

NORMES DE RÉDACTION

Les manuscrits soumis pour publication doivent respecter les consignes recommandées par le CAMES (NORCAMES/LSH) adoptées par le CTS/LSH lors de la 38ème session des CCI (Microsoft Word – NORMES ÉDITORIALES.docx (revue-akofena.com). En outre, les manuscrits ne doivent pas dépasser 30.000 caractères (espaces compris). Exceptionnellement, pour certains articles de fond, la rédaction peut admettre des textes au-delà de 30.000 caractères, mais ne dépassant pas 40.000 caractères.

Le texte doit être saisi dans le logiciel Word, police Times New Roman, taille 12, interligne 1,5. La longueur totale du manuscrit ne doit pas dépasser 15 pages.

Les contributeurs sont invités à respecter les règles usuelles d'orthographe, de grammaire et de syntaxe. En cas de non-respect des normes éditoriales, le manuscrit sera rejeté.

Le Corpus des manuscrits

Les manuscrits doivent être présentés en plusieurs sections, titrées et disposées dans un ordre logique qui en facilite la compréhension.
À l'exception de l'introduction, de la conclusion et de la bibliographie, les différentes articulations d'un article doivent être titrées et numérotées par des chiffres arabes (exemple : 1. ; 1.1. ; 1.2. ; 2 ; 2.2. ; 2.2.1 ; 2.2.2. ; 3. etc.).

À part le titre général (en majuscule et gras), la hiérarchie du texte est limitée à trois niveaux de titres :

- *Les titres de niveau 1 sont en minuscule, gras, taille 12, espacement avant 12 et après 12.*
- *Les titres de niveau 2 sont en minuscule, gras, italique, taille 12, espacement avant 6 et après 6.*
- *Les titres de niveau 3 sont en minuscule, italique, non gras, taille 12, espacement avant 6 et après 6.*

Le texte doit être justifié avec des marges de 2,5cm. Le style « Normal » sans tabulation doit être appliqué.

L'usage d'un seul espace après le point est obligatoire. Dans le texte, les nombres de « 01 à 10 » doivent être écrits en lettres (exemple : un, cinq, dix); tandis que ceux de 11 et plus, en chiffres (exemple : 11, 20, 250.000).

Les notes de bas de page doivent présenter les références d'information orales, les sources historiques et les notes explicatives numérotées en série continue. L'usage des notes au pied des pages doit être limité autant que possible.

Les passages cités doivent être présentés uniquement en romain et entre guillemets. Lorsque la citation dépasse 03 lignes, il la faut la présenter en retrait, en interligne 1, en romain et en réduisant la taille de police d'un point.

En ce qui concerne les références de citations, elles sont intégrées au texte citant de la façon suivante :
Initiale (s) du prénom ou des prénoms de l'auteur ou des auteurs ; Nom de l'auteur ; Année de publication + le numéro de la page à laquelle l'information a été tirée.

Exemple :

« L'innovation renvoie ainsi à la question de dynamiques, de modernisation, d'évolution, de transformation. En cela, le projet FRAR apparaît comme une innovation majeure dans le système de développement ivoirien. » (S. Kamagate, 2013: 66).

La structure des articles

La structure d'un article doit être conforme aux règles de rédaction scientifique. Tout manuscrit soumis à examen, doit comporter les éléments suivants :

- *Un titre, qui indique clairement le sujet de l'article, rédigé en gras et en majuscule, taille 12 et centré.*
- *Nom(s) (en majuscule) et prénoms d'auteur(s) en minuscule, taille 12.*
- *Institution de rattachement de ou des auteur (s) et E-mail, taille 11.*
- *Un résumé (250 mots maximum) en français et en anglais, police Times New Roman, taille 10, interligne 1,5, sur la première page.*
- *Des mots clés, au nombre de 5 en français et en anglais (keywords).*

Selon que l'article soit une contribution théorique ou résulte d'une recherche de terrain, les consignes suivantes sont à observer.

Pour une contribution théorique et fondamentale :
Introduction (justification du thème, problématique, hypothèses/objectifs scientifiques, approches/méthodes), développement articulé, conclusion, références bibliographiques.

Pour un article qui résulte d'une recherche de terrain :
Introduction, Méthodologie, Résultats et Discussion, Conclusion, Références bibliographiques.

N.B : *Toutefois, en raison des spécificités des champs disciplinaires et du caractère pluridisciplinaire I de la revue, les articles proposés doivent respecter les exigences internes aux disciplines, à l'instar de la méthode IMRAD pour les lettres, sciences humaines et sociales concernées.*

Les illustrations : Tableaux, figures, graphiques, photos, cartes, etc.

Les illustrations sont insérées directement dans le texte avec leurs titres et leurs sources. Les titres doivent être placés en haut, c'est-à-dire au-dessus des illustrations et les sources en bas. Les titres et les sources doivent être centrés sous les illustrations. Chaque illustration doit avoir son propre intitulé : tableau, graphique (courbe, diagramme, histogramme …), carte et photo. Les photographies doivent avoir une bonne résolution.

Les illustrations sont indexées dans le texte par rappel de leur numéro (tableau 1, figure 1, photo 1, etc.). Elles doivent être bien numérotées en chiffre arabe, de façon séquentielle, dans l'ordre de leur apparition dans le texte. Les titres des illustrations sont portés en haut (en gras et en taille 12) et centrés ; tandis que les sources/auteurs sont en bas (taille 10).

Les illustrations doivent être de très bonne qualité afin de permettre une bonne reproduction. Elles doivent être lisibles à l'impression avec une bonne résolution (de l'ordre de 200 à 300 dpi). Au moment de la réduction de l'image originelle (photo par exemple), il faut veiller à la conservation des dimensions (hauteur et largeur).

La revue décline toute responsabilité dans la publication des ressources iconographiques. Il appartient à l'auteur d'un article de prendre les dispositions nécessaires à l'obtention du droit de reproduction ou de représentation physique et dématérialisées dans ce sens.

Références bibliographiques

Les références bibliographiques ne concernent que les références des documents cités dans le texte. Elles sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur.

Les éléments de la référence bibliographique sont présentés comme suit: nom et prénom (s) de l'auteur, année de publication, titre, lieu de publication, éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif.

- *Dans la zone titre, le titre d'un article est généralement présenté en romain et entre guillemets, celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une revue ou d'un journal est présenté en italique.*
- *Dans la zone éditeur, indiquer la maison d'édition (pour un ouvrage), le nom et le numéro/volume de la revue (pour un article).*
- *Dans la zone page, mentionner les numéros de la première et de la dernière page pour les articles ; le nombre de pages pour les livres.*
- *Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre, le nom du traducteur et/ou l'édition (ex: 2nde éd.).*

Pour les chapitres tirés d'un ouvrage collectif *: nom, prénoms de ou des auteurs, année, titre du chapitre, nom (majuscule), prénom (s) minuscule du directeur de l'ouvrage, titre de l'ouvrage, lieu d'édition, éditeur, nombre de pages.*

Pour les sources sur internet : *indiquer le nom du site, [en ligne] adresse URL, date de mise en ligne (facultative) et date de consultation.*

Exemples de références bibliographiques

Livre (un auteur) : HAUHOUOT Asseypo Antoine, 2002, Développement, aménagement régionalisation en Côte d'ivoire, Abidjan, EDUCI, 364p.

Livre (plus d'un auteur) : PETER Hochet, SOURWEMA Salam, YATTA François, SAWAGOGO Antoine, OUEDRAOGO Mahamadou, 2014, le livre blanc de la décentralisation financière dans l'espace UEMOA, Burkina Faso, Laboratoire Citoyennetés, 73 p.

Thèse : GBAYORO Bomisso Gilles, 2016, Politique municipale et développement urbain, le cas des communes de Bondoukou, de Daloa et de Grand-Lahou, thèse unique de doctorat en géographie, Abidjan (Côte d'Ivoire), Université de Cocody, 320 p.

Article de revue : KAMAGATE Sanaliou, 2013, « Analyse de la diffusion du projet FRAR dans l'espace Rural ivoirien : cas du district du Zanzan », Revue de Géographie Tropicale et d'Environnement, n° 2, EDUCI-Abidjan, pp 65-77.

Article électronique : Fonds Mondial pour le Développement des Villes, 2014, renforcer les recettes locales pour financer le développement urbain en Afrique, [en ligne] (page consultée le 15 /07/2018) www.resolutionsfundcities.fmt.net.

N.B :

Dans le corps du texte, les références doivent être mentionnées de la manière suivante : Initiale du prénom de l'auteur (ou initiales des prénoms des auteurs); Nom de l'auteur (ou Noms des auteurs), année et page (ex.: A. Guézéré, 2013, p. 59 ou A. Kobenan, K. Brénoum et K. Atta, 2017, p. 189).

Pour les articles ou ouvrages collectifs de plus de trois auteurs, noter l'initiale du prénom du premier auteur, suivie de son nom, puis de la mention et "al." (A. Coulibaly et al, 2018, p. 151).

SOMMAIRE

LA BIOBANQUE, UN SUPPORT DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE DANS LA COLLECTE DES DONNÉES D'INFORMATION AUX POLITIQUES DE SANTÉ PUBLIQUE
BOUAGNON-DROUBLY Rita……1-15

LEADERSHIP ET RESPONSABILITE AU SEIN DU CENTRE DE SANTE URBAIN A BASE COMMUNAUTAIRE (CSUCom) DE GONZAGUEVILLE-PORT-BOUËT (COTE D'IVOIRE) / LEADERSHIP AND RESPONSIBILITY WITHIN THE COMMUNITY-BASED URBAN HEALTH CENTER (CSUCom) OF GONZAGUEVILLE-PORT-BOUËT (COTE D'IVOIRE)
TIE Gouin Bénédicte Edwige Epse KOUAKOU, **N'gnanda Anne-Marie KOUADIO** et N'GORAN Ekian Noël ……..…….……16-29

DROIT À LA SANTÉ ET GOUVERNANCE HOSPITALIÈRE EN AFRIQUE : QUELLE POLITIQUE POUR UNE REDYNAMISATION DES SOINS DE SANTÉ
OUSSOU Kouadio Jean Richard ……30-44

LUTTE CONTRE LA MORTALITÉ INFANTILE ET MATERNELLE AU TOGO, EXEMPLE DES ODD SANTÉ (2015-2022)
OUGMA Hombamana et GONON Amevi Agberi ……45-60

LA RELATION « POUVOIR-SERVITUDE » À L'ÉPREUVE DE LA GOUVERNANCE MÉDICALE ET HOSPITALIÈRE : CAS DU CHU D'OWENDO (GABON)
Steeve Elvis ELLA …….……61-71

LA GOUVERNANCE DE LA COMMUNICATION POST-COVID EN CÔTE D'IVOIRE: SITUATION ET PERPECTIVES
BROU Marie Sylvana …….……72-87

AMELIORATION DE LA SÉCURITÉ ET SANTE AU TRAVAIL DES TRAVAILLEURS DE SANTE AU TOGO PAR L'OUTIL HEALTHWISE, UNE OPPORTUNITE DE GOUVERNANCE HOSPITALIÈRE DE QUALITE (2016 -2024)
KEVI Kokou Silvère et LASSEY Agnélé ……..…….……88-104

