

La Gestion Axée Sur Les Résultats (GAR) imposée ou appropriée : Trajectoires d'institutionnalisation dans les États partenaires d'Afrique subsaharienne

Imposed or Owned Results-Based Management (RBM): Institutionalization Trajectories in Sub-Saharan African Partner States

NNANA ONGUENE Antoine Marie

Expert en Gestion Axée sur les Résultats

Chercheur indépendant

Cameroun

ORCID : 0009-0009-2032-7039

Date de soumission : 21/06/2026

Date d'acceptation : 17/08/2026

Pour citer cet article :

NNANA ONGUENE A.M. (2026) « La Gestion Axée Sur Les Résultats (GAR) imposée ou appropriée : Trajectoires d'institutionnalisation dans les États partenaires d'Afrique subsaharienne », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 1490 – 1513

Résumé

Cet article analyse les trajectoires d'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans les États partenaires d'Afrique subsaharienne. La problématique interroge les conditions sous lesquelles les dispositifs GAR, introduits par les conditionnalités des bailleurs de fonds, s'intègrent aux systèmes nationaux de planification ou s'en découplent. S'appuyant sur la théorie néo-institutionnaliste et une analyse qualitative comparative de deux cas : le Cameroun et le Sénégal sur la période 2003-2024, combinant documentation longitudinale et entretiens exploratoires, l'étude valide conditionnellement sa proposition centrale. Si la conditionnalité externe tend à générer un découplage structurel, cette dynamique n'est pas déterministe : elle est fortement modulée par les facteurs institutionnels internes. L'article propose le concept original de *continuum conformité-souveraineté*, opérationnalisé par un cloisonnement strict des variables pour éviter tout risque de circularité. Il s'offre comme un outil de diagnostic pour les praticiens, identifiant le portage politique et l'architecture institutionnelle de suivi comme leviers capables de transformer une contrainte externe en outil d'arbitrage souverain.

Mots-clés : Gestion Axée sur les Résultats ; appropriation nationale ; isomorphisme coercitif ; Afrique subsaharienne ; souveraineté planificatrice.

Abstract

This article analyzes the institutionalization trajectories of Results-Based Management (RBM) in Sub-Saharan African partner states. It examines the conditions under which RBM frameworks, introduced through donor conditionalities, integrate into national planning systems or become disconnected from them. Drawing on neo-institutional theory and a qualitative comparative analysis of two cases: Cameroon and Senegal over the 2003-2024 period, combining longitudinal documentary analysis and exploratory interviews, the study conditionally validates its central proposition. While external conditionality tends to generate structural decoupling, this dynamic is not deterministic: it is strongly moderated by internal institutional factors. The article proposes the original concept of a *compliance-sovereignty continuum*, operationalized by a strict compartmentalization of variables to avoid any risk of circularity. It serves as a diagnostic tool for practitioners, identifying political leadership and dedicated monitoring institutional architecture as key levers capable of transforming an external constraint into a sovereign decision-making tool.

Keywords: Results-Based Management; national ownership; coercive isomorphism; Sub-Saharan Africa; planning sovereignty.

Introduction

L'histoire de la planification du développement en Afrique subsaharienne est traversée par une tension fondamentale, souvent tue mais structurellement déterminante : celle qui oppose la souveraineté nationale de la planification à la logique de conformité imposée par les bailleurs de fonds internationaux. Depuis les premières expériences de planification postindépendance jusqu'aux cadres contemporains de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), les États africains partenaires se sont progressivement retrouvés dans une position d'« Agents » contraints d'adopter des outils et des indicateurs définis par des « Principaux » extérieurs : bailleurs bilatéraux, institutions de Bretton Woods, agences onusiennes, souvent déconnectés des réalités, des priorités et des capacités institutionnelles nationales.

Ce phénomène, que nous proposons de qualifier d'isomorphisme coercitif de la planification, produit un paradoxe opérationnel majeur : les États africains disposent formellement de cadres GAR sophistiqués, stratégies nationales de développement, cadres de mesure des résultats, budgétisation par programme, mais ces outils, conçus pour satisfaire les exigences des partenaires techniques et financiers, demeurent structurellement déconnectés des décisions réelles de politique publique et des priorités des populations. Comme le note (Binnendijk, 2000), la GAR ne génère de valeur réelle que lorsqu'elle est internalisée comme outil de pilotage, non comme exercice de conformité externe.

Dans une précédente contribution publiée dans cette même revue (Nnana Onguene, 2026), intitulée « L'évolution institutionnelle de la gestion axée sur les résultats : de l'instrument managérial à la gouvernance adaptative systémique », l'auteur a démontré à travers la proposition P1, que la GAR tend à se ritualiser dans les agences onusiennes multilatérales au détriment de sa fonction adaptative. Prolongeant ce constat, la présente étude déplace le regard vers les États partenaires africains, les grands oubliés de la littérature sur la GAR, pour analyser comment cette ritualisation s'opère à l'échelle nationale et quelles en sont les conséquences sur la souveraineté du développement.

Sur le plan scientifique, si la littérature documente abondamment la GAR du point de vue des agences onusiennes et des bailleurs, la perspective des États partenaires africains constitue un angle mort analytique persistant. L'adoption des cadres GAR par les États africains partenaires soulève une interrogation fondamentale sur leur véritable fonction : sont-ils des outils de pilotage souverain ou des mécanismes de conformité aux exigences externes ?

Pour éviter tout écueil déterministe, notre question centrale de recherche est formulée de manière conditionnelle : **À quelles conditions les dispositifs de GAR introduits ou soutenus par les partenaires techniques et financiers s'intègrent-ils aux systèmes nationaux de planification plutôt que de s'en découpler, et quels facteurs institutionnels expliquent les trajectoires différenciées d'appropriation de la conformité externe à la souveraineté planificatrice, observées au Cameroun et au Sénégal ?**

Pour y répondre, nous avançons une proposition interprétative (P2) scindée en deux volets indissociables, permettant de distinguer la tendance structurelle des facteurs de modération interne :

- **P2a (Volet « tendance »)** : L'introduction de dispositifs de GAR sous conditionnalité externe tend à favoriser leur découplage des systèmes nationaux de planification, en orientant les cadres de résultats vers la conformité aux exigences des bailleurs plutôt que vers le pilotage national.
- **P2b (Volet « modération »)** : L'ampleur de ce découplage n'est toutefois pas déterminée par la seule conditionnalité : elle est modulée par des facteurs institutionnels internes, portage politique, architecture dédiée de suivi, capacités statistiques et de suivi-évaluation dont la présence peut atténuer le découplage et rapprocher la trajectoire nationale du pôle de la souveraineté planificatrice.

