

Mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques au Bénin

Mechanisms of public governance implemented in public administrations in Benin

KPOSSOU Souléman

Doctorant en Sciences de Gestion, Inspecteur Général des Finances,
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO),
Université d'Abomey-Calavi (Bénin),

HOUNKOU Cossi Emmanuel

Professeur Titulaire des Universités, Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences
Economiques et de Gestion,
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations
(LARPEDO),
Université d'Abomey-Calavi (Bénin),

Date de soumission : 17/06/2025

Date d'acceptation : 26/07/2025

Pour citer cet article :

KPOSSOU S. & HOUNKOU C. E. (2025) «Mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques au Bénin», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 809 - 829

Résumé

Le développement des réseaux sociaux et l'évolution du niveau intellectuel de la population ont fait en sorte que les concitoyens sont de plus en plus conscients de leurs droits à un service public de qualité. Cette recherche analyse les mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques au Bénin. A travers une double approche méthodologique, nous avons réalisé une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 35 directeurs et inspecteurs généraux des finances et une enquête auprès de 280 cadres administratifs du Bénin. Les résultats de cette recherche ont montré que la gestion des résultats de qualité détermine les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin. De même, le processus de décision interactionnelle constitue les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin. Les deux dimensions sont des conditions nécessaires pour la gouvernance publique. Les administrations doivent impérativement renforcer la concertation entre acteurs, promouvoir des mécanismes de dialogue dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques, favoriser une intelligence collective et des dispositifs de co-décision.

Mots clés : Gestion des résultats ; décision interactionnelle ; gouvernance publique ; administration publique ; Bénin

Abstract

The development of social networks and the evolution of the population's intellectual level have made fellow citizens increasingly aware of their rights to quality public service. This research analyzes the mechanisms of public governance implemented in public administrations in Benin. Using a dual methodological approach, we carried out a qualitative approach based on semi-structured interviews with 35 directors and inspectors general of finance, and a survey of 280 administrative executives in Benin. The results of this research showed that quality results management determines governance mechanisms in public administrations in Benin. Similarly, the interactional decision-making process constitutes the mechanisms of governance in public administrations in Benin. Both dimensions are necessary conditions for public governance. It is essential for public administrations to strengthen consultation between stakeholders, promote dialogue mechanisms in the design, implementation and monitoring of public policies, and foster collective intelligence and co-decision mechanisms.

Keywords : Results management; interactional decision-making; public governance; public administration; Benin.

Introduction

L'évolution démographique que connaît la plupart des pays actuellement a mis les décideurs publics face à plusieurs défis liés à la disponibilité et à la qualité des services publics (Ziani et El Menzhi, 2025 ; Georges, 2025). En effet, l'homogénéisation à l'échelle internationale des besoins sociaux engendrée par la mondialisation culturelle, le développement des réseaux sociaux et l'évolution du niveau intellectuel de la population ont fait en sorte que les concitoyens sont de plus en plus conscients de leurs droits à un service public de qualité (Boungab et Bouchikhi, 2020 ; Chapoz et Pupion, 2012 ; Pesqueux, 2006). Les droits relatifs notamment à l'éducation, la santé ou la sécurité exercent une pression croissante sur l'administration centrale. Dans ce contexte, sa capacité à répondre ou à accompagner ces exigences constitue désormais une condition sine qua non de la stabilité politique et sociale d'un pays (Eymeri-Douzans, 2003 ; Clifford et Wright, 1999 ; Hood, 1991). Les soulèvements sociaux qui ont touché certaines régions du Nord en 2019 et d'autres départements du Sud en 2011 et 2015 étaient souvent associés à cette incapacité de suivre l'évolution des attentes des citoyens en termes de services publics et de répartition des droits sociaux.

A côté, des regards sont jetés sur les malversations financières (comme le PPEA 2, l'éléphant blanc de l'Assemblée nationale et pleins d'autres) et des bradages de domaines ajoutés à des manipulations de l'appareil juridique et politique. À cet égard, la qualité des prestations publiques est devenue un souci majeur des managers publics. Une qualité qui devrait être assurée par la bonne gestion des deniers publics. Dès lors, l'approche qualité représente la vision du management moderne développé lors de l'apparition du courant du New Public Management (NPM). Un courant de pensée qui, apparu en Angleterre au début des années 1980 et formalisé par Ferlie, Ashburner, Fitzgerald et Pettigrew, introduit des pratiques managériales importées des entreprises privées permettant aux administrations publiques d'adopter une culture basée sur les objectifs de résultat et de rationalisation des coûts (Ferlie et al. 1996 ; Ngadi et Elatif, 2024).

Au Bénin, la nouvelle gestion publique a évolué en parallèle avec le développement du principe de la bonne gouvernance soutenue par les donateurs internationaux (FMI, Banque Mondiale) qui exigent aux pays membres et clients une amélioration de la gouvernance publique. Ainsi, depuis la fin des années 90, des réformes ont été conçues successivement afin d'édifier une administration performante et moderne. L'année 1990 a été le socle des réformes, puis en 2010, nous avons connu la création d'un ministère chargé des réformes institutionnelles. En 2016, l'on assiste à la suppression de plusieurs ministères et la création d'énormes agences. Les modes

de gestion publique ont tourné vers le pilotage et la gestion axé sur les résultats. Le Programme d'Appui à la Réforme de l'Administration Publique, la réforme de la fonction publique territoriale, le Projet d'Actions Gouvernementales (2016-2021) et celui de 2021-2026 avec un appui financier des PTF qui visent à répondre aux objectifs de la transparence et de la bonne gouvernance exigées aux administrations et qui devraient se traduire par l'offre d'un service public efficace et efficient. La création des comités ministériels de l'audit interne et la création de la direction générale des Inspections Générales des Finances renforcent les services d'audit. Au vu de ces constats, nous posons la question suivante : *quels sont les mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques ?* Cet article a pour objectif d'analyser les mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques au Bénin.

