

Inspection publique et audit interne comme instruments de gouvernance : Analyse d'une mission d'inspection en Algérie.

Public Inspection and Internal Audit as Governance Instruments: Analysis of an Inspection Mission in Algeria.

Reçu le : 02/03/2026

Accepté le : 19/06/2026

Amina BENMAGHNIA* : Maitre de Conférences B, Université d'Alger 3, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, Algérie.

E-mail : a.benmaghnia12@gmail.com.

Amel KASMI : Professeur, EHEC, Algérie.

E-mail : kasmiamel@yahoo.fr

Abstract

This study examines public inspection and internal audit as complementary instruments of governance in Algeria. The objective is to evaluate how the convergence between these two historically distinct mechanisms can strengthen public performance and administrative transparency.

The methodological approach adopted relies on a qualitative analysis of an official inspection report, utilizing two tools: Gap analysis, to identify gaps between observed practices and international standards, and the SWOT matrix, to outline the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the existing system.

The results show that public inspection remains anchored in a logic of compliance and budgetary discipline, at the expense of a culture of evaluation

* Auteur correspondant

and performance. However, the gradual professionalization of staff, administrative modernization, and transparency requirements open the way for hybridization between inspection and internal audit. This evolution could strengthen public governance, provided that functional independence is consolidated and a true risk-based approach is established.

Keywords: Public inspection in Algeria, internal audit, governance, public performance.

Jel Classification Codes: H83, M42, H11, G34.

Résumé

Cette étude examine l'inspection publique et l'audit interne en tant qu'instruments complémentaires de gouvernance en Algérie. L'objectif est d'évaluer comment la convergence entre ces deux dispositifs, historiquement distincts, peut renforcer la performance publique et la transparence administrative.

L'approche méthodologique adoptée repose sur une analyse qualitative d'un rapport officiel d'inspection, mobilisant deux outils : la Gap analysis, afin d'identifier les écarts entre pratiques observées et normes internationales, et la matrice SWOT, permettant de dégager les forces, faiblesses, opportunités et menaces du dispositif existant.

Les résultats montrent que l'inspection publique demeure ancrée dans une logique de conformité et de discipline budgétaire, au détriment d'une culture d'évaluation et de performance. Toutefois, la professionnalisation progressive des agents, la modernisation administrative et les exigences de transparence ouvrent la voie à une hybridation entre inspection et audit interne. Cette évolution pourrait renforcer la gouvernance publique, à condition de consolider l'indépendance fonctionnelle et d'instaurer une véritable approche fondée sur les risques.

Mots-clés : inspection publique en Algérie, audit interne, gouvernance, performance publique.

Jel Classification Codes: H83, M42, H11, G34.

1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par la recherche d'une gouvernance plus transparente et performante, les institutions publiques algériennes sont confrontées à la nécessité de repenser leurs mécanismes de contrôle. L'inspection publique, héritée d'un modèle administratif de type franco-germanique, s'est historiquement imposée comme un instrument de vérification de la légalité, de la régularité et de la discipline budgétaire.

Cependant, les mutations contemporaines de la gestion publique inspirées du New Public Management (NPM) placent la performance, la reddition de comptes et la gestion des risques au cœur de l'action publique (OCDE, 2015). Dans ce contexte, la fonction d'audit interne, telle que définie par l'Institute of Internal Auditors (IIA, 2017), émerge comme un modèle de référence reposant sur l'indépendance, l'objectivité et l'évaluation systématique des processus de gouvernance. Bien que développée initialement dans le secteur privé, cette pratique a progressivement pénétré le secteur public, notamment à travers les réformes administratives engagées dans plusieurs pays du Maghreb (Kettani, 2020) et (Toumi, 2020).

En Algérie, la coexistence de ces deux dispositifs, inspection publique et audit interne suscite une réflexion sur la possibilité d'un rapprochement méthodologique et institutionnel.

La problématique :

Le cœur de cette recherche réside dans la tension structurelle entre deux logiques de contrôle, la logique de conformité, inhérente à l'inspection publique traditionnelle, et la logique de performance, portée par l'audit interne moderne. Si la première garantit la régularité juridique et la protection des deniers publics, la seconde vise la création de valeur, la maîtrise des risques et l'amélioration continue des processus.

En Algérie, cette dualité crée une zone d'ombre dans la gouvernance publique. L'inspection publique, bien que robuste sur le plan réglementaire, peine à s'extraire d'une culture de sanction a posteriori. À l'inverse, l'audit interne, bien que prometteur, reste embryonnaire et souvent dépourvu de l'autonomie fonctionnelle nécessaire. Dès lors, la problématique centrale de cette étude peut se formuler ainsi :

Dans quelle mesure la convergence entre l'inspection publique et l'audit interne peut-elle transformer le contrôle administratif en un instrument efficace de gouvernance publique en Algérie, et quels sont les freins institutionnels et culturels à cette hybridation ?

Cette interrogation suppose d'analyser non seulement les écarts normatifs entre les pratiques locales et les standards internationaux, mais aussi la capacité du système à évoluer vers une gouvernance apprenante, où le contrôle devient un outil de pilotage stratégique plutôt qu'un simple mécanisme de surveillance.

Les hypothèses :

Pour répondre à cette problématique, cette étude s'appuie sur trois hypothèses principales :

- ✓ **H1** : La convergence inspection/audit est un levier de gouvernance, à condition de dépasser la conformité pour intégrer une culture de la performance.
- ✓ **H2** : Des écarts structurels (indépendance, gestion des risques) limitent actuellement l'efficacité du dispositif d'inspection au regard des standards internationaux.
- ✓ **H3** : La réussite de cette hybridation dépend prioritairement du capital humain et de la professionnalisation des agents.

