

**L'ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE DE LA GESTION
AXÉE SUR LES RÉSULTATS :**
De l'instrument managérial à la gouvernance adaptative systémique

**THE INSTITUTIONAL EVOLUTION OF RESULTS-BASED
MANAGEMENT:**
From Managerial Instrument to Adaptive Systemic Governance

NNANA ONGUENE Antoine Marie

Expert en Gestion Axée sur les Résultats

Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) - Goma, RDC

Cameroun

ORCID : 0009-0009-2032-7039

Date de soumission : 08/04/2026

Date d'acceptation : 13/05/2026

Pour citer cet article :

NNANA ONGUENE A.M (2026) «L'ÉVOLUTION INSTITUTIONNELLE DE LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS : *De l'instrument managérial à la gouvernance adaptative systémique*», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 2 » pp : 1059 - 1077

Résumé

L'histoire de la gestion publique moderne est marquée par un changement de paradigme majeur : le passage d'une culture bureaucratique axée sur les procédures vers une culture de performance centrée sur la mesure des effets. Cet article analyse l'évolution de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), de ses origines dans le secteur privé d'après-guerre jusqu'à son institutionnalisation au sein des Nations Unies. Notre problématique interroge comment ce concept a été institutionnalisé sous la pression des bailleurs de fonds, et dans quelle mesure ce processus génère des effets pervers entravant l'agilité organisationnelle. S'appuyant sur une lecture néo-institutionnaliste et une analyse documentaire longitudinale (1997-2024) incluant l'étude de cas de l'UNFPA, l'étude démontre que la GAR tend à se ritualiser au détriment de sa fonction adaptative, particulièrement face à la complexité systémique de l'Agenda 2030 et des Systèmes Adaptatifs Complexes.

Mots-clés : *Gestion Axée sur les Résultats ; Nations Unies ; Néo-institutionnalisme ; Théorie du Changement ; Systèmes Adaptatifs Complexes.*

Abstract

Modern public management is characterized by a major paradigm shift: the transition from a procedure-oriented bureaucratic culture toward a performance culture focused on measuring outcomes. This article analyzes the evolution of Results-Based Management (RBM), from its post-war private sector origins to its institutionalization within the United Nations system. Our central question examines how this managerial concept was transposed under donor pressure and to what extent this process generates perverse effects hindering organizational agility. Drawing on neo-institutional theory and a longitudinal documentary analysis (1997-2024) including an UNFPA case study, the article demonstrates that RBM tends to become ritualized at the expense of its adaptive function, particularly given the systemic complexity of the 2030 Agenda and Complex Adaptive Systems.

Keywords: *Results-Based Management; United Nations; Neo-institutionalism; Theory of Change; Complex Adaptive Systems.*

Introduction

L'histoire de l'administration internationale et de la gestion publique moderne est caractérisée par une transformation majeure : l'abandon progressif d'une culture bureaucratique, initialement axée sur la conformité des procédures et le contrôle des intrants, au profit d'une culture de la performance orientée vers la mesure des effets. Ce changement de paradigme est universellement reconnu sous l'appellation de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Ainsi que le soulignent (Lafram & Lamalem, 2021), la GAR représente la principale innovation du courant de la Nouvelle Gestion Publique, visant à transformer le pilotage du budget d'une logique de moyens vers une logique de performance.

Loin d'être une simple évolution technique, la GAR constitue une refonte philosophique de la responsabilité publique. Conçue dans le management industriel du milieu du XX^e siècle, son acclimatation au sein du système complexe des Nations Unies s'est révélée être un processus non linéaire, traversé par de profondes tensions politiques et des défis méthodologiques considérables.

Sur le plan scientifique, si la littérature existante documente abondamment les outils techniques de la GAR (Binnendijk, 2000 ; GNUD, 2011) et ses défis généraux d'implémentation (Pollitt & Bouckaert, 2011), un double vide analytique subsiste. D'une part, peu de travaux articulent conjointement la ritualisation de la GAR et son inadaptation structurelle aux Systèmes Adaptatifs Complexes (CAS) à travers le prisme néo-institutionnaliste. D'autre part, la trajectoire spécifique des agences onusiennes opérant dans des contextes de fragilité, notamment en Afrique subsaharienne, demeure insuffisamment théorisée. La présente contribution se positionne à l'intersection de ces axes, en apportant trois éléments distincts par rapport aux travaux fondateurs : (1) une opérationnalisation empirique du phénomène de ritualisation que (Meyer & Rowan, 1977) théorisent sans l'appliquer aux outils de gestion des résultats ; (2) une mise à l'épreuve du triple isomorphisme de (DiMaggio & Powell, 1983) dans le contexte spécifique du système onusien ; (3) un pont théorique entre la critique des CAS de (Ramalingam, 2013) et le néo-institutionnalisme pour expliquer pourquoi les organisations résistent à la gestion adaptative même lorsqu'elles l'ont formellement adoptée.

