

Contrôle de gestion des actifs publics et performance administrative : le cas du parc automobile de l'État malien

Public Asset Management Control and Administrative Performance: Evidence from the Malian State's Vehicle Fleet

Mohamed TRAORE

Enseignant-Chercheur Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)-Mali Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale – (CURES)

Boubacar SANOGO

Enseignant-Chercheur à l'Université de Ségou Institut Universitaire pour la Formation Professionnelle Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée pour le Développement- (CERAD)

Ibrahim SANOGO

Enseignant-Chercheur Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)-Mali Centre Universitaire de Recherche Economique et Sociale – (CURES)

Date de soumission : 05/03/2026

Date d'acceptation : 11/04/2026

Pour citer cet article :

TRAORE. M. & al. (2026) « Contrôle de gestion des actifs publics et performance administrative : le cas du parc automobile de l'État malien », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 387- 423.

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



Résumé

Cet article analyse la gestion du parc automobile de l'État malien afin d'en évaluer l'efficacité, les limites et les perspectives d'amélioration. Sur la base d'une approche méthodologique mixte, combinant enquêtes, entretiens, observations et analyse documentaire, la recherche met en évidence un système encore marqué par la vétusté du parc, l'absence de digitalisation, la faiblesse du contrôle interne et la dispersion des responsabilités. Les coûts d'exploitation demeurent élevés, tandis que la traçabilité et la transparence restent limitées dans la gestion quotidienne des véhicules administratifs. À partir de ce diagnostic, l'analyse propose trois leviers de réforme : la mise en place d'une plateforme numérique nationale de suivi des véhicules de l'État, la professionnalisation des gestionnaires de parc, et la rationalisation de l'utilisation par la mutualisation et la planification durable. Ces mesures s'inscrivent dans la logique de la nouvelle gouvernance et visent à renforcer la performance, la redevabilité et la durabilité budgétaire. En conclusion, la modernisation de la gestion du parc automobile constitue un levier stratégique d'efficacité administrative et de bonne gouvernance pour le Mali.

Mots clés : Gestion publique ; Parc automobile ; Gouvernance ; Performance ; Mali

Abstract

This article analyzes the management of the Malian State's vehicle fleet in order to assess its effectiveness, limitations, and prospects for improvement. Based on a mixed methodology combining surveys, interviews, observations, and document analysis, the research highlights a system still characterized by an aging fleet, the absence of digitalization, weak internal control, and fragmented responsibilities. Operating costs remain high, while traceability and transparency are limited in the daily management of administrative vehicles. On the basis of this diagnosis, the analysis proposes three reform levers: the establishment of a national digital platform for tracking government vehicles, the professionalization of fleet managers, and the rationalization of vehicle use through pooling and sustainable planning. These measures are consistent with the logic of New Public Management and aim to strengthen performance, accountability, and fiscal sustainability. Modernization of vehicle fleet management constitutes a strategic lever for administrative efficiency and good governance in Mali.

Keywords : Public management ; Vehicle fleet ; Governance ; Performance ; Mali.

Introduction

Au Mali, la gestion du parc automobile de l'État représente un enjeu majeur de gouvernance publique et de rationalisation des dépenses. Depuis plusieurs années, les véhicules administratifs constituent une part importante du patrimoine mobilier de l'État et absorbent une proportion considérable du budget public à travers les dépenses d'acquisition, d'entretien, de carburant et d'assurance. Selon les données issues de la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'État (DGABE, 2023), plus de 18 000 véhicules seraient immatriculés au nom de l'État, répartis entre les administrations centrales, les services déconcentrés et les établissements publics. Toutefois, la gestion de ce parc reste marquée par de nombreuses insuffisances : inventaires incomplets, absence de suivi informatisé, affectations irrégulières, et coûts d'exploitation difficilement maîtrisables.

Dans un contexte de rareté des ressources publiques et d'exigence croissante de transparence, cette situation pose avec acuité la question de la performance et de la soutenabilité financière de la gestion du parc automobile étatique. En effet, le gouvernement malien, à travers plusieurs réformes successives (notamment la réforme budgétaire inspirée du Cadre Harmonisé de Gestion des Finances Publiques de l'UEMOA et la mise en œuvre du Budget-Programme depuis 2019), cherche à instaurer une meilleure maîtrise des coûts et une rationalisation de l'usage des biens de l'État (MEF, 2022). Malgré ces efforts, la persistance des défaillances structurelles – telles que le manque de contrôle des consommations de carburant, la vétusté du parc ou encore la gestion manuelle des registres – continue d'entraver l'efficacité du dispositif. La problématique qui se pose est donc la suivante : comment l'État malien peut-il améliorer la gestion de son parc automobile afin d'en assurer la durabilité, la transparence et l'efficacité économique ? Cette question centrale renvoie à des enjeux de gouvernance publique, de contrôle interne, mais aussi d'innovation managériale dans le secteur public. Elle peut également être éclairée par plusieurs approches théoriques complémentaires. D'abord, la théorie de l'agence permet de comprendre que, dans la gestion des biens publics, les intérêts des gestionnaires ou utilisateurs des véhicules peuvent diverger de ceux de l'État, principal détenteur du patrimoine public, ce qui peut favoriser des usages non optimaux, des affectations peu rationnelles ou des défaillances de contrôle.

Ensuite, la théorie des coûts de transaction met en évidence le fait qu'une gestion peu formalisée, peu digitalisée ou insuffisamment coordonnée augmente les coûts cachés liés au suivi, au contrôle, à la maintenance et à la circulation de l'information. Par ailleurs, l'approche de la gestion patrimoniale publique invite à considérer les véhicules administratifs non

seulement comme des moyens de service, mais aussi comme des actifs publics nécessitant une planification, une maintenance, un renouvellement et une valorisation rigoureuse. Enfin, l'approche de la performance publique et du New Public Management souligne que la gestion des ressources matérielles de l'État doit désormais être appréciée à l'aune de critères d'efficacité, d'efficience, de qualité du service rendu et de reddition des comptes.

L'intérêt scientifique et pratique de cette recherche réside dans sa contribution à la compréhension des mécanismes actuels de gestion des biens mobiliers publics, en particulier les véhicules administratifs, et dans la formulation de pistes d'amélioration adaptées au contexte malien. Ce travail s'inscrit dans une perspective de bonne gouvernance financière et de performance publique (Osborne & Gaebler, 1992 ; Hood, 1995), où la gestion rationnelle des ressources matérielles devient un levier essentiel d'optimisation des dépenses de fonctionnement. Il s'inscrit également dans une lecture institutionnelle de l'action publique, selon laquelle la qualité de la gestion des actifs de l'État constitue un indicateur de capacité administrative, de discipline organisationnelle et de modernisation de la gestion publique. Ainsi, la question du parc automobile de l'État dépasse la seule dimension logistique pour s'inscrire dans une problématique plus large de pilotage des ressources publiques et de création de valeur publique.

L'objectif général de cet article est d'évaluer le dispositif actuel de gestion du parc automobile de l'État malien, d'en identifier les limites, et de proposer des solutions réalistes et opérationnelles. Plus spécifiquement, il s'agira de :

- Analyser l'organisation institutionnelle et réglementaire encadrant la gestion du parc automobile de l'État ;
- Évaluer les pratiques effectives de gestion, de maintenance et de contrôle du parc au sein des administrations publiques ;
- Formuler des pistes de solution innovantes pour une meilleure gouvernance, incluant notamment la digitalisation, la mutualisation et la mise en place de politiques de gestion durable.

En termes de question de recherche, l'étude tentera de répondre à : Comment la réforme de la gestion du parc automobile peut-elle contribuer à la maîtrise des coûts et à la performance de l'action publique au Mali ? Sous cet angle, la réforme de la gestion du parc automobile peut être analysée non seulement comme une exigence de rationalisation budgétaire, mais aussi comme un processus de transformation organisationnelle, de réduction des asymétries

d'information, de renforcement du contrôle interne et d'amélioration de la gouvernance des actifs publics.

Cet article est structuré en trois parties : la première présente le cadre théorique et institutionnel de la gestion du parc automobile public ; la deuxième expose les résultats de l'état des lieux et du diagnostic des pratiques actuelles ; enfin, la troisième partie propose des pistes de solution orientées vers une gestion plus efficiente, durable et transparente du parc automobile de l'État malien.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Cadre théorique

La gestion du parc automobile public s'inscrit dans le champ plus large de la gestion des biens publics et de la performance administrative. Elle renvoie à la capacité de l'État à assurer une allocation efficiente de ses ressources matérielles, dans un contexte de rationalisation budgétaire et de reddition des comptes (Bouckaert & Halligan, 2008). Toutefois, au-delà d'une lecture strictement administrative, elle constitue également un objet d'analyse pertinent pour interroger les logiques contemporaines de gouvernance, de contrôle, de pilotage des actifs et de performance publique. À ce titre, plusieurs approches théoriques permettent d'éclairer la compréhension de la gestion du parc automobile de l'État.

1.1.1. L'approche de la Nouvelle Gestion Publique

La Nouvelle Gestion Publique (New Public Management), développée à partir des années 1980, prône l'introduction dans le secteur public de principes issus du management privé : performance, efficacité, transparence et orientation résultats (Hood, 1991, 1995 ; Osborne & Gaebler, 1992 ; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Cette approche marque une rupture avec une administration centrée principalement sur les moyens et les procédures, en mettant l'accent sur la responsabilisation des gestionnaires, l'évaluation des résultats et la recherche d'une meilleure utilisation des ressources publiques.

