

Facteurs entravant la justification optimale des dépenses des projets humanitaires de coopération internationale : *cas des ONG partenaires de l'Unicef au Sud-Kivu/RDC*

Présenté par

LIKAKA LOKITA Emery

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de projets

Directeur de mémoire : Prof Mamadou TOE

Codirecteur : Dr Christian MOLIMA

le 29 Septembre 2025

Devant le jury composé de :

M. Thierno DIALLO Président

Professeur titulaire, sc. éco. DSEA, Université de Québec à Chicoutimi-Canada

M. Mamadou TOE Examineur

Professeur des Universités Senghor et Université THOMAS SANKARA

M. Mahamat ABDELLATIF Examineur

Directeur du Département Management à l'Université Senghor d'Alexandrie

Remerciements

De tout cœur, je rends grâce au Seigneur Dieu Tout Puissant, Maître de temps et circonstances pour m'avoir accordé la grâce d'achever avec succès ce programme de formation.

Mes remerciements chaleureux s'adressent au Professeur des Universités TOE Mamadou et le Dr Christian MOLIMA pour avoir accepté de diriger et encadrer ce travail en dépit de leurs multiples charges. Vos orientations techniques et disponibilité nous ont été précieuses pour la remise de cette production scientifique dans le délai exigé.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers l'ensemble du corps scientifique et administratif de l'Université Senghor pour l'encadrement holistique que nous avons bénéficié durant notre séjour à Alexandrie.

De façon toute particulière, il s'agit de la direction du Département de Management (Dr Mahamat ABDELLATIF & Mme Magui ABDO), le Professeur Thierry VERDEL Recteur de l'Université Senghor et Mme Alice Mounir, Directrice de scolarité.

A vous chères Organisations humanitaires partenaires de l'Unicef au Sud-Kivu et employés de l'Unicef Sud Kivu pour vos précieuses contributions apportées dans l'élaboration de ce mémoire, recevez mes sincères remerciements.

Mes mots de sincère reconnaissance vont à l'endroit du Monsieur le Représentant national de Médecins d'Afrique en RDC, Dr Daniel BISSOMBOLO et ses collaborateurs, pour avoir soutenu pleinement notre épanouissement professionnel et le cadre précieux de stage qu'il nous a offert en plus de nos responsabilités.

Je remercie le Coordonnateur de Nutrition et sécurité alimentaire de Médecins d'Afrique, Monsieur Bienvenue MUNTU pour ses conseils et encadrement technique durant notre stage.

C'est aussi avec une immense joie que j'adresse mes vifs sentiments de reconnaissance à mes compatriotes de la communauté universitaire congolaise en Alexandrie pour l'accueil chaleureux et soutien témoignés en permanence en notre personne ; sans oublier son Excellence Kasongo MUSENGA, Ambassadeur de la RDC en Egypte pour son attention toute particulière. A vous chers Freddy ZIBIKA et Samson AHADI, recevez ici mes meilleures considérations pour vos apports inoubliables pendant ce parcours décisif.

Je ne peux clôturer cette section sans exprimer ma gratitude à vous chers Camarades Senghoriens de la 19^e promotion (2023-2025) pour toute sorte de soutien et le temps partagé ensemble ; vous resterez gravés dans ma mémoire.

Dédicace

A Mes très Chers Parents LOKITA Michel et NGOTO Ivonne

A Ma très chère épouse Georgine LUZOLO et mes enfants, pour avoir supporté des moments de solitude et de sacrifices

Au reste de toute ma famille et à tous ceux qui me sont chers

Je vous dédie ce travail.

Résumé

Cette étude a analysé les facteurs internes et externes qui entravent la justification optimale des dépenses des projets humanitaires financés par l'Unicef au Sud-Kivu.

L'objectif principal était d'identifier les contraintes et de proposer des pistes d'amélioration pour renforcer la rapidité, la fiabilité et la transparence du processus. L'échantillon était constitué de 11 ONG partenaires (28 entretiens individuels) et 3 agents de l'Unicef, complétés par une revue documentaire.

Les résultats trouvés révèlent que la centralisation excessive, les procédures lourdes, la formation limitée du personnel, la surcharge de travail et le contrôle interne limité constituent des freins internes, tandis que les retards de décaissement, l'insécurité dans les zones d'intervention, l'enclavement et les faibles capacités bancaires représentent des contraintes externes. Toutefois, des leviers d'amélioration émergent, tels que la digitalisation des justificatifs, la simplification des procédures, le préfinancement interne et le renforcement des capacités humaines.

L'étude conclut que la transparence et l'efficacité dans la justification des dépenses dépendent d'une gouvernance financière adaptée, de l'innovation numérique et d'une meilleure coordination entre bailleur et ONG.

Mots-clés : justification des dépenses, ONG humanitaires, Unicef, redevabilité, Sud-Kivu.

Abstract

This research analyzed the internal and external factors that hinder the optimal justification of expenditures in humanitarian projects funded by Unicef in South Kivu. The main objective was to identify these constraints and propose avenues for improvement to strengthen the speed, reliability, and transparency of the process. The sample consisted of 11 partner NGOs (28 individual interviews) and 3 UNICEF staff members, complemented by a documentary review.

