

**Indépendance des organes de contrôle et qualité de la
gouvernance publique : Une étude qualitative à partir des
administrations centrales béninoises**

**Independence of supervisory bodies and quality of public
governance: A qualitative study based on Benin's central
government departments**

HOUNKPE Anani Jean

Doctorant en sciences de gestion
Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et
Développement des Organisations (LARPEDO)

CHANHOUN Maxime José

Maitre de Conférences Agrégé des Universités de CAMES,
Diplômé d'Expertise Comptable, Directeur Adjoint du Laboratoire de Recherche sur les Performances
et Développement des Organisations, Université d'Abomey-Calavi

Date de soumission : 17/01/2026

Date d'acceptation : 12/03/2026

Pour citer cet article :

HOUNKPE. A.J. & Chanhoun M.J. (2026) « Indépendance des organes de contrôle et qualité de la gouvernance publique : Une étude qualitative à partir des administrations centrales béninoises », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 585- 609.

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



Résumé

Cette recherche analyse les facteurs qui influencent l'indépendance des organes de contrôle de l'ordre administratif à travers une étude de cas centrée sur l'Inspection générale des Finances (IGF) du Bénin. La démarche méthodologique adoptée est qualitative, reposant sur une série d'entretiens semi-directifs menés auprès de vingt-trois (23) acteurs : inspecteurs des finances, anciens responsables de l'IGF, hauts cadres du ministère de l'économie et des finances. L'analyse des données a été réalisée selon une approche thématique de contenu, à l'aide du logiciel NVivo 12, permettant de faire émerger les facteurs explicatifs influençant l'indépendance de l'IGF. Les résultats soulignent que la modalité de nomination du RAI est un facteur central pour garantir l'indépendance et l'objectivité du contrôle. De même, l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières influence non seulement l'efficacité opérationnelle, mais également l'impartialité et la crédibilité des contrôleurs. Enfin, les résultats montrent que l'indépendance et la crédibilité de l'IGF dépendent fortement de la capacité des décideurs à intégrer ces recommandations dans la prise de décision publique et à assurer le suivi de leurs impacts.

Mots clés : Indépendance, organes de contrôle ; contrôle administratif ; IGF.

Abstract

This research analyzes the factors that influence the independence of administrative control bodies through a case study focused on Benin's IGF. The methodological approach adopted is qualitative, based on a series of semi-structured interviews conducted with 23 stakeholders: finance inspectors, former IGF officials, and senior officials from the Ministry of Economy and Finance. The data was analyzed using a thematic content approach, with the help of NVivo 12 software, to identify the factors influencing the independence of the IGF. The results highlight that the method of appointing the RAI is a key factor in ensuring the independence and objectivity of oversight. Similarly, the optimization of human, material, and financial resources influences not only operational efficiency, but also the impartiality and credibility of auditors. Finally, the results show that the independence and credibility of the IGF depend heavily on the ability of decision-makers to integrate these recommendations into public decision-making and to monitor their impact.

Keywords : Independence, control bodies; administrative control; IGF.

Introduction

La gouvernance publique occupe aujourd'hui une place centrale dans les débats académiques et politiques relatifs à la performance de l'État, à la gestion des ressources publiques et à la légitimité de l'action publique. Ainsi, les administrations publiques sont de plus en plus appelées à rendre compte de leur action, tant sur le plan financier que sur le plan organisationnel et stratégique. La qualité de la gouvernance publique apparaît ainsi comme un déterminant majeur de l'efficacité des politiques publiques, de la confiance des citoyens et du développement économique et social (Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011 ; Lavhelani & Mamokhere, 2023). La gouvernance publique peut être définie comme l'ensemble des mécanismes, processus et institutions par lesquels l'autorité publique est exercée, les décisions sont prises et les ressources sont gérées dans l'intérêt général (Rhodes, 1996 ; Pierre & Peters, 2000). Elle repose sur des principes fondamentaux tels que la transparence, la responsabilité, l'efficacité, l'équité et l'État de droit. Parmi ces principes, la responsabilité et le contrôle de l'action publique occupent une place déterminante, car ils conditionnent la capacité de l'État à prévenir les dérives, à limiter les abus de pouvoir et à garantir une gestion saine des deniers publics (Bovens, 2007).

Dans ce cadre, les organes de contrôle qu'ils soient internes (inspection générale, audit interne, contrôle financier) ou externes (cours des comptes, institutions supérieures de contrôle, autorités indépendantes), jouent un rôle clé dans l'architecture de la gouvernance publique. Ils sont chargés de vérifier la conformité des actions administratives aux normes en vigueur, d'évaluer la performance des politiques publiques et de formuler des recommandations visant à améliorer la gestion publique (EL Bourki & Narhharh, 2025 ; Sangué-Fotso & Tachouola, 2025). Toutefois, l'efficacité de ces organes dépend largement de leur indépendance, condition essentielle pour garantir l'objectivité des contrôles et la crédibilité des constats produits (Power, 1997 ; Pollitt et al., 2006). L'indépendance des organes de contrôle renvoie à leur capacité à exercer leurs missions sans pressions politiques, administratives ou hiérarchiques indues. Elle recouvre plusieurs dimensions complémentaires : l'indépendance institutionnelle, l'autonomie fonctionnelle, la sécurité des mandats, l'indépendance budgétaire et la liberté d'accès à l'information (OECD, 2014 ; Ayoub, Charef & Bourjila, 2025). Selon Diamond (2002), sans un degré suffisant d'indépendance, les organes de contrôle risquent de se transformer en instruments formels de légitimation des décisions publiques plutôt qu'en véritables mécanismes de régulation et d'amélioration de la gouvernance.

Les réformes inspirées du Nouveau Management Public ont contribué à renforcer la place des dispositifs de contrôle dans les administrations publiques, en mettant l'accent sur la performance, l'évaluation des résultats et la responsabilisation des gestionnaires publics (Hood, 1991 ; Bartiche & Erraoui, 2021). Toutefois, si ces réformes ont favorisé la diffusion d'outils modernes de contrôle et d'audit, elles ont également soulevé des interrogations quant à l'indépendance réelle de ces dispositifs, souvent intégrés au cœur même des structures administratives qu'ils sont censés contrôler (Bezes, 2009 ; Power, 1997 ; EL Mouaddine & Ikhmim, 2022). Cette tension entre proximité organisationnelle et exigence d'indépendance constitue un enjeu majeur de la gouvernance publique contemporaine. En Afrique subsaharienne, la question de l'indépendance des organes de contrôle revêt une importance encore plus cruciale. Plusieurs travaux soulignent que la faiblesse des institutions de contrôle, leur dépendance vis-à-vis du pouvoir exécutif et les interférences politiques constituent des obstacles majeurs à l'amélioration de la gouvernance publique (Andrews, 2010 ; Hyden, 2013). Les rapports de la Banque mondiale (2017) mettent en évidence que, malgré l'existence formelle de structures de contrôle, leur efficacité reste limitée en raison d'un manque d'autonomie, de ressources et de protection institutionnelle.

Le Bénin, souvent présenté comme un pays pionnier de la démocratie en Afrique de l'Ouest, n'échappe pas à ces défis. Depuis les années 1990, le pays a engagé plusieurs réformes visant à moderniser son administration publique, à renforcer la transparence financière et à améliorer la gouvernance des institutions publiques. Ces réformes ont notamment conduit à la création ou au renforcement de plusieurs organes de contrôle au sein des administrations centrales, tels que les inspections générales, les structures d'audit interne et les organes de contrôle externe (Banque mondiale, 2020 ; 2024 ; Ekra, 2025).

