

# **Performance de la gouvernance des Organisations Non Gouvernementales : une analyse des déterminants dans le contexte béninois**

## **Performance of the governance of Non-Governmental Organizations: an analysis of the determinants in the Beninese context**

**BAIMEY Dèwanou Claude**

Docteur en Sciences de Gestion  
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin  
Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC)

**NOUDOHOUENOU H. Léa Estelle**

Docteur en Sciences de Gestion  
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin  
Laboratoire de Finance, Entrepreneuriat et de Comptabilité (LaFEC)

**AHOUANDJINOUE Sylvain**

Docteur en Sciences de Gestion  
Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin  
Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG)

**Date de soumission** : 30/11/2025

**Date d'acceptation** : 04/01/2026

**Pour citer cet article** :

BAIMEY. D.C. & AL. (2026) « Performance de la gouvernance des Organisations Non Gouvernementales : une analyse des déterminants dans le contexte béninois », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 651- 669.

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



## Résumé

Les Organisations Non Gouvernementales occupent une place centrale dans la fourniture de services sociaux. Malgré leur importance, de nombreuses ONG béninoises font face à des défis de gouvernance interne comme externe. Notre recherche tente d'analyser les facteurs explicatifs de la performance de la gouvernance des ONG au Bénin. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologique de type quantitative. Les données sont collectées à l'aide d'un questionnaire auprès de 121 dirigeants d'ONG, et ont fait objet de traitement avec les logiciels SPSS 26 et AMOS 23. A l'issue des différents traitements, les facteurs tels que : la dépendance de l'ONG du financement externe et les compétences du conseil d'administration se révèlent avoir des influences positives et significatives sur la performance de la gouvernance de l'ONG. De plus, le contexte institutionnel et réglementaire de l'ONG apparaît comme un facteur d'influence de la performance de sa gouvernance. Cette Recherche confirme l'intérêt pour les ONG de développer des pratiques de transparence, de veiller au profil des membres du conseil d'administration, un argument important susceptible d'être utilisé par les responsables d'ONG pour convaincre leurs partenaires pour les accords de financement.

**Mots clés :** ONG, performance, gouvernance, déterminants.

## Abstract

Non-Governmental Organizations play a central role in the provision of social services; however, despite their importance, many Beninese NGOs face internal and external governance challenges. Our research aims to analyze the factors explaining the governance performance of NGOs in Benin. To achieve this objective, we adopted a quantitative methodological approach. Data were collected using a questionnaire administered to 121 NGO leaders and processed using SPSS 26 and AMOS 23 software. Following the various analyses, factors such as the NGO's dependence on external funding and the competence of the board of directors were found to have a positive and significant influence on the NGO's governance performance. Furthermore, the NGO's institutional and regulatory context also affects its governance performance. This research confirms the importance for NGOs of developing transparent practices and ensuring the qualifications of board members, an important argument that NGO leaders can use to convince their partners to secure funding agreements.

**Keywords:** NGOs, performance, governance, determinants.

## Introduction

Dans un contexte de développement où les ressources publiques sont limitées et les besoins sociaux croissants, les organisations non gouvernementales (ONG) jouent un rôle central dans la promotion du développement, la réduction de la pauvreté et l'amélioration de l'accès aux services de base. Au Bénin ces organisations, comme dans de nombreux pays en développement, occupent une place centrale dans la fourniture de services sociaux, la représentation des intérêts citoyens et la promotion du développement local. Cependant, malgré leur importance, de nombreuses ONG béninoises font face à des défis de gouvernance interne (conseils d'administration peu structurés, faible transparence financière, absence de contrôles internes) et externes (cadre institutionnel fragile, dépendance aux bailleurs, manque de redevabilité locale). Ces lacunes risquent d'entraver non seulement la performance de la gouvernance, c'est-à-dire la capacité de l'ONG à assurer des décisions efficaces, une gestion responsable des ressources et une reddition de comptes crédible.

Au Bénin, le cadre institutionnel béninois a connu une évolution récente importante avec l'adoption en 2025 d'une nouvelle loi relative aux associations et fondations (Loi n°2025-19 du 22 juillet 2025 et ses décrets d'application) qui a renforcé les obligations d'enregistrement, de publication et de reddition financière, créant ainsi des conditions nouvelles pour le fonctionnement des ONG. Cette formalisation juridique peut, en théorie, produire des effets ambivalents : d'une part, elle peut améliorer la transparence et la professionnalisation, et d'autre part, elle risque d'alourdir la charge administrative, de marginaliser les petites associations communautaires et d'orienter la gouvernance vers la conformité procédurale au détriment de la redevabilité locale et de l'autonomie stratégique (Ostrower et Melissa, 2006). La dynamique entre ces effets dépend fortement, selon Didericksen et al. (2023), des capacités organisationnelles préexistantes et des stratégies d'adaptation des ONG (diversification des ressources, investissements en systèmes comptables).

D'un point de vue théorique, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 2009) explique comment la dépendance aux ressources externes (financières, matérielles) contraint l'autonomie des organisations et influe sur leurs structures de gouvernance : la concentration des bailleurs, la prédominance de financements dirigés ou des conditionnalités restrictives peuvent amener les ONG à modifier leurs pratiques de gestion et leurs mécanismes décisionnels pour répondre aux attentes des financeurs plutôt qu'aux besoins locaux (Kimunguyi et al. 2015). Ce cadre est aujourd'hui largement mobilisé dans les études empiriques sur la performance de la gouvernance des ONG.