Le transfert d'outils de gestion du secteur privé vers le secteur public international soulève des interrogations fondamentales. Notre question centrale est la suivante : Comment la GAR, issue des préceptes de l'efficacité du secteur privé, a-t-elle été institutionnalisée au sein du système des Nations Unies au niveau organisationnel, et dans quelle mesure ce processus génère-t-il des effets pervers entravant l'agilité organisationnelle face aux défis mondiaux contemporains ?

P1 : Plus la GAR est institutionnalisée dans un environnement bureaucratique multilatéral, plus elle tend à se ritualiser, en quête de conformité et de légitimité externe, au détriment de sa fonction première d'apprentissage et de gestion adaptative.

Sur le plan méthodologique, cette étude s'inscrit dans un paradigme interprétativiste et adopte une démarche qualitative exploratoire. Elle repose sur une analyse documentaire systématisée (desk review) couvrant la période 1997-2024, combinée à une étude de cas institutionnelle de l'UNFPA, retenue pour la nature CAS de ses mandats et la richesse de ses documents stratégiques évalués de manière indépendante par le MOPAN. Le codage thématique du corpus suit le protocole de (Miles & Huberman, 2003).

Pour éprouver la proposition P1, cet article s'articule en six sections. La première dresse une revue de littérature critique positionnant la contribution. La deuxième mobilise l'ancrage théorique en précisant la hiérarchisation des cadres retenus. La troisième expose la méthodologie détaillée, incluant le protocole d'étude de cas. La quatrième retrace l'institutionnalisation historique de la GAR au sein de l'ONU. La cinquième soumet les résultats de l'étude de cas UNFPA à l'épreuve de la complexité. La sixième discute des défis systémiques, opérationnalise les indicateurs de ritualisation, et formule les implications théoriques et managériales.

1.. Revue de littérature

L'analyse de la GAR dans le contexte onusien s'inscrit à la croisée de plusieurs corpus théoriques qu'il convient d'articuler de façon critique, en distinguant ce que le présent article apporte de nouveau par rapport à chaque courant.

1.1. La GAR comme outil de management public : origines et évolutions

La Gestion Axée sur les Résultats prend racine dans le mouvement de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) des années 1980-1990 (Hood, 1991). Initialement développée dans le secteur privé américain à travers la Gestion par Objectifs (Drucker, 1954), elle est transposée au secteur public comme réponse aux inefficiences bureaucratiques. (Binnendijk, 2000) documente ses premières applications dans les agences de coopération, révélant déjà des tensions entre logique de reporting et logique d'apprentissage. (Pollitt & Bouckaert, 2011) approfondissent cette analyse en montrant que l'adoption de la GAR véhicule des valeurs : efficacité, mesurabilité, imputabilité, qui entrent en tension avec les missions de service public fondées sur l'équité. (Lafram & Lamalem, 2021), confirment que la GAR impose une nouvelle culture

organisationnelle basée sur la responsabilité et la contractualisation, mais se heurte à des résistances institutionnelles similaires à celles observées dans le système onusien.

1.2. L'institutionnalisation de la GAR dans le système onusien

Les rapports du Corps Commun d'Inspection (CCI, 2006 ; CCI, 2017) constituent des sources institutionnelles de premier plan, documentant l'état d'avancement et les limites de la GAR onusienne. Le rapport de 2017 diagnostique une adoption formelle largement découplée des pratiques managériales réelles, confirmant le phénomène de ritualisation institutionnelle théorisé par (Meyer & Rowan, 1977). (Eyben, et al., 2015) mettent en lumière la « politique des résultats » : les injonctions à la mesure des effets servent souvent des agendas politiques des bailleurs plutôt que les besoins réels des populations.

1.3. La GAR face à la complexité : un nouveau paradigme

(Ramalingam, 2013) démontre que les outils traditionnels de la GAR fondés sur une causalité linéaire sont structurellement inadaptés aux réalités sociales auxquelles font face les agences onusiennes. L'adoption progressive de la Théorie du Changement (Valters, 2015 ; GNUD, 2017) illustre cette prise de conscience. (Faustino & Booth, 2014 ; Ramalingam, et al., 2020) signalent un risque symétrique : la Théorie du Changement peut elle-même se ritualiser si elle n'est pas accompagnée d'une véritable culture de l'apprentissage. C'est précisément ce paradoxe que le présent article investigate.

1.4. Positionnement de la recherche et contribution originale

Par rapport à la littérature existante, le présent article apporte une contribution à trois niveaux. Premièrement, contrairement aux travaux de (Meyer & Rowan, 1977) qui analysent le découplage dans les structures organisationnelles, nous appliquons ce concept aux instruments de gestion des résultats eux-mêmes, démontrant que les outils peuvent également faire l'objet d'une ritualisation. Deuxièmement, nous étendons le cadre de (DiMaggio & Powell, 1983) en montrant que les trois formes d'isomorphisme opèrent simultanément et se renforcent mutuellement dans le système onusien, créant un effet d'enfermement institutionnel. Troisièmement, en mobilisant conjointement la théorie néo-institutionnaliste et la théorie des CAS de (Ramalingam, 2013), nous proposons un modèle explicatif intégré du paradoxe de la réforme managériale : plus les organisations formalisent leur engagement envers l'agilité, plus les pressions institutionnelles les poussent vers la conformité. La légitimation via

l'isomorphisme stratégique, analysée par (Taghzouti, et al., 2021) dans d'autres contextes organisationnels, opère ici à l'échelle du système multilatéral.

