

HEC MONTRÉAL

**Favoriser la résolution des enjeux mondiaux : une analyse qualitative
comparative de la performance des organisations gouvernementales
internationales**

par

Anne-Sophie Prémont-Picard

**Sciences de la gestion
(Option Affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Août 2019

© Anne-Sophie Prémont-Picard, 2019

Résumé

La recherche s'est peu penchée sur les facteurs de la performance des organisations gouvernementales internationales (OGIs). Les quelques études qui l'ont fait traitent un seul facteur à la fois. Elles ne prennent pas en compte l'interdépendance des facteurs limitant un peu plus la compréhension de ce phénomène. Pour remédier à cette lacune, cette recherche adopte une approche abductive basée sur la méthode de l'analyse qualitative comparative à ensembles flous (*fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)*). Les résultats démontrent que la performance des OGIs est bien un phénomène multidimensionnel puisque c'est la combinaison de la présence de deux facteurs, expérience accumulée et ressources financières considérables, qui mène à la performance des OGIs et que c'est la combinaison de l'absence de ces deux mêmes facteurs qui mène à la non-performance des OGIs. Toutefois, ils démontrent aussi que la performance des OGIs n'est pas caractérisée par une complexité causale (plusieurs configurations mènent au phénomène) ni une asymétrie causale (les configurations menant à l'occurrence du phénomène ne sont pas que le miroir des configurations menant à la non-occurrence du phénomène). Ces résultats constituent une nouvelle théorie de la performance des OGIs contribuant ainsi à la littérature. Plus concrètement, ces résultats présentent les deux axes d'actions pouvant avoir un réel impact sur la performance des OGIs, l'expérience du secrétariat et les ressources financières, contribuant à une meilleure résolution des enjeux mondiaux.

Mots clés : Analyse qualitative comparative, États membres, expérience, organisation gouvernementale internationale, performance, ressources financières

Abstract

Prior research has given little consideration to the intergovernmental organizations (IGOs) performance factors. The few studies that did, look at one factor at the time. They do not consider the factors' interdependence limiting further our understanding of the phenomenon. To fill this gap, this research adopts an abductive approach based on fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA). Results show that IGOs performance is indeed a configurational phenomenon because it is the combination of the presence of two factors, accumulated experience and considerable financial resources, that leads to IGOs performance and it is the combination of the absence of those two same factors that leads to IGOs non-performance. However, they also show that IGOs performance is not characterized by complex causality (many configurations lead to the phenomenon) nor asymmetric causality (configurations that lead to the phenomenon occurrence are the exact opposite to the configurations that lead to the phenomenon non-occurrence). Those results constitute a new theory of IGOs performance contributing to the literature. More concretely, they introduce the two lines of actions that can have a real impact on IGOs performance: secretariat experience and financial resources, contributing to solving global issues.

Keywords: Experience, intergovernmental organizations, member states, performance, qualitative comparative analysis, financial resources

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières	iii
Liste des figures et des tableaux	vi
Liste des abréviations	vii
Remerciements	viii
1 INTRODUCTION	1
2 REVUE DE LA LITTÉRATURE	4
2.1 Définitions des principaux concepts	4
2.1.1 Organisations gouvernementales internationales	4
2.1.2 Performance	6
2.2 Facteurs de performance des OIGs	8
2.2.1 Déterminés par le contexte	9
2.2.2 Déterminés par le secrétariat	10
2.2.3 Déterminées par les États membres	16
3 CADRE CONCEPTUEL	21
4 MÉTHODOLOGIE	24
4.1 Sélection des cas	24
4.2 Approche méthodologique	30
4.3 Critères de qualité	31
4.4 Données, mesures et calibration	33
4.4.1 Performance des OIGs	35
4.4.2 Appui des États membres	37
4.4.3 Autonomie du secrétariat	40
4.4.4 Difficulté du mandat	41
4.4.5 Diversification du mandat	42
4.4.6 Expérience du secrétariat	44
4.4.7 Ressources financières	45
4.5 Étapes d'analyse	46
5 RÉSULTATS	49
5.1 Modèle principal	50

5.1.1	Tables de vérité.....	50
5.1.2	Solutions complexes	51
5.1.3	Solutions parcimonieuses et intermédiaires	53
5.2	Critères de sélection du modèle principal.....	54
5.3	Autres modèles	56
5.3.1	Modèles à deux et trois conditions	56
5.3.2	Modèles à quatre et cinq conditions	57
5.3.3	Modèles incluant l'expérience du secrétariat ou les ressources financières	58
5.4	Tests de robustesse	58
5.4.1	Erreurs liées au choix des conditions	58
5.4.2	Erreurs liées à l'opérationnalisation des conditions	59
5.4.3	Erreurs liées à la calibration des conditions	60
6	DISCUSSION	61
6.1	Analyse verticale des configurations	61
6.2	Analyse horizontale des conditions	63
6.3	Contributions	66
6.3.1	Théoriques	66
6.3.2	Méthodologiques	67
6.3.3	Pratiques	67
6.4	Recommandations	68
6.5	Limitations et recherches futures.....	70
7	CONCLUSION	71
8	BIBLIOGRAPHIE	74
9	ANNEXES	81
	Annexe I : Organigramme des organisations de l'ONU.....	81
	Annexe II : Critères d'évaluation du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011).....	82
	Annexe III : Critères d'évaluation de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012).....	84
	Annexe IV : Collecte de données pour la performance des OIGs	85
	Annexe V : Collecte de données pour l'appui des États membres	86
	Annexe VI : Collecte de données pour l'autonomie du secrétariat	87
	Annexe VII : Collecte de données pour la diversification du mandat.....	88
	Annexe VIII : Collecte de données pour l'expérience du secrétariat	89
	Annexe IX : Collecte de données pour la difficulté du mandat.....	90

Annexe X : Collecte de données pour les ressources financières.....	91
Annexe XI : Seuils critiques sélectionnés pour la calibration des ressources financières.....	92
Annexe XII : Tables de vérité du modèle principal plus la condition « appui des États membres »	93
Annexe XIII : Tables de vérité d'un exemple de modèle incluant la condition « appui des États membres »	95
Annexe XIV : Solutions complexes du modèle principal plus la condition « autonomie du secrétariat ».....	96
Annexe XV : Solutions complexes d'un exemple de modèle incluant les conditions « secrétariat autonome », « diversification du mandat » et « expérience du secrétariat ».....	97
Annexe XVI: Solutions complexes du modèle principal plus la condition « difficulté du mandat »	98
Annexe XVII : Solutions complexes d'un exemple de modèle incluant les conditions « difficulté du mandat ».....	99
Annexe XVIII : Solutions complexes du modèle principal plus la condition « diversification du mandat »	100
Annexe XIX : Solutions complexes du modèle à quatre conditions excluant « expérience du secrétariat » et « ressources financières ».....	101
Annexe XX : Modèle à quatre conditions vérifiant la minimisation des conditions « autonomie du secrétariat » et « diversification du mandat »	102
Annexe XXI: Modèle à cinq conditions excluant la condition « appui des États membres ». 103	
Annexe XXII: Modèle avec la condition « expérience du secrétariat », sans la condition « ressources financières »	104
Annexe XXIII: Modèle avec la condition « ressources financières », sans la condition « expérience du secrétariat »	105
Annexe XXIV: Solutions complexes du test de robustesse du phénomène « performance des OIGs »	106
Annexe XXV: Tables de vérité du test de robustesse de la condition « appui des États membres », seulement la mesure de l'appui général	107
Annexe XXVI: Solutions complexes du test de robustesse de la condition « appui des États membres », seulement la mesure de l'appui diversifié.....	109
Annexe XXVII: Tables de vérité du test de robustesse de la condition « expérience du secrétariat ».....	110
Annexe XXVIII: Solutions complexes du test de robustesse de la condition « ressources financières »	112

Liste des figures et des tableaux

Figure 2.1.1 Les mesures de la performance organisationnelle	7
Figure 2.2.1 Cadre conceptuel	23
Figure 5.4.1 Relation entre l'expérience du secrétariat et les ressources financières	59
Tableau 2.1.1 Typologie des institutions internationales avec des exemples	4
Tableau 4.1.1 Présentation des cas sélectionnés	26
Tableau 4.4.1 Récapitulatif des données, des mesures et de la calibration	34
Tableau 4.4.2 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI performante »	37
Tableau 4.4.3 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un appui général »	39
Tableau 4.4.4 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un secrétariat autonome »	41
Tableau 4.4.5 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un mandat diversifié »	44
Tableau 4.4.6 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI expérimentée »	45
Tableau 5.1.1 Table de vérité de la performance des OGI	50
Tableau 5.1.2 Table de vérité de la non-performance des OGI	51
Tableau 5.1.3 Solutions complexes du modèle principal	52
Tableau 5.1.4 Solutions parcimonieuses/intermédiaires du modèle principal	53

Liste des abréviations

AG	Assemblée générale des Nations Unies
AQC	Analyse qualitative comparative
BCAH	Bureau pour la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
HCDH	Bureau du Haut-Commissaire aux droits de l'homme des Nations Unies
HCR	Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
OGI	Organisation gouvernementale internationale
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU	Organisation des Nations Unies
ONUAA	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
ONUDC	Bureau des Nations Unies contre la drogue et le crime
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes
UNRWA	Bureau de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

Remerciements

Tout d'abord, j'aimerais remercier les membres de ma famille et mes amis qui m'ont soutenue tout au long de la rédaction de ce mémoire. Plus particulièrement, j'aimerais remercier ma mère qui a lu et corrigé une bonne partie de ce mémoire, mon père qui m'a prêté son atelier à plusieurs reprises et ma très chère amie, Ariane Gauthier, qui m'a été d'une immense aide lors de la réalisation du vidéo de vulgarisation attaché à ce mémoire.

Ensuite, je tiens à remercier mon directeur de recherche, Pr Yves Plourde, pour ses précieux commentaires et conseils. De plus, je tiens à souligner sa disponibilité et sa rapidité de réponse qui m'ont grandement facilité la tâche.

Je voudrais finalement remercier l'organisme *Thèsez-vous?* pour son espace de rédaction et sa retraite d'écriture. Ces lieux m'ont offert un cadre favorable à la rédaction me permettant de me concentrer et, ainsi, de favoriser ma progression.

– Je dédie ce mémoire à ma grand-mère et à mon arrière-grand-mère qui auraient voulu aller à l'école plus longtemps

1 INTRODUCTION

« [Les organisations gouvernementales internationales] sont censées reconstruire des pays déchirés par la guerre, réduire la pauvreté extrême, arrêter la propagation de maladies, prévenir et mitiger les crises financières, aborder les problèmes environnementaux mondiaux, intervenir lors de disputes, rendre le commerce international plus libre et juste, promouvoir l'égalité des sexes, réformer les systèmes légaux et réduire la corruption. [...] Mais au lieu d'être félicité pour leurs contributions, les organisations internationales font face à des attaques incessantes de la part de critiques qui croient qu'elles sont inefficaces. »

– Traduction de Gutner et Thompson (2010, p.227-228)

Puisque la formation d'un gouvernement mondial est plus qu'improbable, la communauté internationale, faisant face à de nombreux enjeux sans frontière, a développé un système de gouvernance mondiale, c'est-à-dire une gouvernance au niveau transnational sans autorité souveraine (Finkelstein, 1995). Les États ont créé un des acteurs de ce système : les organisations gouvernementales internationales (OGIs). Cependant, comme le mentionnent certains critiques, toutes n'obtiennent pas les résultats escomptés (Gutner et Thompson, 2010). Plusieurs évaluations gouvernementales des OGIs parues dans les dernières années montrent que la performance varie considérablement d'une OGI à l'autre. À titre d'exemple, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) obtient une note de performance très élevée pour son travail crucial sur le terrain dans les domaines de la santé, de l'éducation et des droits des enfants (Agence pour le développement international de l'Australie, 2012; Département pour le développement international du Royaume-Uni, 2011). L'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), quant à elle, obtient une note de performance assez faible pour son impact limité sur les objectifs mondiaux d'éducation et de développement. Or, les OGIs se doivent d'être performantes, en termes d'atteinte des objectifs, si la communauté internationale veut prétendre à résoudre les nombreux enjeux auxquels elle fait face. En effet, bien que d'autres acteurs fassent partie du système de gouvernance mondiale, comme les multinationales (p. ex. Nestlé, IKEA) et les organisations non gouvernementales (p. ex. Greenpeace, Amnistie Internationale), les OGIs sont des acteurs centraux en raison de leur grande capacité institutionnelle, de leurs moyens financiers et de leur pouvoir de coordination (Detomasi, 2006; Streck, 2002). Connaître les différents facteurs qui

influencent leur performance permettrait de savoir ce qu'il convient de faire pour redresser celles qui sont en difficulté et, ainsi, de favoriser la résolution des enjeux.

Les quelques recherches existantes étudient les facteurs de façon individuelle. La présente recherche adopte plutôt une méthode holistique par configuration. Le concept de la performance organisationnelle est complexe et peut donc être difficilement réduit à un seul facteur explicatif (Steers, 1975). En effet, comme il existe un nombre élevé de facteurs pouvant influencer la performance des organisations, il est peu probable qu'un seul de ces facteurs prime sur tous les autres (Boswell, 1973). Ainsi, au lieu de tenter d'expliquer la performance des OGI à l'aide d'un facteur isolé, la performance des OGI est ici expliquée à l'aide de combinaisons de facteurs (ou configurations). Pour se faire, une approche abductive est utilisée. La liste des facteurs à étudier est d'abord dressée à partir de la littérature existante : appui des États membres, autonomie du secrétariat, difficulté du mandat, diversification du mandat, expérience du secrétariat et ressources financières. À partir de ceux-ci et de la méthode de l'analyse qualitative comparative (AQC) à ensembles flous (*fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)*), une théorie, expliquant quelles sont les configurations qui mènent à la performance des OGI et quelles sont les configurations qui mènent à la non-performance OGI, peut ensuite être développée. Selon la théorie des ensembles (*set-theoretic methodology*), il peut y avoir complexité causale, c'est-à-dire que plusieurs configurations différentes peuvent mener au phénomène. Il peut aussi y avoir asymétrie causale, c'est-à-dire que les configurations menant à l'occurrence du phénomène ne sont pas nécessairement le contraire des configurations menant à la non-occurrence du phénomène.

Cette théorie contribue à la littérature de la performance des OGI, d'une part, en améliorant notre compréhension des facteurs l'influençant et, d'une autre part, en clarifiant la nature même du concept. Il est, en effet, possible de déterminer que c'est la présence d'expérience accumulée et la présence de ressources financières considérables qui mènent à la performance des OGI et que c'est l'absence d'expérience accumulée et l'absence de ressources financières considérables qui mènent à la non-performance des OGI. Les autres facteurs étudiés sont non importants. Ce résultat prouve que la performance des OGI est bel et bien un concept multidimensionnel puisqu'il n'y a pas qu'un facteur qui prime sur

les autres; ce sont deux facteurs complémentaires. En revanche, ce résultat montre que la performance des OGI a une simplicité causale plutôt qu'une complexité causale puisqu'il n'y a qu'une configuration conduisant à l'occurrence du phénomène et qu'une configuration conduisant à la non-occurrence du phénomène. Il montre aussi que la performance des OGI a une symétrie causale plutôt qu'une asymétrie causale puisque les configurations conduisant à l'occurrence du phénomène sont exactement l'image opposée des configurations conduisant à la non-occurrence du phénomène. Cette recherche contribue aussi à la méthodologie en démontrant qu'il existe d'autres méthodes que celles utilisées précédemment pouvant être intéressantes pour étudier la performance des OGI et en précisant qu'il vaut mieux adopter une approche holistique respectant la nature du concept.

Finale­ment, cette recherche contribue à la pratique en présentant des recommandations pour l'amélioration des OGI peu performantes afin d'augmenter les chances de résoudre les différents enjeux. Comme il n'y a que deux axes d'actions pouvant réellement avoir un impact sur la performance des OGI, l'expérience du secrétariat et les ressources financières, et que seulement l'axe des ressources financières est facilement accessible étant plus facilement modifiable, les États membres devraient augmenter leurs contributions financières de façon générale et significative. Ils devraient également prioriser certaines OGI lors de situations d'urgence afin de concentrer les ressources financières et, ainsi, maximiser leur effet. Comme l'expérience du secrétariat ne s'acquiert qu'avec le passage de nombreuses années, les États membres devraient éviter de créer de nouvelles OGI qui prendront du temps à devenir performantes. Sinon, ils devraient mettre en place des canaux de transmission des connaissances entre les OGI les plus anciennes et les OGI les plus récentes.

Dans les prochains chapitres, la revue de la littérature ainsi que le cadre conceptuel sont présentés. Par la suite, la méthodologie est expliquée en profondeur juste avant la présentation des résultats. La recherche se conclut avec une discussion qui effectue une analyse des résultats et qui présente les contributions, les limitations et les opportunités pour les recherches futures.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1 Définitions des principaux concepts

2.1.1 Organisations gouvernementales internationales

Tout d'abord, il convient de définir l'objet principal de cette recherche : les organisations gouvernementales internationales. Il est toutefois ardu de dégager une définition précise de la littérature des relations internationales. En effet, les auteurs omettent souvent de définir ce qu'ils entendent par « OGI » en plus de parfois les confondre avec les institutions internationales (Duffield, 2007). En fait, une institution internationale est [traduction] « un ensemble relativement stable de normes et de règles constitutives, régulatrices et procédurales relié au système international, aux acteurs de ce système et à leurs activités » (Duffield, 2007, p.7-8). Une institution ne possède pas nécessairement toutes ces formes et toutes ces fonctions, mais elle en possède souvent plusieurs. Des entités, comme les OGI, peuvent être créées à partir de cet ensemble de normes et de règles. C'est un produit possible de la fonction constitutive (voir *Tableau 2.1.1*). En fait, une OGI n'est qu'une petite partie d'une institution internationale.

Tableau 2.1.1 Typologie des institutions internationales avec des exemples

Fonctions	Formes ontologiques		
	Normes intersubjectives	Combinaison de normes et de règles	Règles formelles
Constitutive	Souveraineté des États	Statut des diplomates - Convention de Vienne sur les relations diplomatiques	Constitution des OGI
Régulatrice	Lois traditionnelles de la guerre (ex : Doctrine de la guerre juste)	Lois codifiées de la guerre (ex : Conventions de Genève)	Accords multilatéraux (ex : Accord Canada- États-Unis-Mexique)
Procédurale	Un État, un vote	Procédures pour la négociation de traités - Convention de Vienne sur le droit des traités	Procédures de résolution de conflits (ex : Mécanisme de règlement des différends de l'Organisation mondiale du commerce)

Source : Adaptation et traduction du Tableau 1 de Duffield (2007, p.15)

Un ouvrage de droit international adopte une définition intéressante sous la forme de critères permettant ainsi de faciliter la compréhension. Alvarez (2005) liste trois critères reconnus qui servent à l'identification d'une OGI : [traduction] « l'établissement par un accord international entre les États, l'établissement d'au moins un organe distinct des États membres capables d'agir et l'établissement sous le droit international » (6-7). Ces critères servent d'indicateurs et ne doivent pas être utilisés de façon rigide. En ce qui concerne le premier critère, l'accord est souvent formalisé par un traité écrit, mais il peut aussi s'agir d'une entente informelle qui existe à travers des décisions similaires de différents gouvernements. Cet accord écrit sert à formaliser l'existence de l'OGI, à distinguer l'OGI des autres acteurs, à formaliser les engagements de coopération des gouvernements ou de coordination des politiques et à conférer de la légitimité à l'OGI. En ce qui concerne le second critère, un organe distinct, aussi appelé secrétariat, est souvent établi, mais pas toujours. Ce secrétariat est en fait une bureaucratie internationale : [traduction] « agence qui a été créée par des gouvernements ou autres acteurs publics avec un certain degré de permanence et de cohérence, allant au-delà du contrôle individuel des gouvernements et qui poursuit une politique dans la sphère internationale » (Biermann et Siebenhüner, 2009 : 37). Le secrétariat ou la bureaucratie s'occupe des activités au jour le jour alors que l'ensemble des États membres décide des grandes politiques. Comme le secrétariat est formé d'employés provenant de chacun des pays, cela favorise une certaine confiance de la part des États à laisser agir en leur nom une entité externe (Alvarez, 2005). En ce qui concerne le troisième critère, le droit international est souvent reconnu, mais pas toujours. Le droit national a encore beaucoup de poids. Pourtant, l'utilisation du droit international facilite l'utilisation de règles communes entre les États.

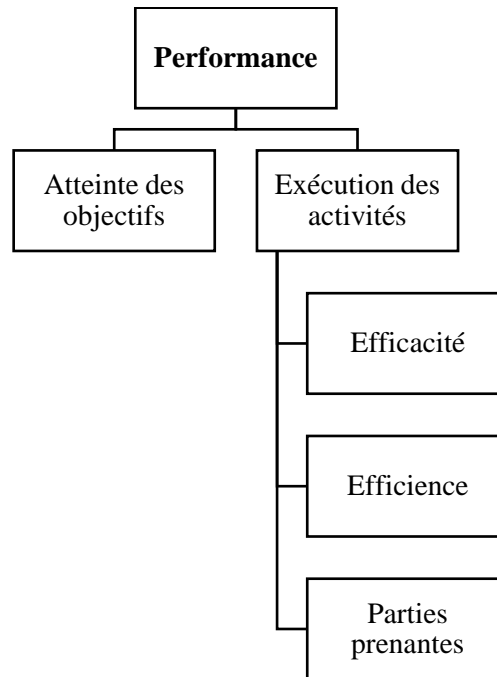
Dépendamment de la structure de l'OGI, il est possible de dénombrer plusieurs fonctions spécifiques. Premièrement, les OGI offrent des forums de négociation (Abbott et Snidal, 1998). Cette communication centralisée permet de réduire les coûts d'interactions entre les États. En effet, il peut être assez long et complexe de négocier un accord international en interagissant seulement de façon bilatérale. Deuxièmement, les OGI permettent la mise en commun des ressources et un certain travail d'équipe entre les États (Abbott et Snidal, 1998). Les ressources sont ensuite distribuées par le secrétariat pour l'atteinte des objectifs. Troisièmement, les OGI font circuler de l'information. L'information neutre fournie par

les OIGs assure que tous les États ont accès à la même information favorisant ainsi la participation de ceux-ci (Abbott et Snidal, 1998). Quatrièmement, les OIGs font aussi circuler des idées qui sont à la base des politiques ensuite adoptées (Jakobi, 2009). Le secrétariat est souvent l'instigateur de ces idées (Abbott et Snidal, 1998). Cinquièmement, les OIGs établissent des standards, des règles, des engagements (Jervis, 1978). La plupart du temps, ce sont des lois non contraignantes qui peuvent tout de même influencer les États (Guzman, 2013). Le reste de temps, ce sont des lois consenties par tous les États. Il n'arrive que très rarement que des lois contraignantes soient adoptées. Sixièmement, les OIGs surveillent les États membres pour s'assurer du respect des engagements internationaux (Jakobi, 2009). Elles offrent du soutien technique aux États qui en ont besoin. Septièmement, plusieurs OIGs aident leurs États membres à résoudre des disputes en offrant des mécanismes de médiation et d'arbitrage (Abbott et Snidal, 1998). Huitièmement, les OIGs ont souvent le rôle de coordonnateur dans les réseaux mondiaux d'intervention (Streck, 2002). Ces réseaux rapprochent les différentes parties prenantes de la gouvernance mondiale (États, compagnies, société civile et OIGs) pour faire face à certains enjeux en utilisant les forces de chacun et en surmontant les faiblesses individuelles (Detomasi, 2006).

2.1.2 Performance

Ensuite, il convient de définir ce que l'on entend par « performance » puisque c'est l'angle sous laquelle les OIGs sont étudiées dans cette recherche. Le terme « performance » est plutôt vague. Qu'est-ce que la performance et comment l'évalue-t-on? La performance est un concept multidimensionnel (Cameron, 1978). Il y a plusieurs aspects organisationnels qui peuvent être évalués en termes de performance. Deux articles importants traitent de la performance des OIGs en proposant une conception de ce qu'est la performance organisationnelle. Gutner et Thompson (2010) présentent un cadre conceptuel pour étudier la performance des OIGs alors que Lall (2017) propose plutôt une étude empirique sur la relation entre l'autonomie du secrétariat et la performance de l'OIG. Les deux articles identifient les deux dimensions principales de la performance s'appliquant à tout type d'organisation (voir *Figure 2.1.1*).

Figure 2.1.1 Les mesures de la performance organisationnelle



Sources : Boyne (2002); Cameron (1978); Gutner et Thompson (2010); Kaplan (2001); (Lall, 2017)

La première, découlant de la théorie organisationnelle, est liée à la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs (Gutner et Thompson, 2010; Lall, 2017). Plus le niveau de réalisation des objectifs est élevé, plus l'organisation est performante (Price, 1972). Etzioni (1964) définit un objectif organisationnel comme une situation ou un état souhaité que l'organisation tente de réaliser. C'est la façon la plus traditionnelle et intuitive d'étudier la performance (Price, 1972). Cette dimension de la performance permet de comparer les organisations entre elles et ainsi de faire une certaine généralisation des observations (Hovi, Sprinz et Underdal, 2003). En effet, il est possible de créer des mesures standardisées pour évaluer l'atteinte des objectifs.

La deuxième, découlant de la théorie de l'administration publique, est liée à l'exécution des différentes activités de l'organisation (Gutner et Thompson, 2010; Lall, 2017). Il y a trois façons d'évaluer l'exécution des activités organisationnelles : l'efficacité (bon fonctionnement des processus) (Kaplan, 2001), l'efficience (ratio entrants/extrants) (Boyne, 2002) et la considération des parties prenantes (Cameron, 1978). Cette dimension de la performance permet d'étudier le comportement et les activités des organisations en profondeur (Gutner et Thompson, 2010). En effet, elle permet surtout de s'attarder au

fonctionnement d'une organisation en particulier. En revanche, il est important de mentionner que cette dimension n'est pas l'équivalent de la précédente dimension. Par exemple, une OGI qui exécute bien ses activités ne remplit pas nécessairement ses objectifs de résolution des enjeux mondiaux (Gutner et Thompson, 2010). Il se pourrait que ses activités ne soient pas appropriées ou suffisantes.

Bref, comme cette recherche développe une théorie générale des conditions de la performance des OGI afin d'améliorer les chances de résolution des enjeux mondiaux, la dimension d'atteinte des objectifs est préférée. Ainsi, pour le reste de ce rapport, l'utilisation du mot « performance » réfèrera toujours à la dimension d'atteinte des objectifs à moins d'indication contraire.

2.2 Facteurs de performance des OGI

Avant de présenter les nombreux facteurs de performance répertoriés dans la littérature, il est nécessaire d'apporter quelques précisions sur l'état d'avancement de la littérature sur la performance des OGI, la structure des sections à venir et la classification générale des facteurs.

Tout d'abord, mentionnons que la performance des OGI est peu abordée dans la littérature puisque les courants dominants et traditionnels en relations internationales, réalisme et libéralisme, supposent que les OGI mettent inévitablement de l'avant les intérêts des États membres. Ainsi, pour les réalistes, les OGI sont [traduction] « une réflexion de la distribution du pouvoir dans le monde » et sont [traduction] « basées sur le calcul des intérêts des grandes puissances » (Mearsheimer, 1994, p.7). Pour les libéralistes, les OGI sont également des instruments au service des États, mais elles peuvent favoriser des gains absolus, c'est-à-dire en faisant en sorte que tous les États bénéficient de façon générale d'une situation de coopération (Keohane et Martin, 1995). Bref, l'atteinte des objectifs des OGI est secondaire puisque leur véritable raison d'être est l'avancement des intérêts des États membres. Il existe tout de même quelques études, provenant de nouveaux courants, qui abordent la performance des OGI; les sections suivantes débutent par la présentation de celles-ci.