La littérature existante affiche un écart significatif entre l'indépendance formelle et l'indépendance réelle des organes de contrôle (Schedler, 1999 ; Bovens, 2007). Dans de nombreux contextes, les textes juridiques garantissent théoriquement l'autonomie des organes de contrôle, mais, dans la pratique, ces derniers demeurent soumis à des contraintes politiques, budgétaires ou hiérarchiques qui limitent leur efficacité. Cette situation est particulièrement visible dans les administrations centrales, où les relations de pouvoir, les logiques bureaucratiques et les enjeux politiques sont fortement imbriqués (Crozier, 1963 ; Peters, 2010). Par ailleurs, les travaux consacrés au lien entre indépendance des organes de contrôle et qualité de la gouvernance publique restent encore limités, notamment dans les contextes africains. La majorité des études privilégient des approches quantitatives fondées sur des indicateurs agrégés

de gouvernance (Kaufmann et al., 2011), sans analyser en profondeur les mécanismes internes par lesquels l'indépendance ou son absence, influence concrètement les pratiques de gestion publique. Or, comprendre ces mécanismes nécessite une approche qualitative, centrée sur les perceptions, les expériences et les pratiques des acteurs directement impliqués dans les dispositifs de contrôle (Lavhelani & Mamokhere, 2023 ; Touab & Maryeme, 2025).

Cette problématique nous amène à poser la question suivante : Comment l'indépendance des organes de contrôle influence-t-elle la qualité de la gouvernance publique au sein des administrations publiques béninoises ? C'est dans cette perspective que cette recherche vise à analyser l'influence de l'indépendance des organes de contrôle sur la qualité de la gouvernance publique au sein des administrations publiques béninoises. En mobilisant une approche qualitative, cette étude cherche à dépasser les analyses normatives et institutionnelles pour explorer la manière dont les acteurs perçoivent, vivent et mettent en œuvre l'indépendance des dispositifs de contrôle dans leur pratique quotidienne. Cet article se structure en trois sections. La toute première section est consacrée au cadre théorique. Dans la deuxième section, il est abordé la méthodologie de la recherche. Enfin, la troisième présente et discute les résultats des analyses pour finir par la conclusion.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. Qualité de la gouvernance publique et indépendance du contrôle administratif

La gouvernance publique est communément définie comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les ressources publiques sont gérées, les décisions prises et les responsabilités exercées dans l'intérêt général (Rhodes, 1996 ; Pierre & Peters, 2000). Elle repose sur des principes clés tels que la transparence, la responsabilité, l'efficacité, l'État de droit et la participation citoyenne (Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011). Les travaux de Power (1997) soulignent que le développement des dispositifs de contrôle et d'audit dans le secteur public répond à une exigence croissante de redevabilité. Toutefois, l'auteur met en garde contre une « société de l'audit » où la multiplication des contrôles formels ne garantit pas nécessairement une amélioration de la gouvernance, notamment lorsque l'indépendance des organes chargés du contrôle est compromise. L'indépendance des organes de contrôle administratif est abordée de manière récurrente dans la littérature comme une condition essentielle de leur efficacité. Pollitt et al. (2006) définissent l'indépendance comme la capacité des institutions de contrôle à exercer leurs missions sans interférence politique ou hiérarchique, tout en disposant de ressources suffisantes. De son côté, Diamond (2002) insiste sur la distinction entre indépendance formelle

(garantie par les textes juridiques) et indépendance opérationnelle (effectivement exercée dans la pratique).

L'on identifie plusieurs dimensions de l'indépendance : l'autonomie institutionnelle, la sécurité des mandats, l'indépendance budgétaire, la liberté de programmation des contrôles et l'accès à l'information. Plusieurs études démontrent les limites de l'indépendance du contrôle administratif. World Bank (2017) montre que, malgré l'existence d'institutions de contrôle formellement indépendantes, les interférences politiques et le manque de ressources compromettent leur efficacité. Fölscher et Shapiro (2011) soulignent que la dépendance budgétaire des organes de contrôle vis-à-vis de l'exécutif limite leur capacité à influencer la gouvernance publique. Gisselquist (2014) observe que les réformes de gouvernance produisent souvent des effets symboliques, sans transformation profonde des pratiques administratives. Crozier (1963) sur les logiques bureaucratiques, qui mettent en évidence la résistance des organisations publiques au changement et la persistance de relations de pouvoir informelles.

1.1.1. Indépendance institutionnelle et qualité de la gouvernance publique

De nombreux travaux empiriques montrent que cette indépendance constitue une condition essentielle de la qualité de la gouvernance publique. Dans une étude comparative menée dans plusieurs pays européens, Pollitt et al. (2006) démontrent que les institutions de contrôle dotées d'un statut juridique clair et protégé exercent un contrôle plus rigoureux et contribuent davantage à la transparence et à la responsabilisation des gestionnaires publics. Dans le même sens, Bovens (2007) souligne que l'indépendance institutionnelle renforce la capacité des organes de contrôle à jouer leur rôle d'accountability verticale et horizontale, en limitant les risques de capture politique. Des travaux empiriques menés dans des pays africains confirment cette relation. Azevedo et Lino (2018) montrent que lorsque les organes de contrôle disposent d'une autonomie institutionnelle réelle, ils sont plus enclins à révéler les dysfonctionnements et à produire des rapports crédibles, ce qui améliore la gouvernance publique.

Bien que les textes consacrent formellement l'existence et les missions des organes de contrôle administratif (inspection générale, contrôles internes, corps d'audit), leur indépendance institutionnelle demeure parfois fragile en raison de leur rattachement hiérarchique à l'exécutif. Cette situation peut limiter leur capacité à exercer un contrôle impartial. Ainsi, le renforcement de l'indépendance institutionnelle des organes de contrôle constitue un levier fondamental pour améliorer la qualité de la gouvernance publique, notamment en matière de transparence, de conformité et de responsabilisation des acteurs publics. Ainsi, l'on formule la première proposition de la recherche suivante :

Proposition 1 : Une indépendance institutionnelle renforcée des organes de contrôle administratif (statut juridique clair, autonomie fonctionnelle, sécurité des mandats) favorise une meilleure qualité de la gouvernance publique, caractérisée par une plus grande transparence et une responsabilisation accrue des gestionnaires publics.

1.1.2. Indépendance opérationnelle et efficacité du contrôle administratif

L'indépendance opérationnelle renvoie à la capacité des organes de contrôle à planifier, conduire et conclure leurs missions sans interférences externes, notamment politiques ou hiérarchiques. Les travaux empiriques soulignent que cette dimension est déterminante pour l'efficacité du contrôle et, par ricochet, pour la qualité de la gouvernance publique. Power (1997) montre que lorsque les organes de contrôle sont contraints dans le choix de leurs missions ou dans l'accès à l'information, le contrôle devient symbolique et perd sa fonction disciplinaire. Des études plus récentes confirment cette analyse. Lapsley et Miller (2019) observent que l'autonomie dans la programmation des contrôles permet aux institutions de cibler les zones à risque et d'améliorer la qualité des recommandations formulées.

Dans les pays en développement, Hope (2014) met en évidence que l'ingérence politique dans les opérations de contrôle affaiblit la crédibilité des institutions et réduit leur impact sur la gouvernance publique. Au Bénin, les organes de contrôle administratif peuvent être confrontés à des contraintes opérationnelles telles que des instructions informelles, des limitations d'accès à certains dossiers ou des pressions visant à orienter les conclusions des rapports. Ces pratiques nuisent à l'efficacité du contrôle et à la perception de son impartialité par les acteurs administratifs. Cette proposition postule donc que l'indépendance opérationnelle est un déterminant clé de la capacité des organes de contrôle à contribuer à une gouvernance publique efficace, fondée sur la régularité, la performance et la redevabilité. Par conséquent, on énonce cette proposition de recherche suivante :

Proposition 2 : L'indépendance opérationnelle des organes de contrôle administratif (liberté de programmation des contrôles, accès à l'information, absence d'ingérence hiérarchique) conditionne l'efficacité des missions de contrôle et la crédibilité des recommandations émises.

