



L'impact du leadership transformationnel sur la performance des employés dans les organisations publiques à Madagascar

Auteurs

**ZANATSARA Judith ¹, RAHANITRANIRINA Anita Sylvie Pascale ²,
BARTHELEMY³, RAVELOJAONA Félicien ⁴, RAHELIMANANIVO Zuny Irène⁵,
BEZARA Fanomezana Julio ⁶, SOAVELO ANDIAMHAJA Rina⁷**

- 1. Enseignante, Doctorante, Université d'Agnambà Farafangana, Région Atsimo Atsinanana Madagascar*
- 2. Doctorante, Chef de Commission Régionale des Marchés, Région Fitovinany, Madagascar*
- 3. Doctorant, DG ANMCC Ministère commerce, Madagascar*
- 4. Docteur, Enseignant-Chercheur, Président de l'Université d'Agnambà (CCUA) Farafangana, Région Atsimo Atsinanana Madagascar*
- 5. Doctorante, Chef de division Législation MESUPRES*
- 6. Docteur, Enseignant chercheur, Chef de service Législation MESUPRES*
- 7. Président de l'Université d'Analanjorofo*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18087010>

Résumé

Cet article analyse l'impact du leadership transformationnel sur la performance des employés dans les organisations publiques à Madagascar. S'appuyant sur les modèles de Burns (1978), Bass et Avolio (1994) et sur les réformes récentes de la fonction publique malgache, cette étude explore comment les dimensions du leadership transformationnel (influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée) influencent la motivation, l'engagement, la productivité et la qualité des services publics. L'article adopte une méthodologie mixte incluant une enquête quantitative auprès de 100 agents publics dans diverses administrations centrales et déconcentrées, complétée par des entretiens semi-directifs. Les résultats montrent une co-relation positive et significative entre les comportements transformationnels des dirigeants publics et la performance individuelle et collective des agents, malgré des contraintes structurelles persistantes (faible motivation financière, bureaucratie, manque de moyens). L'étude propose des pistes d'amélioration pour renforcer le leadership transformationnel dans le secteur public malgache, notamment la professionnalisation du management public, la formation continue et la culture de résultats.

Mots-clés: Leadership transformationnel; Performance des employés; Organisations publiques; Fonction publique; Madagascar.

Abstract

This article analyzes the impact of transformational leadership on employee performance within public organizations in Madagascar. Drawing on the models of Burns (1978), Bass and Avolio (1994), as well as recent reforms in the Malagasy public administration, this study examines how the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) affect employee motivation, engagement, productivity, and the quality of public service delivery. The article adopts a mixed-methods approach, combining a quantitative survey of 100 public employees from various central and decentralized administrations with semi-structured interviews. The findings reveal a positive and significant correlation between transformational leadership behaviors and both individual and collective employee performance, despite persistent structural constraints such as low financial motivation, bureaucratic rigidity, and limited resources. The study suggests several avenues for strengthening transformational leadership in the Malagasy public sector, including the professionalization of public management, continuous training, and the promotion of a performance-oriented culture.

Keywords: Transformational leadership; Employee performance; Public organizations; Public administration; Madagascar.

1. Introduction

Les organisations publiques malgaches occupent une place centrale dans la conduite des politiques publiques, la fourniture des services de base et la régulation des secteurs économiques et sociaux. Pourtant, leur efficacité demeure limitée par de nombreux défis structurels tels que l'insuffisance des ressources matérielles, l'absence de culture d'évaluation, la bureaucratie lourde et une faible motivation des agents. Dans un contexte où les citoyens expriment une demande croissante de transparence, de rapidité et de fiabilité dans la prestation de services publics, la question du leadership exercé par les dirigeants administratifs devient essentielle.