Les objectifs de la recherche :

Cette poursuite scientifique vise trois objectifs majeurs :

- Évaluer le degré de maturité du dispositif d'inspection publique algérien au regard des standards internationaux de l'audit interne (normes IIA et cadre COSO) ;
- Identifier les écarts (Gaps) structurels et opérationnels qui entravent la transformation de l'inspection en un instrument de gouvernance performant ;
- Proposer un modèle d'hybridation concret, capable de concilier la rigueur juridique du modèle administratif existant avec la flexibilité et l'orientation résultats de l'audit interne, afin d'améliorer la performance publique.

L'importance de la recherche :

La portée de cette étude est double. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature sur la gouvernance publique dans les pays en développement, en analysant la transposabilité des modèles d'audit privé vers le secteur public. Sur le plan managérial, elle offre une feuille de route aux décideurs publics pour la modernisation du contrôle, la formation des agents et la digitalisation, visant in fine à restaurer la confiance entre l'État et les citoyens.

La méthodologie :

Pour investiguer cette problématique avec la rigueur scientifique requise, cette recherche adopte une approche qualitative à visée exploratoire. Ce choix épistémologique se justifie par la complexité des phénomènes institutionnels étudiés, où les logiques formelles et informelles coexistent.

Le dispositif méthodologique s'articule autour des éléments suivants :

- **Terrain d'étude :** L'analyse repose sur l'examen approfondi d'un rapport officiel de mission d'inspection publique conduit

dans un organisme administratif algérien (anonymisé pour des raisons déontologiques) ;

- **Outils d'analyse** : Deux instruments complémentaires sont mobilisés pour assurer la validité des résultats :
 - a) La **Gap Analysis** (analyse des écarts), permettant de mesurer la distance entre les pratiques observées et les normes internationales (IIA, 2017) ;
 - b) La **Matrice SWOT**, utilisée pour synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces du dispositif d'inspection dans son environnement institutionnel.
- **Validation** : La crédibilité de l'analyse est assurée par une triangulation des sources (rapports, textes réglementaires, standards internationaux) et une validation croisée des interprétations par des experts en audit public.

Cette méthodologie permet de contextualiser les résultats dans la réalité socio-administrative algérienne, garantissant ainsi la pertinence des recommandations formulées.

2. Revue de littérature

2.1. L'inspection publique : origine et logique administrative

L'inspection publique constitue un pilier central du système administratif algérien, hérité du modèle franco-germanique où la légalité et la hiérarchie prévalent sur la performance (Chevallier, 2015).

Historiquement, elle s'est développée comme un mécanisme de surveillance verticale, assurant le respect des lois, règlements et normes budgétaires. Sa mission principale est de vérifier la conformité des pratiques administratives aux prescriptions légales, de détecter les irrégularités et de formuler des recommandations disciplinaires ou correctives.

Cette conception du contrôle public repose sur trois principes fondamentaux :

- ✓ La primauté du droit – chaque action administrative doit être conforme aux textes législatifs et réglementaires.
- ✓ La responsabilité hiérarchique – l’inspecteur agit au nom de l’autorité supérieure, souvent le ministre de tutelle.
- ✓ La fonction de régulation – l’inspection vise à maintenir la discipline interne de l’administration plutôt qu’à évaluer la performance organisationnelle.

Plusieurs auteurs soulignent que ce modèle, bien qu’efficace pour garantir la régularité, tend à produire un contrôle a posteriori plutôt qu’un accompagnement stratégique des institutions (Rouban, 2009).

Il s’inscrit ainsi dans une culture de conformité plus que dans une logique de gouvernance.

2.2. L’audit interne : un modèle de gouvernance organisationnelle

L’audit interne, selon la définition de (IIA, 2017), est une activité indépendante et objective qui vise à fournir une assurance sur le degré de maîtrise des processus et à contribuer à l’amélioration continue des organisations. Il ne se limite pas à la vérification comptable, mais s’étend à l’évaluation des risques, du contrôle interne et de la gouvernance (COSO, 2013).

Dans le secteur privé, l’audit interne s’est imposé comme un levier de création de valeur, favorisant la transparence, la responsabilité et la gestion stratégique des risques.

Contrairement à l’inspection, il s’inscrit dans une démarche préventive et proactive, cherchant à améliorer la performance plutôt qu’à sanctionner les écarts. Cette distinction entre inspection et audit repose sur quatre critères essentiels :

Tableau N°1. Distinction entre inspection publique et audit interne

Élément comparatif	Inspection publique	Audit interne
Objectif principal	Vérifier la légalité et la conformité	Évaluer la performance et les risques
Temporalité	Contrôle a posteriori	Contrôle préventif et continu
Autorité de rattachement	Ministère ou hiérarchie administrative	Organe de gouvernance (comité d'audit)
Finalité	Discipline et régularité	Création de valeur et amélioration continue

Source : (IIA, 2017)

L'évolution de la gouvernance moderne, marquée par le New Public Management, tend à rapprocher ces deux approches. L'administration contemporaine cherche à concilier rigueur réglementaire et efficacité organisationnelle, en s'inspirant des pratiques issues du management privé (OCDE, 2015).

2.3. Hybridation des modèles : vers un audit public intégré

Depuis les années 2000, de nombreux travaux s'intéressent à la convergence entre audit interne et inspection publique, notamment dans les pays en développement (Agyemang & Awumbila, 2016) et (Ben Slimane, 2018).