The findings reveal that excessive centralization, cumbersome procedures, limited staff training, work overload, and weak internal control constitute internal barriers, while disbursement delays, insecurity in intervention areas, geographic isolation, and low banking capacity represent external constraints. However, some improvement levers emerged, such as the digitization of supporting document, simplification of procedures, internal pre-financing, and the strengthening of human capacities. The study concludes that transparency and efficiency in expenditure justification depend on adapted financial governance, digital innovation, and enhanced coordination between donors and NGOs.

Keywords: expenditure justification, humanitarian NGOs, UNICEF, accountability, South Kivu.

Liste des sigles et acronymes

BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
COFIL	Comité de pilotage
COSO	Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission
DCT	Direct Cash Transfert
ENABEL	Agence Belge pour la coopération au développement (jadis CTB)
FAO	Fonds de Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FCH	Fonds communs humanitaires
GAR	Gestion axée sur les résultats
HACT	Approche Harmonisée de Transfert de Fonds
HCR	Haut-commissariat de Nations-Unies pour les réfugiés
JICA	Agence Japonaise de coopération internationale
MDA	Médecins d'Afrique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OCHA	Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation de Nations-Unies
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PESTEL	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Environnemental et Légal
PTF	Partenaire Technique et Financier
RDC	République Démocratique du Congo
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (en français).
UA PAC	Position Africaine Commune de l'Union Africaine
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UNICEF	United Nation Children Found ou Fonds de Nations- Unies pour l'Enfance.

Sommaire

Introduction	8
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel	11
1.1. Définition de quelques concepts clés	11
1.2. Analyse théorique des facteurs d'entrave à la justification des dépenses des projets humanitaires	18
Chapitre II : Cadre Méthodologique Et Institutionnel	31
2.1. Fondement du cadre méthodologique et justification du type d'étude choisi	31
2.2. Cadre de la recherche documentaire	32
2.3. Cadre de l'enquête et échantillonnage	32
2.4. Description pratique du processus méthodologique (population cible, échantillonnage et méthode de collecte et d'analyse des données)	35
2.5. Organisation de stage et déroulement (MDA)	37
Chapitre III : Présentation des résultats et discussions	39
3.1. Présentation des résultats et des analyses	49
3.2. Discussion des résultats et recommandations	49
Conclusions	51
Références bibliographiques	52
Annexes 1 à 8	56
Tables des matières	68

Introduction

La communauté internationale est confrontée depuis plusieurs décennies à une multiplication des crises humanitaires : les catastrophes naturelles, les crises alimentaires et sanitaires, les inondations et les conflits armés (Ebrahim, 2003). Ces crises, d'une ampleur grandissante, exigent des financements conséquents et une gestion rigoureuse des ressources mobilisées par les bailleurs de fonds. Dans ce contexte, la justification financière des dépenses devient un enjeu crucial pour les organisations humanitaires qui bénéficient de ces fonds pour la mise en œuvre des projets d'urgence et de développement. La justification financière ne constitue pas uniquement un exercice comptable, mais un véritable instrument de gouvernance et de redevabilité qui conditionne la confiance des bailleurs, la continuité des projets et l'efficacité des interventions humanitaires (COSO, 2013 ; OCHA, 2023).

Selon Futures Institute for Security Studies, l'Afrique est le continent qui bénéficie le plus grand volume d'aide internationale dans le monde, en raison de sa fragilité institutionnelle et de sa vulnérabilité aux innombrables crises. Entre l'an 2000 à 2023, l'Afrique a bénéficié approximativement 1300 milliards dollars américains d'aide, contre seulement 332 milliards pour l'Asie et 96 milliards pour l'Amérique du Sud (Cilliers, J., & Yeboua, K., 2025).

La République Démocratique du Congo (RDC) n'échappe pourtant pas à ce cas de figure où depuis près de trois décennies, plusieurs provinces de l'Est sont affectées par les conflits armés et les catastrophes naturelles. La province du Sud-Kivu, illustre de manière emblématique ces défis, une région marquée par une instabilité sécuritaire chronique, des infrastructures inadéquates et une forte dépendance à l'aide extérieure ; accueillant de nombreuses ONG humanitaires financées par des bailleurs des agences de coopération comme l'UNICEF, le PAM, l'OMS, la FAO...etc. Rappelons que de par son mandat, Unicef met en œuvre des projets de santé, nutrition, éducation, protection et eau-hygiène-assainissement ONG humanitaires et certaines structures étatiques spécialisées.

Dans son rapport de 2016, l'Union Africaine note que la plupart de crises humanitaires sur le continent africain sont provoquées par des conflits et qu'un système humanitaire efficace doit être construit sur une approche du renforcement des capacités de réponse, une réaction coordonnée et adaptée, en dépit du fait que les Etats ont la responsabilité première de répondre aux besoins essentiels de toutes les couches des populations (UA, 2016).

Malgré la disponibilité de manuels de procédures et l'existence de services comptables dans ces organisations, il a été constaté que plusieurs ONG partenaires rencontrent d'importantes difficultés à justifier les fonds reçus dans les délais requis.