Appliquée à la gestion du parc automobile de l'État, cette approche conduit à une logique de performance logistique, où les administrations doivent justifier l'usage, les coûts et la rentabilité de leurs véhicules de service. Ainsi, la mise en place d'indicateurs de performance (taux de disponibilité, coût moyen par kilomètre, consommation moyenne, fréquence des immobilisations, coût de maintenance par véhicule, etc.) devient essentielle pour piloter efficacement le parc (Demeestère, 2011 ; Pollitt, 2003).

Dans cette perspective, le parc automobile public n'est plus seulement envisagé comme un ensemble de moyens roulants nécessaires au fonctionnement administratif, mais comme un

système de ressources à piloter selon des objectifs de rendement, de qualité de service et de maîtrise des coûts. Cette lecture permet de considérer les dysfonctionnements observés non pas comme de simples insuffisances opérationnelles, mais comme des défaillances de management public, révélatrices d'un écart entre la logique formelle de modernisation administrative et les pratiques effectives de gestion.

1.1.2. L'approche de la gouvernance publique

La gouvernance publique repose sur la coordination entre acteurs publics et privés pour une gestion transparente, responsable et cohérente des ressources collectives (Pierre & Peters, 2000 ; Kooiman, 2003 ; Bevir, 2011). Dans le cas du parc automobile, cette approche met l'accent sur le contrôle, la redevabilité, la coordination institutionnelle et la régulation administrative. Au Mali, la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'État (DGABE) joue un rôle central dans ce dispositif, mais la multiplicité des intervenants (ministères, services déconcentrés, institutions indépendantes, ordonnateurs, gestionnaires de crédits, services techniques) complique la gouvernance globale du parc.

Dans cette optique, la gestion du parc automobile ne dépend pas seulement de l'existence de règles, mais surtout de la capacité des institutions à produire de la cohérence, de l'information fiable et de la responsabilité partagée. La gouvernance efficace du patrimoine public repose donc sur plusieurs piliers :

- une information fiable et à jour sur les actifs de l'État ;
- une planification stratégique des acquisitions et du renouvellement du parc ;
- un mécanisme de reddition des comptes appuyé par des outils de contrôle interne et d'audit ;
- une clarification des responsabilités entre les différents centres de décision (OECD, 2015 ; Peters, 2019).

Ainsi, l'approche par la gouvernance publique permet de montrer que les difficultés de gestion du parc automobile ne résultent pas uniquement d'un manque de moyens, mais aussi d'un déficit de coordination institutionnelle, d'une faible densité informationnelle et parfois d'une **fragmentation de l'autorité gestionnaire**. Elle est donc particulièrement utile pour comprendre pourquoi des actifs publics peuvent exister formellement sans être réellement gouvernés de manière optimale.

1.1.3. L'approche de la gestion patrimoniale publique

Selon Bouvier (2016), la gestion patrimoniale de l'État vise à optimiser la valeur, l'usage et la durabilité de ses actifs matériels. Elle suppose une vision plus stratégique du patrimoine public,

fondée sur l'inventaire, la maintenance, la valorisation, le renouvellement et l'arbitrage entre possession, mutualisation et remplacement. Cette approche s'inscrit dans une logique de cycle de vie des actifs (lifecycle asset management), largement développée dans les travaux sur la gestion publique contemporaine (Hastings, 2010 ; Amekudzi & McNeil, 2000).

Dans le cas des véhicules administratifs, cela suppose de concilier trois dimensions :

- économique, pour réduire les coûts d'exploitation et de maintenance ;
- fonctionnelle, pour assurer la disponibilité et la mobilité des services publics ;
- environnementale, pour intégrer des critères de durabilité, de sobriété énergétique et de réduction des émissions.

Cette approche invite les États à passer d'une logique de possession à une logique d'usage, en envisageant par exemple la mutualisation interservices, le leasing public, le renouvellement programmé ou la gestion centralisée informatisée du parc automobile (UNDP, 2021 ; World Bank, 2021). Elle permet ainsi de déplacer l'analyse de la seule administration des véhicules vers une réflexion plus large sur la qualité de la gestion des actifs publics.

Dans cette perspective, un véhicule administratif n'est pas seulement un outil de déplacement, mais un actif public productif, dont la performance dépend de sa traçabilité, de son coût complet d'exploitation, de sa durée de vie utile et de sa capacité à soutenir efficacement l'action publique.

1.1.4. La théorie de l'agence : une lecture du contrôle et des usages du bien public

Au-delà des approches managériales et institutionnelles, la gestion du parc automobile public peut également être éclairée par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989). Cette théorie met en évidence les divergences possibles entre le principal (ici, l'État ou le contribuable) et les agents (gestionnaires, affectataires, utilisateurs des véhicules), en raison d'asymétries d'information, de comportements opportunistes ou de faibles mécanismes de contrôle.

Appliquée au parc automobile public, cette lecture permet de comprendre que les défaillances de suivi, l'usage peu contrôlé des véhicules, les consommations excessives de carburant, les affectations irrégulières ou encore les défauts de maintenance peuvent résulter non seulement de problèmes techniques, mais aussi de désalignements d'intérêts entre détenteur du patrimoine public et utilisateurs effectifs des ressources.

Ainsi, la théorie de l'agence renforce l'analyse de la gestion du parc automobile en montrant que l'enjeu n'est pas uniquement organisationnel, mais aussi comportemental et informationnel. Elle souligne l'importance des mécanismes de contrôle, des obligations de

traçabilité, des procédures d'imputabilité et des systèmes d'information capables de réduire les asymétries d'information entre l'autorité publique et les gestionnaires opérationnels.

1.1.5. La théorie des coûts de transaction : une lecture des inefficiences organisationnelles

La gestion du parc automobile public peut également être comprise à partir de la **théorie des coûts de transaction** (Coase, 1937 ; Williamson, 1985). Cette théorie considère que toute organisation supporte des coûts liés à la coordination, à la surveillance, à la circulation de l'information, au contrôle et à la mise en œuvre des décisions.

Dans le cas du parc automobile de l'État, l'absence de système intégré d'information, la gestion manuelle des registres, la dispersion des responsabilités, le manque de standardisation des procédures ou encore la faible interconnexion entre services peuvent générer des coûts cachés importants : pertes d'information, retards de traitement, doublons administratifs, surcoûts de carburant, réparations tardives, affectations inefficaces et difficultés d'audit.

Cette approche est particulièrement utile pour montrer que l'inefficience du parc automobile ne provient pas seulement de dépenses visibles, mais aussi d'un surcoût organisationnel invisible, produit par la faiblesse des mécanismes de coordination et de pilotage. En ce sens, la digitalisation du parc n'apparaît pas uniquement comme un outil technique, mais comme une réponse à la réduction des coûts de transaction internes à l'administration.

1.1.6. L'Articulation théorique de l'article

Ces approches ne sont pas concurrentes ; elles sont complémentaires et permettent de construire une lecture plus robuste de la gestion du parc automobile public.

- La NGP permet d'interroger la gestion du parc sous l'angle de la performance ;
- la gouvernance publique éclaire les enjeux de coordination, de responsabilité et de régulation institutionnelle ;
- la gestion patrimoniale publique permet de considérer les véhicules comme des actifs à piloter dans une logique de cycle de vie ;
- la théorie de l'agence explique les risques de mésusage, d'asymétrie d'information et de faible redevabilité ;
- la théorie des coûts de transaction met en évidence les inefficiences structurelles et les coûts cachés liés à une organisation insuffisamment intégrée.

L'intérêt de cette combinaison théorique est de déplacer l'analyse de la simple "gestion des véhicules" vers une compréhension plus scientifique du parc automobile comme dispositif de

performance publique, d'organisation administrative, de discipline patrimoniale et de gouvernance de l'action publique.

Tableau 1 : Synthèse de la littérature relative à la gestion des actifs publics et des flottes automobiles

Auteurs	Année	Objet de l'étude	Principales conclusions	Apports pour la présente recherche
Christopher Hood	1991 / 1995	Analyse du modèle de la Nouvelle Gestion Publique	La performance publique repose sur la responsabilisation des gestionnaires, l'évaluation et l'orientation résultats.	Fournit le cadre d'analyse de la gestion du parc automobile comme système de performance administrative.
Osborne & Gaebler	1992	Réinvention de l'action publique	L'administration doit être plus efficace, plus flexible et orientée vers les résultats.	Justifie la modernisation de la gestion du parc automobile dans une logique de réforme administrative.
Pollitt & Bouckaert	2017	Réformes du management public comparé	Les réformes publiques exigent des instruments de mesure, de contrôle et de pilotage.	Renforce l'analyse du parc automobile comme objet de pilotage managérial.
Pierre & Peters	2000	Gouvernance publique et coordination institutionnelle	La qualité de l'action publique dépend de la coordination entre acteurs et de la cohérence institutionnelle.	Permet d'expliquer les limites de gouvernance du parc automobile malien.
Kooiman	2003	Théorie de la gouvernance	La gouvernance est un processus d'interactions, de régulation et de pilotage collectif.	Soutient l'analyse des relations entre acteurs de la gestion du parc.
Bouvier	2016	Gestion patrimoniale publique	Les actifs publics doivent être gérés selon une logique de valorisation, de suivi et de durabilité.	Cadre utile pour traiter les véhicules administratifs comme actifs publics.
Jensen & Meckling	1976	Théorie de l'agence	Les asymétries d'information créent des risques d'inefficience et de comportements opportunistes.	Permet d'analyser les usages non optimaux et les défaillances de contrôle.