***MA SANTÉ SOUFFRE* DE NFAMARA CAMARA : UNE SCRIPTURALISATION RÉALISTE DE LA POLITIQUE DE LA SANTÉ POUR TOUS EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE** BLÉ Kain Arsène ……..…….……..105-116

BIOTECHNOLOGIES MÉDICALES ET QUESTION DE LA SUBJECTIVITÉ
AMEZUNYE Kodjo Mensavi et Dr ABALO Miesso (MC) ……..…….……..117-129

NÉGOCIER L'AUTORITÉ AU QUOTIDIEN À L'HÔPITAL PUBLIC : QUAND L'ORDRE DES COMPÉTENCES BAT DE L'AILE
GBAKA Loulou Guy ……..…….……..130-150

POLITIQUE SANITAIRE IVOIRIENNE ET ACCÈS AUX SOINS DANS LES HÔPITAUX DE RÉFÉRENCE : CAS DES POPULATIONS RURALES DE LA SOUS-PRÉFECTURE DE GUIGLO (OUEST DE LA CÔTE D'IVOIRE) / IVORIAN HEALTH POLICY AND ACCESS TO CARE IN REFERENCE HOSPITALS: THE CASE OF RURAL POPULATIONS IN THE SUB-PREFECTURE OF GUIGLO (WESTERN IVORY COAST)
KOFFI Kouadio Athanase et BRISSY Olga Adeline ……..…….……..151-171

LA GOUVERNANCE SANITAIRE EN AFRIQUE : ENTRE DÉFIS POLITICO-ÉCONOMIQUES ET EXIGENCES ÉTHICO-CULTURELLES
EKPO Kouadio Victorien ……..……...……..172-184

POLITIQUE NATIONALE DE LUTTE CONTRE LE PALUDISME AU TOGO DE 1994 A 2022
GONON Amèvi Agbéri et OUGMA Hombamana ……..……...……..185-199

LOGIQUE COMMUNAUTAIRE FACE A LA CONTRACEPTION DES ADOLESCENTES AYAOU DE LA SOUS-PREFECTURE DE N'DOUFFOUKANKRO (BOUAFLE-COTE D'IVOIRE)
KOUAME Sara Gémima, MANAN Gnamien Elie, TCHETCHE Obou Mathieu .200-218

DÉSÉQUILIBRE DE L'AMÉNAGEMENT DES RUES DANS LE GRAND-LOME (TOGO) : ENJEUX ET DÉFIS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE
AWOKPE Kodjo, **DANDONOUGBO Iléri** et **AGBAMARO Mayébinasso** ……...219-235

LE FINANCEMENT PUBLIC DE L'ÉLEVAGE EN CÔTE D'IVOIRE À L'ÉPOQUE DE LA SODEPRA (1970-1993) / THE FINANCING OF THE PUBLIC REARING IN CÔTE D'IVOIRE DURING THE SODEPRA'S PERIOD (1970-1993)
AKA Adou Marcel et KOUAMÉ Kan Raymond ……..……...……...……..236-257

ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE DU SECTEUR DE LA MICROFINANCE EN CÔTE D'IVOIRE (1976- 2022)
AHORO Moro Jean Martial et MAH Gli Modeste Franck …..……...…….....……..258-273

L'IMMIGRATION AU PRISME DE L'ENGAGEMENT HUMANITAIRE DANS *LA MER À L'ENVERS* DE MARIE DARRIEUSSECQ
ADJE Tanoh Linda Danielle épse BAH ……..……...…….....……..274-285

LE MARCHÉ MINI-DEF DE KORHOGO (NORD DE LA CÔTE D'IVOIRE) : LE PARADOXE D'UN ÉQUIPEMENT MUNICIPAL MODERNE
SILUE Tangologo ……..……...…….....……..286-301

LES PRÉDISPOSITIONS À LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTITÉS AFRICAINES : VERS UN MODÈLE DE LÉGITIMITÉ PAR L'APPROCHE DES PARTIES PRENANTES
SOULEYMANOU Kadouamai ……...…….…….....……..302-324

FRAUDE À L'ASSURANCE AUTOMOBILE À ABIDJAN EN CÔTE D'IVOIRE / CAR INSURANCE FRAUD IN ABIDJAN, COTE D'IVOIRE
BAMBA Ladji ……..……..…….…….....……..325-337

AVANTAGES SOCIO-ECONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX DE LA VALORISATION DES DECHETS MENAGERS DANS LA VILLE DE BOUAKÉ
GUY Matthieu Ettien Afforo, AYEMOU Anvo Pierre, ZUO Estelle épse DIATÉ,
MOYOU Jeanne Dominique …...…….…….....…..…..338-361

CRISE ÉCONOMIQUE ET GESTION DES FINANCES PUBLIQUES EN CÔTE D'IVOIRE DE 1973 À 1994
DJE Yao Lopez ……..……..…….…….....….....362-376

GOUVERNANCE SOCIOECONOMIQUE : DEFIS ET PERSPECTIVES POUR LE DEVELOPPEMENT INCLUSIF DE LA VILLE DE BONDOUKOU (CÔTE D'IVOIRE)
BAMBA Mansé ……..……..…….…….....….....377-391

LA GOUVERNANCE EN RELIGION : ENTRE RIGORISME RATIONNEL ET PLASTICITÉ MYSTICO-IRRATIONNELLE
ELLA Kouassi Honoré …..……..…….…….....….....392-406

EFFET DE L'ÉDUCATION FINANCIÈRE SUR L'INCLUSION FINANCIÈRE DANS LES PAYS DE L'UEMOA
KINDA Augustin ……..……..…….…….....….....407-421

LA BONNE GOUVERNANCE ET LE DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ÉTATS D'AFRIQUE
KOFFI Kouadio Fabrice ..……..…….…….....….....422-439

CONTRIBUTION DE L'ENSEIGNEMENT MISSIONNAIRE CATHOLIQUE À LA STRUCTURATION DU CERCLE D'ATAKPAMÉ (TOGO) À PARTIR DE 1900
KOSSOU Sovi ……..……..…….…….....….....440-461

CONFLITS DE GOUVERNANCE ET ENJEUX IDENTITAIRES DANS LA GESTION DU MARCHÉ À BÉTAIL DE BOUNA (CÔTE D'IVOIRE)
Ekian Noël N'GORAN ……...…….…….....….....462-477

COMPARATIVA DE LA ATENCIÓN A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN CATALUÑA Y EN EL PAÍS VASCO
SORO Kassoum ……..……..…….…….....….....478-495

POUR UNE ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES ACTIVITÉS INFORMELLES DE DISTRIBUTION DE PRODUITS MANUFACTURÉS
SOUMAHORO Sainghot ...…….…….....…….....496-512

LES DÉTERMINANTS DE L'ESSOR DE L'ANACARDE DANS LA SOUS-PRÉFECTURE DE GUEZON (OUEST DE LA CÔTE D'IVOIRE)
N'Zué Pauline YAO et Kopeh Jean-Louis ASSI …….....…….....513-530

DÉVELOPPEMENT ET BONNE GOUVERNANCE : COMMENT « ÉQUATIONER » LES ENTITÉS ?
KOUASSI Assanti Olivier …….....…….....531-546

MALENTENDUS ET DYSFONCTIONNEMENTS DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT : CAS DU PROJET SOJA DANS LE NORD-OUEST DE LA CÔTE D'IVOIRE (1988-2002)
YEO Mamadou ……..……...…….....….....547-560

ANALYSE EMPIRIQUE DE L'EFFET DE L'OUVERTURE COMMERCIALE SUR LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE DANS LES PAYS DE L'UEMOA : QUELLE IMPLICATION DE LA GOUVERNANCE ?
AYENAGBO Kossi ……...…….....….....561-578

DYNAMIQUE DES CULTURES PÉRENNES ET CONFLITS FONCIERS DANS LA SOUS-PRÉFECTURE DE MAFÉRÉ (SUD-EST DE LA CÔTE D'IVOIRE)
KOFFI Guy Roger Yoboué et KOMENAN Komenan Gabin .....….....579-602

GOUVERNANCE ET AUTONOMISATION DES FEMMES DE N'ZÉRÉKORÉ PAR LA COMMERCIALISATION DE L'HUILE ROUGE
LAMAH Pépé Julien et AMOATTA Koffi Guy …….....….....603-623

GOUVERNANCE BANCAIRE À TRAVERS LES GUICHETS AUTOMATIQUES DE TRANSACTION MONÉTAIRE À KORHOGO : ENTRE REPRÉSENTATIONS ET PRATIQUES
KONE Kapiéfolo Julien …….....….....624-642

GOUVERNANCE DURABLE DANS LA VILLE DE TAFIRE (EN CÔTE D'IVOIRE) : LE JEU D'ACTEURS ET LES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT URBAIN
KONE N'golo Oumar, DIARRASSOUBA Bazoumana et DJAH Armand Josué 643-661

GESTION DES RESSOURCES HYDRIQUES DANS LA VILLE TOURISTIQUE DE SAN PEDRO : DEFIS ET STRATEGIES
KONAN N'Guessan Olivier …….....….....662-677

LA GOUVERNANCE DU SECTEUR DE L'ELEVAGE DANS LA REGION DU NORD DU BURKINA FASO FACE AUX CRISES CLIMATIQUE ET SECURITAIRE
ZOUGOURI Amidou et SODORE Abdoul Azise ….....….....678-693

LA COMMUNE DU PLATEAU (ABIDJAN, COTE D'IVOIRE) SOUS LA LOUPE : UNE ANALYSE SWOT POUR COMPRENDRE SA SITUATION ACTUELLE Abou DIABAGATE et Amadou COULIBALY …….....….....694-711

GOUVERNANCE DE LA TRANSHUMANCE PAR L'ÉDUCATION À LA PAIX SOCIALE
BATAMA Kodjo et Pr ALOSSE Dotsè Charles-Grégoire .....….....712-728

CONSERVATION DU PATRIMOINE AUTOCHTONE ET CONTRIBUTION À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE DANS LA COMMUNE DE

DOUFELGOU I AU NORD TOGO
DJALNA Kouyadéga …….....….....729-748

IMPACTS DE LA PRODUCTION FONCIÈRE SUR L'AMÉNAGEMENT DES ZONES PÉRIPHÉRIQUES DE LA VILLE DE KATIOLA / IMPACT OF LAND PRODUCTION ON THE DEVELOPMENT OF THE OUTSKIRTS OF THE CITY OF KATIOLA
DOHO Bi Tchan-André, ALLA Affoué Sonya et ETTIEN Aka Yves Serge Pacôme ..749-769

GOUVERNANCE DES ESPACES MARCHANDS DANS LA METROPOLE D'ABIDJAN / GOVERNANCE OF MARKET SPACES IN THE ABIDJAN METROPOLIS
GOZE Thomas et KOBENAN Appoh Charlesbor .....….....770-786

ÉTHIQUE DE LA RESPONSABILITÉ ET GOUVERNANCE : UNE RELECTURE DE LEVINAS ET JONAS FACE AUX CRISES ÉCOLOGIQUES
ILAHIRI Mylène Stéphanie …….....…….....787-804