Au travers les données des revues semestrielles et annuelles organisées par le ministère du plan sur le financement des projets UNICEF au Sud Kivu, il a été constaté que près de 50% des partenaires bénéficiaires (10 sur 21) peinent à justifier de manière optimale les dépenses de leurs projets dans le délai normal trois mois exigés par les procédures HACT (Division du Plan Sud Kivu, 2022, 2024). Ce fait est corroboré par les données de la recherche documentaire et en ligne (Unicef eTools, 2022, 2024) dont pour la période allant de 2022 à 2025 (28,5 % des partenaires ayant reçu les Direct Cash Transfert n'ont pas réussi à justifier au-delà de six mois), ce qui a attiré notre attention, considérant l'impact que cette situation pourrait avoir sur la bonne continuité de l'offre des services en faveur des bénéficiaires finaux.

Selon un rapport de l'Unicef et de l'ONG MSF, les causes de ces difficultés que rencontrent les partenaires sont multiples et peuvent être dues aux procédures administratives lourdes, les conditions logistiques et l'insécurité persistante (UNICEF, 2020 ; MSF, 2024). Ces constats s'inscrivent ainsi dans une réflexion plus large sur les limites de l'aide au développement (Hirschman, 1967 ; Korten, 1980).

Par ailleurs, la littérature met en évidence que la redevabilité financière est au cœur des projets financés par les agences onusiennes. Des cadres comme le HACT auquel l'UNICEF porte une attention rigoureuse imposent des audits, de spot checks et des rapports réguliers pour garantir la transparence et réduire les risques (UNICEF, 2020 ; COSO, 2013).

Selon plusieurs auteurs, cette logique de conformité vise à sécuriser les fonds mais tend plus à privilégier les indicateurs administratifs au détriment de l'impact réel (Ebrahim, 2003 ; Naëlou, Hofmann & Kojoué, 2020). Dans d'autres ouvrages exploités, plusieurs auteurs soulignent que les procédures des bailleurs de fonds croissent la dépendance des ONG locales à des standards exigeants et fragilisent la redevabilité envers les bénéficiaires (Riddell, 2007 ; Moyo, 2009 ; Easterly, 2014).

Toutefois, certaines pistes émergent : la digitalisation, la blockchain et la comptabilité en partie triple pour améliorer la traçabilité et réduire la charge administrative (Kuruppu, Dissanayake & de Villiers, 2022). Wallace et ses coéquipiers déclarent quant à eux que la redevabilité financière ne devrait pas se limiter à une exigence fiduciaire, mais elle doit plutôt devenir un levier d'innovation et d'apprentissage, plus inclusive et adaptée aux réalités locales (Sarr, 2016 ; Wallace & Chapman, 2021).

Eu égard à ce qui précède, la problématique de ce mémoire aborde la question centrale qui se formule comme suit : « Quels sont les facteurs internes et externes qui influencent la justification optimale des dépenses des ONG partenaires de l'Unicef au Sud-Kivu ? La question subsidiaire étant : « quelles pistes d'amélioration peuvent être envisagées pour renforcer ce processus ? »

L'objectif général de cette recherche est d'analyser ces facteurs d'entrave à la justification optimale afin de proposer des solutions adaptées qui contribuent à améliorer la rapidité, la fiabilité et la conformité de la justification financière des ONG partenaires.

De manière spécifique, il s'agit de, d' :

- identifier les contraintes internes (organisationnelles, humaines, procédurales) et externes (environnementales, sécuritaires, financières) en lien avec la justification des projets humanitaires au Sud Kivu ;
- évaluer les pratiques de gestion et de suivi mises en place par les ONG humanitaires partenaires de l'Unicef au Sud Kivu ;
- formuler des recommandations pratiques en vue d'améliorer la gouvernance financière et la redevabilité des ONG d'intervention.

Cette recherche revêt un triple intérêt : sur le plan scientifique, elle contribue à explorer et enrichir la littérature académique sur les facteurs qui impactent négativement la justification optimale des projets dans le milieu humanitaire en RDC.

Sur le plan pratique, elle constitue un outil d'aide à la décision pour les ONG et les bailleurs, en identifiant des leviers concrets d'amélioration sur lesquels il faudra agir, et sur le plan social, elle vise à améliorer la continuité et la qualité des services humanitaires offerts aux populations les plus vulnérables du Sud-Kivu.

Le choix du Sud-Kivu comme terrain d'étude se justifie par plusieurs raisons. Elle est l'une de provinces les plus affectées par les crises humanitaires en RDC et concentre un nombre important d'ONG partenaires de l'UNICEF. Elle constitue ainsi un cas représentatif permettant d'analyser la manière dont des acteurs locaux, confrontés à un environnement particulièrement instable, s'adaptent aux exigences fiduciaires internationales. L'étude de ce cas fournit des enseignements spécifiques au Sud-Kivu, mais également des pistes qui peuvent être généralisables à d'autres contextes fragiles en Afrique subsaharienne.

En Management de projet, le choix porté sur le présent sujet repose sur son riche intérêt en lien avec la chaîne de résultats de projets et de l'éthique de gestion. Le reporting financier (communication financière), un élément important d'analyse et des commentaires permettant d'orienter l'action et la prise des décisions dans une entreprise (Dunod 2013).

Il permet au manager de disposer chaque mois ou chaque trimestre l'évolution des résultats (écarts, niveau de marge, cash-flow...) en parallèle avec l'utilisation des ressources afin de pouvoir réagir et anticiper en mettant en place des stratégies devant faciliter l'atteinte des objectifs opérationnels. Pour cette raison, la justification des dépenses doit se conformer aux règles et aux délais (Giraud F et al 2009), attirer l'attention de tout manager de projet et ne doit pas se limiter au simple rôle du financier.