Eisenhardt	1989	Application organisationnelle de la théorie de l'agence	Les dispositifs de contrôle réduisent les comportements déviants des agents.	Justifie le besoin de suivi, de reporting et de contrôle du parc.
Coase	1937	Nature de la firme	Les organisations cherchent à minimiser les coûts de coordination et de transaction.	Aide à comprendre les surcoûts organisationnels dans la gestion du parc.
Williamson	1985	Théorie des coûts de transaction	Les défaillances de coordination génèrent des coûts cachés et de l'inefficience.	Éclaire les coûts indirects liés à la gestion manuelle et fragmentée du parc.
Bouckaert & Halligan	2008	Gestion de la performance publique	Les systèmes de performance nécessitent des données fiables et des dispositifs de pilotage.	Permet d'expliquer les difficultés de mesure et de pilotage du parc automobile.
OECD	2015	Principes de gouvernance des actifs publics	Transparence, planification stratégique et évaluation sont essentielles.	Renforce la dimension normative et comparative de l'étude.
UNDP	2021	Gestion des actifs publics dans les pays en développement	Les outils numériques améliorent la traçabilité et la performance des actifs publics.	Confirme la pertinence de la digitalisation du parc automobile.
World Bank	2021	Réformes de gestion des actifs publics	La modernisation institutionnelle améliore la soutenabilité budgétaire et la transparence.	Appuie les propositions de réforme formulées dans l'étude.

Source : Élaboration de l'auteur à partir de la littérature théorique et institutionnelle

1.2. Cadre conceptuel

1.2.1. Définition du parc automobile de l'État

Le parc automobile de l'État désigne l'ensemble des véhicules (de fonction, de service ou de mission) acquis, loués ou mis à disposition par l'État pour les besoins de ses services civils et militaires (DGABE, 2023). Ces véhicules constituent des biens mobiliers publics régis par le décret n°08-345/P-RM du 26 juin 2008 fixant les règles générales de gestion des biens de l'État. Ce parc se compose de plusieurs catégories :

- véhicules de fonction, attribués aux hauts responsables administratifs pour l'exercice de leurs fonctions ;

- véhicules de service, destinés aux missions opérationnelles des services publics ;
- véhicules techniques et spéciaux, utilisés dans les secteurs de la sécurité, des travaux publics ou de la santé.

D'un point de vue conceptuel, le parc automobile de l'État peut être appréhendé à la fois comme un patrimoine mobilier, un outil de mobilité administrative, un support de continuité du service public et un centre de coûts de fonctionnement. Cette pluralité de fonctions justifie la nécessité d'une approche intégrée de sa gestion.

1.2.2. Composantes de la gestion du parc automobile

La gestion du parc automobile public recouvre un ensemble d'activités techniques, financières et administratives :

- l'acquisition et l'immatriculation des véhicules ;
- l'affectation et l'utilisation selon les besoins des services ;
- l'entretien et la maintenance préventive pour prolonger la durée de vie des véhicules ;
- la gestion du carburant et des consommables ;
- la réforme, la cession ou la mise hors service des véhicules obsolètes.

Chaque étape de ce cycle nécessite des procédures normalisées, des outils de suivi (registre du parc, logiciels de gestion, cartes carburant, carnets de bord, systèmes de géolocalisation) et des contrôles internes (Cour des Comptes, 2021).

Conceptuellement, ces composantes peuvent être regroupées en quatre dimensions analytiques :

- la dimension patrimoniale, relative à l'existence, à la consistance et à la valeur du parc ;
- la dimension opérationnelle, liée à l'affectation, à la disponibilité et à l'usage des véhicules ;
- la dimension financière, portant sur les coûts d'acquisition, d'exploitation et de maintenance ;
- la dimension de contrôle, qui renvoie au suivi, à la traçabilité, à l'audit et à la reddition des comptes.

Cette structuration permet d'éviter une lecture purement technique de la gestion du parc, en la remplaçant dans une logique de pilotage multidimensionnel.

1.2.3. Les enjeux spécifiques au Mali

Au Mali, la gestion du parc automobile public est confrontée à plusieurs défis structurels :

- l'absence d'un système intégré d'information sur le parc (gestion encore manuelle dans de nombreux ministères) ;

- le vieillissement du parc, avec un âge moyen supérieur à 10 ans dans certaines administrations (MEF, 2022) ;
- la dispersion institutionnelle des responsabilités entre la DGABE, les directions financières et les services utilisateurs ;
- les coûts non maîtrisés de carburant et d'entretien, souvent gonflés par le manque de suivi et de traçabilité.

Ces contraintes limitent la transparence et la performance de la dépense publique, dans un contexte de pression budgétaire croissante. Elles traduisent également un déficit de cohérence entre les ambitions de modernisation de la gestion publique et les instruments effectivement mobilisés pour piloter les actifs roulants de l'État.

Ainsi, le cas malien met en évidence une tension entre :

- une logique normative de bonne gestion publique ;
- et une réalité organisationnelle encore marquée par la fragmentation, la faible numérisation et l'insuffisance des dispositifs de contrôle.

1.3. Synthèse du cadre théorique et conceptuel

En somme, la gestion du parc automobile de l'État malien s'inscrit dans la dynamique de modernisation de la gestion publique prônée par la NGP et la gouvernance patrimoniale.

L'efficacité de ce dispositif repose sur la mise en place d'une infrastructure organisationnelle et numérique cohérente, appuyée par des mécanismes de contrôle et de reporting performants.

Le cadre conceptuel permet ainsi de comprendre que le parc automobile n'est pas seulement un outil logistique, mais un levier stratégique de performance publique et de maîtrise des coûts, à condition d'être géré selon des principes de transparence, de responsabilité et d'efficacité.

Toutefois, l'apport principal de ce cadre théorique ne réside pas uniquement dans l'identification de "bonnes pratiques" de gestion. Il réside surtout dans la possibilité de conceptualiser le parc automobile public comme un objet hybride, situé à l'intersection de quatre logiques analytiques :

- une logique patrimoniale, qui renvoie à la conservation, à la valorisation et au renouvellement de l'actif ;
- une logique managériale, qui met l'accent sur la performance, l'efficacité et les résultats ;
- une logique institutionnelle, qui concerne la coordination des acteurs, les règles et la responsabilité ;

- une logique informationnelle et de contrôle, qui conditionne la traçabilité, la surveillance et la maîtrise des coûts.

Cette abstraction théorique renforce la contribution scientifique de l'article, car elle permet de dépasser une approche strictement descriptive ou administrative pour proposer une lecture intégrée de la gestion du parc automobile comme dispositif de gouvernance des actifs publics. Autrement dit, la performance de la gestion du parc automobile ne dépend pas uniquement de la disponibilité des véhicules ou du niveau des dépenses engagées, mais de la capacité de l'État à organiser un système cohérent de décision, d'information, de contrôle et d'usage des actifs roulants. C'est dans cette perspective que la présente recherche se positionne.

Le modèle conceptuel de cette recherche repose ainsi sur l'hypothèse selon laquelle la performance de la gestion du parc automobile dépend de la qualité de la gouvernance institutionnelle, de la structuration des pratiques de gestion opérationnelle, de la fiabilité de l'information disponible et de l'intensité des mécanismes de contrôle.

1.4. Spécificité théorique de notre article

La présente recherche propose de considérer la gestion du parc automobile public non pas seulement comme une activité logistique ou administrative, mais comme un système socio-technique de gouvernance des actifs publics.

Dans cette logique, notre recherche fait ressortir plusieurs éléments :

