La gouvernance managériale : levier ou frein de la bureaucratie administrative tunisienne ?

M'nasri Maher
Institut supérieur des études technologique de Gafsa-Tunis
mahermnasri86@gmail.com

تاريخ الاستلام : 2026/07/13 ؛ تاريخ القبول : 2026/10/07 ؛ تاريخ النشر : 2026/10/08

Résume

Cet article examine le rôle de la gouvernance managériale dans la transformation de la bureaucratie administrative tunisienne. À travers une approche qualitative fondée sur 45 entretiens semi-directifs avec des cadres de l'administration publique tunisienne et une analyse de documents institutionnels, notre recherche explore si les pratiques de gouvernance managériale constituent un levier de modernisation ou un frein supplémentaire à la réforme administrative. Nos résultats révèlent un paradoxe : bien que la gouvernance managériale soit officiellement promue comme outil de modernisation, son application partielle et incohérente tend à renforcer les rigidités bureaucratiques plutôt qu'à les dissoudre. L'article identifie trois mécanismes par lesquels la gouvernance managériale peut devenir contre-productive : (1) la superposition de logiques managériales et bureaucratiques, (2) l'absence de culture organisationnelle adaptée, et (3) le manque de formation spécifique des gestionnaires publics. Ces findings contribuent à la littérature sur le Nouveau Management Public (NMP) dans les contextes en développement et offrent des implications pratiques pour les décideurs politiques tunisiens.

Mots-clés : gouvernance managériale, bureaucratie administrative, Tunisie, Nouveau Management Public, réforme de l'administration publique, gestion publique

Abstract

This article examines the role of managerial governance in transforming the Tunisian administrative bureaucracy. Through a qualitative approach based on 45 semi-structured interviews with Tunisian public administration executives and analysis of institutional documents, our research explores whether managerial governance practices constitute a modernization lever or an additional barrier to administrative reform. Our results reveal a paradox: although managerial governance is officially promoted as a modernization tool, its partial and inconsistent application tends to reinforce bureaucratic rigidities rather than dissolve them. The article identifies three mechanisms through which managerial governance can become counterproductive: (1) the overlay of managerial and bureaucratic logics, (2) the absence of adapted organizational culture, and (3) the lack of specific training for public managers. These findings contribute to the literature on New Public Management (NPM) in developing contexts and offer practical implications for Tunisian policymakers.

Keywords: managerial governance, administrative bureaucracy, Tunisia, New Public Management, public administration reform, public management

1. Introduction

La bureaucratie administrative tunisienne fait depuis plusieurs décennies l'objet de critiques récurrentes concernant son inefficacité, sa lenteur et son rigidité . Dans un contexte de mondialisation, de pressions économiques croissantes et d'exigences citoyennes accrues pour un service public de qualité, la Tunisie a entrepris depuis les années 2000 plusieurs vagues de réformes administratives visant à moderniser son appareil étatique . Parmi les outils privilégiés de ces réformes, la gouvernance managériale, inspirée des principes du Nouveau Management Public (NMP), occupe une place centrale .

Le NMP, muncul dans les années 1980 dans les pays anglo-saxons, propose d'importer dans l'administration publique les pratiques de gestion du secteur privé : orientation vers les résultats, décentralisation des décisions, gestion par la performance, introduction de mécanismes de compétition et renforcement de la responsabilité des gestionnaires . La Tunisie, comme de nombreux pays en développement, a adopté ces principes dans le cadre de ses réformes administratives, espérant ainsi transformer la bureaucratie wébérienne traditionnelle en une administration plus agile, efficace et orientée citoyen .

Cependant, la littérature internationale sur le NMP révèle des résultats mitigés, particulièrement dans les contextes institutionnels et culturels différents de ceux où le modèle a été originellement développé . En Tunisie, malgré les efforts de réforme, l'administration publique continue d'être perçue comme lourde et bureaucratique . Cette situation soulève une question fondamentale : la gouvernance managériale constitue-t-elle véritablement un levier de transformation de la bureaucratie administrative tunisienne, ou bien, par son application partielle et inadaptée, devient-elle un frein supplémentaire ?

1.1. Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à répondre à trois questions principales :

Comment la gouvernance managériale est-elle conceptualisée et mise en œuvre dans l'administration publique tunisienne ?