Parmi les différents styles de leadership, le leadership transformationnel se distingue par sa capacité à mobiliser les employés autour d'une vision commune, à stimuler leur engagement et à favoriser une culture d'innovation. Contrairement au leadership transactionnel, principalement fondé sur l'échange de récompenses et sanctions, le leadership transformationnel vise une transformation profonde des attitudes et comportements des agents. Il repose notamment sur la communication d'une vision inspirante, l'encouragement à la créativité, l'exemplarité du leader et l'accompagnement individuel des employés.

Dans le secteur public malgache, la pratique du leadership transformationnel se heurte toutefois à plusieurs contraintes : faible autonomie des dirigeants, rigidité hiérarchique héritée de l'administration traditionnelle, insuffisance de formation managériale, manque d'incitations financières, ainsi que des conditions de travail parfois difficiles. Malgré ces obstacles, plusieurs observations empiriques suggèrent que certains dirigeants publics parviennent à instaurer une dynamique positive grâce à des comportements transformationnels favorisant la motivation, l'efficacité et la cohésion des équipes.

C'est dans cette optique que la présente étude se propose d'analyser l'impact du leadership transformationnel sur la performance des employés dans les organisations publiques à Madagascar. Plus précisément, elle tente de comprendre comment les dimensions du leadership transformationnel influencent la motivation, l'engagement, la productivité, ainsi que la qualité du service rendu aux usagers.

Pour ce faire, l'étude mobilise un modèle conceptuel inspiré des travaux de Bass et Avolio (1994), et adopte une approche méthodologique mixte combinant une enquête quantitative auprès de 100 agents publics et des entretiens qualitatifs.

2. Cadre théorique

Cette section présente les principaux fondements théoriques mobilisés pour analyser l'impact du leadership transformationnel sur la performance des employés dans les organisations publiques. Elle clarifie d'abord les concepts clés liés au leadership transformationnel, puis aborde les notions de performance dans le secteur public, avant de proposer le modèle conceptuel qui guide l'étude.

2.1.Le leadership transformationnel : concepts et dimensions

Le leadership transformationnel a été introduit par Burns (1978) comme un processus par lequel les dirigeants et les employés s'élèvent mutuellement à des niveaux plus élevés de motivation et de moralité. Bass (1985) a ensuite opérationnalisé ce concept en identifiant quatre dimensions essentielles :

- L'influence idéalisée : le leader incarne des valeurs fortes, se comporte de façon exemplaire et gagne la confiance et le respect des collaborateurs ;
- La motivation inspirante : le leader communique une vision claire et mobilisatrice, capable de susciter l'enthousiasme et l'engagement ;
- La stimulation intellectuelle : le leader encourage la créativité, le questionnement des pratiques établies et l'innovation ;
- La considération individualisée : le leader accompagne chaque employé, reconnaît ses besoins et favorise son développement professionnel.

Dans les organisations publiques, où l'innovation et l'initiative personnelle sont souvent limitées par des règles administratives strictes, la présence d'un leader transformationnel peut profondément influencer l'efficacité collective.

2.2.La performance des employés dans le secteur public

La performance des employés publics ne s'évalue pas uniquement en termes de productivité individuelle, mais également selon divers indicateurs tels que :