Partant de volume important de fonds injectés par les mécanismes des DCT de l'Unicef, les retards ou d'insuffisance dans les processus de justification des dépenses présentent des conséquences possibles sur la qualité de l'aide et la crédibilité vis-à-vis des donateurs.

Avec la double casquette d'humanitaire et de chercheur, nous nous sommes intéressés à mener cette recherche constatant que c'est un angle encore peu documenté dans les travaux académiques en RDC alors qu'il s'agit d'une préoccupation centrale dans la dynamique d'amélioration de projets financés par les instances de coopération internationale.

Etant d'une part un acteur humanitaire ayant coordonné des projets multi sectoriels dans les environnements volatiles en RDC et considérant la sensibilité autour de la gestion financière des projets humanitaires, nous avons estimé être mieux placé de pouvoir porter la conduite de cette recherche pour pouvoir accéder aux données et explorer la problématique de façon rigoureuse.

Cela nous permettra ainsi d'interfacer les réalités pratiques du terrain avec les exigences normatives de programmes de coopération dans l'optique d'amélioration des pratiques, de renforcement des capacités locales et de fiabilisation de la chaîne de redevabilité.

En définitive, cette introduction situe le problème, définit les objectifs de la recherche, en souligne l'intérêt et justifie le choix du terrain. Elle ouvre ainsi la voie aux trois chapitres suivants, qui détaillent le cadre théorique, la méthodologie, la présentation des résultats et la discussion suivie d'une conclusion.

Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel

Dans ce chapitre qui constitue une étape fondamentale de notre recherche, nous commencerons par définir les concepts clés et en préciser le cadre conceptuel suivi du passage en revue des différentes théories portant sur le reporting financier, les questions des procédures financières des organisations humanitaires, la redevabilité et la gestion axée sur les résultats. Nous allons ensuite nous focaliser sur l'analyse croisée des facteurs qui constituent un frein à la ponctualité de la reddition comptable dans les environnements dynamiques de projets humanitaires d'aide internationale.

Il ne s'agit pas dans ce travail de mener un audit sur les système de gestion comptable des ONG humanitaires ou de l'étude de la gestion financière de ces organisations mais plutôt une recherche qualitative sur les causes profondes de la faible justification des dépenses allouées aux projets financés par le Partenaire Technique et Financier Unicef dans les environnements instables comme celui de la province de Sud Kivu afin de proposer des améliorations adaptées à la fois au contexte d'intervention et aux objectifs qualités.

1.1. Définition de quelques concepts clés

1.1.1. Justification des dépenses

La justification des dépenses de projets est une activité cruciale pour assurer la réussite du projet, garantir la transparence financière et optimiser l'allocation des ressources. C'est une opération périodique par laquelle une société, un groupe ou une unité d'affaire produit les résultats et les communique en appui avec les livrables. Généralement, la justification financière de projets se fait à deux temps.

1°. A la soumission du projet : il s'agit de fournir une explication détaillée de la manière dont les fonds alloués seront utilisés pour atteindre les objectifs du projet. Elle démontre ainsi la nécessité de chaque dépense et son lien avec les activités du projet. Dans ce cas, la justification financière permet de témoigner de la transparence sur l'utilisation des ressources et renforcer la crédibilité institutionnelle, assurer le contrôle de coûts et l'évaluation de la rentabilité pour les projets à visé commercial (Flyvbjerg, B. 2013, PMI, 2021). C'est donc un document narratif et analytique essentiel expliquant de façon claire et détaillée, pourquoi chaque poste de dépense est nécessaire, comment il contribue aux objectifs du projet et pourquoi le montant demandé est raisonnable (pertinence, cohérence, viabilité financière de la proposition).

2°. La justification financière de projet après utilisation des ressources (rapport financier par exemple ou communication financière) : il s'agit pour ce cas qui intéresse la présente étude, d'un exercice de reddition de compte (démontrer réellement comment et en quoi les ressources ont été utilisées en rendant compte de leur impact et conformité).

La justification après usage qui correspond au contrôle budgétaire et au contrôle de gestion permet ainsi à l'organisation de répondre aux obligations d'accountability vis-à-vis du bailleur, des parties prenantes ou du public. Dans ce cas, l'organisation partenaire doit expliquer ce qui a été dépensé (les écarts), dans quel cadre, toujours accompagné d'un rapport narratif pour faire le lien entre les dépenses et les résultats obtenus. Son importance réside dans l'esprit de la redevabilité, de bonne gouvernance et de l'évaluation des performances (Meredith & Mantel, 2018 ; PMI, 2021).

1.1.2. Justification optimale

Dans le cadre de cette recherche, la justification optimale désigne un processus de reddition des comptes complet, ponctuel et transparent, garantissant la fiabilité des informations financières et opérationnelles suivant les attentes des bailleurs, tout en tenant compte des capacités et contraintes des organisations locales partenaires.

Cette approche rejoint à la fois les analyses d'Ebrahim (2003) et de Christensen & Ebrahim (2006) qui considèrent la justification optimale comme une approche qui concilie les exigences de conformité et le réalisme opérationnel tout en favorisant un apprentissage organisationnel durable. Dans le même angle, les recommandations institutionnelles du COSO (2013) et de l'OCHA (2023) insistent sur la traçabilité, la transparence et l'apprentissage organisationnel comme fondements d'une reddition des comptes optimale.