Sur le plan méthodologique, cette étude adopte une démarche qualitative comparative fondée sur l'analyse documentaire longitudinale et des enquêtes de terrain exploratoires. Deux cas nationaux ont été sélectionnés : le Cameroun, à travers la trajectoire du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) puis de la Stratégie Nationale de Développement 2020 – 2030 (SND30), et le Sénégal, à travers la trajectoire du DSRP, de la Stratégie Nationale de Développement Économique et Social (SNDES) puis du Plan Sénégal Émergent (PSE), sur la période 2003-2024. Ces deux pays présentent des trajectoires d'appropriation contrastées, ce qui en fait des cas idéaux pour éprouver notre proposition conditionnelle.

Cet article s'articule en cinq sections. La première dresse une revue de littérature critique positionnant la contribution. La deuxième mobilise un cadre théorique hiérarchisé. La troisième expose le protocole méthodologique, en insistant sur le cloisonnement des variables pour éviter tout risque de circularité. La quatrième présente les résultats comparatifs documentés. La cinquième discute les mécanismes de découplage, valide conditionnellement P2, et propose le *continuum conformité-souveraineté* comme outil de diagnostic pour les praticiens.

1. Revue de littérature

L'analyse de la trajectoire d'institutionnalisation de la GAR dans les États partenaires d'Afrique subsaharienne nécessite de croiser plusieurs corpus théoriques et empiriques. Quatre axes de littérature sont mobilisés : les fondements de la GAR dans la Nouvelle Gestion Publique et leur transfert vers le Sud, le principe d'appropriation nationale et ses paradoxes, la trajectoire historique de la planification africaine sous contrainte externe, et le positionnement original de la présente contribution.

1.1. La GAR et la Nouvelle Gestion Publique : une greffe du Nord vers le Sud

La Gestion Axée sur les Résultats est le produit historique d'un courant de réforme né dans les économies libérales avancées. Comme le démontrent (Hood, 1991) et (Pollitt & Bouckaert, 2011), la Nouvelle Gestion Publique émerge dans les années 1980 en réponse à une crise de légitimité des bureaucraties publiques traditionnelles. Son postulat central est que l'efficacité organisationnelle s'obtient par l'introduction de mécanismes quasi-marchands dans la sphère publique. Ce paradigme, conçu pour des contextes à capacités administratives élevées, a fait l'objet d'une transposition vers les pays en développement à partir des années 1990. (Binnendijk, 2000) documente ce transfert et en révèle les premières tensions : les outils de la GAR, conçus pour des environnements prévisibles, se heurtent à la complexité des contextes de développement.

La littérature critique sur le transfert de politiques publiques apporte un éclairage essentiel. (Andrews, 2013) démontre que les réformes institutionnelles importées dans les pays en développement tendent à produire des « îlots de compétence formelle » sans transformation réelle des pratiques : les organisations adoptent les formes de la bonne gouvernance sans en modifier les fonctions. Ce phénomène résonne avec le concept de ritualisation développé dans (Nnana Onguene, 2026). (Mkandawire, 2001) souligne par ailleurs que les États africains post-coloniaux ont dû simultanément construire leurs institutions et répondre aux conditionnalités externes, une contrainte absente des contextes d'origine de la NGP.

Ces dynamiques historiques sont aujourd'hui corroborées par la littérature récente sur la traduction des politiques publiques (*policy translation*) en Afrique (Hassan & Osei-Kojo, 2022). Les travaux contemporains sur la réforme du secteur public soulignent que le transfert de modèles managériaux ne se résume jamais à une simple copie. Les administrations africaines procèdent à une hybridation complexe, où les exigences des bailleurs de fonds sont souvent réinterprétées ou contournées pour préserver des logiques administratives locales (Moussa & Ndiaye, 2020). Par ailleurs, la littérature récente sur l'efficacité de l'aide (*aid effectiveness*)

confirme que la conditionnalité stricte accentue le découplage institutionnel (*institutional decoupling*), les acteurs locaux développant des stratégies de conformité de façade pour sécuriser les flux financiers tout en maintenant leurs pratiques décisionnelles parallèles (Bukenya & Yanguas, 2021).

1.2. Le principe d'appropriation nationale : entre discours et réalité

Le principe d'appropriation nationale constitue l'un des piliers normatifs de l'architecture internationale de l'aide. Consacré par la Déclaration de Paris (OCDE, 2005), réaffirmé à Accra (OCDE, 2008) et à Busan (OCDE, 2011), il postule que les pays partenaires exercent une autorité effective sur leurs politiques de développement. En pratique, la littérature révèle un écart considérable entre ce discours et la réalité. (Eyben, et al., 2015) décrivent la « politique des résultats » : les injonctions à la mesure servent prioritairement les agendas de justification des bailleurs. (Mosse, 2005) montre comment les projets de développement maintiennent la croyance collective dans leur pertinence indépendamment de leurs effets réels. (Easterly, 2006) dénonce la conviction des donateurs de savoir mieux que les bénéficiaires. (Faustino & Booth, 2014) proposent toutefois le concept d'entrepreneuriat du développement, refusant de réduire les États africains à des récepteurs passifs.

1.3. Planification nationale africaine et conditionnalités des bailleurs

La trajectoire de la planification africaine est marquée par trois ruptures. La première est l'ajustement structurel (1980-1995) : (Mkandawire & Soludo, 1999) documentent le démantèlement des capacités de planification, dont les effets perdurent. La deuxième est celle des DSRP (2000-2010) : (Cling, et al., 2003) démontrent que malgré leur rhétorique participative, leur architecture reproduit la logique de surveillance externe. La GAR entre ainsi dans les administrations africaines par la conformité, non par l'apprentissage. La troisième rupture, en cours, est celle de l'Agenda 2063 de l'Union africaine : pour la première fois, les États disposent d'un cadre continental endogène. (Lafram & Lamalem, 2021) soulignent que la GAR représente une opportunité réelle, à condition d'être construite de l'intérieur. (Taghzouti, et al., 2021) éclairent la recherche de légitimité institutionnelle qui sous-tend l'adoption isomorphique des cadres externes.