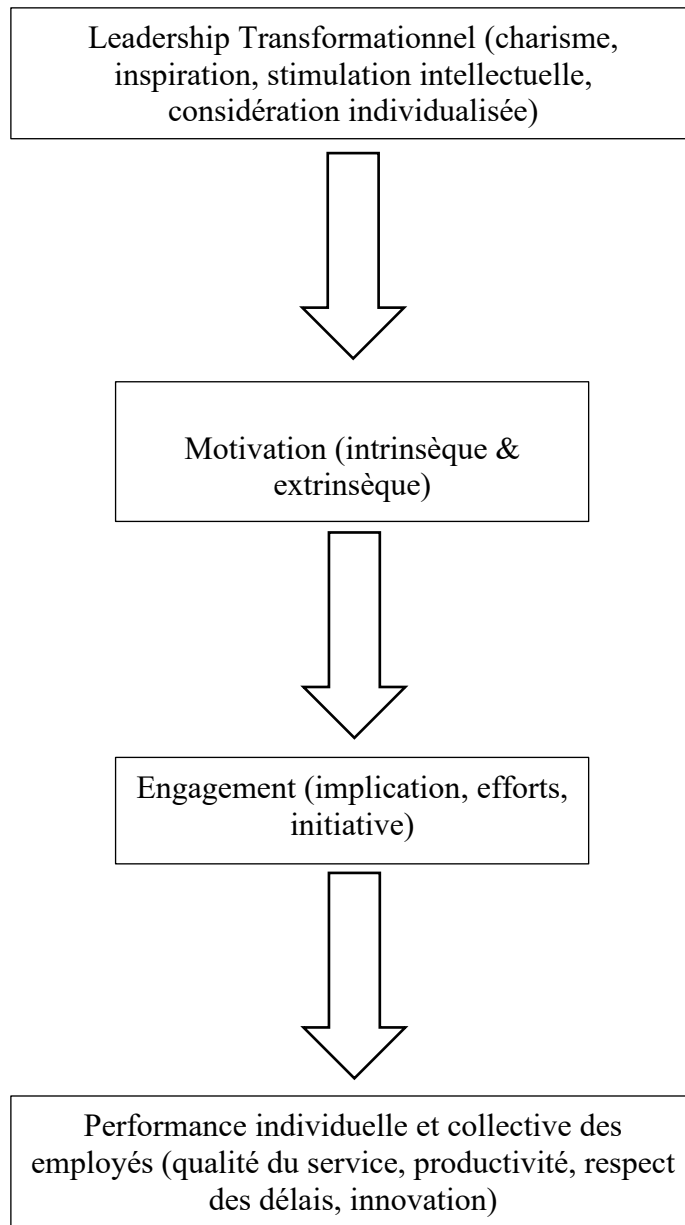
- l'efficacité dans l'exécution des missions ;
- la qualité du service rendu aux usagers ;
- la diligence administrative ;
- le respect des délais ;
- l'innovation dans les processus ;
- l'engagement professionnel ;
- la satisfaction et la motivation au travail.

Les théories contemporaines du management public soulignent que la performance dépend à la fois de facteurs organisationnels (ressources, processus, supervision) et de facteurs humains (motivation, compétences, attitudes). Le leadership joue donc un rôle déterminant dans la mobilisation du potentiel individuel et collectif des agents.

2.3. Modèle conceptuel de l'étude

Le modèle conceptuel adopté dans cette recherche établit une relation directe et indirecte entre le leadership transformationnel et la performance des employés. Les dimensions du leadership transformationnel agissent sur la motivation et l'engagement des agents, lesquels influencent à leur tour la performance.

Figure 1. Modèle conceptuel du leadership transformationnel et de la performance des employés



Source: Auteur, Novembre 2025

3. Méthodologie

La section méthodologique décrit les démarches entreprises pour conduire cette étude sur l'impact du leadership transformationnel dans les organisations publiques malgaches. Elle précise le type de recherche retenu, la population cible, les instruments de collecte utilisés ainsi que les méthodes d'analyse appliquées. Ce choix méthodologique vise à garantir la validité, la fiabilité et la pertinence des résultats obtenus.

3.1. Type de recherche

Cette étude adopte une méthode mixte, combinant à la fois des approches quantitatives et qualitatives. Ce choix permet d'obtenir une compréhension complète et nuancée du phénomène étudié.

Sur le plan quantitatif, l'objectif est de mesurer de manière objective les perceptions des employés concernant le leadership transformationnel exercé par leurs supérieurs hiérarchiques et les niveaux de performance observés dans leur environnement de travail. Le questionnaire structuré utilisé permet une collecte de données standardisées, facilitant l'analyse statistique.