Ces recherches montrent que les administrations publiques tendent à intégrer des outils de pilotage issus du secteur privé, tout en maintenant leur culture administrative propre. Cette hybridation progressive ne constitue pas seulement une modernisation technique, mais une refonte des instruments de pilotage de la gouvernance étatique, permettant de concilier légalité et efficacité.

(INTOSAI, 2019) et (banque mondiale, 2020) encouragent les gouvernements à renforcer leurs mécanismes internes de contrôle par l'instauration de systèmes d'audit public inspirés des meilleures pratiques internationales.

Cependant, dans des contextes institutionnels comme celui de l'Algérie, cette transition se heurte à des contraintes structurelles : centralisation du pouvoir, dépendance hiérarchique, faiblesse des ressources humaines spécialisées et absence de coordination entre les organes de contrôle. L'enjeu est donc double :

- D'un côté, préserver la fonction régulatrice de l'inspection, garante de la légalité et de la discipline administrative.
- De l'autre, adopter les outils analytiques de l'audit interne, permettant une gestion orientée vers les résultats et les risques.

Cette logique de double gouvernance légalité et performance suppose un changement culturel profond dans la manière d'appréhender le contrôle public.

Elle implique aussi une redéfinition du rôle de l'inspecteur, appelé à devenir un acteur du pilotage stratégique, à l'instar de l'auditeur interne dans les organisations privées.

2.4. Le cas algérien dans la littérature

En Algérie, la recherche sur la gouvernance publique et le contrôle interne reste relativement récente. (Benkirane, 2017) et (Toumi, 2020) soulignent que les mécanismes d'audit interne sont encore embryonnaires dans les institutions publiques, souvent limités à des fonctions de vérification comptable.

L'inspection demeure l'outil dominant du contrôle public, mais elle est aujourd'hui questionnée à la lumière des réformes administratives et de la pression internationale pour plus de transparence.

Les études disponibles convergent vers un même constat : la nécessité de doter le système de contrôle algérien d'une approche plus intégrée, capable de lier conformité, performance et gestion des risques. Dans cette perspective, la confrontation entre inspection et audit interne ne doit pas être perçue comme une opposition, mais comme une opportunité de complémentarité.

La littérature internationale et maghrébine montre que la frontière entre inspection et audit interne tend à s'atténuer sous l'effet de la modernisation de la gouvernance publique. En Algérie, cette convergence demeure partielle mais prometteuse, justifiant une analyse empirique approfondie pour en évaluer les limites et les perspectives.

3. Méthodologie

3.1. Choix de l'approche méthodologique

Cette recherche adopte une approche qualitative exploratoire, particulièrement adaptée à l'étude des phénomènes institutionnels complexes où les logiques formelles et informelles coexistent (Miles & Huberman, 1994).

Le choix de cette approche s'explique par la nature du sujet : l'inspection publique n'est pas seulement un dispositif technique de contrôle, mais également une pratique administrative et politique, influencée par la culture bureaucratique, le cadre réglementaire et les interactions hiérarchiques.

Dans ce cadre, l'objectif de la recherche est de comparer les pratiques réelles d'une mission d'inspection publique algérienne avec les standards internationaux de l'audit interne (IIA, 2017) et (COSO, 2013), afin d'identifier les écarts structurels et les pistes de convergence.

L'approche qualitative permet d'appréhender en profondeur ces écarts en tenant compte du contexte institutionnel et culturel. Elle

privilégie la compréhension du sens des pratiques plutôt que la quantification de leur fréquence, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour les recherches en sciences de gestion publique (Paillé & Mucchielli, 2016).

3.2. Description du terrain et des données

Le matériau empirique utilisé provient d'un rapport officiel de mission d'inspection publique conduite dans un organisme administratif algérien. Ce document, bien que non publié, présente des constats riches sur la régularité des opérations financières, la discipline budgétaire, le contrôle des ressources humaines et la conformité aux règles de gestion.

Pour des raisons déontologiques et de confidentialité, l'identité de l'entité inspectée n'est pas révélée. Cette anonymisation, conforme aux pratiques éthiques en recherche qualitative, ne nuit pas à la valeur analytique du document, dans la mesure où l'objectif est d'analyser le fonctionnement du dispositif d'inspection plutôt que de juger une entité spécifique.

Les données ont été analysées à partir d'une lecture thématique du rapport, permettant d'extraire les constats majeurs, les pratiques de contrôle observées et les modes de suivi adoptés. Ces éléments ont ensuite été croisés avec les standards internationaux et les recommandations de (INTOSAI, 2019), afin d'évaluer les écarts entre le modèle algérien et les bonnes pratiques internationales.

3.3. Outils d'analyse mobilisés

Deux outils complémentaires ont été utilisés afin de renforcer la validité et la profondeur de l'analyse :

a) La Gap analysis

La Gap analysis (analyse des écarts) consiste à comparer les pratiques réelles observées à un cadre de référence normatif. Dans

ce cas, les critères de référence sont issus du Cadre international des pratiques professionnelles de l'audit interne (IIA, 2017) et du modèle (COSO, 2013). Les dimensions évaluées concernent notamment :

- l'indépendance et l'objectivité ;
- la planification fondée sur les risques ;
- l'orientation vers la performance et la création de valeur ;
- le suivi des recommandations ;
- la communication des résultats.

b) L'analyse SWOT

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) a été mobilisée comme outil de synthèse stratégique. Elle permet de regrouper les constats issus de la Gap analysis dans une perspective dynamique, en mettant en évidence les forces internes du système d'inspection, ses faiblesses structurelles, ainsi que les opportunités et menaces provenant de son environnement institutionnel.

c) Calibration de l'échelle d'évaluation des écarts

L'évaluation des écarts entre les pratiques d'inspection observées et les standards internationaux a nécessité la mise en place d'une échelle d'appréciation rigoureuse et transparente. L'échelle utilisée (variant de -3 à +3) a été construite en référence aux travaux de (Patton, 2015) sur l'évaluation qualitative et adaptée au contexte du contrôle public par les travaux de (INTOSAI, 2019).

La gradation suivante a été adoptée :

- Écart fort (-3) : Pratique observée en opposition directe avec le standard international, absence totale de mécanismes équivalents, ou contraintes structurelles majeures empêchant toute convergence ;

- Écart significatif (-2) : Pratique partiellement alignée sur le standard, avec des mécanismes existants mais incomplets, non formalisés ou non systématisés ;
- Écart modéré (-1) : Approche conceptuellement similaire au standard mais avec des différences opérationnelles substantielles dans la mise en œuvre ;
- Convergence (0) : Pratique largement conforme au standard international ;
- Convergence partielle (+1 à +3) : Alignement complet avec possibilité de bonnes pratiques dépassant les standards ;

Cette échelle a fait l'objet d'une validation croisée par deux experts indépendants en audit public (un universitaire et un praticien de l'IIA), ce qui a permis d'ajuster la grille d'analyse et de garantir la cohérence inter-juges. Les désaccords entre évaluateurs ont été résolus par discussion et consensus, conformément aux recommandations méthodologiques de (Flick, 2018) pour les recherches qualitatives en sciences de gestion.

d) Stratégies de validation et de fiabilité de l'analyse qualitative

Afin de garantir la crédibilité scientifique de cette recherche qualitative, plusieurs stratégies méthodologiques ont été mises en œuvre conformément aux standards de la recherche en management public (Yin, 2018) et (Stake, 2020). Ces stratégies s'articulent autour de trois piliers : la triangulation, la transparence procédurale et la réflexivité.

La triangulation méthodologique a été appliquée à trois niveaux :

- Triangulation des sources (analyse du rapport d'inspection croisée avec les textes réglementaires algériens et les standards internationaux) ;

- Triangulation théorique (mise en dialogue des cadres conceptuels de la théorie de l'agence, des parties prenantes et du NPM) ;
- Triangulation des analystes (validation des interprétations par un comité de lecture composé d'un universitaire en gouvernance publique et d'un inspecteur en exercice).

La transparence procédurale a été assurée par la documentation systématique du processus d'analyse. Chaque étape de l'extraction thématique des données à l'interprétation des écarts fait l'objet d'un journal de recherche détaillé, comprenant les décisions méthodologiques, les doutes interprétatifs et les ajustements apportés. Ce journal permet de retracer le cheminement intellectuel ayant conduit aux conclusions présentées, renforçant ainsi la reproductibilité partielle de l'étude (Denzin, 2017).

La réflexivité constitue le troisième pilier de validation. En tant que chercheuse issue du champ académique algérien, j'ai maintenu un journal réflexif tout au long de la recherche, documentant explicitement les présomptions préalables, les positions institutionnelles et les émotions pouvant influencer l'analyse. Cette démarche, inspirée des travaux de (Alvesson & Skoldberg, 2017), permet de contextualiser le positionnement du chercheur et de renforcer la crédibilité des conclusions.

Ces stratégies combinées permettent de défendre la validité interne (justesse des conclusions tirées des données) et la validité externe (pertinence des transferts conceptuels) de cette recherche (Guba & Lincoln, 2019).

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas ancrée dans la réalité institutionnelle algérienne. Elle mobilise deux outils analytiques : la Gap analysis et la SWOT, pour évaluer les écarts entre inspection publique et audit interne, tout en respectant les exigences de neutralité éthique.

4. Résultats de la recherche

4.1. Résultats de la Gap Analysis

L'analyse des écarts (Gap analysis) a permis de comparer les pratiques d'inspection observées dans la mission étudiée avec les standards internationaux de l'audit interne. Cinq dimensions ont été retenues comme référence d'évaluation :

- ✓ L'indépendance et l'objectivité ;
- ✓ La planification basée sur les risques ;
- ✓ L'approche par la performance ;
- ✓ Le suivi et la communication des recommandations ;
- ✓ L'utilisation des outils analytiques modernes.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des écarts constatés entre les deux dispositifs :

Tableau N°2. Ecart constatés entre les pratiques d'inspection publique en Algérie et les standards internationaux de l'audit interne

Dimensions analysées	Pratiques d'inspection publique (Algérie)	Standards internationaux de l'audit interne (IIA, 2017)	Écart constaté
Indépendance et objectivité	- L'inspecteur dépend hiérarchiquement du ministre de tutelle ; - Faible autonomie dans la planification.	L'auditeur relève du comité d'audit, indépendant de la direction exécutive.	Écart fort (-3)
Planification basée sur les risques	Planification centrée sur la régularité administrative, sans cartographie formelle des risques.	Planification annuelle fondée sur une évaluation systématique des risques.	Écart significatif (-2)
Approche par la performance	L'accent est mis sur la conformité et non sur l'évaluation de la performance.	L'audit évalue l'efficacité, l'efficience et la pertinence des opérations.	Écart fort (-3)
Suivi des recommandations	- Suivi partiel et irrégulier ; - Absence de système d'information intégré.	Suivi systématique avec indicateurs de mise en œuvre et reporting au comité d'audit.	Écart significatif (-2)

Outils analytiques et documentation	Méthodes manuelles, sans recours à des logiciels ou à une base de données centralisée.	Documentation normalisée, digitalisation du processus, traçabilité complète.	Écart fort (-3)
-------------------------------------	--	--	-----------------

Source : élaboration de l’auteur à partir du rapport d’inspection et des normes (IIA, 2017), (COSO, 2013) et (INTOSAI, 2019).