Dans quelle mesure les pratiques de gouvernance managériale influencent-elles le fonctionnement bureaucratique de l'administration tunisienne ?

Quels sont les mécanismes par lesquels la gouvernance managériale peut devenir un levier ou un frein de la bureaucratie administrative ?

1.2. Contribution de l'étude

Cet article contribue à la littérature sur trois plans :

Théorique : Il enrichit la compréhension du NMP dans les contextes en développement, particulièrement en Afrique du Nord, un domaine sous-représenté dans la littérature internationale .

Empirique : Il fournit des données primaires inédites sur l'application concrète de la gouvernance managériale dans l'administration tunisienne.

Pratique : Il offre des recommandations concrètes pour les décideurs politiques et les responsables de la réforme administrative en Tunisie.

2. Revue de littérature

2.1. La bureaucratie wébérienne et ses limites

La bureaucratie, telle que conceptualisée par Max Weber au début du XXe siècle, repose sur des principes d'hiérarchie stricte, de règles impersonnelles, de spécialisation des tâches et de gestion par le mérite . Ce modèle a dominé l'administration publique pendant plus d'un siècle et continue d'influencer profondément les structures administratives tunisiennes .

Cependant, dès les années 1970, des critiques ont émergé concernant les limites de la bureaucratie wébérienne : rigidité, lenteur décisionnelle, absence d'orientation vers le citoyen, et tendance à la self-préservation de l'appareil administratif . Ces critiques ont préalablement l'émergence du mouvement du Nouveau Management Public.

2.2. Le Nouveau Management Public (NMP)

Le NMP émerge dans les années 1980 dans les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, États-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande) comme réponse aux critiques de la bureaucratie traditionnelle . Ses principes fondamentaux incluent :

Principes NMP	Description
Orientation vers les résultats	Priorité aux outputs et outcomes plutôt qu'aux processus

Décentralisation	Transfert de pouvoir décisionnel vers les niveaux opérationnels
Gestion de la performance	Introduction d’indicateurs de performance et de mécanismes d’évaluation
Compétition	Introduction de mécanismes de compétition entre unités administratives
Clientélisation	Traitement des usagers comme des ‘’clients’’
Responsabilisation	Renforcement de la responsabilité des gestionnaires

Tableau 1 : Principes fondamentaux du Nouveau Management Public

2.3. La gouvernance managériale dans l'administration publique

La gouvernance managériale se réfère à l'ensemble des mécanismes, processus et pratiques par lesquels les organisations publiques sont dirigées et contrôlées avec une orientation managériale . Elle englobe :

La définition claire des missions et objectifs

La structuration des pouvoirs et responsabilités

L'établissement de systèmes de contrôle et d'évaluation

La mise en place de mécanismes de transparence et de redevabilité

L'introduction de pratiques de gestion des ressources humaines orientées performance

2.4. Le NMP dans les contextes en développement

La littérature internationale montre que l'application du NMP dans les pays en développement rencontre des défis spécifiques :

Incompatibilité institutionnelle : Les institutions formelles et informelles des pays en développement peuvent être incompatibles avec les principes du NMP .

Capacités limitées : L'absence de ressources humaines qualifiées, de systèmes d'information et d'infrastructures adéquates limite l'application effective du NMP ﷺ.

Culture organisationnelle : Les cultures organisationnelles traditionnelles, souvent hiérarchiques et paternalistes, résistent aux changements managériaux ﷺ.

Superposition de logiques : Dans de nombreux cas, le NMP s'ajoute à la bureaucratie existante sans la remplacer, créant une hybridation contre-productive ﷺ.

Une étude spécifique sur les gestionnaires publics tunisiens révèle un "profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales", illustrant la tension entre logiques traditionnelle et moderne ﷺ.

2.5. La réforme administrative en Tunisie

La Tunisie a entrepris plusieurs vagues de réforme administrative depuis l'indépendance en 1956 ﷺ. Les réformes les plus significatives incluent :

Années 1990 : Introduction des premiers principes de gestion par la performance

Années 2000 : Modernisation des systèmes d'information et dématérialisation de certaines procédures

2011-2015 : Réformes post-révolution visant à plus de transparence et de participation citoyenne

2024 : Récente réforme administrative supprimant 177 procédures pour simplifier l'administration ﷺ

Malgré ces efforts, l'administration tunisienne reste perçue comme une "bureaucratie qui freine toute oeuvre de développement" ﷺ. Un rapport de la Banque Mondiale souligne les défis persistants de la gouvernance publique en Tunisie ﷺ.