L'approche qualitative, quant à elle, permet d'approfondir certains aspects qui ne peuvent être appréhendés par des chiffres. Les entretiens semi-directifs offrent aux agents la possibilité d'exprimer librement leurs perceptions, leurs attentes, mais aussi les défis rencontrés au quotidien. L'intégration de ces deux approches permet d'obtenir des résultats plus robustes, car les données qualitatives viennent enrichir et contextualiser les résultats quantitatifs.

3.2. Population et échantillonnage

La population cible de l'étude est constituée des fonctionnaires et agents publics travaillant dans divers services administratifs à Madagascar, incluant les ministères, les directions régionales, les communes, les centres hospitaliers ainsi que les établissements publics administratifs (EPA). Cette diversité permet de couvrir différents environnements organisationnels, niveaux hiérarchiques et types de missions publiques.

L'échantillonnage adopté est un échantillonnage raisonné (non probabiliste). Il a été privilégié en raison de l'accès limité aux bases de données exhaustives de la fonction publique et de la nécessité d'inclure des agents aux profils variés. Ainsi, 100 agents publics ont été sélectionnés en tenant compte de leur ancienneté, de leur niveau hiérarchique et de leur département d'affectation. Cette stratégie permet de garantir une représentativité fonctionnelle tout en assurant la fiabilité des données recueillies.

3.3. Instruments de collecte

Pour la partie quantitative, l'outil principal de collecte est le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) développé par Bass et Avolio (1995). Cet instrument reconnu internationalement évalue spécifiquement les quatre dimensions du leadership transformationnel : influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée. Le MLQ comporte également des items mesurant les effets du leadership sur la

motivation et la performance des employés. Les réponses ont été recueillies à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points (allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord »).

En complément, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'un échantillon de responsables et d'agents publics. Ces entretiens ont permis d'approfondir :

- la perception du style de leadership adopté par leurs supérieurs ;
- le climat organisationnel ;
- les obstacles rencontrés dans l'exécution des tâches quotidiennes ;
- les facteurs favorisant ou freinant la performance au travail.

La combinaison de ces outils permet d'obtenir des données riches et variées, indispensables pour comprendre les mécanismes d'influence du leadership sur la performance.

3.4.Méthodes d'analyse

Les données recueillies ont été analysées à l'aide de techniques quantitatives et qualitatives complémentaires afin de répondre rigoureusement aux questions de recherche.

Pour les données quantitatives, plusieurs analyses ont été effectuées :

- des statistiques descriptives (moyennes, fréquences, écarts-types) pour dresser un profil général des perceptions des répondants ;
- des tests de corrélation de Pearson, afin d'examiner la relation entre les dimensions du leadership transformationnel et les variables de performance ;
- des analyses de régression, permettant d'identifier l'effet prédictif du leadership transformationnel sur la performance des employés.

Les données qualitatives provenant des entretiens ont été analysées selon la méthode de l'analyse thématique. Cette approche consiste à regrouper les réponses en thèmes majeurs permettant de comprendre les dynamiques organisationnelles, les motivations et les perceptions subjectives. L'analyse qualitative vient ainsi renforcer les résultats statistiques en apportant des explications approfondies et contextualisées.

4. Résultats

Cette section présente les principaux résultats obtenus à partir des analyses quantitatives et qualitatives. Les constats portent successivement sur le niveau de leadership transformationnel perçu par les employés, la relation entre ce style de leadership et la performance, ainsi que les facteurs modérateurs susceptibles d'influencer cette relation.

4.1. Niveau de leadership transformationnel perçu

Les résultats issus du questionnaire MLQ montrent globalement que les employés publics interrogés perçoivent de manière relativement positive les comportements

transformationnels de leurs supérieurs hiérarchiques. Parmi les quatre dimensions évaluées, la **motivation inspirante** et la **considération individualisée** sont celles qui obtiennent les scores moyens les plus élevés. Les agents reconnaissent notamment que certains dirigeants communiquent une vision claire, encouragent la persévérance et savent valoriser les efforts individuels.