De plus, puisqu'il y a absence d'une masse critique de papiers qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble du sujet, il est nécessaire, dans certains cas, de compléter les sections avec des études provenant de champs de recherche connexes. Ces principaux champs sont la théorie organisationnelle, la théorie de l'administration publique et la théorie de la gestion des affaires. La théorie organisationnelle s'applique à tout type d'organisation. La théorie de l'administration publique et la théorie de la gestion des affaires, quant à elles, amènent aussi des idées intéressantes sur la performance des organisations. Il est possible de comparer les organisations publiques aux OGI puisque ces deux types d'organisations travaillent dans l'intérêt public; le premier au niveau national et le second au niveau international. Pour leur part, les entreprises privées se comparent aux OGI ayant une structure similaire : une entité dirigeante (conseil d'administration/conseil des États membres) et une bureaucratie (les opérations/le secrétariat)¹.

Ensuite, pour faciliter la compréhension, les différents facteurs sont groupés en trois catégories en fonction de s'ils sont déterminés par le contexte, le secrétariat ou les États membres. Évidemment, ces catégories ne sont pas tout à fait indépendantes l'une de l'autre (Gutner et Thompson, 2010). Un facteur déterminé par le secrétariat peut aussi être influencé, à un certain niveau, par les États membres et inversement.

2.2.1 Déterminés par le contexte

2.2.1.1 Environnement externe

La présence d'un environnement externe favorable est liée positivement à la performance des OGI (Gutner et Thompson, 2010). En effet, il s'avère que les contraintes environnementales locales comme de la corruption, de faibles institutions et de l'instabilité économique et politique complexifient le travail des OGI alors que l'absence de contraintes facilite leur travail. En effet, la mise en œuvre des programmes est affectée par cette incertitude puisque les OGI doivent constamment s'adapter à de nouvelles règles et à de nouvelles conditions. Gutner (2005) désigne ces contraintes comme étant un facteur pouvant empêcher la Banque Mondiale de bien exécuter ses projets. Howard (2007)

¹ Il est à noter que les organisations publiques ont aussi une structure similaire, mais l'entité dirigeante est plus homogène puisque formée d'un gouvernement plutôt que d'un regroupement d'intérêts.

considère aussi ces contraintes comme étant une force qui prévient parfois la réussite des missions de maintien de la paix de l'ONU.

Pour Pfeffer et Salancik (2003), les organisations n'existent pas en autarcie. Elles sont dépendantes de leur environnement pour acquérir des ressources nécessaires à leur fonctionnement. L'environnement n'est toutefois pas fiable. C'est pour cette raison que les organisations, tant publiques que privées, tendent à considérer les contraintes environnementales dans l'élaboration de leur stratégie (Aguilar, 1967; Bryson, 2004).

2.2.2 Déterminés par le secrétariat

2.2.2.1 Culture organisationnelle

La présence d'une culture organisationnelle mobilisatrice est liée positivement à la performance des OGI (Gutner et Thompson, 2010). Étudier la culture des OGI permettrait donc de mieux comprendre leurs actions (Sarfaty, 2009). À titre d'exemple, la culture organisationnelle a freiné l'adoption d'initiatives concernant les droits de la personne au sein de la Banque Mondiale. En effet, cette organisation à vocation économique, axée sur le pragmatisme, considérait d'un mauvais œil l'inclusion de principes exemptés de calculs coûts-bénéfices, et ce, malgré son mandat de réduction de la pauvreté.

Schein (2010) définit la culture organisationnelle comme étant l'ensemble des artefacts (structures, processus et comportements observables), des valeurs et des présupposés partagés par les membres d'une organisation. Certains auteurs étudient les caractéristiques de la culture qui favorisent à la performance organisationnelle (Gordon et DiTomaso, 1992). Brewer et Selden (2000) ont étudié la performance de 23 agences gouvernementales fédérales américaines à l'aide de sondages auprès des employés et ont conclu que le facteur influençant le plus la performance des organisations est une culture organisationnelle caractérisée par la valorisation de l'opinion des employés, la protection des employés, la coopération et le souci de l'intérêt public. D'autres auteurs étudient plutôt le lien entre l'intensité de la culture et la performance organisationnelle. Gordon et DiTomaso (1992) ont déterminé que l'intensité de la culture, calculée par l'uniformité des réponses des cadres

de 11 entreprises d'assurances à des questionnaires sur les valeurs de leur organisation, est liée à la performance de ces entreprises.

2.2.2.2 Leaders

La présence de leaders mobilisateurs est liée positivement à la performance des OGI (Gutner et Thompson, 2010). Weaver (2008) donne le contreexemple de l'ancien président de la Banque Mondiale, Paul Wolfowitz, dont les comportements contradictoires face à la corruption ont mené au mécontentement généralisé des employés affectant les opérations de l'organisation.

Quatre chercheurs de la faculté Sloan du Massachusetts Institute of Technology (MIT) ont développé un nouveau modèle du leadership que l'on peut résumer à un regroupement de quatre capacités : « *sensemaking* » étant la capacité de comprendre le contexte, de le cartographier et de l'expliquer aux autres, « *relating* » étant la capacité de construire un réseau de relations de confiance et d'équilibrer les efforts pour comprendre le point de vue des autres avec les efforts pour expliquer son propre point de vue, « *visioning* » étant la capacité de créer une image excitante du futur et « *inventing* » étant la capacité d'imaginer et d'implanter de nouvelles idées pour arriver à cette image (Ancona *et al.*, 2007). Ce modèle suppose la présence de leaders à tous les niveaux de la hiérarchie organisationnelle; le leadership n'étant pas associé exclusivement aux postes d'autorité. Brewer et Selden (2000) expliquent, dans leur étude sur les agences gouvernementales fédérales américaines, que la faible relation positive entre le leadership et la performance est due à leur relation indirecte : le leadership influence la culture qui, elle, influence la performance (Hennessey, 1998). L'étude de cas de Ghoshal et Bartlett (1994) sur le lien entre performance et qualité managériale au sein d'une certaine compagnie abonde dans le même sens. Les actions des gestionnaires influencent la culture organisationnelle déterminant ainsi le niveau de mobilisation des employés. Ce niveau de mobilisation influence ensuite la performance de l'organisation.

2.2.2.3 Motivation des employés

La présence d'employés motivés est liée positivement à la performance des OGI (Gutner et Thompson, 2010). En revanche, les auteurs ne s'entendent pas tous quant à la nature de

cette motivation. Certains auteurs, comme Vaubel (2006), croient que les employés des secrétariats ne tendent qu'à maximiser leurs intérêts. Des mesures doivent alors être prises afin de s'assurer que les actions de la bureaucratie vont dans le sens des intérêts des États membres (Hawkins *et al.*, 2006). Ces auteurs se basent sur la théorie de l'agent-principal: [traduction] « un contrat sous lequel une personne (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter certaines tâches en son nom et qui implique de déléguer son pouvoir décisionnel à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976, p.5). Le principal doit mettre en place des incitatifs ainsi que des mécanismes de surveillance afin d'assurer la pleine collaboration de l'agent qui pourrait être tenté d'agir dans son propre intérêt. Agrawal et Knoeber (1996) ont étudié près de 400 entreprises américaines et en sont venus à la conclusion, qu'effectivement, l'instauration de mécanismes de contrôle contribue à une meilleure performance organisationnelle.

D'autres auteurs, comme Biermann *et al.* (2009), croient plutôt que les employés des secrétariats travaillent très fort, de leur propre initiative, afin de faire avancer les différents enjeux mondiaux. Cette vision est similaire au concept de la motivation du service public: [traduction] « les croyances, les valeurs et les attitudes qui vont plus loin que l'intérêt personnel et organisationnel, qui concernent l'intérêt d'une entité politique plus large et qui motivent les individus à agir en conséquence lorsqu'approprié » (Vandenabeele, 2007, p.547). Houston (2000) conclut, à l'aide d'un sondage sur les sources de motivation des employés américains, que les employés du secteur public accordent une plus grande importance aux récompenses intrinsèques alors que les employés du secteur privé valorisent les récompenses extrinsèques.

Finalement, un autre groupe d'auteurs associent la motivation des employés à leurs descriptions de tâches. Certaines caractéristiques comme la variété des compétences requises ou l'importance des tâches sont associées à une plus grande motivation des employés (Hackman et Oldham, 1976).

2.2.2.4 Qualification des employés

La présence d'employés qualifiés est liée positivement à la performance des OGI (Gutner et Thompson, 2010). Biermann *et al.* (2009) suggèrent qu'en plus d'être adéquat, le

personnel doit être diversifié en termes de professions pour favoriser l'échange de connaissances au sein de l'organisation.

L'obtention d'un personnel qualifié est du domaine des ressources humaines. Brewer et Selden (2000) concluent que bâtir le capital humain à travers le recrutement et conserver un capital humain performant sont deux facteurs positivement reliés à la performance des organisations. Huselid (1995) considère aussi, dans son étude de près d'un millier d'entreprises, que les pratiques de management des ressources humaines améliorant les connaissances et les compétences des employés et renforçant les comportements attendus chez les employés conduisent à une plus grande performance organisationnelle.

2.2.2.5 Stratégie organisationnelle

La présence d'une stratégie organisationnelle planifiée et proactive est liée positivement à la performance des OGI. La littérature sur les OGI n'aborde pas la stratégie organisationnelle. Pourtant, c'est une source de performance importante étudiée en administration publique et en management. Mintzberg (1987) définit ce qu'est une stratégie à l'aide de cinq dimensions. Une stratégie peut être un plan (une marche à suivre), un stratagème (une manœuvre pour déjouer un adversaire), une tendance (une suite d'actions cohérentes), une position (un emplacement de l'organisation dans son environnement) et une perspective (une façon de voir le monde).

Deux de ces dimensions ont été particulièrement étudiées. La première, la planification stratégique, aurait un certain effet sur la performance des organisations publiques, selon une étude de 70 services du gouvernement local de Welsh (Boyne et Gould-Williams, 2003). Le cumul de données empiriques de 26 recherches mesurant l'effet de la planification sur la performance des entreprises a aussi permis de constater une relation positive entre planification stratégique et performance des organisations dans le secteur privé (Miller et Cardinal, 1994). Les études abordant la seconde dimension, la position, utilisent les trois types de position stratégique de Miles et Snow (2003). Les prospecteurs sont des pionniers qui prennent des risques et qui se montrent proactifs. Les défenseurs sont des consolidateurs qui préfèrent améliorer leurs opérations existantes et adopter des innovations qu'une fois qu'elles ont fait leurs preuves. Les réactionnaires ne développent pas eux-mêmes leur stratégie préférant plutôt attendre des instructions provenant de

l'extérieur. Andrews, Boyne et Walker (2006), dans leur étude portant sur le contenu stratégique et la performance de 119 autorités locales anglaises, concluent que seule la position de prospecteur est associée à une performance organisationnelle accrue. Snow et Hrebiniak (1980) ont analysé des questionnaires, complétés par de hauts gestionnaires d'entreprises, portant sur la position stratégique des organisations et de leur performance et ont conclu que les prospecteurs et les défenseurs performaient systématiquement plus que les réactionnaires.

2.2.2.6 Structure organisationnelle

La présence d'une structure organisationnelle cohérente est liée positivement à la performance des OGI. La structure est abordée brièvement dans la littérature sur les relations internationales, mais le lien avec la performance n'est pas tracé. Koremenos, Lipson et Duncan (2001) tentent d'expliquer les caractéristiques structurelles des OGI telles que la centralisation ou la flexibilité. Or, ils utilisent la théorie du design rationnel qui assume que les OGI sont toujours performantes puisque ce sont les États membres qui les créent et les conçoivent selon leurs intérêts.

La structure organisationnelle se réfère à six variables : la spécialisation déterminée par la division du travail, la standardisation déterminée par l'intensité des procédures, la formalisation déterminée par le niveau de paperasse associé aux procédures, la centralisation déterminée par le lieu ou les lieux de prise de décisions, la configuration déterminée par le système des relations d'autorité (l'organigramme) et la flexibilité déterminée par la capacité de la structure à encaisser des changements (Pugh *et al.*, 1963). Après avoir étudié quatre conglomérats industriels américains, Chandler (1962) en est venu à la conclusion que, pour que la stratégie soit implantée avec succès, la structure doit aller dans le même sens que la stratégie. Andrews *et al.* (2009) étudient 90 services publics à Wales et valident la proposition de Miles et Snow (2003) expliquant qu'une position stratégique de prospecteur va de pair avec une structure décentralisée puisque cela favorise les innovations; gage de succès pour les prospecteurs.

2.2.2.7 Relations avec les parties prenantes

La présence de bonnes relations avec les parties prenantes est liée positivement à la performance des OGI. Schmeer (1999) a rédigé des directives pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Elle explique la pertinence d'identifier les parties prenantes et leurs intérêts. Les interactions cordiales avec les parties prenantes permettent d'acquiescer leur support et de prévenir les malentendus ou les situations de confrontation en favorisant ainsi le succès des programmes des OGI.

Freeman (1984), auteur de la théorie des parties prenantes [traduction] « n'importe quel groupe ou individu qui est affecté par ou qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation » (p.46), a établi un cadre qui propose aux organisations de prendre en compte les intérêts de celles-ci afin de perdurer dans le temps et de mieux réagir aux changements de l'environnement externe. Suite au cumul de 52 études traitant de la relation entre la responsabilité sociale des entreprises liée aux parties prenantes et la performance financière des organisations, Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) concluent qu'il existe une relation positive entre ces deux variables. Les parties prenantes sont aussi à considérer pour les organisations publiques. Bryson (2004) présente plusieurs techniques d'identification et d'analyse des parties prenantes pour favoriser l'atteinte des objectifs des gestionnaires publics.

2.2.2.8 Alliances stratégiques

La présence d'alliances stratégiques avantageuses est liée positivement à la performance des OGI. En effet, les OGI font parfois partie de réseaux mondiaux de politiques publiques. Elles s'allient aux États, aux entreprises et à la société civile pour faire face à des problèmes qu'aucun d'entre eux ne peut résoudre seul (Witte, Reinicke et Benner, 2005).

Basé sur une étude des alliances des fabricants de semi-conducteurs, Stuart (2000) confirme que les alliances stratégiques des entreprises impactent positivement la performance. En effet, la collaboration entre les organisations peut, parfois, s'avérer fructueuse. Les alliances stratégiques permettent de développer des atouts stratégiques en mobilisant la relation, d'apprendre les uns des autres et de compléter les capacités des

uns avec celles des autres (Dyer et Singh, 1998). Les organisations publiques sont aussi appelées à joindre leurs ressources et leurs connaissances à d'autres organisations pour arriver à leurs fins (Kickert, Klijn et Koppenjan, 1997).

2.2.2.9 Expérience du secrétariat

La présence d'expérience accumulée est liée positivement à la performance des OGI. Siebenhüner (2008) étudie huit OGI et observe que sept de ces OGI ont un mécanisme d'apprentissage qui leur permet de transformer les expériences passées en actions favorisant une meilleure performance. Les secrétariats d'OGI sont donc des organisations qui apprennent de leur expérience (Haas, 2000). Lall (2017) utilise l'âge des OGI comme mesure d'expérience. Par contre, il ne trouve pas de relation significative entre cette variable de contrôle et la performance des OGI.

Argote et Miron-Spektor (2011) expliquent le processus circulaire d'apprentissage organisationnel. Les organisations accumulent de l'expérience en effectuant des tâches. Plus le nombre de tâches effectuées est grand, plus l'organisation acquiert de l'expérience. Cette expérience acquise, qui s'inscrit dans un certain contexte environnemental et organisationnel, produit des connaissances. Ces connaissances améliorent la façon dont les tâches sont effectuées. La boucle recommence alors avec les nouvelles tâches qui s'accumulent pour produire de la nouvelle expérience. Par exemple, les entreprises scandinaves opérant sur des territoires comme Hong Kong, Taiwan et Singapour ont effectué des tâches de multiples fois accumulant ainsi une expérience qui leur a permis d'acquérir certaines connaissances (Carlsson, Nordegren et Sjöholm, 2005). Ces connaissances leur permettent d'adapter les tâches au contexte local et donc d'être plus performantes lors de leur entrée sur le marché chinois. Bien qu'il existe peu d'exemples dans la littérature, les organisations publiques peuvent aussi apprendre de leur expérience (Maden, 2012).

2.2.3 Déterminées par les États membres

2.2.3.1 Appui des États membres

La présence d'un appui des États membres général et diversifié est liée positivement à la performance des OGI. Puisque les enjeux que tentent de résoudre les OGI sont mondiaux,

le manque d'appui de certains États a un grand impact sur l'avancement de ces enjeux et, par le fait même, sur la performance des OIGs (Gutner et Thompson, 2010).

La divergence d'intérêts est un facteur qui peut réduire l'appui des États aux OIGs. C'est le cas de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Wilkinson (2006) décrit l'OMC comme une institution asymétrique qui privilégie la libéralisation tant qu'elle ne touche pas les secteurs importants pour les intérêts des grandes puissances économiques. Devant cette situation injuste, les pays en développement ont retiré leur appui occasionnant l'échec des conférences ministérielles. Le cycle de Doha est en cours depuis 2001 parce que les négociations accrochent sur plusieurs sujets où les intérêts diffèrent, telle l'agriculture (Organisation mondiale du commerce, n.d.).

Lall (2017) étudie l'homogénéité des États membres à travers les capacités matérielles, les votes à l'Assemblée générale de l'ONU et les provenances géographiques. Une homogénéité en termes de ressources et d'intérêts laisserait présager un plus grand appui des États membres aux OIGs. Or, il semblerait qu'il n'y ait pas de relation significative entre la similarité des États membres et la performance des OIGs. Cela pourrait s'expliquer par le recul de l'inégalité des liens des différents États avec les OIGs (Beckfield, 2003). En effet, la plupart des États participent maintenant à la gouvernance mondiale. Ainsi, d'une OIG à une autre, il y a peu de variation de membres. Le niveau d'homogénéité des OIGs est donc toujours sensiblement le même.

Les normes non consensuelles sont aussi un facteur qui peut réduire l'appui des États aux OIGs. Les normes consensuelles amènent [traduction] « un consensus clair entre les États à propos des principes normatifs à utiliser ou des problèmes à résoudre » (Gutner et Thompson, 2010, p.238). Par exemple, il n'y a pas de consensus observé dans la sphère internationale sur la façon de traiter les droits de la personne (Mingst et Warkentin, 1996). Un groupe de pays croient que les droits de la personne sont fondamentaux alors qu'un autre groupe de pays accordent davantage d'importance aux droits de la collectivité. Lipson (2010) constate aussi une absence de consensus, mais au sein des opérations de maintien de la paix de l'ONU. Il y aurait une mésentente quant au rôle de l'organisation et aux tâches à assigner aux agents. Est-ce que l'organisation doit être un organe de résolution de conflit

pacifique ou un organe coercif d'application de la paix? Dépendamment des normes adoptées par les OIGs, certains États ne donneront pas leur appui.

2.2.3.2 Autonomie du secrétariat

Les auteurs sont partagés quant à l'impact de l'autonomie du secrétariat sur la performance des OIGs. L'autonomie peut être définie comme [traduction] « la capacité de l'organisation internationale à décider quels problèmes sur lesquels se concentrer et quelles mesures à adopter pour aborder ces problèmes en l'absence d'interférence par les États » (Lall, 2017, p.254).

Certains auteurs considèrent que les États membres ne doivent pas laisser trop d'autonomie aux secrétariats des OIGs. Ces derniers acquièrent une certaine autorité puisqu'ils sont, en fait, une bureaucratie qui incarne la rationalité, une norme consensuelle sociétale, et puisqu'ils détiennent des connaissances particulières (Barnett et Finnemore, 1999). Cette autorité permet aux secrétariats de jouir d'une certaine autonomie. Or, cette autonomie peut parfois mener au développement d'une culture interne dysfonctionnelle défavorable à l'atteinte du mandat déterminé par les États membres. Par exemple, Barnett et Finnemore (2004b) expliquent que la culture basée sur la rationalité comme étant une fin du Secrétariat de l'ONU pour le maintien de la paix est à blâmer pour la non-intervention de l'ONU durant le génocide au Rwanda. La culture basée sur des règles d'impartialité, de neutralité et de consentement qui s'est développée à l'intérieur du secrétariat a conduit une organisation humanitaire de protection civile à refuser d'accomplir une intervention humanitaire de protection civile; les règles étant devenues une fin en soi. D'autres dysfonctions incluent l'universalisation des règles, la normalisation des exceptions, l'isolement face aux idées extérieures et le développement de différentes cultures à l'interne.

Pour d'autres auteurs, les États doivent laisser assez d'autonomie aux secrétariats des OIGs (Guzman, 2013; Lall, 2017). Au contraire de la théorie principal-agent, ces auteurs avancent que c'est le principal (les États membres) qui agit dans son propre intérêt et non l'agent (le secrétariat) (Lall, 2017). Cette situation s'expliquerait par le problème de l'incohérence temporelle. Au temps zéro, les États ont identifié des intérêts mutuels et ont ainsi choisi de coopérer. Au temps zéro plus un, les circonstances ont évolué et les États

poursuivent d'autres intérêts à travers la coopération. Pour prévenir cette situation, les États peuvent s'assurer que les intérêts du temps zéro soient maintenus au temps zéro plus un en déléguant leur autorité à un agent indépendant comme un secrétariat. Souvent, les États privilégient le contrôle en donnant que très peu d'autonomie aux secrétariats (Guzman, 2013). De plus, les États ne se gênent souvent pas pour intervenir en contournant les règles établies créant une séparation entre l'autonomie de jure (l'autonomie qui a été prévue au départ) et l'autonomie de facto (ou l'autonomie que possède l'OGI en réalité) (Lall, 2017). Par exemple, à la base, le mandat du Fonds monétaire international est d'offrir des prêts à des pays en difficulté financière sous condition de mettre en place certaines réformes (Vreeland, 2006). Cependant, dans un contexte de politique internationale caractérisé par des pressions venant des puissances, l'organisation offre parfois des prêts à certains pays sans vraiment imposer lesdites réformes.

Lall (2017) effectue une régression linéaire entre l'autonomie du secrétariat et la performance d'une cinquantaine d'organisations internationales. Le coefficient est d'environ 0.01 et est significatif à 0.01. Il y aurait donc une corrélation positive et significative entre les variables « autonomie » et « performance ». Les secrétariats qui ont une grande autonomie de facto sont ceux qui ont le plus d'alliances avec d'autres organisations pouvant les aider à atteindre leurs objectifs en partageant leurs ressources et pouvant les protéger de l'interférence des États membres en mettant de la pression sur ceux-ci. Ce sont aussi ceux qui ont un niveau élevé de complexité technique ou de connaissances spécialisées : [traduction] « les formes de connaissances codifiées qui sont produites par des spécialistes ou qui impliquent des méthodes techniques, des équipements ou une accumulation de connaissances et qui requiert des habiletés et de l'expérience que ne possèdent pas les gestionnaires professionnels [des États] » (Littoz-Monnet, 2017 : 2). Cela crée une asymétrie de l'information entre le secrétariat et les États membres; rendant l'intervention de ces derniers plus difficile (Lall, 2017).

2.2.3.3 Difficulté du mandat

La présence d'un mandat exigeant et réalisable est liée positivement à la performance des OGI. Il peut arriver que le mandat soit trop complexe ce qui engendre certaines dysfonctions au sein des organisations (Barnett et Finnemore, 2004a; Gutner, 2005). En

effet, il devient difficile pour une organisation de bien performer si les employés peinent à institutionnaliser et à implanter un mandat compliqué (Gutner, 2005). Lall (2017), dans sa recherche empirique sur la relation entre l'autonomie du secrétariat et la performance des OGI, utilise la difficulté du mandat comme variable de contrôle. Il associe la difficulté du mandat à l'enjeu ciblé par l'OGI. Certains enjeux seraient plus complexes à traiter que d'autres. Or, il semblerait qu'il n'y ait pas de relation significative entre l'enjeu ciblé et la performance des OGI.

Près de 400 études montrent que plus qu'une tâche est complexe, plus grande sera la performance (Latham et Locke, 1991). Cela est vrai tant que les limites du possible ne sont pas atteintes. En effet, si un individu perçoit peu de chances de réussite, son engagement déclinera et la performance de l'organisation déclinera aussi par le fait même (Locke, Latham et Erez, 1988). Wright (2007), qui a cumulé un peu moins de 2000 questionnaires d'employés d'une agence publique de l'État de New York, abonde dans le même sens.

2.2.3.4 Diversification du mandat

La présence d'un mandat diversifié et relié est liée positivement à la performance des OGI. Guzman (2013) explique que les États membres déterminent l'étendue des OGI en pondérant les avantages de contrôle avec les avantages d'efficacité. Une OGI avec un mandat restreint est plus facile à contrôler puisqu'il est possible d'observer les écarts et, s'il y a écarts, ils sont peu dommageables. Cependant, un mandat plus large permet à l'OGI d'être plus efficace en travaillant sur plusieurs problèmes en même temps, en facilitant les compromis à l'aide d'un plus grand espace de négociation et en accumulant les économies de gamme. Comme mentionné plus haut, Guzman (2013) observe que les États penchent beaucoup plus du côté du contrôle. Ils établissent des OGI à mandat étroit ou mettent en place des règles de votation contraignantes empêchant celles-ci de maximiser leur performance. Barnett et Finnemore (2004a) observent plutôt que les OGI ont souvent un mandat trop large engendrant de la confusion quant à l'interprétation de celui-ci.

Le domaine du management stratégique a élaboré une théorie qui permet de rallier ces deux positions. En effet, Palich, Cardinal et Miller (2000) ont rassemblé 55 études quantitatives traitant de la corrélation entre diversification et performance et ont établi qu'il existe une relation curvilinéaire entre ces deux variables. Les entreprises à ligne d'affaire unique sont

désavantagées par la non-utilisation de capacités excédentaires. Les entreprises à lignes d'affaires multiples liées réalisent des économies de gamme puisqu'il est avantageux d'ajouter des lignes de produits ou services en utilisant les capacités excédentaires. Les entreprises à lignes d'affaires multiples non apparentées sont désavantagées parce qu'il est impossible de réaliser des économies de gamme; les capacités excédentaires étant non transférables d'une ligne d'affaires à l'autre. Ainsi, pour bien performer, les organisations doivent trouver une juste de milieu de diversification.

2.2.3.5 Ressources financières

La présence de ressources financières considérables est liée positivement à la performance des OGI. Gutner et Thompson (2010) expliquent que certaines OGI peuvent avoir du mal à performer n'ayant pas les ressources nécessaires. Goetz et Patz (2017) soulignent que, pour atteindre leurs objectifs, les OGI doivent avoir accès à des ressources financières. D'ailleurs, une publication entière du journal *Global Policy* est consacrée aux nouvelles sources de financement des OGI.

Il a été mentionné précédemment que les prospecteurs, les organisations proactives qui prennent des risques, sont plus performants que les organisations plus passives. Filser et al. (2014), dans leur étude d'entreprises autrichiennes et hongroises, montrent que des ressources financières disponibles sont un prérequis à l'adoption de cette position performante. Boyne (2003) a rassemblé, quant à lui, plusieurs études empiriques sur l'impact des ressources financières et réelles sur la performance d'organisations publiques. Il conclut qu'il existe seulement une relation modérée entre l'augmentation des ressources et une meilleure performance organisationnelle. Toutefois, les études analysent les ressources financières séparément des ressources tangibles. En effet, les ressources financières permettent de se procurer des ressources tangibles qui, elles, influencent la performance. La force de la relation entre l'augmentation des ressources et l'amélioration de la performance est donc probablement sous-estimée.

3 CADRE CONCEPTUEL

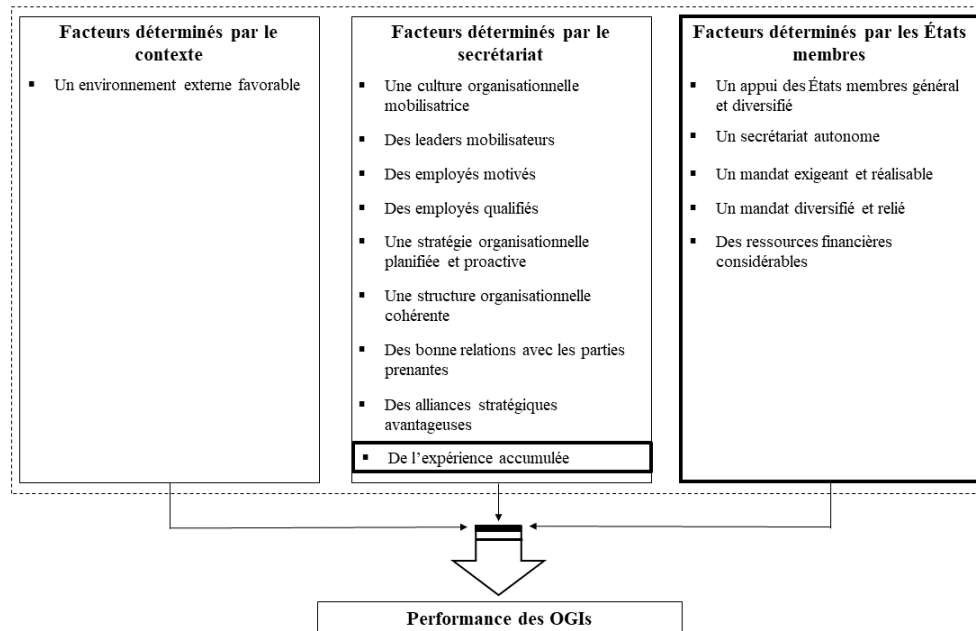
En résumé, la performance des OGI est peu abordée dans la littérature en raison des courants traditionnels. Ceux-ci tiennent pour acquis que les OGI servent à faire avancer

les intérêts des États membres (Barnett & Finnemore, 1999). Elles sont donc toujours considérées comme performantes. Les quelques recherches existantes ont un caractère plutôt théorique. Ce sont des raisonnements logiques, mais qui ne sont pas testés empiriquement (Barnett et Finnemore, 1999, 2004a; Biermann et Siebenhüner, 2009; Goetz et Patz, 2017; Gutner et Thompson, 2010; Guzman, 2013; Haas, 2000; Hawkins *et al.*, 2006; Koremenos, Lipson et Duncan, 2001; Vaubel, 2006; Witte, Reinicke et Benner, 2005). D'autres recherches étudient en profondeur un cas d'OGI en particulier (Barnett et Finnemore, 2004b; Gutner, 2005; Howard, 2007; Lipson, 2010; Mingst et Warkentin, 1996; Sarfaty, 2009; Schmeer, 1999; Siebenhüner, 2008; Vreeland, 2006; Weaver, 2008; Wilkinson, 2006). Ils permettent l'illustration des raisonnements logiques, mais empêchent également toute généralisation. De plus, ce sont souvent les mêmes OGI qui sont étudiées : la Banque Mondiale et le Secrétariat pour le maintien de la paix.

Lall (2017) offre l'une des seules études empiriques. Bien qu'il prenne en compte certaines variables de contrôle, il se concentre sur un seul facteur de la performance : l'autonomie du secrétariat. Or, comme la revue de la littérature l'a montré, ce n'est pas le seul facteur à considérer en ce qui concerne la performance des OGI. En fait, il existe une longue liste de facteurs pouvant l'influencer. Certains modèles de la performance des organisations, comme celui de Lall (2017), sont à la recherche du critère ultime qui expliquerait toute variation de performance (Thorndike, 1949). Ces modèles se concentrent que sur un facteur à la fois. Cette approche unidimensionnelle populaire a ses faiblesses. En effet, il est difficile de concevoir que le concept complexe de la performance organisationnelle peut être réduit qu'à un seul facteur (Steers, 1975). Le critère ultime utilisé est souvent que l'expression des présupposés des auteurs. De plus, ces auteurs précisent rarement comment le critère agit précisément sur la performance. En fait, comme il y a un nombre élevé de facteurs qui peuvent influencer la performance des organisations, il y a peu de raisons de croire qu'un seul de ces facteurs prime sur tous les autres (Boswell, 1973). Une meilleure approche consiste donc à étudier l'impact conjoint d'un ensemble de facteurs sur la performance des organisations (Steers, 1975). Cette approche multidimensionnelle holistique est plus exhaustive et intégrée. Ainsi, il se pourrait que l'autonomie du secrétariat, identifiée par Lall (2017) comme facteur ultime, ne soit pas suffisante à la performance des OGI.

Il est donc pertinent de s'éloigner des régressions linéaires qui cherchent le facteur contribuant le plus à la variation du phénomène étudié pour s'attarder à l'interdépendance des facteurs. La *Figure 2.2.1* illustre ce choix. Les facteurs décrits dans la revue de la littérature sont listés ici aussi par catégorie selon s'ils sont déterminés par le contexte, le secrétariat ou les États membres. Par contraintes de temps, de ressources et de disponibilité des données, cette recherche se concentre sur les facteurs déterminés par les États membres. En guise d'exception, le facteur « expérience du secrétariat » est aussi étudié puisque, bien que ce soit le secrétariat qui transforme l'expérience en connaissances, ce sont les États membres, en quelque sorte, qui décident de la quantité d'expérience. En effet, la date de création des OGI est du ressort des États membres.

Figure 2.2.1 Cadre conceptuel



Bref, six facteurs, ou conditions causales, sont étudiés comme étant susceptibles d'influencer le niveau de performance des OGI. Cette recherche, adoptant une approche abductive, s'est servie de la théorie pour dresser la liste des facteurs pouvant influencer la performance des OGI, mais n'avance pas d'hypothèse quant à leur combinaison. Une nouvelle théorie sera développée à partir des résultats. La prochaine section explique la méthodologie utilisée pour répondre aux deux questions de recherche :

1. *Quelles sont les combinaisons de conditions, reliées à l'appui des États membres, l'autonomie du secrétariat, la difficulté du mandat, la diversification du mandat, l'expérience du secrétariat et les ressources financières, qui sont suffisantes à l'atteinte des objectifs des OIGs?*
2. *Quelles sont les combinaisons de conditions, reliées à l'appui des États membres, l'autonomie du secrétariat, la difficulté du mandat, la diversification du mandat, l'expérience du secrétariat et les ressources financières, qui sont suffisantes à l'échec de l'atteinte des objectifs des OIGs?*

4 MÉTHODOLOGIE

4.1 Sélection des cas

Un ensemble de cas répondant à certains critères ont d'abord été sélectionnés. Premièrement, comme cette recherche se concentre sur les OIGs, seules les organisations présentant les trois critères d'identification établis par Alvarez (2005) expliqués plus haut sont éligibles : [traduction] « établissement par un accord international entre les États, établissement d'au moins un organe distinct des États membres capables d'agir et établissement sous le droit international » (p.6-7). Ainsi, les organisations dont les membres ne sont pas ou ne sont pas tous des États comme les organisations non gouvernementales, les organisations multisectorielles et les partenariats publics-privés ne peuvent faire partie de l'ensemble de cas choisis. Deuxièmement, comme cette recherche se concentre sur les OIGs qui travaillent directement à résoudre les enjeux mondiaux, seules les OIGs de type « opératrice de programmes » sont éligibles. Opérant elles-mêmes leurs programmes et leurs projets, l'atteinte des objectifs est donc directement liée à leurs activités sur le terrain. Les OIGs de type « organisme de financement » comme la Banque Mondiale, quant à elles, ont un fond et allouent des montants à d'autres organisations qui elles œuvrent sur le terrain. L'atteinte des objectifs est donc plutôt liée aux critères d'aide financière et aux instruments de financement. Troisièmement, pour s'assurer de l'appartenance à un même cadre, seules les OIGs faisant partie du système de l'ONU sont éligibles. En effet, la création d'un domaine d'investigation homogène, OIGs de l'ONU de type « opératrice de programmes », sert à faciliter la comparaison des cas entre eux (Berg-Schlosser et De Meur, 2009). Cependant, il convient de conserver une certaine

hétérogénéité entre les OGI au niveau de la performance puisque l'objectif est d'expliquer la variation de cette dernière. La stratégie consiste donc à comparer des cas les plus similaires possible afin qu'un maximum de conditions soit contrôlé et que seul un petit nombre de conditions restantes puissent expliquer les différents scores de performance. Quatrièmement, comme il est impossible d'étudier la performance des OGI sans données disponibles, seules les OGI étant évaluées par le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) et/ou l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) sont éligibles (voir *Section 4.4.1 Performance des OGI*). Bref, un ensemble de 20 OGI œuvrant dans divers domaines répond à tous ces critères.

Le *Tableau 4.1.1* offre une brève description de chacune des OGI sélectionnées. On y trouve, tout d'abord, l'acronyme le plus fréquemment utilisé en français ainsi que le nom complet, la mission et les différentes activités de l'OGI. Ensuite, on y trouve le statut au sein de l'ONU indiquant la position de l'OGI dans l'organigramme (voir *Annexe I*). Les entités de l'Assemblée générale se rapportent à l'Assemblée générale, les bureaux du Secrétariat se rapportent au Secrétariat et les entités du Conseil économique et social se rapportent au Conseil économique et social (Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies, n.d.). Ces trois statuts sont également directement sous la gouverne de l'ONU. Les organisations spécialisées se rapportent au Conseil économique et social, mais ont leurs propres organes exécutifs et les organisations apparentées n'ont que des accords de collaboration avec l'Assemblée générale. De plus, l'ONU reconnaît 197 États, mais seulement 193 sont des membres. Les quatre États reconnus, mais non membres sont la Palestine, le Vatican, les Îles Cook et Niue. Finalement, on y trouve le financement indiquant d'où proviennent les revenus : de contributions volontaires, de contributions obligatoires ou du budget régulier de l'ONU.

Tableau 4.1.1 Présentation des cas sélectionnés

	UNRWA	ONUSD	UNISDR	HCDH	HCR
Nom complet	Bureau de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient	Bureau des Nations Unies contre la drogue et le crime	Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes	Bureau du Haut-Commissaire aux droits de l'homme des Nations Unies	Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés
Mission	Assister et protéger les réfugiés palestiniens dans un but de développement humain	Combattre les drogues illicites, le crime et le terrorisme	Coordonner la réduction des catastrophes	Protéger les droits de la personne	Protéger et construire un meilleur futur pour les réfugiés, les communautés déplacées et les apatrides
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Éducation et formations - Soins de santé - Protection sociale - Approvisionnement alimentaire - Camps de réfugiés - Assistance d'urgence - Microfinance - Défense des droits 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des victimes/témoins et poursuite des criminels - Renforcement des institutions - Réforme des prisons - Services médico-légaux - Traitement des dépendances - Prévention et traitement VIH/SIDA - Moyens de subsistance 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les risques - Renforcement de la gouvernance - Encourager les investissements - Préparation pour une réponse efficace - Mieux reconstruire - Réhabilitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Réforme des lois - Promouvoir et protéger les droits de la personne - Promouvoir l'égalité et contrer la discrimination - Renforcement de l'État de droit - Protéger l'espace civique 	<ul style="list-style-type: none"> - Remise d'argent - Coordination humanitaire - Éducation - Inclusion économique - Transport et assistance pour le retour - Provision d'abris, de soins de santé, d'eau, de nourriture, de couverture, etc.
Statut au sein de l'ONU	Entité de l'AG	Bureau du Secrétariat	Bureau du Secrétariat	Bureau du Secrétariat	Entité de l'AG
Membres	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG
Financement	Contributions volontaires + budget régulier de l'ONU qui paye pour 158 emplois	90% contributions volontaires + 10% budget régulier de l'ONU	99% contributions volontaires + 1% budget régulier de l'ONU	60% contributions volontaires + 40% budget régulier de l'ONU	98% contributions volontaires + 2% budget régulier de l'ONU

AG = Assemblée générale de l'ONU

	BCAH	ONU Femmes	FNUAP	UNICEF	ONUAA
Nom complet	Bureau pour la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Fonds des Nations Unies pour la population	Fonds des Nations Unies pour l'enfance	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Mission	Assurer une réponse cohérente aux urgences	Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Promouvoir la contraception, les accouchements sécuritaires et un meilleur avenir pour les jeunes	Promouvoir les droits et le bien-être des enfants	Atteindre la sécurité alimentaire pour tous
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - S'assurer de l'efficacité de la réponse globale - Veille d'information - Financement rapide et flexible - Plaidoyer en faveur des gens affectés par les crises 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation politique - Autonomisation économique - Diminuer la violence envers les femmes - Paix et sécurité - Actions humanitaires - VIH/SIDA - Meilleure gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Santé reproductive et femmes enceintes - Contraception - Accouchements supervisés - Mettre fin à la mutilation génitale des femmes et au mariage d'enfants - Prévenir les grossesses d'adolescentes - Matériel d'accouchement et trousse d'hygiène 	<ul style="list-style-type: none"> - Actions humanitaires - Santé VIH/SIDA - Approvisionnement en eau - Nutrition - Infrastructures sanitaires - Éducation - Protection des enfants - Inclusion sociale - Égalité des sexes 	<ul style="list-style-type: none"> - Éliminer la faim - Rendre l'agriculture, la foresterie et la pêche plus productive et durable - Réduire la pauvreté rurale - Systèmes alimentaires inclusifs et efficaces - Résilience aux changements climatiques
Statut au sein de l'ONU	Bureau du Secrétariat	Entité de l'AG	Entité de l'AG	Entité de l'AG	Agence spécialisée
Membres	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	192 États de l'AG + Îles Cook + Niue + Union européenne
Financement	95% contributions volontaires + 5% budget régulier de l'ONU	98% contributions volontaires + 2% budget régulier de l'ONU	100% contributions volontaires	100% contributions volontaires	61% contributions volontaires + 39% contributions obligatoires

AG = Assemblée générale de l'ONU

	ONU	UNESCO	OIT	OIM	OMS
Nom complet	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture	Organisation internationale du travail	Organisation internationale pour les migrations	Organisation mondiale de la santé
Mission	Promouvoir le développement industriel	Promouvoir la paix à travers la coopération internationale dans les domaines de l'éducation, des sciences et de la culture	Promouvoir les droits du travail et la protection sociale	Promouvoir une migration humaine et ordonnée	Atteindre une meilleure santé mondiale
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Agro-entreprises et entrepreneuriat rural - Infrastructures - Investissement dans la technologie et l'innovation - Promotion petites et moyennes grappes industrielles - Standards de qualité - Produire avec de faibles émissions de carbone - Utilisation efficace des ressources - Accès à de l'énergie propre 	<ul style="list-style-type: none"> - Éducation - Médias libres - Protection des sites et artefacts historiques - Promouvoir le vivre ensemble - Partage de l'information - Générer des connaissances sur les océans et les côtes - Encourager l'investissement dans les sciences et la technologie 	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager la création d'emplois - Garantir les droits du travail - Élargir la protection sociale - Promouvoir le dialogue entre les parties 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance logistique - Étude des enjeux migratoires - Encourager le développement social et économique à travers la migration - Protéger la dignité humaine et le bien-être des migrants 	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les systèmes de santé - Enrayer les maladies non transmissibles et transmissibles - Santé au cours de la vie - Surveillance - Réponse à des crises
Statut au sein de l'ONU	Agence spécialisée	Agence spécialisée	Agence spécialisée	Organisation apparentée	Agence spécialisée
Membres	167 États de l'AG + Palestine	190 États de l'AG + Îles Cook + Niue + Palestine	186 États de l'AG + Îles Cook	170 États de l'AG + Îles Cook + Vatican	192 États de l'AG + Îles Cook + Niue
Financement	En majorité des contributions obligatoires	30% contributions volontaires + 70% contributions obligatoires	25% contributions volontaires + 75% contributions obligatoires	97% contributions volontaires + 3% contributions obligatoires	75% contributions volontaires + 25% contributions obligatoires

AG = Assemblée générale de l'ONU

	PAM	ONUSIDA	PNUD	PNUE	ONU-Habitat
Nom complet	Programme alimentaire mondial	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida	Programme des Nations Unies pour le développement	Programme des Nations Unies pour l'environnement	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
Mission	Enrayer la faim	Mettre fin au SIDA	Éradiquer la pauvreté	Protéger l'environnement	Développer des établissements humains socialement et environnementalement durables
Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance alimentaire - Réponse humanitaire - Amélioration des capacités des pays - Nutrition 	<ul style="list-style-type: none"> - Accès au test - Accès à un traitement - Prévention - Santé des mères - Mettre fin aux violences basées sur le genre - Information stratégique - Éliminer les lois contre-productives - Intégration aux systèmes de santé 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des pays - Amélioration de la gouvernance - Prévention des crises et résilience - Solutions environnementales pour le développement - Énergies propres - Autonomisation des femmes et égalité des genres 	<ul style="list-style-type: none"> - Freiner les changements climatiques - Minimiser l'impact des désastres et conflits - Management des écosystèmes - Gouvernance environnementale - Gestion des produits chimiques et déchets - Efficacité de l'utilisation des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> - Modification des lois - Améliorer les logements - Sécurité - Planification urbaine - Eau et système sanitaire - Droits de la personne - Favoriser les opportunités économiques - Accès à de l'énergie
Statut au sein de l'ONU	Entité de l'AG	Entité du Conseil économique et social	Entité de l'AG	Entité de l'AG	Entité de l'AG
Membres	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG	193 États de l'AG
Financement	100% contributions volontaires	100% contributions volontaires	100% contributions volontaires	91% contributions volontaires + 9% budget régulier de l'ONU	93% contributions volontaires + 7% budget régulier de l'ONU

AG = Assemblée générale de l'ONU

4.2 Approche méthodologique

Afin d'avoir une perspective holistique des conditions de la performance des OGI, il est nécessaire d'adopter une approche méthodologique conséquente : la théorie des ensembles (*set-theoretic methodology*). Cette méthodologie tente d'établir des relations entre des ensembles (Ragin, 2008) : Est-ce que l'ensemble B est un sous-ensemble (ou une sous-catégorie) de l'ensemble A? Elle a déjà fait ses preuves dans de nombreux champs de recherche (Campbell, Sirmon et Schijven, 2016; Cress et Snow, 2000; Crilly, 2011; Gilbert et Campbell, 2015; Greckhamer *et al.*, 2008; Hicks, Misra et Ng, 1995; Krook, 2010; Misangyi et Acharya, 2014). En fait, l'outil utilisé, plus spécifiquement, est l'analyse qualitative comparative (AQC) à ensembles flous (« *fuzzy set qualitative comparative analysis (fsQCA)* »). Elle tente d'expliquer l'occurrence d'un phénomène en étudiant l'appartenance d'un ensemble-configuration (ou un ensemble-condition) à un ensemble-phénomène (Ragin, 2008). Contrairement à l'AQC à ensembles nets (« *crisp set qualitative comparative analysis (csQCA)* ») qui n'accepte que les dichotomies pour évaluer l'appartenance à un ensemble (où « 0 » représente la pleine non-appartenance et « 1 » représente la pleine appartenance à un ensemble), l'AQC à ensembles flous permet d'avoir des scores représentant une appartenance partielle allant de 0 à 1. L'appartenance partielle permet de prendre en compte l'ambiguïté de concepts sociaux et d'être ainsi plus précis dans l'attribution des scores. L'appartenance d'un ensemble-configuration à un ensemble-phénomène existe si les scores d'appartenance des cas à l'ensemble-configuration sont constamment plus petits ou égaux aux scores d'appartenance des cas à l'ensemble-phénomène.

L'AQC à ensembles flous présente plusieurs avantages. Premièrement, contrairement aux techniques de régression qui traitent les différentes variables comme étant indépendante l'une de l'autre et ayant un effet additif sur la production du phénomène, l'AQC voit ces variables comme des collaboratrices. Cette approche amène à réfléchir en termes de configurations ou de « recettes », tenant ainsi en compte l'interdépendance des conditions reliées à la performance (Ragin, 2008). Le pluriel est utilisé ici à cause du concept de complexité causale, c'est-à-dire que plusieurs configurations peuvent mener au phénomène. Deuxièmement, l'asymétrie causale de l'AQC permet d'étudier non seulement

les configurations qui mènent à l'occurrence du phénomène, mais aussi les configurations qui mènent à la non-occurrence puisque ce ne sont pas nécessairement les mêmes (Ragin, 2008). Troisièmement, cette méthode présente les avantages de la recherche qualitative et de la recherche quantitative : [traduction] « elle intègre les meilleures caractéristiques de l'approche par cas et les meilleures caractéristiques de l'approche par variable » (Ragin, 1987, p.84). D'un côté, c'est une stratégie qui utilise l'analyse de cas multiple où chaque cas est étudié dans son individualité permettant de développer une compréhension plutôt profonde de la complexité de chaque cas (Rihoux, 2003). D'un autre côté, cette stratégie étudie assez de cas pour permettre une certaine généralisation. Quatrièmement, elle permet de traiter de phénomènes où le nombre de cas qui leur sont associés n'est pas assez grand pour une recherche quantitative et n'est pas assez petit pour une recherche qualitative (Berg-Schlosser *et al.*, 2009). Les 20 OGI sélectionnées sont justement considérées comme un échantillon intermédiaire. Cinquièmement, l'analyse qualitative comparative a plusieurs utilités telles que le test d'hypothèses et le développement de nouvelles théories (Berg-Schlosser *et al.*, 2009). La présente recherche, de nature abductive, combine justement ces deux utilités. Les conditions testées sont sélectionnées à partir de la littérature, mais il n'y a pas d'hypothèse énoncée quant aux combinaisons influençant la performance des OGI. L'analyse des résultats servira à développer cette nouvelle théorie. Sixièmement, elle permet l'adoption d'une approche par conditions où la compréhension des cas provient des données reliées aux conditions plutôt qu'une connaissance profonde du contexte de chaque cas (Thomann et Maggetti, 2017). En effet, dû à des contraintes de temps, de ressources et d'accès, aucune donnée n'a pu être amassée directement sur le terrain. Bref, l'AQC à ensembles flous est une méthode des plus appropriée pour étudier les configurations de conditions qui conduisent à la performance des OGI et les configurations de conditions qui conduisent à la non-performance des OGI. Avant de se pencher sur la collecte de données, il est important de lister les mesures prises pour assurer la qualité de la présente recherche.

4.3 Critères de qualité

Bien que la stratégie AQC emprunte des caractéristiques à la recherche qualitative et à la recherche quantitative, elle s'apparente plus clairement à la recherche qualitative (Rihoux

et Lobe, 2009). C'est pourquoi les critères de qualité provenant du domaine qualitatif seront préférés aux critères de qualité provenant du domaine quantitatif. Guba (1981) présente quatre critères de qualité largement acceptés en recherche qualitative : crédibilité, transférabilité, fiabilité et vérifiabilité.

La crédibilité d'une recherche est évaluée par l'adéquation entre les résultats et la réalité (Merriam, 1998). Pour s'assurer de la crédibilité de cette recherche, plusieurs moyens ont été pris. Tout d'abord, la stratégie de recherche a été choisie selon le phénomène à l'étude (Yin, 1994). Comme il a été expliqué plus haut, l'AQC est spécialement utile pour les recherches avec un nombre intermédiaire de cas et les recherches qui testent des hypothèses et développent de nouvelles théories. De plus, des recherches similaires ont utilisé cette stratégie. Par exemple, Aversa, Furnari et Haefliger (2015) utilisent l'AQC pour étudier les configurations des modèles d'affaires des compagnies compétitionnant en F1 qui favorisent la performance de ces compagnies. Winand *et al.* (2012) utilisent l'AQC pour étudier les configurations des déterminants de la performance des instances dirigeantes d'organisations sportives en Belgique. Dans les deux cas, on cherche les combinaisons de conditions qui mènent à la performance d'organisations comme la présente recherche. Ensuite, des liens sont tracés entre les résultats et la littérature dans la *Section 6 Discussion* pour s'assurer de la congruence de la présente recherche avec les recherches précédentes sur le sujet (Silverman, 2000). Finalement, des tests de robustesse sont effectués afin de s'assurer que les décisions prises durant l'analyse des données ne soient pas arbitraires (voir *Section 5.4 Tests de robustesse*).

La transférabilité d'une recherche est évaluée par la présence de suffisamment d'information contextuelle pour que les autres chercheurs puissent faire des liens entre les résultats et leur propre recherche dans le cas où les contextes seraient similaires (Lincoln et Guba, 1985). Pour se faire, les limites de l'étude sont clairement établies. En effet, une liste des organisations étudiées et une description précise de la provenance des données sont fournies (Shenton, 2004). Aussi, des informations contextuelles sur chacune des OGI sont fournies (voir *Tableau 4.1.1*) en plus des données sur les conditions à l'étude (voir *Annexes IV à X*).

La fiabilité d'une recherche est évaluée par la possibilité que d'autres chercheurs puissent reproduire l'étude (Shenton, 2004). La *Section 4 Méthodologie* de la présente recherche est exhaustive pour cette raison. On peut y retrouver des descriptions détaillées du design de recherche et de la collecte des données. De plus, comme chaque cas est réduit à un nombre de variables appelées « conditions », il est possible pour d'autres chercheurs de répliquer les résultats (De Meur et Ragin, 2002).

La vérifiabilité d'une recherche est évaluée par l'effort du chercheur pour tendre vers l'objectivité (Shenton, 2004). La *Section 6.4 Limitations et recherches futures* a été conçue à cet effet. Il est important de reconnaître les faiblesses de sa recherche. De plus, chacun des choix méthodologiques est expliqué en profondeur par souci de transparence.

4.4 Données, mesures et calibration

Pour utiliser la méthode de l'AQC à ensembles flous, des scores d'appartenance aux ensembles-conditions et à l'ensemble-phénomène doivent être attribués. Cette étape, appelée calibration, consiste à bâtir des échelles à différents seuils allant de 0 à 1 et d'attribuer ces seuils à chacun des cas pour chacune des conditions (Ragin, 2008). Trois valeurs critiques doivent être choisies pour bâtir ces échelles : la valeur de pleine appartenance à l'ensemble (à l'intérieur), la valeur de pleine non-appartenance à l'ensemble (à l'extérieur) et le seuil critique (ni à l'intérieur ni à l'extérieur). Pour établir ces valeurs, le chercheur utilise les connaissances scientifiques, les connaissances sociales ou ses propres connaissances des cas. Ces échelles servent à distinguer les variations pertinentes des variations non pertinentes dans les données. Par exemple, qu'un pays ait un revenu national brut par habitant de 13 000\$ ou de 40 000\$ ne change pas son appartenance à l'ensemble des pays à revenu élevé selon l'échelle de la Banque Mondiale (2019). Cela est bien différent des recherches quantitatives où la position de chaque donnée est considérée comme relative l'une par rapport à l'autre et où chaque variation est considérée comme pertinente. Les prochaines sections se concentrent d'abord sur la provenance des données et la création de mesures pour chaque condition et, ensuite, sur leur calibration. Le *Tableau 4.4.1* offre une vue d'ensemble de ces informations.

Tableau 4.4.1 Récapitulatif des données, des mesures et de la calibration

	Données	Mesure(s)	Calibration
Performance des OIGs	<ul style="list-style-type: none"> - Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) - Agence pour le développement international de l'Australie (2012) 	Moyenne : <ul style="list-style-type: none"> - Score d'atteinte des objectifs du Royaume-Uni (2011) - Score d'atteinte des objectifs de l'Australie (2012) 	Échelle à 4 seuils
Appui des États membres	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (2012) - UNISDR (2012); UNOCHA (2012); UNOHCHR (2018) 	<ul style="list-style-type: none"> - Appui général = Nombre de contributeurs financiers - Appui diversifié = L'inverse de la somme de la valeur absolue des écarts entre la proportion de contributeurs optimale et la proportion de contributeurs réelle provenant de chaque région 	Moyenne : <ul style="list-style-type: none"> - Appui général = Échelle à 6 seuils - Appui diversifié = pas de calibration (déjà de 0 à 1)
Autonomie du secrétariat	Lall (2017)	Addition de six indicateurs	Échelle à 6 seuils
Difficulté du mandat	Site Web de chacune des OIGs	De type « protection de groupes » ou de type « développement durable »	Par catégorie (0 ou 1)
Diversification du mandat	Site Web de chacune des OIGs	Addition : <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de catégories d'enjeux associées aux activités - Précision de la mission (1, 2, 3) 	Échelle à 6 seuils
Expérience du secrétariat	Site Web de chacune des OIGs	Année de création	Échelle à 6 seuils
Ressources financières	Rapports financiers de 2009 à 2015 de chacune des OIGs	Moyenne des revenus de 2009 à 2015	Par transformation

4.4.1 Performance des OGI

Plusieurs pays ont publié dans les dernières années leur évaluation de la performance des organisations internationales qui reçoivent leur financement (Agence pour le développement international de l'Australie, 2012; Département pour le développement international du Royaume-Uni, 2011, 2016; Ministère des affaires étrangères de la Suède, 2010; Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas, 2015; Ministère des affaires étrangères du Danemark, 2012). Ces pays dépensent des montants considérables pour l'aide au développement international et veulent donc s'assurer que chaque dollar investi a un impact maximal (Département pour le développement international du Royaume-Uni, 2016). Ces évaluations encouragent les organisations internationales à s'améliorer afin de conserver leur financement au bénéfice du système mondial d'aide au développement.

Les évaluations du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) et de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) sont sélectionnées pour cette recherche pour plusieurs raisons. Premièrement, ces évaluations permettent d'assurer une uniformité temporelle. L'évaluation du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2016) permettrait d'avoir des données plus récentes. Or, les données amassées par Lall (2017) concernant l'autonomie des OGI, utilisées dans cette recherche, datent de la première moitié des années 2010 (voir *Section 4.4.3 Autonomie du secrétariat*). Ainsi, il est préférable que les données de performance datent de la même période que les données des conditions. De plus, il est tout à fait concevable d'utiliser des données sur plusieurs années puisque les changements organisationnels ne se produisent pas rapidement (Hannan et Freeman, 1984). Effectivement, la performance des OGI ne devrait pas être significativement différente d'une année à l'autre. Deuxièmement, Lall (2017) utilise les données de ces évaluations dans sa recherche. Utiliser ces mêmes évaluations permet une certaine comparaison avec les résultats de ce dernier. Troisièmement, ce sont des évaluations de haute qualité parce que les données utilisées sont variées. En effet, elles tiennent compte de l'opinion de plusieurs parties prenantes obtenue par des consultations, des ateliers, des entrevues, des rapports écrits et des sondages. De plus, elles utilisent des évaluations quantitatives de performance comme le rapport de la *Brookings Institution* et du *Center for Global*

Development (Birdsall et Kharas, 2010). Elles font aussi appel à des évaluateurs indépendants. Quatrièmement, ce sont les évaluations les plus citées (Lall, 2017).

Les évaluations de performance présentées plus haut contiennent plusieurs critères. Pour cette recherche, nous retenons principalement le critère d'atteinte des objectifs présent dans chacune des évaluations puisque c'est cette dimension de la performance qui nous intéresse. Le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) a construit son cadre d'évaluation à partir de 10 aspects composés de plusieurs critères chacun (voir *Annexe II*). Cependant, seule la valeur des aspects est partagée. Ainsi, pour la présente recherche, l'aspect 4, « contribution aux résultats » est retenu (p.217). Cet aspect est évalué par la présence d'objectifs difficiles, la présence de résultats au niveau national, la réalisation des objectifs et la contribution aux résultats de développement ou humanitaires. L'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) a construit son cadre d'évaluation à partir de sept aspects et de 24 critères (voir *Annexe III*). Pour la présente recherche, le critère (a), « démontre des résultats développementaux et humanitaires cohérents avec le mandat », de l'aspect 1, « atteinte des objectifs concernant la pauvreté et le développement durable en lien avec le mandat », est retenu (p.313).

Les évaluations de performance présentées plus haut contiennent différents systèmes de pointage. Le système de pointage utilisé par le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) contient quatre échelons : non satisfaisant, faible, satisfaisant et fort. Pour la présente recherche, les valeurs 1, 2, 3 et 4 leur sont associées suivant la méthodologie utilisée dans le rapport. Le système de pointage utilisé par l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) contient quatre échelons : faible, satisfaisant, fort et très fort. Pour la présente recherche, les valeurs 1, 2, 3 et 4 leur sont associées par souci d'uniformité avec rapport du Royaume-Uni bien que, dans les faits, aucune valeur numérique n'est attribuée dans le rapport de l'Australie. Finalement, nous obtenons deux valeurs pour chacune des organisations. Une moyenne de ces deux valeurs est alors calculée pour chacune d'elles (voir *Annexe III*). Ces moyennes permettent d'obtenir qu'une seule valeur par organisation avec laquelle il sera possible de déterminer le niveau de la performance. La moyenne permet aussi de tenir en compte les deux évaluations afin de réduire les biais ou les erreurs que pourrait contenir une

évaluation. Avec une échelle de 1 à 4, le moindre changement de valeur peut avoir un grand impact quant à l'interprétation de la performance. Comme les deux évaluations présentent des valeurs similaires pour chaque organisation, une moyenne est une représentation fiable de la performance des organisations. Cependant, il est à noter que pour quatre OGI, nous avons qu'une seule valeur provenant du rapport de l'Australie ou du rapport du Royaume-Uni. Dans ces cas, les valeurs sont utilisées telles quelles.

La performance des OGI est calibrée de façon indirecte à l'aide d'un standard externe (Verkuilen, 2005). Ce dernier, provenant du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011, p.14), est l'échelle des scores de performance présentée dans la première colonne du *Tableau 4.4.2*. Dans cette échelle, le seuil critique, qui sépare les OGI performantes des OGI non performantes, est de 2,5. Ensuite, il suffit de jumeler cette échelle à une échelle de calibration à quatre seuils. L'*Annexe IV* présente les données calibrées.

Tableau 4.4.2 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI performante »

Scores de performance	Scores d'appartenance	Signification
3 et plus	1	Totalement à l'intérieur de l'ensemble
2,5 – 2,99	0,67	Plus à l'intérieur de l'ensemble qu'à l'extérieur
2 – 2,49	0,33	Plus à l'extérieur de l'ensemble qu'à l'intérieur
Moins de 2	0	Totalement à l'extérieur de l'ensemble

4.4.2 Appui des États membres

Comme discuté dans la *Section 2.2.3.1 Appui des États membres*, la mesure d'homogénéité en termes de ressources et d'intérêts employée par Lall (2017) ne semble pas être concluante. En effet, il ne trouve pas de relation significative entre cette mesure d'homogénéité et la performance des OGI probablement parce que, d'une OGI à l'autre, ce sont toujours sensiblement les mêmes États membres. Une nouvelle mesure sera donc élaborée. Tout d'abord, les États font valoir leur appui, entre autres, en devenant des contributeurs financiers. Si un État donne de l'argent à une OGI, on suppose que c'est parce qu'il l'appuie. Le nombre total de contributeurs de chacune des OGI est donc utilisé pour

mesurer l'appui général (voir *Annexe V*). La liste des contributions par contributeur peut être trouvée sur le site Web du Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (2012) ou bien dans les rapports financiers pour certaines OGI (UNISDR, 2012; UNOCHA, 2012; UNOHCHR, 2018). Par souci d'uniformité temporelle, les données de 2012 sont retenues parce que c'est l'année médiane des données disponibles pour les autres mesures qui vont de 2009 à 2015. Ensuite, si on émet l'hypothèse que les États appartenant à différentes régions du monde ont différentes valeurs et idées, il devient important de considérer qui sont ces contributeurs. Est-ce que l'OGI est appuyé par seulement quelques régions ou bien elle a un appui diversifié? Les groupes régionaux utilisés sont ceux identifiés par le Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences (n.d.) : Afrique, Amérique Latine et Caraïbes, Asie-Pacifique, Europe de l'Est et Europe de l'Ouest et autres. L'inverse de la somme de la valeur absolue des écarts entre la proportion de contributeurs optimale et la proportion de contributeurs réelle provenant de chaque région est utilisé pour mesurer la diversité de l'appui (voir *Équation (4.4.1)*). Les proportions de pays provenant de chacune des régions à l'Assemblée générale des Nations Unies sont utilisées comme proportions de contributeurs optimales pour chacune des régions. Par exemple, comme l'Afrique représente 28% des sièges de l'Assemblée générale, la proportion optimale de contributeurs de l'Afrique à une OGI serait de 28%. Une organisation avec un appui diversifié obtient un résultat près de 1 alors qu'une organisation avec un appui non diversifié obtient un résultat près de 0 (voir *Annexe V*).

$$1 - \sum |(optimale_i - réelle_j)| \quad (4.4.1)$$

Un calcul similaire a été considéré pour mesurer l'intensité des contributions financières de chaque région : l'inverse de la somme de la valeur absolue des écarts entre la proportion des contributions optimale et la proportion de contributions réelle provenant de chaque région. La proportion des revenus des pays de chacune des régions par rapport au revenu mondial total a été utilisée comme standard de la proportion des contributions optimale par région. Plus une région contribue, plus cela démontre son appui. Or, cette mesure n'est pas fiable puisque la région de l'Europe de l'Ouest et autres contribue toujours de façon disproportionnée. Ces pays, ayant des revenus élevées, peuvent se permettre de libérer

une grande partie de leur budget pour la gouvernance mondiale, alors que les pays des autres régions, ayant souvent moins de revenus, peinent à libérer même une petite partie de leur budget.

L'appui des États membres est donc calibré à l'aide de ces deux mesures : l'appui général et l'appui diversifié. La première mesure est calibrée de façon indirecte à l'aide d'une échelle créée selon le contexte (Verkuilen, 2005). L'échelle du nombre de contributeurs, illustrée dans la première colonne du *Tableau 4.4.3*, est créée à partir d'un seuil critique de 97 puisque cela représente la moitié des États membres des Nations Unies. Il est ensuite facile de séparer les contributeurs par tranches d'à peu près 31 pour obtenir une échelle de calibration à six seuils qui assure plus de précision qu'une échelle à quatre seuils.

Tableau 4.4.3 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un appui général »

Nombre de contributeurs	Scores d'appartenance	Signification
161 – 193 contributeurs	1	Totalement à l'intérieur de l'ensemble
129 – 160 contributeurs	0,9	Principalement à l'intérieur de l'ensemble, mais pas totalement
97 – 128 contributeurs	0,6	Plus à l'intérieur de l'ensemble qu'à l'extérieur
64 – 96 contributeurs	0,4	Plus à l'extérieur de l'ensemble qu'à l'intérieur
32 – 63 contributeurs	0,1	Principalement à l'extérieur de l'ensemble, mais pas totalement
0 – 31 contributeurs	0	Totalement à l'extérieur de l'ensemble

La deuxième n'a pas besoin d'une calibration puisque la représentativité des États membres par région est déjà exprimée avec un chiffre de 0 à 1. La seule exception concerne ONUSIDA qui a une représentativité de -0,21. On transforme ce chiffre en 0. Une moyenne est ensuite effectuée avec les deux mesures puisque chaque mesure est importante à considérer. Une OGI peut avoir un bon appui en termes de nombre de contributeurs, mais un mauvais appui en termes de la provenance des contributeurs et inversement. L'*Annexe V* présente les données calibrées.

4.4.3 Autonomie du secrétariat

La mesure d'autonomie des secrétariats d'OGIs calculée par Lall (2017) est utilisée par contrainte de temps et de ressources (voir *Annexe VI*). Il détermine l'autonomie des organisations en additionnant six indicateurs qui mesurent trois critères de l'autonomie : le pouvoir de planification, les procédures décisionnelles et l'accès à des sources de financement non gouvernementales. Plus le score est près de 6, plus l'organisation est autonome.

Premièrement, le pouvoir de planification est mesuré à partir de trois indicateurs basés sur les réponses à un questionnaire que Lall (2017 : 262) a effectué entre septembre 2013 et janvier 2015 auprès des gestionnaires des organisations.

1. Est-ce que le personnel permanent propose de nouvelles politiques (sous la forme de programmes ou projets) ou des projets de règlements pour votre organisation? (Oui = 1; Non = 0)
2. Est-ce que le personnel permanent rédige le budget annuel de votre organisation? (Oui = 1; Non = 0)
3. Est-ce que le personnel permanent prépare l'agenda pour les instances dirigeantes de votre organisation? (Oui = 1; Non = 0)

Deuxièmement, les procédures décisionnelles sont aussi mesurées à partir d'un indicateur basé sur les réponses du questionnaire de Lall (2017 : 262).

4. Comment les décisions de politiques sont prises dans l'instance dirigeante de votre organisation? (Vote majoritaire = 1; Vote super-majoritaire = 0.5; Unanimité = 0; une moyenne est calculée avec les scores de toutes les instances dirigeantes de chaque organisation)

Troisièmement, l'accès à des sources de financement non gouvernementales est mesuré à partir de deux indicateurs basés sur les états financiers de la période 2009-2011. Le premier indicateur est la proportion de la contribution financière des acteurs non gouvernementaux. Le deuxième indicateur est la proportion du revenu total gagné indépendamment à partir des investissements, des intérêts sur des prêts, des ventes et autres. Les deux indicateurs

sont ramenés à un score entre 0 et 1. Il est important de noter que seule la mesure totale est utilisée parce que les données sur chacun des indicateurs ne sont pas disponibles.

L'autonomie est ensuite calibrée de façon indirecte à l'aide d'une échelle créée selon le contexte (Verkuilen, 2005). Comme les scores d'autonomie vont de 0 à 6, le seuil critique choisi est de 3 puisque c'est la médiane (voir *Tableau 4.4.4*). Comme peu de scores se rapprochent de 6 alors que les États membres désirent toujours conserver un certain contrôle, l'échelle de calibration à six seuils permet de distinguer les plus hauts scores (0,9) des scores moyens (0,6). Dans une échelle à quatre seuils, les scores au-dessus de 3 seraient tous regroupés à 0,67. L'*Annexe VI* présente les données calibrées.

Tableau 4.4.4 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un secrétariat autonome »

Scores d'autonomie	Scores d'appartenance	Signification
5 – 6	1	Totalement à l'intérieur de l'ensemble
4 – 4,99	0,9	Principalement à l'intérieur de l'ensemble, mais pas totalement
3 – 3,99	0,6	Plus à l'intérieur de l'ensemble qu'à l'extérieur
2 – 2,99	0,4	Plus à l'extérieur de l'ensemble qu'à l'intérieur
1 – 1,99	0,1	Principalement à l'extérieur de l'ensemble, mais pas totalement
0 – 0,99	0	Totalement à l'extérieur de l'ensemble

4.4.4 Difficulté du mandat

Lall (2017) associe le niveau de difficulté du mandat à la catégorie de l'enjeu principal que tente de résoudre l'OGI. Dans son étude, l'ajout de l'enjeu ciblé comme variable de contrôle n'influence point la relation entre l'autonomie et la performance des OGI. Cependant, son attribution des catégories d'enjeux à chacune des OGI n'est pas optimale (voir *Annexe IX*). En effet, certaines OGI ne sont associées à aucune catégorie, certaines OGI sont associées à deux et certaines OGI ne sont pas associées à la catégorie d'enjeu la plus représentative. Pour simplifier le tout et permettre l'utilisation de la méthode AQC, les catégories sont laissées de côté pour n'utiliser que deux types de mandats : la protection de groupes et le développement durable (voir *Annexe IX*). Les OGI ayant un type de

mandat « protection de groupes » ont pour tâche de défendre les droits d'individus faisant face à une certaine discrimination ou bien d'offrir un secours d'urgence à ceux-ci. Les OGI ayant un type de mandat « développement durable » ont pour tâche de préserver l'environnement et/ou de favoriser une croissance économique et/ou de soutenir un développement inclusif.

La difficulté du mandat est calibrée par catégories (voir *Annexe IX*). Les OGI de type « protection des droits » obtiennent un score de 1 et les OGI de type « développement durable » obtiennent un score de 0. Comme ce sont des catégories, quel type obtient quel score n'est pas important.

4.4.5 Diversification du mandat

Dans le domaine de l'administration, pour déterminer la diversification d'une entreprise, il faut regarder le nombre de lignes d'affaires et/ou la distribution des ventes par ligne d'affaires (Jacquemin et Berry, 1979). Similairement, pour déterminer la diversification d'une OGI, il faut regarder le nombre de services offerts. Sur le site Web de chacune des OGI, il y a une page qui liste les activités de l'organisation (voir *Tableau 4.1.1*). Il est ensuite possible d'associer ces activités à des catégories d'enjeux pour pouvoir mieux comparer les OGI. Comme la liste des catégories d'enjeux de Lall (2017) n'est pas optimale, une nouvelle liste est élaborée. Tout d'abord, il a été déterminé qu'il manquait une catégorie d'enjeux importante à la liste de Lall (2017) (développement, éducation, environnement, humanitaire et santé) : droits. Ensuite, une courte définition de chaque catégorie a été élaborée (ce que Lall (2017) ne fait pas) pour qu'il soit plus facile d'utiliser ces catégories.

Développement : Progression économique

Droits : Protection de groupes vulnérables

Éducation : Diffusion des connaissances

Environnement : Protection des écosystèmes

Humanitaire : Intervention rapide à des situations d'urgence

Santé : Amélioration du bien-être physique et mental des individus

Une organisation peut avoir de 0 à 5 catégories d'enjeux associées à ses activités (autre que la catégorie d'enjeux associée à la mission générale de l'OGI).

De plus, la mission, que l'on retrouve sur le site Web de chacune des OGI sous la forme d'un énoncé, est aussi utile pour mesurer la diversification du mandat (voir *Annexe VII*). Une mission peut cibler un enjeu principal qui est aussi large que la catégorie d'enjeu associée (3) ou bien elle peut cibler un enjeu principal qui est un sous-enjeu (2) ou elle peut cibler un sous-sous-enjeu de la catégorie d'enjeu associée (1). Par exemple, le Bureau du Haut-Commissaire aux droits de l'homme des Nations Unies (HCDH) a comme mission de protéger les droits de tous (aussi large que la catégorie « droits »), le Bureau du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a comme mission de protéger les réfugiés (sous-enjeu de la catégorie « droits ») et le Bureau de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA) a comme mission de protéger les réfugiés palestiniens (sous-sous-enjeu de la catégorie « droits »). Bref, une OGI peut avoir une mission précise ou large avec des activités variées ou circonscrites.

La diversification du mandat est ensuite calibrée de façon indirecte à l'aide d'une échelle créée selon le contexte (Verkuilen, 2005). La somme du nombre de catégories d'enjeux associées aux activités et de la précision de la mission (3, 2 ou 1) peut aller de 1 (0 catégorie d'enjeux associée aux activités et précision de 1 pour la mission) à 8 (5 catégories d'enjeux associées aux activités et précision de 3 pour la mission). Puisqu'aucune OGI n'obtient une somme de 7 ou 8 avec les deux scores, les sommes de 6, 7 et 8 sont mises ensemble au seuil le plus élevé. Cela permet d'obtenir une échelle de calibration à six seuils avec un seuil critique de 4 (voir *Tableau 4.4.5*). Un seuil critique de 5 voudrait dire que seulement cinq OGI appartiendraient à l'ensemble « OGI avec un mandat diversifié » alors qu'avec un seuil de 4, 13 OGI se qualifient. L'*Annexe VII* présente les données calibrées.

Tableau 4.4.5 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI avec un mandat diversifié »

Somme des scores de variété des activités et de précision de la mission	Scores d'appartenance	Signification
6 et plus	1	Totalement à l'intérieur de l'ensemble
5	0,9	Principalement à l'intérieur de l'ensemble, mais pas totalement
4	0,6	Plus à l'intérieur de l'ensemble qu'à l'extérieur
3	0,4	Plus à l'extérieur de l'ensemble qu'à l'intérieur
2	0,1	Principalement à l'extérieur de l'ensemble, mais pas totalement
1	0	Totalement à l'extérieur de l'ensemble

4.4.6 Expérience du secrétariat

L'expérience des OGI est mesurée à partir des années de création de celles-ci (voir *Annexe VII*). Plus une OGI est vieille, plus elle a de l'expérience. Les différentes années de création sont disponibles sur le site Web de chacune des OGI. Elle est calibrée de façon indirecte à l'aide d'une échelle créée selon le contexte (Verkuilen, 2005). Le seuil critique choisi est de 1969 puisqu'il en résulte une échelle qui représente bien les périodes historiques où le premier échelon représente la période d'avant-guerre (voir *Tableau 4.4.6*). Comme peu d'OGI ont été créées avant la Deuxième Guerre mondiale, l'échelle de calibration à six seuils permet de distinguer les plus anciennes OGI (0,9) des OGI à ancienneté moyenne (0,6). Dans une échelle à quatre seuils, les dates au-dessus de 1969 seraient presque toutes regroupées à 0,67. L'*Annexe VIII* présente les données calibrées

Tableau 4.4.6 Échelle des scores d'appartenance à l'ensemble « OGI expérimentée »

Date de création	Scores d'appartenance	Signification
0 - 1939	1	Totalement à l'intérieur de l'ensemble
1940 - 1954	0,9	Principalement à l'intérieur de l'ensemble, mais pas totalement
1955 - 1969	0,6	Plus à l'intérieur de l'ensemble qu'à l'extérieur
1970 - 1984	0,4	Plus à l'extérieur de l'ensemble qu'à l'intérieur
1985 - 1999	0,1	Principalement à l'extérieur de l'ensemble, mais pas totalement
2000 et plus	0	Totalement à l'extérieur de l'ensemble

4.4.7 Ressources financières

Il est possible de mesurer les ressources financières avec les revenus totaux trouvés dans les rapports financiers annuels des OGI. Par souci d'uniformité temporelle, les rapports financiers de 2009 à 2015 sont considérés parce que les données de Lall (2017), utilisées pour la condition « autonomie », vont de 2009 à 2015 (voir *Section 4.4.3 Autonomie des États membres*). Les données sur la performance sont aussi incluses dans cet intervalle (Agence pour le développement international de l'Australie, 2012; Département pour le développement international du Royaume-Uni, 2011). Une moyenne est effectuée avec les sept revenus totaux pour chaque OGI (voir *Annexe X*). Cette moyenne permet de trouver la valeur qui représente le mieux les revenus totaux des OGI durant cette période. En effet, soit les revenus sont assez stables d'une année à l'autre ou bien il y a une légère augmentation chaque année.

Les ressources sont calibrées par transformation (Verkuilen, 2005). Les scores d'appartenance dépendent de la distribution des données. La méthode directe pour variable à intervalle de Ragin (2008) est utilisée pour transformer la moyenne des ressources financières entre 2009 et 2015 en un score d'appartenance à l'ensemble « OGI avec beaucoup de ressources ». La première étape consiste à déterminer le seuil critique, le seuil de pleine appartenance et le seuil de pleine non-appartenance. La deuxième étape consiste à calculer la déviation des données du seuil critique pour chacune des OGI. La troisième étape consiste à calculer les scalaires (voir *Équation (4.4.2)* et *Équation (4.4.3)*).

Scalaire au-dessus du seuil critique

$$= \frac{\log_e \frac{0.95}{1 - 0,95}}{\text{Seuil de pleine appartenance} - \text{seuil critique}} \quad (4.4.2)$$

Scalaire sous le seuil critique

$$= \frac{\log_e \frac{0.05}{1 - 0,05}}{\text{Seuil de pleine non-appartenance} - \text{seuil critique}} \quad (4.4.3)$$

La quatrième étape consiste à calculer les produits en multipliant les déviations par le scalaire associé. La cinquième étape consiste à calculer le degré d'appartenance (voir *Équation (4.4.4)*).

$$\text{Degré d'appartenance} = \frac{\exp(\text{produit})}{1 + \exp(\text{produit})} \quad (4.4.4)$$

Comme il n'existe pas de catégories préétablies, le seuil critique, le seuil de pleine appartenance et le seuil de pleine non-appartenance sont déterminés à partir de la distribution des données. Il est possible d'ordonner les données en ordre croissant et de les séparer par groupe où il y a de grands écarts (voir *Annexe XI*). Le seuil critique choisi est de 700 000 000\$ parce que cette valeur sépare les deux groupes du centre. Le seuil de pleine appartenance est de 4 000 000 000\$ parce que cette valeur sépare les deux groupes les plus hauts. Le seuil de pleine non-appartenance est de 100 000 000\$ parce que cette valeur sépare les deux groupes les plus bas. Ces seuils ont aussi été choisis parce que les scores d'appartenance résultants respectent bien la distribution des données. L'*Annexe X* présente les données calibrées.

4.5 Étapes d'analyse

Une fois que les données brutes ont été calibrées, celles-ci sont importées dans RStudio, un logiciel en accès libre effectuant des calculs statistiques avec le système R. Le lot de commandes AQC pour R est utilisé (Dusa, 2019). Bien qu'il existe d'autres logiciels pour traiter l'AQC, le « *package* » ACQ pour R a été choisi pour son interface conviviale, sa puissance et son grand nombre de commandes disponibles (Thiem et Dusa, 2013). En effet,

les deux logiciels les plus utilisés ne faisaient pas l'affaire puisque Tosmana (Cronqvist, 2011) ne gère pas les ensembles flous et fs/QCA (Ragin et Davey, 2009) ne possède que les commandes de base.

La deuxième étape consiste à construire la table de vérité pour l'occurrence du phénomène (Rihoux et Ragin, 2009). Cette matrice de données liste toutes les combinaisons de conditions au nombre de 2^k , où k est le nombre de conditions et où le chiffre « 2 » indique qu'une condition peut soit être présente soit être absente. Chaque configuration est accompagnée du nombre de cas présentant cette combinaison de conditions (0,5 et plus d'appartenance au coin de l'espace vectoriel). Ensuite, un seuil de nombres de cas est établi pour classer les configurations comme observées ou comme non observées. Un seuil d'un ou deux cas est standard pour les recherches avec un petit nombre de cas. Finalement, un seuil de cohérence de 0,75 ou plus doit être choisi pour départager les configurations menant au phénomène des configurations ne menant pas au phénomène (Ragin, 2008). Un score de moins de 0,75 veut dire qu'il est peu probable que l'ensemble-configuration appartienne à l'ensemble-phénomène alors qu'un score de 1 indique que l'ensemble-configuration appartient assurément à l'ensemble-phénomène (Ragin, 2006). En fait, la cohérence est le niveau d'accord entre les cas partageant une même configuration concernant la production du phénomène (Ragin, 2008). Mathématiquement, c'est l'addition du minimum entre le score d'appartenance à la configuration (ou à la condition ou à la solution) et le score d'appartenance au phénomène pour chaque cas divisé par la somme des scores d'appartenance au phénomène (voir *Équation 4.5.1*).

$$\text{Cohérence} = \frac{\sum \min(\text{appartenance à la configuration, appartenance au phénomène})}{\sum \text{appartenance au phénomène}} \quad (4.5.1)$$

Si la cohérence exprime l'exactitude théorique, la couverture exprime l'importance empirique. Plus le score de couverture est élevé, plus la configuration se produit souvent. La couverture est l'addition du minimum entre le score d'appartenance à la configuration (ou à la condition) et le score d'appartenance au phénomène pour chaque cas divisé par la somme des scores d'appartenance à la configuration (ou à la condition ou à la solution)

(voir *Équation 4.5.2*). Il est à noter que la couverture est seulement pertinente s'il y a cohérence.

$$\begin{aligned} & \text{Couverture} \\ &= \frac{\sum \min(\text{appartenance à la configuration}, \text{appartenance au phénomène})}{\sum \text{appartenance à la configuration}} \quad (4.5.2) \end{aligned}$$

Une deuxième mesure de couverture, la couverture unique, sert à mesurer la proportion du phénomène expliquée par chaque configuration individuelle en comptant seulement les scores d'appartenance qui ne sont pas inclus par d'autres configurations. Il faut d'abord calculer la couverture de la solution en enlevant la configuration en question. Ensuite, il suffit de soustraire cette couverture de la couverture de la solution.

Les mesures de cohérence et de couverture brute peuvent aussi être utilisées pour évaluer la suffisance et la nécessité d'une condition ou d'une combinaison de conditions. Pour savoir si une condition (ou d'une combinaison de conditions) est suffisante, c'est-à-dire savoir si la condition produit le phénomène par elle-même, il faut regarder le score de cohérence (voir *Équation 4.5.1*). Un score de 0,75 est le seuil minimal pour constater la nécessité. Ensuite, le score de couverture indique l'importance empirique de cette nécessité (voir *Équation 4.5.2*). Pour savoir si une condition (ou d'une combinaison de conditions) est nécessaire, c'est-à-dire savoir si la condition est toujours présente lorsque le phénomène se produit, ce sont les mêmes mesures que pour la nécessité, mais à l'inverse. L'*Équation 4.5.2* mesure la cohérence et l'*Équation 4.5.1* mesure la couverture.

À la troisième étape, les configurations sont minimisées afin d'obtenir différentes solutions. Une solution est un ensemble des configurations menant au phénomène étudié. Il y a minimisation lorsque des couples de configurations, différant seulement en ce qui à trait à la présence et l'absence d'une condition particulière, sont combinés pour ne former qu'une configuration (Rihoux et Ragin, 2009). Effectivement, si une configuration mène au phénomène qu'une condition soit présente ou absente, elle peut être enlevée de cette configuration ou, en d'autres mots, minimisée. La première solution, dite complexe, est une description telle quelle des cas où toutes les configurations minimisées menant à l'occurrence du phénomène sont présentées (Ragin, 2008). Pour la deuxième et la troisième

solution, des configurations non observées sont incluses dans le processus de minimisation. Cela est fait parce que les phénomènes sociaux sont limités dans leur diversité. Il est, en effet, très rare qu'on puisse observer toutes les instances possibles d'un phénomène. Ainsi, en incluant des configurations non observées, la minimisation est moins limitée et l'analyse du phénomène est plus vaste. La deuxième solution, dite parcimonieuse, inclut toutes les configurations non observées qui aident à obtenir des configurations plus minimisées. La troisième solution, dite intermédiaire, inclut seulement les configurations non observées « faciles », c'est-à-dire qui contiennent la présence d'une condition connue pour produire le phénomène. Ces trois solutions permettent de déterminer les conditions centrales des conditions secondaires. Les conditions centrales sont présentes dans les trois solutions.

Finalement, les étapes deux et trois sont répétées, mais, cette fois, en étudiant les combinaisons de conditions qui mènent à la non-occurrence du phénomène (Ragin, 2008). Le prochain chapitre applique ces étapes au phénomène étudié.

5 RÉSULTATS

Cette recherche, adoptant une approche abductive, s'est servie de la théorie pour dresser la liste des conditions pouvant influencer la performance des OGI : l'appui des États membres, l'autonomie du secrétariat, la difficulté du mandat, la diversification du mandat, l'expérience du secrétariat et les ressources financières. Les étapes d'analyse ont donc été effectuées plusieurs fois puisque de multiples modèles contenant divers ensembles de ces conditions devaient être testés afin de trouver le modèle principal. Pour simplifier la présentation des résultats, seuls les résultats concluants sont présentés. Le modèle principal est d'ailleurs introduit à la *Section 5.1*. La *Section 5.2* explique pourquoi c'est ce modèle qui a été retenu selon quatre critères alors que la *Section 5.3* explique pourquoi les autres modèles testés présentés en annexes sont incohérents. Finalement, les différents tests de robustesse effectués sont listés à la *Section 5.4*.

5.1 Modèle principal

5.1.1 Tables de vérité

Après plusieurs essais de combinaisons de conditions, il a été déterminé que seulement deux conditions s'avèrent importantes en ce qui concerne la performance des OGI : l'expérience du secrétariat et les ressources financières. Une fois que les données calibrées de ces deux conditions sont importées dans RStudio, une commande permet de générer la table de vérité pour l'occurrence du phénomène (voir *Tableau 5.1.1*) et une table de vérité pour la non-occurrence du phénomène (voir *Tableau 5.1.2*). Ces tables de vérité font l'inventaire de toutes les combinaisons de conditions possibles. Ces combinaisons sont numérotées dans la première colonne de gauche. Le cercle plein, « ● », indique la présence d'une condition alors que le cercle vide avec une barre, « ⊘ », indique l'absence d'une condition. La colonne « résultat », quant à elle, signale si la configuration mène au phénomène étudié (performance des OGI ou non-performance des OGI). Un « 1 » indique que la configuration mène au phénomène, un « 0 » indique que la configuration ne mène pas au phénomène et un « ? » indique que la configuration est non observée. Ensuite, le nombre de cas associés à chacune des configurations, le score de cohérence (le degré d'appartenance de l'ensemble-configuration à l'ensemble-phénomène) et la liste des cas associés sont spécifiés.

Tableau 5.1.1 Table de vérité de la performance des OGI

	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	1	11	0,81	UNRWA, HCR, FNUAP, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	⊘	?	1	0,79	ONUDI
3	⊘	●	?	0	-	-
4	⊘	⊘	0	9	0,48	ONU DC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONU Femmes, ONUSIDA, PNUE, ONU-Habitat

Tableau 5.1.2 Table de vérité de la non-performance des OGI

	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	0	11	0,48	UNRWA, HCR, FNUAP, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	⊘	?	1	0,75	ONUDI
3	⊘	●	?	0	-	-
4	⊘	⊘	1	9	0,77	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONU Femmes, ONUSIDA, PNUE, ONU-Habitat

À la lecture de ce tableau, il est possible d’observer que le cas de l’ONUDI est une exception puisque c’est le seul cas ayant une configuration de type 3. Tous les autres cas ont une configuration de type 1 ou 2. De plus, il est impossible de déterminer le résultat de cette configuration; le score de cohérence pour la performance (0.79) et le score de cohérence pour la non-performance (0.75) étant trop à proximité l’un de l’autre. Le seuil de cas, établi ainsi à 2, classe les configurations 1 et 4 comme observées et les configurations 2 et 3 comme non observées. Notons que, le seuil de cohérence a été fixé à 0,75 puisque c’est le seuil minimal et qu’un seuil plus élevé ne permettrait pas d’analyser la non-performance des OGI. Un « 1 » est alors inscrit dans la colonne « résultat » du Tableau 5.1.1 à la configuration 1 et dans la colonne « résultat » du Tableau 5.1.2 à la configuration 4. Un « 0 » est inscrit dans la colonne « résultat » du Tableau 5.1.1 à la configuration 4 et dans la colonne « résultat » du Tableau 5.1.2 à la configuration 1. À partir de ces deux tableaux, les différentes solutions peuvent être générées.

5.1.2 Solutions complexes

La notation de Fiss (2011) est utilisée pour illustrer les différentes solutions puisqu’elle est largement adoptée par les recherches subséquentes (Campbell, Sirmon et Schijven, 2016). Le cercle plein, « ● », indique la présence d’une condition alors que le cercle vide avec une barre, « ⊘ », indique l’absence d’une condition. Un espace vide signale la minimisation ou la non-importance de la condition, c’est-à-dire que la présence ou

l'absence de la condition ne change pas le résultat. Un grand cercle signifie que la condition est centrale; elle apparaît dans toutes les solutions. Un petit cercle signifie que la condition est secondaire; elle n'apparaît pas dans toutes les solutions. Le *Tableau 5.1.3* expose les solutions complexes du modèle principal. Ces solutions ne font que décrire les cas puisqu'aucune configuration non observée n'est ajoutée. On retrouve ainsi les *configurations 1 et 4* des tables de vérité.

Tableau 5.1.3 Solutions complexes du modèle principal

Configurations	Performance des OGI	Non-performance des OGI
	1	4
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,81	0,77
Couverture	0,64	0,64

En consultant le tableau, on note qu'il y a une seule configuration pour l'occurrence du phénomène et une seule configuration pour la non-occurrence du phénomène; reflétant une certaine simplicité causale. La première solution, représentée par la *configuration 1*, indique que la présence d'expérience accumulée et la présence de ressources financières considérables mènent à la performance des OGI. La deuxième solution, représentée par la *configuration 4*, indique que l'absence d'expérience accumulée et l'absence de ressources financières considérables mènent à la non-performance des OGI. Puisque ces solutions sont exactement à l'inverse l'une de l'autre, il y a symétrie causale.

Il est possible de constater que le score de cohérence, ou le degré d'appartenance de l'ensemble-configuration à l'ensemble-phénomène, est un peu plus élevé dans le cas la performance des OGI (0,81) que dans le cas de la non-performance des OGI (0,77). Cela signifie que les cas de la *configuration 1* ont un plus grand niveau d'accord entre eux concernant la production du phénomène que les cas de la *configuration 4* concernant la

non-production du phénomène. Par contre, il faut souligner que la *configuration 4* est représentée par deux cas de moins que la *configuration 1*. Toute incohérence a donc plus d'impact en ce qui concerne la *configuration 4*. De plus, la différence de cohérence n'est que 0,04. Pour leur part, les scores de couverture sont identiques (0,64), indiquant une importance empirique similaire et significative.

5.1.3 Solutions parcimonieuses et intermédiaires

Le *Tableau 5.1.4* illustre les solutions parcimonieuses. Elles incluent toutes les configurations non observées facilitant l'obtention de configurations plus minimisées. Le tableau illustre aussi, du même coup, les solutions intermédiaires puisque ce sont les mêmes. En effet, étant donné le petit nombre de configurations, la minimisation est limitée.

Tableau 5.1.4 Solutions parcimonieuses/intermédiaires du modèle principal

Configurations	Performance des OGI		Non-performance des OGI	
	5a	5b	6a	6b
Expérience accumulée	●		⊘	
Ressources financières considérables		●		⊘
Cohérence	0,73	0,77	0,74	0,70
Couverture	0,77	0,69	0,69	0,79

Deux solutions existent pour la performance des OGI (*5a* ou *5b*) et pour la non-performance des OGI (*6a* ou *6b*). Effectivement, il y a deux choix de minimisation à partir des tables de vérité puisqu'il y a deux configurations non observées, la *configuration 2* et la *configuration 3* (voir *Tableau 5.1.1* et *Tableau 5.1.2*). Par exemple, si la *configuration 1* est minimisée avec la *configuration 2*, la solution est la *configuration 5a* alors que si elle est plutôt minimisée avec la *configuration 3*, la solution est la *configuration 5b*. Il en va de même pour les solutions concernant la non-performance des OGI.

Les mesures de cohérence et de couverture du *Tableau 5.1.4* peuvent être utilisées pour évaluer la suffisance et la nécessité des conditions, puisque chaque configuration n'inclut qu'une condition. Une condition est suffisante (elle produit le phénomène par elle-même) lorsque le score de cohérence est de 0,75 et plus. Une condition est nécessaire (elle est toujours présente lorsque le phénomène se produit) lorsque le score de couverture est de 0,75 et plus. Seule la *configuration 5b* est cohérente puisqu'elle présente un score de cohérence plus grand ou égal au seuil de 0,75 (0,77). Cela signifie que la présence de la condition « ressources financières considérables » est suffisante à la performance des OGI. En revanche, la présence de la condition « expérience accumulée » est nécessaire (score de couverture de 0,77). À première vue, ces deux éléments peuvent sembler contradictoires. Toutefois, ils semblent plutôt prouver que les conditions « expérience accumulée » et « ressources financières considérables » ont plus de chance de conduire à la performance des OGI si elles coexistent. En effet, la solution complexe pour l'occurrence du phénomène (*configuration 1*), incluant la présence de la condition « expérience accumulée » et la présence de la condition « ressources financières considérables », est plus cohérente (0,81) que la solution parcimonieuse (*configuration 5b*), qui, elle, n'inclue que la présence de la condition « ressources financières considérables » (0,77). Pour ce qui est de la non-performance des OGI, l'absence de la condition « ressources financières considérables » est nécessaire pour la non-performance des OGI (score de couverture de 0,79). Puisque cette condition n'est pas suffisante, elle doit être accompagnée de l'absence de la condition « expérience accumulée » afin de favoriser la non-performance des OGI. Bref, le *Tableau 5.1.4* révèle l'importance que les conditions soient présentes ou absentes ensemble.

5.2 Critères de sélection du modèle principal

Plusieurs essais de combinaisons de conditions ont effectivement été effectués à partir des six conditions identifiées dans le cadre conceptuel. Toutefois, le modèle principal est le seul modèle concluant conformément aux quatre critères suivants.

Premièrement, afin de minimiser le risque de générer des résultats dus au hasard, un certain ratio conditions/cas doit être respecté. Selon les simulations de Marx et Dusa (2011), pour une étude contenant 20 cas, il est préférable de privilégier de deux à cinq conditions. En

effet, avec un modèle de deux à quatre conditions on obtient 0% de chance que les résultats générés soient dus au hasard alors qu'avec un modèle de cinq conditions on obtient 5% de chance que les résultats générés soient dus au hasard. Ainsi, avec seulement deux conditions, le modèle principal a 0% de chance que les résultats générés soient dus au hasard.

Deuxièmement, afin d'assurer une certaine exactitude théorique, les scores de cohérence doivent plus grand ou égal à 0,75. En dessous de ce seuil, il est peu probable qu'un ensemble-configuration appartienne à un ensemble-phénomène (Ragin, 2006). Les scores de cohérence du modèle principal, du moins pour les solutions complexes, sont au-dessus de ce seuil.

Troisièmement, afin d'éviter de fausser les résultats, le modèle choisi doit avoir peu ou pas de configurations avec un résultat ambigu. Il peut, en effet, arriver que certaines configurations aient un résultat ambigu, c'est-à-dire qu'elles ne mènent ni à l'occurrence du phénomène ni à la non-occurrence du phénomène ou, au contraire, mènent à l'occurrence du phénomène et à la non-occurrence du phénomène. Ainsi, ces configurations sont soit carrément exclues des solutions ou soit elles sont incluses dans la solution pour l'occurrence du phénomène en plus de la solution pour la non-occurrence du phénomène. Puisque ces configurations contradictoires peuvent fausser les résultats, un modèle contenant peu ou pas de configurations avec un résultat ambigu est favorisé à un modèle contenant beaucoup de configurations avec un résultat ambigu (Cooper, Glaesser et Thomson, 2014). Le modèle principal ne fait état que d'une configuration avec un résultat ambigu représentant un seul cas. Cette configuration peut donc être écartée facilement, sans impact important sur le modèle.

Quatrièmement, afin d'être représentatif, le modèle choisi doit exposer l'ensemble des résultats obtenus à travers les différents tests (Misangyi, 2016). Cela est préférable à un modèle qui expose seulement quelques-uns de ces résultats. Le modèle principal présente bien tous les résultats pertinents puisque les deux conditions concluantes sont incluses alors que les autres conditions sont exclues.

5.3 Autres modèles

5.3.1 Modèles à deux et trois conditions

Qu'en est-il au juste de ces autres conditions? Dans un premier temps, notons que la condition « appui des États membres » ne s'est pas avérée être importante en ce qui concerne la performance des OGI. En effet, l'ajout de cette condition au modèle principal le rend ambigu (voir *Annexe XII*). Lorsque cette condition est incluse dans les différents modèles, il y a toujours plusieurs configurations qui ne conduisent ni à l'occurrence du phénomène ni à la non-occurrence du phénomène ou bien qui conduisent à l'occurrence du phénomène et à la non-occurrence du phénomène (voir *Annexe XIII*).

Dans un deuxième temps, la condition « autonomie du secrétariat » ne s'est pas avérée être importante en ce qui concerne la performance des OGI. Son ajout ne change pas le modèle principal puisqu'elle est minimisée (voir *Annexe XIV*). Si elle n'est pas minimisée, elle ne sert que de condition secondaire dans les modèles qui l'incluent (voir *Annexe XV*).

Dans un troisième temps, il n'est pas clair si la condition « difficulté du mandat » est importante ou non en ce qui concerne la performance des OGI. En effet, son ajout change quelque peu le modèle principal (voir *Annexe XVI*). La condition centrale semble être la difficulté du mandat plutôt que l'expérience du secrétariat ou les ressources financières. Les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières » ne sont pas minimisées, mais elles ont un rôle secondaire. Cependant, les scores de cohérence des solutions pour la non-performance des OGI sont faibles (sous 0,75). En effet, même si la présence de la condition, c'est-à-dire un mandat de type « protection de groupes », semble liée à l'occurrence du phénomène et que l'absence de la condition, c'est-à-dire un mandat de type « développement durable », semble liée à la non-occurrence du phénomène, les modèles incluant cette condition semblent systématiquement présenter des scores de cohérence trop faibles, principalement pour la solution complexe de la non-performance des OGI (voir *Annexe XVII*). Étant donné que la présence de scores de cohérence élevés est un des critères de sélection du modèle principal, les modèles incluant cette condition ne peuvent être retenus. Il est tout de même important de noter que l'absence de la condition « mandat exigeant et réalisable », c'est-à-dire un mandat de type « développement

« durable », pourrait être nécessaire à la non-performance des OGI. En effet, la *configuration 2* de l'*Annexe XVII* a un score de couverture de 0,76 indiquant la nécessité de l'absence de la condition.

Dans un quatrième temps, la condition « diversification du mandat » ne s'est pas avérée être importante en ce qui concerne la performance des OGI. L'ajout de la condition ne change pas le modèle principal puisqu'elle est minimisée (voir *Annexe XVIII*). Tout comme la condition « autonomie du secrétariat », si la condition « diversification du mandat » n'est pas minimisée, elle n'a qu'un rôle secondaire dans les modèles qui l'incluent (voir *Annexe XV*).

5.3.2 Modèles à quatre et cinq conditions

Des modèles à quatre et à cinq conditions ont aussi été testés. Ces modèles sont, par contre, plus difficiles à analyser étant donné le nombre élevé de configurations possibles. Quelques-uns de ces modèles sont présentés ici. Un modèle à quatre conditions, incluant toutes les conditions sauf « ressources financières » et « expérience du secrétariat », permet de vérifier les résultats précédents (voir *Annexe XIX*). En général, il est difficile de tirer des conclusions de ce modèle puisque les configurations vont dans tous les sens. Cependant, on observe qu'un mandat de type « protection de groupes » mène à la performance des OGI et qu'un mandat de type « développement durable » mène à la non-performance des OGI. Ainsi, les précédentes conclusions sont vérifiées. Un modèle incluant les conditions « autonomie du secrétariat », « diversification du mandat », « expérience du secrétariat » et « ressources financières » permet de vérifier la minimisation des conditions « autonomie du secrétariat » et « diversification du mandat » (voir *Annexe XX*). Un modèle à cinq conditions excluant la condition « appui des États membres », à cause de son ambiguïté, permet de retrouver les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières » bien qu'elles ressortent moins clairement (voir *Annexe XXI*). En fait, il vaut mieux se concentrer sur des modèles à deux ou trois conditions puisqu'il est plus aisé de tirer des conclusions.

5.3.3 Modèles incluant l'expérience du secrétariat ou les ressources financières

Finalement, des modèles incluant la condition « expérience du secrétariat », mais sans la condition « ressources financières » et des modèles incluant la condition « ressources financières », mais sans la condition « expérience du secrétariat » ont été étudiés afin de vérifier l'impact unique de chacune de ces conditions. Lorsqu'utilisée sans la condition « ressources financières », la condition « expérience du secrétariat » est une condition principale, mais les scores de cohérence sont faibles, sous le seuil de 0,75 (voir *Annexe XXII*). Lorsqu'utilisée sans la condition « expérience du secrétariat », la condition « ressources financières » est une condition principale, mais le score de cohérence pour la non-performance des OGI est sous le seuil de 0.75 (voir *Annexe XXIII*). Bref, les solutions semblent plus solides lorsque les deux conditions sont présentes appuyant les conclusions tirées du *Tableau 5.1.4*.

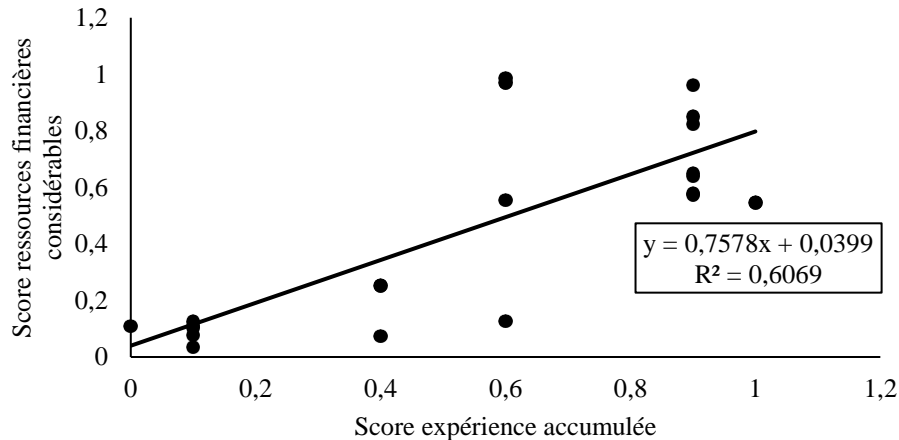
5.4 Tests de robustesse

Bien que ces résultats proviennent d'une bonne connaissance des conditions et de leur effet suite à de nombreuses manipulations, on ne peut écarter la possibilité que des décisions arbitraires aient été prises durant le processus d'analyse des données (Skaaning, 2011). C'est pourquoi il est essentiel pour la crédibilité de la recherche d'effectuer des tests afin de vérifier la robustesse de ces résultats, c'est-à-dire vérifier la sensibilité des solutions à différentes décisions. Considérant que la présente recherche est principalement orientée vers les conditions, les tests effectués concerneront celles-ci.

5.4.1 Erreurs liées au choix des conditions

Tout d'abord, il peut y avoir des erreurs liées au choix des conditions (Skaaning, 2011). Comme le modèle principal indique un lien fort entre les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières », cela amène à se demander si ces conditions ne mesurent pas une et même chose. Dans ce cas, il serait préférable de les combiner dans une même condition. Une simple régression linéaire permet de constater une corrélation positive entre les scores d'expérience du secrétariat et les scores de ressources financières (voir *Figure 5.4.1*). En fait, lorsque le score d'expérience du secrétariat est augmenté d'une unité, le score de ressources financières augmente de 0.76 unité.

Figure 5.4.1 Relation entre l'expérience du secrétariat et les ressources financières



Malgré cela, la régression ne peut expliquer que 61% de la distribution des points. Ainsi, l'expérience d'une OGI n'explique pas parfaitement la quantité de ses ressources. Il est donc pertinent de conserver ces deux conditions dans les modèles étudiés puisqu'elles constituent deux conditions à part entière.

5.4.2 Erreurs liées à l'opérationnalisation des conditions

Ensuite, il peut y avoir des erreurs liées à l'opérationnalisation des conditions (Maggetti et Levi-Faur, 2013). En effet, il faut s'assurer que l'opérationnalisation des conditions mène à des solutions plausibles et cohérentes. Pour cela, il suffit d'effectuer des changements dans cette opérationnalisation pour ensuite comparer les nouvelles solutions obtenues avec les anciennes. Un type de changement est le remplacement d'une mesure par une autre (Skaaning, 2011). Il est possible d'effectuer ce test pour le phénomène « performance des OGI » et la condition « appui des États membres » parce qu'il y a plusieurs options de mesures pour chacun d'eux, alors qu'il n'y a qu'une mesure disponible pour chacune des autres conditions.

La mesure de performance retenue dans cette recherche est une moyenne du score de performance attribué par le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) et du score de performance attribué par l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012). Ainsi, l'un ou l'autre de ces scores pourrait être utilisé seul comme mesure de la performance. Puisque le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) attribue peu de scores au-dessus

du seuil critique, le score de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) est choisi comme mesure test (voir *Annexe IV*). Les nouvelles solutions complexes sont sensiblement les mêmes que celles du modèle principal (voir *Annexe XXIV*). Le score de cohérence pour la performance des OGI (0,78) est un peu plus faible que celui du modèle principal (0,81) alors que le score de cohérence pour la non-performance des OGI est le même que celui du modèle principal (0,77). En fait, les scores de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) sont très près de la moyenne du score du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) et du score de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) (voir *Annexe IV*). Il est donc peu surprenant que ce changement de mesure n'affecte pas significativement les résultats. Cependant, comme le score de cohérence pour la performance des OGI est un peu diminué par ce changement, la moyenne initiale est préférée.

La mesure d'appui des États membres retenue pour cette recherche est une moyenne d'une mesure d'appui général et d'une mesure d'appui diversifié. Ainsi, l'une ou l'autre de ces mesures pourrait être utilisée seule comme mesure de l'appui des États membres. D'une part, si on utilise seulement la mesure « appui général » en combinaison avec les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières », les mêmes configurations et les mêmes ambiguïtés que le modèle utilisant la moyenne ressortent (voir *Annexe XII et Annexe XXV*). D'une autre part, si on utilise seulement la mesure « appui diversifié » en combinaison avec les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières », le modèle ne présente pas autant d'ambiguïté, mais la condition est minimisée (voir *Annexe XII et Annexe XXVI*). Bref, l'utilisation de la mesure d'appui général, d'appui diversifié ou la moyenne des deux ne change pas l'effet de la condition sur la performance des OGI réaffirmant la non-importance de cette condition.

5.4.3 Erreurs liées à la calibration des conditions

Finalement, il peut y avoir des erreurs liées à la calibration des conditions (Maggetti et Levi-Faur, 2013). Pour vérifier les paramètres de calibration des conditions, il suffit d'effectuer des changements au niveau des échelles de calibration pour ensuite comparer les nouvelles solutions obtenues avec les anciennes. Il est possible d'effectuer ce test pour la condition « expérience du secrétariat » et « ressources financières » parce qu'il y a

plusieurs seuils critiques possibles, alors que la calibration des autres conditions est basée sur un standard externe.

Le seuil critique pour la calibration de la condition « expérience du secrétariat » est l'année 1969. Un seuil critique de 1959 pourrait aussi fonctionner puisqu'il y aurait toujours un nombre assez élevé de cas appartenant à l'ensemble « OGI expérimenté » et à l'ensemble « OGI non expérimentée » (voir *Annexe XII*). Cependant, le modèle présente une configuration, représentant neuf cas, au résultat ambigu indiquant un problème de calibration (voir *Annexe XXVI*).

Le seuil critique pour la calibration de la condition « ressources financières » est de 700 000 000\$. Un seuil critique de 800 000 000\$ pourrait aussi fonctionner puisqu'il y aurait toujours un nombre assez élevé de cas appartenant à l'ensemble « OGI avec beaucoup de ressources » et à l'ensemble « OGI avec peu de ressources » (voir *Annexe X*). Cependant, le modèle a une solution pour la performance des OGI incohérente (score de cohérence de 0,73) indiquant un problème de calibration (voir *Annexe XXVII*).

6 DISCUSSION

Les résultats étant présentés, il importe maintenant de les expliquer. Une analyse, dite verticale, de chacune des configurations du modèle principal et une analyse, dite horizontale, de chacune des conditions étudiées sont d'abord effectuées. Ensuite, les contributions théoriques, empiriques et pratiques de la recherche sont énumérées. Finalement, les limitations de la présente recherche ainsi que les différentes pistes pour des recherches futures sont expliquées.

6.1 Analyse verticale des configurations

Les deux premiers avantages de la méthodologie de l'AQC listés dans la *Section 4.2 Approche méthodologique* concernent les principes de complexité causale et d'asymétrie causale. Ainsi, l'AQC permet de tenir compte de l'interdépendance des conditions en réfléchissant en termes de configurations multiples et d'étudier la non-occurrence du phénomène séparément de l'occurrence du phénomène puisque les solutions ne sont pas nécessairement les mêmes (Ragin, 2008). Or, les solutions complexes du modèle principal

identifient uniquement une configuration pour la performance des OGI et uniquement une configuration pour la non-performance des OGI (voir *Tableau 5.1.3*). De plus, la configuration pour la performance des OGI est le parfait miroir de la configuration pour la non-performance des OGI. Ainsi, les résultats pointent vers une simplicité et une symétrie causales plutôt que vers une complexité et une asymétrie causales. Au contraire de ce que la littérature a pu indiquer, la performance des OGI ne serait donc pas un phénomène nécessitant un nombre élevé de conditions pour le décrire (Boswell, 1973; Steers, 1975). Les résultats offrent, tout de même, des preuves convaincantes quant à l'utilité d'utiliser une méthode multidimensionnelle puisqu'il n'y a bel et bien pas qu'une condition qui prime sur les autres. En fait, deux conditions complémentaires s'avèrent suffisantes pour décrire la performance des OGI et la non-performance des OGI. Cela représente la principale contribution théorique de cette recherche.

Les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières » sont complémentaires parce que l'expérience permet d'avoir une idée plus précise des mécanismes de mise en œuvre et de gestion de programmes alors que les ressources financières donnent les moyens de mettre en place ces programmes. Ainsi, une OGI qui a beaucoup de ressources financières et peu d'expérience peut aisément financer ses programmes, mais a de la difficulté à les développer. Une OGI qui a beaucoup d'expérience accumulée et peu de ressources financières a de la facilité à développer ses programmes, mais peut difficilement les financer. Les ressources financières constituent le carburant alors que l'expérience du secrétariat constitue la qualité du moteur. La voiture (l'OGI) peut avancer qu'aussi longtemps qu'elle a du carburant (des ressources financières), mais une bonne qualité de moteur (de l'expérience accumulée) lui permet d'avancer plus en douceur, sans à-coups. Bref :

Proposition 1. La combinaison de la présence d'expérience accumulée et de la présence de ressources financières considérables est suffisante à l'atteinte des objectifs des OGI.

Proposition 2. La combinaison de l'absence d'expérience accumulée et de l'absence de ressources financières considérables est suffisante à l'échec de l'atteinte des objectifs des OGI.

À titre d'illustration, le HCR bénéficie de beaucoup d'expérience accumulée puisqu'il a été créé en 1950 afin de venir en aide aux millions d'Européens ayant perdu leur foyer

pendant la Seconde Guerre mondiale (UNHCR, n.d.). Le HCR bénéficie également des ressources financières considérables : plus de 2,6 milliards de dollars par année. Avec la présence d'expérience accumulée et la présence de ressources financières considérables, l'OGI obtient un score parfait de performance. Le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) indique d'ailleurs que le HCR [traduction] « a un rôle crucial et est fort dans la livraison de résultats, particulièrement dans des contextes sensibles » (p.99). Le HCDH, quant à lui, bénéficie de peu d'expérience accumulée puisqu'il a été créé en 1993 suite à la Conférence mondiale sur les droits de l'homme (HCDH, n.d.). Le HCDH ne bénéficie également pas de ressources financières considérables : seulement 205 millions de dollars par année, soit environ 13 fois moins que le HCR. Avec l'absence d'expérience accumulée et l'absence de ressources financières considérables, l'OGI obtient un faible score de performance. Le Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011) et l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012) notent d'ailleurs que le HCDH a de la difficulté à prouver l'atteinte des résultats au niveau organisationnel.

6.2 Analyse horizontale des conditions

Bien que la théorisation des configurations menant à la performance et à la non-performance des OGI soit la contribution principale de cette recherche, les résultats concernant chaque condition prise individuellement permettent de contribuer plus largement à la littérature.

Premièrement, il a été établi que la condition « appui des États membres » n'est pas importante en ce qui concerne la performance des OGI. Cette conclusion est assez différente de l'argument qui se dégage de la littérature. Gutner et Thompson (2010) et Wilkinson (2006) offrent des exemples où une absence de consensus au niveau des intérêts ou des normes occasionne un certain retrait des appuis empêchant les OGI de faire progresser leurs objectifs. Cependant, cet argument, n'étant basé que sur quelques études de cas unique, n'est pas généralisable. La présente recherche, de nature empirique, présente une meilleure base pour la poursuite des investigations concernant l'appui des États membres et la performance des OGI.

Deuxièmement, il a été établi que la condition « autonomie du secrétariat » n'est pas importante en ce qui concerne la performance des OGI. Cette conclusion ne semble favoriser aucun des deux groupes d'auteurs qui se sont penchés sur la question. Le premier groupe associe l'autonomie du secrétariat à une mauvaise performance puisqu'elle crée une culture interne dysfonctionnelle (Barnett et Finnemore, 1999). Barnett et Finnemore (1999, 2004b) présentent uniquement un argumentaire logique suivi d'une étude de cas unique. Cela ne constitue donc pas une théorie puisque leurs résultats ne peuvent être généralisés. Le deuxième groupe associe l'autonomie du secrétariat à une meilleure performance puisqu'elle permet de s'assurer que les États n'utilisent pas les OGI pour faire avancer leurs intérêts changeants (Lall, 2017). Bien que Lall (2017) ait établi une corrélation positive et significative entre les conditions « autonomie du secrétariat » et « performance des organisations », il est important de rappeler que Lall (2017) étudie 53 organisations internationales. Son échantillon est donc différent de celui de la présente recherche. En effet, en plus de contenir un nombre plus élevé de cas, son échantillon inclut des organisations qui ne sont pas des OGI, des organisations qui sont de type « organisme de financement » et des organisations qui ne font pas partie du système de l'ONU. Ainsi, il est possible que l'importance de l'autonomie soit plus grande pour la performance de ces autres types d'organisations. De plus, ce n'est pas parce qu'il y a corrélation entre « autonomie du secrétariat » et « performance des organisations » qu'on doit s'attendre à ce que la condition « autonomie du secrétariat » soit une condition principale d'un modèle d'AQC. Effectivement, il est possible que les organisations performantes autonomes aient aussi beaucoup d'expérience accumulée et des ressources financières considérables et que les organisations non performantes aient aussi peu d'expérience accumulée et pas de ressources financières considérables. Ainsi, en n'étudiant qu'un seul facteur, le rôle des autres facteurs peut être oublié. Bref, bien que la corrélation établie par Lall (2017) ait été une piste intéressante à examiner, il est tout à fait possible que la condition « autonomie du secrétariat » ne soit pas centrale à la performance des OGI.

Troisièmement, il a été établi que la condition « difficulté du mandat » n'est pas importante en ce qui concerne la performance des OGI puisque les modèles l'incluant ont des scores de cohérence faibles. Cependant, il a tout de même été observé que la présence d'un mandat de type « protection de groupes » semble liée à l'occurrence du phénomène et que

l'absence d'un mandat de type « développement durable » semble liée à la non-occurrence du phénomène. De plus, la présence d'un mandat de type « développement durable » est nécessaire à la non-performance des OGI. Ces conclusions corroborent partiellement la position de la littérature : un mandat difficile motive les employés, mais un mandat trop difficile décourage les employés, affectant ainsi la performance (Barnett et Finnemore, 2004a; Gutner, 2005; Latham et Locke, 1991; Locke, Latham et Erez, 1988; Wright, 2007). En effet, comme les mandats de type « développement durable » sont liés à la non-performance des OGI, ils seraient considérés comme étant trop difficiles. Il pourrait être logique qu'un mandat de type « développement durable » soit plus complexe, ou du moins plus abstrait, qu'un mandat de type « protection de groupes » puisque le concept de développement durable est jugé par plusieurs comme étant ambigu en plus d'être orienté vers le long terme (Kates, Parris et Leiserowitz, 2005). En revanche, l'incohérence observée nous force à mettre un bémol à ce raisonnement. Il reste probablement du travail à faire concernant la catégorisation des types de mandats, bien que cette recherche ait poussé plus loin celle de Lall (2017).

Quatrièmement, il a été établi que la condition « diversification du mandat » n'est pas importante en ce qui concerne la performance des OGI. Cette conclusion est assez différente des conclusions provenant de la littérature : un mandat diversifié permet les économies de gamme en plus de fournir un plus grand espace de négociations, mais un mandat trop diversifié engendre de la confusion (Barnett et Finnemore, 2004a; Guzman, 2013). Il y a donc une relation curvilinéaire entre la diversification du mandat et la performance des OGI (Palich, Cardinal et Miller, 2000). Cet argument n'est cependant basé que sur un raisonnement logique empêchant toute généralisation. La présente recherche, étant empirique, présente une meilleure base pour la poursuite des investigations concernant la diversification du mandat et la performance des OGI.

Cinquièmement, il a été établi que la condition « expérience du secrétariat » est centrale en ce qui concerne la performance des OGI. Cette conclusion va dans le même sens qu'une partie de la littérature. Haas (2000) et Siebenhüner (2008) expliquent que les OGI ont un mécanisme d'apprentissage, comme le décrivent Argote et Miron-Spektor (2011), qui leur permettent d'utiliser leur expérience pour s'améliorer. Par contre, cette conclusion

contredit Lall (2017) qui n'a pas trouvé de lien entre l'âge des OGI et leur performance. Cependant, comme il a été expliqué plus haut, les conclusions d'une régression peuvent différer des conclusions d'une AQC. Il est également important de souligner que la présente recherche ajoute un nouvel aspect à la littérature concernant l'expérience du secrétariat et de la performance des OGI en expliquant l'interdépendance de l'expérience du secrétariat et des ressources financières.

Sixièmement, il a été établi que la condition « ressources financières » est centrale en ce qui concerne la performance des OGI. Cette conclusion concorde avec la littérature. Les OGI qui ont beaucoup de ressources peuvent concrétiser leurs objectifs, être proactives, prendre des risques et obtenir des ressources réelles augmentant leur performance (Boyne, 2003; Filser *et al.*, 2014; Goetz et Patz, 2017). Il est également important de préciser que la présente recherche ajoute un nouvel aspect à la littérature concernant les ressources financières et de la performance des OGI en expliquant l'interdépendance des ressources financières et de l'expérience du secrétariat.

6.3 Contributions

Comme démontré dans les deux précédentes sections, cette recherche contribue considérablement à la littérature sur la performance des OGI. Or, les contributions ne se limitent pas qu'à la théorie puisqu'elles concernent également la méthodologie et, plus significativement, la pratique.

6.3.1 Théoriques

Effectivement, cette recherche contribue de façon importante à la théorie sur la performance des OGI. Gutner et Thompson (2010) remarquent que [traduction] « bien qu'il soit largement reconnu que les organisations internationales génèrent parfois de mauvais résultats ou des conséquences inattendues, la littérature est sous-développée dans sa capacité à expliquer pourquoi cela se produit et pourquoi, parfois, les organisations internationales performant relativement bien » (p.228). En plus de contribuer à un champ de recherche peu étudié, la présente recherche endosse une approche différente basée sur la théorie des ensembles et le raisonnement par configuration. Les recherches existantes sur la performance des OGI utilisent principalement l'argumentaire logique, l'étude de

cas ou les régressions linéaires. Elles ne présentent qu'un seul élément causal, assumant que la performance des OGI's peut être réduite à un facteur ultime qui expliquerait la majeure partie des variations du phénomène. La méthodologie de cette recherche adopte une tout autre perspective qui correspond mieux aux mécanismes de la performance organisationnelle. En effet, comme la performance organisationnelle est un phénomène complexe pouvant être influencé par un grand nombre de facteurs, il est contre-intuitif d'utiliser une approche unidimensionnelle (Steers, 1975). Une approche multidimensionnelle, où l'interdépendance d'un ensemble de facteurs est étudiée, est plus conforme à la nature de la performance organisationnelle. Cette approche holistique a permis de relever les combinaisons de conditions menant à la performance des OGI's et les combinaisons de conditions menant à la non-performance des OGI's, la simplicité et la symétrie causales de ces configurations et les points importants à retenir sur chacun des facteurs étudiés bonifiant la littérature les concernant.

6.3.2 Méthodologiques

Cette recherche apporte aussi des contributions méthodologiques. Tout d'abord, elle prouve qu'il vaut mieux choisir des approches holistiques pour étudier la performance des OGI's. En effet, à l'aide de la méthodologie de l'AQC, la présente recherche démontre que la performance des OGI's se décrit par configurations. Les approches méthodologiques utilisées précédemment occultent le rôle de l'interdépendance des facteurs. Ensuite, elle démontre la possibilité d'utiliser la méthode de l'AQC dans une approche abductive. La liste des conditions à étudier est élaborée par déduction à l'aide de la littérature et une nouvelle théorie peut émerger inductivement à partir des résultats. Finalement, la présente recherche, étant la première de son genre, démontre la possibilité d'utiliser de nouvelles approches méthodologiques pour étudier la performance des OGI's, créant de nouvelles opportunités pour les recherches futures dans le domaine.

6.3.3 Pratiques

Cette recherche contribue à la gouvernance mondiale et à la résolution de ses enjeux en offrant des pistes de réflexion pour l'amélioration des OGI's. Tout d'abord, il n'y a que deux axes d'actions ayant un véritable impact sur la performance des OGI's : l'expérience du secrétariat et les ressources financières. Il devient donc contre-productif de tenter de

rallier l'appui d'un plus grand nombre ou d'une plus grande variété d'États, de changer le niveau d'autonomie du secrétariat, d'élargir ou de restreindre le mandat ou de jouer sur le type d'enjeux à résoudre. Ensuite, il n'y a qu'un de ces axes qui est directement accessible. Bien qu'il y ait plus de chance qu'une OGI soit performante si elle a beaucoup d'expérience accumulée en plus d'avoir des ressources financières considérables, les États membres n'ont pas un contrôle direct sur l'expérience du secrétariat. La date de création d'une OGI n'est pas un facteur modifiable. Si un État membre souhaite avoir un impact concret et rapide sur l'atteinte des objectifs d'une OGI, sa seule option est d'augmenter son financement en contribuant davantage et en convainquant d'autres États membres de contribuer davantage. Finalement, l'axe de l'expérience du secrétariat semble prisonnière du temps puisqu'elle s'acquiert avec le passage des années. Selon la calibration des dates de création des OGIs, une OGI est considérée comme étant expérimentée si elle a été créée au plus tard en 1969. Cela équivaut à 50 ans d'activité. Cette longue attente est peu commode puisque ce sont ces OGIs expérimentées qui investissent le plus judicieusement les ressources financières ayant un maximum d'impact sur les enjeux.

6.4 Recommandations

Pour faire suite à ces implications managériales, quelques recommandations seront présentées ici. Premièrement, les États membres devraient augmenter leurs contributions financières à l'ensemble des OGIs. Ce serait le moyen le plus efficace d'avoir un impact direct et rapide sur l'atteinte des objectifs de ces organisations. Avec une plus grande quantité de ressources financières, les OGIs bénéficieraient de plus de latitude pour mettre en place leurs programmes. Cela n'améliorerait pas nécessairement la qualité des programmes en tant que telle, mais cela permettrait à la communauté internationale de se rapprocher, toute de même, un peu plus, d'une résolution des divers enjeux mondiaux. Les États membres devraient d'abord se concentrer sur les OGIs les moins financées. Par exemple, le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes (UNISDR) n'a qu'un revenu moyen de 31 millions de dollars par années. Ce montant est bien loin du revenu moyen annuel du Programme des Nations Unies pour le développement (UNDP) de 5,4 milliards de dollars.

Deuxièmement, pour améliorer ces programmes, des canaux de transmission des connaissances entre les OGI les plus anciennes et les OGI les plus récentes devraient être mis en place. La communauté internationale ne peut se permettre d'attendre 50 ans pour qu'une OGI acquiert assez d'expérience pour être performante. Effectivement, certains enjeux, comme l'accumulation de dioxyde de carbone dans l'atmosphère, ont des échéanciers plutôt serrés. Ces canaux permettrait d'accélérer le processus circulaire d'apprentissage décrit par Argote et Miron-Spektor (2011). Une ancienne OGI, qui a effectué de nombreuses tâches durant ses années d'activité, a déjà accumulé de l'expérience produisant des connaissances. Ces connaissances peuvent être partagées à une jeune OGI permettant à cette dernière d'améliorer ses tâches à effectuer et, ainsi, de réaliser plusieurs cycles d'apprentissage d'un seul coup. Par exemple, une OGI expérimentée comme l'Organisation internationale du travail (OIT) créé en 1919 pourraient offrir un service de consultation et même dépêcher des employés expérimentés pour prêter main-forte à une OGI peu expérimentée comme le Bureau des Nations Unies contre la drogue et le crime (UNODC) créé en 1997.

Troisièmement, les États devraient éviter de créer de nouvelles OGI. Bien que les canaux de communication offrent une solution au peu d'expérience de certaines OGI, il serait préférable qu'il n'y ait tout simplement pas d'OGI peu expérimentée. Les États auraient plutôt avantage à ajouter des mandats aux OGI existantes, lorsque cela s'avère possible. Ainsi, après plusieurs années, les OGI seraient toutes des OGI expérimentées et, donc, toutes plus performantes contribuant encore plus à la résolution des enjeux. Il n'y aurait alors que l'axe des ressources financières pour agir au niveau de la performance des OGI. Par exemple, il aurait peut-être été possible d'ajouter le mandat du Programme commun des Nations Unies sur le VIH/Sida (ONUSIDA) au mandat de l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Quatrièmement, pour les situations urgentes, les États devraient prioriser financièrement certaines OGI. Une priorisation permettrait de concentrer les ressources financières et, donc d'améliorer rapidement la performance des OGI faisant face à un certain enjeu urgent. Les autres OGI seraient probablement moins performantes pendant ce temps, mais la communauté internationale s'assurerait que les OGI les plus adéquates pour gérer la

crise aient les moyens d'augmenter leurs efforts. De plus, il serait encore plus efficace de prioriser les OGI expérimentées puisqu'elles utilisent mieux les ressources financières disponibles. Par exemple, en cas de famine prolongée un montant supplémentaire devrait être débloqué pour le Programme alimentaire mondiale (PAM).

6.5 Limitations et recherches futures

Cette recherche fait avancer le champ de recherche dans une tout autre direction en développant une théorie de la performance des OGI à l'aide de la méthodologie de l'AQC. Toutefois, elle présente des limitations que d'autres recherches pourront tenter de surmonter.

Dans un premier temps, bien qu'il ait été possible d'expliquer en bonne partie la performance des OGI et la non-performance des OGI, cette recherche n'est pas parvenue à expliquer toutes les variations. En effet, les couvertures des solutions du modèle principal sont élevées (0,64), mais pas complètes. Il existe sans doute d'autres configurations pouvant expliquer la performance des OGI et la non-performance des OGI. De futures recherches devraient tenter de trouver ces configurations manquantes. Pour se faire, ces recherches peuvent étudier de nouveaux facteurs. Par exemple, la présente recherche a mis de côté les facteurs déterminés par le contexte et la plupart de ceux déterminés par le secrétariat.

Dans un deuxième temps, cette recherche a rencontré certaines contraintes qui lui ont forcé la main quant au choix de certains paramètres. Tout d'abord, le nombre de cas sélectionnés aurait pu être plus élevé. En effet, tout en demeurant dans une perspective d'AQC à petit-N, il aurait été possible d'aller jusqu'à 50 cas (Greckhamer, Misangyi et Fiss, 2013). Un plus grand nombre de cas aurait permis d'avoir plus de cas par configuration et d'augmenter les chances de couvrir plus de configurations. De cette façon, les résultats auraient une base encore plus solide. Or, un choix a été fait de réduire les variations entre les cas afin d'obtenir un domaine d'investigation le plus homogène possible. Avec cette contrainte, il a été plus difficile de trouver des cas à étudier. Ensuite, d'autres méthodes de collecte de données auraient pu être utilisées. Des données recueillies par les méthodes de l'observation ou de l'entrevue, par exemple, auraient pu appuyer les données amassées des sites Web des OGI et de l'étude de Lall (2017). Guba (1981) explique qu'une telle

triangulation permet de profiter des avantages de chaque méthode en plus de compenser leurs limitations individuelles. De plus, ces méthodes auraient permis d'acquérir une plus grande connaissance de chaque cas et ainsi de perfectionner l'élaboration de mesures et la calibration de chaque condition. Or, la présente recherche fait face à, non seulement des contraintes de temps et de ressources, mais également au défi de trouver des points d'entrée dans les organisations.

Dans un troisième temps, cette recherche s'applique à un contexte bien précis. Les cas étudiés sont tous des OGI de type « opératrice de programmes » faisant partie du système de l'ONU. Il serait intéressant que d'autres recherches explorent si les configurations trouvées s'appliquent aussi aux OGI de type « organisme de financement » ou à des OGI ne faisant pas partie de l'ONU ou à d'autres types d'organisations internationales. De plus, la performance étudiée concerne uniquement l'atteinte des objectifs. Il serait intéressant que d'autres recherches puissent vérifier si les configurations trouvées s'appliquent à d'autres mesures de la performance, telles que l'efficacité et l'efficience de l'exécution des activités.

7 CONCLUSION

Cette recherche a développé une première théorie holistique par configuration de la performance des OGI. Le but était d'avoir une meilleure idée de ce qu'il peut être fait pour corriger les OGI en difficulté et, par le fait même, favoriser la résolution des enjeux mondiaux en trouvant quels sont les facteurs qui interagissent pour influencer la performance des OGI. Au contraire des études existantes traitant qu'un seul facteur à la fois, la méthode multidimensionnelle utilisée traite un ensemble de facteurs interdépendants respectant mieux la nature de la performance des OGI. En effet, comme il y a une grande quantité de facteurs affectant la performance organisationnelle, il est peu probable qu'un seul de ces facteurs ait préséance sur les autres (Boswell, 1973).

Dans un premier temps, poursuivant une approche abductive, une liste de facteurs est dressée à partir de la littérature : appui des États membres, autonomie du secrétariat, difficulté du mandat, diversification du mandat, expérience du secrétariat et ressources financières. Dans un deuxième temps, l'AQC à ensembles flous est utilisée pour analyser

ces facteurs et trouver les configurations menant à la performance des OGI et les configurations menant à la non-performance des OGI. Il est déterminé que la performance des OGI est bien de type multidimensionnel puisqu'il n'y a pas qu'un facteur qui prime sur les autres; il y a deux facteurs complémentaires. La présence d'expérience accumulée et de ressources financières considérables mène à la performance des OGI (p. ex. UNRWA, HCR, UNICEF, OIT, OIM, OMS, PAM) alors que l'absence d'expérience accumulée et de ressources financières considérables mène à la non-performance des OGI (p. ex. UNODC, UNISDR, HCDH, ONU Femmes, ONUSISA, UNEP). En revanche, la performance des OGI présente une simplicité causale puisqu'il n'y a qu'une configuration conduisant à l'occurrence du phénomène et qu'une configuration conduisant à la non-occurrence du phénomène. Elle présente aussi une symétrie causale puisque les configurations conduisant à l'occurrence du phénomène sont exactement l'image opposée des configurations conduisant à la non-occurrence du phénomène. Ainsi, cette recherche permet une meilleure compréhension de la performance des OGI contribuant à la théorie.

Plus concrètement, cette recherche permet d'avoir une meilleure idée de ce qu'il convient de faire pour améliorer les OGI déficientes et, ainsi, augmenter les chances de résoudre les multiples enjeux mondiaux. Il n'y a que deux axes d'actions ayant un impact sur la performance des OGI : l'expérience du secrétariat et les ressources financières. Comme l'expérience s'acquiert avec le temps, les États membres devraient éviter de créer de nouvelles OGI. Sinon, la seule façon pour les États membres d'utiliser cet axe est de mettre en place des canaux de transmission des connaissances entre les OGI les plus expérimentées et les moins expérimentées. Le deuxième axe est beaucoup plus facile à utiliser puisqu'il suffit d'augmenter les contributions financières pour avoir un impact.

Dans les faits, il n'est pas toujours simple de convaincre les États membres d'augmenter leurs contributions. Pire encore, dans les dernières années, le gouvernement des États-Unis a arrêté de financer plusieurs OGI. En 2011, l'UNESCO a arrêté de recevoir les contributions américaines à la suite du vote acceptant la Palestine comme nouvel État membre (Sherwood, 2011). Ces contributions représentaient 22% du budget de l'UNESCO. Le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP), s'occupant de la santé procréative et maternelle, n'a pas reçu de paiement de la part des États-Unis depuis

2016 (Gaouette, 2019). Le FNUAP est ainsi privé de 32,5 millions de dollars par année. L'histoire se répète pour l'UNRWA qui perd le tiers de son budget en 2019 (Beaumont, 2018). Ces coupures causent des maux de tête aux OGI touchés qui doivent trouver des solutions pour remplir ce nouveau trou dans leurs budgets sans quoi leurs programmes devront être coupés. Cette nouvelle attitude des États-Unis représente certainement une menace à la performance de ces OGI et la résolution des enjeux qui leur sont associés.

8 BIBLIOGRAPHIE

- Abbott, Kenneth W. et Duncan Snidal (1998). « Why states act through formal international organizations », *The Journal of Conflict Resolution*, vol. 42, no 1, p. 3-32.
- Agence pour le développement international de l'Australie (2012). *Australian multilateral assessment*, Australie. Récupéré de <https://dfat.gov.au/about-us/publications/Documents/ama-full-report-2.pdf>
- Agrawal, Anup et Charles R. Knoeber (1996). « Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, vol. 31, no 3, p. 377-397.
- Aguilar, Francis J. (1967). *Scanning the business environment*, New York, Macmillan.
- Alvarez, José E. (2005). *International organizations as law-makers*, New York, Oxford University Press, 660 p.
- Ancona, Deborah, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski et Peter M. Senge (2007). « In praise of the incomplete leader », *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2007/02/in-praise-of-the-incomplete-leader>
- Andrews, Rhys, George Boyne, Jennifer Law et Richard M. Walker (2009). « Strategy, structure and process in the public sector: A test of the miles and snow model », *Public Administration*, vol. 87, no 4, p. 732-749.
- Andrews, Rhys, George Boyne et Richard M. Walker (2006). « Strategy content and organizational performance: An empirical analysis », *Public Administration Review*, vol. 66, no 1, p. 52-63.
- Argote, L. et E. Miron-Spektor (2011). « Organizational learning: From experience to knowledge », *Organization Science*, vol. 22, no 5, p. 1123-1137.
- Aversa, Paolo, Santi Furnari et Stefan Haefliger (2015). « Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in formula one racing, 2005–2013 », *Industrial and Corporate Change*, vol. 24, no 3, p. 655-676.
- Banque Mondiale (2019). *World bank country and lending groups*. Récupéré le 27-06-2019 <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>
- Barnett, Michael et Martha Finnemore (1999). « The politics, power, and pathologies of international organizations », *International Organization*, vol. 53, no 4, p. 699-732.
- Barnett, Michael et Martha Finnemore (2004a). « The power of liberal international organizations », dans Michael Barnett et Duvall Raymond (dir.), *Power in global governance*, Cambridge University Press.
- Barnett, Michael et Martha Finnemore (2004b). *Rules for the world: International organizations in global politics*, Cornell University.
- Beaumont, Peter (2018). *Us confirms end to funding for un palestinian refugees*, The Guardian. Récupéré le 3 août 2019 <https://www.theguardian.com/world/2018/aug/31/trump-to-cut-all-us-funding-for-uns-main-palestinian-refugee-programme>
- Beckfield, Jason (2003). « Inequality in the world polity: The structure of international organization », *American Sociological Review*, vol. 68, no 3, p. 401-424.
- Berg-Schlosser, Dirk et Gisèle De Meur (2009). « Comparative research design: Case and variable selection », dans Benoît Rihoux et Charles C. Ragin (dir.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (qca) and related techniques*, SAGE Publications.
- Berg-Schlosser, Dirk, Gisèle De Meur, Benoît Rihoux et Charles C. Ragin (2009). « Qualitative comparative analysis (qca) as an approach », dans Benoît Rihoux et Charles C. Ragin (dir.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (qca) and related techniques*, SAGE Publications.

- Biermann, F. et B. Siebenhüner (2009). « The role and relevance of international bureaucracies », dans F. Biermann, B. Siebenhüner, L. Andler, S. Bauer et S. Behrle (dir.), *Managers of global change: The influence of international environmental bureaucracies*, MIT Press.
- Biermann, F., B. Siebenhüner, L. Andler, S. Bauer et S. Behrle (2009). *Managers of global change: The influence of international environmental bureaucracies*, MIT Press.
- Birdsall, Nancy et Homi Kharas (2010). *Quality of official development assistance assessment*, Washington. Récupéré de https://www.cgdev.org/sites/default/files/1424481_file_CGD_QuODA_web.pdf
- Boswell, J. (1973). *The rise and decline of small firms*, London, Allen and Unwin.
- Boyne, George (2002). « Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales », *Public Money and Management*, vol. 22, p. 17-24.
- Boyne, George (2003). « Sources of public service improvement: A critical review and research agenda », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, no 3, p. 367-394.
- Boyne, George et Julian S. Gould-Williams (2003). « Planning and performance in public organizations », *Public Management Review*, vol. 5, no 1, p. 115-132.
- Brewer, Gene A. et Sally Coleman Selden (2000). « Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no 4, p. 685-711.
- Bryson, John M. (2004). « What to do when stakeholders matter » [Article], *Public Management Review*, vol. 6, no 1, p. 21-53.
- Cameron, Kim (1978). « Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education », *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, no 4, p. 604-632.
- Campbell, J. T., D. G. Sirmon et M. Schijven (2016). « Fuzzy logic and the market: A configurational approach to investor perceptions of acquisition announcements », *Academy of Management Journal*, vol. 59, no 1, p. 163-187.
- Carlsson, J., A. Nordegren et F. Sjöholm (2005). « International experience and the performance of Scandinavian firms in China », *International Business Review*, vol. 14, no 1, p. 21-40.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and structure*, New York, Doubleday, Garden City.
- Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (2012). *Revenu des organisations par donateur gouvernemental*. Récupéré le 25/03/19 <https://www.unsceb.org/content/FS-D00-01?agency=UNESCO>
- Cooper, B., J. Glaesser et S. Thomson (2014). « Schneider and Wagemann's proposed enhanced standard analysis for Ragin's qualitative comparative analysis: Some unresolved problems and some suggestions for addressing them », *COMPASS Working Paper Series*, no 77.
- Cress, Daniel M. et David A. Snow (2000). « The outcomes of homeless mobilization: The influence of organization, disruption, political mediation, and framing », *American Journal of Sociology*, vol. 105, no 4, p. 1063-1104.
- Crilly, Donald (2011). « Predicting stakeholder orientation in the multinational enterprise: A mid-range theory », *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no 5, p. 694-717.
- Cronqvist, L. (2011). *Tosmana, version 1.3.2.0 [computer program]*. University of Trier.
- De Meur, Gisèle et C.C. Ragin (2002). *L'analyse quali-quantitative comparée (aqqc-qca): Approche, techniques et applications en sciences humaines*, Louvain-la-Neuve, Belgique, Academia-Bruylant.
- Département de l'Assemblée générale et de la gestion des conférences *United Nations regional groups of member states*. Récupéré le 21/02/2019 <http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml>
- Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011). *Multilateral aid review: Ensuring maximum value for money for UK aid through multilateral organisations*, Royaume-Unis. Récupéré de

- https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67583/multilateral_aid_review.pdf
- Département pour le développement international du Royaume-Uni (2016). *Raising the standard: The multiateral development review 2016*, Royaume-Unis. Récupéré de https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/573884/Multilateral-Development-Review-Dec2016.pdf
- Detomasi, David Antony (2006). « The multinational corporation and global governance: Modelling global public policy networks », *Journal of Business Ethics*, vol. 71, no 3, p. 321-334.
- Duffield, John (2007). « What are international institutions? », *International Studies Review*, vol. 9, p. 1-22.
- Dusa, A. (2019). *Qca with r. A comprehensive resource*, Springer International Publishing.
- Dyer, Jeffrey H et Harbir Singh (1998). « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 4, p. 660-679.
- Etzioni, Amitai (1964). *Modern organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Filser, Matthias, Fabian Eggers, Sascha Kraus et Éva Málovics (2014). « The effect of financial resource availability on entrepreneurial orientation, customer orientation and firm performance in an international context: An empirical analysis from austria and hungary », *Journal of East European Management Studies*, vol. 19, no 1, p. 7-30.
- Finkelstein, L.S. (1995). « What is global governance? », *Global Governance*, vol. 1, p. 367-372.
- Fiss, P.C. (2011). « Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research », *Academy of Management Journal*, vol. 54, no 2, p. 393-420.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitnam.
- Gaouette, Nicole (2019). *Us aid cuts to an agency will hurt vulnerable women and children, critics say*, CNN. Récupéré le 3 août 2019 <https://www.cnn.com/2019/07/15/politics/us-aid-cut-unfpa/index.html>
- Ghoshal, Sumantra et Christopher A. Bartlett (1994). « Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality management », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 91.
- Gilbert, Brett Anitra et Joanna Tochman Campbell (2015). « The geographic origins of radical technological paradigms: A configurational study », *Research Policy*, vol. 44, no 2, p. 311-327.
- Goetz, Klaus H. et Ronny Patz (2017). « Resourcing international organizations: Resource diversification, organizational differentiation, and administrative governance », *Global Policy*, vol. 8, no S5, p. 5-14.
- Gordon, George G. et Nancy DiTomaso (1992). « Predicting corporate performance from organizational culture », *Journal of Management Studies*, vol. 29, no 6, p. 783-798.
- Greckhamer, T., V.F. Misangyi, H. Elms et R. Lacey (2008). « Using qualitative comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects », *Organizational Research Methods*, vol. 11, no 4, p. 695-726.
- Greckhamer, T., V.F. Misangyi et P.C. Fiss (2013). « The two qcacs: From a small-n to a large-n set theoretic approach », dans *Configurational theory and methods in organizational research*, vol 38, coll. Research in the sociology of organizations, p. 49-75.
- Guba, Egon G. (1981). « Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries », *Educational Communication and Technology*, vol. 29, no 2, p. 75-91.
- Gutner, Tamar (2005). « Explaining the gaps between mandate and performance: Agency theory and world bank environmental reform », vol. 5, no 2, p. 10-37.
- Gutner, Tamar et Alexander Thompson (2010). « The politics of io performance: A framework », *The Review of International Organizations*, vol. 5, no 3, p. 227-248.

- Guzman, A. (2013). « International organizations and the frankenstein problem », *European Journal of International Law*, vol. 24, no 4, p. 999-1025.
- Haas, Peter M. (2000). « International institutions and social learning in the management of global environmental risks », *Policy Studies Journal*, vol. 28, no 3, p. 558-575.
- Hackman, J. Richard et Greg R. Oldham (1976). « Motivation through the design of work: Test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no 2, p. 250-279.
- Hannan, Michael T. et John Freeman (1984). « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, vol. 49, no 2, p. 149-164.
- Hawkins, D.G., D.A. Lake, D.L. Nielson et M.J. Tierney (2006). *Delegation and agency in international organizations*, Cambridge University Press.
- HCDH (n.d.). *L'historique en quelques mots*. Récupéré le 22 juillet 2019 <https://www.ohchr.org/FR/AboutUs/Pages/BriefHistory.aspx>
- Hennessey, J. Thomas (1998). « "Reinventing" government: Does leadership make the difference? », *Public Administration Review*, vol. 58, no 6, p. 522-532.
- Hicks, Alexander, Joya Misra et Tang Nah Ng (1995). « The programmatic emergence of the social security state », *American Sociological Review*, vol. 60, no 3, p. 329-349.
- Houston, David J. (2000). « Public-service motivation: A multivariate test », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no 4, p. 713-727.
- Hovi, J., D.F. Sprinz et A. Underdal (2003). « The oslo-potsdam solution to measuring regime effectiveness », *Global Environmental Politics*, vol. 3, no 3, p. 74-96.
- Howard, Lise Morjé (2007). *Un peacekeeping in civil wars*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Huselid, Mark A. (1995). « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 3, p. 635.
- Jacquemin, Alexis P. et Charles H. Berry (1979). « Entropy measure of diversification and corporate growth », *The Journal of Industrial Economics*, vol. 27, no 4, p. 359-369.
- Jakobi, Anja (2009). *International organizations and world society: Studying global policy development in public policy, transtate working papers*, no 81, University of Bremen, Collaborative Research Center 597.
- Jensen, Michael C. et William H. Meckling (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no 4, p. 305-360.
- Jervis, Robert (1978). « Cooperation under the security dilemma », *World Politics*, vol. 30, no 2, p. 167-214.
- Kaplan, Robert S. (2001). « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations », vol. 11, no 3, p. 353-370.
- Kates, R. W., T. M. Parris et A. A. Leiserowitz (2005). « What is sustainable development? Goals, indicators, values and practice », *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, vol. 47, no 3, p. 8-21.
- Keohane, Robert O. et Lisa L. Martin (1995). « The promise of institutionalist theory », *International Security*, vol. 20, no 1, p. 39-51.
- Kickert, W.J.M., E.H. Klijn et J.F.M. Koppenjan (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*, SAGE Publications.
- Koremenos, Barbara, Charles Lipson et Snidal Duncan (2001). « The rational design of international institutions », *International Organization*, vol. 55, no 4, p. 761-799.
- Krook, Mona Lena (2010). « Women's representation in parliament: A qualitative comparative analysis », *Political Studies*, vol. 58, no 5, p. 886-908.
- Lall, Ranjit (2017). « Beyond institutional design: Explaining the performance of international organizations », *International Organization*, vol. 71, p. 245-280.

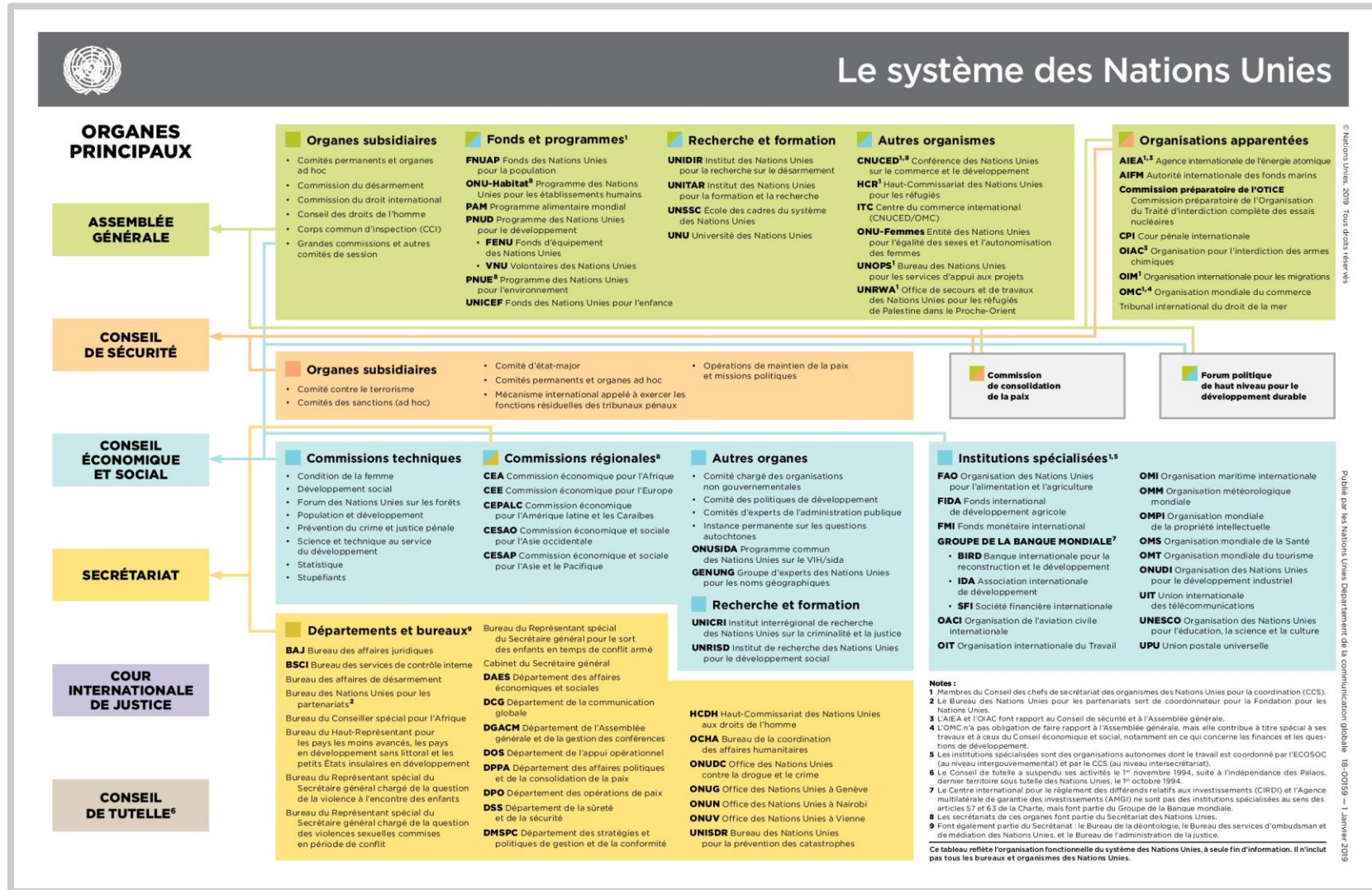
- Latham, Gary P. et Edwin A. Locke (1991). « Self-regulation through goal setting », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no 2, p. 212-247.
- Lincoln, Y.S. et Egon G. Guba (1985). *Naturalistic inquiry*, Beverly Hills, SAGE Publications.
- Lipson, Michael (2010). « Performance under ambiguity: International organization performance in un peacekeeping », *The Review of International Organizations*, vol. 5, no 3, p. 249-284.
- Littoz-Monnet, A. (2017). *The politics of expertise in international organizations: How international bureaucracies produce and mobilize knowledge*, Taylor & Francis.
- Locke, Edwin A., Gary P. Latham et Miriam Erez (1988). « The determinants of goal commitment », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, p. 23.
- Maden, C. (2012). « Transforming public organizations into learning organizations: A conceptual model », *Public Organization Review*, vol. 12, no 1, p. 71-84.
- Maggetti, M. et D. Levi-Faur (2013). « Dealing with errors in qca », *Political Research Quarterly*, vol. 66, no 6, p. 198-204.
- Marx, A. et A. Dusa (2011). « Crispt-set qualitative comparative analysis (csqca), contradictions and consistency benchmarks for model specification », *Methodological Innovations Online*, vol. 6, no 2, p. 103-148.
- Mearsheimer, John J. (1994). « The false promise of international institutions », *International Security*, vol. 19, no 3, p. 5-49.
- Merriam, S.B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Miles, R.E. et C.C. Snow (2003). *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford University Press.
- Miller, C. Chet et Laura B. Cardinal (1994). « Strategic planning and firm performance: A synthesis of more », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 6, p. 1649.
- Mingst, Karen A. et Craig P. Warkentin (1996). « What difference does culture make in multilateral negotiations? », *Global Governance*, vol. 2, no 2, p. 169-188.
- Ministère des affaires étrangères de la Suède (2010). *Swedish assessment of multilateral organisations: United nations refugee agency*, Suède. Récupéré de <https://www.regeringen.se/49c81f/contentassets/74a98f55687d49e1a217186a60fc42d4/swedish-assessment-of-multilateral-organisations---united-nations-refugee-agency-unhcr-2010>
- Ministère des affaires étrangères des Pays-Bas (2015). *2015 scorecards of multilateral organisations dutch mofa*, Pays-Bas. Récupéré de <http://www.globalfundadvocatesnetwork.org/wp-content/uploads/2015/10/Summary-Scorecards-of-multilaterals-ENG.pdf>
- Ministère des affaires étrangères du Danemark (2012). *Denmark's engagement in multilateral development and humanitarian organizations 2012*, Danemark. Récupéré de http://um.dk/~media/UM/Danish-site/Documents/Udenrigspolitik/Nyheder_udenrigspolitik/2012/120709%20Multilateral%20Analysis%202012%20-%20English%20Version.pdf
- Mintzberg, Henry (1987). « The strategy concept i: Five ps for strategy », *California Management Review*, vol. 30, no 1, p. 11-24.
- Misangyi, V.F. (2016). « Institutional complexity and the meaning of loose coupling: Connecting institutional sayings and (not) doings », *Strategic Organization*, vol. 14, no 4, p. 407-440.
- Misangyi, V.F. et Abhijith G. Acharya (2014). « Substitutes or complements? A configurational examination of corporate governance mechanisms », *Academy of Management Journal*, vol. 57, no 6, p. 1681-1705.
- Organisation des Nations Unies (n.d.). *Le système des nations unies*. Récupéré le 20 juillet 2019 https://www.un.org/fr/aboutun/structure/pdf/UN_System_Chart_FR.pdf

- Organisation mondiale du commerce *Le cycle de doha*. Récupéré le 14 novembre 2018
https://www.wto.org/french/tratop_f/dda_f/dda_f.htm
- Orlitzky, Marc, Frank L. Schmidt et Sara L. Rynes (2003). « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, vol. 24, no 3, p. 403-441.
- Palich, Leslie E., Laura B. Cardinal et C. Chet Miller (2000). « Curvilinearity in the diversification–performance linkage: An examination of over three decades of research », vol. 21, no 2, p. 155-174.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford Business Books.
- Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies (n.d.). *The directory of the un system organizations*. Récupéré le 18 juillet 2019
https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/VBS_UNSystem
- Price, James L. (1972). « The study of organizational effectiveness », *The Sociological Quarterly*, vol. 13, no 1, p. 3-15.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinings, K. M. Macdonald, C. Turner et T. Lupton (1963). « A conceptual scheme for organizational analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no 3, p. 289-315.
- Ragin, Charles C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, University of California Press.
- Ragin, Charles C. (2006). « Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage », *Political Analysis*, vol. 14, no 3, p. 291-310.
- Ragin, Charles C. (2008). *Redisigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*, The University of Chicago Press.
- Ragin, Charles C. et S. Davey (2009). *Fs/qca, version 2.5 [computer program]*. University of Arizona.
- Rihoux, Benoît (2003). « Bridging the gap between the qualitative and quantitative worlds? A retrospective and prospective view on qualitative comparative analysis », *Field Methods*, vol. 15, no 4, p. 351-365.
- Rihoux, Benoît et Bojana Lobe (2009). « The case for qualitative comparative analysis (qca): Adding leverage for thick cross-case comparison », dans D. Byrne et Charles C. Ragin (dir.), *The sage handbook of case-based methods*, London, SAGE Publications.
- Rihoux, Benoît et Charles C. Ragin (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (qca) and related techniques*, SAGE Publications.
- Sarfaty, Galit A. (2009). « Why culture matters in international institutions: The marginality of human rights at the world bank », *American Journal of International Law*, vol. 103, no 4, p. 647-683.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*, John Wiley & Sons.
- Schmeer, Kammi (1999). *Section 2: Stakeholder analysis guidelines*. Récupéré de
<http://www.who.int/workforcealliance/knowledge/toolkit/33/en/>
- Shenton, Andrew K. (2004). « Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects », *Education for information*, vol. 22, no 2, p. 63-75.
- Sherwood, Harriet (2011). *Us pulls unesco funding after palestine is granted full membership*, The Guardian. Récupéré le 3 août 2019
<https://www.theguardian.com/world/2011/oct/31/unesco-backs-palestinian-membership>
- Siebenhüner, B. (2008). « Learning in international organizations in global environmental governance », *Global Environmental Politics*, vol. 8, no 4, p. 92-116.
- Silverman, David (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*, London, SAGE Publications.
- Skaaning, Svend-Erik (2011). « Assessing the robustness of crisp-set and fuzzy-set qca results », *Sociological Methods & Research*, vol. 40, no 2, p. 391-408.

- Snow, Charles C. et Lawrence G. Hrebiniak (1980). « Strategy, distinctive competence, and organizational performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, no 2, p. 317-336.
- Steers, R. M. (1975). « Problems in the measurement of organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, no 4, p. 546-558.
- Streck, C. (2002). « Global public policy networks as coalitions for change », *Global Environmental Governance*, p. 1-19.
- Stuart, Toby E. (2000). « Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry », *Strategic Management Journal*, vol. 21, no 8, p. 791-811.
- Thiem, A. et A. Dusa (2013). « Qca: A package for qualitative comparative analysis », *The R Journal*, vol. 5, no 1, p. 87-97.
- Thomann, E. et M. Maggetti (2017). « Designing with qualitative comparative analysis (qca): Approche, challenges, and tools », *Sociological Methods & Research*, vol. 20, no 10, p. 1-31.
- Thorndike, R. L. (1949). *Personnel selection: Test and measurement techniques*, New York, Wiley.
- UNHCR (n.d.). *Histoire du hcr*. Récupéré le 22 juillet 2019 <https://www.unhcr.org/fr/histoire-du-hcr.html>
- UNISDR (2012). *Annual report*. Récupéré de <https://www.unisdr.org/we/inform/publications/33363>
- UNOCHA (2012). *Ocha annual report* Récupéré de <https://www.unocha.org/fr/publication/ocha-annual-report/ocha-annual-report-2012>
- UNOHCHR (2018). *Voluntary contributions to ohchr 2008-2017*. Récupéré de https://www.ohchr.org/Documents/.../VoluntaryContributions_alphabeticalOrder.pdf
- Vandenabeele, Wouter (2007). « Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach », *Public Management Review*, vol. 9, no 4, p. 545-556.
- Vaubel, Roland (2006). « Principal-agent problems in international organizations », *Review of International Organizations*, vol. 1, p. 125-138.
- Verkuilen, J. (2005). « Assigning membership in a fuzzy set analysis », *Sociological Methods & Research*, vol. 33, no 4, p. 462-496.
- Vreeland, James R. (2006). « Imf program compliance: Aggregate index versus policy specific research strategies », *The Review of International Organizations*, vol. 1, no 4, p. 359-378.
- Weaver, C. (2008). *Hypocrisy trap: The world bank and the poverty of reform*, Princeton University Press.
- Wilkinson, R. (2006). *The wto: Crisis and the governance of global trade*, Taylor & Francis.
- Winand, Mathieu, Benoît Rihoux, Leigh Robinson et Thierry Zintz (2012). « Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, no 4, p. 739-762.
- Witte, Jan Martin, Wolfgang H. Reinicke et Thorsten Benner (2005). « Beyond multilateralism: Global public policy networks », dans Alfred Pfaller et Marika Lerch (dir.), *Challenges of globalization: New trends in international politics and society*, New Brunswick, Transaction Publishers, p. 109-130.
- Wright, Bradley E. (2007). « Public service and motivation: Does mission matter? », *Public Administration Review*, vol. 67, no 1, p. 54-64.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, 2^e éd., Thousand Oaks, SAGE Publications, coll. Applied social research methods.

9 ANNEXES

Annexe I : Organigramme des organisations de l'ONU



Source : Organisation des Nations Unies (n.d.)

Annexe II : Critères d'évaluation du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011)

Aspect	Critères
1. Rôle critique dans l'atteinte des objectifs de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle important dans l'atteinte des objectifs clés de développement international ou des objectifs humanitaires, avec des preuves à l'échelle nationale • Rôle important dans l'atteinte des priorités de développement ou humanitaires du Royaume-Uni, avec des preuves à l'échelle nationale
2. Attention aux questions intersectorielles	<ul style="list-style-type: none"> • Performe bien dans des contextes précaires • Promeut l'égalité des sexes • S'assure que ses activités soient faibles en émissions de carbone, résilientes au climat et écologiquement durables
3. Se concentre sur les pays pauvres	<ul style="list-style-type: none"> • Alloue des ressources aux pays qui en ont le plus besoin ou priorise les enjeux avec les plus grands besoins humanitaires • Alloue des ressources aux pays où elles seront les mieux utilisées
4. Contribution aux résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont difficiles • Aspire à des résultats au niveau national • Démontre l'atteinte des objectifs • Contribue aux résultats de développement ou humanitaires
5. Gestion stratégique et performance	<ul style="list-style-type: none"> • A un mandat clair et une stratégie pour le réaliser • L'instance dirigeante peut tenir responsables les gestionnaires • Le leadership est efficace • Mesure les résultats • A une fonction d'évaluation efficace • L'instance dirigeante et les gestionnaires utilisent les résultats et évaluations pour améliorer leur prise de décisions • A de bonnes politiques et pratiques de ressources humaines
6. Gestion des ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • Accorde de l'aide de façon transparente • Le financement est prévisible • Gère de façon proactive les projets et programmes qui performant mal • S'assure de la responsabilité financière • Les instruments financiers sont appropriés
7. Souci de coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Encourage les partenaires à se soucier du rapport qualité-prix

	<ul style="list-style-type: none"> • Le taux de rendement et le rapport coût-efficacité sont des facteurs importants dans la prise de décision • Fait des économies dans l'achat d'entrants pour les programmes • Contrôle les coûts administratifs
8. Attitude face aux partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Travaille efficacement en partenariat avec les autres • Implémente des politiques de garantie incluant l'incorporation de l'opinion des bénéficiaires • A une flexibilité qui permet une approche menée par les pays • Suit les principes Paris/Accra dans son approche à la livraison d'aide • Fournit un leadership efficace et un rôle de coordination dans un contexte humanitaire
9. Transparence et reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> • A une politique de divulgation compréhensive et ouverte • Promeut la transparence et la reddition de comptes à ses partenaires et bénéficiaires • Publie de façon régulière de la documentation et des données sur les projets • Signataire de IATI et montre un engagement à l'implémentation • Les pays partenaires sont bien représentés dans les instances dirigeantes • Les parties prenantes des pays partenaires ont droit de se plaindre
10. Probabilité de changements positifs	<ul style="list-style-type: none"> • Les instances dirigeantes et les gestionnaires tentent de s'améliorer • Des preuves de progrès concernant les objectifs passés existent • Anticipation des opportunités de réformes

Source : Traduction du Tableau 2 des pages 217-218 de l'évaluation du Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011)

Annexe III : Critères d'évaluation de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012)

Aspect	Critères
1. Atteinte des objectifs en lien avec le mandat	<p>a. Démontre des résultats développementaux et humanitaires cohérents avec le mandat</p> <p>b. Joue un rôle critique dans l'amélioration de l'aide à travers la surveillance des résultats</p> <p>c. Lorsque pertinent, cible les plus pauvres et les enjeux qui ont un retard de progrès</p>
2. Adéquation avec les priorités d'aide de l'Australie et des intérêts nationaux	<p>a. Accorde des ressources et livre des résultats en support aux objectifs de développement de l'Australie</p> <p>b. Cible efficacement les enjeux de développement et promeut les enjeux cohérents avec les priorités de l'Australie</p> <p>c. Se concentre sur les enjeux intersectoriels comme les genres, l'environnement et les personnes présentant des handicaps</p> <p>d. Performe bien dans les États fragiles</p>
3. Contribution au système multilatéral de développement	<p>a. Joue un rôle critique au niveau mondial ou national à la promotion de la coordination des efforts de développement et humanitaires</p> <p>b. Joue un rôle de leader dans le développement de normes et de standards qui facilitent le développement ou dans livraison d'aide financière à grande échelle ou d'expertise</p> <p>c. Remplit un vide de politiques ou de connaissances ou développe des approches innovantes</p>
4. Gestion stratégique et performance	<p>a. A une stratégie claire et des plans, implémentés efficacement</p> <p>b. Les instances dirigeantes sont efficaces pour guider les gestionnaires</p> <p>c. A un cadre solide pour surveiller et évaluer et agit promptement pour réaligner ou modifier les programmes qui ne livrent pas de résultats</p> <p>d. Le leadership est efficace et les ressources humaines sont bien gérées</p>
5. Souci de coûts	<p>a. Les instances dirigeantes étudient régulièrement les coûts et regardent le rapport qualité-prix</p> <p>b. Le taux de rendement et le rapport coût-efficacité sont des facteurs importants dans la prise de décision</p> <p>c. Encourage les partenaires à se soucier du rapport qualité-prix</p>
6. Attitude face aux partenariats	<p>a. Travaille efficacement en partenariat avec les autres</p> <p>b. Donne de l'importance à l'alignement avec les priorités et systèmes des pays partenaires</p> <p>c. Offre une voix aux partenaires et autres parties prenantes dans le processus de décision</p>
7. Transparence et reddition de comptes	<p>a. Publie régulièrement de l'information exhaustive sur les opérations</p> <p>b. Est transparent dans l'allocation des ressources, dans la gestion du budget et de la planification des opérations</p> <p>c. Adhère à des hauts standards de gestion financière, d'audit, de gestion du risque et de la prévention de la fraude</p> <p>d. Promeut la transparence et la reddition de comptes auprès de ses partenaires et bénéficiaires</p>

Source : Traduction des pages 313-314 de l'évaluation de l'Agence pour le développement international de l'Australie (2012)

Annexe IV : Collecte de données pour la performance des OGI

OGI	Score de l'Australie	Score du Royaume-Uni	Moyenne des scores	Performance calibrée
UNRWA	3		3	1
ONU DC	2		2	0,33
UNISDR	2	1	1,5	0
HCDH	2	2	2	0,33
HCR	4	4	4	1
BCAH	3	2	2,5	0,67
ONU Femmes		1	1	0
FNUAP	2	2	2	0,33
UNICEF	3	3	3	1
ONUAA	2	2	2	0,33
ONUDI		2	2	0,33
UNESCO	1	1	1	0
OIT	3	2	2,5	0,67
OIM	3	3	3	1
OMS	3	2	2,5	0,67
PAM	4	3	3,5	1
ONUSIDA	2	2	2	0,33
PNUD	2	2	2	0,33
PNUE	2	2	2	0,33
ONU-Habitat	3	2	2,5	0,67

Sources : Agence pour le développement international de l'Australie (2012); Département pour le développement international du Royaume-Uni (2011)

Annexe V : Collecte de données pour l'appui des États membres

OGI	Appui général		Appui diversifié	Appui calibré*
	Nombre de contributeurs	Nombre de contributeurs calibré	$1 - \sum (optimale_i - réelle_j) $	
UNRWA	51	0,1	0,33	0,22
ONU DC	55	0,1	0,43	0,26
UNISDR	21	0	0,16	0,08
HCDH	68	0,4	0,48	0,44
HCR	69	0,4	0,26	0,33
BCAH	38	0,1	0,07	0,08
ONU Femmes	102	0,6	0,77	0,69
FNUAP	133	0,9	0,88	0,89
UNICEF	91	0,4	0,70	0,55
ONUAA	188	1	0,99	0,99
ONUDI	176	1	0,94	0,97
UNESCO	192	1	0,99	1,00
OIT	183	1	0,95	0,97
OIM	145	0,9	0,80	0,85
OMS	191	1	0,99	0,99
PAM	98	0,6	0,48	0,54
ONUSIDA	29	0	0,00	0,00
PNUD	159	0,9	0,95	0,93
PNUE	191	1	0,99	1,00
ONU-Habitat	53	0,1	0,58	0,34

Sources : Conseil des chefs de secrétariat pour la coordination (2012); UNISDR (2012); UNOCHA (2012); UNOHCHR (2018)

* Moyenne du nombre de contributeurs calibré et du score de l'appui diversifié

Annexe VI : Collecte de données pour l'autonomie du secrétariat

OGI	Autonomie	Autonomie calibrée
UNRWA	3,41	0,6
ONU DC	1,23	0,1
UNISDR	2,30	0,4
HCDH	3,08	0,6
HCR	3,18	0,6
BCAH	4,26	0,9
ONU Femmes	0,16	0
FNUAP	3,15	0,6
UNICEF	4,21	0,9
ONUAA	2,26	0,4
ONUDI	3,29	0,6
UNESCO	2,26	0,4
OIT	1,19	0,1
OIM	3,21	0,6
OMS	2,61	0,4
PAM	3,86	0,6
ONUSIDA	3,59	0,6
PNUD	3,39	0,6
PNUE	3,02	0,6
ONU-Habitat	2,36	0,4

Source : Lall (2017)

Annexe VII : Collecte de données pour la diversification du mandat

OGI	Catégories d'enjeux associés aux activités	Variété des activités	Mission	Précision de la mission	Total	Diversification calibrée
UNRWA	Éducation, Santé, Développement, Humanitaire	4	Protéger les réfugiés palestiniens	1	5	0,9
ONU DC	Droits, Développement	2	Favoriser la sécurité de tous	2	4	0,6
UNISDR	-	0	Améliorer la résilience des pays face aux catastrophes	2	2	0,1
HCDH	-	0	Protéger les droits de tous	3	3	0,4
HCR	Développement, Humanitaire, Éducation, Environnement	4	Protéger les droits de tous les réfugiés	2	6	1
BCAH	Droits	1	Coordonner l'aide humanitaire	3	4	0,6
ONU Femmes	Développement, Humanitaire, Santé	3	Protéger les femmes	2	5	0,9
FNUAP	Droits, Humanitaire	2	Favoriser la santé reproductive pour tous	2	4	0,6
UNICEF	Santé, Humanitaire, Éducation	3	Protéger les enfants	2	5	0,9
ONU AA	Environnement, Développement	2	Favoriser la sécurité alimentaire pour tous	2	4	0,6
ONUDI	Droits, Environnement	2	Favoriser une croissance économique inclusive et durable	2	4	0,6
UNESCO	Environnement	1	Favoriser le partage des connaissances	3	4	0,6
OIT	Développement	1	Protéger les travailleurs	2	3	0,4
OIM	-	0	Protéger les migrants	2	2	0,1
OMS	Humanitaire	1	Favoriser la santé pour tous	3	4	0,6
PAM	Humanitaire	1	Favoriser la sécurité alimentaire en temps de crise	1	2	0,1
ONUSIDA	Droits	1	Éradiquer le SIDA	1	2	0,1
PNUD	Droits, Environnement	2	Éradiquer la pauvreté	3	5	0,9
PNUÉ	-	0	Préserver l'environnement	3	3	0,4
ONU-Habitat	Droits, Santé	2	Améliorer la planification urbaine	2	4	0,6

Sources : Site Web des OGI

Annexe VIII : Collecte de données pour l'expérience du secrétariat

OGI	Date de création	Expérience calibrée
UNRWA	1949	0,9
ONU DC	1997	0,1
UNISDR	1999	0,1
HCDH	1993	0,1
HCR	1950	0,9
BCAH	1991	0,1
ONU Femmes	2010	0
FNUAP	1969	0,6
UNICEF	1946	0,9
ONUAA	1945	0,9
ONUDI	1966	0,6
UNESCO	1946	0,9
OIT	1919	1
OIM	1951	0,9
OMS	1948	0,9
PAM	1961	0,6
ONUSIDA	1994	0,1
PNUD	1965	0,6
PNUE	1972	0,4
ONU-Habitat	1978	0,4

Sources : Site Web des OGI

Annexe IX : Collecte de données pour la difficulté du mandat

OGI	Enjeu principal Lall (2017)	Type d'enjeu présente recherche	Difficulté catégories
UNRWA		Protection de groupes	1
ONUDC	Santé	Développement durable	0
UNISDR	Humanitaire	Développement durable	0
HCDH		Protection de groupes	1
HCR	Humanitaire	Protection de groupes	1
BCAH	Humanitaire	Protection de groupes	1
ONU Femmes	Développement et santé	Protection de groupes	1
FNUAP	Santé	Développement durable	0
UNICEF	Éducation et santé	Protection de groupes	1
ONUAA	Santé	Développement durable	0
ONUDI	Développement	Développement durable	0
UNESCO	Éducation	Développement durable	0
OIT		Protection de groupes	1
OIM		Protection de groupes	1
OMS	Santé	Développement durable	0
PAM	Humanitaire et santé	Développement durable	0
ONUSIDA	Santé	Développement durable	0
PNUD	Développement	Développement durable	0
PNUE	Environnement	Développement durable	0
ONU-Habitat	Développement et humanitaire	Développement durable	0

Sources : Lall (2017) et site Web des OGI

Annexe X : Collecte de données pour les ressources financières

OGI	Revenu 2009*	Revenu 2010*	Revenu 2011*	Revenu 2012*	Revenu 2013*	Revenu 2014*	Revenu 2015*	Revenu moyen*	Ressources calibrées
UNRWA	878,272	891,861	891,868	947,183	1 141,922	1 344,777	1 212,730	1 044,087	0,58
ONUDC	226,600	254,000	263,700	321,800	328,300	310,600	259,500	280,643	0,11
UNISDR	22,150	28,600	26,969	39,619	31,716	34,693	32,806	30,936	0,03
HCDH	184,263	180,100	190,577	196,559	217,501	230,851	234,104	204,851	0,08
HCR	1 802,516	1 991,661	2 171,048	2 436,865	3 164,591	3 055,908	3 582,341	2 600,704	0,85
BCAH	237,718	262,278	278,240	305,211	332,262	377,469	382,586	310,823	0,13
ONU Femmes			236,223	220,141	288,505	332,888	318,988	279,349	0,11
FNUAP	783,100	870,000	934,020	981,400	976,800	1 025,100	992,800	937,603	0,55
UNICEF	3 305,006	3 677,320	3 677,320	3 941,790	4 853,168	5 169,288	5 009,557	4 233,350	0,96
ONUAA	1 108,121	1 418,511	1 418,511	1 295,553	1 295,553	1 572,735	1 474,003	1 368,998	0,65
ONUDI	294,020	339,508	380,315	282,808	254,764	294,750	338,677	312,120	0,13
UNESCO	721,227	764,603	733,424	792,439	779,128	782,418	742,458	759,385	0,57
OIT	685,850	723,000	753,500	740,300	762,100	771,600	713,600	735,707	0,54
OIM	1 034,422	1 369,414	1 319,830	1 235,852	1 236,395	1 487,063	1 603,412	1 326,627	0,64
OMS	1 929,567	2 423,552	2 423,552	2 293,867	2 605,391	2 622,620	2 475,142	2 396,241	0,82
PAM	4 373,300	4 266,200	3 736,100	4 211,400	4 535,800	5 450,400	4 910,900	4 497,729	0,97
ONUSIDA	280,506		268,609	253,544	285,222	277,646	225,907	265,239	0,10
PNUD	5 910,000	5 818,000	5 818,000	5 095,201	5 153,191	5 000,915	5 060,000	5 407,901	0,99
PNUE	285,250	400,337	400,337	471,692	471,692	697,548	655,985	483,263	0,25
ONU-Habitat	167,802	215,434	215,434	186,300		205,440	166,960	192,895	0,07

Sources : Rapports financiers de chacune des OGI

*en centaine de millier (000 000)

Annexe XI : Seuils critiques sélectionnés pour la calibration des ressources financières

	Revenus moyens en ordre croissant	Score d'appartenance	
Seuil de pleine non appartenance = 100 000 000 \$	30 936 178 \$	0,03	
	192 895 000 \$	0,07	
	204 850 629 \$	0,08	
	265 238 831 \$	0,10	
	279 349 000 \$	0,11	
	280 642 857 \$	0,11	
	310 823 451 \$	0,13	
	312 120 326 \$	0,13	
	483 262 714 \$	0,25	
	Seuil critique = 700 000 000 \$	735 707 143 \$	0,54
759 385 214 \$		0,55	
937 602 857 \$		0,57	
1 044 086 557 \$		0,58	
1 326 626 730 \$		0,64	
1 368 997 786 \$		0,65	
2 396 241 451 \$		0,82	
2 600 704 286 \$		0,85	
Seuil de pleine appartenance = 4 000 000 000 \$		4 233 349 714 \$	0,96
		4 497 728 571 \$	0,97
	5 407 901 000 \$	0,99	

Annexe XII : Tables de vérité du modèle principal plus la condition « appui des États membres »

Table de vérité pour la performance des OGI

	Appui des États membres	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	●	1	9	0,77	FNUAP, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	●	⊘	1	1	0,78	ONUDI
3	●	⊘	●	?	0	-	-
4	●	⊘	⊘	0	2	0,65	ONU-Femmes, PNUE
5	⊘	●	●	1	2	0,99	UNRWA, HCR
6	⊘	●	⊘	?	0	-	-
7	⊘	⊘	●	?	0	-	-
8	⊘	⊘	⊘	0	6	0,51	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAAH, ONUSIDA, ONU Habitat

Table de vérité pour la non-performance des OGI

	Appui des États membres	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	●	0	9	0,56	FNUAP, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	●	⊘	1	1	0,79	ONUDI
3	●	⊘	●	?	0	-	-
4	●	⊘	⊘	1	2	0,91	ONU-Femmes, PNUE
5	⊘	●	●	0	2	0,25	UNRWA, HCR
6	⊘	●	⊘	?	0	-	-
7	⊘	⊘	●	?	0	-	-
8	⊘	⊘	⊘	0	6	0,73	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONUSIDA, ONU Habitat

Si le seuil de cas est fixé à un et que le seuil de cohérence est fixé à 0,75, il y a deux configurations, représentant sept cas, avec un résultat ambigu empêchant l'analyse de ce modèle. Premièrement, la *configuration 2* a un score de cohérence similaire pour la performance des OGI (0,78) que la non-performance des OGI (0,79). Il est donc impossible d'attribuer un résultat. Deuxièmement, la *configuration 8*, représentant six cas, ne mène ni à la performance (score de cohérence de 0,52) ni à la non-performance des OGI (score de cohérence de 0,73).

Annexe XIII : Tables de vérité d'un exemple de modèle incluant la condition « appui des États membres »

Table de vérité pour la performance des OGI

	Appui des États membres	Secrétariat autonome	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	1	7	0,75	FNUAP, UNICEF, ONUDI, OIM, PAM, PNUD, PNUE
2	●	⊘	1	5	0,79	UNRWA, HCDH, HCR, BCAH, ONUSIDA
3	⊘	●	0	5	0,71	ONU Femmes, ONUAA, UNESCO, OIT, OMS
4	⊘	⊘	0	3	0,70	ONUDC, UNISDR, ONU Habitat

Table de vérité pour la non-performance des OGI

	Appui des États membres	Secrétariat autonome	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	0	7	0,67	FNUAP, UNICEF, ONUDI, OIM, PAM, PNUD, PNUE
2	●	⊘	0	5	0,47	UNRWA, HCDH, HCR, BCAH, ONUSIDA
3	⊘	●	0	5	0,70	ONU Femmes, ONUAA, UNESCO, OIT, OMS
4	⊘	⊘	0	3	0,63	ONUDC, UNISDR, ONU Habitat

Si le seuil de cas est fixé à un et que le seuil de cohérence est fixé à 0,75, il y a deux configurations, représentant huit cas, avec un résultat ambigu empêchant l'analyse de ce modèle. La *configuration 4*, représentant trois cas, ne mène ni à la performance (score de cohérence de 0,70) ni à la non-performance des OGI (score de cohérence de 0,63). La *configuration 2*, représentant cinq cas, ne mène ni à la performance (score de cohérence de 0,71) ni à la non-performance des OGI (score de cohérence de 0,70). D'ailleurs aucune configuration mène à la non-performance des OGI.

Annexe XIV : Solutions complexes du modèle principal plus la condition « autonomie du secrétariat »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Secrétariat autonome		
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,81	0,77
Couverture	0,64	0,64

Il est possible de voir que la condition « secrétariat autonome » n'est pas importante puisqu'elle est minimisée. On obtient alors les mêmes solutions complexes que le modèle principal : la présence de la condition « expérience accumulée » et la présence de la condition « ressources financières considérables » mène à la performance des OGI alors que l'absence de la condition « expérience accumulée » et l'absence de la condition « ressources financières considérables » mène à la non-performance des OGI. Tout comme pour le modèle principal le cas de l'ONUDI a été mis de côté à cause de son ambiguïté.

Annexe XV : Solutions complexes d'un exemple de modèle incluant les conditions « secrétariat autonome », « diversification du mandat » et « expérience du secrétariat »

Configurations	Performance des OGI		Non-performance des OGI	
	1	2	1	3
Secrétariat autonome		⊘		
Mandat diversifié et relié				⊘
Expérience accumulée	●	⊘		⊘
Cohérence	0,72	0,80		0,83
Couverture	0,82	0,57		0,51
Couverture unique	-	0,16		0,10
Cohérence solution	-		0,80	
Couverture solution	-		0,67	

Il est possible de voir que les conditions « autonomie du secrétariat » et « diversification du mandat » ne sont pas importantes puisqu'elles sont minimisées pour l'occurrence du phénomène et ne sont que des conditions secondaires dans le cas de la non-occurrence du phénomène.

Annexe XVI: Solutions complexes du modèle principal plus la condition « difficulté du mandat »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>		<u>Non-performance des OGI</u>	
	1	2	1	3
Mandat exigeant et réalisable	●	⊘	⊘	
Expérience accumulée	●			●
Ressources financières considérables	●	⊘		
Cohérence	1	0,80		0,76
Couverture	0,36	0,68		0,49
Cohérence solution	-		0,72	
Couverture solution	-		0,73	

Il est possible d’observer que la présence de la condition « mandat exigeant et réalisable » (mandat relié à la protection des groupes) mène à la performance des OGI alors que l’absence de la condition « mandat exigeant et réalisable » (mandat relié au développement durable) mène à la non-performance des OGI. Cependant, la cohérence de la solution pour la non-performance des OGI est trop faible (0,72) et la solution pour la performance des OGI a une faible couverture (0,36). De plus, trois cas ont été mis de côté pour cause d’ambiguïté.

Annexe XVII : Solutions complexes d'un exemple de modèle incluant les conditions « difficulté du mandat »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Secrétariat autonome	●	
Mandat exigeant et réalisable	●	⊘
Cohérence	0,88	0,61
Couverture	0,34	0,76

Il est possible d'observer que la présence de la condition « mandat exigeant et réalisable » (mandat relié à la protection des groupes) mène à la performance des OGI alors que l'absence de la condition « mandat exigeant et réalisable » (mandat relié au développement durable) mène à la non-performance des OGI. Cependant, la cohérence de la solution pour la non-performance des OGI est trop faible (0,61) et la solution pour la performance des OGI n'a qu'une couverture que de 0,34. En revanche, il apparaît que l'absence de la condition « mandat exigeant et réalisable » (mandat relié au développement durable) peut être nécessaire à la non-performance des OGI (score de couverture de 0,76). De plus, deux cas ont été mis de côté pour cause d'ambiguïté.

Annexe XVIII : Solutions complexes du modèle principal plus la condition « diversification du mandat »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Mandat diversifié et relié		
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,81	0,77
Couverture	0,64	0,64

Il est possible de voir que la condition « diversification du mandat » n'est pas importante puisqu'elle est minimisée. On obtient alors les mêmes solutions complexes que le modèle principal : la présence de la condition « expérience accumulée » et la présence de la condition « ressources financières considérables » mène à la performance des OGI alors que l'absence de la condition « expérience accumulée » et l'absence de la condition « ressources financières considérables » mène à la non-performance des OGI. Tout comme pour le modèle principal le cas de l'ONUDI a été mis de côté pour son ambiguïté.

Annexe XIX : Solutions complexes du modèle à quatre conditions excluant « expérience du secrétariat » et « ressources financières »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>		<u>Non-performance des OGI</u>		
	1	2	4	5	6
Appui des États membres		●	●	●	⊘
Secrétariat autonome	●		●		⊘
Mandat diversifié et relié		⊘		●	⊘
Mandat exigeant et réalisable	●	●	⊘	⊘	⊘
Cohérence	0,88	0,91	0,86	0,87	0,76
Couverture	0,41	0,22	0,42	0,45	0,14
Couverture unique	0,27	0,08	0,02	0,05	0,11
Cohérence solution	0,88		0,83		
Couverture solution	0,49		0,72		

Les configurations semblent aller dans tous les sens principalement en ce qui concerne les trois premières conditions. La condition « difficulté du mandat » est plus stable. La présence de la condition mène à la performance des OGI alors que son absence mène à la non-performance des OGI. De plus, trois cas ont été mis de côté pour cause d'ambiguïté.

Annexe XX : Modèle à quatre conditions vérifiant la minimisation des conditions « autonomie du secrétariat » et « diversification du mandat »

Configurations	Performance des OGI		Non-performance des OGI	
	1	2	1	3
Secrétariat autonome		⊘		
Mandat diversifié et relié				⊘
Expérience accumulée	●	⊘		⊘
Ressources financières considérables	●	⊘		⊘
Cohérence	0,80	0,84		0,88
Couverture	0,68	0,51		0,50
Couverture unique	-	0,12		0,11
Cohérence solution	-		0,83	
Couverture solution	-		0,62	

Les conditions « autonomie du secrétariat » et « diversification du mandat » sont minimisées pour l'occurrence du phénomène. Pour ce qui est de la non-occurrence du phénomène, elles ne sont que des conditions secondaires. La présence des conditions « expérience accumulée » et « ressources financières considérables » mène donc toujours à la performance des OGI et l'absence de ces conditions à la non-performance des OGI. De plus, deux cas ont été mis de côté pour cause d'ambiguïté.

Annexe XXI: Modèle à cinq conditions excluant la condition « appui des États membres »

Configurations	Performance des OGI				Non-performance des OGI			
	1	2	3	4	5	6	7	8
Bureaucratie autonome	●	●		●	⊘	●		
Mandat diversifié et relié	⊘		⊘	●	●	●	⊘	●
Mandat exigeant et réalisable		●	●	●		⊘	⊘	⊘
Expérience accumulée	●	●	●	⊘	⊘	●	⊘	●
Ressources financières considérables	●	●	●	⊘	⊘		⊘	●
Cohérence	0,86	1	1	0,95	0,86	0,94	0,92	0,90
Couverture	0,34	0,29	0,15	0,12	0,42	0,41	0,42	0,35
Couverture unique	0,23	0,17	0,05	0,07	0,16	0,03	0,16	0,04
Cohérence solution	0,91				0,87			
Couverture solution	0,64				0,81			

Il est difficile de tirer des conclusions de ce modèle puisque les configurations semblent aller dans tous les sens. Même les conditions identifiées comme centrales dans le modèle principal, « expérience accumulée » et « ressources financières considérables », ne ressortent pas vraiment du lot. De plus, un cas a été mis de côté pour cause d’ambiguïté.

Annexe XXII: Modèle avec la condition « expérience du secrétariat », sans la condition « ressources financières »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Secrétariat autonome		
Expérience accumulée	●	⊘
Cohérence	0,73	0,74
Couverture	0,77	0,69

La condition « autonomie du secrétariat » est minimisée. Cependant, la condition « expérience accumulée » n'est pas suffisante ni à la performance (score de cohérence de 0,73) ni à la non-performance des OGI (score de cohérence de 0,74). Le score de couverture de 0,77 indique, par contre, la nécessité de la présence de la condition pour la performance des OGI.

Annexe XXIII: Modèle avec la condition « ressources financières », sans la condition « expérience du secrétariat »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Secrétariat autonome		
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,77	0,70
Couverture	0,69	0,79

La condition « autonomie du secrétariat » est minimisée. Cependant, la *configurations 2* a un score de cohérence faible (0,70). L'absence de la condition n'est donc pas suffisante pour la non-performance des OGI alors que la présence de la condition est suffisante pour la performance des OGI (0,77). Le score de couverture de 0,79 indique la nécessité de l'absence de la condition pour la non-performance des OGI.

Annexe XXIV: Solutions complexes du test de robustesse du phénomène « performance des OGI »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,78	0,77
Couverture	0,66	0,60

Ce modèle est essentiellement le même que le modèle principal. Les différences sont minimales. Le score de cohérence pour la performance des OGI est un peu plus bas de 0,03, mais le score de couverture est plus élevé de 0,02. Le score de couverture pour la non-performance des OGI est plus bas de 0,04.

Annexe XXV: Tables de vérité du test de robustesse de la condition « appui des États membres », seulement la mesure de l'appui général

Table de vérité pour la performance des OGI

	Appui des États membres	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	●	1	8	0,77	FNUAP, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	●	⊘	1	11	0,77	ONUDI
3	●	⊘	●	?	0	-	-
4	●	⊘	⊘	0	2	0,65	ONU-Femmes, PNUE
5	⊘	●	●	1	3	0,99	UNRWA, HCR, UNICEF
6	⊘	●	⊘	?	0	-	-
7	⊘	⊘	●	?	0	-	-
8	⊘	⊘	⊘	0	6	0,49	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONUSIDA, ONU Habitat

Table de vérité pour la non-performance des OGI

	Appui des États membres	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	●	0	9	0,56	FNUAP, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	●	⊘	1	1	0,79	ONUDI
3	●	⊘	●	?	0	-	-
4	●	⊘	⊘	1	2	0,91	ONU-Femmes, PNUE
5	⊘	●	●	0	2	0,25	UNRWA, HCR, UNICEF
6	⊘	●	⊘	?	0	-	-
7	⊘	⊘	●	?	0	-	-
8	⊘	⊘	⊘	0	6	0,73	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONUSIDA, ONU Habitat

Si le seuil de cas est fixé à un et que le seuil de cohérence est fixé à 0,75, il y a deux configurations, représentant six cas, présentant un résultat ambigu empêchant l'analyse de ce modèle. Premièrement, la *configuration 2*, représentant un cas, a un score de cohérence similaire pour la performance des OGI (0,77) que la non-performance des OGI (0,79). Il est donc impossible d'attribuer un résultat. Deuxièmement, la *configuration 8*, représentant cinq cas, ne mène ni à la performance (score de cohérence de 0,49) ni à la non-performance des OGI (score de cohérence de 0,73).

Annexe XXVI: Solutions complexes du test de robustesse de la condition « appui des États membres », seulement la mesure de l'appui diversifié

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Appui des États membres		
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables	●	⊘
Cohérence	0,81	0,77

La mesure de l'appui diversifié ne produit pas autant d'ambiguïté que la moyenne ou la mesure de l'appui général avec les conditions « expérience du secrétariat » et « ressources financières », mais la condition est tout de même minimisée. On obtient alors les mêmes solutions complexes que le modèle principal : la présence de la condition « expérience accumulée » et la présence de la condition « ressources financières considérables » mène à la performance des OGI alors que l'absence de la condition « expérience accumulée » et l'absence de la condition « ressources financières considérables » mène à la non-performance des OGI. Tout comme pour le modèle principal le cas de l'ONUDI a été mis de côté pour son ambiguïté.

Annexe XXVII: Tables de vérité du test de robustesse de la condition « expérience du secrétariat »

Table de vérité pour la performance des OGI

	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	1	8	0,85	UNRWA, HCR, FNUAP, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS, PAM, PNUD
2	●	⊘	?	0	-	-
3	⊘	●	1	3	0,80	
4	⊘	⊘	0	9	0,50	ONUDC, UNISDR, HCDH, BCAF, ONU Femmes, ONUSIDA, PNUE, ONU-Habitat

Table de vérité pour la non-performance des OGI

	Expérience accumulée	Ressources financières considérables	Résultat	Nombre de cas	Score de cohérence	Cas associés
1	●	●	0	8	0,52	UNRWA, HCR, UNICEF, ONUAA, UNESCO, OIT, OIM, OMS
2	●	⊘	?	0	-	-
3	⊘	●	0	3	0,59	FNUAP, PAM, PNUD
4	⊘	⊘	0	9	0,74	ONU DC, UNISDR, HCDH, BCAH, ONU Femmes, ONUDI, ONUSIDA, PNUE, ONU-Habitat

Lorsque le seuil critique passe de 1969 à 1959, de l'ambiguïté apparaît. La *configuration 4*, représentant neuf cas, a un résultat ambigu puisque le score de cohérence est plus bas que 0.75 pour l'occurrence de phénomène (0.50) et la non-occurrence du phénomène (0.74).

Annexe XXVIII: Solutions complexes du test de robustesse de la condition « ressources financières »

Configurations	<u>Performance des OGI</u>	<u>Non-performance des OGI</u>
	1	2
Expérience accumulée	●	⊘
Ressources financières considérables		⊘
Cohérence	0,73	0,77
Couverture	0,77	0,60

Lorsque le seuil critique passe de 700 000 000\$ à 800 000 000\$, le score de cohérence pour la performance des OGI diminue sous la barre de 0,75.