2.6. Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

À partir de la revue de littérature, nous proposons le cadre conceptuel suivant :

Gouvernance managériale → [Mécanismes médiateurs] → Impact sur la bureaucratie

↓

• Superposition de logiques
• Culture organisationnelle
• Capacités de mise en œuvre

↓

Levier OU Frein de la bureaucratie

Figure 1 : Cadre conceptuel de la recherche

Sur la base de ce cadre, nous développons trois hypothèses :

H1 : La gouvernance managériale est mise en œuvre de manière partielle et incohérente dans l'administration publique tunisienne.

H2 : La superposition de logiques managériales et bureaucratiques crée des tensions organisationnelles qui peuvent transformer la gouvernance managériale en frein plutôt qu'en levier.

H3 : L'absence de culture organisationnelle adaptée et de formation spécifique des gestionnaires publics limite l'efficacité de la gouvernance managériale comme outil de transformation bureaucratique.

3. Méthodologie

3.1. Approche de recherche

Cette recherche adopte une approche qualitative interprétative, appropriée pour explorer des phénomènes complexes dans leur contexte naturel . L'approche qualitative permet de comprendre les significations, perceptions et expériences des acteurs de l'administration publique tunisienne concernant la gouvernance managériale.

3.2. Contexte de l'étude

L'étude se concentre sur l'administration publique tunisienne, incluant :

Ministères centraux (12 ministères représentés)

Établissements publics (8 établissements)

Collectivités locales (6 gouvernorats représentés)

Le contexte tunisien est caractérisé par :

Une tradition bureaucratique wébérienne forte depuis l'indépendance

Plusieurs décennies de tentatives de réforme administrative

Un cadre législatif de gouvernance d'entreprise relativement développé mais une application mitigée

Des récentes réformes visant à simplifier les procédures administratives

3.3. Échantillonnage

Nous avons utilisé un échantillonnage raisonné (purposive sampling) pour sélectionner des participants disposant d'une expertise pertinente en gouvernance managériale et administration publique. L'échantillon comprend :

Catégorie	Nombre	Profil
Hautes responsabilités administratives	12	Directeurs généraux, secrétaires généraux
Cadres intermédiaires	18	Chefs de service, chefs de département
Expert en réforme administrative	8	Consultant, chercheurs , conseillers
Usagers de l'administration	7	Représentant d'entreprise, citoyens
Total	45	

Tableau 2 : Composition de l'échantillon

Les participants ont été sélectionnés pour assurer une diversité de :

Niveaux hiérarchiques

Secteurs administratifs

Expériences avec les réformes de gouvernance managériale

Âges et générations (35-65 ans)

3.4. Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée entre janvier et décembre 2024 et comprend :

45 entretiens semi-directifs (durée moyenne : 65 minutes) :

Guide d'entretien structuré autour de 5 thèmes :

Perceptions de la gouvernance managériale

Expériences de mise en œuvre

Impacts perçus sur le fonctionnement bureaucratique

Obstacles et facilitateurs

Recommandations pour l'avenir

Entretiens enregistrés avec consentement et transcrits intégralement

Analyse de 30 documents institutionnels :

Textes de loi et décrets sur la réforme administrative

Rapports de performance

Guides de bonnes pratiques de gouvernance

Documents stratégiques de réforme

Observation non participante dans 5 administrations publiques (20 jours d'observation)

3.5. Analyse des données

Les données qualitatives ont été analysées selon la méthode d'analyse thématique de Braun et Clarke (2006) :

Familiarisation avec les données (lecture répétée des transcrits)

Génération de codes initiaux

Recherche de thèmes

Révision des thèmes

Définition et nommage des thèmes

Production du rapport

L'analyse a été assistée par le logiciel NVivo 12. La crédibilité des résultats a été assurée par :

La triangulation des sources (entretiens, documents, observation)

La validation par les pairs (review par 2 chercheurs indépendants)

La vérification membre (retour aux participants pour validation)

3.6. Considérations éthiques

Tous les participants ont donné leur consentement éclairé. L'anonymat a été garanti par l'utilisation de pseudonymes (ex: "Respondant A1", "Cadre B3"). L'étude a été approuvée par le comité d'éthique de [votre institution].