La dimension de **stimulation intellectuelle** présente des scores modérés, traduisant une volonté de certains dirigeants de promouvoir l'innovation ou de remettre en question les pratiques traditionnelles. Cependant, cette dynamique demeure limitée par les règles administratives strictes, souvent perçues comme contraignantes.

Enfin, l'**influence idéalisée**, liée au charisme et à l'exemplarité du leader, apparaît comme la dimension la plus variable selon les administrations. Dans certains services, les dirigeants sont considérés comme des modèles crédibles et respectés ; dans d'autres, les employés affirment manquer de leaders capables d'incarner des valeurs fortes ou une vision stratégique.

Les analyses qualitatives corroborent ces résultats : plusieurs agents interrogés déclarent être motivés lorsqu'ils perçoivent chez leurs supérieurs un leadership cohérent, humain et orienté vers le développement des compétences. Toutefois, certains témoignages soulignent également l'existence de pratiques managériales inégales en raison d'un manque de formation ou d'une culture organisationnelle traditionnelle.

4.2. Corrélation leadership–performance

Les résultats quantitatifs issus des tests de corrélation de Pearson indiquent une relation positive et statistiquement significative entre le leadership transformationnel et les principales dimensions de la performance des employés. Plus précisément :

- une corrélation forte apparaît entre le leadership transformationnel et la motivation au travail ;
- une corrélation notable est également observée avec l'engagement organisationnel, traduisant le sentiment d'appartenance et l'implication proactive des employés ;
- la productivité montre également une relation positive, suggérant que les comportements transformationnels favorisent une meilleure efficacité dans l'exécution des tâches ;
- enfin, la qualité du service rendu est significativement influencée, notamment en termes d'accueil des usagers, de respect des délais et de traitement des dossiers.

Ces résultats confirment l'hypothèse que le leadership transformationnel contribue à améliorer la performance globale des employés dans les administrations publiques. Plus un dirigeant adopte des comportements inspirants, stimulants et individualisés, plus les agents se sentent motivés, impliqués et performants dans leur travail.

Les entretiens qualitatifs renforcent ces constats : de nombreux agents affirment être plus productifs lorsqu'ils se sentent soutenus, écoutés et valorisés. Ils indiquent également que les dirigeants qui encouragent l'innovation et reconnaissent les efforts individuels créent un environnement de travail propice à l'amélioration continue.

4.3.Effets modérateurs

Bien que l'impact du leadership transformationnel sur la performance soit clairement établi, les résultats montrent que cette influence est atténuée par plusieurs **facteurs modérateurs** liés au contexte administratif malgache.

4.3.1. Le manque de ressources matérielles et financières

Les agents soulignent que, malgré la motivation insufflée par certains dirigeants, l'absence de moyens matériels adéquats (locaux, équipements, technologies, budgets) limite leur capacité à atteindre une performance optimale. Le leadership transformationnel ne peut compenser totalement ces déficits structurels.

4.3.2. La lourdeur bureaucratique

Les procédures administratives complexes, le poids de la hiérarchie et le manque d'autonomie décisionnelle sont cités comme des freins majeurs. Même un leader transformationnel peut être entravé par des normes rigides, des circuits d'approbation longs ou des contraintes institutionnelles.

4.3.3. L'insuffisance de formation et de compétences managériales

Certains dirigeants publics n'ont pas reçu de formation spécifique en leadership ou en gestion d'équipe. Cela crée des disparités dans la manière dont les comportements transformationnels sont adoptés. La formation continue apparaît alors comme un levier essentiel pour renforcer l'exercice du leadership transformationnel.

4.3.4. La motivation financière limitée des agents

Le système de rémunération peu incitatif impacte également la motivation. Malgré la présence d'un leader inspirant, les conditions salariales restent un facteur déterminant de l'engagement, en particulier dans un contexte socio-économique fragile.

Ces facteurs montrent que l'impact du leadership transformationnel dépend en grande partie de l'environnement organisationnel. Dans un contexte favorable, il peut fortement dynamiser la performance ; dans un contexte contraint, son effet est important mais limité.