2.. Ancrage théorique : cadre conceptuel hiérarchisé

Pour éviter la dispersion théorique, le présent article adopte un cadre conceptuel hiérarchisé, dans lequel le néo-institutionnalisme constitue le cadre principal, tandis que la théorie de la redevabilité, la Public Choice Theory et la théorie des CAS jouent des rôles complémentaires et spécifiques.

2.1. Cadre principal : la théorie néo-institutionnaliste

La théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio & Powell, 1983) constitue le prisme analytique central de cette étude. Elle permet d'expliquer non seulement l'adoption de la GAR mais surtout son vecteur de diffusion : l'isomorphisme institutionnel et sa dérive vers la ritualisation. Comme le démontrent (Taghzouti, et al., 2021), la recherche de légitimité organisationnelle constitue un moteur fondamental des comportements isomorphiques, y compris dans des contextes qui ne sont pas directement concurrentiels. Ce cadre principal est opérationnalisé à travers trois leviers d'isomorphisme :

- **Isomorphisme coercitif** : pressions formelles des bailleurs de fonds (Déclaration de Paris, 2005) conditionnant les financements à des cadres de résultats.
- **Isomorphisme mimétique** : face aux crises de légitimité des années 1990, l'ONU a imité les pratiques du secteur privé et des agences bilatérales (USAID) pour restaurer la confiance.
- **Isomorphisme normatif** : professionnalisation via des réseaux d'experts en Suivi et Évaluation, érigeant la GAR en « grammaire universelle » du développement.

Le tableau N°1 synthétise ces trois mécanismes appliqués concrètement au contexte onusien, en précisant les acteurs, les mécanismes et les effets sur la GAR pour chaque type d'isomorphisme.

Tableau N°1 : Les trois mécanismes d’isomorphisme institutionnel appliqués à la GAR onusienne

	ISOMORPHISME COERCITIF	ISOMORPHISME MIMETIQUE	ISOMORPHISME NORMATIF
Nature	Pressions formelles & réglementaires	Imitation face à l’incertitude	Professionnalisation du champ
Acteurs clés	Bailleurs de fonds (OCDE, Banque Mondiale, USAID, UE)	Agences Onusiennes (PNUD, UNICEF, OMS, UNFPA)	Réseaux S&E, Universités, Consultants et Experts GAR
Mécanisme concret	Conditionnalité des financements (Déclaration de Paris, 2005)	Adoption des pratiques du secteur privé et agences bilatérales	Certifications, Formations, Conférences et Publications spécialisées
Effet sur la GAR - ONU	Adoption obligatoire de cadres logiques et matrices de résultats	Standardisation du lexique GAR (Manuel GNUD, 2011)	GAR érigé en “Grammaire universelle du développement”

Source : Élaboration de l’auteur, d’après DiMaggio & Powell (1983)

2.2. Cadres complémentaires : redevabilité et rationalité économique

La théorie de la redevabilité (Accountability Theory) permet de spécifier le mécanisme par lequel l’isomorphisme coercitif opère concrètement : la relation d’agence entre donateurs (Principal) et agences onusiennes (Agent) structure les incitations vers la conformité plutôt que vers l’apprentissage. La Public Choice Theory (Buchanan & Tullock, 1962), mobilisable en complément, explique pourquoi les gestionnaires rationnels, soumis aux incitations du système, optimisent leur comportement de reporting au détriment de la prise de risque. Ces cadres complémentaires ne sont pas en tension avec le néo-institutionnalisme : ils en précisent les mécanismes micro-économiques.

2.3. Cadre d’application : la théorie des Systèmes Adaptatifs Complexes

La théorie des Systèmes Adaptatifs Complexes (Ramalingam, 2013) intervient comme cadre d’application pour analyser pourquoi les outils de la GAR classique échouent dans le contexte des ODD. Contrairement aux deux premiers cadres qui expliquent les déterminants institutionnels du comportement organisationnel, la théorie des CAS caractérise la nature de l’environnement d’intervention. Cette distinction permet d’éviter la circularité théorique : le

néo-institutionnalisme explique le « pourquoi » de la ritualisation, la théorie des CAS en éclaire les « conséquences » sur l'efficacité des interventions.

3.. Méthodologie de la recherche

3.1. Positionnement épistémologique et choix de recherche

Cette étude s'inscrit dans un paradigme interprétativiste (Burrell & Morgan, 1979). La GAR n'est pas analysée comme un outil technique neutre, mais comme une construction sociale dont la signification varie selon les contextes organisationnels et géopolitiques. Ce positionnement est cohérent avec notre objet : comprendre le « sens » que les acteurs institutionnels donnent à la GAR, outil de gestion ou mécanisme de légitimation, nécessite une démarche qualitative et interprétative. L'étude adopte une démarche qualitative exploratoire, adaptée à l'analyse de phénomènes institutionnels complexes.