1.1.3. Contrôle de gestion budgétaire

On parle du contrôle de gestion lorsqu'on utilise le budget comme un outil pour suivre et analyser les performances, comparer les réalisations aux prévisions, et prendre des mesures correctives pour assurer l'atteinte des objectifs. Autrement dit, le contrôle de gestion budgétaire consiste en une comparaison permanente des prévisions chiffrées dans le budget qui, comparées aux réalisations, permettent de dégager un certain nombre d'écarts. Ainsi, il existe différentes approches de contrôle de gestion budgétaire : l'analyse de la marge de manœuvre disponible, l'analyse de la répartition des charges et l'analyse des écarts par postes budgétaires (Delahaye J. et Delahaye F., 2010).

“ Le contrôle de gestion ou management control est aussi défini comme étant un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation” (Robert Anthony, 1965 ; Simons. R, 1995). Les auteurs le définissent aussi comme “ processus et procédures fondés sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation”. Pour (Giraud et Zarlowski, 2016), le contrôle de gestion est une démarche de pilotage de la performance d'une entreprise. Il symbolise un processus dynamique composé de deux grandes phases qui sont la planification et l'analyse des résultats.

1.1.4. Réédition des comptes

Selon le dictionnaire français Larousse, ce terme est synonyme du rapport comptable ou l'élaboration et communication par une entreprise de ses états comptables. IL s'agit donc de l'action de rendre compte. En matière de gestion financière, la réédition des comptes désigne le processus de rendre compte de l'utilisation des ressources reçues, souvent sous forme de rapports financiers, narratifs et d'audit aux différentes parties prenantes tels que les donateurs privés ou institutionnels, les autorités publiques, les bénéficiaires...).

Au sein des ONG humanitaires, elle est pratiquée comme une exigence de redevabilité, de renforcement de la transparence et de la crédibilité ainsi que de l'apprentissage organisationnel (Laurent Cappelletti et Christian H., 2013).

1.1.5. Contrôle interne

Le contrôle interne comprend l'ensemble des systèmes de contrôle, financiers et autres, mis en place par la direction d'une structure afin de pouvoir diriger les affaires de l'entreprise de façon ordonnée et efficace, assurer le respect des politiques de gestion, sauvegarder les actifs et garantir autant que possible l'exactitude et l'état complet des informations enregistrées... (Dunod,2022 ou Afef. K., Wissem.A. et al, 2022). Un contrôle interne efficace est crucial pour minimiser les risques de fraude, de gaspillage, d'abus et de mauvaise gestion etc. IL a pour finalité de fournir une assurance raisonnable quant à l'exécution correcte des décisions managériales et à la conformité des états financiers (Ferrière, J.,2021 ; FMI 2017, UEMOA 2024).

Le contrôle interne ne norme pas ; il s'assure que les normes (les standards) du produit (un bien ou un service) sont bien respectées. Il intervient ainsi comme un outil d'aide à la prise de décision permettant à une organisation de réaliser de manière efficace et efficiente ses objectifs stratégiques et de maintenir, voire d'améliorer, sa performance (Unicef, 2020). Cependant, il a été relevé dans plusieurs écrits que nous avons exploités que très peu d'organisations seulement intègrent efficacement la fonction du contrôle interne dans leur système de gestion. S'il n'existe pas que pour de raisons d'ordre structurel, il est alors confronté à un excès des procédures (bureaucratie) découlant de la qualité du management de l'organisation. Un bon management de système de contrôle interne repose sur la qualité de l'identification des risques et de la qualité de l'intégration des normes pour assurer une gestion efficace des ressources.

Le contrôle interne est recommandé d'être appliquée au sein de projets implémentés dans les zones instables tout en veillant pour éviter les surcharges, d'intégrer les indicateurs de performance dans les risques du projet. L'efficacité de la théorie du contrôle interne et du risque est largement dépendant de l'adaptation culturelle, de la compétence organisationnelle et de l'équilibre entre contrôle et agilité opérationnelle (HAP Standard, 2010) et <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile>, consulté le 17/01/2025 à 20h30.

Le contrôle interne est donc au cœur de la gouvernance de l'entreprise, de la gestion financière et de l'audit et elle est indissociable avec la gestion de risque.

Notons que le référentiel COSO présente le contrôle interne comme une mise en synergie de cinq dimensions explicitées dans la figure ci-dessous :



Figure 1. Les 5 piliers du contrôle interne selon le COSO (Bernard.G & Christine.N., P.97 à 126).

1.1.6. Organisations humanitaires et ONG humanitaire

Ce terme regroupe les organisations et un système agissant en faveur des personnes ou des populations les plus défavorisées, au nom de la solidarité humaine (système humanitaire international). Parmi les acteurs humanitaires on cite les états, les organisations non gouvernementales, les agences internationales et le mouvement international de la Croix-Rouge et Croissant-Rouge dont la période florissante pour la plupart a débuté après la deuxième guerre mondiale (Michel Maietta, 2015).