La littérature sur les organisations à but non lucratif souligne que le contexte réglementaire et la dépendance aux ressources externes influencent fortement l'autonomie, la redevabilité et les pratiques de gouvernance (Andiwo, 2018). Badawi et Abdullah (2022) montrent que les ONG qui investissent dans la professionnalisation (formation du conseil d'administration, recours à des audits externes) parviennent mieux à convertir les exigences réglementaires en leviers d'amélioration de la performance de la gouvernance. À l'inverse, celles qui restent fortement dépendantes d'un petit nombre de bailleurs ou qui manquent de compétences au niveau du conseil d'administration voient souvent une érosion de l'autonomie stratégique et une redevabilité prioritairement ascendante au détriment de la redevabilité descendante envers les bénéficiaires. Ces conclusions, appuyées par des revues de la recherche sur le secteur non lucratif, soulignent l'importance d'adopter une démarche quantitative pour saisir les facteurs explicatifs des mécanismes de gouvernance dans le tiers secteur. Sur la base de ces constats, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses à la question qui est de savoir : quels sont les facteurs déterminants de la performance de la gouvernance des Organisations Non Gouvernementales au Bénin ?

Pour répondre à cette question, cette étude est conduite suivant une approche méthodologique quantitative. Le document est structuré en trois parties. La première est consacrée à une synthèse de la littérature sur la gouvernance des ONG, la deuxième présente la démarche méthodologique adoptée et la troisième les résultats et leur discussion.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Performance de la gouvernance**

Avant de présenter la synthèse de la littérature permettant d'identifier les facteurs potentiels d'influence de la performance de la gouvernance des ONG, il est important de nous tournons vers cette dernière notion, objet de nombreuses recherches ces dernières décennies. À force d'emploi, la gouvernance a fini par acquérir un sens de plus en plus large, jusqu'à finir par remplacer, selon Frederickson (2005), ce que l'on désignait précédemment sous le nom d'« administration publique ». Des auteurs comme Peters (2001), Lynn et al. (2001) et Kettl (2002) ont recours à une définition très vague de la gouvernance. Peters, par exemple, définit la gouvernance, de manière assez floue, comme « l'autorité dont se dote une société pour diriger ». Une gouvernance efficace est essentielle pour garantir la transparence, la responsabilité et la prise de décisions responsables dans le secteur à but non lucratif. Dans ce sens Feng et Greenlee, (2024) définissent la performance de la gouvernance d'une ONG comme la capacité de ses organes de gouvernance (conseil d'administration, assemblée générale, comités) à orienter

l'organisation vers sa mission, à assurer la transparence et la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes et à maintenir la viabilité institutionnelle par des processus efficaces de décision, de contrôle et d'évaluation. Autrement dit, ce n'est pas seulement « avoir des règles », mais produire des résultats gouvernés : priorités stratégiques claires, contrôle financier effectif, reddition de comptes crédible et mécanismes de suivi-évaluation qui informent la décision.

### **1.2. La dépendance de l'ONG du financement externe et la performance de sa gouvernance**

Des études antérieures ont examiné le lien entre les sources de financement de l'ONG et l'efficacité de sa gouvernance. Les travaux de Lebovic et Voeten (2009) et Winters et Martinez (2015) révèlent que la diversification des bailleurs est corrélée à une meilleure formalisation des pratiques de gouvernance (procédures financières, audits, gestion RH) des ONG. En effet, l'accès régulier à des financements externes, lorsqu'il s'accompagne d'un investissement volontaire dans la capacité organisationnelle et d'une diversification des sources, atténue les effets négatifs sur la performance de la gouvernance des ONG. Ziaja et al. (2020) ont trouvé que la dépendance de l'ONG à des ressources externes réduit l'autonomie organisationnelle et modifie le comportement stratégique. Par ailleurs, la théorie de la dépendance des ressources sert de base pour prédire que plus une ONG dépend d'un petit nombre de bailleurs, plus la performance de sa gouvernance (décisions stratégiques, composition du conseil, mécanismes d'audit interne) sera affectée. D'autres études montrent que la dépendance à un petit nombre de bailleurs est associée à un risque accru de mission-drift, à une baisse de la performance de la gouvernance et à des priorités orientées par les donateurs surtout pour les ONG locales à faibles capacités de négociation. Par contre, les travaux de Hummel et Kusumasari (2023) révèlent que les ONG fortement dépendantes des donateurs développent des systèmes de suivi/évaluation orientés vers les indicateurs demandés par les bailleurs, ce qui peut se faire au détriment des mécanismes de redevabilité locale. Dans le même sens, Romero et al. (2023) affirment que des bailleurs imposent des objectifs, calendriers et rapports qui peuvent contraindre la stratégie de l'ONG et provoquer un « dérive de mission » ou une priorisation des projets financés au détriment des besoins locaux non subventionnés. Ces éléments nous permettent d'émettre l'hypothèse selon laquelle, *H1 : Plus l'ONG dépend du financement externe, plus l'influence sur la performance de sa gouvernance est positive et significative.*