1.4. Positionnement de la recherche et contribution originale

Au regard de cette littérature, la présente contribution se positionne à trois niveaux. Premièrement, elle propose une analyse diachronique et comparative des trajectoires réelles d'appropriation, dépassant tant l'idéal normatif que son rejet. Deuxièmement, en prolongeant

la proposition P1 de (Nnana Onguene, 2026) vers P2, elle construit une analyse systémique de l'isomorphisme coercitif opérant simultanément à deux niveaux : agences multilatérales et États partenaires. Troisièmement, elle introduit le continuum conformité-souveraineté comme outil de diagnostic pour les praticiens et décideurs africains.

2. Ancrage théorique : un cadre conceptuel hiérarchisé

Le cadre théorique s'organise en trois niveaux : un cadre principal fournissant la grille d'analyse centrale, des cadres complémentaires précisant les mécanismes, et un modèle intégré opérationnalisant P2.

2.1. Cadre principal : isomorphisme coercitif et relation Principal-Agent

La théorie néo-institutionnaliste de (DiMaggio & Powell, 1983) constitue le socle analytique central. Les organisations s'adaptent à leur environnement institutionnel en adoptant les formes légitimées par leur champ, même sans efficacité opérationnelle réelle. Dans le contexte africain, c'est l'isomorphisme coercitif qui joue le rôle déterminant, à travers les conditionnalités des bailleurs. Cette pression structure la relation selon une logique d'agence (Jensen & Meckling, 1976) : les bailleurs occupent la position de Principal, les États celle d'Agent contraint.

Cette relation présente trois caractéristiques distinctives. Premièrement, une **asymétrie d'information inversée** : les États possèdent une connaissance contextuelle supérieure, structurellement dévaluée par les mécanismes de conditionnalité. Deuxièmement, une **multiplicité de Principaux** : les exigences contradictoires de multiples bailleurs génèrent une surcharge de reporting. Troisièmement, une **asymétrie de pouvoir structurelle** : la dépendance financière limite la capacité de négociation. C'est dans cet espace de contrainte que s'opère la déconnexion entre cadres GAR de conformité externe et systèmes nationaux de planification.

2.2. Cadres complémentaires : appropriation et capacités institutionnelles

La **théorie de l'appropriation** constitue le premier cadre complémentaire. (Whitfield & Fraser, 2009) distinguent trois niveaux : l'appropriation formelle (adoption des formes sans modification des processus), l'appropriation procédurale (intégration dans les cycles sans orientation des décisions réelles) et l'appropriation substantielle (internalisation comme culture de pilotage). Cette tripartition fonde le continuum conformité-souveraineté.

La **théorie des capacités institutionnelles** de (Evans, 1995) fournit le second cadre. La capacité de l'État à conduire des politiques efficaces dépend de l'autonomie encadrée et des

capacités bureaucratiques. Un État aux capacités solides résiste mieux à l'isomorphisme coercitif ; un État affaibli par l'ajustement structurel est plus vulnérable à la substitution de ses systèmes.

2.3. Modèle intégré : le continuum conformité-souveraineté

L'articulation des cadres permet de construire le continuum conformité-souveraineté (Figure N°1), qui positionne les États sur cinq positions déterminées par l'interaction de deux dimensions : le degré de pression isomorphique externe et le niveau de capacités institutionnelles nationales.

Figure N°1 : Le continuum conformité-souveraineté des dispositifs de GAR dans les États partenaires



Source : Élaboration de l'auteur, d'après Whitfield & Fraser (2009) et Evans (1995)

Note de lecture : Cette figure modélise la dynamique d'institutionnalisation en croisant deux variables mesurées indépendamment. L'axe vertical représente l'intensité de la conditionnalité externe évaluée par quatre indicateurs (C1 à C4). L'axe horizontal représente le degré d'appropriation substantielle évalué par quatre dimensions (D1 à D4). Le positionnement empirique illustre la fonction modératrice (P2b) de l'architecture institutionnelle : face à une forte conditionnalité externe, le Cameroun (position 2-3) se maintient dans une conformité procédurale (usage des données limité à 10 %), tandis que le portage politique rapproché au Sénégal (position 3-4) génère un mécanisme d'escalade décisionnelle, amorçant une transition vers la souveraineté planificatrice malgré des fragilités capacitaires. Source : Élaboration de l'auteur, d'après Whitfield & Fraser (2009) et Evans (1995).

- **Position 1. Conformité totale** : cadres intégralement externes, aucun lien avec les systèmes nationaux de planification.

- **Position 2. Conformité adaptée** : adaptations marginales pour un alignement de façade ; découplage substantiel.
- **Position 3. Hybridation** : architecture mixte ; position de transition caractéristique des États amorçant l'appropriation.
- **Position 4. Appropriation progressive** : cadres définis nationalement, indicateurs contextualisés ; les bailleurs s'alignent.
- **Position 5. Souveraineté planificatrice** : maîtrise totale ; données produites nationalement et redevabilité dirigée vers les citoyens.

Ce modèle est dynamique : les États peuvent progresser ou régresser selon l'évolution des conditionnalités, des capacités et des choix politiques.

2.4. Synthèse et opérationnalisation de P2

Le Tableau N°1 synthétise l'architecture théorique mobilisée.

Tableau N°1 : Architecture théorique et opérationnalisation de P2

Cadre théorique	Niveau	Apport analytique
Théorie néo-institutionnaliste (DiMaggio & Powell, 1983)	Cadre principal	Explique l'adoption des cadres GAR par isomorphisme coercitif des bailleurs
Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)	Cadre principal	Caractérise la relation Principal (bailleurs), Agent (États) et ses asymétries
Théorie de l'appropriation (Whitfield & Fraser, 2009)	Cadre complémentaire	Distingue appropriation formelle, procédurale et substantielle
Théorie des capacités institutionnelles (Evans, 1995)	Cadre complémentaire	Identifie l'autonomie encastrée et les capacités bureaucratiques comme conditions
Continuum conformité-souveraineté	Modèle intégré	Positionne les États sur 5 positions et opérationnalise P2

Source : Élaboration de l'auteur

La proposition P2 sera éprouvée à travers quatre indicateurs empiriques : (1) le degré de définition externe des indicateurs; (2) l'alignement budget-résultats; (3) l'utilisation des données de performance; (4) la direction de la redevabilité.