Il est important de signifier qu'en dépit des objectifs communs qui visent l'amélioration des conditions de vie des populations affectées et à promouvoir les actions de développement durable, les organisations humanitaires non gouvernementales se distinguent des autres organisations par le fondement des principes humanitaires qui les régissent (humanisme, impartialité, indépendance, neutralité), leurs missions spécifiques et leur mode de gestion autonome et apolitique. Elles sont ainsi devenues les partenaires stratégiques des états pour des questions liées à l'aide au développement, les programmes de coopération et à la gestion des situations préoccupantes qui dépassent les capacités rapides d'actions gouvernementales surtout lors de toute sorte de catastrophe (Albarracin M. ; Ortega. R. ; et al. 2021), Ibidem Michel Maietta, BM.1995).

Avant d'approfondir les théories et approches relatives à la redevabilité financière et les contraintes organisationnelles, il importe de préciser la notion de projet de développement international (PDI), centrale à ce mémoire.

1.1.7. Projet de développement international (PDI)

Un projet de développement international peut être défini comme une initiative temporaire financée et encadrée par des bailleurs internationaux, mise en œuvre par des acteurs locaux ou internationaux, et visant à améliorer de manière durable les conditions sociales, économiques ou humanitaires dans des contextes souvent fragiles et complexes (Diallo & Thuillier (2004). Selon Diallo, les PDI se distinguent par leur dépendance aux bailleurs, leur gestion multisectorielle et leur mise en œuvre dans des environnements incertains.

D'autre part, Brière & Proulx (2013) insistent sur la complexité de ces projets qui impliquent de multiples parties prenantes et requièrent une forte coordination. Lewis & Kanji (2009) soulignent que les PDI répondent à des problématiques sociales ou humanitaires mais restent contraints par des exigences de redevabilité imposées par les donateurs.

1.1.8. Coopération internationale

La coopération internationale selon l'OCDE est organisée et gérée par le Comité d'Aide au Développement, CAD en sigle, créée en 1961 au sein de l'organisation. Ce comité établit des normes et lignes directrices à suivre en matière de l'APD, les recommandations politiques, les revues et les indicateurs de performance (OCDE op.cit.).

La Coopération internationale est définie comme une collaboration entre plusieurs acteurs internationaux (états, organisations internationales, ONG, acteurs privés ou scientifiques) en vue d'atteindre des objectifs partagés en matière de développement, paix, recherche ou de solidarité (BAD, 2022). Elle est généralement officialisée par un traité, un accord ou une déclaration et peut aussi être l'expression d'une amitié entre deux pays (réciprocité, avantages mutuels).

1.1.9. Gestion axée sur les résultats (GAR)

Bien qu'ancienne dans la théorie de management par objectif rendu populaire par Peter Drucker dans les années 1950 et 1960, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) fait partie des innovations introduites dans le Règlement financier de la majorité des organisations publiques et privées, de la planification stratégique à la gestion des risques, de suivi du progrès et d'évaluation des résultats.

Dans le cadre d'un important processus de réforme de l'État engagé au cours des années 90, le Canada a été le premier pays à mettre en œuvre ce modèle participatif d'autonomisation, qui a ensuite été adopté par les grandes organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'ONU et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (COSO ERM 2004 ; 2017) et (UEMOA, 2024).

Durant les deux dernières décennies, les politiques d'aide au développement et la coopération internationale ont été réorientées selon une double injonction : celle de l'efficacité, en premier lieu, qui passe par une réforme des États et de la gestion des politiques publiques et celle de la lutte contre la pauvreté, en second lieu ; qui vise l'amélioration effective des conditions de vie des populations dans une perspective de développement soutenable et durable. À la confluence de ces deux exigences d'efficacité et de lutte contre la pauvreté, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) s'est, dès lors, progressivement imposée comme un dispositif central dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et des programmes d'aide au développement.

Considérée comme une approche globale de la gestion des programmes et projets, la GAR vise principalement à définir des résultats mesurables ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir et évaluer ces résultats (UEMOA, 2024). Axer la gestion sur les résultats signifie, gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision tels que stipule la déclaration de Paris en 2005.

Un Système d'information, de planification et de suivi-évaluation (SIPSE) permet de faire le suivi de la performance de l'ensemble des activités. Il est noté qu'en matière de GAR, la constance est de relier les ressources (moyens) aux résultats. Elle se démarque des approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources. La GAR donne toute l'importance aux attentes des citoyens et aux services à fournir à ces derniers, à la responsabilisation, à la transparence et à la redevabilité et il est donc un processus continu de recherche de l'efficacité (UEMOA, op cit).

Pour permettre une justification optimale des dépenses des projets, la GAR se propose les principes suivants : la définition claire des rôles et responsabilités sur la gestion des ressources et l'atteinte des résultats, la flexibilité et l'autorité des gestionnaires à organiser les moyens pour atteindre les résultats attendus et une plus grande autonomie dans la sphère décisionnelle.

La figure ci-dessous présente le schéma visuel des concepts et principes de base l'approche GAR en gestion de projet :



Figure 2 : Concepts et principes de base de suivi en matière de GAR

Source : DSE, Manuel de suivi des performances 2018

5 Glossaire de concepts clés en matière de gestion de cycles de politiques, programmes et projets, CSR, 2014, Ouagadougou, Burkina Faso.

Après avoir défini ces concepts clés, la section suivante présente une analyse théorique des facteurs d'entrave à la justification des projets humanitaires en se référant à quelques théories de la littérature empirique.