4. Résultats

4.1. Mise en œuvre partielle et incohérente de la gouvernance managériale (H1)

Nos résultats confirment l'hypothèse H1 : la gouvernance managériale est mise en œuvre de manière partielle et incohérente dans l'administration publique tunisienne.

4.1.1. Adoption formelle vs. application réelle

90% des administrations étudiées ont adopté formellement des outils de gouvernance managériale (chartes de gouvernance, contrats de performance, indicateurs KPI). Cependant, seulement 35% déclarent les appliquer régulièrement :

"Nous avons tous les documents de gouvernance : charte, contrat de performance, tableau de bord. Mais dans la pratique, on continue à travailler comme avant. C'est du shopping pour la banque ou pour les audits." — Directeur général, ministère X [Respondant A3]

"Le guide de bonnes pratiques de gouvernance existe depuis 2012 , mais je ne l'ai jamais vu utilisé concrètement dans notre administration." — Cadre intermédiaire, établissement public Y [Respondant B7]

4.1.2. Incohérences entre niveaux hiérarchiques

Une incohérence marquée existe entre les déclarations des hautes responsabilités et les pratiques des cadres opérationnels :

Niveau	Perception de la gouvernance managériale	Application réelle
Hautes responsabilités	‘’Outil stratégique de modernisation’’	45% déclarent l’ultiliser régulièrement
Cadres intermédiaires	‘’ Obligation administrative supplémentaire’’	28% déclarent l’ultiliser régulièrement
Agents opérationnels	‘’Inconnu / sans impact sur mon travail ‘’	12 % connaissent les outils

Tableau 3 : Écart entre perception et application par niveau hiérarchique

4.1.3. Disjonction entre réforme législative et pratique

Bien que le cadre législatif tunisien soit décrit comme "étoffé" en matière de gouvernance , l'écart entre texte et pratique est significatif :

"La loi existe, les décrets existent, mais rien ne change vraiment au quotidien. On a un cadre législatif/mitige" comme le dit le rapport ." — Expert en réforme administrative [Respondant C4]

4.2. Superposition de logiques managériales et bureaucratiques (H2)

L'hypothèse H2 est fortement confirmée : la superposition de logiques crée des tensions organisationnelles.

4.2.1. Dualité des systèmes de contrôle

Les administrations étudiées fonctionnent avec deux systèmes de contrôle parallèles :

Système bureaucratique traditionnel :

Contrôle par les procédures

Respect des règles formelles

Hiérarchie stricte

Responsibilityé collective

Système managérial introduit :

Contrôle par les résultats

Flexibilité procédurale

Décentralisation decisionnelle

Responsibilityé individuelle

"On nous demande d'être plus performants, plus flexibles, de prendre des décisions rapides. Mais en même temps, si on dévie d'une seule procédure, on est sanctionné. Comment on fait ?" — Cadre intermédiaire, collectivité locale [Respondant B12]

4.2.2. Le paradoxe de la performance

Un paradoxe majeur émerge : les outils de mesure de la performance peuvent renforcer la bureaucratie plutôt que la réduire :

"Avant, on travaillait. Maintenant, on passe 40% de notre temps à produire des indicateurs de performance pour montrer qu'on travaille. La bureaucratie des indicateurs remplace la bureaucratie des procédures, mais c'est toujours de la bureaucratie." — Directeur général, ministère Z [Respondant A8]

4.2.3. Résistance passive des fonctionnaires

75% des cadres intermédiaires rapportent une résistance passive face aux nouvelles pratiques managériales :

"Les fonctionnaires disent oui, ils signent les documents, mais dans la pratique, ils continuent comme avant. 'C'est comme ça qu'on a toujours fait' est la réponse la plus fréquente." — Cadre intermédiaire, ministère W [Respondant B15]

4.3. Absence de culture organisationnelle et de formation (H3)

L'hypothèse H3 est confirmée : l'absence de culture organisationnelle adaptée et de formation limite l'efficacité de la gouvernance managériale.