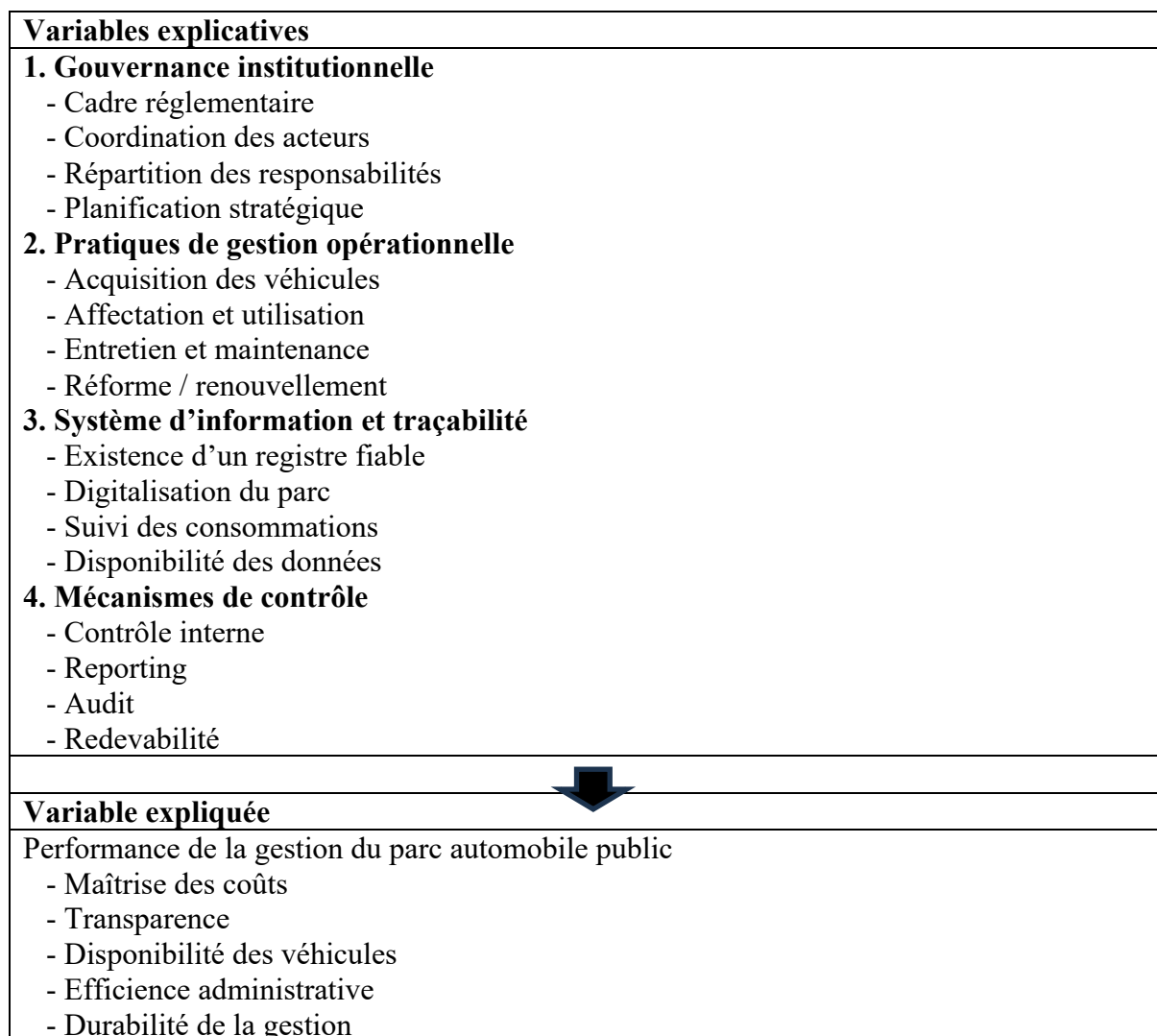
- le parc automobile est un actif public ;
- sa gestion dépend d'acteurs multiples ;
- son efficacité repose sur des règles, des outils, des données et des contrôles ;
- et sa performance est liée à la capacité de l'administration à transformer un bien matériel en valeur publique.

Ainsi, l'article ne parle plus seulement de « véhicules de l'État », mais d'un dispositif organisationnel de production de performance publique.

1.5. Modèle conceptuel renforcé

Le modèle conceptuel de cette recherche repose sur l'hypothèse selon laquelle la performance de la gestion du parc automobile public dépend de l'articulation entre quatre variables structurantes : la gouvernance institutionnelle, les pratiques de gestion opérationnelle, la qualité du système d'information et les mécanismes de contrôle. L'interaction entre ces dimensions conditionne la capacité de l'État à assurer une gestion efficiente, transparente, durable et économiquement soutenable de son parc automobile. Il peut être schématisé à travers la figure suivante :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la performance de la gestion du parc automobile public



Source : Élaboration de l'auteur à partir de Hood (1995), Bouckaert et Halligan (2008), Pierre et Peters (2000), Jensen et Meckling (1976) et Williamson (1985).

2. Méthodologie

2.1. Type de recherche

Cette étude adopte une approche mixte articulant à la fois les méthodes quantitative et qualitative, afin d'obtenir une vision globale et nuancée de la gestion du parc automobile de l'État malien.

L'approche quantitative permet de mesurer l'ampleur des dysfonctionnements (nombre de véhicules par structure, taux de disponibilité, coûts d'entretien, consommation annuelle de carburant, etc.), tandis que l'approche qualitative permet de comprendre les logiques institutionnelles, les perceptions des acteurs et les pratiques de gestion. Le recours à cette double approche se justifie par la nature même de l'objet étudié, qui combine à la fois des dimensions mesurables (coûts, volumes, indicateurs de performance) et des dimensions organisationnelles

moins directement observables (coordination, responsabilité, traçabilité, contrôle, arbitrages administratifs).

Ce choix s'inscrit dans la logique des travaux de Creswell et Plano Clark (2018), qui recommandent l'usage de méthodes mixtes pour les recherches portant sur des systèmes administratifs complexes où coexistent données chiffrées et réalités organisationnelles. Dans cette perspective, l'approche mixte permet non seulement de croiser plusieurs types de données, mais aussi de mieux saisir les écarts éventuels entre le cadre formel de gestion et les pratiques effectives observées sur le terrain.

Ainsi, la recherche est descriptive, évaluative et explicative :

- Descriptive, car elle dresse un état des lieux factuel de la gestion actuelle du parc automobile ;
- Évaluative, car elle mesure l'efficacité et la performance des pratiques existantes ;
- Explicative, car elle identifie les causes des dysfonctionnements et propose des solutions concrètes.

Sur le plan du design méthodologique, l'étude s'apparente à une démarche de type diagnostic organisationnel appliqué à un système public de gestion patrimoniale. Elle cherche donc à articuler observation empirique, analyse institutionnelle et interprétation managériale.

2.2. Population et échantillonnage

La population cible de l'étude est constituée de l'ensemble des structures publiques disposant de véhicules administratifs au Mali, notamment :

- les ministères et leurs directions centrales,
- les services déconcentrés de l'État (gouvernorats, directions régionales, cercles),
- et certains établissements publics à caractère administratif (EPA).

L'échantillon a été déterminé selon la méthode raisonnée (ou non probabiliste), centrée sur les structures clés gérant un parc important ou stratégique (Ministère de l'Économie et des Finances, Ministère de la Sécurité et de la Protection Civile, Ministère de l'Équipement et des Transports, etc.). Ce choix méthodologique repose sur une logique de pertinence analytique plutôt que sur une logique de représentativité statistique exhaustive. En effet, dans une recherche portant sur les mécanismes de gestion, il est plus pertinent de cibler les structures les plus significatives au regard du phénomène étudié que de rechercher une couverture uniforme de l'ensemble de l'administration.

Au total, 12 structures administratives ont été sélectionnées pour l'étude, comprenant les services centraux à Bamako et quelques directions régionales (Kayes, Sikasso, Mopti). Ce choix

repose sur la diversité fonctionnelle et géographique, afin d'assurer une représentativité qualitative (Bryman, 2016). Il répond également à une logique de variation maximale, consistant à intégrer des structures présentant des profils contrastés en matière de volume de véhicules, de missions administratives, de niveau de centralisation, de contraintes opérationnelles et de capacités de gestion.

Justification de l'échantillon

Le choix de cet échantillon se justifie pour plusieurs raisons :

- une justification institutionnelle, dans la mesure où les structures retenues sont parmi les plus directement concernées par la gestion, l'utilisation ou la supervision du parc automobile public ;
- une justification fonctionnelle, car elles couvrent plusieurs usages des véhicules publics (administration générale, sécurité, logistique, transport, missions techniques, contrôle administratif) ;
- une justification territoriale, puisque l'intégration de directions régionales permet de ne pas limiter l'analyse aux seules pratiques observées à Bamako ;
- une justification analytique, car la diversité des cas retenus permet d'identifier des régularités, des écarts de pratiques et des facteurs explicatifs des dysfonctionnements.

En ce sens, l'objectif de l'échantillonnage n'est pas de produire une généralisation statistique au sens strict, mais une généralisation analytique, c'est-à-dire une compréhension approfondie des mécanismes de gestion susceptibles d'éclairer plus largement le fonctionnement du parc automobile de l'État malien.

2.3. Techniques et outils de collecte des données

Les données ont été recueillies à partir de trois sources principales :

2.3.1. Les données documentaires

Une analyse documentaire approfondie a été réalisée à partir :

- des textes réglementaires (décret n°08-345/P-RM sur la gestion des biens de l'État, arrêtés ministériels d'application, etc.) ;
- des rapports officiels (DGABE, Cour des Comptes, MEF, 2022–2023) ;
- et des études internationales sur la gestion du patrimoine public (OECD, 2015 ; UNDP, 2021).

Cette étape documentaire permet d'établir la base normative et institutionnelle du système de gestion. Elle a également permis d'identifier les prescriptions formelles encadrant la gestion du parc automobile et de les comparer, dans un second temps, aux pratiques observées sur le

terrain. En d'autres termes, la documentation ne sert pas uniquement de contexte ; elle constitue un matériau d'analyse pour apprécier les écarts entre normes, procédures et réalités administratives.

2.3.2. Les enquêtes de terrain

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 40 acteurs clés, incluant :

- des responsables logistiques et administratifs des ministères,
- des gestionnaires du parc automobile,
- des agents comptables et financiers,
- ainsi que des représentants de la DGABE et du Contrôle général des services publics.

Les entretiens ont été conduits sur la base d'un guide d'entretien thématique structuré autour de cinq axes :

1. Organisation et coordination de la gestion du parc ;
2. Procédures d'acquisition et d'affectation ;
3. Maintenance, carburant et assurance ;
4. Suivi, contrôle et traçabilité ;
5. Difficultés rencontrées et pistes d'amélioration.

Cette méthode qualitative permet de recueillir des verbatims riches et d'analyser les perceptions institutionnelles (Kvale & Brinkmann, 2015). Elle est particulièrement adaptée à l'étude des logiques administratives, car elle permet de faire émerger des informations difficilement accessibles par questionnaire standardisé, notamment en matière de pratiques informelles, de contraintes organisationnelles et de dysfonctionnements de coordination.

Justification du nombre d'entretiens

Le choix de 40 entretiens repose sur un principe de saturation empirique, c'est-à-dire le moment à partir duquel les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations substantiellement nouvelles sur les thèmes étudiés. Ce seuil a été jugé suffisant au regard de la diversité des profils interrogés, de la répétition progressive des thèmes et de l'objectif analytique de la recherche.