1.2. Analyse théorique des facteurs de frein à la justification des dépenses des projets humanitaires.

1.2.1. *Théorie contractuelle de la firme et le financement de projets*

La théorie contractuelle de la firme et le financement de projets Les économistes néo-institutionnels, représentent la firme comme un ensemble de contrats en se basant sur le Modèle financier.

Dans le cas d'espèce, le contrat est un engagement réciproque entre deux individus ou deux institutions (organisations). Cette théorie de la firme a deux courants : la théorie du principal-agent et la théorie des coûts de transaction (ESSOUA, 2012).

Selon Ferrière (2021), 94,7% des projets humanitaires ne sont pas mis en œuvre par l'organisme donateur ou les gouvernements bénéficiaires mais par un intermédiaire, organisation non gouvernementale ou privée. La relation entre bailleurs de fonds et ONG peut être analysée à travers la théorie du principal-agent, qui met en évidence l'importance des contrats dans la gestion des projets. Ces contrats doivent garantir une transparence et une efficacité maximales pour éviter tout conflit d'intérêt et assurer la réalisation des objectifs. La logique du contrat est au cœur du modèle de financement de projets par les bailleurs de fonds internationaux. Le contrat est un engagement réciproque entre les donateurs et partenaires et ils ont tous besoin d'informations financières fiables disponibles en temps voulu, pour suivre l'état d'avancement des objectifs d'un projet et prendre des décisions judicieuses pour que le projet atteigne ses objectifs (LAUZON et al, 2012).

- *Rendre compte : une obligation contractuelle*

Les ONG qui mettent en œuvre les projets humanitaires ou de développement financés par les bailleurs de fonds internationaux sont très souvent confrontées à l'obligation de rendre compte aux financeurs. En raison des objectifs des bailleurs de fonds et de leur cadre légal, ceux-ci imposent des mécanismes de redevabilité. Selon Pidenam (2021), la redevabilité est un principe caractéristique presque universel des déclarations de politiques générales des programmes des organisations internationales de développement. La redevabilité ou conformité envers les financeurs fait référence à la reddition des comptes suivant des normes et des pratiques préalablement établies par ces derniers. Elle implique la production de rapports d'évaluation à mi-parcours et finales, et des audits (interne et externe) permettant de s'assurer de la sincérité et conformité des actions menées sur le terrain par rapport aux attentes des bailleurs. Pour Crozier et Friedberg (1977), ces mécanismes de contrôle créent parfois des divergences et des tensions entre les organismes partenaires. Pourtant leur objectif commun est l'utilisation optimale des ressources allouées au projet.

Les tensions pourraient survenir par exemple lorsque les bailleurs de fonds exigent aux ONG, des documents trop contraignants ou indicateurs qui ne correspondent pas aux réalités du terrain. Cette obligation de rendre compte influe sur les relations entre les bailleurs de fonds internationaux et les ONG partenaires de mise en œuvre des projets dans la mesure où les règles de contrôle mises en place ne sont pas souvent adaptées à la nature et l'environnement des projets mis en œuvre par les ONG. Ces mesures administratives mises en place créent souvent un climat de méfiance et réduisent les marges de manœuvre des partenaires des ONG. Donnadiou (2023) souligne que, l'un des instruments de contrôle que les donateurs utilisent pour s'assurer que la mise en œuvre d'un projet est conforme à leurs prévisions est le rapport financier qui permet d'auditer les pièces justificatives à chaque étape de la chaîne de la dépense. Ce rapport, bien qu'indispensable, peut aussi devenir une source de tension entre les donateurs et les ONG qui exécutent parfois leurs missions dans des contextes où les Etats ont fait faillite et la conformité des pièces justificatives aux normes comptables nationales ou internationales est impossible.

- *L'Information financière comme instrument de contrôle des Bailleurs de fonds*

Considérant son importance, l'information financière doit être perçue comme l'un des éléments fondamentaux dès les premières étapes du cycle du projet. Etant donné que la situation d'un pays du point de vue de l'obligation redditionnelle affecte la gestion financière de tous projets, le Bailleur de fonds doit connaître ce contexte, y compris la législation et la réglementation connexes, les capacités de gestion financière et de comptabilité dans les pays où il envisage d'intervenir (Banque mondiale 1995). Pour cela, des analyses utilisant des approches comme PESTEL, SWOT et les matrices des risques sont réalisées pour prévenir en amont et gérer en aval les risques des projets. A travers ces outils, il est possible d'identifier les opportunités et les menaces, les facteurs environnementaux, sociaux et politiques qui peuvent affecter la mise en œuvre du projet et proposer des mesures de mitigation adaptées. La justification des dépenses est un véritable enjeu au sein des ONG partenaires de mise en œuvre de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. En plus de garantir la transparence et la responsabilité vis à -vis de ces bailleurs de fonds, elle renforce la confiance des bénéficiaires et des parties prenantes. Une gestion financière rigoureuse permet aux ONG de maximiser leur impact sur le terrain et de documenter les bonnes pratiques contribuant ainsi à une amélioration continue des processus et de l'apprentissage collectif (PMI 2013, Croix-Rouge. 2018 ; Denis.P.& Sophie B.2014 ; Landoni, P. et Corti, B. 2011, Fonds mondial 2017).