3.2. Stratégie de collecte et constitution du corpus

La méthode repose sur une analyse documentaire systématisée combinant des sources institutionnelles primaires et des sources académiques secondaires. Les sources primaires comprennent : les résolutions normatives de l'Assemblée générale (A/RES/55/231 ; A/RES/75/233), les référentiels techniques du GNUD (Manuel GAR 2011 ; Guidance ToC 2017), les rapports du Corps Commun d'Inspection (CCI, 2006 ; CCI, 2017), et les documents stratégiques de l'UNFPA (Plans Stratégiques 2018-2021 et 2022-2025, rapport MOPAN 2022). Les sources secondaires couvrent la littérature sur la NGP, le néo-institutionnalisme, les CAS et les évaluations institutionnelles, identifiées via Scopus, Google Scholar et JSTOR. Le corpus couvre la période 1997-2024.

3.3. Protocole de l'étude de cas UNFPA

Conformément aux principes méthodologiques de l'étude de cas institutionnelle (Miles & Huberman, 2003), le cas UNFPA est construit selon un protocole explicite. L'unité d'analyse est l'UNFPA en tant qu'entité organisationnelle systémique, au niveau de son siège et de ses bureaux de pays. La période couverte s'étend de 2018 à 2024, permettant de comparer les deux cycles stratégiques. La sélection de l'UNFPA repose sur trois critères : (1) la nature CAS de ses mandats (santé maternelle, planification familiale, violences basées sur le genre impliquent des interventions sur des normes sociales non linéaires) ; (2) la disponibilité d'une documentation stratégique riche détaillant explicitement l'évolution de l'approche GAR ; (3) l'existence d'évaluations indépendantes (MOPAN 2019, 2022) permettant un recoupement des données

institutionnelles. Les quatre catégories analytiques du codage thématique sont : (a) mécanismes d'isomorphisme, (b) indicateurs de ritualisation, (c) signaux d'apprentissage adaptatif, (d) effets de découplage institutionnel.

3.4. Limites de la recherche

Cette approche documentaire ne reflète qu'imparfaitement les micro-dynamiques de terrain. L'absence de données primaires (entretiens avec gestionnaires de terrain, observations directes) constitue la principale limite, que des travaux empiriques futurs devront adresser. Le choix d'un cas unique limite également la portée des généralisations : les conclusions s'appliquent au système onusien et aux organisations multilatérales partageant des caractéristiques institutionnelles similaires.

4.. Résultats : institutionnalisation et standardisation au sein de l'ONU

L'institutionnalisation de la GAR n'est pas spontanée. Comme le synthétise le tableau N°2, ce processus s'échelonne sur plusieurs décennies, de la Gestion par Objectifs (Drucker, 1954) jusqu'à l'ère de la Théorie du Changement propulsée par l'Agenda 2030.

Tableau N°2 : Trajectoire historique et institutionnelle de la Gestion Axée sur les Résultats

Année	Acteur / Instance	Événement ou Document Clé	Impact Majeur sur l'Évolution de la GAR
1954	Peter Drucker	Publication de <i>The Practice of Management</i>	Invention conceptuelle de la "Direction par Objectifs" (MBO), ancêtre théorique de la GAR.
1997	SG Kofi Annan	Rapport <i>Rénover l'ONU</i> (A/51/950)	Introduction politique de la "culture de résultats" et proposition de la Budgétisation Axée sur les Résultats (RBB).
1997	Assemblée Générale	Résolution 52/12 B	Première reconnaissance législative de la nécessité de réformer la gestion vers les résultats.
1999	PNUD	Lancement du <i>Multi-Year Funding Framework</i> (MYFF)	Pionnier de la planification pluriannuelle liant ressources et résultats stratégiques.

2000	Assemblée Générale	Résolution 55/231	Adoption officielle du Règlement financier intégrant la Budgétisation Axée sur les Résultats .
2000	ONU (Sommet)	Déclaration du Millénaire (OMD)	Création du premier cadre mondial de résultats (Objectifs/Cibles/Indicateurs) unifiant le système.
2002	UNICEF	Plan Stratégique à Moyen Terme (MTSP) 2002-2005	Intégration de la GAR avec l'approche fondée sur les droits de l'homme.
2004	CCI (JIU)	Rapport JIU/REP/2004/6	Établissement du premier Cadre de Référence (Benchmarking) systémique pour la mise en œuvre de la GAR.
2005	International	Déclaration de Paris	La GAR devient un principe central de l'efficacité de l'aide internationale, imposant l'alignement sur les pays.
2007	Assemblée Générale	Résolution QCPR 62/208	Mandat fort pour institutionnaliser la GAR non plus comme outil technique mais comme culture de gestion.
2011	GNUD (UNDG)	<i>RBM Handbook</i> (Manuel GAR)	Harmonisation définitive des définitions (Extrant, Effet, Impact) pour tout le système onusien.
2015	ONU (Sommet)	Agenda 2030 (ODD)	Passage à des résultats complexes, intégrés et universels, défiant les modèles linéaires.
2017	GNUD (UNDG)	Guide sur la Théorie du Changement	Transition méthodologique majeure du Cadre Logique vers la Théorie du Changement pour les UNDAF.
2017	CCI (JIU)	Rapport JIU/REP/2017/6	Critique de la bureaucratization de la GAR et proposition du "Modèle à Haut Impact".
2020	Assemblée Générale	Résolution QCPR 75/233	Accent mis sur la gestion adaptative, les résultats collectifs et l'harmonisation des données.