2.3.3. Les données statistiques internes

Les bases de données de la DGABE et des services financiers ont été exploitées pour mesurer :

- le nombre total de véhicules par catégorie ;
- les coûts moyens de maintenance et de carburant ;
- les taux d'indisponibilité ou de réforme des véhicules ;
- et les écarts entre prévisions et réalisations budgétaires.

Ces données quantitatives ont été consolidées dans des tableaux comparatifs et indicateurs de performance. Leur mobilisation permet de donner une assise empirique aux constats qualitatifs et d'objectiver les dysfonctionnements identifiés à travers les entretiens et l'analyse documentaire.

2.4. Méthodes d'analyse des données

Les données qualitatives ont été traitées par analyse thématique de contenu (Miles, Huberman & Saldaña, 2014), permettant d'identifier les grands axes de dysfonctionnement et les pistes de solution récurrentes.

Les données quantitatives ont été traitées par analyse descriptive à l'aide d'indicateurs statistiques simples (fréquences, moyennes, ratios). Ces résultats ont été présentés sous forme de tableaux et graphiques pour une meilleure lisibilité.

La triangulation des données issues des documents, entretiens et statistiques a permis de renforcer la validité interne et la fiabilité des conclusions (Yin, 2018).

Afin de renforcer la rigueur analytique de la recherche, les entretiens ont fait l'objet d'un codage thématique structuré. Le codage consiste à attribuer des étiquettes analytiques à des segments de discours afin d'organiser, classer et interpréter les données recueillies.

Dans le cadre de cette étude, le codage a été réalisé en trois étapes complémentaires :

- **Le codage ouvert**

Dans un premier temps, les verbatims ont été lus de manière attentive afin d'identifier les idées, difficultés, perceptions et pratiques récurrentes exprimées par les enquêtés. Cette étape a permis de faire émerger des catégories initiales telles que :

- absence de suivi informatisé ;
- affectation non formalisée ;
- surconsommation de carburant ;
- vétusté du parc ;
- insuffisance de maintenance préventive ;
- faible coordination institutionnelle ;
- difficultés de contrôle.

- **Le codage axial**

Dans un second temps, ces catégories ont été regroupées autour de thèmes plus larges correspondant à la logique du cadre théorique et du guide d'entretien. Les codes initiaux ont ainsi été réorganisés en familles analytiques, par exemple :

- gouvernance institutionnelle ;

- pratiques de gestion opérationnelle ;
- système d'information et traçabilité ;
- mécanismes de contrôle ;
- effets sur la performance et les coûts.

- **Le codage sélectif**

Enfin, une phase de codage sélectif a permis d'identifier les relations entre les thèmes et de structurer l'interprétation finale. Cette étape a servi à dégager les mécanismes explicatifs centraux du dysfonctionnement du parc automobile, notamment :

- la fragmentation des responsabilités ;
- l'insuffisance des outils de suivi ;
- la faiblesse du contrôle interne ;
- et l'absence d'une logique intégrée de pilotage.

le système de codage utilisé se trouve synthétiser dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Synthèse simplifiée de la grille de codage

Thèmes	Sous-thèmes	Indicateurs observés	Ancrage théorique
Gouvernance institutionnelle	Coordination, responsabilités, réglementation, planification	chevauchement des rôles, application des textes, programmation	Gouvernance publique
Gestion opérationnelle	Acquisition, affectation, maintenance, réforme	usage des véhicules, entretien, vétusté, renouvellement	NGP / gestion patrimoniale
Gestion financière	Coûts d'entretien, carburant, écarts budgétaires	dépenses, anomalies, prévisions / réalisations	Performance publique
Système d'information	Registre, digitalisation, traçabilité	base de données, suivi kilométrique, qualité des données	Coûts de transaction
Contrôle interne	Contrôle d'usage, reporting, audit, redevabilité	suivi, vérification, responsabilité	Théorie de l'agence
Performance	Disponibilité, efficacité, transparence, durabilité	disponibilité des véhicules, optimisation, soutenabilité	Performance publique
Solutions	Digitalisation, mutualisation, réforme organisationnelle	propositions de réforme, outils attendus	Gouvernance / NGP

Ce travail de codage a permis de transformer les discours des acteurs en catégories d'analyse comparables, facilitant ainsi l'interprétation scientifique des résultats.

2.5. Validité, fiabilité et triangulation

Afin d'assurer la robustesse scientifique de la recherche, plusieurs précautions méthodologiques ont été prises.

D'abord, la triangulation des sources (documents, entretiens, données quantitatives) a permis de confronter différentes formes de preuves empiriques. Cette démarche réduit le risque de dépendre d'une seule source d'information et améliore la crédibilité des résultats.

Ensuite, la cohérence entre le cadre théorique, les outils de collecte et les catégories de codage a été recherchée tout au long de l'étude. Les axes du guide d'entretien ont été construits de manière à refléter les dimensions retenues dans le modèle conceptuel (gouvernance, gestion, information, contrôle, performance).

Enfin, la répétition de certains constats entre plusieurs catégories d'acteurs (gestionnaires, responsables administratifs, agents financiers, organes de contrôle) a permis de consolider l'interprétation des résultats.

2.6. Limites de la méthodologie et discussion des biais

Bien que la combinaison des approches offre une vision complète, certaines limites doivent être signalées :

- l'accès partiel aux données financières détaillées de certaines institutions ;
- la réticence de certains acteurs à évoquer les pratiques de gestion internes ;
- et l'hétérogénéité du niveau de maîtrise des procédures administratives selon les régions.

Ces limites n'affectent pas la portée analytique de l'étude, mais elles rappellent la nécessité d'un système d'information intégré et transparent pour une meilleure gouvernance du parc automobile.

Au-delà des limites classiques, plusieurs biais potentiels doivent être discutés afin de renforcer la transparence scientifique de la recherche.

2.6.1. Biais de sélection

Le recours à un échantillonnage raisonné peut introduire un biais de sélection, dans la mesure où les structures choisies ne représentent pas statistiquement l'ensemble de l'administration publique malienne. Toutefois, ce biais a été limité par la sélection de structures variées en termes de fonctions, de niveau administratif et de localisation géographique.

2.6.2. Biais de désirabilité sociale

Certains enquêtés ont pu être tentés de présenter leur service ou leurs pratiques sous un jour plus favorable, en minimisant certaines difficultés de gestion ou en évitant d'évoquer des pratiques sensibles. Ce biais est fréquent dans les enquêtes administratives. Il a été atténué par la confidentialité des entretiens, la reformulation indirecte de certaines questions et la confrontation des discours aux données documentaires et quantitatives.

2.6.3. Biais informationnel

La qualité des données internes utilisées peut être affectée par des lacunes de saisie, des erreurs de mise à jour ou l'absence d'un système d'information harmonisé. Ce biais est particulièrement important dans une étude portant précisément sur un objet où la faiblesse informationnelle constitue un problème structurel. Plutôt que de l'ignorer, la recherche l'intègre comme un résultat analytique à part entière.

2.6.4. Biais d'interprétation du chercheur

Comme dans toute analyse qualitative, l'interprétation des entretiens peut être influencée par le regard du chercheur, notamment lors du codage et de la catégorisation des verbatims. Ce biais a été réduit par l'utilisation d'un cadre de codage explicite, d'une lecture systématique des données et d'une articulation constante entre matériaux empiriques et cadre théorique.

2.6.5. Biais de centralité administrative

Le poids institutionnel de Bamako dans l'administration publique malienne peut conduire à survaloriser les pratiques des services centraux par rapport à celles des régions.

L'intégration de directions régionales dans l'échantillon visait précisément à atténuer ce biais, même si l'étude reconnaît que les réalités locales peuvent rester partiellement sous-documentées.

La discussion de ces biais ne fragilise pas la recherche ; au contraire, elle renforce sa crédibilité en explicitant les conditions de production des résultats.

2.7. Schéma récapitulatif de la méthodologie

Tableau 3 : Synthèse de la méthodologie de recherche

Étapes	Méthodes utilisées	Outils / Sources	Résultats attendus
Analyse documentaire	Étude des textes et rapports officiels	Décrets, DGABE, MEF, Cour des Comptes	Cadre institutionnel et juridique
Enquêtes qualitatives	Entretiens semi-directifs	Guide d'entretien	Identification des pratiques et perceptions
Codage qualitatif	Analyse thématique de contenu	Verbatims, grille de codage	Catégories d'analyse et explication des dysfonctionnements
Collecte quantitative	Exploitation de données internes	Fichiers DGABE, budgets ministériels	Données chiffrées et indicateurs
Analyse et triangulation	Analyses descriptive et thématique	Tableaux, verbatims, graphiques	Diagnostic complet du système actuel

Source : Élaboration des auteurs à partir de la méthodologie développée

3. Résultats et discussions

3.1. Résultats

3.1.1. État des lieux du parc automobile de l'État malien

L'analyse des données issues de la DGABE (2023) et des rapports budgétaires du MEF (2022) révèle qu'en 2023, le parc automobile de l'État malien comptait environ 18 432 véhicules administratifs répartis entre les administrations centrales (42 %), les services déconcentrés (38 %) et les établissements publics (20 %). Cette répartition met en évidence une forte densité du parc au sein des structures de l'administration générale, mais aussi une diffusion importante des moyens roulants dans les échelons déconcentrés de l'action publique, ce qui confirme le caractère transversal et stratégique de la gestion automobile dans l'appareil d'État.