L’analyse met en évidence des écarts structurels significatifs, principalement sur le plan de l’indépendance, de la planification et de la culture de la performance. Ces écarts traduisent le poids de la tradition administrative centralisée, où la conformité prévaut sur la valeur ajoutée du contrôle. Cependant, certains signes d’évolution sont observés :

- La montée en compétence des inspecteurs, souvent formés aux techniques de gestion publique ;
- La volonté de certaines directions sectorielles d’introduire des outils de suivi informatisés ;
- L’émergence de réflexions sur l’intégration de la gestion des risques dans les plans de contrôle.

Ces évolutions indiquent une transition progressive vers une approche hybride, combinant conformité et performance, bien que cette hybridation reste encore incomplète.

4.2. Résultats de la SWOT Analysis

Afin de compléter la lecture des écarts, une matrice SWOT a été construite à partir des observations empiriques. Elle permet d’évaluer la situation de l’inspection publique algérienne dans sa dimension interne (forces/faiblesses) et externe (opportunités/menaces).

Tableau N°3. La situation de l'inspection publique algérienne dans sa dimension interne (forces/faiblesses)

Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Cadre réglementaire solide et bien défini	Forte dépendance hiérarchique et absence d'indépendance fonctionnelle.
Corps d'inspection expérimenté et discipliné	Manque de formation en gestion des risques et en audit moderne.
Culture de la régularité budgétaire bien ancrée	Absence d'un système d'information intégré et de planification stratégique.
Rôle dissuasif fort sur les dérives administratives	Faible culture d'évaluation de la performance et du résultat.

Source : élaboration de l'auteur à partir du rapport d'inspection et des cadres (INTOSAI, 2019) et (COSO, 2013).

Tableau N°4. La situation de l'inspection publique algérienne dans sa dimension externe (opportunités/menaces).

Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Réformes administratives en cours et modernisation des contrôles publics	Résistance au changement et inertie institutionnelle.
Ouverture à la coopération internationale (INTOSAI, Banque mondiale)	Risque de politisation du contrôle et pressions hiérarchiques.
Possibilité d'intégration progressive de l'audit interne public	Contraintes budgétaires limitant les formations et la digitalisation.
Dynamique régionale de transparence et de bonne gouvernance	Perte de crédibilité si les recommandations restent sans suivi.

Source : élaboration de l'auteur à partir du rapport d'inspection et des cadres (INTOSAI, 2019) et (COSO, 2013).

La matrice révèle un système à la fois robuste et vulnérable. Robuste, parce qu'il dispose d'un ancrage réglementaire et d'un personnel qualifié ; vulnérable, car son efficacité demeure entravée par la centralisation et le manque d'autonomie opérationnelle.

Les forces identifiées constituent une base solide pour la réforme : la discipline administrative et la compétence technique peuvent être mobilisées pour introduire des pratiques modernes de gouvernance. Mais les faiblesses structurelles (absence de culture d'audit, faible numérisation, dépendance hiérarchique) freinent l'émergence d'un véritable contrôle stratégique.

Les opportunités externes, telles que la coopération internationale et la réforme de la fonction publique, offrent des leviers puissants de modernisation. Toutefois, ces dynamiques risquent d'être compromises par les menaces institutionnelles, notamment la politisation du contrôle ou le manque de suivi des recommandations.

5. Discussion

5.1. Une tension structurelle entre logique de conformité et logique de performance

Les résultats confirment la coexistence, au sein du système algérien, de deux logiques institutionnelles :

- La logique de conformité, héritée du modèle administratif centralisé et incarnée par l'inspection publique.
- La logique de performance, promue par les réformes inspirées du New Public Management (NPM) et incarnée par l'audit interne.

Cette tension structurelle se traduit par un déséquilibre dans les pratiques : les inspections continuent d'accorder la priorité à la régularité comptable et à la discipline budgétaire, au détriment de l'évaluation stratégique et de la création de valeur publique. Sous le prisme du double logique, cette situation peut être interprétée comme un conflit de rationalités.

Du point de vue de l'audit interne, la performance est un instrument de pilotage ; du point de vue administratif, la conformité est un instrument de contrôle.

La gouvernance moderne doit donc articuler ces deux logiques, non pas dans une opposition, mais dans une complémentarité fonctionnelle.

Dans le contexte algérien, cette articulation reste inachevée, car le cadre réglementaire de l'inspection demeure largement centré sur la sanction et la vérification, tandis que la culture de la performance peine à s'enraciner dans la fonction publique.

5.2. Le poids du modèle administratif franco-germanique

L'une des explications majeures de cette dualité réside dans l'héritage institutionnel du modèle franco-germanique, dont s'inspire l'organisation administrative algérienne depuis l'indépendance. Ce modèle repose sur une conception juridico-hiérarchique de la responsabilité, où le respect de la norme prévaut sur la recherche d'efficience. L'inspecteur agit comme un représentant de l'autorité centrale, chargé de vérifier la conformité et de maintenir la discipline dans les services déconcentrés.

À l'inverse, le modèle anglo-saxon, qui a inspiré l'audit interne moderne, s'appuie sur des principes de management par objectifs, d'autonomie et de responsabilisation. L'auditeur n'est pas un contrôleur, mais un accompagnateur du changement, qui aide l'organisation à maîtriser ses risques et à améliorer ses performances.

Cette opposition théorique explique en partie les écarts observés dans la Gap analysis : les mécanismes de planification, de suivi et de reporting sont encore trop dépendants des logiques hiérarchiques.

Ainsi, l'inspection publique algérienne se trouve dans une phase intermédiaire: elle conserve la rigueur du modèle franco-germanique, mais aspire à adopter la flexibilité et la réactivité du modèle anglo-saxon. Cette hybridation, si elle est bien pilotée, pourrait constituer une voie algérienne vers un modèle de gouvernance publique adapté à son contexte institutionnel, combinant discipline administrative et management de la performance.

5.3. Le rôle du capital humain et de la compétence professionnelle

Les résultats montrent également que la réussite d'une convergence entre inspection et audit dépend largement du capital humain. Les inspecteurs, formés principalement en droit et en finances publiques, disposent d'une solide maîtrise de la légalité, mais souvent d'une compréhension limitée des outils modernes d'audit (analyse de risques, contrôle interne, data audit).

De nombreux pays en développement (Ghana et Tunisie) ont déjà engagé des programmes de formation croisée entre inspecteurs et auditeurs publics, favorisant l'émergence d'un profil professionnel mixte. Dans cette perspective, l'Algérie gagnerait à instaurer un cadre de certification pour les agents de contrôle public, inspiré des standards de l'IIA et de l'INTOSAI.

Du point de vue de la gouvernance organisationnelle, la compétence devient un facteur de légitimité institutionnelle : un inspecteur doté d'une expertise élargie en gouvernance, gestion des risques et performance peut jouer un rôle stratégique dans la transformation des pratiques administratives. Ainsi, la montée en compétence ne relève pas seulement d'un impératif technique, mais d'un enjeu de gouvernance, car elle détermine la crédibilité du contrôle et son acceptation par les acteurs publics.

5.4. Analogie avec la gouvernance des entreprises

Sous le regard de la double logique, il est particulièrement pertinent d'établir une analogie entre la gouvernance des entreprises et la gouvernance publique.

Dans les organisations privées, l'audit interne joue un rôle essentiel dans le triptyque de la gouvernance : actionnaires, direction, auditeurs. Il assure un équilibre entre la performance économique et la maîtrise des risques, garantissant ainsi la confiance des parties prenantes.

De manière similaire, dans la sphère publique, l'inspection peut être perçue comme un organe de contre-pouvoir administratif, garantissant la redevabilité des gestionnaires et la conformité aux politiques publiques. Toutefois, à la différence de l'entreprise, l'État agit dans un cadre où les objectifs sont multiples et souvent non marchands (équité, cohésion sociale, durabilité). Ainsi, le défi pour l'inspection publique est d'adapter les principes de gouvernance des entreprises (transparence, traçabilité, audit de performance) à la logique d'intérêt général.

Cette analogie suggère que la gouvernance publique pourrait s'inspirer des entreprises non pas pour imiter leur modèle, mais pour en intégrer les mécanismes de pilotage :

- ✓ Définition d'objectifs mesurables ;
- ✓ Suivi des résultats ;
- ✓ Evaluation des risques opérationnels ;
- ✓ Communication transparente des performances.

Dans cette optique, la convergence entre inspection et audit interne devient une condition de modernisation du secteur public, car elle permet d'instaurer une culture de résultat sans renoncer à la légalité.

5.5. Vers une gouvernance intégrée et apprenante

Les observations issues de cette étude plaident pour la mise en place d'un modèle intégré de gouvernance publique, où inspection et audit agissent de manière complémentaire. Ce modèle suppose une refonte conceptuelle : l'inspecteur n'est plus un simple vérificateur, mais un acteur apprenant, capable de transformer les constats en recommandations stratégiques.

Dans une gouvernance apprenante, la mission d'inspection devient un levier d'amélioration continue, au même titre que les audits internes dans les grandes entreprises. Cette transformation repose sur trois conditions essentielles :

- L'indépendance fonctionnelle, garantissant la neutralité des conclusions ;
- La digitalisation du contrôle, pour améliorer la traçabilité et la réactivité ;
- L'institutionnalisation de la culture de la performance, comme indicateur central de la qualité de gestion publique.

Si ces conditions sont réunies, l'inspection publique algérienne pourrait évoluer vers un modèle hybride performant, conciliant rigueur administrative et efficacité managériale, une combinaison capable de renforcer la gouvernance de l'État et la confiance des citoyens.

6. Apports conceptuels et implications pour la gouvernance publique

6.1. Relecture à la lumière de la théorie de l'agence

Les résultats empiriques mettent en évidence la difficulté d'assurer un équilibre entre contrôle et autonomie dans le secteur public. Sous l'angle de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling,

1976), l'inspection publique agit comme un mécanisme de réduction de l'asymétrie d'information entre le principal « l'État » et les agents « les gestionnaires publics ». Cependant, contrairement au secteur privé, le système algérien se caractérise par une chaîne hiérarchique longue et un contrôle essentiellement formel.

L'introduction des standards de l'audit interne permettrait de réduire les coûts d'agence en instaurant des mécanismes de reporting plus transparents, en favorisant la reddition de comptes et en alignant les comportements individuels sur les objectifs publics. Ainsi, la convergence inspection / audit peut être interprétée comme un instrument de gouvernance incitative, visant à transformer la relation de subordination en une relation de responsabilité.