3. Méthodologie de la recherche

La recherche adopte une démarche qualitative comparative fondée à 1 fois sur une analyse documentaire longitudinale approfondie et sur des enquêtes de terrain exploratoires (entretiens semi-directifs). Ce choix méthodologique hybride, particulièrement adapté à l'étude de processus institutionnels sur le temps long, permet de confronter la doctrine officielle affichée

dans les documents institutionnels aux données d'exécution et aux diagnostics indépendants et au vécu des praticiens, afin de mettre en évidence les écarts entre architecture formelle et pratiques réelles.

3.1. Positionnement épistémologique

Cette étude s'inscrit dans un paradigme interprétativiste (Burrell & Morgan, 1979). La GAR n'y est pas appréhendée comme un dispositif technique neutre, mais comme une construction institutionnelle dont la signification se négocie entre acteurs aux pouvoirs asymétriques. Comprendre pourquoi un même outil peut fonctionner comme instrument de pilotage souverain dans un contexte et comme exercice de conformité dans un autre nécessite une approche compréhensive. La recherche relève d'une logique abductive, par allers-retours entre le continuum et les données empiriques.

3.2. Stratégie de recherche : l'étude de cas comparative

La stratégie retenue est celle de l'étude de cas comparative multiple (Yin, 2018). Le choix du Cameroun et du Sénégal repose sur une logique de comparaison à variation contrôlée : les deux pays partagent l'appartenance francophone, une trajectoire d'ajustement structurel puis de DSRP, un statut de pays dépendants de l'aide, et une tradition de planification antérieure à la GAR. Sur ce socle, ils présentent des trajectoires d'appropriation contrastées. Les unités d'analyse sont les systèmes nationaux de planification appréhendés à travers leurs documents-cadres, institutions de coordination et pratiques d'acteurs, sur la période 2003-2024.

3.3. Protocole de collecte des données

La collecte des données repose sur une analyse documentaire systématisée, qui constitue le socle empirique de l'étude. Le corpus documentaire comprend, pour chaque pays, les documents-cadres de planification (DSRP, stratégies nationales de développement, plans d'urgence), les cadres de mesure des résultats associés, les rapports de suivi et les revues annuelles de performance lorsqu'elles existent, les documents de partenariat avec les bailleurs, ainsi que les évaluations indépendantes produites par les partenaires techniques et financiers et les institutions régionales. Ce corpus, couvrant la période 2003-2024, est analysé selon une grille thématique structurée par les quatre indicateurs empiriques de la proposition P2.

La confrontation systématique de ces différentes catégories de sources : cadres officiels, données budgétaires et d'exécution, évaluations indépendantes, permet une triangulation documentaire qui met au jour les écarts entre la conformité affichée et le pilotage réel. Cette

approche circonscrit honnêtement la portée des résultats : elle établit des régularités interprétatives, non des relations statistiques.

Pour garantir la transparence et la traçabilité de l'analyse, le corpus documentaire mobilisé a été structuré et catégorisé selon sa fonction analytique dans le cadre de l'évaluation de notre proposition (P2). Le tableau ci-dessous synthétise ce corpus, réparti entre documents-cadres de planification, rapports d'exécution nationaux et évaluations externes indépendantes.

Tableau N°2 : Synthèse du corpus documentaire analysé

Pays	Type de document	Période couverte	Institution productrice	Fonction analytique	Dimension P2 évaluée
Cameroun	Documents-cadres de planification (DSRP, DSCE, SND30)	2003-2030	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT)	Cadrage stratégique, définition des priorités et indicateurs	D1 (Origine et contextualisation)
Cameroun	Rapports de suivi et données statistiques (Annuaire statistique, rapports budgétaires)	2020-2023	MINEPAT / Ministère des Finances	Mesure de l'alignement programmation-exécution et renseignement du TABIR	D2 (Budget-résultats), D3 (Usage des données)
Cameroun	Évaluations externes et documents de partenariat (Rapport FMI Article IV)	2023-2024	Fonds Monétaire International (FMI)	Preuves de la conditionnalité externe (repères) et diagnostic de gouvernance	C1, C2 (Conditionnalité), D2
Sénégal	Documents-cadres (Plan Sénégal Émergent, Plan d'Actions Prioritaires II)	2014-2023	Présidence de la République / MEFP	Analyse des objectifs nationaux et identification des contraintes de maturité	D1 (Origine), D4 (Redevabilité)
Sénégal	Textes réglementaires et institutionnels (Décret de création du BOS)	2015	Présidence de la République	Analyse de l'architecture institutionnelle et des mécanismes formels d'escalade	Modérateurs internes (P2b), D3
Sénégal	Évaluations externes (Rapport Article IV, PIMA)	2023	FMI	Évaluation de l'efficacité des investissements publics (découplage)	C1 (Conditionnalité), D2

Source : Élaboration de l'auteur

3.4. Protocole des entretiens exploratoires et recueil des données primaires

Afin de dépasser les limites de l'analyse purement documentaire et d'appréhender la distinction cruciale entre l'existence formelle des dispositifs et leur usage effectif pour la décision, le dispositif méthodologique a été complété par une campagne d'entretiens qualitatifs exploratoires semi-directifs.

Le corpus empirique primaire est constitué de six (6) entretiens approfondis, dont quatre (4) réalisés avec des praticiens de l'administration camerounaise et deux (2) avec des acteurs du dispositif sénégalais. Les participants ont été retenus selon une logique d'échantillonnage par choix raisonné (*purposive sampling*), basée sur deux critères de sélection stricts : une position stratégique dans l'architecture de planification ou de suivi, et une ancienneté significative (expérience allant de 8 à 25 ans) garantissant une perspective historique sur l'évolution des réformes.

Tableau N°3 : Synthèse des profils interrogés

Code	Pays	Profil et fonction occupée	Expérience
CMR-01	Cameroun	Cadre supérieur de la planification nationale (Architecture stratégique)	15–20 ans
CMR-02	Cameroun	Responsable budget-programme et investissement public	12–18 ans
CMR-03	Cameroun	Responsable suivi-évaluation dans un ministère sectoriel	8–12 ans
CMR-04	Cameroun	Expert national / Conseiller auprès d'un partenaire technique et financier	18–25 ans
SEN-01	Sénégal	Praticien d'une unité de <i>delivery</i> (suivi des priorités présidentielles)	10–15 ans
SEN-02	Sénégal	Cadre de planification et finances publiques	15–20 ans

Source : Élaboration de l'auteur

La collecte des données s'est déroulée durant la période de juin à août 2026. Les entretiens, d'une durée moyenne de 60 à 90 minutes, ont été réalisés par visioconférence pour 3 des interviewés dont les deux du Sénégal et un au Cameroun et le reste du Cameroun en présentiel dans les locaux de l'administration, sous le sceau de la stricte confidentialité pour garantir la liberté de parole des hauts fonctionnaires.