DÉGRADATION DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE FRONT LAGUNAIRE ÉBRIÉ À ABIDJAN : CAS D'ABOBO-DOUMÉ
KAMBIRÉ Bêbê et KOUASSI Charles Aimé .....…….....805-824

EXPLOITATION DES RESSOURCES NATURELLES DANS LES ESPACES RÉSERVÉS : L'EXEMPLE DE LA ZONE PASTORALE DE SAMOROGOUAN AU BURKINA FASO
KI Jean Paulin, DABIRÉ Joël et SOMDA Touobawènèkaon Maximin ….....825-846

ENJEUX ET DEFIS DE LA RESTRUCTURATION DES QUARTIERS PRECAIRES D'ABIDJAN FACE AUX EXIGENCES DE RENFORCEMENT DES EQUIPEMENTS URBAINS
Koua Koffi Etienne Trésor KOFFI et Sanaliou KAMAGATE …….....847-864

AMÉNAGEMENT URBAIN ET COORDINATION DES ACTEURS DANS LA VILLE D'ABENGOUROU (CÔTE D'IVOIRE)
KOFFI Akouassi Bénédicte et DJAH Armand Josué …….....865-883

LE NUMERIQUE DANS LA GESTION DES RISQUES D'INONDATION À ABIDJAN
Khan KOUAME, Anouman Yao Thibault OUSSOU et Gnamien Elie MANAN 884-902

LES DÉTERMINANTS DE L'URBANISME SPONTANÉ ET SES CONSÉQUENCES SUR LE DÉVELOPPEMENT URBAIN DANS LE QUARTIER NGAMAKOSSO À BRAZZAVILLE
Robert NGOMEKA …….....…….....903-917

AUTONOMISATION FINANCIÈRE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES : UN ENJEU DE SURVIE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE FRANCOPHONE
Martin NGOUA EYENE et Emmanuelle NGUEMA MINKO …….....918-931

LA GOUVERNANCE DES RESSOURCES LOCALES ET LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ DANS LES ETATS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE : LE CAS DU

CAMEROUN
SANAMA AMBASSA …….....…….....932-949

LA GESTION DE L'INCIVISME ROUTIER VIA LES TIC : QUELLES PERCEPTIONS DES POPULATIONS EN CÔTE D'IVOIRE ?
SEY Henri Joël …….....…….....950-967

COLLOQUE INTERNATIONAL DU PROGRAMME THÉMATIQUE DE RECHERCHE-GOUVERNANCE ET DÉVELOPPEMENT DU CAMES (PTRC-GD)
SISSOKO Pierre Soriba ….....…….....968-984

MUTATION DE LA JEUNESSE AFRICAINE ET PROBLÉMATIQUE DE L'ÉCOLOGIE : PERSPECTIVES D'APPROPRIATION DES APPROCHES
TATA Gaston Gabriel ….....…….....985-1000

QUELS IMPACTS DES PLANS DE DÉVELOPPEMENT SUR LA GOUVERNANCE TERRITORIALE DE LA PROVINCE DU LAC (OUEST DU TCHAD) ?
TOB-RO N'Dilbé ….....…….....1001-1020

DYNAMIQUE URBAINE ET ZONES HUMIDES Á BOUAKÉ DE 2002-2024 : ENJEUX ET PERSPECTIVES
KOUASSI Kobenan Christian Venance, SANGARÉ Nouhoun, TRAORE Fanta et SOROGO Bourahima ….....…….....1021-1036

RÉSISTANCES SOCIO-CULTURELLES ET APPROPRIATION DU CERTIFICAT FONCIER EN CÔTE D'IVOIRE (EXEMPLE DE SAKASSOU) : RECOMPOSITIONS DE L'ACTION COLLECTIVE DANS UNE TRANSITION PARTICIPATIVE
Boni Hyacinthe KPANGBA .....…….....1037-1054

DYNAMIQUE DE L'OCCUPATION DU SOL DANS LE BASSIN DE L'OTI
ALASSANE Abdourazakou .....…….....1055-1067

Gouvernance socioéconomique

LES PRÉDISPOSITIONS À LA BONNE GOUVERNANCE DES ENTITÉS AFRICAINES : VERS UN MODÈLE DE LÉGITIMITÉ PAR L'APPROCHE DES PARTIES PRENANTES

Nom et Prénom : SOULEYMANOU Kadouamai,

Université : Université de Garoua.

Centre de Recherche : Laboratoire de Recherche en Management et Economie Appliquée (LAREMEA)

Ville et Pays : Garoua - Cameroun

Discipline : Sciences de Gestion / **Spécialité :** Finance Organisationnelle

Résumé

Cet article analyse les indices[1] des prédispositions à adopter un modèle de la bonne gouvernance susceptible d'intérêt en contexte africain qui s'est particulièrement accentué au fur et à mesure que la mauvaise / la mal gouvernance met les parties prenantes des entités à l'épreuve de légitimité de la gouvernance. Cependant, la littérature ne s'intéresse qu'assez peu à l'analyse de ces indices. Le contenu des Rapports sur l'Observation des Normes et Codes (RONC) des cinquante-quatre (54) pays africains édités sur un quart de siècle (de 2000 à 2024) par des organismes internationaux[2] est analysé afin de concevoir un modèle de la bonne gouvernance pour mieux assurer les aptitudes managériales à rendre légitimement compte aux parties prenantes. Plus précisément, nos résultats révèlent d'abord des illustrations descriptives des attitudes des entités à l'épreuve des mauvaises et des bonnes pratiques de gouvernance. Ensuite, ils reprécisent l'apport de la théorie des parties prenantes à la légitimité de bonne gouvernance. Enfin, ils apportent empiriquement une contribution originale aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux des prédispositions des entités africaines analysés.

Mots-clés : bonne gouvernance, entités africaines, rapports, légitimité, parties prenantes

[1] Déontologie, processus, contraintes, conséquences.

[2] Banque mondiale (BM), Fonds monétaire international (FMI) et Banque africaine de développement (BAD).

Abstract

This article analyzes the indices of predisposition to adopt a model of good governance likely to be of interest in the African context, which has become particularly accentuated as bad governance puts the stakeholders of entities to the test of governance legitimacy. However, the literature shows little interest in analyzing these indices. The content of the Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSCs) of fifty-four (54) African countries published over a quarter-century (from 2000 to 2024) by international organizations is analyzed in order to design a model of good governance to better ensure managerial abilities to legitimately account to stakeholders. More specifically, our results first reveal descriptive illustrations of entities' attitudes to the test of bad and good governance practices. Secondly, they clarify the contribution of stakeholder theory to the legitimacy of good governance. Finally, they make an original empirical contribution to the economic, social and environmental stakes of the predispositions of the African entities analyzed.

***Keywords**: good governance, African entities, relationships, legitimacy, stakeholders*

Introduction

La notion de bonne gouvernance est actuellement au cœur des débats à cause de l'existence de la mal/la mauvaise gouvernance constatée dans les entités. Depuis 1989, la Banque Mondiale (BM) avait identifié la mauvaise gouvernance comme le principal obstacle au développement, en la décrivant comme l'absence d'une obligation de rendre des comptes, de transparence et d'administration efficiente combinée à la corruption en lien avec les dépenses publiques.

Nous constatons aussi de plus en plus de la part des dirigeants, une manipulation des chiffres comptables, un recours abusif à l'effet de levier, un non-respect des droits des actionnaires minoritaires, un enracinement des dirigeants, un cumul de fonctions, une rétention de l'information, un octroi de dons aux administrateurs (Albouy, 2012, p.113). Ces différentes anomalies de gestion ont entrainé dans l'ensemble, une dénonciation de la faiblesse de gouvernance avec sa remise en cause et une crise de confiance des parties prenantes. Pour cela, il faut un modèle de remise en confiance desdites parties prenantes face aux dirigeants les plus opportunistes.

Il nous semble utile de faire un aperçu de ce concept, de relever les pratiques et d'évoquer les courants théoriques y relatifs. L'analyse de la bonne gouvernance suscite un réel intérêt que l'existence de l'entité elle-même (Gomez, 2001, p.43). Il remonte à la

naissance de l'activité économique (Wirtz, 2008, p.121). Dès la fin du XVIIIème siècle, Smith (1776, p.197) a affirmé que la diffusion extrême du capital dégrade les performances économiques et les gestionnaires non propriétaires sont moins attentionnés que ceux qui gèrent leur propre entité.

Hollandts et Valiorgue (2019, p.221) affirment que la question de la gouvernance des entités et en particulier celle des bonnes pratiques de gouvernance traverse en continu l'actualité politique et médiatique. Les bonnes pratiques de gouvernance permettent donc de limiter les conflits et de restaurer la confiance entre les parties prenantes notamment, les actionnaires et les dirigeants (Boulerne et Sahut, 2010, p.380). Dans son rapport, le cabinet McKinsey (2002, p.18) dit avoir recueilli les opinions des investisseurs institutionnels en matière de gouvernance d'entreprise, notamment, sur leur volonté à payer une prime de 12 à 14% (soit 3250 milliards de dollars d'actifs) aux entités bien gérées, donc, adoptent des bonnes pratiques de gouvernance.

Eu égard à ce qui précède, la conception d'un modèle semble être plus légitime. L'objet de ce papier est d'analyser les prédispositions des entités africaines à adopter un modèle de bonne gouvernance pour légitimer la confiance des parties prenantes. Autrement dit, quel modèle de bonne gouvernance les entités africaines doivent-elles adopter pour conserver leur confiance auprès des parties prenantes? L'analyse consiste à ressortir tout d'abord les illustrations descriptives des attitudes des entités à l'épreuve d'adoption d'un modèle de bonne gouvernance. Ensuite, la théorie des parties prenantes (TPP) est mobilisée pour servir d'appui au cadrage d'adoption dudit modèle. Enfin, l'analyse par la régression linéaire aidera à cristalliser le réajustement du modèle type à adopter à l'épreuve des enjeux économiques, sociaux et environnementaux des prédispositions desdites entités.

1. Attitudes des entités aux pratiques de la gouvernance

Albouy (2012, p.112) relève que les attitudes des entités qui révèlent des mauvaises pratiques s'illustrent par la manipulation des chiffres comptables, le recours abusif à l'effet de levier, le non-respect des droits des actionnaires minoritaires, l'enracinement des dirigeants, le cumul de fonctions, la rétention de l'information, l'octroi de dons aux administrateurs. Les mauvaises pratiques ont mis en exergue le comportement opportuniste de certains dirigeants qui n'hésitent pas à retenir, retarder ou même falsifier l'information au détriment de l'intérêt des actionnaires. Face à cette situation, les parties prenantes (en particulier les investisseurs) sont devenues plus exigeantes en matière de communication financière (Khanchel, 2007, p.201).

Force est de constater que ces différentes anomalies de gestion ont entrainé une dénonciation de la faiblesse de gouvernance avec sa remise en cause et une crise de confiance des partenaires. Il faut alors protéger les actionnaires et les investissements financiers de l'opportunisme. Le dirigeant n'est plus considéré comme celui qui travaille pour le bien général de l'entité, mais comme celui-là travaillant plus pour son intérêt propre et parfois, contre les intérêts de l'entité. C'est ce qui le rend suspect, méfiant, opportuniste et il faut le mettre sous le régime des bonnes pratiques de gouvernance, afin de permettre aux parties prenantes de s'assurer de la légitimité de gouvernance à travers des rentabilités escomptées.