1.1.3. Indépendance budgétaire et redevabilité publique

L'indépendance budgétaire constitue une dimension souvent négligée de l'indépendance des organes de contrôle, alors même qu'elle conditionne leur capacité d'action. Les travaux empiriques montrent que les institutions de contrôle disposant de ressources financières suffisantes et autonomes exercent un contrôle plus approfondi et plus crédible. INTOSAI (2019) souligne que l'autonomie financière est un prérequis essentiel pour garantir l'objectivité

et l'efficacité des institutions de contrôle public. Dans une étude menée dans plusieurs pays de l'OCDE, Blume et Voigt (2011) établissent une relation positive entre l'autonomie budgétaire des organes de contrôle et la qualité de la gouvernance, mesurée notamment par la réduction de la corruption et l'amélioration de la gestion des finances publiques.

En Afrique, Folscher et Shapiro (2011) montrent que les contraintes budgétaires limitent la capacité des organes de contrôle à couvrir l'ensemble des administrations et à assurer le suivi des recommandations. Dans le contexte béninois, la dépendance financière des organes de contrôle vis-à-vis de l'exécutif peut fragiliser leur indépendance et réduire leur pouvoir de sanction ou de recommandation. Cette proposition suggère ainsi que l'indépendance budgétaire est un levier essentiel pour renforcer la redevabilité des gestionnaires publics et améliorer la qualité de la gouvernance publique. Alors nous formulons cette troisième proposition de recherche que voici :

Proposition 3 : L'autonomie budgétaire des organes de contrôle administratif renforce leur capacité à exiger des redditions de comptes des gestionnaires publics, contribuant ainsi à une gouvernance publique plus responsable et plus performante.

1.1.4. Écart entre indépendance formelle et indépendance effective

La distinction entre indépendance formelle et indépendance effective est largement analysée par la théorie néo-institutionnelle. Meyer et Rowan (1977) montrent que les organisations adoptent souvent des structures formelles pour se conformer aux normes institutionnelles, sans que celles-ci ne soient pleinement mises en œuvre dans les pratiques. Des études empiriques confirment l'existence de cet écart dans les administrations publiques. Van der Meer et al. (2017) montrent que dans plusieurs pays, les organes de contrôle disposent d'une indépendance juridique reconnue, mais restent soumis à des pressions informelles qui limitent leur efficacité. En Afrique, Ayee (2005) souligne que les réformes de gouvernance se traduisent souvent par des changements de façade, sans transformation réelle des pratiques de contrôle. Au Bénin, cet écart peut se manifester par une indépendance proclamée dans les textes, mais contredite par des pratiques de tutelle, de contrôle politique ou de dépendance hiérarchique. Cette proposition met en évidence que la qualité de la gouvernance publique dépend moins de l'existence formelle des dispositifs de contrôle que de leur indépendance effective dans l'action quotidienne. Ainsi donc, nous affirmons cette quatrième proposition comme suit :

Proposition 4 : L'écart entre l'indépendance formelle prévue par les textes et l'indépendance effective exercée dans la pratique limite l'impact réel des organes de contrôle sur la qualité de la gouvernance publique.

1.1.5. Pressions politiques et affaiblissement de la gouvernance

Les pressions politiques constituent l'un des principaux facteurs de fragilisation de l'indépendance des organes de contrôle administratif. Les travaux empiriques montrent que ces interférences réduisent la capacité des institutions de contrôle à sanctionner les dysfonctionnements et à améliorer la gouvernance publique. Rose-Ackerman (1999) souligne que l'absence d'indépendance face au pouvoir politique favorise la corruption et l'inefficacité administrative. Dans une étude menée dans plusieurs pays africains, Doig et McIvor (2003) montrent que les organes de contrôle soumis à des pressions politiques tendent à éviter les dossiers sensibles, ce qui limite leur impact sur la gouvernance. Hyden (2013) observe également que la politisation du contrôle affaiblit la confiance des citoyens dans les institutions publiques. Au Bénin, la proximité entre les organes de contrôle et l'exécutif peut générer des conflits d'intérêts et compromettre l'objectivité des contrôles. Cette proposition soutient que la réduction des pressions politiques est indispensable pour renforcer l'indépendance du contrôle administratif et améliorer durablement la qualité de la gouvernance publique.

Proposition 5 : Les interférences politiques dans le fonctionnement des organes de contrôle administratif affaiblissent leur indépendance et réduisent leur contribution à l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique.

1.1.6. Perception de l'indépendance et mise en œuvre des recommandations

La littérature empirique souligne que l'impact des organes de contrôle dépend fortement de la perception de leur indépendance par les acteurs administratifs. Bovens (2007) montre que les recommandations émises par des institutions perçues comme indépendantes sont plus souvent mises en œuvre. Lonsdale et al. (2011) confirment que la crédibilité institutionnelle est un facteur clé de l'efficacité du contrôle. Dans les pays en développement, Andrews (2013) observe que lorsque les organes de contrôle sont considérés comme politisés, leurs recommandations sont ignorées ou appliquées de manière superficielle. Au Bénin, cette perception peut influencer l'attitude des gestionnaires publics face aux rapports de contrôle. Cette proposition met ainsi en évidence le rôle central de la légitimité et de la perception de l'indépendance dans l'amélioration de la gouvernance publique.

Proposition 6 : Plus les organes de contrôle administratif sont perçus comme indépendants par les acteurs administratifs, plus leurs recommandations sont mises en œuvre, améliorant ainsi la qualité de la gouvernance publique.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Justification du choix de la méthodologie qualitative

Le choix d'une méthodologie qualitative s'impose au regard de la nature du phénomène étudié et des objectifs poursuivis par cette recherche. En effet, ces notions renvoient autant à des dispositifs formels (textes juridiques, structures organisationnelles) qu'à des pratiques informelles, des perceptions, des jeux d'acteurs et des rapports de pouvoir, difficilement mesurables par des enquêtes standardisées. Dans le cas des administrations publiques béninoises, l'indépendance du contrôle administratif ne peut être réduite à son inscription dans les textes réglementaires ; elle doit être analysée à travers les expériences vécues des contrôleurs, des responsables administratifs et des décideurs publics. Par ailleurs, la gouvernance publique est un construit social, façonné par les interactions entre acteurs, les normes institutionnelles et les pratiques quotidiennes (Rhodes, 1996).

2.2. Méthode d'échantillonnage et outils de collecte des données

2.2.1. Méthode d'échantillonnage

L'échantillonnage retenu dans cette recherche repose sur la logique intentionnelle et de saturation sémantique, couramment utilisée en recherche qualitative. Cette méthode consiste à sélectionner des participants en fonction de leur capacité à fournir des informations pertinentes, riches et variées sur le phénomène étudié. L'objectif n'est pas la représentativité statistique, mais la profondeur et la diversité des points de vue recueillis. En effet, l'échantillon est composé de trente-quatre (34) interviewés, sélectionnés selon des critères précis liés à leur rôle et à leur expérience dans le système de contrôle administratif et de gouvernance publique. Il inclut, notamment les responsables et agents des organes de contrôle administratif (inspection générale, audit, contrôle financier) ; les cadres supérieurs des administrations centrales ; les responsables de la tutelle administrative et les experts et praticiens de la gouvernance publique. Ce choix permet une triangulation des acteurs, en confrontant les discours des contrôleurs à ceux des gestionnaires et des décideurs publics. Les entretiens ont été conduits jusqu'à atteindre une saturation thématique, c'est-à-dire le point à partir duquel les nouveaux entretiens n'apportaient plus d'informations significativement nouvelles (Glaser et Strauss, 1967).