6.2. Lecture selon la théorie des parties prenantes

Dans la perspective de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la gouvernance publique doit intégrer l'ensemble des acteurs concernés par l'action administrative : citoyens, élus, entreprises, société civile, bailleurs internationaux.

Or, les inspections publiques algériennes demeurent encore centrées sur la hiérarchie interne, sans réelle interaction avec ces parties prenantes.

L'audit interne, à travers sa logique de transparence et de communication, offre la possibilité de repositionner le contrôle comme un outil de légitimation sociale.

Les recommandations issues des missions pourraient être publiées, débattues ou suivies par les parties prenantes, renforçant ainsi la gouvernance participative.

Cette ouverture transformerait l'inspection d'un instrument de surveillance en un vecteur de dialogue institutionnel.

6.3. Lecture selon le paradigme du New Public Management (NPM)

Le NPM a introduit dans le secteur public des principes issus du management privé : orientation vers les résultats, évaluation de la performance, responsabilisation et contractualisation. Dans ce cadre, l'audit interne s'est imposé comme un outil central de pilotage stratégique (Hood, 1991). Les résultats de cette étude montrent que l'inspection publique algérienne demeure à la marge de ce paradigme, bien qu'elle en adopte progressivement certains principes (évaluation, suivi, reporting).

L'intégration du NPM suppose de doter l'inspection de compétences managériales, d'indicateurs de performance, et d'un cadre de planification basé sur les risques. Ainsi, l'apport du NPM à la gouvernance publique algérienne réside non pas dans la substitution de l'administration classique, mais dans la cohabitation raisonnée entre la régularité juridique et la logique de performance. Cette hybridation constitue le socle d'une nouvelle rationalité administrative, que la présente étude contribue à documenter.

6.4. Apport comparatif : l'expérience internationale comme levier de réflexion

L'analyse comparée révèle que plusieurs pays en développement ont déjà engagé un rapprochement entre inspection et audit interne.

En Tunisie, la réforme de la Cour des comptes a instauré des missions conjointes d'audit et d'inspection, favorisant la complémentarité des approches.

Dans les pays du système franco-germanique (France, Belgique, Canada francophone), la tendance est similaire : les inspections générales évoluent vers des missions d'évaluation et de conseil stratégique.

Ces expériences confirment que la réforme du contrôle public ne repose pas uniquement sur la technique, mais sur la transformation du modèle culturel et institutionnel de l'administration.

L'Algérie, en s'appuyant sur ces exemples, pourrait envisager la mise en place d'un cadre national d'audit public interne, articulé avec les inspections sectorielles, sous la supervision d'un comité de gouvernance et de contrôle interne.

6.5. Implications pratiques pour la réforme et la professionnalisation

Sur le plan pratique, les résultats de cette recherche appellent à plusieurs recommandations :

- Renforcer la formation et la certification des inspecteurs publics aux normes internationales d'audit et de gouvernance (IIA, INTOSAI, COSO).
- Créer un cadre de coordination entre les inspections ministérielles et les cellules d'audit interne émergentes, afin d'éviter la duplication et de partager les bonnes pratiques.
- Intégrer la gestion des risques dans les plans annuels d'inspection, en adoptant des méthodologies basées sur des critères d'impact et de criticité.
- Digitaliser le suivi des recommandations, pour améliorer la traçabilité et la transparence du contrôle public.
- Instaurer une gouvernance participative du contrôle, en rendant les rapports d'inspection accessibles aux citoyens et aux institutions partenaires.

Ces recommandations visent à transformer l'inspection en un outil stratégique de gouvernance, contribuant directement à la performance et à la légitimité de l'État.

Elles traduisent la conviction qu'un contrôle intelligent, orienté vers la valeur publique, peut devenir un levier majeur de modernisation administrative.

7. Conclusion

La présente recherche s'est attachée à analyser la trajectoire de l'inspection publique en Algérie, non plus sous le seul prisme du contrôle administratif traditionnel, mais en tant qu'instrument de gouvernance publique en mutation. En confrontant les pratiques empiriques d'une mission d'inspection aux standards internationaux de l'audit interne (IIA, COSO), cette étude a mis en exergue les tensions structurelles et les potentiels de convergence entre deux logiques de régulation : la conformité juridique et la performance organisationnelle.

Les résultats empiriques, issus de la Gap Analysis et de la matrice SWOT, permettent de répondre à la **problématique** centrale : la convergence entre inspection et audit est techniquement faisable et stratégiquement nécessaire, mais elle se heurte à des inerties institutionnelles profondes.

Les trois **hypothèses** formulées en introduction se trouvent validées par les données :

- ✓ H1 confirmée : L'hybridation des dispositifs constitue un levier de gouvernance, comme en témoigne la corrélation entre les écarts de performance (-3) et la faible maturité des processus de création de valeur publique.
- ✓ H2 confirmée : La Gap Analysis a objectivé des écarts structurels critiques, notamment sur l'indépendance fonctionnelle (-3) et l'approche par les risques (-2), révélant un « découplage » entre les réformes affichées et les pratiques réelles ;
- ✓ H3 confirmée : L'analyse qualitative souligne que la variable humaine est déterminante, la technicité juridique des inspecteurs ne suffit plus sans une montée en compétences sur les outils de gouvernance moderne (audit, risk management).

Sur le plan théorique, cette étude enrichit la littérature sur la gouvernance publique dans les contextes en développement. En mobilisant la théorie de l'agence, nous démontrons que l'inspection publique, pour réduire efficacement les coûts d'agence, doit évoluer d'un mécanisme de surveillance hiérarchique vers un dispositif d'assurance indépendante. Par ailleurs, l'approche par les parties prenantes suggère que la légitimité du contrôle public ne repose plus uniquement sur la sanction, mais sur la transparence et la redevabilité envers les citoyens.