Tableau 4 : Répartition du parc automobile public par type de véhicule

Catégorie de véhicule	Nombre estimé	Pourcentage	Taux de disponibilité moyen
Véhicules de fonction	6 380	35 %	82 %
Véhicules de service	8 240	45 %	68 %
Véhicules techniques / spéciaux	3 812	20 %	59 %
Total	18 432	100 %	—

Source : Données compilées à partir des rapports MEF (2022) et DGABE (2023)

L'exploitation de ces données montre **que** les véhicules de service constituent la composante dominante du parc, ce qui est cohérent avec la vocation opérationnelle de l'administration publique. Toutefois, leur taux de disponibilité moyen (68 %) demeure relativement faible au regard de leur rôle fonctionnel dans la continuité du service public. De même, les véhicules techniques et spéciaux affichent le niveau de disponibilité le plus bas (59 %), ce qui suggère une vulnérabilité accrue des segments les plus intensifs en usage, en maintenance et en exigences techniques.

L'âge moyen du parc est estimé à 10,7 ans, ce qui dépasse largement la durée optimale recommandée de 5 à 7 ans pour les véhicules de service public. Cette donnée traduit une obsolescence structurelle du patrimoine roulant, qui affecte à la fois la disponibilité, la sécurité, le coût de fonctionnement et la soutenabilité budgétaire de la gestion publique. Environ 38 % des véhicules recensés nécessitent un renouvellement urgent ou une réforme technique, ce qui signale non seulement un retard dans le cycle de renouvellement, mais également une faible maîtrise du cycle de vie des actifs publics.

Les coûts de maintenance et de carburant représentent respectivement 24 % et 46 % des dépenses annuelles liées au parc, soit une moyenne annuelle d'environ 11 milliards de FCFA,

selon les estimations budgétaires consolidées. Cette structure des dépenses montre que la charge budgétaire du parc automobile est dominée par les coûts d'usage plus que par les seuls coûts d'acquisition, ce qui renforce l'idée selon laquelle la performance du parc ne peut être analysée uniquement sous l'angle patrimonial, mais doit être appréhendée dans une logique de coût global de possession et d'exploitation.

Ces premiers résultats indiquent que le parc automobile de l'État malien ne constitue pas uniquement un ensemble de moyens roulants ; il représente un sous-système logistique, financier et patrimonial de l'action publique. En d'autres termes, les chiffres observés suggèrent que la question du parc automobile dépasse une simple problématique d'inventaire administratif pour relever d'un véritable enjeu de performance publique et de discipline budgétaire.

3.1.2. Organisation institutionnelle et procédures de gestion

L'étude montre que la gestion du parc automobile de l'État reste très centralisée sur le papier, mais fragmentée dans la pratique. Si la DGABE est officiellement responsable de la coordination générale (immatriculation, suivi et réforme), la réalité révèle une dispersion des responsabilités entre les ministères, les directions financières et les services utilisateurs.

Extraits de verbatims d'entretiens

« Nous n'avons pas de système de suivi automatisé. Chaque direction gère ses véhicules selon ses moyens et priorités »

(Responsable logistique, MEF, Bamako)

« Les affectations se font parfois sur des bases politiques plutôt que fonctionnelles, ce qui complique le contrôle et la traçabilité »

(Agent administratif, Ministère de la Sécurité)

« La DGABE n'a pas toujours accès aux données de consommation de carburant, faute de remontées régulières des services régionaux »

(Cadre supérieur, DGABE)

Ces témoignages confirment une faible coordination interinstitutionnelle, un manque d'outils numériques et une insuffisance de reddition des comptes. Plus précisément, ils révèlent un écart structurel entre la centralisation normative et la décentralisation informelle des pratiques de gestion. Cet écart constitue un résultat important, car il montre que la gouvernance du parc automobile n'est pas tant déficiente par absence de règles que par faible effectivité organisationnelle des règles existantes.

L'absence d'un système intégré de gestion du parc (SIGP) empêche la consolidation des données nationales, rendant difficile l'évaluation de la performance. Il en résulte une faible

visibilité stratégique sur le patrimoine roulant de l'État, une limitation des capacités de planification et une fragilité accrue des mécanismes de contrôle.

Ce constat permet de dégager une première proposition empirique :

plus la gouvernance institutionnelle est fragmentée, plus la traçabilité et la pilotabilité du parc automobile public sont faibles.

3.1.3. Analyse des pratiques de gestion et de maintenance

Les données recueillies auprès des 12 structures étudiées montrent que seulement 25 % disposent d'un registre actualisé du parc, et 16 % utilisent un logiciel ou une base de données numérique. La plupart conservent encore des registres manuels ou des fichiers Excel non harmonisés.

Tableau 5 : Indicateurs de gestion observés dans les structures enquêtées

Indicateurs de gestion observés	Oui	Non
Existence d'un registre actualisé	25 %	75 %
Usage d'un logiciel de suivi	16 %	84 %
Plan annuel de maintenance	32 %	68 %
Contrôle systématique du carburant	29 %	71 %

Source : Enquêtes de terrain, 2024

Ces données confirment la faible informatisation et la prévalence de pratiques manuelles. Elles mettent également en évidence une faiblesse structurelle du pilotage opérationnel, dans la mesure où les principaux instruments de gestion (registre, maintenance planifiée, suivi numérique, contrôle du carburant) sont absents ou insuffisamment institutionnalisés dans la majorité des structures observées.

Les entretiens soulignent également que les plans de maintenance préventive sont rarement appliqués, entraînant des réparations coûteuses et des arrêts prolongés :

« On attend souvent que le véhicule tombe en panne avant d'agir. Il n'y a pas de plan d'entretien programmé faute de budget et de suivi »

(Chef de service technique, Mopti)

Cette pratique révèle une logique de gestion réactive plutôt que préventive, caractéristique des systèmes administratifs sous-équipés en outils de planification et de suivi. En d'autres termes, le parc est géré dans une logique d'urgence plutôt que dans une logique de cycle de vie.

L'analyse croisée des indicateurs et des verbatims montre que les défaillances observées ne relèvent pas uniquement d'un manque de ressources, mais d'une **faible structuration des**

routines gestionnaires. Cela signifie que la vulnérabilité du parc automobile public procède autant d'un déficit de management que d'un déficit de financement.

3.1.4. Coûts cachés et inefficiences observées

L'étude a mis en évidence plusieurs coûts cachés dans la gestion du parc automobile public :

- surconsommation de carburant due à l'absence de contrôle automatisé (écarts moyens de 18 à 25 % entre dotations et consommations réelles) ;
- coûts de maintenance non budgétés, souvent supportés sur des lignes imprévues ;
- multiplication des véhicules inutilisés, immobilisés pour pannes ou affectations non fonctionnelles ;
- utilisation personnelle des véhicules de service, entraînant une usure prématurée.

« Certains véhicules roulent pour des activités personnelles. Il n'y a pas de système de géolocalisation ni de carnet de suivi »

(Contrôleur interne, MEF)

Ces inefficiences correspondent à ce que Bouckaert et Halligan décrivent comme les "zones d'ombre de la performance publique", où l'absence de contrôle structurel entraîne des pertes budgétaires invisibles mais significatives. Dans le cas malien, ces coûts cachés ne sont pas seulement des dérapages ponctuels ; ils semblent constituer des mécanismes systémiques de dissipation de valeur publique.

Les résultats permettent ici d'introduire une distinction importante entre :

- coûts visibles, inscrits dans les lignes budgétaires (carburant, entretien, assurance) ;
- et coûts invisibles, résultant des dysfonctionnements de gestion (sous-utilisation, immobilisation, affectation inefficace, absence de contrôle).

Cette distinction renforce la portée scientifique de l'étude, car elle montre que la sous-performance du parc automobile ne peut être évaluée à partir des seules données comptables. Elle suppose une lecture **organisationnelle, patrimoniale et informationnelle** des dépenses publiques.

3.1.5. Synthèse intégrée des résultats

Tableau 4 : Synthèse intégrée des résultats

Dimensions analysées	Constats principaux	Impacts	Pistes de solution
Gouvernance institutionnelle	Faible coordination, absence de reporting	Perte de traçabilité	Centralisation des données via un SIGP
Gestion opérationnelle	Suivi manuel, maintenance non planifiée	Indisponibilité des véhicules	Planification et informatisation
Coûts et performance	Surconsommation et dépenses non maîtrisées	Inefficacité budgétaire	Contrôle automatisé du carburant et maintenance préventive
Culture organisationnelle	Absence d'indicateurs de performance	Faible responsabilisation	Formation, indicateurs, audit régulier

Source : Élaboration de l'auteur à partir des résultats obtenus

La confrontation entre les données quantitatives (taux, pourcentages, coûts) et les verbatims qualitatifs révèle une **forte cohérence interne** entre les perceptions et les faits : les acteurs reconnaissent unanimement les faiblesses du système et appellent à une modernisation numérique et organisationnelle.

À ce stade, les résultats permettent de valider empiriquement le modèle conceptuel proposé : la performance de la gestion du parc automobile dépend étroitement de la qualité de la gouvernance institutionnelle, des pratiques de gestion opérationnelle, du système d'information et des mécanismes de contrôle.

Autrement dit, la faiblesse de performance observée n'est pas un phénomène isolé ; elle est le produit d'un enchaînement de défaillances institutionnelles, informationnelles, opérationnelles et managériales.