Tableau N°1 : Profil sociodémographique des personnes interviewées (N = 34)

Profil des répondants	Modalités	Effectif	Pourcentage (%)
Sexe	Hommes	24	70,6
	Femmes	10	29,4
Tranche d'âge	Moins de 35 ans	6	17,6
	35 – 44 ans	11	32,4
	45 – 54 ans	10	29,4
	55 ans et plus	7	20,6
Niveau d'instruction	Licence	9	26,5
	Master	17	50,0
	Doctorat	8	23,5
Ancienneté professionnelle	Moins de 5 ans	5	14,7
	5 – 9 ans	8	23,5
	10 – 14 ans	11	32,4
	15 ans et plus	10	29,4
Statut professionnel	Agents des organes de contrôle	14	41,2
	Cadres des administrations centrales	12	35,3
	Responsables hiérarchiques / tutelle	5	14,7
	Experts / consultants en gouvernance	3	8,8

Source : Données issues des entretiens de terrain, 2025

Le tableau met en évidence une prédominance masculine au sein de l'échantillon, avec 70,6 % d'hommes contre 29,4 % de femmes. Cette répartition reflète en partie la structuration actuelle des administrations centrales béninoises, notamment dans les fonctions de contrôle et de décision, encore largement occupées par des hommes. La population enquêtée est majoritairement composée d'acteurs d'âge mûr, avec plus de 62 % des interviewés âgés de 35 à 54 ans. En termes de niveau d'instruction, l'échantillon se caractérise par un capital académique élevé : plus de 73 % des interviewés détiennent un diplôme de niveau Master ou Doctorat. L'ancienneté professionnelle confirme également la pertinence de l'échantillon, puisque près de 62 % des participants comptent au moins dix années d'expérience. Enfin, la présence conjointe d'agents de contrôle, de cadres administratifs, de responsables hiérarchiques et d'experts permet de confronter les perceptions et d'enrichir l'analyse des liens entre indépendance du contrôle et qualité de la gouvernance publique.

2.2.2. Outils de collecte des données

La collecte des données repose principalement sur des entretiens semi-directifs, choisis pour leur flexibilité et leur capacité à favoriser un discours approfondi des participants. Les entretiens, d'une durée moyenne de 60 à 90 minutes, ont été réalisés en face à face ou à distance, selon les disponibilités des participants. Avec leur consentement, ils ont été enregistrés puis intégralement retranscrits afin de garantir la fidélité des données. En complément, une analyse

documentaire a été conduite, portant sur les textes législatifs et réglementaires, les rapports d'audit et d'inspection, ainsi que les documents de réforme de l'administration publique.

2.3. Méthodes de traitement et d'analyse des données

Le traitement a été effectué par le logiciel Nvivo 12. A cet effet, l'analyse des données est réalisée selon une méthode d'analyse de contenu thématique, largement utilisée en sciences de gestion et en sciences administratives (Braun et Clarke, 2006). Cette méthode permet d'identifier, d'analyser et d'interpréter les thèmes récurrents dans les discours des participants. La première étape a consisté en une lecture approfondie des transcriptions afin de se familiariser avec les données. Une phase de codage ouvert a ensuite été menée, consistant à attribuer des codes aux segments de texte pertinents. Ces codes ont été regroupés progressivement en catégories plus larges, puis en thèmes centraux tels que : indépendance formelle, indépendance effective, pressions politiques, autonomie budgétaire, crédibilité du contrôle et impact sur la gouvernance publique. Des matrices analytiques ont été utilisées pour comparer les discours selon les profils d'acteurs, permettant d'identifier les convergences et divergences de perceptions.

3. Présentation et analyse des résultats et discussions de la recherche

3.1. Résultats de la recherche

3.1.1. Indépendance institutionnelle et qualité de la gouvernance publique

Les résultats confirment largement la proposition selon laquelle une indépendance institutionnelle renforcée des organes de contrôle administratif favorise une amélioration de la qualité de la gouvernance publique. Les entretiens révèlent que les acteurs interrogés associent clairement l'existence d'un statut juridique clair, d'une autonomie fonctionnelle reconnue et d'une sécurité des mandats à une plus grande capacité des organes de contrôle à agir de manière objective et crédible. Plusieurs répondants soulignent que lorsque les missions, les prérogatives et les garanties statutaires sont bien définies par les textes, les contrôleurs se sentent légitimés dans l'exercice de leurs fonctions. Un inspecteur général affirme ainsi : « Quand le cadre juridique est clair, on peut exercer le contrôle sans craindre des représailles administratives ou politiques » (R1). Cette sécurité institutionnelle apparaît comme un facteur déterminant de la transparence, car elle encourage la production de rapports plus rigoureux et moins complaisants. Les cadres administratifs reconnaissent également que l'indépendance institutionnelle renforce la responsabilisation des gestionnaires publics. Un directeur administratif indique : « Quand l'organe de contrôle est vraiment autonome, on sait que les irrégularités seront relevées, et cela

nous oblige à être plus rigoureux dans la gestion » (R11). Ainsi, l'indépendance institutionnelle agit comme un mécanisme dissuasif face aux pratiques de mauvaise gouvernance.

Toutefois, certains répondants nuancent ces résultats en soulignant que l'indépendance institutionnelle reste parfois formelle. Néanmoins, dans l'ensemble, les résultats confirment que le renforcement du cadre institutionnel des organes de contrôle constitue un levier essentiel pour améliorer la transparence et la redevabilité dans les administrations centrales béninoises. Cela confirme ainsi la proposition 1.

3.1.2. Indépendance opérationnelle et efficacité du contrôle

Les résultats montrent que l'indépendance opérationnelle est perçue par les acteurs comme une condition centrale de l'efficacité des missions de contrôle administratif. Les répondants insistent particulièrement sur la liberté de programmation des contrôles, l'accès effectif à l'information et l'absence d'ingérence hiérarchique comme facteurs déterminants de la crédibilité des travaux de contrôle. De nombreux contrôleurs expliquent que les limitations dans le choix des missions ou l'orientation des contrôles réduisent considérablement leur efficacité. Un chef de service audit déclare : « Quand on nous impose les dossiers à contrôler, on sait déjà que certains sujets sensibles vont être évités » (R7). Cette situation affecte non seulement la portée du contrôle, mais aussi la confiance accordée aux recommandations émises. L'accès à l'information apparaît également comme un enjeu majeur. Plusieurs interviewés évoquent des difficultés à obtenir certains documents, ce qui entrave la qualité des analyses. Une auditrice souligne : « Sans accès complet aux informations, le contrôle devient superficiel et perd tout son sens » (R6). Ces contraintes opérationnelles nuisent à la crédibilité des rapports et limitent leur impact sur la gouvernance. À l'inverse, lorsque les organes de contrôle disposent d'une réelle autonomie opérationnelle, les recommandations sont jugées plus pertinentes et mieux argumentées. Un haut fonctionnaire reconnaît : « Les rapports issus de contrôles réellement indépendants sont plus difficiles à contester » (R34). Les résultats confirment ainsi que l'indépendance opérationnelle conditionne directement l'efficacité du contrôle et la légitimité des recommandations, validant la proposition 2.