A travers une double approche méthodologique, nous avons réalisé une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 35 directeurs et inspecteurs généraux des finances et une enquête auprès de 280 cadres administratifs du Bénin. Le développement de cet article est basé sur trois axes essentiels. Le premier axe est consacré au cadre théorique de la recherche, le second présente le cadre méthodologie de la recherche et le troisième expose les principaux résultats issus de l'analyse des données collectées.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. Approche cognitive de la gouvernance

Langlois et Foss (1999) indiquent que la majorité des études liées aux théories contractuelles de l'organisation, en se focalisant exclusivement sur la notion d'asymétrie d'information et de conflits d'intérêts qu'elle induit, ne propose pas une analyse du processus de création de valeur. En ne s'intéressant qu'à la répartition de la valeur, ces travaux occultent donc la dimension productive de la construction de la valeur par l'entreprise et ne donnent pas toute leur place à des leviers tels que la compétence, la connaissance, l'innovation et l'apprentissage qui semblent jouer un rôle important dans la recherche plus compétitive, source de création de valeur d'une façon durable.

Les théories cognitives mettent particulièrement l'accent sur la création interne de connaissances issues de l'apprentissage organisationnel. La performance des organisations résulte davantage de l'aptitude du dirigeant à imaginer, à innover, à percevoir de nouvelles opportunités d'investissements et à agir sur leur environnement afin de le modifier que dans sa capacité à restructurer les processus actuels (Lazonick et O'Sullivan, 1998). La création de

valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences distinctives de celle-ci, ainsi que de sa capacité à créer de la connaissance (Teece, Rumelt, Dosi et Winter, 1994). L'approche cognitive accorde une place plus importante à l'apport de capital intellectuel dans la création de valeur (Roos, Roos, Dragonetti et Edvinsson, 1997). Ainsi, dans le cadre de l'approche cognitive de la gouvernance, l'optimisation des coûts cognitifs constitue le principal levier de création de valeur. Contrairement aux courants contractuels de la gouvernance, dans le courant cognitif, le problème n'est pas celui de l'alignement des intérêts des dirigeants et des apporteurs de ressources mais celui de la coordination qualitative, de l'alignement des schémas cognitifs et des modèles d'anticipation : des ajustements cognitifs entre les différentes parties prenantes. Charreaux (2002) définit alors la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes permettant d'augmenter le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et par l'innovation. Selon Poincelot et Wegmann (2004), dans une perspective cognitive, les mécanismes de gouvernance doivent permettre d'éclairer le management sur la façon d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.

Les mécanismes de contrôle des dirigeants ont donc pour objectif de garantir la pérennité de l'organisation. Le rôle du conseil d'administration ne se limite plus à surveiller les dirigeants au profit des actionnaires, il intervient également pour protéger l'ensemble des relations créatrices de valeur, préserver et accroître le caractère productif du nœud de contrats, soit en assurant un partage suffisamment équitable et incitatif entre les différents partenaires, soit en apportant une expertise (Charreaux, 2000). L'objectif des mécanismes de gouvernance devrait être de maximiser la création globale de la richesse par l'entreprise. Bien que l'approche des parties prenantes soit plus large que l'approche financière, elle reste cependant prisonnière de la vision contractuelle. Les questions d'acquisition et de création de valeur ainsi que celles des compétences sont ignorées dans ces théories contractuelles. Elle reste également limitée, en n'explorant pas la dimension cognitive du processus de création de la valeur qui peut permettre de donner une orientation différente à la théorie de la gouvernance.

1.2. Caractéristiques des mécanismes de la gouvernance publique

Les mécanismes de gouvernance publique sont essentiels pour garantir la transparence, la responsabilité, l'efficacité et la participation dans la gestion des affaires publiques. Douglass North (1990) définit les institutions comme les "règles du jeu" structurant les interactions sociales, englobant les lois, les normes et les conventions. Un cadre institutionnel solide, selon Williamson (2000), réduit les incertitudes et régule les comportements opportunistes, favorisant

ainsi la stabilité des transactions publiques. Les processus décisionnels jouent également un rôle central. March et Olsen (1989) introduisent la "logique de l'appropriation", suggérant que les décisions publiques sont souvent guidées par ce qui est perçu comme approprié dans un contexte donné, plutôt que par une maximisation des résultats. Simon (1947) souligne quant à lui la "rationalité limitée" des décideurs, justifiant l'importance des consultations et de la participation citoyenne.

La participation des citoyens est essentielle. Fung (2006) explique que l'engagement direct des citoyens dans les décisions publiques renforce la légitimité et l'efficacité des politiques. Arnstein (1969) propose une "échelle de participation" illustrant les différents niveaux d'implication citoyenne, de la simple information à la prise de décision. La transparence et la responsabilité sont des piliers fondamentaux. Stiglitz (2002) affirme que la transparence réduit les asymétries d'information, permettant aux citoyens de surveiller les actions gouvernementales. Bovens (2007) distingue trois formes de responsabilité : procédurale, de contenu et de résultat, chacune étant essentielle pour une gouvernance.

Enfin, les mécanismes de contrôle, tels que les audits, sont indispensables. Le cadre COSO (2013) souligne l'importance des contrôles internes pour atteindre les objectifs organisationnels tout en assurant la conformité et la gestion des risques. Power (1997) considère l'audit public comme un outil clé pour promouvoir une culture de performance et d'amélioration continue. Rose-Ackerman (1999) insiste sur les mécanismes anti-corruption, tels que les codes de conduite et la protection des lanceurs d'alerte, pour prévenir les abus de pouvoir.

La gouvernance des entreprises publiques s'inspire largement des pratiques de gouvernance d'entreprise, visant à améliorer la transparence, la responsabilité et la performance. Les "meilleures pratiques" en la matière sont souvent promues par des investisseurs institutionnels et des acteurs soucieux de faciliter l'accès des entreprises aux capitaux (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004 ; Viénot, 1995). La théorie de l'agence, prédominante dans ce domaine, met l'accent sur la réduction des conflits d'intérêts entre dirigeants et actionnaires, en minimisant les coûts d'agence liés à l'asymétrie d'information et aux comportements opportunistes (Shleifer & Vishny, 1997).

Cependant, cette approche est critiquée pour sa vision restrictive de la valeur, se concentrant principalement sur la prévention de la spoliation des investisseurs et la réduction des coûts, sans considérer pleinement les mécanismes internes de création de valeur (Charreaux, 2002 ; Ngadi & Elatif, 2024). La théorie du free cash-flow de Jensen (1986) illustre cette perspective, en

recommandant des mécanismes disciplinaires pour contraindre les dirigeants à investir uniquement dans des projets à valeur actuelle nette positive.

Les codes de gouvernance, influencés par cette approche, insistent sur la transparence, la supervision et la responsabilité, en mettant en avant des structures telles que l'indépendance des administrateurs et la séparation des rôles de président du conseil et de directeur général (Jensen & Chew, 1995). Toutefois, cette focalisation sur la discipline et la réduction des coûts d'agence peut négliger d'autres vecteurs potentiels de création de valeur, tels que l'innovation, la stratégie et la culture organisationnelle. Ainsi, bien que les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise soient essentielles pour assurer la performance et la transparence des entreprises publiques, il est crucial d'adopter une vision plus holistique, intégrant les spécificités de ces entités et les multiples dimensions de la création de valeur.

Behn (2003) propose un modèle de gouvernance axée sur la performance, où les indicateurs de performance sont utilisés pour évaluer l'efficacité des politiques publiques et des services. La gestion par résultats (GPRA, 1993) a également été promue comme une approche pour renforcer l'efficacité dans les administrations publiques en mettant l'accent sur la fixation d'objectifs clairs, la mesure des résultats, et l'ajustement des stratégies en fonction des performances observées. L'intégrité dans la gouvernance publique est un mécanisme essentiel pour maintenir la confiance des citoyens et assurer l'équité dans l'administration publique. La lutte contre la corruption est un aspect central de l'intégrité, car la corruption mine la confiance du public, fausse la prise de décision et entraîne une mauvaise allocation des ressources.

Les mécanismes externes de gouvernance reposent essentiellement sur le marché des prises de contrôle, sur le marché des biens et services, et sur le marché du travail des dirigeants. Le recours à un tel mécanisme pour discipliner les dirigeants n'est guère possible dans les entreprises publiques, d'une part parce que ces entreprises échappent à la discipline des marchés des capitaux, d'autre part parce que leurs titres financiers sont inaliénables. Au-delà de l'impact du politique dans le recrutement des dirigeants des entreprises publiques, Edlin et Stiglitz (1992) montrent, comment des dirigeants opportunistes peuvent manipuler le processus d'enracinement qui tend à réduire l'efficacité du marché managérial et qui ne peut être réduit que si le coût de sortie du dirigeant opportuniste et donc la perte de rente concerne l'information pour dissuader les managers concurrents de postuler à la direction de l'entreprise. Les entreprises publiques constituent des outils de défense de l'intérêt général, de protection des citoyens et de justice sociale. Un conseil d'administration surveille la gestion de l'entreprise, alors que le gouvernement y conserve un certain pouvoir dans la nomination et la rémunération

des dirigeants et des administrateurs, ainsi que l'approbation des plans stratégiques et des budgets.

Ainsi, nous formulons ces hypothèses que voici :

H.1 : La gestion des résultats de qualité constituerait les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin.

H.2 : Le processus de décision interactionnelle constituerait les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin.

2. Cadre méthodologique de recherche

Cette section présente la constitution de l'échantillon, les processus de collecte, de traitement et d'analyse des données.

2.1. Caractéristiques de l'échantillon et collecte des données

Les entretiens individuels ont été réalisés avec 35 personnes réparties en 02 groupes. L'une auprès de 20 Directeurs d'administration publiques et l'autre auprès de 15 inspecteurs des finances. Le principe de saturation des informations a guidé notre pas dans la détermination de la taille de l'échantillon. Ainsi, à partir du 20^{ème} et 15^{ème} entretien respectivement au niveau des directeurs et au niveau des inspecteurs, la saturation est atteinte. D'une durée moyenne de 45 minutes, les entretiens semi-directifs ont été réalisés, principalement au lieu de travail afin de permettre aux interviewés de répondre en toute quiétude. Les entretiens les plus longs ont eu lieu avec quelques inspecteurs. Ce sont les participants les mieux avertis et les plus intéressés par les thèmes abordés. L'intéressement aux thèmes abordés est également constaté chez les participants de niveau d'étude supérieur et d'âge moyen.

Pour chaque entretien, nous prenons note sur une feuille agrafée au guide. Certains participants qui ont exigé de prendre connaissance du contenu du guide d'entretien quelques jours avant le rendez-vous d'entretien ont généralement donné leurs avis sur certaines questions de relance par écrit et nous remettent au début de l'entretien. Nous acceptons cette pratique afin de mettre nos participants à l'entretien en confiance et par conséquent, obtenir leur franche collaboration et leur franc parler.

Au regard de ce qui précède, nous avons opté pour une méthode empirique en combinant deux de ses variantes : la méthode par choix raisonné en prenant le soin de respecter un certain nombre de quota que nous nous sommes fixés sur la base de certaines caractéristiques que nous jugeons fondamentales. S'agissant de la taille de l'échantillon, nous avons fait recours à la méthode de détermination de la taille de l'échantillon par Hair et al, (2003) où selon cet auteur,

la taille de l'échantillon est liée au nombre d'items utilisés dans le questionnaire et il faut en moyenne 5 individus par item et l'idéal est de 10 individus par item. En effet, nous avons 28 items, ce qui nous fait un total de 280 questionnaires administrés.

2.2. Caractérisation des variables retenues

A l'issu des données qualitatives, les variables liées aux mécanismes de gouvernance sont retenues. Les éléments clés retenus sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau N°1 : Echelles de mesure des mécanismes de la gouvernance publique

Dimensions	Facteurs	Descriptions
Gestion des résultats de qualité	Prise de décision démocratique	Mesure de l'inclusivité des parties prenantes dans le processus décisionnel
	Engagement des citoyens et des intervenants	Évaluation de la participation active des citoyens et des intervenants dans les politiques publiques
	Traitement juste et honnête des citoyens	Indicateurs de l'équité et de l'intégrité dans le traitement des citoyens
	Durabilité et cohérence des politiques	Mesure de l'efficacité des politiques publiques sur le long terme
	Inclusion sociale et égalité	Évaluation de l'égalité des chances et de l'inclusion sociale dans l'accès aux ressources et services
Processus de décision interactionnelle	Volonté et capacité de travailler en partenariat	Mesure de la collaboration entre différents acteurs du système de gouvernance
	Transparence	Indicateurs de l'ouverture et de la clarté des processus gouvernementaux
	Responsabilisation	Évaluation de l'existence de mécanismes de redevabilité pour les décisions et actions gouvernementales
	Respect de la diversité	Mesure de la valorisation et de l'intégration des différences culturelles et sociales
	Respect des droits d'autrui	Indicateurs de la protection des droits individuels et collectifs dans les politiques publiques
	Respect de l'État de droit	Évaluation de l'adhésion aux lois et règlements dans la prise de décision
	Capacité à faire face à la concurrence dans un environnement global	Mesure de l'adaptabilité des stratégies pour maintenir la compétitivité au niveau international

Source : Résultats de nos enquêtes, 2024

Ce tableau présente une répartition de 12 facteurs du mécanisme de gouvernance publique en deux dimensions : les résultats de qualité de vie et les processus d'interaction. Ces items sont mesurés par une échelle de Likert à 3 niveaux allant de 1 = Pas d'accord à 3 = d'accord.

2.3. Méthode de traitement et d'analyse de données

Il y a lieu de rappeler qu'une méthode d'analyse de relation entre variables est fonction, d'une part, de la nature d'échelle de mesure et d'autre part, du type de relation postulée au sein d'une hypothèse. Nous considérons que la relation postulée entre les mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations du Bénin est une relation de cause à effet. À la lumière de ces justifications auxquelles nous ajoutons le nombre des dimensions des variables, nous employons la méthode des équations structurelles pour l'analyse factorielle confirmatoire et pour le test d'hypothèses, à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS3.

3. Présentation des données et analyse des résultats

Il existe des critères qui président à la réalisation d'une analyse en composantes principales. Nous employons l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) concomitamment avec le test de Bartlett. Le tableau ci-dessous donne les résultats de ces tests.

Tableau N°2 : Test des conditions de factorisation

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,828
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	1325,997
	Ddl	66
	Signification	,000

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

L'indice de KMO est supérieur à 0,7 ce qui indique que les données sont adaptées à une analyse factorielle. De plus, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des 12 items constitutifs des composantes de la variable « gouvernance publique ».

Tableau N°3 : Variance totale expliquée

Variance totale expliquée									
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,056	33,803	33,803	4,056	33,803	33,803	3,700	30,835	30,835
2	1,270	10,584	44,386	1,270	10,584	44,386	1,621	13,509	44,344
3	1,227	10,222	54,609	1,227	10,222	54,609	1,232	10,265	54,609
4	,986	8,215	62,824						
5	,916	7,632	70,456						
6	,836	6,965	77,421						
7	,688	5,730	83,151						
8	,559	4,655	87,806						
9	,418	3,487	91,293						
10	,384	3,204	94,497						
11	,353	2,939	97,435						
12	,308	2,565	100,000						

Source : résultats de nos enquêtes, (2024)

L'examen de la variance totale expliquée montre l'existence de trois composantes ayant une valeur propre supérieure à 1. La matrice des composantes présente trois facteurs. Certains des items ont leur coefficient factoriel inférieur à 0,65 (Roussel, 2005). Ce qui nous amène à faire un deuxième ACP. Dans le but d'effectuer cette deuxième analyse en composante principale, nous éliminons tous les items dont les coefficients factoriels sont en dessous de 0,65.

Tous les items retenus expliquent au moins 60% de la variable « gouvernance publique ».

Tableau N°4 : Matrice des composantes après rotation

	Composante	
	1	2
...Indicateurs de l'équité et de l'intégrité dans le traitement des citoyens	,852	
...Mesure de l'efficacité des politiques publiques sur le long terme	,751	
...Évaluation de l'égalité des chances et de l'inclusion sociale dans l'accès aux ressources et services	,803	
...Indicateurs de l'ouverture et de la clarté des processus gouvernementaux	,665	
...Évaluation de l'existence de mécanismes de redevabilité pour les décisions et actions gouvernementales.		,747
...Indicateurs de la protection des droits individuels et collectifs dans les politiques publiques		,697
....Évaluation de l'adhésion aux lois et règlements dans la prise de décision		,689
....Mesure de l'adaptabilité des stratégies pour maintenir la compétitivité au niveau international		,812

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

La matrice des composantes présente deux facteurs. Ses items ont leur coefficient factoriel supérieur à 0,65 (Roussel, 2005). Ainsi la première composante dénommée « Gestion des résultats de qualité » avec quatre items explique 42,86% de la variance totale des « Gouvernance publique » ; la deuxième composante dénommée « Processus de décision interactionnel, avec quatre items explique 18,19% de la variance totale des « Gouvernance publique ».

La fiabilité ici est mesurée par alpha de Cronbach (sensible aux items) et rho de Joreskog (non sensible aux items). Quant à la validité convergente, elle est vérifiée par l'AVE.

Tableau N°5 : Fiabilité et AVE

	Alpha de Cronbach	Rho Joreskog	AVE
GE_RE_QL	0,761	0,865	0,614
GOUV_PUB	0,752	0,814	0,588
PR_DE_IT	0,772	0,822	0,575

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

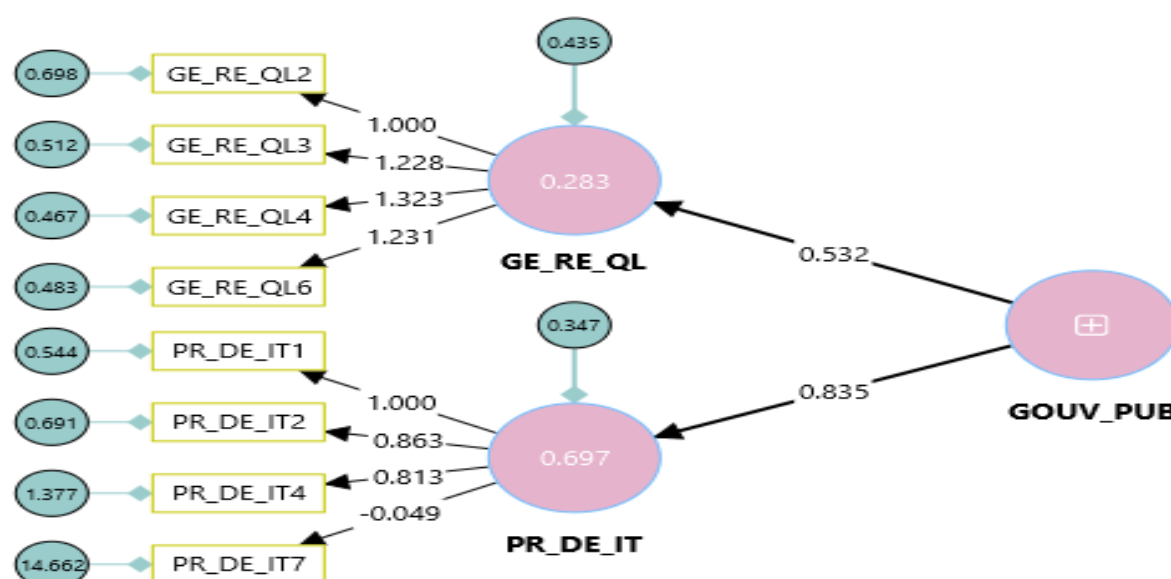
Les résultats du tableau montrent que les 8 items retenus sont fiables (alpha de Cronbach et Fiabilité composite (ρ_c) > 0,7) et la validité convergente est approuvée (AVE > 0,5).

Tableau N°6 : Validité discriminante (Fornell et Larcker)

	GE_RE_QL	GOUV_PUB	PR_DE_IT
GE_RE_QL	0,784		
GOUV_PUB	0,532	0,640	
PR_DE_IT	0,444	0,835	0,630

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

On constate que l'AVE pour chaque construit est supérieur au carré des coefficients de corrélation. Ainsi les items mesurent les variables dont ils sont censés mesurés.

Figure N°1 : Analyse factorielle confirmatoire de second ordre

Source : Auteurs

Le tableau suivant présente les résultats de la figure ci-dessus.

Tableau N°7 : Récapitulatif des résultats de test

	Échantillon original (O)	Écart-type	Valeurs P
GOUV_PUB -> GE_RE_QL	0,837	0,170	0,000
GOUV_PUB -> PR_DE_IT	0,648	0,137	0,000

Source : résultats de nos enquêtes, 2024

L'analyse PLS-SEM examine la force des relations entre les variables (GE_RE_QL et PR_DE_IT) et leur contribution à la gouvernance publique (GOUV_PUB). Pour GE_RE_QL → GOUV_PUB ($\beta = 0,837$) et $P < 0,000$, la Gestion des résultats de qualité (GE_RE_QL) a un effet positif et significatif sur la gouvernance publique. S'agissant de PR_DE_IT → GOUV_PUB ($\beta = 0,837$) et $P < 0,000$. Les Processus de décision interactionnelle (PR_DE_IT)

ont également un effet positif et significatif sur la gouvernance publique, bien que légèrement moins fort que GE_RE_QL.

Les deux dimensions (GE_RE_QL et PR_DE_IT) contribuent significativement à expliquer la gouvernance publique. Cependant, cette analyse mesure uniquement la force des relations et ne détermine pas si ces dimensions sont nécessaires.

PR_DE_IT → GOUV_PUB : Taille de l'effet original (0,521) : 52,1% de la gouvernance publique dépend directement des processus de décision interactionnelle. Cela montre que les processus de décision interactionnelle sont encore plus indispensables que GE_RE_QL pour une gouvernance publique efficace. PR_DE_IT est également une condition nécessaire. Les deux dimensions (GE_RE_QL et PR_DE_IT) sont des conditions nécessaires pour la gouvernance publique. Cela signifie qu'un niveau minimal de chacune de ces dimensions est indispensable pour qu'une gouvernance publique efficace soit atteinte. Alors la gestion des résultats de qualité constitue les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin est confirmée.

4. Discussions des résultats

Les résultats de nos recherches confirment que la gestion des résultats de qualité constitue les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin. Elle est un élément essentiel et favorise la transparence, l'efficacité et la reddition de comptes. Plusieurs auteurs ont exploré les mécanismes de gouvernance qui permettent d'assurer une meilleure gestion des performances publiques. Ces résultats confirment nos travaux de recherche. C'est le cas de Hood (1991). Pour lui, la nouvelle gestion publique permet d'introduire des pratiques inspirées du secteur privé pour améliorer l'efficacité des administrations. La gestion des résultats de qualité repose sur des indicateurs de performance et une responsabilisation accrue des acteurs publics, ce qui rejoint aux travaux de Bouckaert & Halligan (2008) qui ont trouvé que ces résultats de qualité prônent une administration plus réactive et orientée vers la satisfaction des citoyens. La gouvernance publique repose sur des outils de suivi et d'évaluation. Pollitt et Bouckaert (2011) insistent sur la nécessité d'instaurer des systèmes d'évaluation de performance pour garantir l'efficacité des services publics. Ces résultats obtenus corroborent les travaux de Behn (2003) qui ont prouvé qu'une gouvernance efficace passe par la mise en place de systèmes d'incitation, renforçant la responsabilisation et l'innovation dans la prestation des services.

La recherche de Ruso *et al.* (2013) ont abordé la gestion de la qualité dans l'administration publique électronique. Elle permet d'analyser la gestion de la qualité en ce qui concerne l'administration électronique publique et, par conséquent, à montrer l'utilité de la gestion de la qualité afin de fournir des services de haute qualité. Les résultats notifient que la présence, la représentation et l'utilisation de l'administration électronique sont l'un des indicateurs de la qualité de l'administration publique. Cette forme d'administration électronique représente la logistique de l'administration publique globale et répond aux besoins exprimés par la société, le gouvernement et l'administration. Ces résultats ne corroborent pas avec nos résultats. Le mouvement de qualité dans l'administration publique fait partie de la réforme et de la modernisation. Les stratégies de réforme de l'administration publique s'efforcent d'identifier des mesures pour assurer la modernisation de l'administration publique afin d'optimiser la prise de décision, d'améliorer la gestion des ressources humaines, les finances publiques, la qualité des services publics en promouvant et en introduisant des éléments de gestion de la qualité (Mourad, 2011 ; Khotami, 2017).

Selon Wang et al. (2018) note que la gouvernance efficace exerce également une influence favorable sur le processus du développement et du progrès économique. La présence d'ouverture et de responsabilité au sein du gouvernement suscitent un sentiment de confiance accru parmi les investisseurs et les entrepreneurs, favorisant ainsi un environnement propice à l'augmentation des investissements dans un pays donné. Ce phénomène favorise un climat favorable environnement d'investissement, conduisant ainsi potentiellement à une expansion économique accrue, à la création d'emplois et à réduction de la pauvreté. Des décisions de gestion publique fondées sur les principes de bonne gouvernance ont le potentiel de faciliter la formation de partenariats public-privé avantageux, améliorant ainsi développement des infrastructures et fourniture de services publics.

Les résultats ont confirmé aussi que le processus de décision interactionnelle constitue les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin. Le processus de décision interactionnelle a été largement étudié par des auteurs tels que Lindblom (1959) et March (1994). Nos résultats confirment les travaux de March (1994), qui a introduit le concept de "logique de l'adéquation", selon laquelle les décisions sont prises en fonction de ce qui est perçu comme approprié dans un contexte donné, plutôt que sur la base d'une analyse coûts-avantages. Cette perspective souligne le rôle des normes, des valeurs et des cultures organisationnelles dans le processus de décision. Elle montre également que les décisions

interactionnelles sont souvent le résultat d'un compromis entre des objectifs concurrents, plutôt que d'une optimisation parfaite.

Mais, les travaux de Ansell et Gash (2008) ne corroborent pas avec nos résultats. Ils ont développé le modèle de la gouvernance collaborative, qui met l'accent sur l'importance des interactions entre les acteurs publics, privés et civils dans la prise de décision. Selon eux, la collaboration permet de surmonter les limites des approches hiérarchiques traditionnelles en favorisant une meilleure compréhension des problèmes et en générant des solutions plus innovantes. Cependant, ils reconnaissent également que la gouvernance collaborative peut être coûteuse en temps et en ressources, et qu'elle nécessite un engagement fort de la part de tous les participants.

Une autre dimension du processus de décision interactionnelle dans les administrations publiques concerne la gouvernance participative, qui vise à impliquer directement les citoyens dans la prise de décision. Ce modèle est fondé sur la théorie de la démocratie délibérative abordée par Chambers (2003), selon laquelle les décisions publiques devraient être légitimées par des échanges discursifs et argumentés entre les citoyens et les gouvernants.