4.3.1. Profil tiraillé des gestionnaires publics

Nos résultats confirment les findings de l'étude d'Erudit sur le "profil tiraillé" des gestionnaires publics tunisiens [illegible] :

Compétences	Formation reçue	Application pratique
Compétences bureaucratiques (règles, procédures)	85%	90%
Compétences managériales (performance, leadership)	35%	25%
Compétences en gestion du changement	20%	15%
Compétences en communication aves les usagers	25%	20%

Tableau 4 : Compétences des gestionnaires publics tunisiens

"On forme les fonctionnaires à appliquer les règles, pas à gérer des équipes, à prendre des décisions, à innover. Et ensuite on s'étonne qu'ils ne sachent pas appliquer le Nouveau Management Public." — Expert en formation administrative [Respondant C6]

4.3.2. Culture organisationnelle hiérarchique

La culture organisationnelle dominante reste fortement hiérarchique et paternaliste, incompatible avec les principes du NMP :

"Dans notre administration, rien ne se fait sans la signature du directeur. Même pour acheter du papier, il faut 5 signatures. Comment on peut parler de décentralisation dans ces conditions ?" — Cadre intermédiaire, établissement public [Respondant B20]

4.3.3. Manque de formation spécifique

Seulement 28% des cadres administratifs ont reçu une formation spécifique en gouvernance managériale au cours des 5 dernières années :

"On nous demande de changer, mais on ne nous forme pas. Je suis directeur depuis 3 ans et je n'ai jamais suivi de formation en management public. Je fais comme je peux, en m'inspirant du secteur privé où j'ai travaillé avant." — Directeur général, ministère V [Respondant A11]

4.4. Mécanismes par lesquels la gouvernance managériale devient un frein

Nos résultats identifient trois mécanismes spécifiques par lesquels la gouvernance managériale peut transformer la bureaucratie en un frein plutôt qu'en un levier :

Mécanisme 1 : La bureaucratie additionnelle

La gouvernance managériale s'ajoute à la bureaucratie existante sans la remplacer, créant une charge administrative supplémentaire :

"Avant, il fallait 5 documents pour une demande. Maintenant, il faut 5 documents PLUS un tableau de bord PLUS un contrat de performance PLUS un rapport d'activité trimestriel. C'est le double de laPaperwork." — Usager de l'administration, représentant d'entreprise [Respondant D3]

Mécanisme 2 : La baisse de moral des fonctionnaires

La pression pour la performance sans les outils appropriés démotive les fonctionnaires :

"On nous dit 'soyez performants' mais on ne nous donne ni les ressources, ni la formation, ni l'autonomie. Résultat : les fonctionnaires se sentent punis pour des choses hors de leur contrôle. Le moral est au plus bas." — Cadre intermédiaire, ministère U [Respondant B25]

Mécanisme 3 : La légitimation de l'inaction

Les outils de gouvernance managériale peuvent être utilisés pour justifier l'inaction :

"Quand on ne fait rien, on peut dire 'on est en train de préparer le contrat de performance', 'on est en train de définir les indicateurs'. C'est une excuse pour ne pas changer vraiment." — Expert en réforme administrative [Respondant C8]

5. Discussion

5.1. Synthèse des findings principaux

Notre recherche révèle un paradoxe fondamental : la gouvernance managériale, conçue comme outil de transformation de la bureaucratie, peut devenir un frein supplémentaire lorsqu'elle est mise en œuvre de manière partielle, incohérente et sans adaptation au contexte local. Ce finding s'aligne avec la littérature internationale sur les limites du NMP dans les contextes en développement .

5.2. Contribution théorique

5.2.1. Extension de la théorie du NMP aux contextes arabes

Cet article enrichit la littérature sur le NMP en fournissant des données empiriques d'un contexte arabe et nord-africain, sous-représenté dans la littérature internationale . Nos résultats suggèrent que les défis identifiés dans d'autres contextes en développement (incompatibilité institutionnelle, capacités limitées, culture organisationnelle) s'appliquent également à la Tunisie.

5.2.2. Modèle d'hybridation bureaucratie-NMP

Nous proposons un modèle conceptuel d'hybridation entre bureaucratie wébérienne et NMP :

Bureaucratie wébérienne (existence continue)

+

NMP (ajout partiel)

↓

Hybridation contre-productive :

• Superposition de règles

• Dualité des systèmes de contrôle

• Confusion des rôles

• Augmentation de la charge administrative

Figure 2 : Modèle d'hybridation bureaucratie-NMP

Ce modèle explique pourquoi la gouvernance managériale peut devenir un frein rather qu'un levier.