### **1.3. Le contexte institutionnel et réglementaire de l'ONG et la performance de sa gouvernance**

La réglementation des organisations à but non lucratif suscite un intérêt croissant dans la recherche empirique. Les résultats des travaux de Coston (1998), Feng (2017) et Haider (2024) ont montré que, quand les mécanismes d'application sont contrôlés discrétionnairement, l'enregistrement ou le maintien du statut juridique devient un levier politique permettant d'exclure ou favoriser certaines ONG ceci renforce les pratiques de gestion et la performance de la gouvernance des ONG, modifie la composition du conseil d'administration, les pratiques de nomination des dirigeants, et la stratégie organisationnelle. D'autres recherches empiriques (Al-Hasan et al, 2024 ; Mansour et al., 2023) ont identifié à la fois effets positifs (formalisation, meilleure comptabilité) et négatifs (capture, réduction de la participation) ; la balance dépend fortement de la conception et de la mise en œuvre des normes. Sur la base de ces considérations, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle, *H2 : le contexte institutionnel et réglementaire a un effet sur la performance de la gouvernance de l'ONG*

### **1.4. Compétences du conseil d'administration et performance de la gouvernance des Organisations Non Gouvernementales**

Le rôle du conseil d'administration (CA) est central dans la gouvernance des ONG : définition stratégique, contrôle du management, supervision financière et garantie de la redevabilité envers les parties prenantes (Peters, 2001). Sidki et al. (2023) ont analysé l'effet de l'éducation/expérience des administrateurs sur la performance de la gouvernance. Les résultats indiquent que le niveau d'éducation et l'expérience sectorielle expliquent une part significative de la variance de performance de la gouvernance des organisations. Nordin (2024) met en évidence la centralité des compétences du conseil d'administration dans la performance et identifie l'investissement en formation comme facteur clé d'efficacité de la gouvernance. Dans le même sens, Feng et Greenlee (2024) trouvent que les administrateurs d'ONG formés en finances détectent anomalies et orientent vers des contrôles pertinents ; effet direct sur la transparence financière et la confiance des bailleurs. D'autre part, les résultats des travaux de Richardson et Kelly (2024) ont révélé que les conseils d'administrations qui ont des compétences en suivi/évaluation exigent des indicateurs pertinents et revues régulières, ce qui rehausse la qualité et efficacité décisionnelle, indicateur clé de la performance de la gouvernance des ONG. Dans le même sens, un conseil d'administration compétent en gouvernance formalise les règles internes (code déontologique, comités d'audit), améliorant ainsi la conformité réglementaire et la responsabilité (Badawi, Abdullah, 2022). Tenant compte

de ces éléments sus mentionnés, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle, *H3 : les compétences du conseil d'administration de l'ONG influencent positivement et significativement la performance de sa gouvernance.*

## **2. Méthodologie de recherche**

Cette section de la recherche traite de la méthodologie. Nous discuterons des variables incluses dans l'étude, de l'échantillonnage et des sources de données ainsi que des méthodes et outils de collecte et d'analyse des données.

### **2.1. Constitution de l'échantillon et collecte de données**

La population ciblée par cette recherche est composée de toutes les organisations non gouvernementales opérant sur le territoire béninois. Nous utilisons un échantillonnage homogène, un type d'échantillonnage raisonné qui vise à obtenir un échantillon présentant des caractéristiques identiques ou similaires. Patton (2002) a fait valoir que l'échantillonnage homogène est généralement préféré lorsque la question de recherche fait référence à une question spécifique ou à un groupe d'intérêt particulier et qu'elle est ensuite évaluée en détail. La première considération faite dans la sélection de l'échantillon a été de rechercher des ONG présentes au Bénin et opérant depuis plus de 4 ans. Le Ministère des affaires sociales avait enregistré 856 ONG en mars 2023. Ce répertoire nous a servi de référence. Les données primaires ont été recueillies auprès des répondants à l'aide d'un questionnaire soigneusement conçu et adressé à 190 organisations non gouvernementales et les répondants sont des agents exerçant principalement des fonctions administratives et/ou d'encadrement. Les chercheurs l'ont considérée comme la technique appropriée car l'échantillon à sélectionner était composé de personnes informées qui pourraient aider à fournir des données complètes qui seront suffisantes pour donner une meilleure compréhension du problème. Parmi les organisations qui ont reçu le questionnaire, 139 (représentant environ (74%) d'entre elles ont retourné le questionnaire. Après dépouillement, 121 questionnaires répondant à nos critères, ont été intégralement renseignés et constituent l'échantillon de notre étude. Par ailleurs, Les associations qui n'ont pas le statut d'ONG ainsi que les organisations qui sont des représentations des ONG internationales ont été exclues pour ne pas répondre aux critères fixés.

### **2.2. Mesure des variables**

#### **2.2.1. Variable expliquée**

Nous rappelons que la variable expliquée de cette recherche est la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales. Ces variables sont mesurées à partir des items adaptés au contexte béninois, inspirés des travaux de Lebovic et Voeten (2009) et Winters

et Martinez (2015). Les participants à l'étude devaient donner leur niveau d'accord sur une échelle de Likert en cinq points allant de 1= « pas du tout d'accord » à 5= « tout à fait d'accord ». Les items ont été conçus pour appréhender trois dimensions constitutives de la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales au Bénin. Ils permettent d'explorer à la fois l'application des principes de transparence (présence d'un contrôleur financier dans l'organisation, publication rapports annuels et des états financiers disponibilité d'audits internes), la conformité réglementaire et de l'efficacité décisionnelle (appréhender si les décisions de gestion sont prises dans le délai, l'existence des procès-verbaux de conseil d'administration, la mise en œuvre des recommandations du conseil d'administration et des bailleur de fonds)