Deux entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement (avec consentement) et quatre d'une prise de notes exhaustive, suivis d'une retranscription complète. Le traitement du matériau discursif a été opéré via une méthode d'analyse thématique de contenu (Miles & Huberman, 2003). Les catégories analytiques utilisées pour le codage ont été directement déduites des indicateurs de notre proposition P2, à savoir : (1) l'expérience vécue de la définition externe et des conditionnalités (C1-C4), (2) la réalité du chaînage budget-résultats, (3) l'existence d'exemples concrets de données transformées en arbitrages, et (4) la caractérisation de la redevabilité dominante (D1-D4).

3.5. Grille d'analyse et outil de codage : le cloisonnement des variables

Pour répondre au risque de circularité inhérent à l'étude des processus d'appropriation, l'analyse repose sur un cloisonnement strict entre la variable explicative (la conditionnalité externe) et la variable expliquée (l'appropriation et le découplage). Ces deux dimensions sont évaluées à travers deux grilles de codage distinctes, mobilisant des sources de données indépendantes.

La mesure de la conditionnalité externe (Variable explicative) L'intensité de la pression isomorphique est évaluée par quatre indicateurs (C1 à C4) mesurés indépendamment des documents nationaux de planification, en s'appuyant sur des bases de données internationales et des rapports de partenariat :

- **C1. Intensité programmatique** : Existence de programmes (ex: FMI/Banque Mondiale) assortis de repères structurels et de conditions de décaissement.
- **C2. Dépendance financière** : Part du plan national d'investissement financée par les ressources extérieures vis-à-vis des ressources internes.
- **C3. Systèmes parallèles** : Degré de recours aux systèmes nationaux versus la création d'unités de gestion parallèles (données du Partenariat mondial GPEDC).
- **C4. Origine des cadres** : Proportion des indicateurs nationaux directement dérivés ou imposés par des matrices externes (ex: UNSDCF, CPF).

La mesure de l'appropriation (Variable expliquée) Le niveau d'intégration de la GAR dans les systèmes nationaux est évalué par quatre dimensions (D1 à D4), cotées sur une échelle allant de "faible" (conformité) à "élevé" (souveraineté) :

- **D1. Origine et contextualisation** : Capacité de l'État à construire et imposer ses propres indicateurs.
- **D2. Intégration budgétaire** : Alignement réel (et non seulement programmatique) entre les objectifs, les ressources et l'exécution physique et financière des dépenses.

- **D3. Usage des données** : Existence d'une boucle documentée reliant la donnée produite, l'analyse, et une décision ou un arbitrage politique effectif.
- **D4. Direction de la redevabilité** : Mixité des destinataires de l'information (redevabilité envers les bailleurs, administrative, politique, parlementaire ou citoyenne).

L'interprétation procède par l'établissement d'un « profil » pour chaque pays (un vecteur de ces dimensions), sans recourir à un score agrégé pondéré qui introduirait une précision illusoire. Le croisement de la grille d'exposition (C1-C4) avec le profil d'appropriation (D1-D4) permet de tester notre proposition structurelle tout en évitant de déduire la cause de ses conséquences.

3.6. Limites méthodologiques

Plusieurs limites doivent être explicitées dans un souci de rigueur. Premièrement, le choix de deux cas francophones limite la portée des résultats aux contextes anglophones ou lusophones, dont les traditions administratives diffèrent. Par conséquent, cette recherche permet avant tout une généralisation analytique et théorique des dynamiques d'institutionnalisation, et non une généralisation statistique. Deuxièmement, bien que l'analyse documentaire ait été enrichie par des entretiens exploratoires permettant d'éclairer les pratiques réelles, la taille restreinte de cet échantillon qualitatif (six praticiens) invite à la prudence causale. Un dispositif d'enquêtes plus systématique, élargi à d'autres échelons administratifs, constitue une perspective de recherche future pour consolider ces observations. Troisièmement, l'accès aux données budgétaires détaillées et interopérables demeure inégal selon les pays. Ces limites circonscrivent la portée de l'étude sans en invalider le cadre d'analyse, et ouvrent des pistes pour des recherches ultérieures à plus large échelle.

4. Résultats : trajectoires comparées d'institutionnalisation

La démonstration empirique repose sur une analyse documentaire longitudinale et triangulée, enrichie par les données primaires issues des enquêtes de terrain. Les documents-cadres sont confrontés aux données d'exécution, aux évaluations indépendantes et au vécu des praticiens, afin de mettre en évidence les écarts entre architecture formelle et usage réel.

4.1. Cameroun : une architecture formelle avancée, mais une appropriation encore procédurale

4.1.1. Trajectoire institutionnelle

Le DSRP de 2003 a constitué le principal cadre de référence associé au processus de l'Initiative en faveur des Pays Pauvres Très Endettés (PPTE). Le DSCE 2010-2019 a ensuite arrimé la

politique de croissance et d'emploi à la Vision Cameroun 2035. La SND30 2020-2030 approfondit cette nationalisation autour de quatre piliers: transformation structurelle; développement du capital humain ; promotion de l'emploi; gouvernance, décentralisation et gestion stratégique de l'État (MINEPAT, 2020, pp. 20-21 et 41-43).

4.1.2. Indicateur 1 : Définition et contextualisation des indicateurs

L'Annuaire statistique du MINEPAT identifie, pour le Programme 019, deux indicateurs d'objectif : la proportion des outils stratégiques à jour et arrimés à la SND30 et le taux d'activités budgétisées alignées sur les cadres d'intervention du MINEPAT (MINEPAT, 2023, p. 82). Le tableau 59 fait apparaître un taux de mise en œuvre des programmes et projets d'aménagement de 66 % en 2020, 71,03 % en 2021 et 71 % en 2022 (MINEPAT, 2023, tableau 59, p. 84).

L'action consacrée au Tableau de bord des indicateurs de référence (TABIR) ne renseignait qu'une proportion de 10 % des indicateurs en 2022, pour un taux de réalisation de 33,33 % de la cible annuelle (MINEPAT, 2023, p. 89). Cette donnée constitue une preuve directe de l'écart entre l'ambition du cadre national et la capacité effective à alimenter son système d'indicateurs.