3.2. Discussions

3.2.1. Discussion des résultats au regard du cadre théorique

Les résultats obtenus montrent que la gestion actuelle du parc automobile de l'État malien se caractérise par :

- une faible gouvernance institutionnelle (manque de coordination entre acteurs) ;
- une inefficience économique liée aux coûts cachés et à la vétusté du parc ;
- une faible digitalisation des outils de suivi ;
- et une absence de culture de performance et de reddition de comptes.

Cette situation confirme les observations de l'OCDE selon lesquelles la gestion des actifs publics souffre souvent d'une fragmentation institutionnelle, d'une faible qualité informationnelle et d'une sous-utilisation des instruments de pilotage dans les environnements administratifs à capacité organisationnelle limitée. Les cadres de gestion axée sur les résultats

promus dans l'espace UEMOA insistent précisément sur l'alignement entre ressources, objectifs, indicateurs et responsabilité managériale, ce qui éclaire directement les insuffisances relevées dans cette étude.

Les données recueillies corroborent aussi le modèle de la Nouvelle Gestion Publique, qui prône la mise en place d'indicateurs de performance, de reporting et de responsabilisation managériale.

En d'autres termes, la réforme de la gestion du parc automobile malien doit passer d'une logique administrative de moyens à une logique managériale de résultats. Cette transition est cohérente avec les principes budgétaires et programmatiques diffusés dans l'espace UEMOA, où le budget-programme est conçu comme un outil liant explicitement les ressources aux résultats attendus et aux indicateurs de performance.

3.2.2. Discussion à partir de l'approche de la gouvernance publique

Du point de vue de la gouvernance publique, les résultats montrent que le problème central n'est pas seulement l'insuffisance des moyens, mais la désarticulation du système d'acteurs chargé de gérer le parc automobile. En effet, lorsque les responsabilités sont dispersées, que les remontées d'information sont irrégulières et que les procédures ne sont pas pleinement harmonisées, le système devient difficilement pilotable.

Ainsi, la faible performance observée ne peut être interprétée comme une simple faiblesse technique. Elle traduit plutôt un défaut de gouvernance des actifs publics, c'est-à-dire une incapacité relative à organiser de manière cohérente la relation entre :

- la norme,
- l'information,
- la responsabilité,
- et la décision.

Sous cet angle, la gestion du parc automobile public apparaît comme un révélateur de la qualité de la gouvernance administrative. En d'autres termes, les dysfonctionnements du parc ne sont pas périphériques : ils reflètent plus largement la capacité – ou les limites – de l'État à transformer ses actifs matériels en ressources publiques effectivement performantes.

3.2.3. Discussion à partir de la théorie de l'agence

Les résultats peuvent également être interprétés à la lumière de la théorie de l'agence. Dans le cas du parc automobile public, l'État (ou l'autorité publique centrale) agit comme principal, tandis que les gestionnaires, chauffeurs, services utilisateurs et responsables administratifs agissent comme agents.

Or, l'étude montre que plusieurs conditions favorisent l'apparition de comportements opportunistes ou de dérives de gestion :

- faible traçabilité de l'usage des véhicules ;
- contrôle insuffisant du carburant ;
- affectations non toujours fonctionnelles ;
- difficulté à vérifier l'usage réel des moyens roulants.

Dans cette configuration, l'asymétrie d'information entre le centre de décision et les acteurs de terrain devient un facteur explicatif majeur des inefficiences observées. La faiblesse des dispositifs de contrôle et de reporting accroît ainsi le risque de mésusage, de sous-optimisation et de dissipation budgétaire.

Cette lecture permet de montrer que les coûts cachés identifiés dans l'étude ne sont pas uniquement des coûts techniques ou budgétaires ; ils sont aussi des coûts de gouvernance résultant d'un encadrement incomplet des comportements organisationnels.

3.2.4. Discussion à partir de la théorie des coûts de transaction

L'analyse des résultats permet également une lecture en termes de coûts de transaction. En l'absence d'un système intégré d'information, la gestion du parc automobile génère des coûts supplémentaires liés à :

- la recherche d'information ;
- la vérification des affectations ;
- la coordination entre structures ;
- le contrôle de l'usage ;
- et la résolution des anomalies administratives.

Ainsi, une partie importante de l'inefficience observée n'est pas directement liée à l'usage physique des véhicules, mais à la **friction organisationnelle** générée par un système de gestion faiblement intégré. Le manque de digitalisation augmente donc non seulement les coûts d'exploitation, mais aussi les coûts de coordination, de surveillance et de décision.

Dans cette perspective, la digitalisation ne doit pas être pensée uniquement comme un outil de modernisation administrative, mais comme un mécanisme de réduction des coûts de transaction publics.

Cette formalisation constitue un apport scientifique important, car elle permet de théoriser la digitalisation non comme une innovation cosmétique, mais comme une variable explicative de la performance administrative.

3.2.5. Discussion à partir de la gestion patrimoniale publique

Les résultats rejoignent également les approches de la gestion patrimoniale publique, qui insistent sur la nécessité de gérer les actifs selon leur cycle de vie complet : acquisition, affectation, usage, maintenance, renouvellement, réforme.

Or, les données recueillies montrent que le parc automobile de l'État malien reste encore largement géré selon une logique de possession plutôt que selon une logique d'usage optimisé.

Cette situation se manifeste par :

- la vétusté élevée du parc ;
- la maintenance principalement correctrice ;
- l'absence de programmation du renouvellement ;
- et la faible mutualisation des ressources roulantes.

L'étude montre ainsi que l'inefficience observée ne provient pas seulement d'un sous-financement, mais d'une insuffisante patrimonialisation de la gestion. Autrement dit, le véhicule administratif n'est pas encore pleinement traité comme un actif stratégique devant faire l'objet d'un pilotage économique, technique et informationnel intégré.

3.2.6. Contribution scientifique de l'article

Cette recherche apporte plusieurs contributions à la littérature sur la gestion des actifs publics et la performance administrative.

- **Contribution théorique**

Sur le plan théorique, elle enrichit les travaux relatifs à la gestion patrimoniale publique en proposant une analyse empirique contextualisée de la gestion du parc automobile dans un pays en développement. Elle montre que la performance de la gestion des actifs publics dépend non seulement des ressources disponibles, mais aussi de la qualité de la gouvernance institutionnelle, **des** mécanismes de contrôle, **des** capacités informationnelles **et des** routines de gestion opérationnelle.

Plus précisément, l'étude propose une lecture intégrée du parc automobile public à l'intersection de quatre champs théoriques :

- **la** Nouvelle Gestion Publique ;
- **la** gouvernance publique ;
- **la** théorie de l'agence ;
- **et la** théorie des coûts de transaction.

- **Contribution conceptuelle**

Sur le plan conceptuel, l'article montre que la gestion du parc automobile public peut être appréhendée comme un système socio-technique de performance publique, où les véhicules ne sont pas seulement des biens matériels, mais des unités d'action administrative dépendantes :

- d'une architecture institutionnelle,
- d'un système d'information,
- d'un dispositif de contrôle,
- et d'une logique patrimoniale de long terme.

Cette formalisation dépasse donc une lecture purement logistique ou comptable du parc automobile.

- **Contribution empirique**

Sur le plan empirique, cette recherche constitue l'une des premières analyses structurées de la gestion du parc automobile de l'État malien. Elle documente de manière articulée :

- l'état du parc,
- les pratiques de gestion,
- les inefficiences observées,
- les coûts cachés,
- et les défaillances de gouvernance.

- **Contribution managériale**

Sur le plan managérial, l'étude met en évidence l'importance de la digitalisation des systèmes de gestion des actifs publics. La mise en place d'une plateforme numérique intégrée pourrait améliorer la traçabilité des véhicules administratifs, réduire les coûts d'exploitation et renforcer la transparence dans l'utilisation des ressources publiques.

- **Contribution en politique publique**

Enfin, cette recherche propose un cadre opérationnel pouvant servir de référence pour les décideurs publics dans la conception d'une politique nationale de gestion durable du parc automobile. Elle s'inscrit ainsi dans la dynamique plus large de réforme de l'action publique et de gestion axée sur les résultats, promue par les cadres budgétaires et institutionnels régionaux de l'UEMOA.

Tableau 5 : Synthèse des apports scientifiques et opérationnels de l'étude

Dimension	Apport de l'étude
Théorique	Application croisée des approches de gouvernance publique, NGP, agence et coûts de transaction à la gestion du parc automobile
Conceptuelle	Formalisation du parc automobile comme système socio-technique de performance publique
Empirique	Première analyse détaillée et structurée du parc automobile de l'État malien
Managériale	Proposition d'un modèle de digitalisation, de suivi et de rationalisation
Politique publique	Recommandations pour une réforme de la gestion des biens de l'État

Source : Élaboration de l'auteur

3.2.7. Contribution scientifique de l'article

Sur la base des insuffisances constatées, il apparaît que l'amélioration de la gestion du parc automobile de l'État malien ne peut résulter d'une simple augmentation des moyens matériels ou budgétaires. Elle suppose une **réforme systémique** articulant :

- clarification des responsabilités,
- digitalisation des outils de gestion,
- mise en place d'indicateurs de performance,
- programmation du renouvellement,
- et renforcement du contrôle interne.

C'est dans cette perspective que la section suivante propose un plan stratégique pour une gestion rigoureuse, efficiente et durable du parc automobile de l'État malien.