5. Discussion

Les résultats de cette étude corroborent largement les travaux théoriques internationaux (Bass, 1985 ; Avolio & Bass, 1994 ; Burns, 1978) selon lesquels le leadership transformationnel constitue un levier puissant pour stimuler la motivation, l'engagement et la performance des employés. Dans le contexte malgache, ce style de leadership apparaît particulièrement pertinent

dans un environnement professionnel où les agents sont souvent confrontés à des défis organisationnels, matériels et humains importants.

5.1. Confirmation des théories du leadership transformationnel

L'analyse statistique a mis en évidence une corrélation significative entre les comportements transformationnels des dirigeants et les différentes dimensions de la performance publique. Les agents qui perçoivent leur supérieur comme un leader inspirant, stimulant et attentif à leurs besoins se montrent plus motivés, plus engagés et plus productifs. Cela confirme la validité des quatre dimensions du leadership transformationnel définies par Bass et Avolio :

- **Influence idéalisée** : Les employés se reconnaissent davantage dans les dirigeants qui incarnent des valeurs fortes et un comportement exemplaire.
- **Motivation inspirante** : La communication d'une vision claire se révèle être un puissant moteur de mobilisation dans les administrations publiques.
- **Stimulation intellectuelle** : Les agents sont encouragés à proposer des idées et à sortir des schémas traditionnels, ce qui favorise l'innovation administrative.
- **Considération individualisée** : Le soutien personnel s'avère essentiel pour renforcer le sentiment de reconnaissance et la satisfaction professionnelle.

Les données qualitatives confirment également que la présence d'un leader transformationnel aide à instaurer un climat organisationnel favorable, dans lequel les agents se sentent compris, valorisés et accompagnés dans leur développement professionnel.

5.2. Interprétation dans le contexte public malgache

Dans la fonction publique malgache, les comportements transformationnels sont particulièrement appréciés par les employés. Beaucoup d'entre eux affirment percevoir les attitudes inspirantes ou bienveillantes des dirigeants comme des éléments rares mais précieux. Ces comportements sont alors vécus comme une source de motivation personnelle, de reconnaissance professionnelle et d'amélioration du bien-être au travail.

Cependant, la portée du leadership transformationnel se heurte à plusieurs obstacles spécifiques aux administrations malgaches :

- **faibles ressources matérielles et financières**, limitant la capacité des agents à mettre en œuvre les nouvelles orientations ;
- **procédures administratives complexes**, ralentissant la prise de décision et décourageant parfois les initiatives ;
- **absence d'une culture de gestion moderne**, encore marquée par une hiérarchie très formelle et peu participative ;
- **peu de dispositifs de reconnaissance**, notamment non financiers, réduisant l'impact positif des encouragements et du soutien managérial.

Ces caractéristiques montrent que, même si le leadership transformationnel influence positivement la performance, son efficacité dépend largement de l'environnement administratif dans lequel il s'exerce.

5.3. Besoin de professionnalisation du leadership public

Face à ces limites, l'étude recommande une professionnalisation accrue du management public pour renforcer l'impact du leadership transformationnel. Plusieurs pistes émergent des résultats :

5.3.1. Développer des formations régulières en leadership et management public

Il apparaît essentiel de mettre en place des formations continues destinées aux dirigeants et cadres administratifs afin de renforcer leurs compétences en communication, en gestion des équipes, en résolution de conflits et en pilotage stratégique.

5.3.2. Instaurer une culture d'évaluation et de performance

La mise en œuvre d'outils de suivi, d'indicateurs de performance et de mécanismes d'évaluation régulière permettrait de renforcer la responsabilité, la transparence et l'efficacité au sein des services publics.

5.3.3. Valoriser les performances par des mécanismes de reconnaissance non financière

Dans un contexte où les marges budgétaires sont limitées, il est crucial de développer des dispositifs tels que les félicitations officielles, les lettres de reconnaissance, les certifications internes ou les opportunités de formation, afin de compenser l'absence d'incitations financières.