### **2.2.2. Variables explicatives**

Cette recherche tente d'analyser les effets probables de trois facteurs sur la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales. Il s'agit de la dépendance de l'ONG du financement externe, du contexte institutionnel et réglementaire et des compétences du conseil d'administration. Pour mesurer la variable « dépendance de l'ONG du financement externe » nous sommes inspiré des travaux de Ziaja et al. (2020) et Romero et al. (2023) pour construire des items structurés autour de deux points (la diversité ou non des sources de financement, l'existence ou non des conditions restrictives des bailleurs de fonds. La mesure de la variable « contexte institutionnel et réglementaire » est faite à partir des travaux de Feng (2017) et Haider (2024). Les items permettent d'appréhender la perception des dirigeants d'ONG du cadre réglementaire de l'ONG et l'existence d'un contexte réglementaire qui exerce ou non une pression sur les ONG. Enfin, la variable « compétences du conseil d'administration » est inspirée des études de Badawi Abdullah (2022). Cette variable est mesurée à partir des items qui abordent l'indépendance des administrateurs, les fréquences de réunion, l'existence de comité d'audit, compétences des administrateurs en gestion des projets et en gestion financière.

### **2.3. Analyse statistique**

Les échelles de mesures des variables de notre étude sont épurées et validées par la méthode traditionnelle. En premier lieu, les échelles ont été soumises à un contrôle de leur fiabilité par l'alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach (1951), par le rho ( $\rho$ ) de Joreskog (1971) et la fiabilité composite. Une phase confirmatoire a permis de vérifier la structure de l'échelle. En second lieu, la significativité des coefficients de corrélation ou des tests statistiques des liens de causalité est donnée par la valeur du coefficient beta (positive ou négative), du t de Student (significatif si

sa valeur est supérieure à 1,96). Les P-values sont aussi calculés. Ils sont significatifs si  $p \leq 0,05$ .

### 3. Une analyse quantitative des données : interprétation des résultats empiriques

Les données recueillies ont fait objet de traitement et d'analyse sous SPSS.26 et AMOS.23 grâce à des techniques de modélisation d'équations structurelles.

#### 3.1. Analyse factorielle exploratoire des variables de l'étude

Pour examiner la fiabilité et la validité des échelles de mesures des variables de cette recherche, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. La phase exploratoire consiste à une analyse factorielle réalisée avec le logiciel SPSS 26 qui consiste à présenter les résultats relatifs à la fiabilité et la corrélation inter échelle.

**Tableau N°1 : Tests des conditions de factorisation des dimensions de la performance de la gouvernance**

Indice KMO et test de Bartlett	Appl_Trans	Conf_Reg	Effic_Decis
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,843	0,802	0,769
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	131,503	271,098
	ddl	53	45
	Signification	0,000	0,000

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les dimensions de la performance de la gouvernance a permis de tester la validité de l'agrégation des items autour d'un facteur commun reflétant chacune des variables : application des principes de transparence, la conformité réglementaire et l'efficacité décisionnelle. Les indices KMO obtenus sont respectivement de 0,843 pour la variable « application des principes de transparence », de 0,802 pour la variable « conformité réglementaire » et de 0,769 pour la variable « efficacité décisionnelle ». De plus, les tests de sphéricité de Bartlett sont significatifs ( $p < 0,000$ ). L'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. Le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des items constitutifs des dimensions de la performance de la gouvernance

**Tableau N°2 : Tests des conditions de factorisation des variables indépendantes**

Indice KMO et test de Bartlett	Dep_Fin	Cont_Inst	Comp_CA
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage	0,823	0,771	0,846
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx	142,681	217,118
	ddl	62	71
	Signification	0,000	0,000

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les variables indépendantes de notre recherche a permis de tester la validité de l'agrégation des items autour d'un facteur commun reflétant chacune des variables dépendance financière, le contexte institutionnel et les compétences du conseil d'administration. Les indices KMO obtenus sont respectivement de 0,823 pour la variable « dépendance financière », de 0,771 pour la variable « contexte institutionnel » et de 0,846 pour la variable compétences du conseil d'administration. De plus, les tests de sphéricité de Bartlett sont significatifs ( $p < 0,000$ ). En effet, l'indice de KMO est largement au-dessus du seuil de 0,5 prouvant ainsi que les données sont factorisables. De même, le test de Bartlett est significatif au seuil de 1 %. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des items constitutifs des variables de notre étude.

**Tableau N°3 : Tests de fiabilité de mesure des variables de l'étude**

		Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite
Dimensions de la performance de la gouvernance	Appl_Trans	0,856	0,823	0,813
	Conf_Reg	0,780	0,811	0,859
	Effic_Decis	0,802	0,795	0,809
Variables indépendantes	Dep_Fin	0,793	0,789	0,822
	Cont_Inst	0,801	0,819	0,843
	Comp_CA	0,806	0,797	0,805

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

A la lecture de ce tableau, nous constatons que les coefficients d'Alpha de Cronbach sont respectivement de 0,793, 0,801 et 0,806 pour chacune des dimensions de la variable de la performance de la gouvernance : dépendance financière (Dep\_Fin), contexte institutionnel et règlementaire (Cont\_Inst) et les compétences du conseil d'administration (Comp\_CA). Pour chacune des dimensions de la performance de la gouvernance nous avons, application des principes de transparence (0,856), la conformité règlementaire (0,780) et l'efficience décisionnelle (0,802). Ces indices de fiabilité présentent des valeurs satisfaisantes (supérieurs à 0,7 recommandé par Hair et al, 2016). Donc chacun des items, constituant chacune des variables de notre recherche remplit les conditions de fiabilité que cela soit au niveau exploratoire (alpha de Cronbach) ou au niveau confirmatoire (rho\_A et fiabilité composite) et autorise la possibilité d'y réaliser des traitements statistiques.

### 3.2. Analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure des variables

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont restitués dans le tableau ci-dessous

**Tableau N°4 : Analyse factorielle confirmatoire des échelles de mesure des variables**

Type d'indice		Seuil	Dep_Fin	Cont_Inst	Comp_CA	Per_Gouv
$\chi^2$		-	41,120	44,056	40,697	52,205
Indices absolus	GFI	>0,9	0,901	0,909	0,900	0,921
	AGFI	>0,9	0,913	0,945	0,964	0,971
	RMSEA	<0,08	0,072	0,077	0,0702	0,0741
Indices incrémentaux	NFI	>0,9	0,931	0,928	0,950	0,931
	TLI	>0,9	0,897	0,916	0,901	0,967
	CFI	>0,9	0,930	0,953	0,939	0,955
Indice de parcimonie ( $\chi^2/DF$ )		$\leq 5$	2,793	3,297	3,663	4,006
Valeur-P		$\leq 0,05$	0,000	0,000	0,000	0,000

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

Nous pouvons constater, à partir du tableau ci-dessus, que tous les critères des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie sont globalement respectés avec les indices AGFI, RMSEA et NFI qui sont très proches des seuils requis. Pour ce modèle, les valeurs du RMSEA sont inférieures au seuil de 0,08 donc elles indiquent un excellent ajustement. Les GFI sont supérieurs au seuil de 0,9 et présente un bon indice absolu. Les indices incrémentaux sont aussi excellents sont tous supérieurs au seuil de 0,9. Les indices de parcimonie sont acceptables car comprise entre 1 et 5. Le chi-deux est également significatif. De plus, la probabilité associée est significative au seuil de 5% ( $p=0,000$ ). Par conséquent, nous pouvons conclure que le modèle de mesure des variables s'ajuste parfaitement aux données

### 3.3. Analyse descriptive des variables

**Tableau N°5 : Paramètre de dispersion sur les variables de l'étude**

Variables	N	Min	Max	Moy.	Ecart-type	Std.Dev	VIF
Dep_Fin	121	1,000	5,000	4,123	0,560	0,529	25,526
Cont_Inst	121	1,000	5,000	3,802	0,801	0,514	26,628
Comp_CA	121	1,000	5,000	3,410	0,753	0,520	16,812
Per_Gouv	121	1,000	5,000	3,901	0,649	0,486	21,836

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

Le tableau ci-dessus résume les paramètres de tendances centrales et de dispersion. Dans le lot des variables retenus dans notre étude, la moyenne des perceptions des répondants sur les items mesurant la variable « dépendance financière » est de 4,123, viennent ensuite la variation de la performance de la gouvernance (3,901), le contexte institutionnel et règlementaire (3,802) et les compétences du conseil d'administration (3,410). Les moyennes de variation sont toutes supérieures à 3. Pour rappel, la valeur 3 correspond à la moyenne de l'échelle de mesure retenue dans le cadre de cette recherche.

### 3.4. Test de corrélation entre les variables de la recherche

Pour vérifier l'interdépendance des variables de cette étude, nous avons procédé à une analyse de corrélation de Pearson. Le tableau suivant présente la matrice des corrélations entre les variables :

**Tableau N°6 : Matrice des corrélations entre les variables**

		Dep_Fin	Cont_Inst	Comp_CA	Per_Gouv
Dep_Fin	Corrélation de Pearson	1	0,561*	0,796*	0,715*
	Sig. (bilatérale)		0,016	0,000	0,006
Cont_Inst	Corrélation de Pearson	0,561*	1	0,742*	0,756*
	Sig. (bilatérale)	0,016		0,002	0,036
Comp_CA	Corrélation de Pearson	0,796*	0,742*	1	0,853*
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,002		0,013
Per_Gouv	Corrélation de Pearson	0,715*	0,756*	0,853*	1
	Sig. (bilatérale)	0,006	0,036	0,013	

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Nos enquêtes, septembre 2025

Au regard des informations qui figurent dans le tableau ci-dessus, il existe une relation entre les différentes variables de cette recherche. Les coefficients de corrélation indiquent des relations étroites entre les construits mesurés. En outre, la variable « Contexte institutionnel et règlementaire » présente une corrélation supérieure à 0,5 mais toutefois inférieure à 0,7 avec la variable « dépendance financière ». Les autres combinaisons de variables présentent des coefficients de corrélation qui sont tous supérieurs à 0,7. De tout ce qui précède, nous pouvons conclure des relations étroites entre les construits mesurés.

### 3.5. Analyse des déterminants de la performance de la gouvernance des Organisations Non Gouvernementales

Notre recherche tente d'analyser quelques facteurs déterminants de la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales. Les liens de causalité sont analysés à partir des coefficients de régression ( $\beta$ ), du test t de Student (appelé Critical Ratio) dans le tableau de Regression Weights, de la Probabilité (p) dans le tableau Regression Weights tous sortis du Logiciel AMOS 23. Le tableau ci-dessus met en évidence le lien entre les facteurs potentiels identifiés dans la littérature et la variable dépendante.

**Tableau N°7 : Résultats de l'analyse de quelques facteurs déterminants de la performance de la gouvernance des ONG**

Hypothèse	Liens de causalité	Std-Beta	Ecart-type	Valeur-t	Valeur-p
H1	Dep_Fin → Per_Gouv	0,723***	0,082	14,628	0,000
H2	Cont_Inst → Per_Gouv	0,634***	0,067	21,182	0,000
H3	Comp_CA → Per_Gouv	0,429**	0,054	23,247	0,013

Significativité : (\*) au seuil de 10% ; (\*\*) au seuil de 5% ; (\*\*\*) au seuil de 1% ; (ns) non significatif

Source : Nos enquêtes, Septembre 2025

Le tableau ci-dessus met en évidence quelques facteurs déterminants de la performance de la gouvernance des ONG.

- **Relation entre la dépendance de l'ONG du financement externe et la performance de sa gouvernance**

La première hypothèse de notre recherche est libellée comme suit : « Plus l'ONG dépend du financement externe, plus l'influence sur la performance de sa gouvernance est positivement et significativement ». Les informations de ce tableau montrent que la dépendance de l'ONG au financement externe a un effet positif (coefficient de régression  $\beta = 0,723$ ) et significativement ( $t = 14,628$  et  $p < 0,000$ ) sur la performance de la gouvernance de l'ONG. Nous pouvons conclure que l'hypothèse selon laquelle « Plus l'ONG dépend du financement externe, plus l'influence sur la performance de sa gouvernance est positivement et significativement » est confirmée.

- **Relation entre le contexte institutionnel et réglementaire de l'ONG et la performance de sa gouvernance**

La deuxième hypothèse de notre recherche est intitulée : « le Contexte institutionnel et réglementaire a un effet sur la performance de la gouvernance de l'ONG ». Les résultats du test de liens de causalités montrent que ; la performance de la gouvernance est influencée par le contexte institutionnel et réglementaire de l'ONG. En effet, l'analyse économétrique révèle une relation positive et significative entre les deux variables. Cette relation mise en évidence présente un coefficient positif et significatif avec  $\beta = 0,634$ ,  $t = 21,182$  et un  $p = 0,000$ . Eu égard de ces informations, nous pouvons déduire que l'hypothèse selon laquelle « le Contexte institutionnel et réglementaire a un effet sur la performance de la gouvernance de l'ONG » est confirmée.

- **Relation entre les compétences du conseil d'administration et la performance de la gouvernance de l'ONG**

La relation entre les compétences du conseil d'administration et la performance de la gouvernance de l'ONG est appréciée à partir d'une régression linéaire où le coefficient de régression est de 0,429, un coefficient positif et significatif au seuil de 5% ( $t = 23,247$  et  $p = 0,013$ ). Ces informations révèlent que plus le conseil d'administration de l'ONG a les compétences requises, plus la performance de sa gouvernance est meilleure. Nous pouvons donc déduire que l'hypothèse selon laquelle « les compétences du conseil d'administration de l'ONG influencent positivement et significativement la performance de sa gouvernance » est confirmée.

### 3.6. Discussions des résultats de la recherche

Les résultats empiriques obtenus confirment l'hypothèse selon laquelle la dépendance au financement externe influence significativement la performance de la gouvernance des ONG. Dans le contexte béninois, marqué par une forte dépendance des ONG aux financements internationaux et par des capacités institutionnelles inégales, les résultats montrent que le financement externe peut constituer un levier d'amélioration de la gouvernance lorsqu'il favorise la formalisation des procédures financières, des mécanismes d'audit et de la gestion des ressources humaines. Cette observation rejoint les travaux de Lebovic et Voeten (2009) et de Winters et Martinez (2015), qui soulignent le rôle structurant des bailleurs dans l'amélioration des standards de gouvernance. Toutefois, ces résultats contrastent avec ceux de Ziaja et al. (2020), qui montrent qu'une forte dépendance aux ressources externes peut réduire l'autonomie organisationnelle des ONG et influencer négativement leurs choix stratégiques. La théorie de la dépendance des ressources permet d'éclairer cette divergence en postulant que plus une ONG dépend d'un nombre limité de bailleurs, plus sa gouvernance, notamment en ce qui concerne la prise de décision stratégique, la composition du conseil d'administration et les mécanismes d'audit interne, est exposée aux pressions externes. Plusieurs travaux soulignent également que la concentration des sources de financement accroît le risque de dérive de mission, affaiblit la performance de la gouvernance et oriente les priorités organisationnelles vers les attentes des donateurs, en particulier dans le cas des ONG locales disposant de faibles capacités de négociation.

Par ailleurs, nos résultats divergent de ceux de Hummel et Kusumasari (2023), qui indiquent que les ONG fortement dépendantes des bailleurs développent des systèmes de suivi-évaluation davantage alignés sur les indicateurs exigés par ces derniers, parfois au détriment des mécanismes de redevabilité locale. Dans la même perspective, Romero et al. (2023) soulignent que les exigences imposées par les bailleurs en matière d'objectifs, de calendriers et de reporting peuvent restreindre la marge de manœuvre stratégique des ONG et favoriser des phénomènes de dérive de mission ou une priorisation des projets financés au détriment des besoins locaux non couverts.