Conclusion

L'analyse menée sur la gestion du parc automobile de l'État malien met en lumière les faiblesses structurelles, organisationnelles et informationnelles qui entravent la performance et la transparence de l'action publique. Le diagnostic réalisé à travers les enquêtes, entretiens et analyses documentaires a révélé un système encore largement manuel, fragmenté et coûteux, marqué par l'absence d'un suivi informatisé, la vétusté des véhicules et une utilisation parfois inappropriée des ressources publiques. Ces constats confirment les limites déjà relevées par la Direction Générale de l'Administration des Biens de l'État et la Cour Suprême, qui soulignent la faible maîtrise du cycle de vie des véhicules de l'État, depuis leur acquisition jusqu'à leur réforme.

Au-delà du constat descriptif, cette recherche montre que les dysfonctionnements observés ne relèvent pas uniquement d'une insuffisance technique ou budgétaire. Ils traduisent plus profondément une fragilité du système de gouvernance des actifs roulants de l'État, caractérisée

par une articulation insuffisante entre cadre institutionnel, outils de gestion, circulation de l'information et mécanismes de contrôle. En ce sens, la sous-performance du parc automobile apparaît moins comme un problème isolé de logistique administrative que comme l'expression d'un déficit de cohérence organisationnelle et de pilotage patrimonial.

Toutefois, cette étude montre également que le potentiel d'amélioration est réel, à condition de repenser le cadre institutionnel et opérationnel de gestion du parc automobile autour de trois axes :

- la digitalisation et la centralisation de la gestion, par la mise en place d'une plateforme nationale de suivi du parc automobile de l'État, interconnectée aux systèmes comptables et budgétaires du ministère de l'Économie et des Finances ;
- la professionnalisation de la fonction de gestionnaire de parc, à travers la formation, la responsabilisation et l'instauration de procédures normalisées de maintenance et d'affectation ;
- la rationalisation et la durabilité, notamment via la mutualisation des moyens de transport, l'usage de véhicules économes en énergie et la planification rigoureuse des acquisitions en fonction des besoins réels des services.

Ces propositions s'inscrivent dans la logique de la Nouvelle Gestion Publique, qui met l'accent sur la performance, la redevabilité et la maîtrise des coûts dans le secteur public. Toutefois, l'apport de cette recherche conduit à élargir cette lecture en montrant que la performance du parc automobile public ne peut être comprise à partir de la seule logique managériale de résultats. Elle suppose également une lecture en termes de gouvernance publique, de théorie de l'agence, de gestion patrimoniale et de coûts de transaction.

En effet, les résultats obtenus montrent que l'inefficience observée résulte d'une combinaison de facteurs théoriquement articulés :

- un déficit de gouvernance, visible à travers la fragmentation des responsabilités et la faiblesse de la coordination interinstitutionnelle ;
- une asymétrie d'information entre les structures centrales et les services utilisateurs, qui réduit la traçabilité des usages et complique la responsabilisation des acteurs ;
- des coûts de transaction élevés, liés à l'absence de système intégré d'information, à la faiblesse du reporting et aux difficultés de contrôle ;
- et une faible logique patrimoniale, qui empêche une gestion optimisée du cycle de vie des véhicules.

Ainsi, la gestion du parc automobile de l'État malien peut être théoriquement interprétée comme un système socio-technique de performance publique, dans lequel la qualité de l'action administrative dépend de l'alignement entre les structures de gouvernance, les routines de gestion, les capacités informationnelles et les dispositifs de contrôle. Cette formalisation constitue l'un des apports majeurs de l'étude, car elle permet de dépasser une approche strictement administrative ou budgétaire du parc automobile pour en faire un objet scientifique de gouvernance publique et de rationalisation de l'action de l'État.

D'un point de vue scientifique, la recherche contribue ainsi à enrichir la littérature sur la gestion patrimoniale publique en Afrique de l'Ouest, en proposant un modèle empirique contextualisé pour l'évaluation et l'optimisation du parc automobile étatique. Elle met également en avant la pertinence d'une approche intégrée, combinant outils de gestion, gouvernance numérique, contrôle interne, discipline patrimoniale et réforme institutionnelle, pour une meilleure efficacité du service public. En ce sens, l'étude apporte une contribution double :

- une contribution analytique, en identifiant les mécanismes explicatifs de la sous-performance du parc ;
- et une contribution conceptuelle, en repositionnant la gestion du parc automobile comme levier de création de valeur publique.

Sur le plan pratique, les résultats de cette étude peuvent servir de base décisionnelle pour le ministère de l'Économie et des Finances et la DGABE dans la conception d'une politique nationale de gestion durable du parc automobile. Une telle réforme, bien pilotée, permettrait à l'État malien de réaliser des économies substantielles, de prolonger la durée de vie des véhicules administratifs et d'améliorer la qualité du service public rendu aux citoyens. Mais plus encore, elle contribuerait à renforcer la discipline administrative, la lisibilité de la dépense publique et la crédibilité institutionnelle de l'État dans la gestion de ses ressources matérielles.

En perspective, il serait pertinent d'approfondir la recherche en explorant l'impact potentiel de la digitalisation complète de la gestion des biens de l'État sur la performance budgétaire et environnementale, notamment à travers des indicateurs de coût global, de disponibilité, de productivité d'usage et d'empreinte carbone. Il serait également fécond d'élargir l'analyse à une comparaison intersectorielle ou interétatique afin d'identifier les configurations institutionnelles les plus favorables à une gestion efficiente des actifs publics dans les administrations africaines.

Cette orientation s'inscrit pleinement dans la dynamique de modernisation de la gestion publique engagée par le Mali depuis la mise en œuvre du Budget-Programme en 2019. Elle

invite à penser la réforme du parc automobile non comme une mesure sectorielle isolée, mais comme une composante de la transformation plus large de l'État gestionnaire.

En définitive, la modernisation de la gestion du parc automobile de l'État malien n'est pas seulement un enjeu technique ou budgétaire, mais un levier stratégique de bonne gouvernance, d'efficacité, de soutenabilité patrimoniale et de crédibilité de l'action publique. Sa réussite dépendra d'une volonté politique forte, d'un cadre normatif rénové, d'une architecture informationnelle fiable et de l'appropriation des outils modernes de gestion par l'ensemble des acteurs publics.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue

Agoudal, A., Kaizar, C., Gaga, D., Hilmi, Y., & Benarbi, H. (2025). PPP et contrôle de gestion: une alliance paradoxale entre contrôle public et logique privée. *International Journal of Research in Economics and Finance*, 2(8), 85-108.

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Amer, M., & Hilmi, Y. (2024). ERP and the Metamorphosis of Management Control: An Innovative Bibliometric Exploration. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 3.

Carlos, K. M., Yassine, H., Driss, H., & Zahra, H. (2024). The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(2).

Dounia, G. A. G. A., KAIZAR, C., AGOUDAL, A., BENARBI, H., & HILMI, Y. (2025). Transformation digitale et mutation du métier de contrôleur de gestion: revue de littérature et perspectives. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(3).

Dounia, G., Chaimae, K., Yassine, H., & Houda, B. (2025). ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND BIG DATA IN MANAGEMENT CONTROL OF MOROCCAN COMPANIES: CASE OF THE RABAT-SALE-KENITRA REGION. *Proceedings on Engineering*, 7(2), 925-938.

Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). The use of new technologies in management control systems and their impact on managerial innovation. Ouvrage collectif: Innovation Managériale et Changement Organisationnel.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.
- E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.
- HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).
- Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.
- HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

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

Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.

Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Kezazy, H. E., & Hilmi, Y. (2025). Promoting the Energy Transition Throughout Dealing with the Climate Change Issue. In *Digital Technology for an Innovative Energy Transition: Perspectives and Opportunities* (pp. 77-93). Cham: Springer Nature Switzerland.

Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(9).

2. Ouvrages

Amekudzi, A. & McNeil, S. (2000). *Infrastructure Asset Management*. New York, NY: McGraw-Hill.

Bevir, M. (2011). *The SAGE Handbook of Governance*. London: SAGE Publications.

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

Bouvier, M. (2016). *La gestion des finances publiques*. Paris: LGDJ.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Coase, R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*.

Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Demeestère, R. (2011). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*. Paris: LGDJ.

Field, J. (2004). *Social Capital*. New York, NY: Routledge.

Hastings, N.A.J. (2010). *Physical Asset Management*. London: Springer.

Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: SAGE Publications.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Miles, M.B., Huberman, A.M. & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Peters, B.G. (2019). *Institutional Theory in Political Science*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Pierre, J. & Peters, B.G. (2000). *Governance, Politics and the State*. London: Macmillan.

Pollitt, C. (2003). *The Essential Public Manager*. Maidenhead: Open University Press.

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

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY: Free Press.

Yin, R.K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

3. Rapports institutionnels

Cour des Comptes (2021). *Rapport public annuel*. Bamako: Cour des Comptes du Mali.

DGABE (2023). *Rapport sur la gestion des biens de l'État*. Bamako: Direction Générale de l'Administration des Biens de l'État.

MEF (2022). *Rapport sur les finances publiques et la réforme budgétaire*. Bamako: Ministère de l'Économie et des Finances.

OECD (2015). *Principles of Public Governance*. Paris: OECD Publishing.

UNDP (2021). *Public Asset Management in Developing Countries*. New York: United Nations Development Programme.

World Bank (2021). *Public Asset Management Framework*. Washington, DC: World Bank.

4. Références juridiques et réglementaires

République du Mali (2008). *Décret n°08-345/P-RM du 26 juin 2008 fixant les règles générales de gestion des biens de l'État*. Bamako: Journal Officiel.

5. Références institutionnelles et cadres régionaux

UEMOA (2019). *Cadre harmonisé des finances publiques et mise en œuvre du budget-programme*. Ouagadougou: Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine.