

## **Déterminants du comportement éthique des agents dans un contexte de réformes de l'administration publique béninoise**

### **Determinants of the ethical behavior of agents in a context of reforms of the Beninese public administration**

**HOUNGBO Mauricette Sonia A. O.**

Enseignante chercheure

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Parakou (Bénin)

Centre de Recherche en Entrepreneuriat Croissance et Innovation (CRECI)

**Date de soumission :** 19/11/2025

**Date d'acceptation :** 30/12/2025

**Pour citer cet article :**

Houngbo M. (2025), «Déterminants du comportement éthique des agents dans un contexte de réformes de l'administration publique béninoise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 9 : numéro 4 » pp : 314- 339.

## Résumé

Dans un contexte marqué par des réformes profondes de l'administration publique béninoise, la question du comportement éthique des agents publics demeure un enjeu central, notamment dans le domaine sensible de la passation des marchés publics. La présente recherche vise à analyser les facteurs déterminants du comportement éthique des agents publics engagés dans ce processus. Pour atteindre cet objectif, une approche méthodologique quantitative a été mobilisée auprès d'un échantillon de 80 acteurs impliqués dans les marchés publics. Les résultats montrent que les valeurs personnelles exercent une influence positive et significative sur l'adoption de comportements éthiques, tout comme le climat éthique organisationnel. En revanche, la formation en éthique et le niveau d'instruction présentent un effet positif mais non significatif. Par ailleurs, l'âge et le genre ne se révèlent pas comme des facteurs déterminants du comportement éthique, confirmant le caractère contextuel et socioculturel de ces variables. Ces résultats contribuent à une meilleure compréhension des leviers de promotion de l'éthique dans l'administration publique.

**Mots-clés :** comportement éthique ; administration publique ; valeurs personnelles ; climat éthique.

## Abstract

In a context marked by profound reforms of the Beninese public administration, the issue of ethical behavior among public officials remains a major challenge, particularly in the sensitive area of public procurement. This study aims to analyze the key determinants of ethical behavior among public agents involved in the public procurement process. A quantitative research approach was adopted, based on a sample of 80 stakeholders engaged in public procurement activities. The findings indicate that personal values have a positive and significant influence on the adoption of ethical behavior, as does the organizational ethical climate. Conversely, ethics training and level of education show a positive but non-significant effect. In addition, age and gender do not appear to be significant determinants of ethical behavior, highlighting the contextual and socio-cultural nature of these variables. Overall, the study contributes to a better understanding of the mechanisms that can strengthen ethical conduct within public administration.

**Keywords :** Ethical behavior; public administration; personal values; ethical climate.

## Introduction

Le secteur public de la plupart des pays a subi de profondes mutations au cours des quatre dernières décennies, sous l'impulsion du *New Public Management* (Pollitt et Dan, 2011). Les administrations publiques traditionnelles ont cédé la place, en partie, à des organisations orientées vers les résultats, ainsi qu'à des entreprises privées à but lucratif ou non lucratif, dès la fin des années 1970 (Gruening, 2001). Toutes ces entités, publiques ou privées, poursuivent des objectifs à court, moyen et long terme, mesurés à l'aide d'indicateurs spécifiques. Selon Gervais (2000), le contrôle de gestion consiste à s'assurer que les ressources sont disponibles et utilisées de manière efficace, efficiente et pertinente pour atteindre ces objectifs stratégiques. La notion d'éthique s'y révèle cruciale, car elle permet de rendre compte de l'emploi des ressources et de leur contribution effective – ou non – à ces finalités. Malgré l'intérêt persistant porté à l'éthique partout dans le monde, des scandales provoqués par les leaders de grandes structures continuent de marquer les esprits des citoyens (Ait Soudane & Lalaoui, 2024).

En gestion, l'éthique occupe une place centrale (Dionne-Proulx, 2005 ; Brasseur, Kefi & Ngijol, 2012). Elle renvoie à l'étude et l'application de principes moraux permettant de déterminer ce qui est juste, acceptable et légitime dans la conduite des affaires, le management, et les pratiques organisationnelles (Azhar, 2025). Ainsi, l'éthique y apparaît comme un pilier du management, essentiel à tout exercice professionnel (Langlois, 2019 ; Mdarbi et Raoui, 2021). Pourtant, son intégration dans les administrations publiques africaines bute sur de nombreux obstacles (Lavhelani & Mamokhere, 2023). Si les pays du Nord accordent un intérêt croissant à la responsabilité et à l'éthique organisationnelles, leurs dirigeants évaluent rarement leur efficacité sur les comportements (Hirèche, 2004). Bien que des codes de déontologie existent, un fossé persiste souvent entre les valeurs proclamées et les pratiques réelles (Mercier, 2000 ; Hounbo, 2022 ; Amidjogbé, 2023). À titre d'exemple, dans les marchés publics, Alagbé (2022) met en lumière la tolérance excessive envers les manquements, l'ignorance des codes éthiques et déontologiques, et les écarts d'exécution qui en découlent. Le secteur des marchés publics est fortement exposé au risque de corruption en raison des normes dépenses publiques injectées (Mohammed, 2022).

Au Bénin, les réformes visant à moderniser l'administration publique ont introduit divers dispositifs pour renforcer la responsabilité des agents, particulièrement ceux impliqués dans des actes financiers. Avec l'avènement du « gouvernement de la rupture », des mesures institutionnelles (décrets, codes) ont été adoptées. Dans les marchés publics, les dysfonctionnements liés à la corruption ont entraîné des sanctions sévères, favorisant une prise

de conscience éthique chez les agents. La crainte de la répression semble désormais modeler des comportements plus transparents. Comme le note Argyriades (2006, p. 173), « aucune des responsabilités des fonctionnaires – gestionnaires, conseillers ou technocrates – ne les exonère de choix moraux difficiles ». Selon Genard et Jacob (2004), l'autonomie et la responsabilité prônées par le *New Public Management* génèrent toutefois de nouvelles incertitudes et espaces d'initiative.

La littérature existante éclaire les déterminants du comportement éthique dans les affaires publiques et privées, avec une abondance d'études sur les dysfonctionnements administratifs, notamment la corruption (Blundo et de Sardan, 2001 ; Blundo, 2007 ; Blundo, 2021 ; Mideso, 2023 ; Malukisa Nkuku, 2021 ; Anders, Kanyongolo et Seim, 2020 ; Klein et al., 2023 ; Clemente et al., 2023). Pourtant, les chercheurs en gestion accordent peu d'attention aux mécanismes induisant un comportement éthique chez les agents publics africains. Les échecs du *New Public Management* s'expliquent souvent par un focus excessif sur l'adoption des outils, au détriment de leur appropriation (Chatelain-Ponroy, 2008, 2010). Alors que les études récentes privilégient la responsabilité sociale et environnementale, ou traitent l'éthique individuelle de manière théorique, en raison de son ambiguïté, les travaux empiriques restent rares, surtout en Afrique, où les défis organisationnels minent la performance.

Face à ces constats, cet article analyse les dispositifs visant à renforcer l'éthique personnelle des agents publics au Bénin. Les réformes institutionnelles post-2016 et leurs effets sur l'administration béninoise soulèvent en effet de nombreuses interrogations. Dans un contexte réformé, *quels facteurs déterminent le comportement éthique des agents du service public au Bénin ?* Cette question fondatrice porte un double intérêt : dresser un bilan des apports de ces dispositifs à l'éthique des acteurs, et réfléchir à leur degré effectif d'appropriation et d'application. Le choix du domaine des marchés publics s'explique par sa vulnérabilité aux pratiques généralement qualifiées de non éthiques, telles que la corruption et le favoritisme, et par son impact direct sur la transparence et la performance de l'administration publique. Dans le contexte des réformes au Bénin, ce secteur constitue un terrain privilégié d'observation des comportements des agents et des effets des réformes sur l'éthique organisationnelle.

L'article débute par une revue de littérature positionnant l'étude parmi les travaux sur les mutations des administrations publiques et les déterminants éthiques. Une section méthodologique précède l'analyse des résultats, suivie des limites et perspectives de recherche.

## 1. Cadre théorique de la recherche

### **1.1. Ethical climate theory**

Dans l'analyse du comportement éthique au sein des organisations publiques, la Ethical Climate Theory (ECT) de Victor et Cullen (1988, 1990) constitue une référence centrale pour appréhender la manière dont les normes morales, les attentes comportementales et les systèmes de valeurs se structurent dans un environnement de travail. La théorie postule en effet que le climat éthique représente une forme de force motrice qui influence les décisions et comportements des individus, en orientant ce qui est perçu comme acceptable ou non dans un contexte donné. Dans le cadre des réformes de l'administration publique béninoise, marquées par des transformations institutionnelles, soutenue par une logique de performance et un renforcement des exigences de redevabilité, l'ECT permet d'analyser la façon dont le contexte organisationnel façonne l'éthique professionnelle. En effet, dans les administrations publiques, la capacité des agents à adopter un comportement éthique ne dépend pas uniquement de leurs valeurs personnelles ou de leur intégrité individuelle, mais aussi des signaux structurels émis par l'organisation (Coughlan, 2005), de la culture administrative (Peters, 2018) et des dispositifs de gouvernance ou de formation disponibles (Trevino, 1986 ; Kaptein, 2011).

Ainsi, l'intérêt de l'ECT dans cette étude repose sur trois contributions majeures. D'abord, la théorie permet de relier les valeurs personnelles des agents à leur perception des normes collectives. Les travaux de Schwartz (1992) sur les valeurs ont montré que celles-ci constituent un déterminant des jugements moraux, mais leur traduction en comportement dépend fortement du contexte institutionnel. Ensuite, la théorie offre une grille d'analyse pour apprécier l'effet de la formation en éthique comme mécanisme de socialisation professionnelle. Des études telles que celles de Incherah (2024), Sumlin et al. (2025) ont mis en évidence le fait que les formations renforcent davantage l'éthique lorsque le climat organisationnel est cohérent avec les apprentissages transmis. Enfin, l'ECT permet de tester l'effet direct du climat éthique perçu défini comme l'ensemble des pratiques, routines, discours et sanctions liés à l'éthique sur le comportement éthique des agents. Selon Victor et Cullen (1988), ce climat agit comme un cadre cognitif qui oriente les décisions individuelles en situation de dilemme, en réduisant l'ambiguïté morale.

### **1.2. Revue de littérature**

Cette revue de littérature est organisée en deux parties ; la première partie, en se basant sur quelques travaux se prononce sur ce qu'on sait de l'éthique dans le management après les

réformes introduite par la nouvelle gestion publique. La seconde partie présente les différents arguments théoriques qui justifient la formulation de chaque hypothèse de recherche.

### **1.2.1 L'éthique au prisme des réformes du new public management : que savons-nous déjà ?**

L'avènement du New Public Management (NPM) résulte de deux événements majeurs. D'une part, les conséquences du choc pétrolier de 1973, ayant provoqué des crises budgétaires dans de nombreux pays de l'OCDE, ont conduit à repenser le management public. D'autre part, le NPM est né de l'insuffisance et du manque d'optimisation de la gestion des ressources de l'État (Bentaja et Assali, 2023), dans un contexte marqué par une bureaucratie centralisée, des mécanismes de contrôle inefficaces et des pratiques de gabegie (Bartiche et Erraoui, 2021). Si ces facteurs expliquent l'émergence des réformes orientées vers la performance, ils révèlent également le dilemme central du NPM : transférer des principes de gestion privée à des organisations publiques dont les objectifs, la culture et le contexte diffèrent significativement. La littérature souligne que le NPM a favorisé une revalorisation de l'action publique et de la performance, mais que ses résultats sont ambivalents. Les réformes ont introduit des mécanismes d'autonomie et de responsabilisation des gestionnaires, mais l'expérience montre que les innovations managériales perdent parfois de leur sens et retombent dans des travers bureaucratiques similaires à ceux qu'elles visaient à corriger (Bartoli et al., 2011). Jacob, Imbeau et Bélanger (2011) insistent sur le fait que le NPM modifie profondément le rôle et les comportements des gestionnaires, mais sans toujours garantir une amélioration réelle de la performance. Ces constats soulignent un débat central dans la littérature : le NPM est-il un catalyseur de performance et d'éthique, ou reproduit-il simplement des inefficacités sous une nouvelle forme ?

L'intégration des principes du NPM varie selon les contextes nationaux. Même si certains pays ont réussi à instaurer ces réformes au point d'en faire une nouvelle orthodoxie administrative internationale (Carassus et Delon, 2019), leur applicabilité reste limitée dans les pays en développement, en particulier en Afrique, où les différences culturelles et les modes de gouvernance rendent la transférabilité complexe (Hope, 2001 ; Elatmani & El Kadiri, 2025). Dans ces contextes, les dysfonctionnements persistent et soulignent l'importance de la responsabilité éthique des dirigeants (Bartiche et Erraoui, 2021). Face aux effets pervers observés – démotivation, contournement des règles ou comportements contre-productifs – des codes déontologiques et des règles ont été institués pour encadrer les pratiques (Collard, 2021).

Néanmoins, comme le montre Rasheed (1993), ces initiatives restent souvent insuffisantes pour résoudre les difficultés structurelles et fonctionnelles des services publics africains.

Le lien entre éthique et performance constitue un autre point de débat dans la littérature. Si certains travaux insistent sur l'importance des valeurs et de la culture organisationnelle pour réguler les comportements des gestionnaires (Boisvert, 2002), d'autres mettent en évidence la persistance de manquements éthiques, tels que la corruption, la fraude ou l'interférence politique dans la gestion publique (Caron et Giauque, 2005). Les études sur les déterminants de ces comportements montrent que les valeurs façonnent la personnalité individuelle et influencent les comportements professionnels (Agyriades, 2006). Cependant, il existe un manque d'analyses approfondies sur la manière dont l'éthique peut réellement moduler la performance et les décisions des gestionnaires dans le cadre du NPM.

Enfin, les travaux existants révèlent une limite méthodologique liée d'une part à la complexité de la mesure de la performance dans le secteur public ; d'autre part son lien avec l'éthique ne fait encore l'unanimité (Carassus et Delon, 2019). La littérature souligne néanmoins que le NPM confère une marge de manœuvre aux gestionnaires, et que l'éthique peut fonctionner comme un instrument d'autorégulation, permettant d'adapter les décisions aux réalités des usagers et aux valeurs incarnées par les acteurs (Boisvert, 2002). Ces constats mettent en évidence un manque dans les connaissances actuelles sur le rôle de l'éthique dans les contextes organisationnels africains en proie à des défis institutionnels.

En résumé, la littérature sur le NPM et l'éthique révèle des débats persistants sur la transférabilité des réformes, les effets contradictoires sur la performance et l'encadrement éthique des gestionnaires. Les travaux existants mettent en évidence des résultats contrastés et des lacunes méthodologiques, justifiant la nécessité d'études ciblant le rôle régulateur de l'éthique sur la performance des administrations publiques dans des contextes spécifiques, notamment africains. Ce positionnement définit l'originalité et la contribution attendue de la présente étude. Concrètement, en s'inscrivant d'une part dans le courant des études post-new public management, cette étude interroge les facteurs qui influencent le comportement éthique des agents dans une logique de performance de l'administration publique.

### **1.3 Développement des hypothèses**

#### **1.3.1 Valeurs personnelles et comportement éthique**

Au rang des déterminants personnels du comportement éthique, on retrouve les valeurs personnelles. Les valeurs sont des croyances dynamiques, des standards psychologiques, aussi bien positifs ou négatifs, non associés à une situation particulière et représentant la manière dont une personne perçoit la conduite à tenir. Pour Theodorson et Achilles (1969), les valeurs personnelles sont les valeurs auxquelles une personne est fortement attachée et qui influencent son comportement. Ce sont des croyances qui influencent le comportement humain (Kernaghan et Borins, 2000). Elles interpellent sur ce qui est bien ou mal dans une société. Elles influencent notre processus cognitif, les prises de décisions dans des situations et les comportements adoptés ; les valeurs étant différentes d'une personne à une autre (Fritzsche & Oz, 2007). Les travaux de Boer & Fischer (2013) ont démontré que les valeurs personnelles influencent l'attitude et le comportement individuel ; cependant, ces valeurs peuvent souvent être en contradiction avec les valeurs prônées par l'organisation. Contrairement à cette conclusion, des travaux soulignent que les valeurs personnelles n'ont qu'une relative ou presque pas d'influence sur le comportement éthique des individus.

Parmi les déterminants individuels du comportement éthique figurent les valeurs personnelles. Celles-ci renvoient à des croyances relativement stables, constituant des standards psychologiques qui orientent les jugements sur ce qui est désirable ou non, indépendamment d'une situation spécifique. Pour Theodorson et Achilles (1969), les valeurs personnelles sont celles auxquelles un individu est profondément attaché et qui influencent durablement ses comportements. Elles constituent ainsi des repères normatifs guidant les décisions et les actions (Sagiv, Roccas, Cieciuch & Schwartz, 2017).

Les valeurs personnelles jouent un rôle central dans les processus cognitifs, en influençant la manière dont les individus interprètent les situations et arbitrent entre différentes options comportementales (Sagiv & Roccas, 2021, 2019). Toutefois, la littérature souligne que ces valeurs varient fortement d'un individu à l'autre et peuvent entrer en tension avec les normes et valeurs promues par l'organisation. Les travaux de Sagiv & Schwartz, (2022) montrent que les valeurs personnelles influencent les attitudes et les comportements individuels, mais ils soulignent également que leur impact dépend du contexte organisationnel. À l'inverse, certaines études relativisent cette influence et suggèrent que les contraintes institutionnelles, hiérarchiques ou normatives peuvent limiter l'expression des valeurs personnelles dans les comportements effectifs.

Dans cette perspective, bien que les valeurs personnelles constituent un socle important du comportement éthique, leur influence ne peut être pleinement comprise qu'en tenant compte de l'environnement organisationnel dans lequel évoluent les agents.

*H1 : Les valeurs personnelles influencent positivement le comportement éthique des agents*

### **1.3.2 Formation en éthique organisationnelle et comportement éthique**

Dans les pays occidentaux, des recherches ont été conduites sur la relation entre le code éthique et les comportements éthique des travailleurs ; ces travaux demeurent cependant sans consensus sur cette relation. Par exemple, alors que pour Adams et al. (2001), Somers (2001) il y a une relation entre l'existence d'un code éthique et les comportements éthique en organisation, Cleek & Leonard (1998) avaient trouvé qu'il n'y a aucune relation.. Des auteurs (Chaplais et al., 2016) postulent en effet qu'un programme de formation en éthique renforce le comportement éthique en permettant notamment de prendre du recul face à une situation donnée. L'existence d'un programme d'éthique est inutile si les acteurs n'ont pas été formés à cela. Une enquête menée auprès des fonctionnaires de l'administration publique de Madagascar a montré que ces derniers n'avaient pas de grande connaissance en ce qui concerne l'éthique (Mainga, 2012).

Les recherches portant sur la formation et les dispositifs éthiques organisationnels mettent en évidence des résultats contrastés quant à leur influence sur le comportement éthique. Dans les pays occidentaux, plusieurs études ont examiné la relation entre l'existence de codes éthiques ou de programmes de formation et les comportements des travailleurs, sans parvenir à un consensus clair. Adams et al. (2001), Somers (2001) mettent en évidence une relation positive entre la présence de dispositifs éthiques et comportementaux, tandis que Cleek & Leonard (1998), ne trouvent pas de lien significatif.

Ces divergences suggèrent que l'existence formelle d'un dispositif éthique ne garantit pas, à elle seule, l'adoption de comportements éthiques. Chaplais et al. (2016) soulignent que la formation en éthique permet aux agents de prendre du recul face aux dilemmes rencontrés et de développer des capacités de discernement, à condition que cette formation soit effectivement comprise et intégrée. Dans cette logique, l'efficacité de la formation dépend de plusieurs dimensions, notamment son contenu, sa fréquence et son caractère obligatoire ou non. L'enquête menée par Mainga (2012) auprès des fonctionnaires malgaches révèle un faible niveau de connaissance en matière d'éthique, ce qui renforce l'idée que l'absence ou l'insuffisance de formation limite l'impact des dispositifs éthiques sur les comportements.

*H2 : La formation en éthique organisationnelle influence positivement le comportement éthique des agents.*

### **1.3.3 Climat éthique et comportement éthique**

Le climat éthique fait référence à la perception collectivement partagée par les membres d'une organisation sur les principes éthiques ; ces perceptions influencent le processus de décision et de comportement éthique (Ismail et Yuhanis, 2018). Selon Victor et Cullen (1988) cité par Chouaib et Zaddem (2012), le climat éthique est « l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct, et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation ».

L'idée de perceptions partagées, associée à la définition du climat éthique, confère à ce concept un aspect subjectif, et fait que l'existence d'un type de climat éthique ne se confirme que lorsque la majorité des membres dans une organisation ou unité estiment que certaines formes de raisonnement ou de comportements éthiques dominant le fonctionnement du système (Martin et Cullen, 2006). Il a été démontré que l'orientation éthique d'une organisation peut affecter le comportement des employés. Un bon climat de travail éthique renforce et inspire des valeurs positives et décourage celles négatives, ce qui peut influencer le comportement des employés (Geue, 2018). Des études ont montré que plusieurs types de climat éthique prévalent dans les organisations : le climat de type instrumental dans lequel les membres d'une organisation sont enclins à protéger leurs propres intérêts au-delà de l'intérêt des autres.

Le climat éthique renvoie à la perception collective, partagée par les membres d'une organisation, des principes et normes éthiques qui guident les comportements et les décisions (Ismail et Yuhanis, 2018). Selon Victor et Cullen (1988), cités par Chouaib et Zaddem (2012), il correspond à l'ensemble des perceptions partagées de ce qui constitue un comportement éthiquement approprié et de la manière dont les problèmes éthiques doivent être traités. Cette dimension collective confère au climat éthique un caractère subjectif, reposant sur l'interprétation dominante des pratiques et des règles en vigueur.

Martin et Cullen (2006) précisent qu'un climat éthique ne peut être considéré comme établi que lorsque la majorité des membres d'une organisation partagent des perceptions similaires quant aux comportements valorisés. Plusieurs travaux montrent que l'orientation éthique d'une organisation influence les comportements des employés, en renforçant certaines valeurs et en décourageant les pratiques jugées inacceptables (Singha, 2024). Toutefois, tous les climats éthiques ne produisent pas les mêmes effets. Par exemple, un climat de type instrumental peut

encourager la poursuite d'intérêts personnels au détriment de l'intérêt collectif, ce qui limite l'adoption de comportements éthiques. Ainsi, l'influence du climat éthique sur le comportement dépend étroitement de sa nature et de la manière dont il est perçu par les agents.

*H3 : Le climat éthique influence positivement le comportement éthique des agents.*

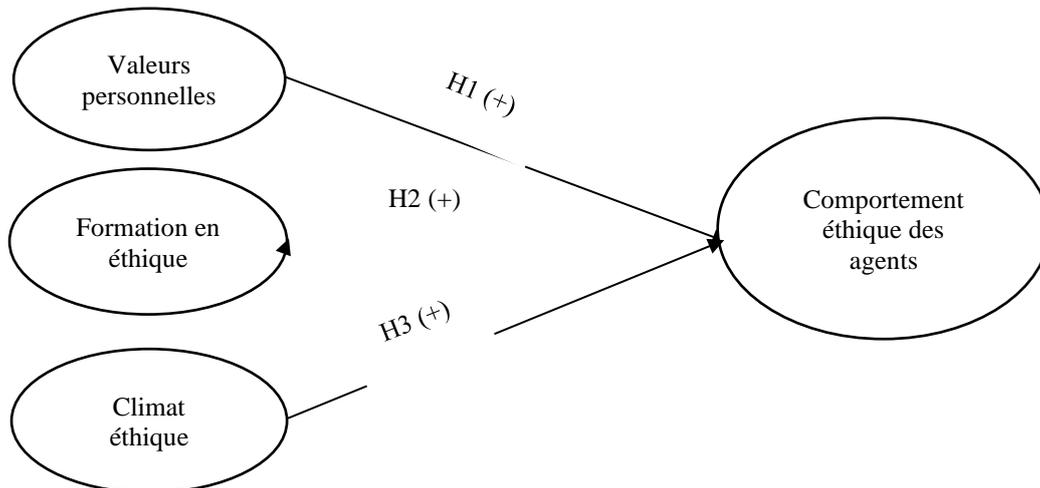


Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche

Source. A partir de la littérature consultée

## 2. Méthodologie

### 2.1 Echantillonnage et opérationnalisation des variables

Le type d'échantillonnage appliquée est celui non probabiliste, fondé sur la technique d'échantillonnage par convenance, car il n'a pas été possible d'avoir le répertoire au plan national de tous les acteurs de la chaîne de passation des marchés publics. Le questionnaire élaboré a été distribué à nos contacts personnels qui à leur tour ont aidé à partager aussi à leur collègue. Au total 80 acteurs du domaine de la gestion des marchés publics ont complété le questionnaire. Pour mesurer les valeurs personnelles, cette étude a utilisé l'échelle des valeurs personnelles de Scott (1965), adaptée par Akaah et Lund (1994). L'échelle regroupe trois dimensions : égoïsme, utilitarisme et altruisme, permettant de capter la tendance des agents à privilégier leurs intérêts personnels, à agir pour le bien collectif ou à suivre des principes moraux, indépendamment de gains ou de pressions contextuelles. Les items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points (1-pas du tout d'accord à 5 tout à fait d'accord). Le coefficient alpha de Cronbach pour ces échelles était de 0,84 dans les travaux de Alleyne, Cadogan-McClean et Harper (2013). Les items sur le climat éthique (Treviño, Butterfield et McCabe, 1998) ont été adaptés aux fins de cette recherche. Les organisations ne possèdent pas de valeurs indépendantes de celles de leurs membres (Tepeci, 2001). Les items sur le

comportement éthique adapté de Atakan, Burnaz et Topcu (2008) ont été utilisés aux fins de cette recherche. La variable « formation en éthique » a été mesurée à partir de la question : « Avez-vous déjà participé à une formation sur l'éthique dans cette administration ? ». Compte tenu de la nature factuelle de cette question, la variable a été opérationnalisée de manière dichotomique (0 = non ; 1 = oui). Ce choix permet de capter l'exposition effective des agents à un dispositif formel de sensibilisation éthique propre à l'administration étudiée. Cette précaution méthodologique se base aussi sur les études de Fonséca (2021) Warren et al. (2014) qui a aussi opérationnalisé cette variable de manière dichotomique.

## 2.2 Analyse des données

Cette étude a procédé à la vérification du caractère factorisable des variables par la MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) de Kaiser, Meyer et Olkin avant l'analyse factorielle en composantes principales (Evrard et al., 2009). Ensuite, a été menée l'analyse de fiabilité statistique des échelles de mesure en procédant au calcul du coefficient alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne entre les items mesurant les différentes variables. Les items qui y sont, respectent la règle de Kaiser et sont corrélés aux facteurs (Evrard et al., 2009). La deuxième phase de notre analyse a été consacrée au test des hypothèses. Ces tests ont été effectués en utilisant l'analyse de régression multiple.

## 3. Résultats

### 3.1 Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Cette section présente les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés. L'objectif de l'utilisation d'informations démographiques est de permettre à l'échantillon d'être plus représentatif de la population. Il était également pertinent pour l'étude d'identifier le nombre d'années pendant lesquelles le répondant avait travaillé dans l'administration publique béninoise. La lecture du tableau 1 montre que 20,6% des répondants ont moins d'un an dans l'exercice de leur fonction au sein de l'administration publique béninoise. Près de 28% avaient déjà accumulé une expérience comprise entre 2 et 5 ans au sein de la même administration. Le tableau révèle aussi que 46% des répondants ont une expérience professionnelle comprise entre 6 et 10 ans. La minorité (5,4%) a plus de 10 ans dans le secteur des marchés publics.

**Tableau 1.** Répartition par année d'expérience

Tranche d'âge	Pourcentage
Moins d'un an	20,6
[2- 5 ans [	27,8

[6- 10 ans [	46,2
Plus de 10 ans	5,4
Total	100%

**Source :** Données d'enquête

### 3.2 Statistiques descriptives sur les variables de recherche

Le tableau ci-dessous présente les statistiques descriptives sur les valeurs personnelles.

**Tableau 2.** Statistiques descriptives sur les valeurs personnelles

	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Variance
Il est acceptable de privilégier mes intérêts personnels, même si cela désavantage l'organisation	1	4	2.95	.992	.984
Je cherche avant tout à bénéficier personnellement des opportunités de mon travail.	3	5	3.94	.698	.487
Je justifie parfois mes actions au travail par ce qu'elles m'apportent personnellement.	1	4	2.29	.738	.545
Je prends des décisions en fonction de ce qui profite le plus au plus grand nombre.	1	3	3.95	.522	.272
Même si certaines décisions sont difficiles, je les adopte si elles améliorent le fonctionnement global de l'organisation.	1	5	4.01	.773	.597
Je privilégie les actions qui maximisent l'efficacité et le bien-être collectif dans mon service.	2	4	3.85	.497	.247
Je refuse de prendre un avantage personnel si cela viole mes principes moraux.	2	4	2.27	.759	.575
Même si cela me coûte, je respecte les règles et procédures de manière stricte.	1	5	3.62	1.197	1.432

**Source :** Données d'enquête

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives relatives aux valeurs personnelles des participants. Les résultats montrent que ces derniers accordent globalement plus d'importance à l'intérêt collectif et au respect des règles qu'à la satisfaction de leurs intérêts personnels. En effet, les items liés au bien-être collectif et à l'efficacité organisationnelle (« Je prends des décisions en fonction de ce qui profite le plus au plus grand nombre », « Même si certaines décisions sont difficiles, je les adopte si elles améliorent le fonctionnement global de

l'organisation ») affichent des moyennes élevées (3,95 à 4,01) et des écarts-types faibles à modérés, traduisant une forte homogénéité des réponses. À l'inverse, les items centrés sur l'intérêt personnel présentent des moyennes plus variables (2,29 à 3,94), reflétant une certaine diversité dans l'attitude des participants envers la recherche d'avantages individuels. L'item relatif au respect strict des règles montre la plus grande dispersion (écart-type = 1,197), suggérant des différences individuelles sur la perception et l'application des procédures organisationnelles. Globalement, les résultats indiquent une orientation dominante vers la coopération et l'éthique professionnelle, avec des nuances concernant les comportements opportunistes.

**Tableau 3.** Statistiques descriptives sur le comportement éthique des acteurs

	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Variance
Quelqu'un qui agit de manière non éthique progressera plus rapidement que celui qui agit éthiquement	2	5	5	4.09	.784
Les gens, ici au Bénin, agiraient occasionnellement de manière contraire à l'éthique si cela l'aide à réussir	2	5	4.08	.679	.461
Un acteur du processus de de gestion des marchés publics agirait de manière non éthique sans avoir d'autre choix que si son patron lui demande de le faire	3	5	4.98	.792	.628
Un acteur du processus de gestion des marchés publics agirait contrairement à l'éthique si cela l'aide à progresser	3	5	4.25	.670	2
Un acteur du processus de GMPC serait prêt à faire tout ce qui est contraire à l'éthique pour réussir	3	5	4.06	.727	2

**Source :** Données d'enquête

Le tableau ci-dessus traduit les réponses des répondants sur le comportement éthique perçu. De l'analyse du tableau, les enquêtés perçoivent que ceux qui agissent souvent de façon non éthique progressent plus rapidement qu'une personne qui agit de manière éthique (5/5 ; 4.25/5). Dans le même sens, ils estiment qu'un acteur des marchés publics n'agirait de manière non éthique sans avoir d'autre choix que si son patron lui demande de le faire (4.98/5).

**Tableau 4.** Statistiques descriptives sur le climat éthique

	Min	Max	Mean	Std. Dev.	Variance
L'ARMP discipline les comportements contraires à l'éthique lorsqu'ils se produisent	3	5	4.20	.668	.447
Les cadres supérieurs de GMP ont des valeurs éthiques élevées.	2	5	3.63	1.128	1.273
Les comportements éthiques sont la norme dans cette administration	3	5	4.69	.553	.306

Les sanctions en cas de comportement contraire à l'éthique sont strictement appliquées dans cette administration.	3	5	4.99	.810	.656
Les gens de cette administration se préoccupent activement de l'intérêt des usagers et du public.	3	5	4.67	.790	.625
Chaque membre de cette administration décide pour lui-même de ce qui est bien ou mal.	2	4	3.14	.861	.741
L'administration a mis en place des procédures permettant de poser des questions sur les exigences du code de déontologie en passation des marchés publics	3	5	4.47	.526	.277
Les gens ici sont régulièrement tenus d'affirmer que leurs actions sont conformes au code d'éthique.	3	5	4.63	.512	.262

**Source :** Données d'enquête

Le climat éthique est capturé à travers différents items, de l'analyse des données du tableau ci-dessus, il ressort que les acteurs admettent que l'ARMP (Autorité de Régulation des marchés publics) discipline les comportements contraires à l'éthique lorsqu'ils se produisent (4.20/5). Même s'ils ignorent si les cadres supérieurs de GMP ont des valeurs éthiques élevées (3.63/5), de même les comportements éthiques sont la norme dans leur administration (4.69/5) ; cependant, ils estiment que les sanctions en cas de comportement contraire à l'éthique sont strictement appliquées dans cette administration (4.99/5). On peut dire aussi que les acteurs se préoccupent de l'intérêt des usagers et du public.

### 3.3 Analyse factorielle

L'analyse factorielle est un outil utilisé pour explorer la relation entre deux ou plusieurs variables d'une idée complexe (Pallant, 2016). Dans le cas de cette recherche, une analyse factorielle exploratoire (EFA) a été faite à travers l'analyse de la consistance interne des items ; l'objectif est de voir si ceux-ci peuvent mesurer le même phénomène ; nous avons procédé à l'analyse factorielle. Pour cela nous avons procédé au test de fiabilité dont les résultats sont dans le tableau suivant.

**Tableau 5.** Valeur de l'alpha de Cronbach

Variation	Alpha de Cronbach
Comportement éthique	0.795
Valeurs personnelles	0.764
Climat éthique	0.844

**Source :** (SPSS, Base 21)

La mesure de l'adéquation de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett ont été effectués sur l'instrument de mesure. Cette mesure varie entre 0 et 1 et un résultat de 0,5 ou plus est considéré comme acceptable (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Avant d'effectuer l'analyse factorielle, les résultats des tests de KMO et de Bartlett ont été observés afin de vérifier les inter-corrélations des éléments et donc l'adéquation des éléments pour l'analyse factorielle, comme le montre le tableau ci-dessous. Le test KMO est de 0,647, ce qui signifie que le test est satisfaisant.

**Tableau 6.** Indice KMO et test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,647
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3046,812
	Ddl	531
	Signification de Bartlett	0,000

Source : (SPSS, Base 21)

### 3.4 Analyse de corrélation entre variables

Les tableaux de corrélation pour les variables de recherche sont présentés ci-dessous. Les corrélations ont permis de déterminer la direction et la force de la relation entre les variables étudiées.

#### 3.4.1 Valeurs personnelles et comportement éthique perçu

Le tableau ci-dessous présente la matrice des coefficients de corrélation entre les valeurs personnelles et le comportement éthique. Les résultats indiquent l'existence d'une relation positive et statistiquement significative entre ces deux variables ( $r = 0,637$  ;  $p < 0,01$ ). Cette corrélation modérée en intensité suggère que les agents qui internalisent au mieux des valeurs personnelles orientées vers l'éthique tendent à adopter ou à percevoir des comportements plus éthiques dans l'exercice de leurs fonctions.

**Tableau 7.** Corrélation entre valeurs personnelles et comportement éthique perçu

Variables		Valeurs personnelles	Comportement éthique
Valeurs personnelles	Pearson Correlation	1	.637***
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	1655.974	49.800
	Covariance	10.753	.323
	N	80	80
Comportement éthique	Pearson Correlation	.637***	1
	Sig. (2-tailed)		.000

	Sum of Squares and Cross-products	49.800	661.200
	Covariance	.323	4.294
	N	80	80

Source : (SPSS, Base 21)

### 3.4.2 Climat éthique et comportement éthique

Le tableau ci-dessous présente une matrice des coefficients de corrélation entre le climat organisationnel et le comportement éthique. Les résultats prouvent qu'il existe une relation positive significative entre le comportement éthique et le climat organisationnel,  $r = 0,324$  :  $p < 0,001$ . Autrement dit, plus la perception du climat organisationnel est favorable, plus le niveau de comportement éthique tend à être élevé, et inversement. Toutefois, l'intensité modérée de cette corrélation signifie que le climat organisationnel n'est qu'un facteur parmi d'autres associé au comportement éthique des employés, sans à lui seul rendre compte de l'ensemble de ses variations.

**Tableau 8.** Corrélation entre climat éthique et comportement éthique

Variables		Climat éthique	Comportement éthique
Climat éthique	Pearson Correlation	1	.324***
	Sig. (2-tailed)		.000
	Sum of Squares and Cross-products	2200.735	179.600
	Covariance	14.290	1.166
	N	80	80
Comportement éthique	Pearson Correlation	.324***	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	Sum of Squares and Cross-products	179.600	661.200
	Covariance	1.166	4.294
	N	80	80

\*\*\*. La corrélation est significative au niveau de 0,01 (bilatérale).

Source : (SPSS, Base 21)

### 3.5 Résultats de la régression multiple

Le tableau présente les résultats de la régression multiple estimant l'influence des valeurs personnelles, du climat éthique et des variables de contrôle sur le comportement éthique perçu des acteurs. Les indicateurs globaux du modèle montrent que celui-ci est statistiquement significatif ( $F = 18,94$  et  $p < 0,001$ ) et explique une proportion substantielle de la variance du comportement éthique. En effet, le coefficient de détermination ajusté ( $R^2$  ajusté = 0,58) indique que près de 58 % des variations du comportement éthique sont expliquées par les variables introduites dans le modèle, traduisant un bon pouvoir explicatif. L'analyse des coefficients

standardisés révèle que les valeurs personnelles exercent un effet positif et significatif sur le comportement éthique ( $\beta = 0,52$  et  $p < 0,01$ ). Ce résultat suggère que plus les agents internalisent des valeurs orientées vers l'intégrité, l'intérêt collectif et le respect des règles, plus leur comportement éthique est élevé. Cet effet demeure robuste même après contrôle des autres variables, confirmant le rôle central des déterminants individuels dans la formation des comportements éthiques.

Le climat éthique apparaît également comme un déterminant positif et significatif du comportement éthique ( $\beta = 0,47$  et  $p < 0,01$ ). Cela signifie que la perception d'un environnement organisationnel caractérisé par des normes éthiques claires, l'application effective des sanctions et l'exemplarité des dirigeants favorise l'adoption de comportements éthiques. Bien que son effet soit légèrement inférieur à celui des valeurs personnelles, le climat éthique contribue de manière significative et complémentaire à l'explication du comportement éthique. En revanche, les variables de contrôle, notamment la formation en éthique organisationnelle, le genre, l'âge et le niveau d'instruction, n'exercent pas d'effet significatif sur le comportement éthique. Ces résultats suggèrent que, dans le contexte étudié, les comportements éthiques semblent davantage influencés par des facteurs liés aux valeurs individuelles et au cadre organisationnel que par des caractéristiques sociodémographiques ou des dispositifs formels de formation.

Enfin, les diagnostics de multicollinéarité indiquent des valeurs de VIF inférieures aux seuils critiques, attestant de l'absence de multicollinéarité problématique et confirmant la stabilité du modèle estimé. Ainsi, les résultats de la régression multiple renforcent la cohérence globale des analyses et valident empiriquement l'importance conjointe des valeurs personnelles et du climat éthique dans l'explication du comportement éthique au sein de l'administration publique.

**Tableau 9.** Résultats du test de régression multiple

Variables explicatives	Bêta standardisé ( $\beta$ )	t	Sig.	Tolérance	VIF
Valeurs personnelles	0.52***	3.98	0.000	0.42	2.38
Climat éthique	0.47***	3.21	0.002	0.39	2.56
Formation en éthique organisationnelle	0.11	1.02	0.310	0.78	1.28
Genre	-0.06	-1.41	0.162	0.91	1.10
Âge	-0.09	-1.67	0.098	0.85	1.18
Niveau d'instruction	0.08	0.96	0.339	0.88	1.14
Statistiques du modèle : $R^2 = 0.61$ ; $R^2$ ajusté = 0.58 ; $F(6, 73) = 18.94$ ; $p < 0.001$ ; Durbin-Watson = 1.89 *** $p < 0.01$ ; * $p < 0.05$					

Source : (SPSS, Base 21)

#### 4. Discussion

Des études antérieures ont exploré le lien entre les valeurs personnelles et le comportement éthique dans les organisations (Akaah et Lund, 1994 ; Fukukawa et al., 2007). Les valeurs sont de puissants inducteurs du comportement (Cheng et Fleischmann, 2010). Des recherches antérieures indiquent que le comportement éthique est positivement corrélé ou fortement influencé par les valeurs personnelles. Cette recherche a confirmé ces résultats puisqu'il a été constaté que les valeurs personnelles ont un effet positif et significatif sur le comportement éthique. Les participants ayant des valeurs personnelles élevées ont trouvé qu'il était plus facile d'agir de manière éthique au travail. L'idée selon laquelle les valeurs personnelles ont une influence sur le comportement éthique a des implications pour les administrations en charge des marchés publics, étant donné que les valeurs personnelles telles que l'honnêteté s'est avérée prédire les intentions de comportement éthique des acteurs.

Les résultats de cette recherche corroborent l'idée selon laquelle le climat éthique dans les services en charge des marchés publics influence le comportement éthique. Selon Kanten (2013), la portée du climat organisationnel a principalement un effet significatif et négatif sur les comportements contre-productifs. Un climat éthique positif ou négatif façonnera les comportements des travailleurs en conséquence. Le climat éthique s'est avéré avoir une relation significative avec le comportement éthique dans les travaux conduits par Baker et al., (2006). Les présents résultats sont contraires aux conclusions de Schulte, Ostroff et Kinicki (2006), qui n'ont pas non plus trouvé de corrélation entre les deux variables. Les conclusions suivantes ont été tirées de cette recherche : les acteurs qui perçoivent leur environnement de travail comme étant orienté vers l'éthique sont conscients du comportement adéquat à adopter et savent qu'ils peuvent agir de manière éthique dans un environnement qui les soutient (environnement favorable).

En ce qui concerne les caractéristiques socio-démographiques comme le genre, d'autres travaux antérieurs indiquent que les femmes ayant des valeurs personnelles élevées sont plus éthiques que les hommes (Devonish et al. 2009). Silver et Valentine (2000) ont constaté que les femmes étaient plus éthiques que les hommes. Par contre Gilligan (1982) a soutenu que les hommes étaient plus orientés vers la justice tandis que les femmes étaient plus compatissantes et attentionnées. De même, McMurray et al. (2004) ont constaté des différences non significatives entre le genre dans leur étude. Cette recherche n'a pas confirmé l'idée selon laquelle le genre et le comportement éthique pouvaient être corrélés. En réalité, les hommes et les femmes peuvent être à la fois éthiques et non éthiques en fonction de leur nature. Par exemple, les

femmes sont plus compatissantes, elles peuvent avoir du mal à tricher, elles sont également loyales, ce qui peut les amener à faire n'importe quoi pour la survie de leur organisation. Les travaux de Sogbossi et Ogouyomi (2012) ont montré qu'en Afrique, les femmes perçoivent mieux l'importance de la prise en compte de l'éthique dans les affaires ; elles ont certains traits caractéristiques tels que la patience, l'objectivité et la réserve.

### **5. Contributions de la recherche**

Les contributions de cette recherche sont de deux ordres ; sur le plan théorique, cette recherche contribue à alimenter la littérature scientifique en gestion sur les facteurs socioculturels qui déterminent le comportement éthique ; en s'inscrivant dans le contexte des réformes de l'administration publique, cette recherche contribue à l'identification des leviers d'action pour une administration publique plus performante et crédible dans un contexte où le Bénin vise à soigner son l'image de son administration. En effet, si l'éthique revêt une importance indéniable en affaires dans la société occidentale, il demeure que son importance est relative selon le contexte (Sogbossi et Ogoumoyi, 2012). Au plan managérial, nous pensons que les résultats de cette recherche permettront d'assainir le domaine des marchés publics des comportements non éthiques qui polluent et jettent du discrédit sur ce secteur, nous pensons que l'actualité sur les dérives des agents dans ce domaine ne permet pas aux potentiels investisseurs de pouvoir décider d'investir dans certains projets ; ainsi les différentes réformes entreprises au sein de cette administration permettent de nuancer les perceptions. Aujourd'hui la plupart des projets s'ils concernent par exemple la réalisation d'ouvrages publics doit entrer dans le processus de gestion des marchés publics ; les résultats de cette recherche permettront surtout aux acteurs de la chaîne de passation des marchés publics afin qu'ils intègrent de plus en plus des considérations éthiques dans l'exercice de leurs fonctions.

### **6. Limites de la recherche et pistes de recherches futures**

Conformément à Bryant (2005), les limites d'une étude empirique sont en grande partie liées aux restrictions imposées par les choix méthodologiques. À cet égard, la présente recherche présente certaines limites qui doivent être prises en compte dans l'interprétation des résultats. La première limite concerne la taille et la composition de l'échantillon. Il aurait été souhaitable de disposer d'un échantillon plus large, provenant de diverses organisations, et plus représentatif en termes de genre et d'âge. Cette contrainte limite la portée de la généralisation des résultats, lesquels ne peuvent être extrapolés à d'autres contextes professionnels ou institutionnels sans précaution. Cette limitation est renforcée par une certaine homogénéité

institutionnelle des organisations étudiées, susceptible de réduire la variabilité des pratiques et des perceptions éthiques observées.

Une deuxième limite importante est liée au biais de sélection, notamment à la sélection par réseau. L'accès au terrain et la constitution de l'échantillon se sont appuyés en partie sur des canaux relationnels et institutionnels existants, ce qui peut avoir favorisé la participation d'acteurs partageant des caractéristiques, des normes ou des sensibilités similaires en matière d'éthique. Ce biais peut conduire à une surestimation des comportements éthiques et à une sous-représentation de pratiques plus problématiques.

Par ailleurs, la recherche est exposée au biais de désirabilité sociale, particulièrement prégnant dans les études portant sur le comportement éthique. Les répondants peuvent être incités à présenter une image socialement valorisée de leurs pratiques, en conformité avec les normes attendues, plutôt qu'à rapporter fidèlement leurs comportements réels. Ce biais est d'autant plus marqué que l'éthique constitue un sujet sensible et normatif, difficile à décrire et à discuter ouvertement.

Une autre contrainte majeure tient aux difficultés d'accès aux données. Obtenir les autorisations nécessaires pour collecter des informations sur le comportement éthique s'est avéré complexe. La sensibilité du sujet a contribué à un taux de réponse relativement lent, nécessitant l'envoi de rappels répétés afin d'atteindre la taille d'échantillon requise. Cette situation peut avoir affecté la diversité des profils de répondants et introduit un biais de non-réponse.

Enfin, cette étude n'a pas intégré l'ensemble des variables susceptibles d'influencer le comportement éthique. Compte tenu de la complexité multidimensionnelle de ce comportement, certaines variables contextuelles, organisationnelles ou individuelles n'ont pas été prises en compte. À ce titre, des études longitudinales permettraient de mieux saisir l'évolution des comportements éthiques dans le temps et d'identifier plus finement les relations causales entre les variables étudiées.

## **Conclusion**

La présente recherche avait pour objectif d'analyser les facteurs déterminants du comportement éthique des agents publics dans un contexte de réformes de l'administration publique béninoise. Pour atteindre cet objectif, la recherche a mobilisé une approche méthodologique quantitative, en interrogeant un échantillon de 80 acteurs impliqués dans le processus de passation des marchés publics. Les analyses quantitatives ont révélé que les valeurs personnelles qui caractérisent chaque acteur avaient une influence positive et significative sur l'adoption de comportements éthiques ; de même, le climat éthique a une influence positive et significative

sur l'adoption de comportement éthique ; aussi, cette recherche a montré que la formation en éthique, le niveau d'instruction avaient un effet positif mais non significatif sur l'adoption de comportements éthiques. Par contre, l'âge et le genre ne se sont pas révélés être des facteurs déterminants du comportement éthique. En effet, les résultats sur l'effet de ces deux variables restent encore mitigés au sein de la communauté scientifique ; il faut souligner aussi que le poids de ces deux variables dépend du contexte socioculturel de chaque milieu d'étude.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S., Tashchian, A., & Shore, T. H. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior. *Journal of Business ethics*, 29(3), 199-211.
- Ait Soudane, M., & Lalaoui, S. (2024). Valorisation de l'éthique professionnelle comme habilité managériale du leader: Etude de l'impact sur la performance organisationnelle à travers une étude empirique plurisectorielle. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(7).
- Akaah, I., & Lund, D. (1994). The influence of personal and organisational values on marketing professionals' ethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 13, 417-430.
- Alagbé, A. A. (2022). Analyse des déterminants de l'écart dans l'exécution des marchés publics au Bénin, *Mémoire de Master Professionnel*, Université de Parakou, 46 pages.
- Alleyne, P., Cadogan-McClean, C., & Harper, A. (2013). Examining personal values and ethical behaviour perceptions between accounting and non-accounting students in the Caribbean. *The Accounting Educators' Journal*, 23.
- Amidjogbé, I. S. T. (2023). Achat irrationnel face aux enjeux de la Consommation Responsable. *La Revue des Sciences de Gestion*, 319(1), 31-41.
- Anders, G., Kanyongolo, F. E., & Seim, B. (2020). Corruption and the impact of law enforcement: insights from a mixed-methods study in Malawi. *The Journal of Modern African Studies*, 58(3), 315-336.
- Argyriades, D. (2006). Bonne gouvernance, professionnalisme, éthique et responsabilité. *Revue internationale des sciences administratives*, 72(2), 159-176.
- Atakan, M. S., Burnaz, S., & Topcu, Y. I. (2008). An empirical investigation of the ethical perceptions of future managers with a special emphasis on gender—Turkish case. *Journal of Business Ethics*, 82, 573-586.
- Azhar, Z. (2025). The Role of Ethical Leadership in HRM-driven Corporate Social Responsibility-CSR. Available at SSRN 5184673.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of business research*, 59(7), 849-857.
- Bartoli, A., Keramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique*, (4), 629-639.
- Bentaja, M. A., & Assalih, M. H. (2023). Le nouveau management public et la gouvernance des établissements publics au Maroc: Entre performance et reddition des comptes. New public management and governance of public establishments in Morocco: Between performance. *Mars*, 1.
- Blundo, G. (2001). «Dessus-de-table» La corruption quotidienne dans la passation des marchés publics locaux au Sénégal. *Politique africaine*, (3), 79-97.
- Blundo, G. (2021). Corruption and The State in the Sahel. *The Oxford Handbook of the African Sahel*, 363.
- Blundo, G. (Ed.). (2007). Etat et corruption en Afrique: une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers, Bénin, Niger, Sénégal. KARTHALA Editions.
- Blundo, G., & De Sardan, J. P. O. (2001). La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest. *Politique africaine*, (3), 8-37.
- Blundo, G., & de Sardan, J. P. O. (2006). Everyday Corruption in West Africa. G. Blundo and JP Olivier de Sardan, JP.
- Boer, D., & Fischer, R. (2013). How and when do personal values guide our attitudes and sociality? Explaining cross-cultural variability in attitude–value linkages. *Psychological bulletin*, 139(5), 1113.
- Boisvert, Y. (2002). Crise de confiance et crise de légitimité : de l'éthique gouvernementale à l'éthique publique. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, 4(1).
- Boudia, O. R. M., Senouci, S. M., & Feham, M. (2017). Elliptic curve-based secure multidimensional aggregation for smart grid communications. *IEEE Sensors Journal*, 17(23), 7750-7757.
- Brasseur, M., Kefi, H., & Ngijol, J. (2012). Éthique et Management : repenser l'organisation. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 11(1), 3-6.
- Carassus, D., & Delon, E. (2019). Les évolutions de la gestion publique: du management traditionnel au post nouveau management public... *La lettre du cadre territorial*.
- Caron, D., & Giaque, D. (2005). Ethique, agents publics et nouvelle gestion publique: de nouveaux outils pour de nouveaux défis? Une comparaison Canada-Suisse. *Politiques et management public*, 23(4), 73-89.

- Chaplais, C., Mard, Y., & Marsat, S. (2016). L'auditeur face aux dilemmes éthiques: l'impact d'une formation à l'éthique sur la conformité au code de déontologie. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 22(1), 53-83.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public*, 27(3), 73-103.
- Cheng, A., & Fleischmann, K. (2010). Developing a meta-inventory of human values. *ASIST*, 22-27.
- Chouaib 1, A., & Zaddem 2, F. (2012). Le climat éthique au travail: pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, (1), 53-70.
- Cleek, M. A., & Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior?. *Journal of business ethics*, 17(6), 619-630.
- Clemente, F., de Sousa, L., Rego, R., & Calca, P. (2023). Why are individuals unwilling to report corruption? An inquiry into perception-based definitions of corruption and employment-related factors. *Australian Journal of Public Administration*.
- Collard, D. (2021). Comment sortir du New Public Management?. *Raison présente*, 218(2), 79-87.
- Coughlan, R. (2005). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 43-57.
- Devonish, D., Alleyne, P. A., Cadogan-McClean, C., & Greenidge, D. (2009). An empirical study of future professionals' intentions to engage in unethical business practices. *Journal of Academic Ethics*, 7, 159-173.
- Dionne-Proulx, J. (2005). Ethique et modernisation de la gestion. *Relations de travail et organisation: playdoyer (s) pour une lecture paradoxale*, 41-77.
- Elatmani, M., & El Kadiri, K. (2025). The Modernization of Public Administration in Morocco through New Public Management: A Theoretical Perspective. *European Journal of Business and Management*, 17(2), 109-119.
- Eraly, A., & Hindriks, J. (2007). Le principe de responsabilité dans la gestion publique. *Reflets et perspectives de la vie économique*, (1), 193-208.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., & Lilien, G. L. (2009). *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing* (No. hal-00490724).
- Fonséca, F. (2021). Liens entre l'identité morale individuelle et l'expression de comportements de citoyenneté organisationnelle considérés comme dimension informelle de l'éthique: étude appliquée aux Forces armées canadiennes. Thèse de Doctorat, Université du Québec en Outaouais, 281 pages
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal values' influence on the ethical dimension of decision making. *Journal of business ethics*, 75(4), 335-343.
- Genard, J. L., & Jacob, S. (2004). Nouvelle gestion publique et éthique administrative. *Les Politiques sociales*, 64(1-2), 91-107.
- Gervais, M. (2000), contrôle de gestion, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, Economica
- Gervais, M. (2004). Responsabilité et contrôle de gestion. *Igalens J.(éd.), Tous*
- Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301.
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Massachusetts: *Harvard University Press*
- Girard, D. (2004). Les dimensions psychologiques de l'éthique: l'impact du contexte organisationnel. *Interactions*, 8(1), 81-99.
- Girardet, C., & Berger, J. L. (2016). Comment les motivations et le sentiment de responsabilité des enseignants expliquent-ils les pratiques de gestion de classe? Une étude dans le contexte de la formation professionnelle suisse. *Formation et pratiques d'enseignement en questions*, 21(5), 287-309.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Hirèche, L. (2004). L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle: esquisse d'un modèle conceptuel. Intervention dans le congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, 4.

- Hope Sr, K. R. (2001). The new public management: context and practice in Africa. *International public management journal*, 4(2), 119-134.
- Houngbo M. S. (2022) « L'hypocrisie organisationnelle autour des actes et discours du contrôle de gestion dans l'entreprise publique béninoise », *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 3 : Numéro 4 », pp : 390- 408.
- Incherah, A. E. K. (2024). La formation continue un outil pour instaurer et renforcer le climat éthique au sein des entreprises: Une revue de littérature. *African Scientific Journal*, 3(25), 1432-1432.
- Ismail, S., & Yuhanis, N. (2018). Determinants of ethical work behaviour of Malaysian public sector auditors. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 21-34.
- Kanten, P., & Ülker, F. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviours: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review multidisciplinary journal of global macro trends*, 2(4), 114-160
- Kaptejn, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869.
- Kernaghan, K., B. M., & Borins, S. (2000). *The New Public Organization*. Toronto, O N: The Institute of Public Administration of Canada.
- Klein, B., Mullard, S., Ahamadi, K., Mara, P., Mena, J., Nourdine, S., ... & Maraina, A. V. (2023). (Re) Interpreting corruption in local environments: Disputed definitions, contested conservation, and power plays in Northern Madagascar. *Political Geography*, 107, 102973.
- Langlois, L. (2019). *Le professionnalisme et l'éthique au travail*. Presses de l'Université Laval.
- Lavhelani, K. F. K., & Mamokhere, J. (2023). Public administration and governance in African perspectives: challenges and recommendations. *Journal of Social Sciences*, (2), 137-148.
- Mainga, P. J. (2012). *Factors influencing adoption of ethical behaviour in selected public organisations in Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya).
- Malukisa Nkuku, A. (2021). Lutte contre la grande corruption en RDC avec Félix Tshisekedi au sommet de l'État: une justice à deux vitesses. In *Conjonctures de l'Afrique centrale 2021/Ndayiragije, Réginas [edit.]*; et al. (pp. 107-130).
- Martin K., D., Cullen, J.B. (2006), « Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory : A Meta-Analytic Review ». *Journal of Business Ethics*, vol 69, n°2. p. 175-194.
- Mazouz, B., Sponem, S. & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question: La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue française de gestion*, 250, 89-104. <https://doi.org/10.3166/RFG.250.89-104>
- McMurray, A., Scott, D., & Pace, R. (2004). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 473-488
- Mdarbi, S., & Raoui, S. (2021). L'éthique, un levier stratégique pour l'amélioration de la performance des organisations Médicales. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(7).
- Mercier, S. (2000). *La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pour l'entreprise ?* (No. 1000302). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Mideso, N. (2023). Penser la (petite) corruption dans certains pays d'Afrique Subsaharienne : l'apport de l'approche compréhensive. *Deviance et Societe*, 47(3), 477-505.
- Mohammed, E. D. (2022). La corruption dans la passation des marchés publics, comment renforcer l'intégrité? cas du Maroc. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(1)
- Pallant, J. (2016). *EBOOK: SPSS survival manual*. McGraw-Hill Education (UK).
- Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration*. Routledge.
- Peterson, D., Rhoads, A., & Vaught, B. (2001). Ethical Beliefs of Business Professionals: A Study of Gender, Age and External Factors. *Journal of Business Ethics*, 31(3), 225-232
- Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis.
- Rot, G. (1998). Autocontrôle, traçabilité, responsabilité. *Sociologie du travail*, 5-20.

- Sagiv, L., & Roccas, S. (2021). How do values affect behavior? Let me count the ways. *Personality and Social Psychology Review*, 25(4), 295-316.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual review of psychology*, 73(1), 517-546.
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature human behaviour*, 1(9), 630-639.
- Schulte, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A cross-level study of climate-satisfaction relationship. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Singha, S. (2024). Nurturing positive organizational climates to enhance work success: A positive psychology approach. In *Fostering organizational sustainability with positive psychology* (pp. 84-107). IGI Global Scientific Publishing.
- Sogbossi B.B et Ogoumoyi, O.O.R. (2012). Etude de la perception éthique du dirigeant de l'entreprise informelle au Benin, 11<sup>ème</sup> Congrès Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME,
- Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: A study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), 185-195.
- Sumlin, C., De Oliveira, M. J., Conde, R., & Green, K. W. (2025). Do the management process and organizational behavior modification enhance an ethical environment and organizational trust in the US and Brazil?. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(5), 969-984.
- Tepeci, M. (2001). *The effect of personal values, organizational culture, and person-organization fit on individual outcomes in the restaurant industry*. The Pennsylvania State University.
- Theodorson, G., & Achilles, G. (1969). *A Modern Dictionary of Sociology*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Transparency International. (2005). *Global corruption report 2005 Transparency International*. New York: Cambridge university press.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476.
- Trevino, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioural ethics in organisations, a review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Unies, N. (Ed.). (2002). *L'éthique de la fonction publique en Afrique*. Nations Unies. Vol 2, 126 pages.
- Valentine, S.R., & Bateman, C.R. (2011). The impact of Ethical ideologies, moral intensity and social context on sales based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 155-168.
- Victor, B., & Cullen, J. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 101-125.
- Warren, D. E., Gaspar, J. P., & Laufer, W. S. (2014). Is formal ethics training merely cosmetic? A study of ethics training and ethical organizational culture. *Business Ethics Quarterly*, 24(1), 85-117.