3.1.3. Autonomie budgétaire et redevabilité publique

Contrairement aux attentes théoriques, les résultats empiriques n'infirmement pas totalement mais ne confirment pas la proposition 3. Les données montrent que l'autonomie budgétaire des organes de contrôle reste faible et ne constitue pas un levier déterminant de leur capacité à exiger des comptes. Plusieurs répondants soulignent que, malgré des contraintes budgétaires réelles, les pratiques de contrôle se poursuivent sans variation majeure de leur rigueur. Un

inspecteur indique : « Même, avec peu de moyens, on fait le contrôle, le vrai problème n'est pas l'argent » (R2). D'autres acteurs estiment que les limitations budgétaires sont davantage perçues comme une contrainte logistique que comme un frein direct à la redevabilité. Cependant d'autres répondants pensent le contraire et soulignent que l'insuffisance ou la dépendance des ressources financières limite parfois la couverture des missions de contrôle et affaiblit leur portée. Plusieurs contrôleurs évoquent des contraintes budgétaires qui restreignent le nombre de missions ou leur profondeur. Un inspecteur principal explique : « On ne peut pas contrôler efficacement si on n'a pas les moyens logistiques et financiers nécessaires » (R8). Cette dépendance financière vis-à-vis de l'exécutif est perçue comme une atteinte indirecte à l'indépendance du contrôle. « L'autonomie financière donne le courage institutionnel de demander des comptes, même à des niveaux élevés » (R30). Les gestionnaires publics reconnaissent également que les contrôles dotés de moyens suffisants sont plus rigoureux et plus difficiles à contourner. Ainsi, les résultats suggèrent que l'autonomie budgétaire n'est pas, dans le contexte béninois, le facteur le plus structurant de l'efficacité du contrôle. La Proposition 3 est donc infirmée empiriquement.

3.1.4. Écart entre indépendance formelle et indépendance effective

Les résultats mettent en évidence un écart significatif entre l'indépendance formelle prévue par les textes et l'indépendance effective exercée dans la pratique. La majorité des répondants reconnaissent que, malgré des dispositifs juridiques relativement bien établis, les pratiques quotidiennes de contrôle restent marquées par des contraintes informelles. Un directeur d'audit affirme : « Sur le papier, nous sommes indépendants, mais dans la réalité, il y a toujours des limites implicites » (R14). Cet écart se traduit par une autocensure des contrôleurs et une sélection prudente des dossiers à examiner. Les répondants évoquent, notamment la peur de sanctions professionnelles ou de blocages de carrière. Cette indépendance limitée réduit l'impact réel des organes de contrôle sur la gouvernance publique. Une inspectrice principale note : « Tant que l'indépendance reste théorique, le contrôle ne peut pas jouer pleinement son rôle » (R21). Les résultats confirment donc que la qualité de la gouvernance dépend moins des textes que de l'effectivité des pratiques. Cette assertion est donc confirmée validant la proposition 4.

3.1.5. Interférences politiques et affaiblissement du contrôle

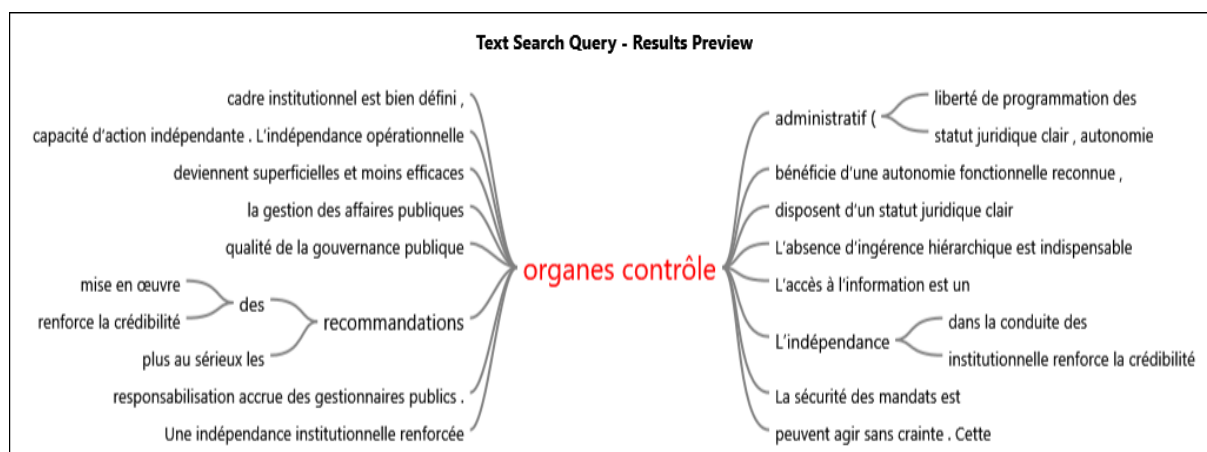
Les résultats n'appuient pas pleinement la Proposition 5. Bien que certains répondants reconnaissent l'existence ponctuelle de pressions politiques, celles-ci ne sont pas perçues comme systématiques ni comme le principal facteur d'affaiblissement du contrôle administratif.

Un haut fonctionnaire précise : « Il y a parfois des sensibilités politiques, mais ce n'est pas ce qui explique le plus les limites du contrôle » (R34). Plusieurs acteurs estiment que les contraintes sont davantage d'ordre organisationnel et culturel que politique. Ainsi, les interférences politiques existent mais ne suffisent pas à expliquer, à elles seules, la faiblesse de l'impact du contrôle sur la gouvernance. La Proposition 5 est donc infirmée.

3.1.6. Perception de l'indépendance et mise en œuvre des recommandations

Enfin, les résultats montrent que la perception de l'indépendance joue un rôle clé dans la mise en œuvre des recommandations issues des contrôles. Les recommandations émanant d'organes perçus comme indépendants sont davantage prises en compte par les gestionnaires. Un directeur financier indique : « Quand le contrôle est crédible et indépendant, on applique les recommandations, même si elles sont contraignantes » (R28). À l'inverse, lorsque le contrôle est perçu comme politisé, les recommandations sont souvent ignorées. Ces résultats confirment la proposition.

Figure N°1 : Arbre de mots lié à l'indépendance des organes de contrôle



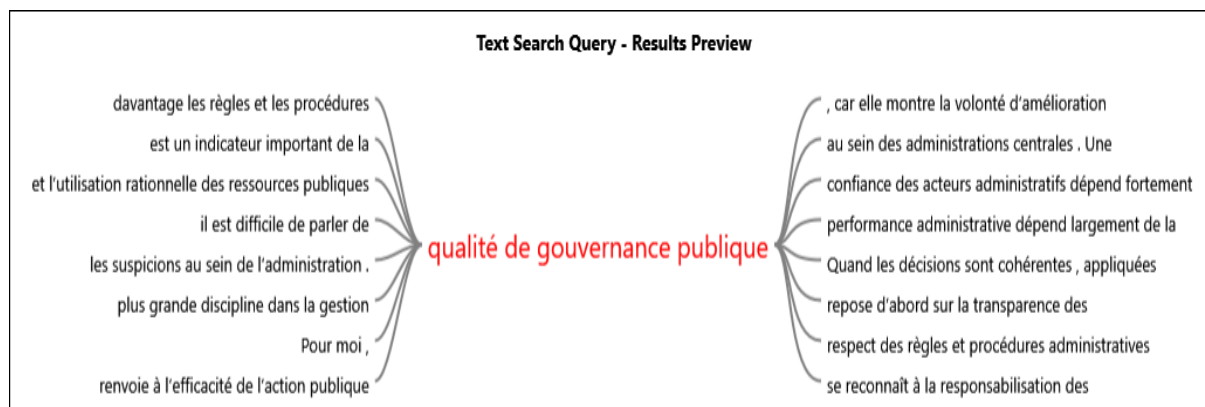
Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

L'analyse des verbatims relatifs à l'indépendance des organes de contrôle met en évidence le rôle central de l'indépendance institutionnelle dans l'amélioration de la qualité de la gouvernance publique. Les répondants associent clairement l'existence d'un statut juridique clair, d'une autonomie fonctionnelle et d'une sécurité des mandats à une plus grande capacité des organes de contrôle à agir de manière objective et crédible.