4.1.3. Indicateur 2 : Alignement budget-résultats

La loi n° 2018/012 du 11 juillet 2018 a consolidé la budgétisation par programme. Toutefois, le tableau 61 montre que le taux d'exécution du Budget d'Investissement Public (BIP) est passé de 92,36 % en 2020 à 74,99 % en 2021 puis à 74,56 % en 2022, tandis que la proportion des projets du Programme d'investissement prioritaire inscrits au budget progressait de 76 % en 2021 à 84 % en 2022 (MINEPAT, 2023, tableau 61, p. 92).

Le contraste est probant : l'inscription budgétaire des priorités s'améliore alors que l'exécution se dégrade. La GAR est davantage visible dans la programmation que dans la réalisation, ce qui soutient l'hypothèse d'une appropriation procédurale.

Ce diagnostic national est corroboré par une évaluation externe indépendante. La consultation au titre de l'article IV du FMI (FMI, 2024) relève que les vulnérabilités de gouvernance continuent de peser sur la gestion des finances publiques et, en particulier, sur la sélection des projets d'investissement, confirmant que la faiblesse ne réside pas dans l'architecture budgétaire formelle, mais dans les mécanismes réels d'allocation et d'exécution. Conduite dans le cadre d'un programme appuyé par la Facilité élargie de crédit et le Mécanisme élargi de crédit, cette évaluation illustre par ailleurs la persistance de la conditionnalité externe qui structure le cadre GAR camerounais, renforçant la portée de la proposition P2.

4.1.4. Indicateur 3 : Utilisation des données

Le Programme 019 comprend une action d'opérationnalisation et de suivi-évaluation de la SND30, ainsi qu'une action de production des informations statistiques du TABIR (MINEPAT, 2023, pp. 80-89). Mais lorsque seulement 10 % des indicateurs de référence sont renseignés, la capacité à conduire des revues exhaustives et à orienter les arbitrages est structurellement limitée. Cette paralysie de l'usage est confirmée par nos enquêtes de terrain. Les acteurs interrogés mettent en évidence une superposition des exigences de rapportage qui étouffe le pilotage national. Comme l'explique un cadre supérieur de la planification nationale (Entretien CMR-01) : *« Les partenaires influencent fortement la formulation [des indicateurs] lorsqu'un financement est en jeu. [...] Nous finissons donc avec un noyau national et plusieurs couches de reporting. Le problème n'est pas toujours l'imposition d'un indicateur ; c'est surtout la multiplication des calendriers et des formats »*. Face à cette fragmentation, l'urgence administrative se porte systématiquement vers les indicateurs conditionnant un décaissement (CMR-02), reléguant le tableau de bord national à un simple exercice d'enregistrement rétrospectif.

4.1.5. Indicateur 4 : Direction de la redevabilité

Le corpus public examiné documente surtout une redevabilité administrative et partenariale. Il n'a pas permis d'identifier une séquence annuelle publique et stable, directement rattachée au Parlement, consacrée aux résultats globaux de la SND30. Cette absence de traçabilité publique ne prouve pas l'inexistence de mécanismes nationaux, mais signale leur moindre visibilité. Le Cameroun se situe ainsi entre la conformité adaptée et l'hybridation (positions 2-3).

4.2. Sénégal : un dispositif de delivery politiquement porté, mais contraint par les capacités

4.2.1. Le PSE et le pilotage rapproché

Le PSE, adopté en 2014, demande un leadership clair et fort, un pilotage rapproché au plus haut niveau de l'État et un suivi systématique des projets et réformes (République du Sénégal, 2014, p. 102). Il prévoit un Comité de pilotage présidé par le Premier ministre, se réunissant au moins tous les quinze jours, ainsi qu'une unité de coordination produisant des tableaux de bord (pp. 104-105).

Le décret n° 2015-685 du 27 mai 2015 crée le Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) au sein de la Présidence de la République, avec autonomie de gestion. Le BOS suit les projets et réformes

phares, évalue périodiquement leur avancement, appuie les structures d'exécution et soumet au Président des propositions de décision (République du Sénégal, 2015, art. 1-2, pp. 1-2).

4.2.2. Indicateur 1 : Définition et nationalisation des indicateurs

Le deuxième Plan d'Actions Prioritaires (PAP II) 2019-2023 identifie lui-même la faible culture de l'évaluation, la faible capacité de suivi-évaluation, la lourdeur des procédures et le faible niveau de maturité des projets parmi les contraintes majeures (République du Sénégal, 2018, p. 56). Il fait de l'amélioration du suivi et de l'évaluation une condition d'ajustement opportun des politiques (p. 62).

4.2.3. Indicateur 2 : Alignement budget-résultats

Le premier PAP 2014-2018 était évalué à 9 685,6 milliards de FCFA, avec 43,4 % attendus de l'État, 40,4 % des partenaires techniques et financiers et 16,3 % du secteur privé (République du Sénégal, 2018, p. 47). Sur 1 111 milliards attendus du secteur privé pour les PPP, 397,8 milliards ont été mobilisés, soit environ 35,8 % (p. 50).

Le PIMA 2023 indique que l'efficacité de l'investissement public a reculé de 67 % en 2019 à 57 % en 2023. Il relève également que 88 % des projets d'investissement financés sur ressources internes étaient exécutés en 2022 par transferts en capital, avec une information physique et financière insuffisante et un suivi fragmenté (FMI, 2023a, pp. 57-58).

4.2.4. Indicateur 3 : Utilisation des données

Le décret du BOS impose l'évaluation périodique de l'avancement, la formulation de propositions de décision au Président et la publication de rapports périodiques sur l'état d'avancement et l'impact des projets et réformes (République du Sénégal, 2015, art. 2 et 6, pp. 2 et 4). Le Sénégal dispose donc d'un mécanisme formel de transformation des données en arbitrages, sans que celui-ci élimine les faiblesses de reporting signalées par le PIMA.

Toutefois, contrairement au cas camerounais, les enquêtes révèlent que l'architecture sénégalaise permet une véritable fonction « d'escalade » décisionnelle. Un praticien d'une unité de *delivery* (Entretien SEN-01) illustre la transformation d'une donnée en arbitrage : « *Le tableau de bord a distingué les jalons administratifs, fonciers et techniques et montré qu'une autorisation [...] bloquait le chemin critique. Une réunion d'escalade a réuni les acteurs concernés ; l'autorité a fixé une échéance, désigné un responsable et demandé un compte rendu. La décision n'a pas créé de nouvelles ressources, mais elle a levé un blocage* ». Ces données primaires valident l'effet modérateur (P2b) d'une architecture rattachée au plus haut niveau de l'État, capable de forcer l'usage de la donnée.