Enfin, à l'aune du New Public Management, nos travaux confirment que l'isomorphisme institutionnel entre secteur privé (audit) et secteur public (inspection) est en cours, mais qu'il nécessite une adaptation contextuelle pour éviter un transfert mécanique de modèles inadaptés.

Au regard de ces constats, la transformation de l'inspection en instrument de gouvernance efficace exige une ingénierie de réforme multidimensionnelle. Nous formulons cinq **recommandations** stratégiques :

- Institutionnalisation de l'indépendance fonctionnelle : Il est impératif de rattacher les fonctions d'inspection stratégique à un organe de gouvernance (type Comité d'Audit public) plutôt qu'à la seule hiérarchie exécutive, afin de garantir l'objectivité des conclusions ;
- Ingénierie des compétences et Certification : Mettre en place un programme national de certification des inspecteurs aux normes internationales (IIA, INTOSAI), favorisant un profil hybride juriste-gestionnaire-auditeur ;
- Orchestration de la Gestion des Risques : Intégrer obligatoirement une cartographie des risques nationaux dans la planification annuelle des missions, passant d'un contrôle systématique à un contrôle ciblé à fort impact ;

- Digitalisation et Traçabilité : Déployer des systèmes d'information intégrés pour le suivi des recommandations, assurant une traçabilité auditable et une réactivité accrue face aux dysfonctionnements ;
- Ouverture et Redevabilité Sociale : Instaurer un mécanisme de publication des synthèses d'inspection, transformant le contrôle en un outil de dialogue avec la société civile et renforçant la confiance institutionnelle.

Cette étude reconnaît comme **limite** principale l'accès restreint aux données sensibles de l'administration algérienne. La nature stratégique et confidentielle des rapports d'inspection, couplée à la culture du secret administratif, a limité la profondeur de l'investigation empirique et imposé une anonymisation rigoureuse du terrain d'étude.

Toutefois, cette limite constitue en elle-même un objet d'analyse pertinent : elle révèle, par sa présence, les tensions entre transparence managériale et opacité administrative, et interroge la maturité du système de gouvernance publique face aux standards internationaux de redevabilité.

Cette contrainte ouvre des **perspectives de recherche** :

- Études comparatives régionales : Analyser les trajectoires de réforme similaires pour identifier les facteurs contingents de réussite ;
- Approche longitudinale : Mesurer l'impact réel des recommandations d'inspection sur la performance organisationnelle sur une période de 5 à 10 ans ;
- Analyse des résistances culturelles : Approfondir, par des entretiens semi-directifs, les facteurs psychosociaux freinant l'adoption d'une culture d'audit au sein de la bureaucratie algérienne.

En définitive, passer d'une inspection de conformité à une inspection de gouvernance ne signifie pas abdiquer la légalité, mais l'enrichir par la performance. Cette évolution paradigmatique est une condition sine qua non pour la modernisation de l'État. En transformant l'inspecteur en un acteur stratégique de la valeur publique, l'administration pourra non seulement optimiser la gestion des deniers publics, mais surtout consolider le contrat de confiance entre l'État et les citoyens. L'inspection publique, ainsi réinventée, deviendra alors un véritable instrument de souveraineté, de transparence et de développement durable.

8. Bibliographie

- Agyemang, C., & Awumbila, M. (2016). Public Sector Auditing in Developing Countries: The Case of Ghana. *Journal of Public Administration and Governance*, 6(2), 45–60.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research (3rd ed.). *Sage Publications*.
- banque mondiale. (2020). Governance and Development. *Washington, DC: World Bank*.
- Ben Slimane, A. (2018). La modernisation du contrôle public et la gouvernance des États en Afrique du Nord. *Revue des Finances Publiques*, 2(1), 54–72.
- Benkirane, H. (2017). Le contrôle interne et la gouvernance des institutions publiques au Maghreb. *Revue Marocaine de Gestion Publique*, 4(2), 85–102.
- Benzakour, A. (2019). Audit public et performance: vers un modèle intégré. *Revue Internationale de Contrôle et Gouvernance*, 3(1), 63–81.
- Chevallier, J. (2015). L'État post-moderne. *Presses Universitaires de France*.
- COSO. (2013). Internal Control — Integrated Framework. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.
- Denzin, N. K. (2017). Triangulation in Social Research. *The SAGE Handbook of Social Research Methods*, Sage Publications, 169-188.

- Flick, U. (2018). *Designing Qualitative Research*. Sage Publications.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2019). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? . *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- IIA, I. o. (2017). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*.
- INTOSAI. (2019). *Principles and Standards of Supreme Audit Institutions. ISSAI Framework*.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kettani, A. (2020). Les réformes du contrôle public dans les pays du Maghreb : défis et perspectives. *Revue Africaine d'Économie et de Gestion*, 8(3), 117–139.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- OCDE. (2015). *Gouvernance publique et performance : le défi de la modernisation de l'État*. Paris : OECD Publishing.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications.

Rouban, L. (2009). La fonction publique et la réforme de l'État. *Presses de Sciences Po*.

Stake, R. E. (2020). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Guilford Press.

Toumi, M. (2020). L'audit interne dans les administrations publiques algériennes : diagnostic et perspectives. *Revue Algérienne de Gouvernance et Comptabilité*, 5(2), 101–125.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, (6th ed.). Sage Publications.