Lorsque ces conditions sont réunies, les contrôles sont jugés plus pertinents, plus rigoureux et plus difficiles à contester par les acteurs contrôlés.

L'indépendance des organes de contrôle apparaît donc comme un levier transversal, conditionnant à la fois la légitimité du contrôle et son influence sur les pratiques administratives.

Figure N°2 : Arbre de mots dédié à la qualité de la gouvernance publique

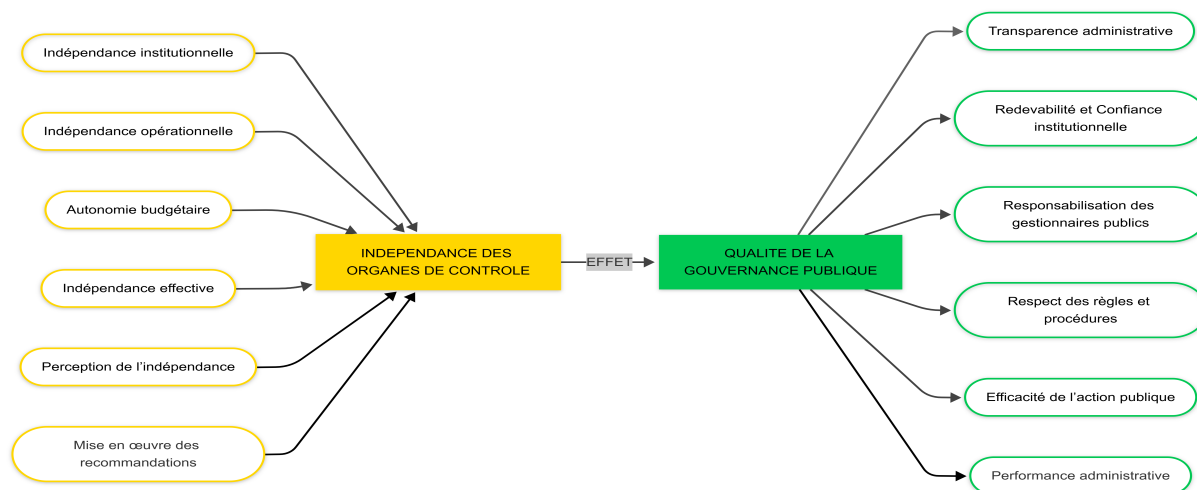


Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

L'analyse des verbatims relatifs à la qualité de la gouvernance publique met en évidence une forte récurrence des notions de transparence, de redevabilité et de responsabilisation des gestionnaires publics. Les acteurs interrogés associent une gouvernance de qualité à la clarté des décisions administratives, au respect des règles et procédures, ainsi qu'à l'obligation pour les responsables publics de rendre compte de leurs actions. Cependant, les discours soulignent que la qualité de la gouvernance ne se limite pas aux principes formels, mais se traduit également par l'efficacité de l'action publique et la performance administrative. La mise en œuvre effective des recommandations, la cohérence des décisions et la capacité à produire des résultats concrets sont perçues comme des indicateurs déterminants d'une gouvernance responsable et performante. Ainsi, la gouvernance publique de qualité est appréhendée comme un processus dynamique, orienté vers l'amélioration continue des pratiques administratives et la satisfaction de l'intérêt général.

3.1.7. Indépendance des organes de contrôle et qualité de la gouvernance publique

Figure N°3 : Diagramme de relation entre ces variables



Source : résultats issus de nos enquêtes, 2025

Les résultats qualitatifs montrent que l'indépendance des organes de contrôle constitue un déterminant majeur de la qualité de la gouvernance publique au sein des administrations publiques béninoises. Les discours recueillis révèlent que lorsque les organes de contrôle bénéficient d'une indépendance institutionnelle et opérationnelle effective, ils sont en mesure d'exercer leurs missions de manière plus objective, rigoureuse et crédible. Cette indépendance favorise la transparence des pratiques administratives, renforce la responsabilisation des gestionnaires publics et limite les comportements opportunistes. Les acteurs administratifs perçoivent alors le contrôle comme un mécanisme légitime de régulation, capable d'influencer positivement les pratiques de gestion et de promouvoir le respect des règles et procédures.

Par ailleurs, lorsque les contrôles sont jugés indépendants, les recommandations émises sont davantage prises en compte et mises en œuvre, contribuant ainsi à une meilleure performance administrative et à une plus grande efficacité de l'action publique. À l'inverse, toute remise en cause de cette indépendance, qu'elle soit institutionnelle ou opérationnelle, tend à réduire l'impact du contrôle et à affaiblir la dynamique de redevabilité. Ainsi, l'indépendance du contrôle apparaît comme un levier transversal, conditionnant à la fois, la crédibilité du contrôle et la qualité globale de la gouvernance publique.

Les résultats de cette étude expliquent l'existence d'un lien étroit et structurant entre l'indépendance des organes de contrôle et la qualité de la gouvernance publique dans les administrations centrales béninoises. L'analyse des verbatims montre que la gouvernance de qualité repose sur des principes tels que la transparence, la redevabilité, la responsabilisation et l'efficacité de l'action publique, lesquels sont fortement influencés par l'effectivité de l'indépendance du contrôle administratif. Toutefois, l'étude souligne également que les avancées juridiques formelles doivent être accompagnées de pratiques effectives pour produire des effets durables sur la gouvernance.

3.2. Discussions des résultats de la recherche

Les résultats relatifs à la Proposition 1 confirment que l'indépendance institutionnelle des organes de contrôle administratif constitue un levier essentiel pour améliorer la qualité de la gouvernance publique. L'existence d'un statut juridique clair, d'une autonomie fonctionnelle et d'une sécurité des mandats légitimes des contrôleurs renforcent la responsabilisation des gestionnaires publics. Ces résultats rejoignent les travaux de Boussard et al. (2010) et Arbaoui et Ourbouali (2018), qui soulignent que la formalisation des missions de contrôle favorise la transparence et la redevabilité dans les administrations publiques. La sécurité institutionnelle agit comme un mécanisme dissuasif contre les pratiques de mauvaise gouvernance, corroborant

l'idée selon laquelle des organes de contrôle bien encadrés juridiquement produisent des rapports plus rigoureux et crédibles. Néanmoins, certains répondants nuancent ces résultats en indiquant que cette indépendance reste parfois formelle, ce qui rejoint les observations de Hood (1995) sur le décalage entre règles et pratiques.

Concernant la proposition 2, les résultats confirment également que l'indépendance opérationnelle conditionne l'efficacité des missions de contrôle et la crédibilité des recommandations. La liberté de programmation, l'accès complet à l'information et l'absence d'ingérence hiérarchique permettent des contrôles plus pertinents et difficiles à contester, corroborant les conclusions de Bezes et al. (2011) sur le rôle de l'autonomie dans le renforcement du contrôle managérial. Les contraintes opérationnelles telles que l'orientation forcée des missions ou l'accès limité à certains documents réduisent la portée et l'impact du contrôle, ce qui rejoint les travaux de Chappoz et Pupion (2013a, 2013b) sur les limites de l'efficacité lorsque l'autonomie est restreinte. En revanche, les résultats relatifs à la Proposition 3, portant sur l'autonomie budgétaire des organes de contrôle administratif et son influence sur la redevabilité publique, s'opposent aux attentes théoriques initiales. Selon la littérature, notamment les travaux de Crozier (1963) et Dupuy (1998), la disponibilité de ressources financières suffisantes constitue un levier essentiel pour permettre aux organes de contrôle de remplir pleinement leurs missions, en garantissant la couverture complète des processus de contrôle et la rigueur des analyses. Dans ce cadre théorique, l'autonomie budgétaire devrait renforcer la capacité institutionnelle des contrôleurs à exiger des comptes aux gestionnaires publics, à approfondir leurs investigations et à assurer la mise en œuvre effective de leurs recommandations.