5.4. Implications managériales

Les résultats soulignent que les dirigeants publics doivent adopter un leadership davantage humaniste, participatif et orienté vers la vision. Ils doivent également apprendre à gérer les contraintes structurelles en mobilisant les ressources existantes de manière stratégique et créative.

Enfin, les organisations publiques gagneraient à promouvoir des leaders capables d'engager leurs collaborateurs autour d'objectifs communs, de valoriser les initiatives individuelles et de créer un environnement de travail stimulant.

6. Conclusion

L'étude démontre que le leadership transformationnel exerce un impact positif et significatif sur la performance des employés au sein des administrations publiques malgaches. Les résultats confirment que les comportements inspirants, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle contribuent à renforcer la motivation, l'engagement et l'efficacité des agents, même dans un environnement institutionnel marqué par des contraintes structurelles.

Sur le plan managérial, l'étude met en évidence plusieurs implications essentielles pour améliorer la performance publique :

- la nécessité de développer les compétences des leaders publics, notamment en matière de communication, d'accompagnement des équipes et de vision stratégique ;
- l'importance de renforcer la motivation non financière, en valorisant l'engagement, la reconnaissance et les efforts individuels ;

- le rôle central d'une communication inspirante, capable de mobiliser les agents autour d'objectifs communs et de créer un climat de confiance.

Cependant, l'étude présente certaines limites, notamment la taille de l'échantillon et le caractère déclaratif des données recueillies, susceptibles d'influencer la précision des perceptions mesurées. De futures recherches pourraient intégrer des observations directes, des mesures objectives de performance ou encore comparer différents types de leadership dans des contextes administratifs variés afin d'élargir la compréhension de ces dynamiques.

Références

- **Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995).** *Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership.* *Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- **Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013).** *Transformational and charismatic leadership: The road ahead.* New York, NY: Psychology Press.
- **Bass, B. M. (1985).** *Leadership and performance beyond expectations.* New York, NY: Free Press.
- **Bass, B. M. (1998).** *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- **Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- **Burns, J. M. (1978).** *Leadership.* New York, NY: Harper & Row.
- **Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. (2019).** *Managing human behavior in public and nonprofit organizations (5th ed.).* Thousand Oaks, CA: Sage.
- **Dubois, N., & Montandon, P. (2022).** *Management public et performance des organisations publiques.* Paris, France: Presses Universitaires de France.
- **Giauque, D. (2019).** *Motivation et engagement des employés dans le secteur public.* *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 85(3), 451–469.
- **Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013).** *Management of organizational behavior: Leading human resources (10th ed.).* Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- **Kernaghan, K. (2011).** *Public administration in transition: Performance and leadership challenges.* *Canadian Public Administration*, 54(4), 503–522.

- **Mawere, M., & Mubaya, T. (2016).** *Leadership and public sector reform in Africa. Bamenda, Cameroon: Langa RPCIG.*
- **Ministère de la Fonction Publique de Madagascar. (2019).** *Programme de Réforme de l'Administration Publique (PRAP). Antananarivo: Gouvernement de Madagascar.*
- **Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007).** *Finding workable levers: The relative impact of red tape and transformational leadership on organizational performance. Public Administration Review, 67(3), 454–467.*
- **Northouse, P. G. (2022).** *Leadership: Theory and practice (9th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- **OCDE. (2018).** *Gouvernance publique et modernisation de l'État : défis et perspectives. Paris: Organisation de Coopération et de Développement Économiques.*
- **Owusu, F. (2018).** *Public sector leadership in Africa: Trends and challenges. Journal of African Public Administration, 5(2), 1–20.*
- **Rasamoelina, R. (2020).** *Les enjeux de la réforme de la fonction publique à Madagascar. Revue Malgache de Gestion Publique, 12(2), 33–52.*
- **Touraine, A. (2016).** *La communication managériale et la performance publique. Paris, France: Dunod.*