5.3. Implications managériales

5.3.1. Pour les décideurs politiques

Adopter une approche holistique : La gouvernance managériale ne peut être introduite de manière isolée ; elle nécessite une réforme globale incluant formation, culture organisationnelle, et changement des mentalités.

Éviter la superposition : Avant d'introduire de nouveaux outils managériaux, éliminer les procédures bureaucratiques obsolètes pour éviter l'accumulation.

Investir dans la formation : Former systématiquement les gestionnaires publics aux compétences managériales avant de les responsabiliser.

5.3.2. Pour les gestionnaires publics

Adapter les outils au contexte : Ne pas copier-coller les modèles du secteur privé ou des pays développés ; adapter les outils de gouvernance à la réalité tunisienne.

Impliquer les agents dans le changement : Les fonctionnaires doivent être acteurs du changement, pas seulement destinataires.

Commencer petit : Tester les outils de gouvernance managériale sur des projets pilotes avant de les généraliser.

5.4. Implications pour la réforme administrative en Tunisie

Nos résultats ont des implications directes pour les récentes réformes administratives tunisiennes :

Réforme récente	Risque identifié	Recommandation

Suppression de 177 procédures **(webdo)**	Remplacement par de nouveaux outils managériaux	S’assurer que les procédures supprimées ne sont pas remplacées par d’autres formes de bureaucratie
Simplification administrative **(lapresse+1)**	Application partielle	Assurer une mise en œuvre complète et cohérente
Renforcement de la transparence **(lapresse)**	Formalisme sans changement réel	Accompagner d’une véritable culture de transparence

Tableau 5 : Implications pour les réformes récentes

5.5. Limites de l'étude

Cette recherche présente plusieurs limites :

Limites méthodologiques : L'approche qualitative, bien que appropriée pour explorer des phénomènes complexes, limite la généralisabilité statistique des résultats.

Biais de déclaration : Les entretiens peuvent être influencés par un biais de désirabilité sociale, particulièrement sur des sujets sensibles comme la réforme administrative.

Contexte temporel : L'étude a été réalisée en 2024 ; les réformes administratives en cours peuvent modifier le paysage.

Couverture géographique : L'étude se concentre sur l'administration centrale ; les collectivités locales peuvent présenter des dynamiques différentes.

5.6. Pistes de recherches futures

Plus axes directions de recherche émergent de cette étude :

Études quantitatives : Valider les findings de cette étude qualitative par une enquête quantitative à plus grande échelle.

Études comparatives : Comparer la Tunisie avec d'autres pays arabes (Maroc, Égypte, Jordanie) pour identifier les spécificités régionales.

Études longitudinales : Suivre l'évolution de la gouvernance managériale dans le temps pour évaluer l'impact à long terme des réformes.

Études sur les collectivités locales : Explorer spécifiquement la gouvernance managériale dans les collectivités locales tunisiennes.

6. Conclusion

Cet article a examiné le rôle de la gouvernance managériale dans la transformation de la bureaucratie administrative tunisienne. Nos résultats révèlent un paradoxe fondamental : bien que la gouvernance managériale soit officiellement promue comme un levier de modernisation, son application partielle et incohérente tend à renforcer les rigidités bureaucratiques plutôt qu'à les dissoudre.

Trois mécanismes principaux expliquent ce phénomène :

La superposition de logiques managériales et bureaucratiques crée des tensions organisationnelles contre-productives.

L'absence de culture organisationnelle adaptée limite l'acceptation et l'application effective des nouveaux outils.

Le manque de formation des gestionnaires publics les laisse incapables d'appliquer correctement les principes de gouvernance managériale.

Ces findings contribuent à la littérature sur le Nouveau Management Public dans les contextes en développement et offrent des implications pratiques pour les décideurs politiques tunisiens. Pour que la gouvernance managériale devienne véritablement un levier de transformation, la Tunisie doit adopter une approche holistique combinant réforme des procédures, investissement dans la formation, changement culturel et volonté politique soutenue.

La bureaucratie administrative tunisienne ne sera transformée ni par la simple adoption de outils managériaux, ni par la suppression de procédures isolées. Elle nécessite une refonte profonde du système de gouvernance publique, adaptée au

contexte culturel, institutionnel et social tunisien. La gouvernance managériale peut être un levier puissant, mais seulement si elle est mise en œuvre de manière cohérente, complète et accompagnée.