Or, les données recueillies dans le contexte béninois montrent que l'autonomie budgétaire n'apparaît pas comme un facteur déterminant de l'efficacité des contrôles. Les entretiens révèlent que les organes poursuivent leurs missions même en l'absence de ressources financières optimales, et que l'impact de ces contraintes sur la qualité des contrôles est variable. Certains contrôleurs expliquent que, malgré le manque de moyens logistiques ou financiers, ils s'adaptent et maintiennent un niveau de rigueur satisfaisant dans la conduite de leurs inspections. Un inspecteur indique : « Même avec peu de moyens, nous continuons nos contrôles ; le vrai problème n'est pas l'argent » (R2). Cette observation suggère que, dans la pratique, la motivation, l'expertise et l'engagement professionnel des contrôleurs compensent, dans une certaine mesure, les limites budgétaires.

Cependant, d'autres répondants nuancent cette appréciation, soulignant que la dépendance financière vis-à-vis de l'exécutif ou l'insuffisance des budgets peuvent limiter la couverture des missions, réduire la profondeur des audits et restreindre la fréquence des contrôles, ce qui affaiblit indirectement l'indépendance institutionnelle. Un inspecteur principal note : « On ne peut pas contrôler efficacement si on n'a pas les moyens logistiques et financiers nécessaires » (R8). Cette double perception met en évidence que, si l'autonomie budgétaire peut jouer un rôle facilitateur, elle n'est pas, dans le contexte béninois, un facteur structurant et déterminant de l'efficacité du contrôle, contrairement aux postulats théoriques classiques.

Ainsi, les résultats empiriques infirment la troisième proposition, en soulignant que l'efficacité du contrôle administratif repose davantage sur des facteurs institutionnels, opérationnels et humains, tels que l'indépendance formelle et opérationnelle, la compétence des contrôleurs et la perception de leur légitimité, plutôt que sur l'autonomie budgétaire. Ces résultats rejoignent certaines analyses contemporaines (Alami, 2018 ; Bezes et al., 2011) qui indiquent que, dans les administrations publiques béninoises, la disponibilité des ressources financières n'est pas toujours le principal déterminant de l'impact réel des organes de contrôle sur la gouvernance publique. La proposition 4 est confirmée : l'écart entre l'indépendance formelle et l'indépendance effective limite l'impact réel des organes de contrôle. Cette constatation rejoint Alami (2018) sur l'importance de l'effectivité des pratiques par rapport aux dispositions légales. Les contrôleurs s'autocensurent par crainte de sanctions ou de blocages de carrière, corroborant le fait que la qualité de la gouvernance dépend davantage de l'exercice réel de l'indépendance que de sa simple reconnaissance juridique.

Concernant la proposition 5, les résultats s'opposent aux hypothèses initiales formulées dans cette recherche. Bien que des interférences politiques aient été reconnues par certains répondants, elles ne constituent pas, dans le contexte béninois, le principal facteur limitant l'efficacité des organes de contrôle administratif. Les données recueillies montrent que les contrôleurs poursuivent leurs missions avec rigueur, même en présence de pressions ou de sensibilités politiques ponctuelles, ce qui suggère que l'impact des ingérences externes sur la qualité des contrôles est relativement marginal. Dans le cas des administrations centrales béninoises, cependant, il apparaît que d'autres types de contraintes principalement organisationnelles, structurelles ou culturelles, ont un effet beaucoup plus significatif sur la capacité des organes de contrôle à exercer pleinement leurs missions.

Les entretiens révèlent également que la culture organisationnelle joue un rôle déterminant : les pratiques implicites, les routines administratives et la résistance au changement influencent

fortement la mise en œuvre effective des contrôles. Un haut fonctionnaire souligne : « Il y a parfois des sensibilités politiques, mais ce n'est pas ce qui explique le plus les limites du contrôle ; les vrais obstacles sont internes » (R34).

Ainsi, l'infirmité de la Proposition 5 met en lumière la nécessité de repenser l'analyse de l'indépendance du contrôle administratif dans le contexte béninois. Elle corrobore l'idée selon laquelle l'efficacité des contrôles dépend moins de l'absence de pressions politiques que de la structuration organisationnelle, de la disponibilité des ressources et de la consolidation de pratiques institutionnelles solides. Cette nuance apporte un éclairage empirique précieux pour la conception de politiques visant à renforcer la qualité de la gouvernance publique.

Les résultats relatifs à la Proposition 6 confirment que la perception de l'indépendance des organes de contrôle par les acteurs administratifs joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre effective de leurs recommandations. Les données montrent que lorsque les contrôleurs sont perçus comme crédibles et autonomes, leurs rapports sont davantage respectés et leurs recommandations appliquées, même si elles impliquent des changements ou des contraintes pour les gestionnaires publics. Cette observation corrobore les travaux de Meyer et Rowan (1977), qui soulignent que l'efficacité d'une institution dépend en grande partie de la légitimité et de la crédibilité que lui accordent ses parties prenantes. De même, Chappoz et Pupion (2013b) démontrent que la perception positive de l'indépendance renforce la capacité des organes de contrôle à influencer les pratiques de gouvernance.

Plusieurs répondants ont illustré ce point : un directeur financier indique : « Quand le contrôle est crédible et indépendant, on applique les recommandations, même si elles sont contraignantes » (R28). À l'inverse, lorsque l'indépendance est perçue comme limitée ou politisée, les recommandations sont souvent ignorées ou mises en œuvre partiellement, ce qui réduit l'impact sur la gouvernance. Ces résultats soulignent l'importance non seulement des dispositions formelles et opérationnelles, mais aussi de la perception qu'ont les acteurs de l'indépendance réelle des organes de contrôle, confirmant que la crédibilité perçue constitue un levier stratégique pour améliorer la transparence, la responsabilité et l'efficacité des administrations publiques.

Les résultats indiquent que le renforcement de l'indépendance institutionnelle et opérationnelle des organes de contrôle doit être une priorité pour améliorer la transparence et la redevabilité. Les administrations publiques devraient veiller à clarifier les statuts, sécuriser les mandats et garantir l'accès aux informations nécessaires pour permettre aux contrôleurs de remplir pleinement leurs missions. La perception de l'indépendance par les gestionnaires doit

également être soigneusement entretenue par des pratiques cohérentes et transparentes, afin d'accroître l'adhésion aux recommandations. Enfin, les décideurs doivent considérer que les contraintes budgétaires et les interférences politiques, bien qu'importantes, ne sont pas toujours les principaux obstacles ; des efforts doivent être concentrés sur l'organisation interne, la culture de la gouvernance et la formation des acteurs afin de maximiser l'impact des contrôles.