4.2.5. Indicateur 4 : Direction de la redevabilité

Le PSE prévoit la participation du Parlement, de la société civile, du secteur privé et des collectivités territoriales dans l'évaluation de l'avancement, ainsi que des rapports annuels régionaux (République du Sénégal, 2014, p. 105). Toutefois, le BOS oriente prioritairement l'information vers le Président et l'exécutif : la redevabilité est nationalisée, mais demeure verticale.

Le Sénégal se situe entre l'hybridation et l'appropriation progressive (positions 3-4).

4.3. Comparaison inter-cas

La comparaison confirme une convergence historique, mais une divergence institutionnelle. Au Cameroun, la preuve centrale est l'écart entre architecture et disponibilité des données : 10 % des indicateurs du TABIR renseignés en 2022 et un taux d'exécution du BIP ramené à 74,56 %. Au Sénégal, la preuve centrale est l'existence d'un mécanisme politique de suivi rapproché, mais aussi une efficience de l'investissement public limitée à 57 % en 2023.

Il est notable que les deux diagnostics nationaux sont désormais corroborés par des évaluations indépendantes du FMI, la consultation au titre de l'article IV pour le Cameroun (FMI, 2024) et l'évaluation de la gestion des investissements publics pour le Sénégal (FMI, 2023a), ce qui confère à la comparaison une base probante symétrique et externe.

Le portage politique réduit le risque de découplage, mais ne suffit pas. La qualité des projets, la disponibilité des données, le reporting physique et financier et la redevabilité nationale déterminent la conversion de la GAR en outil de pilotage souverain.

Tableau N°4 : Matrice comparative des preuves empiriques relatives à P2

Dimension	Cameroun	Sénégal	Interprétation
Définition	Arrimage national mesuré mais incomplet	Priorités nationalisées ; capacité de mesure faible	Appropriation normative dans les deux cas
Budget-résultats	BIP : 92,36 % → 74,56 % (2020-2022)	PPP : 35,8 % mobilisés ; PIMA : 57 %	La programmation ne garantit pas l'exécution
Utilisation des données	TABIR : 10 % renseignés en 2022	BOS : évaluations périodiques et propositions de décision	Avantage institutionnel sénégalais
Redevabilité	Surtout administrative et partenariale	Nationale mais verticale vers l'exécutif	Souveraineté planificatrice incomplète
Continuum	Positions 2-3	Positions 3-4	P2 confirmée de manière conditionnelle

Source : élaboration de l'auteur à partir du corpus documentaire et des données d'entretiens

Ces résultats valident P2 de manière conditionnelle : plus la GAR est structurée par des exigences externes sans capacité nationale suffisante de production et d'utilisation des données,

plus le découplage est probable. Le cas sénégalais montre qu'un portage politique et une architecture dédiée peuvent réduire ce découplage, sans le supprimer automatiquement.

5. Discussion : validation de P2, apports et implications

5.1. Une validation conditionnelle : de la tendance au découplage à la modération interne

Contrairement à une lecture déterministe postulant que la conditionnalité externe produit systématiquement un découplage absolu, les résultats de notre analyse comparative suggèrent une dynamique plus nuancée. L'analyse soutient partiellement notre proposition centrale (P2), en la scindant en deux volets indissociables :

- **La tendance structurelle (P2a) :** L'introduction de dispositifs de GAR sous conditionnalité externe tend effectivement à orienter les cadres vers la conformité aux exigences des bailleurs plutôt que vers le pilotage national.
- **La modération par les capacités (P2b) :** Toutefois, l'ampleur de ce découplage n'est pas une fatalité ; elle est fortement modulée par des facteurs institutionnels internes, tels que le portage politique et l'architecture de suivi.

Cette prudence causale permet de dépasser la simple opposition binaire entre imposition et appropriation, pour analyser les trajectoires réelles d'institutionnalisation.

5.2. Le contraste empirique : existence formelle vs. utilisation effective

La comparaison entre le Cameroun et le Sénégal illustre parfaitement cette dynamique de modération, en distinguant l'existence d'une architecture formelle de son usage réel pour la décision.

Le cas du Cameroun : La conformité procédurale et l'illusion de l'architecture Bien que le pays dispose d'un cadre de mesure sophistiqué (SND30), l'appropriation demeure largement procédurale. Les données empiriques documentent un écart majeur entre la forme et la pratique :

- **Un usage limité des données :** Seulement 10 % des indicateurs du Tableau de bord des indicateurs de référence (TABIR) étaient renseignés en 2022.
- **Le poids des conditionnalités :** Les entretiens révèlent que les acteurs font face à des « couches de reporting » multiples. Lorsqu'un arbitrage temporel s'impose, l'urgence est systématiquement accordée au document qui conditionne un décaissement externe, au détriment de l'analyse interne.

- **Des systèmes parallèles déconnectés** : Les praticiens sectoriels soulignent que les projets financés extérieurement déploient souvent leurs propres plateformes et personnels de suivi, créant une fragmentation qui fragilise la confiance dans la qualité des données nationales.

Le cas du Sénégal : Le portage politique comme levier d'escalade À l'inverse, le Sénégal illustre la capacité d'une architecture institutionnelle interne à modérer le découplage. Le rattachement du Bureau Opérationnel de Suivi (BOS) à la Présidence de la République matérialise un portage politique fort.

- **De la donnée à la décision** : Contrairement au Cameroun où la donnée reste un constat rétrospectif, les praticiens sénégalais documentent des mécanismes réels « d'escalade ». Les tableaux de bord permettent d'identifier les jalons bloquants, de convoquer les acteurs concernés et de forcer un arbitrage présidentiel ou ministériel.
- **Une souveraineté inachevée** : Les résultats incitent toutefois à la prudence. Ce dispositif performant de *delivery* ne garantit pas à lui seul une efficience totale, l'efficience de l'investissement public ayant reculé à 57 % en 2023. Par ailleurs, si la redevabilité est nationalisée, elle demeure strictement "verticale" (tournée vers l'exécutif) et manque de courroies de transmission vers le Parlement et les citoyens.