L'adoption d'un modèle de bonnes pratiques de gouvernance est une piste de légitimité d'autant plus qu'elle intervient dans un contexte marqué par l'importance avérée de mauvaises pratiques décriées (Feudjo et *al*., 2020, p.111 ; Souleymanou et Averescou, 2023, p.92). Une bonne pratique n'est pas forcément une pratique bonne, mais, celle ayant fait ses preuves et ayant permis d'obtenir de bons résultats, et dès lors, recommandée comme modèle.

2. La théorie des parties prenantes en quête de la légitimité de la bonne gouvernance

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984, p.37) est convoquée pour analyser la considération des parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs des organisations ». La TPP estime que la gouvernance des parties prenantes peut aider à améliorer les performances des entités, à nouer des relations de coopération stables et à long terme avec les clients et les fournisseurs et à promouvoir le développement de l'entité. Cette vision est née à la suite de la remise en cause du modèle actionnarial et constitue un élargissement théorique en matière de gouvernance d'entreprise. Une entité est considérée comme un univers où se croisent différentes catégories de relations entre les parties prenantes. L'enjeu majeur réside dans la sauvegarde des intérêts des différents acteurs qui passe incontestablement par un contrôle efficace de l'entité. Les parties prenantes renvoient donc ici à un mixage d'individus intervenant différemment dans le processus d'exploitation de l'entité. Il s'agit d'un modèle qui instaure de la valeur partenariale pour permettre une création durable de la richesse dans l'entité.

Initialement développé par Follet (1918, p.75), le concept des parties prenantes (PP) avait été repris comme théorie dans les années 30 par Dodd (1932, p.1147) et Barnard (1938, p.292) mais, généralisée dans la littérature managériale et financière par Freeman (1984, p.9). Cette vision s'intéresse à la répartition de la richesse créée par l'ensemble des parties prenantes de l'entité, qui s'exposent au risque d'être dépouillé de la totalité ou d'une partie de cette rente. Dans ce contexte, la survie de l'entité dépend du respect des intérêts de ses

différentes parties prenantes, réalisant des investissements spécifiques à la firme qui doivent être encouragés en distribuant une partie de la rente organisationnelle. Freeman (1984, p.26) en a fait une théorie de référence dans l'approche contractuelle élargie de gouvernance. Cette théorie part du principe que l'entité ne devrait pas être uniquement attentive aux intérêts de ses actionnaires, mais à l'ensemble des acteurs avec lesquels elle est en relation. L'objectif principal de la TPP est d'élargir la légitimité de la gouvernance (rôle et responsabilité sociale des dirigeants) au-delà de la vision actionnariale.

Corriveau (2004, p.61) affirme que la gouvernance et la légitimité sont des aspects complémentaires de l'exercice efficace du pouvoir dans les organisations. La vision actionnariale analyse les pratiques de gouvernance selon leur capacité à limiter la latitude du dirigeant, afin d'aligner au mieux ses intérêts sur ceux des actionnaires grâce aux mécanismes de surveillance et de rémunération (Sadqi et Houcine, 2022, p.5). Cette vision est analysée ici par la théorie de l'agence. Cette dernière décrit les relations entre les actionnaires (principaux) et les dirigeants (agents) dans un contexte d'asymétrie d'information. La théorie de l'agence tient compte de la multiplicité des catégories de participants dans l'organisation et des divergences d'intérêts qui en découlent (Jensen et Meckling, 1976, p.308).

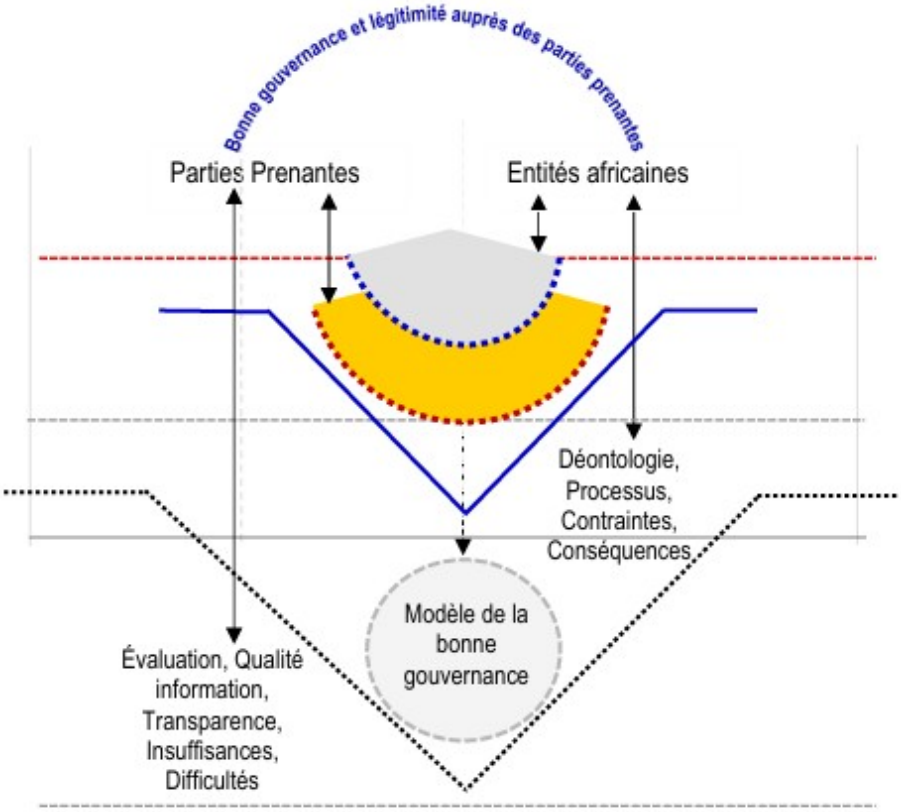
Dans la perspective de la bonne gouvernance et de la communication sociale, Delcambre (2007, p.43) souhaite que la Communication organisationnelle se constitue en cadre d'analyse dont l'ambition est de mieux comprendre les entités à partir des phénomènes de communication qui les traversent. La communication des organisations s'étend à l'observation des phénomènes communicationnels au sein des entités pour ouvrir les voies à l'amélioration des pratiques de la bonne gouvernance. L'appui aux parties prenantes se pose donc comme principe fondamental d'ouverture de dialogue, d'échange et de partage des savoirs entre partenaires sociaux pour dépasser leurs contradictions, créer un climat de confiance et établir l'unité et le consensus.

Rappelons que les supports et les sources ayant conduit à l'analyse de la bonne gouvernance dans les organisations pour la légitimité auprès des parties prenantes sont dans les rapports sur l'Observation des Normes et Codes (RONC)[3]de gouvernance des cinquante-quatre (54) pays africains. Ces rapports tiennent sur 1/4 de siècle (de 2000 à 2024) édités par des organismes internationaux (BM, FMI, BAD). L'analyse est faite à cause de la mal/la

[3] En effet, les RONC sont préparés par les services de la Banque mondiale et portent sur les principes de gouvernement d'entreprise, de comptabilité et de vérification des comptes, ainsi que sur l'insolvabilité et les droits des créanciers. Leurs travaux sont soumis à l'examen de leur conseil, ce qui permet aux pays en développement d'avoir leur mot à dire dans l'orientation des initiatives en la matière. Le FMI et la BM préconisent cette approche par le biais d'un programme conjoint de Rapports sur l'observation des normes et des codes (RONC).

mauvaise gouvernance qui met les parties prenantes des organisations à l'épreuve de légitimité de bonne gouvernance. Un modèle d'adoption est proposé à cet effet pour illustrer les processus d'adoption.

Figure 1. La bonne gouvernance pour la légitimité auprès des parties prenantes



Source : conception de l'auteur(2025)

3. Enjeux des prédispositions des entités africaines à la bonne gouvernance

L'analyse des enjeux des prédispositions des entités au modèle de bonne gouvernance dans les pays africains suscite tant d'intérêts pour mieux répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, en mettant l'accent sur les nouveaux concepts et tendances qui ont pris de l'importance ces dernières années. Le premier des concepts est d'ordre environnemental pour lequel la gestion de l'incidence environnementale dans ces pays est devenue une priorité. De plus en plus d'entités sont évaluées sur la base de leur gestion des risques liés au climat, leur empreinte carbone et leurs pratiques durables (Gensler, 2024, p.7 ; Groupe Société Générale, 2024, p.33). Le deuxième concept est d'ordre social. Il inclut la diversité, l'inclusion, les droits des employés et les relations avec les communautés. Les entités de ces pays doivent prouver qu'elles s'engagent à respecter des normes élevées en matière de pratiques sociales et de droits de la personne (Thikandé, 2022, p 5). Le troisième concept est celui de la gouvernance proprement dite pour laquelle les bonnes pratiques, telles

que la transparence, l'intégrité du conseil d'administration et la responsabilité (Asseholi, 2023, p.16) sont au centre des préoccupations. L'adoption d'un modèle de gouvernance est importante pour les investisseurs.

L'implication des parties prenantes internes et externes dans le processus de légitimation de la bonne gouvernance peut prendre forme à deux niveaux. Tout d'abord, au niveau des pratiques de management (Lubberink *et al.*, 2017, p.182) à travers la mise en place des diverses pratiques (Stilgoe, 2013, p.1571). Ensuite, au niveau du pilotage du management à travers la création d'organes de gouvernance qui intègrent les parties prenantes de l'organisation (Lubberink *et al.*, 2017, p.203).

Par ailleurs, une autre implication majeure réside dans la temporalité des processus d'adoption d'un modèle innovant (Lenfle, 2023, p.104 ; Malherbe *et al.*, 2023, p.11) qui est aujourd'hui largement questionnée par la littérature sur l'Innovation Responsable (Georget et *al*., 2023, p.9). Le management en innovation de bonne gouvernance a toujours cherché à être optimisé pour permettre une mise sur le marché toujours plus rapide des innovations (Chesbrough, 2003, p.57 ; Cooper, 1990, p.46) il semblerait que ce postulat ne soit plus si évident pour les entités africaines.