Source : *Élaboration de l'auteur*

4.1. Les réformes de 1997 et la Budgétisation Axée sur les Résultats (RBB)

En 1997, le Secrétaire général Kofi Annan propose, dans son programme de réforme (Nations Unies, 1997), de remplacer les contrôles ex ante par une responsabilité ex post sur les résultats. L'Assemblée générale adopte la Résolution 55/231 en 2000 (Nations Unies, 2000), instaurant la Budgétisation axée sur les résultats (RBB) comme norme systémique. Ce processus illustre l'isomorphisme coercitif : la RBB n'est pas adoptée parce que les agences sont convaincues de son utilité intrinsèque, mais parce que les pays contributeurs conditionnent leurs financements à sa mise en œuvre.

4.2. L'harmonisation stratégique

L'adoption des OMD en 2000 propulse la GAR au rang d'impératif mondial. Face à la profusion de terminologies divergentes entre agences, le GNUD publie en 2011 un manuel standardisant le lexique : Extrait, Effet, Impact, à l'échelle du système (GNUD, 2011). Cette standardisation constitue un cas emblématique d'isomorphisme normatif : la professionnalisation du champ S&E crée une « grammaire commune » qui réduit la variabilité des approches mais n'est pas nécessairement synonyme d'efficacité accrue.

5.. Dimension empirique : la GAR à l'épreuve de la complexité

5.1. Analyse macro : des OMD (linéarité) aux ODD (complexité)

L'observation révèle une rupture épistémologique majeure. Sous les OMD (2000-2015), la GAR reposait sur des matrices logiques linéaires et sectorielles. Avec l'Agenda 2030, les objectifs sont devenus fondamentalement indivisibles : la réduction de la pauvreté (ODD 1) ne peut être isolée de l'action climatique (ODD 13) ou de l'égalité de genre (ODD 5). Cette indivisibilité a rendu caduc le cadre logique traditionnel, imposant l'adoption de la Théorie du Changement (GNUD, 2017). Cette transition illustre la tension entre la nécessité de s'adapter aux CAS et la persistance de mécanismes isomorphiques qui encouragent la rétention d'outils familiers, même obsolètes.

5.2. Analyse de cas : la trajectoire de l'UNFPA (2018-2024)

L'analyse comparative des deux cycles stratégiques de l'UNFPA révèle une tension persistante entre volonté institutionnelle de transformation et inertie bureaucratique, confirmant notre proposition P1.

5.2.1. Le Plan Stratégique 2018-2021 : la GAR de conformité à son apogée

Durant ce cycle, soumis à l'isomorphisme coercitif des bailleurs, l'UNFPA s'appuyait sur une GAR fortement quantitative. Le cadre de résultats du Plan Stratégique 2018-2021 comporte 64 indicateurs, dont l'évaluation MOPAN 2019 a diagnostiqué qu'une proportion significative ne disposait pas de système de collecte opérationnel à l'échelle des bureaux de pays. Ceci constitue un signal empirique de ritualisation : l'indicateur existe pour la légitimité externe, pas pour la gestion interne. Cette observation est cohérente avec le constat de (CCI, 2017) selon lequel la GAR est fréquemment perçue comme un rituel administratif.

5.2.2. Le Plan Stratégique 2022-2025 : la rupture épistémologique

Face à l'incertitude exacerbée par la pandémie de COVID-19, le Plan Stratégique 2022-2025 (UNFPA, 2021) opère une rupture conceptuelle. Il s'articule autour d'une Théorie du Changement visant les « Trois Zéros » : zéro besoin non satisfait en planification familiale, zéro décès maternel évitable, zéro violence basée sur le genre, et remplace la notion d'attribution stricte par celle de « contribution catalytique ». Le nombre d'indicateurs est réduit et mieux ancré dans des mécanismes de collecte opérationnels. L'introduction du Compass Adaptatif vise à institutionnaliser l'agilité managériale à l'échelle des bureaux de pays.