Nos résultats concordent avec les travaux de Ansell et Gash (2018) qui expliquent que la décision interactionnelle repose sur une dynamique de collaboration entre acteurs publics, où la confiance, la communication et l'apprentissage mutuel jouent un rôle central. Ils soulignent que ces processus permettent de surmonter les blocages institutionnels et de générer des solutions innovantes aux problèmes complexes, en intégrant des perspectives multiples et en favorisant une légitimité accrue des décisions prises. Il montre que ces processus, bien que souvent longs et exigeants en ressources, renforcent la capacité des administrations publiques à répondre aux défis contemporains, notamment dans des contextes de fragmentation des pouvoirs publics et des enjeux transfrontaliers.

De la même manière les travaux de Bryson et al. (2015) concordent aux nôtres. Ces processus permettent aux administrations publiques de mieux aligner leurs actions avec les besoins et les attentes des citoyens, en intégrant des mécanismes de dialogue et de co-construction. Ils exposent l'importance de la planification stratégique comme outil pour structurer et orienter les interactions entre acteurs. Dans leurs travaux, ils mettent en avant le concept de "shared power", où les décisions émergent d'une négociation continue entre des acteurs aux intérêts divergents. Ils identifient les facteurs clés de succès, tels que la transparence, la responsabilité et la capacité à gérer les conflits, tout en reconnaissant que ces processus nécessitent un investissement significatif en temps et en ressources.

Mais les recherches de Crosby et al. (2018) vont dans le sens contraire. Eux, ils ont exploré le rôle du leadership collaboratif dans les processus décisionnels interactionnels. Ils montrent que ces processus reposent sur une capacité à mobiliser et à coordonner des acteurs divers autour d'objectifs communs, en créant un sentiment de propriété collective des décisions prises. Ils soulignent que ce type de leadership est particulièrement adapté aux contextes complexes et incertains, où les solutions traditionnelles sont souvent inefficaces.

Du point de vue théorique, les résultats confirment l'importance de la gestion des résultats de qualité comme levier central de la gouvernance publique. Ce constat renforce les approches théoriques centrées sur la gouvernance orientée vers la performance, notamment celles défendues par Pollitt & Bouckaert (2011) et Hood (1991). Le lien positif et significatif entre GE_RE_QL et GOUV_PUB soutient l'idée que la performance mesurable, suivie et pilotée est une base conceptuelle robuste pour comprendre et modéliser la qualité de la gouvernance publique.

Le rôle des processus de décision interactionnelle comme condition nécessaire de la gouvernance publique enrichit les fondements de la théorie interactionniste de la décision (Crozier & Friedberg, 1977 ; March & Olsen, 1983). Les résultats montrent que les décisions publiques ne peuvent pas être exclusivement top-down ni bureaucratiques ; elles doivent intégrer des mécanismes participatifs, délibératifs, et collaboratifs.

Sur le plan pratique, les résultats impliquent la définition d'objectifs clairs et mesurables, la mise en place de dispositifs de suivi-évaluation, la responsabilisation des gestionnaires publics. Les administrations doivent impérativement renforcer la concertation entre acteurs (administrations, collectivités, OSC), promouvoir des mécanismes de dialogue dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques publiques, favoriser une intelligence collective et des dispositifs de co-décision (commissions, plateformes intersectorielles, forums participatifs). Les cadres de l'administration doivent être formés : à la gestion par objectifs et par résultats, aux outils de prise de décision concertée, à l'usage de systèmes d'information intégrés de pilotage. Lorsque les citoyens perçoivent que les décisions sont prises sur la base de données objectives et après une consultation approfondie, ils sont plus susceptibles de les accepter et de les soutenir.

Conclusion

Cette recherche analyse les mécanismes de la gouvernance publique mise en place dans les administrations publiques au Bénin. A travers une double approche méthodologique, nous avons réalisé une démarche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 35 directeurs et inspecteurs généraux des finances et une enquête auprès de 280 cadres administratifs du Bénin. Les résultats de cette recherche ont montré que la gestion des résultats de qualité détermine les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques.

De même, le processus de décision interactionnelle constitue les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin. Les deux dimensions sont des conditions nécessaires pour la gouvernance publique. 52,1% de la gouvernance publique dépend directement des processus de décision interactionnelle. Cela montre que les processus de décision interactionnelle sont encore plus indispensables que GE_RE_QL pour une gouvernance publique efficace. PR_DE_IT est également une condition nécessaire. La gestion des résultats de qualité et le processus de décision interactionnelle constituent les mécanismes de gouvernance dans les administrations publiques au Bénin.

Malgré les apports de cette recherche, elle présente certaines limites. Une étude longitudinale aurait permis d'observer l'évolution des pratiques de gouvernance publique en fonction de la qualité de la gestion des résultats et des processus décisionnels. Les données ont été collectées auprès des acteurs d'un nombre limité d'administrations publiques au Bénin, ce qui peut restreindre la portée des résultats à d'autres contextes nationaux. En conséquence, la généralisation des conclusions à l'ensemble de la sphère publique africaine ou internationale doit être réalisée avec prudence. Ces limites constituent des pistes de recherche futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger ? *Organization studies*, 25(3), 415-443.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners*, 35(4), 216-224.
- Bal. M. & Jaouhari. L. (2024), Méta-analyses sur le contrôle de gestion et la performance territoriale dans un contexte de gouvernance, *Revue Internationale du chercheur*, 5(3), pp: 1115-1144.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing performance across public sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72-93). London: Palgrave Macmillan UK.
- Boungab, H Bouchikhi (2020). L'audit interne dans l'administration publique : Un outil de création de la valeur, 1-22.
- Bovens, M. (2007). New forms of accountability and EU-governance. *Comparative European Politics*, 5, 104-120.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). (2015). *Creating public value in practice: advancing the common good in a multi-sector, shared-power, no-one-wholly-in-charge world*. CRC Press.
- Chambers, S. (2003). Deliberative democratic theory. *Annual review of political science*, 6(1), 307-326.
- Chappoz, Y., & Pupion, P. C. (2012). Le new public management. *Gestion et management public*, 12(2), 1-3.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.
- Clifford, C., & Wright, V. (1999). Die Politisierung der britischen Verwaltung: Bestrebungen, Grenzen und konzeptionelle Probleme. *Verwaltungswissenschaftliche Informationen*, 27(1/2), 42-49.
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public management review*, 20(9), 1265-1286.
- Crozier, M. (1977). L'acteur et le système. *Editions du Seuil*.
- Curristine, T. (2007). Experience of OECD countries with performance budgeting. In *Performance Budgeting: Linking funding and results* (pp. 128-143). London: Palgrave Macmillan UK.
- Dickins, D., & Fay, R. G. (2017). COSO 2013: Aligning internal controls and principles. *Issues in Accounting Education*, 32(3), 117-127.