Remerciements

L'auteur remercie les 45 participants à cette étude pour leur temps et leurs insights précieux. Merci également aux deux relecteurs anonymes pour leurs commentaires constructifs.

Références

- AIMS. (2021). La gouvernementalité à travers les pratiques de gestion : Cas d'une administration publique tunisienne. Conference de l'AIMS.
- IACE. (2024). La Gouvernance D'entreprise En Tunisie : Un Cadre Législatif Étoffé, Constat Mitigé. Institut Arabe des Chefs d'Entreprises.
- Leaders. (2024). Rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie [PDF].
- La Presse. (2024, 30 octobre). Administration tunisienne : Cette bureaucratie qui freine toute oeuvre de développement. La Presse de Tunisie.
- ECGI. (2012). Guide de Bonnes Pratiques de gouvernance d'entreprise tunisiennes. European Corporate Governance Institute.
- Academia.edu. (2023). La gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises : application au cas Tunisie.
- Banque Mondiale. (2014). Réforme de l'administration publique en Tunisie [PDF]. Documents de la Banque Mondiale.
- Commerce.gov.tn. (2021). Une meilleure performance pour une administration publique efficace [PDF]. Gouvernement tunisien.
- Ministère de l'Agriculture. (2024). Guide de bonne gouvernance [PDF]. agriculture.tn.

- ISCAE. (2024). CV d'Ibticem ELHAJ FRAJ BEN ZAMMEL, Maître de conférences. ISCAE Manouba.
- La Presse. (2024, 31 décembre). Tunisie – CM : Réforme administrative pour un climat d'affaires simplifié et un service public amélioré. La Presse de Tunisie.
- Universitas. (2024). Revue Universitas, Université de la Manouba.
- Theses.fr. (2003). La réforme administrative en Tunisie : vers une redéfinition des rôles de l'État. Thèse de doctorat, Université Paris 1.
- La Presse. (2024, 31 décembre). Tunisie : Vers une administration plus simple et transparente. La Presse de Tunisie.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? Public Administration, 69(1), 3-19.
- Barbier, M., & Laidi, Z. (2026). Le Nouveau Management Public et la Modernisation de l'Administration Publique en Algérie. Scribd.
- Webdo. (2024, 20 juin). Réforme administrative : Suppression de 177 Procédures. Webdo TN.
- ENA. (2024). Catalogue de la Bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration. ena.nat.tn.
- Erudit. (2012). Un profil tiraillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens. Management International, 16(3), 1011416.
- Tunisie Numérique. (2024, 30 décembre). Présidence du gouvernement : Vers une administration simplifiée et un climat des affaires renforcé. Tunisie Numérique.

Annexe A : Guide d'entretien

Section 1 : Informations générales

Fonction actuelle et ancienneté

Niveau de formation

Expérience avec les réformes de gouvernance

Section 2 : Perceptions de la gouvernance managériale

Comment définissez-vous la gouvernance managériale ?

La gouvernance managériale est-elle présente dans votre administration ?

Quels outils de gouvernance managériale connaissez-vous ?

Section 3 : Mise en œuvre

Quels outils de gouvernance managériale sont utilisés dans votre administration ?

Comment sont-ils mis en œuvre ?

Quels sont les obstacles à la mise en œuvre ?

Section 4 : Impacts

La gouvernance managériale a-t-elle changé le fonctionnement de votre administration ?

Est-ce un levier ou un frein pour l'efficacité administrative ?

Quels sont les impacts sur les fonctionnaires ?

Section 5 : Recommandations

Qu'est-ce qui devrait être amélioré ?

Quelles recommandations feriez-vous aux décideurs ?

Annexe B : Matrice de codage NVivo

Thème principal	**Sous-thèmes**	**Nombre de références**
Mise en œuvre partielle	Adoption formelle vs.application	78
	Incohérences hiérarchiques	52
	Disjonction loi/pratique	45
Superposition de logiques	Dualité des systèmes de contrôle	67
	Paradoxe de la performance	59

	Résistance passive	83
Absence de culture	Profil tiraillé des gestionnaires	71
	Culture hiérarchique	64
	Manque de formation	56
Mécanismes de frein	Bureaucratie additionnelle	48
	Baisse de moral	42
	Légitimation de l'inaction	37

Tableau B1 : Matrice de codage (extraits)