4. Cadre méthodologique de collecte et d'analyse des données

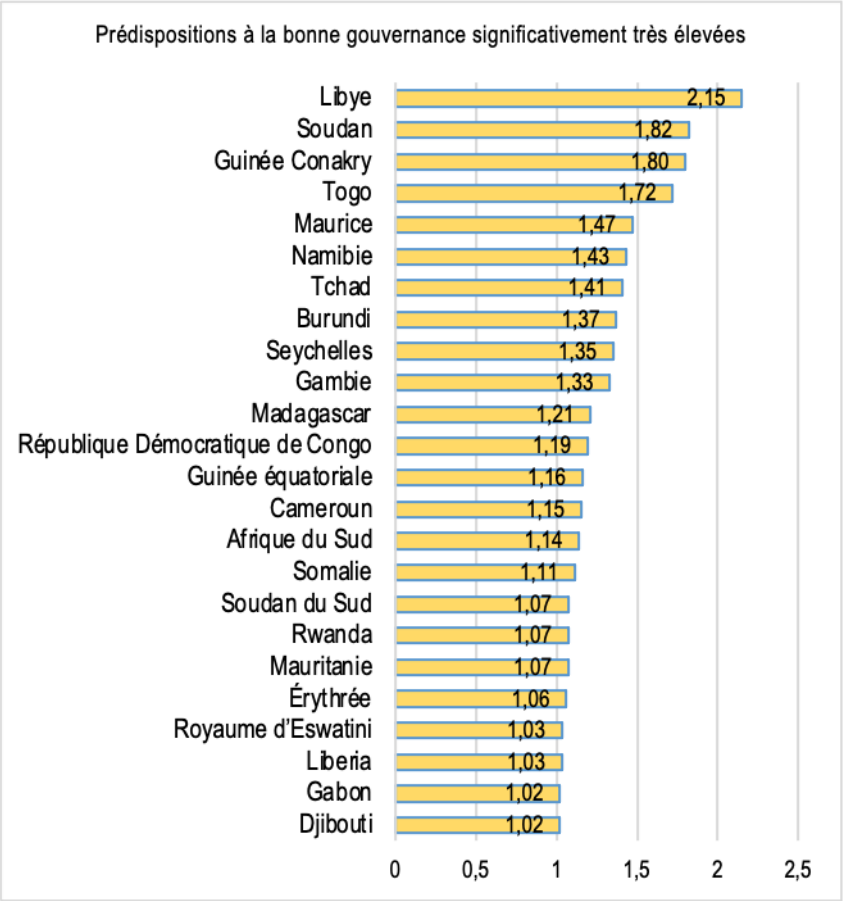
Les éléments méthodologiques décrits dans cette section portent sur la source des données empiriques, le processus de son obtention et la méthode d'analyse utilisée. Au regard des modes de raisonnement, nous avons opté dans ce papier pour une démarche qualitative, notamment l'étude des cas multiple. Ce dernier a pour finalité une meilleure compréhension voire une meilleure théorisation du phénomène étudié (Stake, 1994, p.236).

En effet, depuis les récentes crises financières internationales et par souci de prévention, il était nécessaire d'appliquer les rapports des normes et les codes de bonnes pratiques de portée universelle en matière de gestion économique et financière en Afrique sous la férule de certains organismes internationaux. Ces rapports sont confirmés et actualisés par les rapports les plus récents des années 2000 à 2024, en tant qu'organe d'évaluation des prédispositions à la bonne gouvernance des entités africaines. La population de base de cette recherche est constituée des rapports sur les 54 pays africains. Comme souligné précédemment, il s'agit des rapports sur l'observation du respect des normes et codes (RONC) de la BM et du FMI de 2000 à 2024, ceux de la BAD actualisés à 2024.

4.1. Analyse des données

Trois groupes de prédispositions sont constitués. D'abord ceux d'entités ayant exprimé des indices de prédispositions significativement élevées. Ensuite celui d'entités à indices moyennement élevés et enfin, celui d'entités à indices faiblement élevés. Plus l'indice est élevé plus les entités du pays sont attelées aux prédispositions de la bonne gouvernance, et vice versa.

Figure 2. Prédispositions significativement très élevées



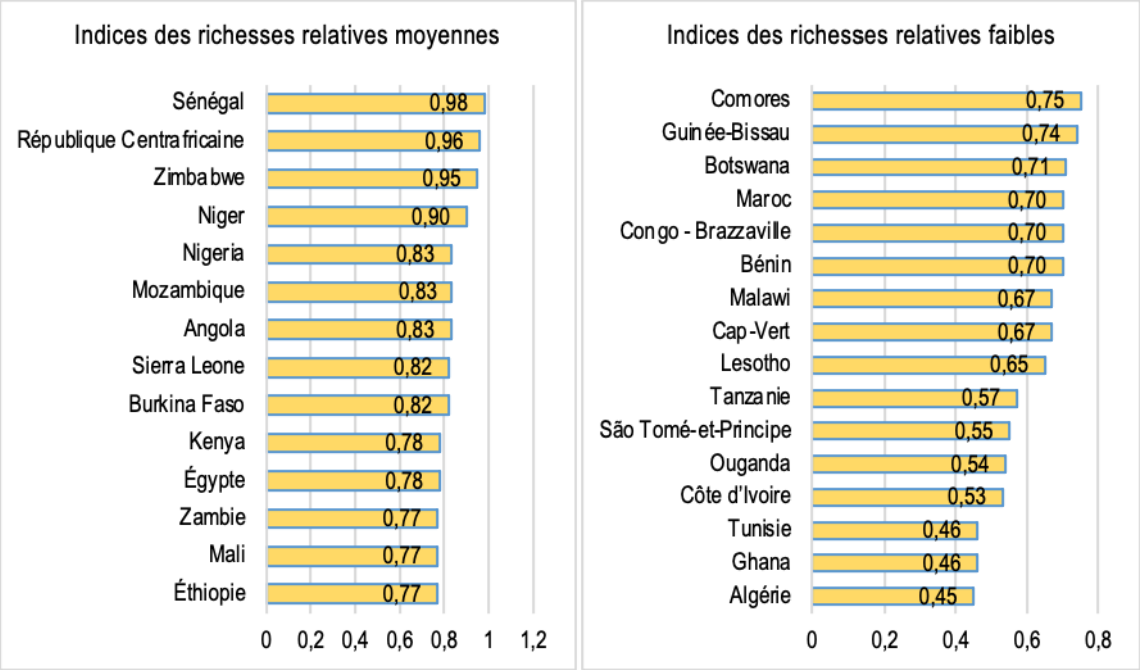
Source : les données de nos analyses

Vingt-quatre pays expriment une prédisposition de bonne gouvernance significativement élevée. Le pays dont l'indice de richesse relative exprime une prédisposition fortement plus significative que pour les autres est la Libye (2,15). Elle est suivie des trois autres qui l'expriment légèrement moins mais avec des indices de richesse relative très significatifs situés entre 1,82 et 1,72. Il s'agit respectivement de : Soudan, Guinée Conakry et Togo. Les douze pays suivants : Maurice, Namibie, Tchad, Burundi, Seychelles, Gambie, Madagascar, RDC, Guinée Equatoriale, Cameroun, Afrique du Sud, et Somalie expriment des indices importants situés entre 1,47 et 1,11. Enfin les huit autres pays sont situés dans la dernière catégorie ayant des indices de richesse relative très significatifs situés entre 1,07 et 1,02. Il

s'agit de Soudan du Sud, Rwanda, Mauritanie Erythrée, Royaume d'Eswatini, Libéria, Gabon et Djibouti.

Dans la perspective des technologies émergentes pour une bonne gouvernance par le numérique, les entités des pays intègrent de plus en plus l'intelligence artificielle et le grand livre (registre) immuable dans leurs stratégies. Cela implique de nouvelles considérations en matière de gouvernance numérique pour gérer les risques et les opportunités associées à ces technologies. Ces pays doivent se mettre en avant-garde de ces changements pour renforcer leur compétitivité à long terme et exprimer des pratiques de bonne gouvernance.

Figure 3. Prédispositions significativement moins élevées



Source : les données de nos analyses

Rappelons que la richesse d'un corpus est le nombre de mots différents d'un corpus. Si l'indice de richesse est supérieur à 1 alors les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. A l'inverse (indice inférieur à 1), les réponses de cette catégorie sont moins riches que la moyenne. Quatorze pays expriment des prédispositions à la bonne gouvernance selon leurs indices de richesse relative respectifs situés entre 0,98 et 0,77. Ces pays montrent une prédisposition moyennement significative, à l'instar de : Sénégal, République Centrafricaine, Zimbabwe, Niger, Nigeria, Mozambique, Angola, Sierra Leone, Burkina Faso, Kenya, Egypte, Zambie, Mali, Ethiopie.

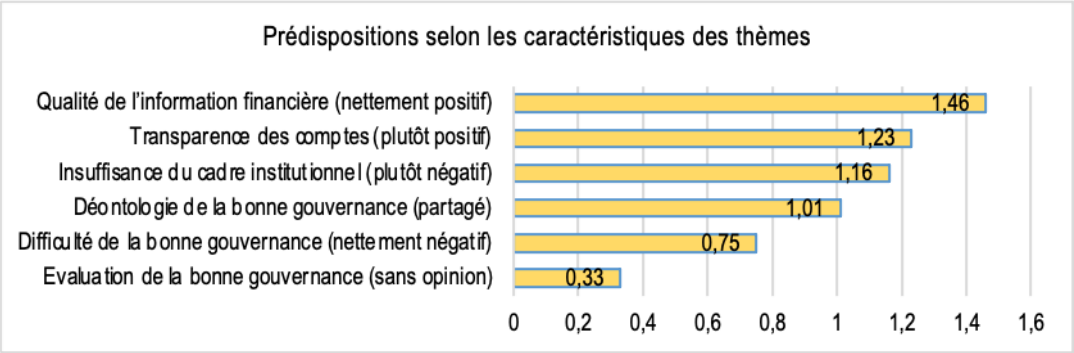
Cependant, seize pays expriment des prédispositions à la bonne gouvernance selon leurs indices de richesse relative respectifs situés entre 0,75 et 0,45. Ces pays montrent une

prédisposition moins significative, à l'instar de : Comores. Guinée Bissau, Botswana, Maroc, Congo Brazzaville, Bénin, Malawi, Cap-Vert, Lesotho, Tanzanie, São Tomé-et-Principe, Ouganda, Côte d'Ivoire, Tunisie, Ghana, Algérie.

4.2. Les prédispositions selon les avis des parties prenantes

Dans la perspective de la diversité et de l'inclusion au sein des conseils d'administration, la diversité en matière de genre, d'origine ethnique, de compétences et d'expérience devient une priorité stratégique pour de nombreuses entités en Afrique. Des initiatives ont été mises place par le FMI, la Banque Mondiale et la BAD pour promouvoir la diversité au sein des conseils d'administration, notamment avec la mise en place de quotas ou d'objectifs. Les prédispositions à la bonne gouvernance se sont traditionnellement concentrées sur la création de valeur pour les actionnaires. Aujourd'hui, la tendance est de plus en plus vers une prise en compte de certains intérêts des parties prenantes (employés, clients, communautés locales). Ces variables constituent une sorte de capitalisme des entités. Les entités sont encouragées à équilibrer les intérêts de tous ceux qui sont touchés par leurs activités, plutôt que de se concentrer sur les seuls profits à court terme pour les actionnaires.