Ensuite, les résultats de cette recherche montrent que le contexte institutionnel et réglementaire exerce un effet significatif sur la performance de la gouvernance des ONG au Bénin. Ces résultats sont en cohérence avec les travaux de Coston (1998), Feng (2017) et Haider (2024), qui soulignent que lorsque les mécanismes d'application des normes sont marqués par une forte discrétion administrative, l'enregistrement ou le maintien du statut juridique des ONG peut

devenir un instrument de régulation politique, susceptible de favoriser certaines organisations au détriment d'autres. Dans le contexte béninois, où les ONG sont soumises à des procédures d'agrément, de renouvellement et de contrôle administratif de plus en plus structurées, ces mécanismes influencent les pratiques de gestion et la performance de la gouvernance des ONG. Cette influence se manifeste par des ajustements dans la composition du conseil d'administration, les modalités de nomination des dirigeants et l'orientation stratégique des ONG, souvent dans le but de se conformer aux exigences institutionnelles et de préserver leur reconnaissance légale. Par ailleurs, des études empiriques (Al-Hasan et al., 2024 ; Mansour et al., 2023) mettent en évidence des effets ambivalents du cadre réglementaire, qui s'observent également au Bénin. D'une part, la réglementation favorise une meilleure formalisation des procédures, le renforcement des systèmes comptables et une plus grande transparence financière ; d'autre part, elle peut entraîner des phénomènes de capture institutionnelle et une réduction de la participation des bénéficiaires et des acteurs locaux dans les processus décisionnels.

Enfin, les résultats de cette recherche montrent que les compétences du conseil d'administration exercent une influence positive et significative sur la performance de la gouvernance des ONG au Bénin. Dans un contexte marqué par une hétérogénéité des capacités organisationnelles et par des exigences croissantes en matière de transparence et de redevabilité, les compétences des administrateurs apparaissent comme un levier central d'amélioration de la gouvernance des ONG béninoises. Ces résultats sont en cohérence avec ceux de Sidki et al. (2023), qui mettent en évidence l'effet significatif du niveau d'éducation et de l'expérience sectorielle des membres du conseil d'administration sur la performance de la gouvernance organisationnelle. Dans le cas du Bénin, où de nombreuses ONG locales reposent sur un engagement bénévole et disposent de ressources limitées, l'investissement dans le renforcement des compétences des administrateurs constitue un facteur déterminant de la qualité de la prise de décision stratégique. À cet égard, Nordin (2024) souligne le rôle central des compétences du conseil d'administration dans l'amélioration de la performance organisationnelle et identifie la formation continue des administrateurs comme un levier essentiel de performance de la gouvernance, particulièrement pertinent dans les contextes institutionnels en développement.

Par ailleurs, les travaux de Feng et Greenlee (2024) montrent que la présence d'administrateurs disposant de compétences financières permet une meilleure détection des anomalies comptables et financières et oriente plus efficacement les ONG vers des mécanismes de contrôle adaptés. Dans le contexte béninois, cette capacité contribue au renforcement de la transparence

financière et à la consolidation de la confiance des bailleurs de fonds, condition essentielle à l'accès et au maintien des financements externes. De même, Richardson et Kelly (2024) soulignent que les conseils d'administration dotés de compétences en suivi-évaluation exigent des indicateurs de performance pertinents et procèdent à des revues régulières des activités, améliorant ainsi la qualité et l'efficacité des décisions stratégiques, éléments clés de la performance de la gouvernance des ONG.

### **Conclusion**

Dans ce travail, nous avons examiné quelques facteurs déterminants de la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales au Bénin. Bien que la gouvernance soit un concept universel, sa mise en oeuvre efficace dépend des méthodes choisies en fonction de chaque contexte. L'objectif de la performance de la gouvernance est d'améliorer l'application des mesures de transparence, la conformité réglementaires et l'efficacité décisionnelle. Les résultats de notre recherche ont révélé que la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales est liée à la dépendance de l'ONG des financements externes, du contexte institutionnel et réglementaire et des compétences du conseil d'administration de l'ONG. Il convient de signaler que des indicateurs de mesure de la performance d'une notion aussi floue que la gouvernance semble difficile à déterminer. Toutefois, la construction d'indicateurs de la performance de la gouvernance pourrait s'inscrire dans optique novatrice ayant pour but d'établir un ensemble de données pertinentes et exploitables par les dirigeants des organisations non gouvernementales dans l'exercice de leur fonction.

Comme toute étude scientifique, cette étude apporte des contributions au plan théorique et managérial. Au plan théorique, notre étude apporte des contributions originales qui la distinguent de celles de Feng et Greenlee (2024) . Elle propose une analyse documentaire plus approfondie des recherches empiriques récentes sur les organismes sans but lucratif, notamment sur des sujets tels que la gouvernance et la performance. Cette approche thématique nous permet d'explorer plus en détail les nuances et les défis auxquels sont confrontées les organisations non gouvernementales dans ces domaines. Cette recherche apporte un éclairage sur quelques facteurs explicatifs de la performance de la gouvernance des organisations non gouvernementales au Bénin. Un apport théorique additionnel est l'enrichissement de la littérature pour la recherche empirique en gouvernance des ONG. Au plan managérial, notre étude confirme l'intérêt pour les ONG de développer des pratiques de transparence, de veiller au profil des membres du conseil d'administration, un argument important susceptible d'être

utilisé par les responsables d'ONG pour convaincre leurs partenaires pour les accords de financement des activités de l'organisation.