Conclusion

Cette étude analyse l'influence de l'indépendance des organes de contrôle sur la qualité de la gouvernance publique au sein des administrations publiques béninoises. A travers une méthodologie qualitative, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 34 inspecteurs, auditeurs contrôleurs et experts dont les données ont fait l'objet d'analyse de contenu thématique à l'aide du logiciel Nvivo 12. Les résultats de cette recherche exposent l'importance de l'indépendance des organes de contrôle administratif pour la qualité de la gouvernance publique dans les administrations centrales béninoises. En effet, une indépendance institutionnelle renforcée, via un statut juridique clair, une autonomie fonctionnelle et une sécurité des mandats, favorise la transparence et la responsabilisation des gestionnaires (Proposition 1 confirmée).

Les résultats montrent aussi que l'indépendance opérationnelle, notamment la liberté de programmation des contrôles, l'accès aux informations et l'absence d'ingérence hiérarchique, conditionne directement l'efficacité des missions et la crédibilité des recommandations (La Proposition 2 est confirmée). La Proposition 3 relative à l'autonomie budgétaire est infirmée : dans le contexte béninois, la disponibilité des ressources financières n'apparaît pas comme un facteur déterminant de l'efficacité du contrôle. De même, la Proposition 5, qui soulignait le rôle des interférences politiques, est infirmée : les pressions politiques existent mais ne constituent pas le principal obstacle, les contraintes organisationnelles et culturelles étant plus influentes. La Proposition 4 est confirmée : l'écart entre indépendance formelle et effective limite l'impact réel des contrôles. Enfin, la Proposition 6 est validée : la perception de l'indépendance par les acteurs conditionne la mise en œuvre des recommandations, renforçant l'efficacité et la légitimité du contrôle. En synthèse, l'étude souligne que l'indépendance institutionnelle et opérationnelle, ainsi que la perception de cette indépendance, sont les principaux leviers d'une gouvernance publique de qualité.

Cette recherche présente certaines limites. Elle repose sur des données qualitatives issues de 34 entretiens. De même, l'accent mis sur la perception des acteurs pourrait introduire un biais subjectif. En termes de perspectives, des recherches futures pourraient combiner méthodes

qualitatives et quantitatives pour mesurer l'impact effectif de l'indépendance sur des indicateurs de gouvernance. Par ailleurs, explorer l'influence de facteurs culturels et organisationnels dans d'autres contextes africains permettrait de renforcer la validité externe des conclusions.

BIBLIOGRAPHIE

- Alami, I. (2018). On the terrorism of money and national policy-making in emerging capitalist economies. *Geoforum*, 96, 21-31.
- Andrews, M. (2013). *The limits of institutional reform in development: Changing rules for realistic solutions*. Cambridge University Press.
- Andrews, R. (2010). *Argumentation in higher education*. London: Routledge.
- Ayee, J. R. (2005). African Development Bank. *Economic Research Working Paper Series, Public Sector Management in Africa*.
- Ayoub, E. L., Charef, F., & Bourjila, M. (2025). La réforme des EEP au Maroc: Vers une nouvelle gouvernance publique inspirée des standards internationaux?. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(8).
- Azevedo, R. R. de, & Lino, A. F. (2018). O distanciamento entre as normas de auditoria e as práticas nos Tribunais de Contas. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(2), 9-27.
- Bartiche, S., & Erraoui, E. H. (2021). Le Nouveau Management Public: Outil de performance des organisations publiques. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 2(6-1), 227-246.
- Bezes, P. (2009). Les rationalités politiques dans la réforme de l'État: le cas de la Ve République. *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 564(5), 54-74.
- Bezes, P., Demazière, D., Bianic, T. L., Paradeise, C., Normand, R., Benamouzig, D., ... & Evetts, J. (2011). New Public Management et professions dans l'État: au-delà des oppositions, quelles recompositions ?. *Sociologie du travail*, 53(3), 293-348.
- Blume, L., & Voigt, S. (2011). Does organizational design of supreme audit institutions matter? A cross-country assessment. *European Journal of Political Economy*, 27(2), 215-229.
- Boussard, V., Demazière, D., & Milburn, P. (2010). L'injonction au professionnalisme. Analyses d'une dynamique plurielle. *Lectures, Les Livres*.
- Bovens, M. (2007). New forms of accountability and EU-governance. *Comparative European Politics*, 5(1), 104-120.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chappoz, Y., & Pupion, P. C. (2013b). Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales. *Gestion et management public*, 22(4), 1-4.

- Crozier, M. (1963). Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. (*No Title*).
- Diamond, P. A. (2002). *Social security reform*. OUP Oxford.
- Doig, A., & McIvor, S. (2003). The national integrity system: assessing corruption and reform. *Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice*, 23(4), 317-332.
- Dupuy, R. (1998). Transitions et transformation des identités professionnelles. In *Événements de vie, transitions et construction de la personne* (pp. 45-71). Érés.
- Ekra, Y. G. (2025). Gouverner en temps d'incertitude: Renforcer la résilience budgétaire et optimiser la dette publique. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(4).
- EL Bourki, M., & Narhna, Y. (2025). Les outils de contrôle de gestion et la performance organisationnelle des collectivités territoriales: cadre théorique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).
- Elmouaddine, H., & Ikhmim, S. (2022). Le contrôle de gestion comme mécanisme de gouvernance dans les collectivités territoriales: Revue de la littérature. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(1).
- Gisselquist, R. M. (2014). Developing and evaluating governance indexes: 10 questions. *Policy Studies*, 35(5), 513-531.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.
- Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- Hope Sr, K. R. (2014). Kenya's corruption problem: causes and consequences. *Commonwealth & Comparative Politics*, 52(4), 493-512.
- Hydén, L. C. (2013). Bodies, embodiment and stories. *Doing narrative research*, 126-141.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues1. *Hague journal on the rule of law*, 3(2), 220-246.
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. *Accounting, auditing & accountability journal*, 32(8), 2211-2252.
- Lavhelani, K. F. K., & Mamokhere, J. (2023). Public administration and governance in African perspectives: challenges and recommendations. *Journal of Social Sciences*, (2), 137-148.

- Lonsdale, C., Sabiston, C. M., Taylor, I. M., & Ntoumanis, N. (2011). Measuring student motivation for physical education: Examining the psychometric properties of the Perceived Locus of Causality Questionnaire and the Situational Motivation Scale. *Psychology of Sport and Exercise, 12*(3), 284-292.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology, 83*(2), 340-363.
- Miles, M. B. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. *Thousand Oaks*.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government. New York: Plume Book. Page, Ed.(1982). The Value of Local Autonomy. *Local Government Studies, 8*(1), 21-42.
- Peters, B. G. (2010). Nouveau management public (new public management). In *Dictionnaire des politiques publiques* (Vol. 3, pp. 398-404). Presses de Sciences Po.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2000). Citizens versus the new public manager: The problem of mutual empowerment. *Administration & Society, 32*(1), 9-28.
- Power, M. (1997). Expertise and the construction of relevance: Accountants and environmental audit. *Accounting, organizations and society, 22*(2), 123-146.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies, 44*(4), 652-667.
- Rose-Ackerman, S. (1999). Political corruption and democracy. *Conn. J. Int'l l., 14*, 363.
- Sangué-Fotso, R., & Tachoula, V. (2025). Contrôle de gestion dans les entités publiques camerounaises : une étude des réalités des pratiques. *Vie & sciences de l'entreprise, 224*(1), 222-243.
- Schedler, A. (1999). Conceptualizing accountability. *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies, 14*.
- Touab, O., & Maryeme, F. A. I. K. (2025). Résilience des organisations publiques en contexte de crise et Nouvelle Gouvernance Publique: leçons tirées du cas marocain. *Revue Française d'Economie et de Gestion, 6*(7).
- van der Meer, T. G., Verhoeven, P., Beentjes, H. W., & Vliegthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review, 43*(2), 426-440.