Figure 4. Indices des prédispositions selon les avis des parties prenantes



Source : les données de nos analyses

La plus importante prédisposition à la bonne gouvernance est perçue à 1,46 d'indice pour la qualité de l'information financière (nettement positif). Elle est prioritairement positionnée à 21,70 %, exprimant plus spécifiquement l'indice de prédisposition à la bonne gouvernance par :

1) une comptabilité et un audit de haute qualité, ainsi qu'une information transparente et saine sur les entités pour améliorer la gouvernance et l'environnement des entités (comme le cas de Liberia, selon le FMI, 2011) ; 2) l'instauration de comités d'audit dans les sociétés d'une certaine taille peut contribuer à améliorer la qualité de l'information financière et faciliter la

mission des Commissaires aux Compte (tel est le cas en République Centrafricaine, selon le rapport de la BM et du FMI, 2011) ; 3) le développement du secteur privé, moteur de la croissance requiert un renforcement de la transparence financière par l'application des normes et pratiques de gouvernance et de responsabilité conformes aux standards internationaux (c'est le cas de Burkina Faso, selon la BM, 2010) ; 4) la planification de développement à soutenir par des rapports financiers de haute qualité, la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance dans les secteurs privé et public pour attirer les investissements nécessaires (à l'exemple de Rwanda, selon le FMI, 2015).

Ensuite, la prédisposition à la bonne gouvernance est illustrée par l'indice de 1,23 pour la transparence des comptes (plutôt positif). Elle est positionnée à 26,10 % exprimant plus spécifiquement une prédisposition à la bonne gouvernance par : 1) la prise des mesures pour accroître la transparence et la reddition de comptes en créant une cour de vérification et un organisme de promotion de l'investissement (ce qui est à l'image de la Guinée équatoriale) ; 2) une meilleure transparence pour assurer une concurrence plus loyale entre entités à statut privé(y compris les entités parapubliques) à l'initiative prise depuis 2007 par le Burundi, selon la BM, 2007) ; 3) la mise en œuvre des recommandations politiques pour améliorer la qualité de l'information financière des entités, un pilier essentiel qui contribue à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la promotion de la gouvernance et de la responsabilité financière dans les entités des secteurs privé et public (non moins que l'initiative du Royaume d'Eswatini, selon la BAD, 2022).

La perception de l'importance des prédispositions à la bonne gouvernance est illustrée par l'indice de 1,16 qui décrit l'insuffisance du cadre institutionnel (plutôt négatif). Elle est positionnée à 10,80 % exprimant plus spécifiquement une prédisposition à la bonne gouvernance par : 1) les efforts visant à combler les lacunes actuelles qui ont été mises en évidence à la lumière des récents événements en matière de gouvernance d'entreprise, ne sont pas suffisants (comme au Djibouti, selon la BM, 2008) ; 2) la relève de défi du cadre institutionnel qui sous-tend les pratiques de comptabilité et d'audit des entités au Soudan largement caractérisé par un cadre juridique inadéquat, des dispositions légales incohérentes, un dispositif institutionnel faible, un organisme professionnel inefficace et une mauvaise culture de la conformité (c'est le cas au Soudan, selon la BM, 2010) ; 3) des investigations face à des rares exceptions des entités malgaches à ne pas être dotées de comités d'audit, dont le rôle consiste notamment à s'assurer que les auditeurs externes jouent pleinement leur rôle au sein de l'entité, et que les réserves formulées ou recommandations émises sont mises en œuvre (tel qu'à Madagascar, selon la BM, 2008).

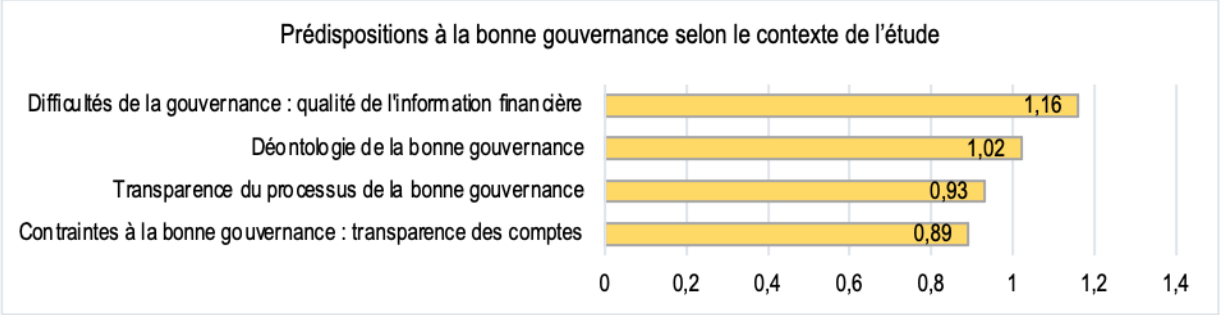
L'importance des prédispositions à la bonne gouvernance perçue est illustrée par l'indice de 0,75 qui décrit la difficulté à mettre en place la bonne gouvernance (nettement négatif). Elle est positionnée à 8,70 % exprimant plus spécifiquement une prédisposition à la bonne gouvernance par : 1) l'investigation pour un environnement général de gouvernance qui présente des faiblesses, notamment le manque de transparence et de reddition de comptes sur l'utilisation des fonds publics et la faiblesse de la surveillance (comme au Soudan du Sud, selon la BAD, 2023) ; 2) les principales faiblesses relevées lors de l'évaluation résident dans le manque de professeurs permanents et dans la gouvernance universitaire ainsi que l'existence de programmes non validés par le Ministère en violation des filières instituées par la Direction nationale de l'enseignement supérieur privé (comme en Guinée Conakry, selon la BM, 2013) ; 3) l'absence de suivi et d'application des exigences en matière d'information financière pour les entités non cotées, et en particulier celles des secteurs non réglementés, constitue une menace importante pour la bonne gouvernance et le développement d'une architecture financière saine au Nigeria (le cas du Nigeria, selon la BM et le FMI, 2011) ; 4) la relève des conséquences subies notamment en termes de corruption, du népotisme/ favoritisme/ clientélisme, de despotisme, de tribalisme (Angola, selon la BAD, 2023).

Les prédispositions à la bonne gouvernance perçues sont illustrées par l'indice de 1,01 qui décrit la déontologie de la bonne gouvernance (opinion partagée). Elle est positionnée à 15,20 % exprimant plus spécifiquement une prédisposition à la bonne gouvernance par : 1) la déontologie de la bonne gouvernance en termes de légitimité, de reddition de comptes, de respect de l'État de droit, de la compétence (c'est l'exemple de Lesotho, selon la BM, 2010) ; 2) la prise des mesures pour accroître la transparence et la reddition de comptes en créant une cour de vérification et un organisme de promotion de l'investissement. Encourager les autorités à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la compilation ainsi que la diffusion des informations comptables fiables pour la bonne gouvernance (comme il est le cas en Guinée équatoriale, selon le FMI, 2015) ; 3) la recherche d'une meilleure transparence qui réside dans la déontologie ; la légitimité, la reddition de comptes, le respect de l'État de droit, la compétence (tel qu'en Côte d'Ivoire, selon la BM, 2009) ; 4) une meilleure transparence permettant en outre d'assurer une concurrence plus loyale entre entités (c'est le cas au Bénin, selon la BM, 2009).

Les prédispositions à la bonne gouvernance perçues sont illustrées par l'indice de 0,33 qui décrit l'évaluation de la bonne gouvernance (sans opinion). Elle est positionnée à 15,20 % exprimant plus spécifiquement une prédisposition à la bonne gouvernance par : 1) l'évaluation des domaines dans lesquels la gouvernance d'entreprise est identifiée au besoin

d'être renforcée (c'est le cas du Maroc, selon la BM, 2003) ; 2) l'évaluation des normes qui s'inscrit dans le contexte plus large de la capacité institutionnelle nécessaire pour assurer le respect des normes internationales (comme il est le cas au Kenya, selon la BM, 2001) ; 3) l'instauration de la déontologie en termes de légitimité, de la reddition de comptes, du respect de l'État de droit, de la compétence (comme c'est le cas en Libye, selon la BAD, 2022) ; 4) des développements planifiés à soutenir par des rapports financiers de haute qualité, la transparence, la responsabilité et la bonne gouvernance dans les secteurs privé et public afin d'attirer les investissements nécessaires (tel le cas au Rwanda, selon la BM et le FMI, 2015).

Figure 5. Indices des prédispositions selon le contexte des entités des pays



Source : les données de nos analyses

Les éléments obtenus suite à l'analyse ayant des orientations et des sentiments présentés selon deux axes : positifs et négatifs, le premier indique la valeur d'un indice de richesse supérieur à 1, parce que les réponses de cette catégorie sont plus riches que la moyenne. Alors que le deuxième axe indique l'inverse (indice inférieur à 1), en raison de réponses de cette catégorie moins riches que la moyenne. Les prédispositions perçues sont tout d'abord orientées vers la qualité de l'information financière à conquérir en tout point, car présentée comme difficulté de la bonne gouvernance. Elle est significative à l'indice de 1,16. Elle est plus spécifiquement significative par les craintes, les allergies des populations, l'environnement d'un processus contraignant de la bonne gouvernance, les idéologies liberticides. Elle est aussi significative à l'indice de 1,02 pour la déontologie de la bonne gouvernance ; conduisant à la reddition de comptes, la légitimité, le respect de l'État de droit, la compétence. Les prédispositions perçues sont ensuite orientées vers la transparence du processus de la bonne gouvernance. Elle n'est pas significative car étant à l'indice de 0,93, elle est orientée vers la dimension normative, dimension d'évaluation, exigences économiques, exigences techniques et normatives. La recherche de la transparence des comptes est comme une des contraintes à la bonne gouvernance. Elle n'est pas significative car étant à l'indice de 0,89, elle est spécifiquement orientée vers le phénomène de la corruption, népotisme, favoritisme, clientélisme, despotisme, tribalisme.

4.3. Le processus des prédispositions à la bonne gouvernance

A priori, la question de gouvernance reste fondamentale si l'on veut avoir des entreprises compétitives et pérennes (Feudjo et Mfouapon, 2021, p.175). Deux grands domaines permettent de définir les dimensions constitutives des contraintes inductives des attitudes des entités aux prédispositions de bonne gouvernance. Ces domaines sont respectivement constitués des escaliers du premier au quatrième palier. En effet, de manière successive, le premier escalier est constitué des préalables conséquents au deuxième et au troisième jusqu'au quatrième escalier. Ils sont constitués des agréments et des contraintes qui occasionnent successivement celles des paliers suivants, donc, les comportements des prédispositions. Les indicateurs des prédispositions sont disposés en paliers, classés dans l'ordre décroissant de priorité et de pertinence occasionnant le comportement d'opportunités ou de contraintes posées ou imposées.

Parmi les constituants du premier palier, nous retenons que le niveau le plus significatif est celui de la déontologie de la bonne gouvernance. Parmi ceux du deuxième palier, le processus manifestant de la bonne gouvernance parait significatif. Quant au troisième palier, les indices assez significatifs sont ceux des contraintes à la bonne gouvernance. Il ressort au niveau du quatrième et dernier palier que les conséquences à la cause de la mauvaise gouvernance ont des indices liés aux comportements de prédisposition indiquant ce qui y est davantage exprimée.

Un descriptif des prédispositions à la bonne gouvernance est donc constitué d'un modèle en escalier. En effet, plus un pays adopte un processus manifestant de la bonne gouvernance, mieux il arbitre une action comportementale de gouvernance et donc sa prédisposition, en prenant en compte les éléments déontologiques de gouvernance : ceux du processus manifestant la bonne gouvernance, les contraintes d'adoption de la bonne gouvernance, les conséquences de la bonne gouvernance. Fort des résultats obtenus, on peut élaborer ce modèle processuel.