Cette recherche n'est pas restée sans limites. Comme dans toute recherche quantitative, le choix des variables a été fait sur la base théorique, ce qui peut conduire à des biais liés aux variables omises. Même si nous avons utilisé à la fois des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs comme Langley (1996) et Lehman (2012), nous reconnaissons que la méthode de mesure peut présenter d'autres biais. En effet, le fait de laisser les dirigeants d'ONG eux-mêmes apprécier les indicateurs peut être une source de biais. Une autre limitation aux fins de cette recherche a été considérée comme un facteur présent et ayant contribué au fait que le chercheur obtenait soit des informations ou des réponses inadéquates, soit que la réponse donnée aurait été totalement différente de celle attendue par le chercheur. Bien qu'il ait fallu plusieurs procédures pour garantir la qualité des données, les réponses subjectives peuvent être sujettes à des biais. Des recherches futures pourraient envisager d'utiliser l'évaluation réalisée par des institutions indépendantes, telles que les rapports des cabinets d'audit, comme mesure de la mise en œuvre des pratiques de transparence. Les chercheurs pourraient aussi envisager l'extension de cette étude pour inclure un échantillon plus large d'organisations non gouvernementales afin de tester dans quelle mesure nos résultats peuvent être généralisés et susceptibles de fournir des preuves supplémentaires indispensables dans ce domaine. Aussi, une voie de recherche importante serait l'enrichissement du modèle par d'autres variables susceptibles d'influencer la performance de la gouvernance des ONG. Des recherches futures pourraient envisager d'analyser le contexte socio-économique local et la relation bailleur-ONG, comme facteurs probables d'influence de la performance de la gouvernance des ONG.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Al-Hasan, M. Mowafi, O. Abdeldayem, B. Eskandarany A. & Alshira'h F. (2024). The governance of non-governmental organizations: dynamics of NGO-government relations journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity Volume 10, Issue 2
- Andiwo, T. O. (2018). Influence of corporate governance best practices on performance of non governmental organizations' projects in Kenya : A case of Women Education Researchers Of Kenya (Thesis). University of Nairobi. Retrieved from
- Badawi, A, & Abdullah, Y (2022). Effectiveness of ngos' initiatives in facilitating drm efforts for the vulnerable communities in Egypt. J Sustain Sci Manag 17(3) :198–212.

- Coston, J.M. (1998). A model and typology of government-NGO relationships. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.* 27(3) : 358–382.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* 16 (3) : 297-334.
- Didericksen, J., Walters, E. & Wallis, D. (2024). Understanding the Dynamics of Board-Executive Director Relationships in Nonprofits: A Qualitative Study of Youth-Serving Nonprofits in Utah, *Administrative Science*, MDPI, Basel, 14(10) : 1-19
- Feng, N. & Greenlee, J. (2024). Governance, Performance, and Compensation in Nonprofit Organizations : A Review of Recent Empirical Nonprofit Research, *Journal of Governmental & nonprofit Accounting* 13(1) : 1–27
- Feng, C., (2017). The NGO law in China and its impact on overseas funded NGOs. *Cosmopolit. Civil Soc. : An Interdiscipl. J.* 9 (3), 95–105.
- Frederickson, H. (2005). Whatever happened to public administration ? Governance, governance everywhere », in Ferlie (Ewin), Lynn (Laurence Jr) and Pollitt (Christopher) eds., *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford, Oxford University Press, 2005, p. 700-723
- Haider, H. (2024). Civil society responses to foreign-agent-related legislation and the shrinking of civic space (IDS report). Institute of Development Studies / IDS OpenDocs. [OpenDocs](#)
- Hummel, D. & Kusumasari B (2023). Power dynamics and resource dependence: NGO-government collaboration in Yogyakarta, Indonesia, *Public Administration and Development*, 44(1) : 32-42
- Joreskog, K.G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika* 36(4) : 409-426
- Kettl, F. D. (2002). *The Transformation of Governance*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Kimunguyi, S., Memba, F., & Njeru, A. (2015). Effect of corporate governance on financial performance of NGOs in health sector in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(12), 387-402.
- Langley A. (1996), *Stratégies d'analyse de données processuelles*, Document de travail Centre de recherche en gestion, Université de Montréal
- Lebovic, J. H., & Voeten, E. (2009). The cost of shame: International organizations and foreign aid in the punishing of human rights violators. *Journal of Peace Research*, 46(1), 79–97.

Lynn, L., Heinrich, C. & Hill, C. (2001). *Improving Governance : A New Logic for Empirical Research*, Washington, Georgetown University Press, 2001.

Lehman, G. (2012), The accountability of NGOs in civil society and its public spheres, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol.18, No. 6, pp.645–669.

Mansour, M., Hashim, H.A., Almaqtari, F.A., Al-ahdal, W.M. (2023). A review of the influence of capital structure on the relationship between corporate governance and firm performance. *Int. J. Procure. Manag.* 17(1), 79–105.

Nordin, N. (2024). Nonprofit capacity and social performance : mapping the field and future directions. *Management Review Quality*, vol.74, pp.171-225.

Ostrower, F, & Melissa M. S. (2006). Governance: Research trends, gaps, and future prospects. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 2nd ed. Edited by Walter W. Powell and Richard Steinberg. New Haven : Yale University Press, pp. 612–28

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Peters, B. G. (2001). *The future of governing*, Kansas City, University Press of Kansas, 2001.

Pfeffer, J. & Salancik R. (2009). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*

Richardson, S. & Kelly S. (2024). Nonprofit Boards in Pursuit of Innovation for Growth: Views From the Frontline, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 2024, Vol. 53(3) 666–688

Romero, J. M. & Abril, C., Urquía-Grande, E. (2023). NGO accountability to donors: better said than done ? *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. Número: 1 (2023). Páginas: 31-51

Sidki, M., Boerger, S. & Boll D. (2023). The effect of board members' education and experience on the financial performance of German state-owned enterprises. *Journal of Management and Governance*, 4(2): 445–482

Winters, M. S., & Martinez, G. (2015). The role of governance in determining foreign aid flow composition. *World Development*, 66, 516–531.

Ziaja, S. (2020). More donors, more democracy. *Journal of Politics*, 82(2), 433–447.