5.2.3. Le découplage persistant : validation empirique de P1

Cependant, l'évaluation MOPAN 2022 de l'UNFPA souligne que le déploiement du Compass Adaptatif se heurte à deux frictions structurelles majeures, qui constituent des signaux empiriques de découplage institutionnel au sens de (Meyer & Rowan, 1977). Premièrement, la surcharge de reporting : le personnel de terrain peine à concilier les exigences d'agilité du Compass avec les mécanismes de redevabilité traditionnels qui n'ont pas été supprimés. Deuxièmement, l'aversion au risque persistante : la pression pour sécuriser les financements incite les gestionnaires à éviter la prise de risque, validant notre proposition P1. Ces observations empiriques démontrent que le découplage n'est pas seulement un phénomène conceptuel : il se traduit en comportements organisationnels observables et mesurables.

6.. Discussion : défis systémiques et opérationnalisation de P1

6.1. L'illusion du contrôle linéaire face aux CAS

La critique majeure du Cadre Logique réside dans son postulat de causalité linéaire. Les interventions onusiennes s'inscrivent dans des Systèmes Adaptatifs Complexes (Ramalingam, 2013) générant des effets émergents et non linéaires. Le Tableau N°3 illustre cette évolution à

travers huit dimensions analytiques, en comparant les quatre grands cadres de gestion par les résultats :

Tableau N°3 : Analyse comparative enrichie des cadres de planification et de gestion par les résultats

Dimension d'analyse	Gestion par Objectifs (MBO)	Cadre Logique (Logframe)	GAR Onusienne Classique	Théorie du Changement (ToC – ODD)
Finalité	Effizienz et rentabilité	Structuration de projet	Légitimation institutionnelle	Compréhension systémique & impact durable
Causalité	Directe, déterministe	Linéaire mécanique	Linéaire à paliers	Itérative, non-linéaire & émergente
Environnement	Marché concurrentiel fermé	Prévisible et contrôlable	Modérément ouvert	Système Adaptatif Complexe (CAS)
Redevabilité	Managériale (interne)	Conformité (bailleurs)	Performance institutionnelle	Redevabilité partagée & apprentissage
Unité d'analyse	Objectif individuel / profit	Extrant (output)	Indicateur agrégé	Changement systémique (outcome/impact)
Posture épistémologique	Rationalité instrumentale	Positivism	Néo-positivism	Constructivisme / Réalisme critique
Rôle de l'évaluation	Contrôle & bonus	Vérification de conformité	Reporting aux donateurs	Apprentissage organisationnel continu
Gestion du risque	Minimisation du risque	Hypothèses figées	Aversion au risque	Tolérance à l'incertitude (fail fast)

Source : Élaboration de l'auteur

6.2. Opérationnalisation de la proposition P1 : indicateurs de ritualisation et d'agilité

Pour transformer P1 d'une proposition théorique en un cadre analytique opérationnel, nous proposons cinq indicateurs permettant de mesurer le degré de ritualisation ou d'agilité d'une organisation dans sa pratique de la GAR. Ces indicateurs sont applicables aux agences onusiennes et, par extension, à toute organisation publique multilatérale :

Tableau N°4 : Indicateurs d’opérationnalisation de la proposition P1

Indicateur de ritualisation / d'agilité	Seuil d'interprétation	Source de données
Proportion d'indicateurs non renseignés dans les rapports finaux	Taux élevé (>40%) → ritualisation ; Taux faible (<15%) → appropriation réelle	Rapports d'évaluation MOPAN ; Rapports CCI ; Plans Stratégiques UNFPA
Fréquence de révision des cadres logiques en cours d'exécution	Révision rare ou absente → conformité figée ; Révisions itératives → agilité	Évaluations mi-parcours des agences onusiennes
Part du budget allouée au Suivi-Évaluation vs total projet	Part inférieure à 3% → S&E symbolique ; 5-10% → culture S&E réelle	Budgets de programmes des agences (Plans Stratégiques)
Existence et utilisation de mécanismes d'apprentissage formalisés	Absence → découplage ; Présence active → gestion adaptative	Rapports d'apprentissage organisationnel ; MOPAN 2022
Délai entre collecte de données et ajustement programmatique	Délai long (>12 mois) → ritualisation ; Délai court (<3 mois) → gestion adaptative	Revue annuelle de performance ; Compass Adaptatif UNFPA

Source : Élaboration de l’auteur

Appliqués au cas UNFPA sur la période 2018-2024, ces indicateurs révèlent une trajectoire d’amélioration entre le Plan Stratégique 2018-2021 (scores de ritualisation élevés sur les indicateurs 1 et 4) et le Plan Stratégique 2022-2025 (progrès sur les indicateurs 3 et 5 via le Compass Adaptatif), tout en maintenant des tensions persistantes sur l’indicateur 2 (révision des cadres logiques). Cette analyse comparative constitue une validation partielle mais empiriquement ancrée de P1.

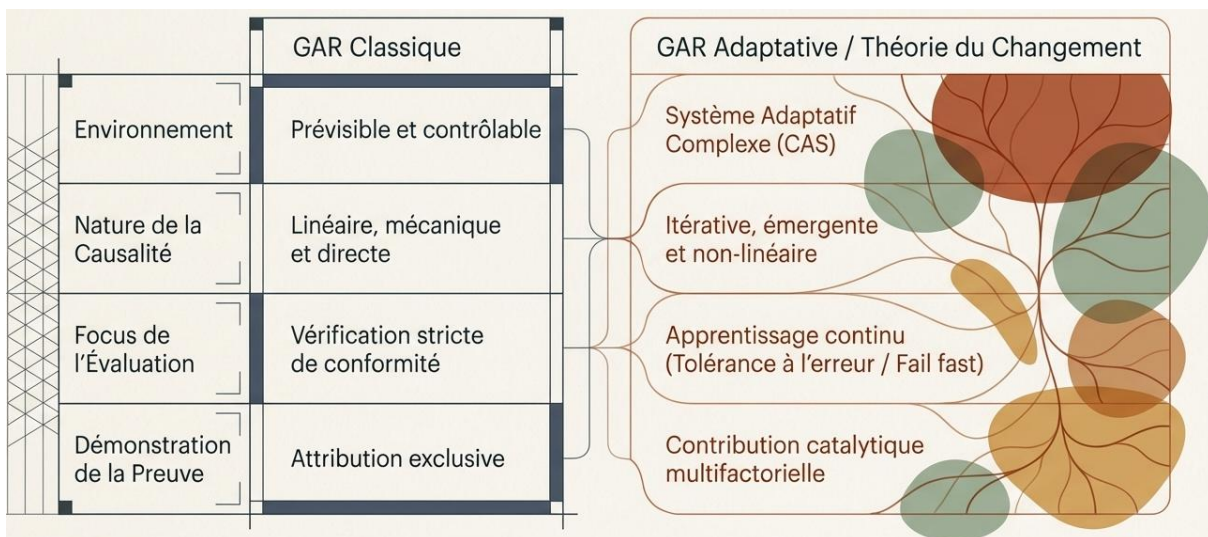
6.3. Le dilemme attribution vs contribution

Une tension conceptuelle majeure subsiste entre l’attribution : « ce financement a causé ce résultat », exigée par les donateurs, et la contribution (Mayne, 2001) qui reconnaît le caractère multifactoriel du changement social. Dans des environnements où des dizaines d’acteurs interviennent simultanément, revendiquer une attribution exclusive est scientifiquement infondé. Le passage à la logique de contribution catalytique, observé dans le Plan Stratégique UNFPA 2022-2025, constitue une avancée épistémologique fondamentale, mais heurte encore les exigences comptables des bailleurs bilatéraux.

6.4. Validation de P1 et modèle conceptuel final

L'ensemble de cette analyse valide notre proposition (P1). Un rapport du Corps Commun d'Inspection (CCI, 2017) a diagnostiqué que la GAR est fréquemment perçue comme un rituel administratif, le syndrome de la « case à cocher ». Ce phénomène illustre le « découplage » (Meyer & Rowan, 1977) : adoption formelle des structures pour la légitimité externe, avec maintien de pratiques internes déconnectées. La Figure N°1 schématise le modèle conceptuel final, opposant les deux logiques et leur ancrage dans les cadres théoriques mobilisés :

Figure N°1 : Modèle conceptuel, De la GAR instrumentale à la GAR systémique adaptative



Source : Élaboration de l'auteur

7.. Implications, limites et perspectives

7.1. Implications théoriques

Cette étude apporte trois contributions théoriques distinctes. Premièrement, elle étend la théorie du découplage de (Meyer & Rowan, 1977) aux instruments de gestion, au-delà des seules structures organisationnelles. Deuxièmement, elle montre que les trois formes d'isomorphisme de (DiMaggio & Powell, 1983) opèrent simultanément dans le système onusien, créant un effet de verrouillage institutionnel différent de ce qu'on observe dans les champs organisationnels étudiés par les auteurs originaux. Troisièmement, elle propose un modèle intégré reliant (DiMaggio & Powell, 1983) et (Ramalingam, 2013) pour expliquer le paradoxe de la réforme managériale dans les organisations multilatérales.

7.2. Implications managériales

Trois recommandations s'imposent pour les agences onusiennes. Premièrement, reconfigurer les systèmes de redevabilité en passant d'une « redevabilité de conformité » à une « redevabilité d'apprentissage », acceptant que certains projets échouent et que cet échec soit documenté. Deuxièmement, institutionnaliser le droit à l'erreur en dotant les gestionnaires de terrain d'espaces protégés pour expérimenter. Troisièmement, alléger la charge de reporting en rationalisant les matrices de résultats, condition préalable à toute agilité organisationnelle.

7.3. Implications pour les États africains partenaires

Les pays d'Afrique subsaharienne subissent de plein fouet les effets pervers de l'isomorphisme coercitif. Ils doivent s'appropriier la GAR non comme outil de conformité, mais comme levier de pilotage souverain arrimé à leurs plans nationaux de développement et à l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Cela suppose la contextualisation des indicateurs, le renforcement des capacités nationales de S&E, et l'extension de la GAR au niveau infranational.