- 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.
- Eymeri-Douzans Jean-Michel (2003). Frontière ou marches ? De la contribution de la haute administration à la production du politique. Chapitre 3 de Jacques Lagroye, *La politisation*, Paris, Belin, p. 47-77 ;
- Eymeri-Douzans, J. M. (2003). Frontière ou marches? De la contribution de la haute administration à la production du politique. *La politisation*, Paris, Belin, 47-77.
- Ferlie, E., FitzGerald, L., & Ashburner, L. (1996). Corporate governance in the post 1990 NHS: The role of the board. *Public Money & Management*, 16(2), 15-21.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66, 66-75.
- Georges, M. Z. (2025). Budget programme et qualité de la dépense dans les administrations de souveraineté au Cameroun. *Revue Francophone*, 3(2), 151-175
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing research: Within a changing information environment*. McGraw-Hill.
- Halachmi, A., & Greiling, D. (2013). Transparency, e-government, and accountability: Some issues and considerations. *Public Performance & Management Review*, 36(4), 562-584.
- Hijazi, R. (2021). Factors hindering quality performance in construction projects: An empirical study. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 21(1), 47-57.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Jensen, A. L. (1986). Functional regression and correlation analysis. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 43(9), 1742-1745.
- Jensen, M. C., Chew, D. H. U.S. Corporate Governance: Lessons from the 1980s. Peter L. Bernstein, *The Portable MBA in Investment*, John Wiley and Sons, Inc., 1995.
- Khotami, M. (2017, November). The concept of accountability in good governance. In *International Conference on Democracy, Accountability and Governance (ICODAG 2017)* (pp. 30-33). Atlantis Press.
- Langlois, Richard N. and Nicolai J. Foss., (1999). Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. *Kyklos* 52(2), 201-218.
- Lazonick, W., & O'Sullivan, M. (1998). Corporate governance and the innovative economy: Policy implications.
- Lindblom, C. E. (1959). Public administration review. *The science of 'muddling through'*, 19, 79-88.
- Matheson, A., & Kwon, H. S. (2003). Public sector modernisation: A new agenda. *OECD Journal on Budgeting*, 3(1), 7-24.
- Mourad, M. (2011). Role of brand related factors in influencing students' choice in Higher Education (HE) market. *International Journal of Management in Education*, 5(2-3), 258-270.

- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Ngadi, H., & Elatif, H. (2024). Contrôle de gestion et performance dans le secteur public : Apports théoriques. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 8(3), 201-226
- Pesqueux, Y. (2006). Le « nouveau management public »
- Poincelot, E., & Wegman, G. (2004). *Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique-The Use of Non-financial Measures to Evaluate or Manage the Performance: A Theoretical Analysis* (No. 1040902). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Pollitt, C. and G. Bouckaert (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, 3rd edn (Oxford: Oxford University Press).
- Power, M. (1997). Expertise and the construction of relevance: Accountants and environmental audit. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 123-146.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., and Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: navigating the new business landscape*, London, Macmillan Press.
- Rose-Ackerman, S. (1999). Political corruption and democracy. *Conn. J. Int'l L.*, 14, 363.
- Roussel, P. (2005). Chapitre 9. Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. *Méthodes & Recherches*, 245-276.
- Ruso, J., Krsmanovic, M., Trajkovic, A., & Rakicevic, Z. (2013). Quality Management in Public e-Administration. *International Journal of Management Science and Engineering*, 7(10), 550-554.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Simon, H. A. (1947). A Comment on" The Science of Public Administration". *Public Administration Review*, 7(3), 200-203.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2017). Metagoverning collaborative innovation in governance networks. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 826-839.
- Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American economic review*, 92(3), 460-501.
- Stiglitz, J. E., & Edlin, A. S. (1992). *Discouraging rivals: Managerial rent-seeking and economic inefficiencies* (No. w4145). National Bureau of Economic Research.
- Tawiah, V. (2023). The effect of IPSAS adoption on governance quality: evidence from developing and developed countries. *Public Organization Review*, 23(1), 305-324.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 23(1), 1-30.
- Viénot, M. (1995). Le conseil d'administration des sociétés cotées. *AFEP-CNFP*, juillet.
- Wang, P., Liu, L., & Wu, T. (2018). A review of China's climate governance: state, market and civil society. *Climate Policy*, 18(5), 664-679.
- Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of economic literature*, 38(3), 595-613.
- Ziani, M. H. T., & El Menzhi, K. (2025). Réussir le Management par la qualité dans le secteur public: Cas d'un hôpital à Tétouan. *[RMd] RevistaMultidisciplinar*, 7(2), 133-160.