5.3. Le continuum conformité-souveraineté : un outil diagnostique opérationnel

Pour s'affranchir du risque de circularité analytique soulevé dans la littérature, notre étude a veillé à mesurer la conditionnalité externe (la variable explicative) indépendamment du niveau d'appropriation (la variable expliquée).

En croisant ces dimensions cloisonnées, le *continuum conformité-souveraineté* ne se contente plus d'être une typologie théorique ; il devient un véritable outil de diagnostic. Il démontre aux décideurs que la progression vers la "souveraineté planificatrice" (Position 5) ne réside pas dans la multiplication des indicateurs, mais dans la création de mécanismes institutionnels dédiés (comme le BOS) capables de transformer systématiquement une donnée de performance en arbitrage politique effectif.

Conclusion

Cet article s'est attaché à analyser les trajectoires d'institutionnalisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans les États partenaires d'Afrique subsaharienne, à travers une démarche comparative entre le Cameroun et le Sénégal (2003-2024). En mobilisant un cadre néo-institutionnaliste enrichi par les théories de l'appropriation, notre étude visait à comprendre si

la GAR constituait un réel instrument de pilotage ou un simple exercice isomorphique de conformité.

Les données empiriques issues du corpus documentaire et des enquêtes de terrain offrent un soutien conditionnel à notre proposition centrale (P2). L'analyse démontre que la conditionnalité externe tend, de manière structurelle, à générer un découplage (volet P2a) qui se manifeste par une superposition institutionnelle, une captation de la redevabilité vers l'extérieur et une contrainte capacitaire cumulative. Toutefois, la comparaison inter-cas confirme que ce déterminisme n'est pas absolu (volet P2b). La trajectoire du Sénégal démontre que l'architecture institutionnelle et un portage politique de haut niveau (incarné par le Bureau Opérationnel de Suivi) constituent de puissants modérateurs capables de transformer, par des mécanismes d'escalade, une contrainte externe en outil d'arbitrage interne. À l'inverse, le cas du Cameroun illustre la vulnérabilité d'une architecture formellement sophistiquée mais dont l'appropriation, faute de boucle de décision effective, demeure largement procédurale et fragmentée par des exigences de décaissement multiples.

La contribution méthodologique majeure de cette recherche réside dans l'opérationnalisation du *continuum conformité-souveraineté*. En cloisonnant strictement la mesure de la conditionnalité de celle de l'appropriation, l'étude s'affranchit des risques de circularité analytique. Au-delà de l'analyse académique, ce continuum propose aux praticiens et décideurs africains un outil de diagnostic inédit : il identifie la synchronisation budgétaire, l'investissement dans les capacités de suivi, et surtout la réorientation de la redevabilité vers les citoyens et les parlements, comme les véritables leviers de la souveraineté planificatrice.

Bien que cette recherche autorise une généralisation analytique solide des dynamiques d'appropriation institutionnelle, ses résultats appellent à être étendus. Les limites inhérentes à l'étude de deux contextes francophones ouvrent des perspectives stimulantes : de futurs travaux gagneraient à éprouver ce continuum dans les trajectoires administratives anglophones ou lusophones du continent. L'enjeu dépasse le débat instrumental ; il réside dans la capacité des États africains à réinvestir la GAR pour en faire le levier d'un développement endogène, ancré dans les réalités de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Remerciements

L'auteur remercie les réviseurs anonymes de la Revue Internationale des Sciences de Gestion pour leurs observations constructives. L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêts en lien avec cet article. Les opinions exprimées sont celles de l'auteur à titre personnel et ne reflètent pas les positions de l'UNFPA ou des Nations Unies, dont il est employé.

BIBLIOGRAPHIE

- Andrews, M. (2013). *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge University Press.
- Binnendijk, A. (2000). *Results Based Management in the Development Co-operation Agencies: A Review of Experience*. OCDE/CAD.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Cling, J.-P., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2003). *Les nouvelles stratégies internationales de lutte contre la pauvreté*. Economica / IRD.
- 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.
- Easterly, W. (2006). *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Penguin Press.
- Evans, P. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press.
- 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.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mkandawire, T. (2001). Thinking about developmental states in Africa. *Cambridge Journal of Economics*, 25(3), 289-313.
- Mkandawire, T., & Soludo, C. (1999). *Our Continent, Our Future: African Perspectives on Structural Adjustment*. CODESRIA / IDRC.
- Mosse, D. (2005). *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. Pluto Press.
- 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*, 9(2), 1059-1077.
- OCDE. (2005). *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement*. CAD-OCDE.
- OCDE. (2008). *Programme d'action d'Accra*. CAD-OCDE.
- OCDE. (2011). *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement*. CAD-OCDE.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis* (3e éd.). Oxford University Press.
- 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.
- Whitfield, L., & Fraser, A. (2009). Negotiating aid: The structural conditions shaping the negotiating strategies of African governments. *International Negotiation*, 14(1), 27-55.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e éd.). SAGE Publications.
- MINEPAT. (2020). *Stratégie nationale de développement 2020-2030 (SND30)*. République du Cameroun.
- MINEPAT. (2023). *Annuaire statistique du MINEPAT, édition 2023*. République du Cameroun.
- République du Sénégal. (2014). *Plan Sénégal Émergent*. Gouvernement du Sénégal.

- République du Sénégal. (2015). Décret n° 2015-685 du 27 mai 2015 portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Bureau opérationnel de suivi du Plan Sénégal Émergent.
- République du Sénégal. (2018). Plan Sénégal Émergent : Plan d'actions prioritaires 2019-2023 (PAP II). Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.
- FMI. (2023a). Senegal: 2023 Article IV Consultation and Request for Arrangements under the Extended Fund Facility and Extended Credit Facility. IMF Country Report.
- FMI. (2024). Cameroon: 2023 Article IV Consultation and Fifth Reviews Under the Extended Credit Facility and the Extended Fund Facility Arrangements. IMF Country Report No. 24/051. International Monetary Fund.
- Bukeny, B., & Yanguas, P. (2021). Building State Capacity in Africa: Learning from Performance and Results. *Public Administration and Development*, 41(3), 115-128.
- Hassan, G., & Osei-Kojo, A. (2022). Policy Translation and Public Sector Reform in Sub-Saharan Africa: A Neo-Institutional Perspective. *International Journal of Public Administration*, 45(6), 498-511.
- Moussa, M., & Ndiaye, A. (2020). L'appropriation des réformes de la gestion des finances publiques dans l'espace francophone africain : entre isomorphisme et découplage institutionnel. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(2), 345-362.