7.4. Perspectives de recherche

Trois pistes de recherche futures se dessinent : (1) des études de cas comparées entre plusieurs agences onusiennes, avec entretiens semi-directifs avec des gestionnaires de terrain, pour valider les indicateurs proposés dans le Tableau N°2 ; (2) une analyse économétrique de la corrélation entre intensité de l'isomorphisme coercitif et degré de ritualisation ; (3) une évaluation de l'impact des outils numériques de S&E (tableaux de bord en temps réel, intelligence artificielle) sur la capacité d'apprentissage adaptatif des organisations.

Conclusion

L'évolution de la Gestion Axée sur les Résultats au sein des Nations Unies s'apparente à la transplantation ambitieuse d'un outil de rationalité économique sur un corps politico-diplomatique complexe. À travers le prisme néo-institutionnaliste, en mobilisant principalement le cadre de (DiMaggio & Powell, 1983) et le phénomène de découplage de (Meyer & Rowan, 1977), cette étude a démontré que cette acclimatation a répondu à un impératif de légitimation, générant trois types d'isomorphisme dont les effets se renforcent mutuellement.

Comme le postule notre proposition P1, ce processus a généré des effets pervers significatifs. L'analyse comparative des deux cycles stratégiques de l'UNFPA (2018-2021 et 2022-2025) illustre à la fois la prise de conscience institutionnelle de ces limites, avec le Compass Adaptatif

et la persistance du découplage entre discours innovants et pratiques de terrain, confirmé par les évaluations MOPAN 2019 et 2022. Nous proposons cinq indicateurs opérationnels permettant de mesurer ce degré de ritualisation, ouvrant une voie de recherche comparative qui pourrait être appliquée à d'autres agences onusiennes.

L'avènement de l'Agenda 2030 confronte la bureaucratie onusienne à l'imprévisibilité des Systèmes Adaptatifs Complexes. Pour devenir un véritable levier d'impact durable, la GAR devra s'affranchir de son héritage mécaniste pour embrasser la complexité et l'apprentissage par l'erreur. Pour les États africains partenaires, l'enjeu est encore plus fondamental : passer d'une GAR subie par isomorphisme à une GAR souveraine, ancrée dans leurs réalités et leur vision propre du développement.

Remerciements

L'auteur tient à remercier les réviseurs anonymes de la Revue Internationale des Sciences de Gestion pour leurs observations constructives qui ont permis de renforcer significativement la rigueur méthodologique et la contribution théorique de cet article. L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêts en lien avec cet article.

BIBLIOGRAPHIE

- Binnendijk, A. (2000). Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience. OECD/DAC Working Party on Aid Evaluation.
- Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy. University of Michigan Press.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Heinemann Educational Books.
- Corps Commun d'Inspection (CCI). (2006). La gestion axée sur les résultats dans l'Organisation des Nations Unies (JIU/REP/2006/6). Nations Unies.
- Corps Commun d'Inspection (CCI). (2017). La gestion axée sur les résultats dans le système des Nations Unies (JIU/REP/2017/6). Nations Unies.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Eyben, R., Guijt, I., Roche, C., & Shutt, C. (Eds.). (2015). *The Politics of Evidence and Results in International Development*. Practical Action Publishing.
- Faustino, J., & Booth, D. (2014). *Development Entrepreneurship: How Donors and Leaders Can Foster Institutional Change*. ODI Working Paper.
- Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM). (2011). *Results-Based Management Handbook*. GNUM.
- Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUM). (2017). *Theory of Change: UNDAF Companion Guidance*. GNUM.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Lafram, N., & Lamalem, A. (2021). La gestion axée sur les résultats dans l'administration publique marocaine : Quels apports ? *Revue Internationale du Chercheur*, 2(3), 1680–1693.
- Mayne, J. (2001). Addressing attribution through contribution analysis. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1–24.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck Université.
- Nations Unies. (1997). *Rénover l'Organisation des Nations Unies : un programme de réformes* (A/51/950). Assemblée générale.
- Nations Unies. (2000). *Résolution 55/231 : Budgétisation axée sur les résultats* (A/RES/55/231). Assemblée générale.
- Nations Unies. (2020). *Examen quadriennal complet des activités opérationnelles* (A/RES/75/233). Assemblée générale.
- OCDE. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. CAD-OCDE.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3e éd.). Oxford University Press.
- Ramalingam, B. (2013). *Aid on the Edge of Chaos*. Oxford University Press.
- Ramalingam, B., Wild, L., & Wood, B. (2020). *Adaptive management: What it means for CSOs and how to make it happen*. ODI.
- Taghzouti, A., Moussaid, R., & El Jaouhari, S. (2021). La légitimation de l'organisation par la stratégie de l'alliance : Cas des conventions de double-diplômes. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(4), 314–338.
- UNFPA. (2021). *UNFPA Strategic Plan 2022-2025: Accelerating change for 3 Zeros*. United Nations Population Fund.
- Valters, C. (2015). *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. ODI.