Figure 6. Indices des prédispositions d'adoption du modèle de la bonne gouvernance

Déontologie		Processus		Contraintes		Conséquences	
Reddition de comptes	11,28 %	Dimension normative	8,07 %	Craintes	4,84 %	Corruption	4,84 %
Légitimité	9,68 %	Dimension d'évaluation	8,07 %	Allergies de populations	4,84 %	Népotisme/clientélisme	3,23 %
Respect d'état de droit	9,68 %	Exigences économiques	8,07 %	Environnement	4,84 %	Despotisme/autoritarisme	1,61 %
Compétences	9,68 %	Exigences techniques	6,44 %	Idéologies	3,22 %	Tribalisme	1,61 %
Déontologie gouvernance	**40,32 %**	Processus manifestant	**30,65 %**	Contraintes gouvernance	**17,74 %**	Conséquences gouvernance	**11,29 %**

Source : les données de nos analyses

Des escaliers sont constitués en un modèle de quatre paliers dans l'ordre prioritaire et d'importance.

Le premier est celui relatif à la déontologie de la gouvernance représentant 40,32 % des prédispositions à la bonne gouvernance. Il est composé de quatre éléments : la reddition de comptes (11,28 %), la légitimité (9,68 %), le respect de l'État de droit (9,68 %), la compétence (9,68 %). La perception la plus importante des prédispositions réside dans : 1) l'évaluation des prédispositions des pratiques de bonne gouvernance conduisant à identifier des actions d'amélioration pour une meilleure transparence de l'information financière émise par les organisations (comme au Burundi, selon la BM, 2007) ; 2) les principales priorités de ces institutions sont la gouvernance et l'État de droit, la reprise et la croissance économiques, ainsi que la restauration des services de base. C'est notamment en termes de légitimité, la reddition de comptes, le respect de l'État de droit, la compétence (comme en Libye, selon la BAD, 2022) ; 3) une meilleure transparence pour assurer une concurrence plus loyale entre les entités à statut privé, y compris celles parapubliques (tel qu'aux Comores, selon la BM, 2010) ;4) les pratiques renforcées en matière de comptabilité et d'audit pour une meilleure transparence financière du secteur des entités, rendant la dissimulation d'opérations illicites plus difficile et permettant une meilleure protection des actionnaires, des créanciers et des salariés (c'est le cas de Madagascar, selon la BM et le FMI, 2008) ; 5) l'instauration d'un système de contrôle qualité interne des cabinets destiné à assurer la qualité de la pratique comptable et d'audit ainsi que le respect des règles déontologiques au sein de la profession (comme en Guinée-Bissau, selon le FMI, 2017) ;6) le plan de développement national du gouvernement qui donne la priorité à la création d'emplois et à la promotion de la bonne gouvernance pour favoriser une croissance économique durable (tel qu'au Lesotho, selon la BM, 2010).

Le deuxième escalier est celui relatif au processus manifestant de la bonne gouvernance représentant 30,65 % des prédispositions. Il est également composé de quatre éléments : la dimension normative (8,07 %), la dimension d'évaluation (8,07 %), des exigences économiques (8,07 %), et des exigences techniques (6,44 %). La perception la plus importante réside dans : 1) la prise des mesures par les autorités du pays, à réaliser l'évaluation de la gouvernance en mettant en œuvre les actions de suivi nécessaires pour renforcer le régime de gouvernance d'entreprise (comme en Angola, selon la BAD, 2023) ; 2) les régimes réglementaires qui se situent entre l'autorégulation complète (par les organismes professionnels eux-mêmes) à une extrémité et la réglementation indépendante complète (par la réglementation gouvernementale directe dans sa forme la plus stricte) à l'autre (comme en

Tanzanie, selon la BM et le FMI, 2005) ; 3) l'institutionnalisation des structures et des processus de gouvernance solides dont il est question à travers des normes, une évaluation, des exigences économiques, des exigences techniques et normatives (tel qu'en Afrique du Sud, selon la BM, 2013) ; 4) un cadre institutionnel renforcé qui contribuera à améliorer la qualité de l'information financière des entités publiques, ce qui est essentiel pour améliorer la compétitivité du pays, la gouvernance, la confiance des investisseurs et, en fin de compte, la croissance économique, à accroître la valeur qu'elles offrent à leurs membres et à institutionnaliser des structures et des processus de gouvernance solides (comme en Algérie, selon le FMI, 2005) ; 5) la pratique où peu d'entités privées, notamment parmi les SARL, soumettent leurs comptes au commissaire aux comptes, pourtant essentielle dans le processus de la bonne gouvernance et la transparence de l'information comptable et financière (comme au Bénin, selon la BM, 2009) : 6) la mise en place et le renforcement de procédures de contrôle interne efficaces ainsi que les comités d'audit interne au sein des conseils d'administration (comme au Burkina Faso, selon la BM, 2010).

Le troisième escalier du modèle est celui des contraintes induites aux prédispositions de la bonne gouvernance représentant 17,74 %. Il est également composé de quatre éléments : les craintes (4,84 %), les allergies des parties prenantes (4,84 %), l'environnement d'un processus entravant la bonne gouvernance (4,84 %), et les idéologies liberticides (3,22 %). La perception la plus importante des prédispositions réside dans : 1) les efforts visant à combler les lacunes actuelles mises en évidence à la lumière des récents événements en matière de gouvernance (tel qu'au Djibouti, selon la BM, 2004 et 2023) ; 2) l'exercice d'examen de la comptabilité et de l'audit lors du programme ROSC mis en évidence dans le régime de gouvernance (comme au Botswana, selon la BM, 2006) ; 3) les études qui ont montré que les bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ayant conduit à des augmentations significatives de la valeur économique ajoutée (EVA) des entités, à une productivité plus élevée et à un risque plus faible de défaillances financières systémiques pour les pays (comme en Île Maurice, selon la BM et le FMI, 2010) ; 4) la sensibilisation à la gouvernance d'entreprise, considérablement accrue en raison d'un certain nombre de scandales bancaires et du rôle de la presse dans la révélation de ces scandales (comme en Égypte, selon la BM, 2004) ; 5) les principales faiblesses relevées lors de l'évaluation du manque de professeurs permanents dans la gouvernance universitaire ainsi que l'existence de programmes non validés par le Ministère en violation des filières instituées par la Direction nationale de l'enseignement supérieur privé (comme en Guinée Conakry, selon la BM, 2013) ; 6) l'importance du développement d'un système de santé robuste, de l'investissement dans les infrastructures numériques, d'une

gouvernance saine et efficace, de la valeur de l'éducation et des systèmes de protection sociale est devenue primordiale pour s'adapter aux changements dans un monde transformé et renforcer la résilience aux chocs futurs (comme en Somalie, selon la BM et le FMI, 2022).

Le quatrième niveau de l'escalier est celui des conséquences à la cause de la mauvaise gouvernance représentant 11,29 % des prédispositions. Il est également composé de quatre éléments : la corruption (4,84 %), le népotisme/favoritisme/clientélisme (3,23 %), le despotisme (1,61 %), et le tribalisme (1,61 %). Les conséquences sont subies notamment en termes de corruption, du népotisme/ favoritisme/ clientélisme, de despotisme, de tribalisme. La perception la plus importante des prédispositions réside dans : 1) l'évaluation des domaines clés du bien-être économique d'un pays : comptabilité et audit, lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, transparence fiscale, transparence des politiques monétaires et fiscales, système de paiement et réglementation des valeurs mobilières (comme en Angola, selon la BAD, 2023) ; 2) l'insuffisance des capacités institutionnelles, la corruption et le manque de coordination entre les ministères et organismes concernés(comme au Soudan du Sud, selon la BAD, 2023) ; 3) les pratiques renforcées en matière de comptabilité et d'audit pour une meilleure transparence financière (tel qu'en République Populaire du Congo, selon la BM et le FMI, 2010) ; 4) les problèmes perçus comme étant communs à tous les cabinets, qu'ils soient grands, petits ou moyens (comme au Zimbabwe, selon la BM et le FMI, 2011) dans la lutte contre les détournements des deniers publics et le financement des guerres dans les régions anglophones et des sectes terroristes (comme au Cameroun, selon la BM, 2024).

4.3. Analyse confirmatoire et interprétation des résultats

Les données analysées sont issues du codage et de la classification par l'analyse de contenu. Cela a permis de croiser les dimensions de bonne gouvernance (transparence, responsabilité, obligation de rendre compte, capacité de répondre aux besoins des populations) avec ses caractéristiques (processus, Déontologie, contraintes et conséquences) et leurs sous-thèmes. Il s'en est déduit que la bonne gouvernance et sa légitimité dans la plupart des entités africaines, sont liées aux caractéristiques suivantes : processus, déontologie, contraintes et conséquences.

4.4. Résultats de la régression linéaire multiple

Eléments	Bonne gouvernance		
	Bêta	**t**	**Sig.**
(Constante)	,950	25,499	,000
Processus manifestant de la bonne gouvernance	7,303	4,223	,000
Déontologie de la bonne gouvernance	5,910	3,975	,004
Contraintes à la bonne gouvernance	-,453	-,335	,739

Conséquences à la cause de la mauvaise gouvernance	6,043	7,751	,000
R	**0,815**		
R-deux	**0,664**		
R-deux ajusté	**0,637**		
F de Fisher (Sig.)	**24,227 (p = 0,000)**		
ddl	**4 à 49**		

Source : les données de nos analyses

À la lecture de ces résultats, nous relevons la robustesse du modèle et la signification des relations entre les dimensions de la bonne gouvernance et ses caractéristiques dans les entités. Le coefficient de détermination R^2 de 0,664 signifie globalement que les caractéristiques de bonne gouvernance mobilisées expliquent 66,4% des prédispositions. L'estimation du modèle de gouvernance à adopter révèle que le modèle de la régression est globalement significatif. Plus les entités respectent les exigences normatives, techniques et d'évaluation de gouvernance (selon les organismes internationaux : BM, FMI, BAD), plus leur gouvernance s'avère bon.

Conclusion

Cet article s'est proposé mettre en perspective les réflexions sur les prédispositions des entités africaines à adopter comme processus particulier, un modèle de bonne gouvernance. C'est ce qui a permis de connaitre les raisons pour lesquelles certains pays africains ne se préoccupent pas assez à adopter un modèle de gouvernance par rapport à d'autres. Vingt-quatre pays expriment une préoccupation réelle de prédisposition de bonne gouvernance significativement élevée. Il s'agit en particulier de la Libye (2,15) suivie des trois autres qui l'expriment légèrement moins mais avec des indices de richesse relative très significatifs situés entre 1,82 et 1,72, donc respectivement : Soudan, Guinée Conakry et Togo. Les douze pays suivants : Maurice, Namibie, Tchad, Burundi, Seychelles, Gambie, Madagascar, RDC, Guinée Equatoriale, Cameroun, Afrique du Sud, et Somalie expriment des indices importants de préoccupation situés entre 1,47 et 1,11. Enfin les huit autres pays sont situés dans la dernière catégorie ayant des indices de richesse relative aussi significatifs situés entre 1,07 et 1,02 comme il est le cas de : Soudan du Sud, Rwanda, Mauritanie, Erythrée, Royaume d'Eswatini, Libéria, Gabon et Djibouti. Les prédispositions de bonne gouvernance dans ces pays ont donc évolué rapidement ces dernières années pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux, en mettant l'accent sur des nouveaux concepts et tendances qui ont pris de l'importance dans ce domaine. Finalement, il est remarquable de relever de cette étude que :

- Les prédispositions à la bonne gouvernance dans les entités des pays africains sont globalement exprimées de par leur besoin déontologique **(40,32 %)** pour répondre aux

enjeux économiques, sociaux et environnementaux, en mettant l'accent sur des nouveaux concepts et tendances qui prennent significativement de l'importance. Autrement dit, la déontologie de la bonne gouvernance contribue à l'amélioration de leur gouvernance.

- L'initiative d'un processus managérial manifeste **(30,65 %)** visant à renforcer les rôles des comités spécialisés (en gouvernance, audit, gestion des risques, rémunérations) au sein des conseils d'administration a aussi pris de l'ampleur.
- La perspective de la bonne gouvernance est à axer sur la réduction des diverses contraintes **(17,74 %)**, afin de se préparer face aux éventuelles crises imprévues. Particulièrement, nous relevons que le coefficient partiel de bêta est négatif pour les contraintes liées à la bonne gouvernance, et n'est pas significatif. Autrement, la bonne gouvernance est menacée par le poids de plusieurs contraintes : craintes des allergies des populations, processus dans un environnement contraignant, idéologies liberticides.
- Dans la perspective de gestion de risques conséquents à la mauvaise (à la mal) gouvernance dans les entités **(11,29 %)** de par la diversité des imprévus, des initiatives sont mettre en place à la suite des rapports des organismes (FMI, BM et BAD) pour promouvoir la mise en place des objectifs de bonne gouvernance.

Bibliographie

Albouy, M. (2012). « La plus belle théorie financière ne peut donner que ce qu'elle a », *Revue française de gestion*, vol. 9, n°228-229, pp. 107-126.

Asseholi, Y. (2023). *L'impact de la gouvernance d'entreprise sur la transparence et la qualité des états financiers: étude du contexte libyen*. Thèse de Doctorate en Economies et finances, Université de PerpignanVia Domitia, 167 p.

Banque africaine de développement (2022). *Note de synthèse banque africaine de développement, Eswatini*,https://afdb.africa-newsroom.com

Banque africaine de développement (2022). *Note de synthèse banque africaine de développement, Libye*, https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/libye_-_année 2021-2022.pdf

Banque africaine de développement (2024). *Document de stratégie pays 2024-2029, République de São Tomé-et-Principe, document traduit, juin*, https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/projects-and-operations/sao_tome-et-principe_-_document_de_strategie_pays_2024-2029.pdf

Banque mondiale (2010). *Report on the observance of standards and codes accounting and auditing, Burkina*

*Faso,*https://documents1.worldbank.org/curated/en/805601468228926704/pdf/625370WP0P118600Box0361486B0PUBLIC0.pdf

Boulerne, S. et Sahut, J. M. (2010). « Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise », *Management & Avenir,*vol. 3, n°33, pp. 374-387.

Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, MA, Harvard Business School Press

Cooper, R. G. (1990), Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products, Business Horizons, vol. 33, n°3, pp. 44-54.

Corriveau, L. (2004). « Gouvernance, légitimité et théorie des jeux ». *Revue Gouvernance / Governance Review*, vol. 1, n°1. https://doi.org/10.7202/1039195ar.

Delcambre, P. (2007). « Pour une théorie de la communication en contexte de travail appuyée sur des théories de l'action et de l'expression », *Communication et organisation*, n°31, pp 42-63.

Dodd, E.M. (1932). "For Whom Corporate Managers are Trustees?", *Harvard Law Review*, vol. 45, n°7,pp. 1145-1163.

Feudjo, J.R. et Mfouapon, G.K. (2021). « La gouvernance stratégique : vers une nouvelle vision de l'organisation du pouvoir au sein des champions nationaux », *Journal of Academic Finance*, vol. 12, n° 1, pp. 171-186.

Feudjo, J.R., Lagmango, V.L., Tchouante, N.G.N., Tchankam, J.P. (2020). « La problématique de la défaillance de la gouvernance dans les entreprises publiques: une lecture comparative des cas Camair-co et Sodecoton au Cameroun », *Gestion 2000*, vol. 37, n°6, pp. 109-135.

Follett M. P. (1918), T*he new state: Group organization-The solution of popular government*, New York, Longmans Green, Pennsylvania State University Press, 448 p.

Freeman R. E. (1984).*Strategic management: a stakeholder approach*, Business and Public Policy Series, Boston, Pitman, 276 p.

Gensler, G. (2024). Statement on Final Rules Regarding Mandatory Climate Risk Disclosures, U.S. Securities and Exchange commission, 6 Marsh. Online https://www.sec.gov/newsroom/speeches-statements/gensler-statement-mandatory-climate-risk-disclosures-030624.

Georget, V., Barlatier, P.-J., Pénin, J., Rayna, T. (2023). « Les enjeux économiques, politiques et managériaux de l'innovation responsable », *Innovations*, vol. 3, n°72, pp. 5-33.

Gilbert D., Tobin T., (2024). Codes, carbon credits and Scope 3 emissions: greenwashing in 2024, 19/02/2024, https://www.gtlaw.com.au/knowledge/codes-carbon-credits-scope-3-emissions-greenwashing-2024.

Gomez P. Y. (2001).*La République des actionnaires : le gouvernement des entreprises, entre démocratie et démagogie*, SYROS, Paris, 217 p.

Hollandts X. et Valiorgue B. (2019). « La gouvernance de médiation comme réponse aux impasses conceptuelles et pratiques de la gouvernance actionnariale », *Les grands courants en management stratégique*, pp. 221 - 248.

International Monetary Fund (2011). *Republic of Liberia: Report on the Observance of Standards and Codes*.https://documents1.worldbank.org/curated/en/917271468057237941/pdf/625780WP0ROSC000Box0361486B0PUBLIC0.pdf

International Monetary Fund (2015). *Republic of Rwanda: Report on the Observance of Standards and Code.* https://documents1.worldbank.org/curated/en/536851468194984892/pdf/ACS17317-ROSC-P154529-PUBLIC-Rwanda-ROSC-A-A-2015.pdf

International Monetary Fund (2005). *Republic of Equatorial Guinea: Report on the Observance of Standards and Codes-Fiscal Transparency Module*. https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2005/cr05144.pdf

International Monetary Fund (2020).*Technical Assistance Report-Enhancing Governance and the Anti-Corruption Framework: Next StepsGuinea-Bissau, June, 49540*. https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2020/English/1GNBEA2020001.ashx.

Jensen M. C. et Meckling W.H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp.305-360.

khanchel, I. (2007). « Indice de gouvernance et rendements anormaux », *Gestion 2000*, n°4, pp.199-216.

Lenfle, S. (2023). Innovation et temporalité : entre logique d'accélération et temps long des processus d'exploration, *Innovations*, vol. 71, n°2, pp.97-118

Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., & Omta, O. (2017). A framework for responsible innovation in the business context: lessons from responsible-, social- and sustainable innovation. *In L. Asveld, R. van Dam-Mieras, T. Swierstra, S. Lavrijssen, K. Linse, & J. van den Hoven (Eds.),* Springer International Publishing, vol. 9, n°5, pp. 181-207.

Malherbe, M., Peng, H., Simon, F., Tellier, A. (2023). Le management de l'innovation à l'épreuve de la temporalité, *Innovations*, vol. 2, n°71, pp. 5-30.

McKinsey and Compagny Report (2002).McKinsey on Finance. *Perspectives on Corporate Finance and Strategy*, Winter, n°3, 24 p.

Sadqi, O., & Berbou, H. (2022). « Les pratiques de gouvernance dans les sociétés marocaines cotées : état des lieux et comparaison internationale », *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, vol. 4, n°11, pp.5-35.

Smith, A. (1776). Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, traduites en français par Germain Garnier, 1881 à partir de l'édition revue par Adolphe Blanqui en 1843.

Souleymanou, K et Averescou De Gaule., L. (2023). « Expériences des bonnes pratiques de gouvernance des dirigeants d'entreprises en contexte d'esprit de mauvaises pratiques », in *Revue Africaniste Inter-Disciplinaire*, Monange, Octobre, n° 47, pp.87-132.

Stake, R. E. (1994). « Case Studies », in Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (coord.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, pp. 236-247.

Stilgoe, J. (2013). Foreword: Why Responsible Innovation?, in Responsible Innovation: Managing the Responsible *Emergence of Science and Innovation in Society*, n°9, vol.42, pp. 1568-1580.

Thikandé, S. (2022). *Normes sociales et sanctions sociales en Afrique noire: le cas du Dahomey de 1600 à 1894*. ADILAAKU. Droit, politique et société en Afrique dans une r*evue scientifique du grenier des savoirs*, vol.2, n°1, 381 p.

Wirtz, P. (2008).*Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, 128 p.

World Bank (2010). *Report on the observance of standards and codes accounting and auditing, Sudan,*https://documents1.worldbank.org/curated/en/106511479710394434/pdf/AAA550ESW0Whit1INAL10June0291020101.pdf

World Bank (2012). Swaziland. Report on the Observance of Standards and Codes: Accounting and Auditing. © World Bank. http://hdl.handle.net/10986/25728. License: CC BY 3.0 IGO

World Bank (2008). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) Madagascar Accounting and auditing, June, no 46866.*https://documents1.worldbank.org/curated/en/492641468056359462/pdf/468660FRENCH0E1scar0rosc1aa1mdg1fre.pdf

World Bank (2010). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) Kenya. Accounting and auditing, Juin, no*

*62576*https://documents1.worldbank.org/curated/en/323221468048848759/pdf/625760WP0P118200Box0361486B0PUBLIC0.pdf.

World Bank (2010). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) Maroc Évaluation par pays du gouvernement d'entreprise,Juin, no 62597*https://documents1.worldbank.org/curated/en/425861468322801268/pdf/625970WP00FREN00Box0361486B0PUBLIC0.pdf.

World Bank (2009). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) Côte d'Ivoire Accounting and auditing, Juin, no 62540*https://documents1.worldbank.org/curated/en/574211468025496771/pdf/625400WP0P115200ivoire0Box00PUBLIC0.pdf.

World Bank (2008). *Report on the observance of standards and codes (ROSC) Djibouti Accounting and auditing, May, no* 43790-DJ https://documents1.worldbank.org/curated/en/218551468234330980/pdf/437900PJPR0P1117379B01OFF0USE0ONLY1.pdf

World Bank (2012).*Report on the observance of standards and codes (ROSC) cape verde Accounting and auditing, March, 79302* https://documents1.worldbank.org/curated/en/713631479708926350/pdf/793020ESW0P12600OUO0900Box0377368B.pdf

World Bank (2015).*Report on the observance of standards and codes accounting and auditing, Republic of Uganda Report No: ACS11520,*https://documents1.worldbank.org/curated/en/504811468103780186/pdf/ACS115200ROSC0040B0P14866400PUBLIC0.pdf