IL est à noter que la possibilité qu'a le Bailleur de fonds de s'acquitter de ses engagements contractuels et celle qu'a l'ONG d'exécuter de manière satisfaisante un projet tiennent fondamentalement à la qualité du système de gestion financière (Heyse, L., Morales, F., & Wittek, R.2021 ; ACADE, 2000).

En l'absence d'un dispositif de contrôle interne, il est difficile de savoir si les ressources financières dépensées ont contribué de manière efficace et efficiente aux objectifs du projet, ce qui implique la mise en place des mécanismes efficaces de suivi et évaluation ainsi qu'un service d'audit (interne et externe) (Ahmed et al. 2022 ; Berland, N.2014 ; Ebrahim, A. (2003).

Dans les zones affectées par des crises prolongées, les défis liés à la gestion des financements incluent la collecte des pièces justificatives, la conformité aux normes comptables internationales et nationales.

Dans le cas des pays membres de L'OHADA, le SYCBNL au plan national et les normes comptables internationales selon la nationalité du bailleur de fonds ; le projet en tant qu'unité d'œuvre temporaire, constitue un objet contractuel privilégié. Les relations entre le bailleur de fonds, l'organisme de mise en œuvre et les partenaires techniques sont régies par un ensemble de contrats qui définissent les droits et obligations de chacun. Ces contrats doivent être conçus de manière à assurer une gestion financière rigoureuse et transparente, tout en permettant une adaptation aux évolutions du contexte et ne pas constituer un choc de procédures (Ludovic, D.2023) ; Planzone,2025 ; Michel .M et Stéphanie 2015).

La deuxième théorie exploitée est celle de la gestion agile des projets qui est déclinée dans le paragraphe suivant.

1.2.2. Théorie de la gestion agile dans les organisations

Dans le contexte de gestion de projets et des programmes organisationnels, la communication constitue une compétence fondamentale qui, réalisée dans les règles de l'art, établit le lien entre chaque membre d'une équipe de projet et un jeu commun de stratégies, objectifs et mesures (PMI, 2013). Il peut résulter d'une communication inefficace, l'échec des projets et les budgets courent un risque superflu (PMI, op.cit.). Nous l'avons dit : « la justification financière (rapport financier) fait partie intégrante de la communication dans tout projet et elle est soumise au respect des échéances car elle constitue un excellent outil d'orientation et de prise de décisions importantes » (Crozier, M., & Friedberg, E.1977 ; Djerbi & Zouhair,2013).

L'agilité concerne ainsi toutes les étapes de la gestion du cycle du projet mais dans le cadre de la présente étude, nous allons le situer uniquement en lien avec les pratiques et méthodes de gestion des finances de projets, le comment agir rapidement mais correctement pour optimiser le processus de justification des dépenses dans les projets de coopération humanitaires exécutées par les Organismes non gouvernementaux.

- *L'agilité dans la gestion des finances de projets comme levier d'efficacité et de transparence*

Henry FAYOL, un des pères fondateurs de la théorie moderne du management évoque dans son huitième principe de gestion que la centralisation ou la décentralisation des décisions doit être adaptée à la situation et cela concerne grandement le processus de justification des dépenses de projet car impliquant plusieurs acteurs.

Lors de la mise en œuvre d'un projet humanitaire sur terrain par exemple, les activités de changement sont menées par acteurs communautaires et les équipes de facilitation des ONG (Superviseur, Assistant projet, Logisticien, Mobilisateurs...) et le Financier seul ne peut réussir la justification si ce staff n'est pas impliqué. On peut réunir toutes les ressources possibles mais lorsque les conditions logistiques et environnementales font obstacle, l'anticipation n'est dans ce cas qu'une théorie rare.

Dans certaines organisations, une centralisation des décisions peut être plus efficace, tandis que dans d'autres comme le cas des ONG opérant dans les environnements instables, une décentralisation peut favoriser l'innovation. La gestion des finances nécessite une répartition claire des tâches, la gestion quotidienne de la trésorerie et un reporting adéquat ; le rapport financier étant un livrable stratégique faisant partie intégrante des programmes (Jean-Guy. D.& Stephan G.,2011, Larbi, H., & Tabbara, B. 2020). Du point de vue performance organisationnelle, Henri Fayol a introduit le modèle PODC, qui représente les quatre fonctions principales du management comme résumé dans la figure ci-dessus.

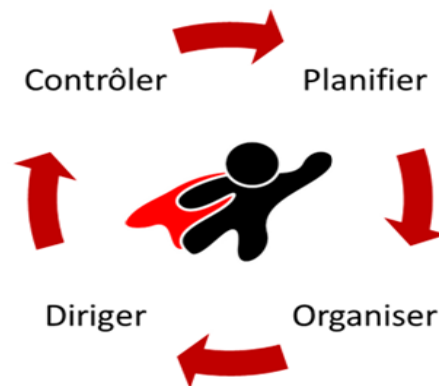


Fig. 3 : Processus simplifié de gestion selon H. Fayol (BLACKBURN et al, 2011).

De ces fonctions techniques de management performant au sein d'une organisation, Fayol cite la fonction financière (gestion des ressources financières) comme un pilier important pour améliorer la performance organisationnelle en termes de productivité des résultats, l'atteinte des objectifs et la satisfaction des employés (Berland N. ;2002).

En gestion de projet, l'agilité est l'utilisation d'une méthode capable d'apporter la souplesse et la performance à la gestion de l'organisation. Centrée sur l'humain et la communication, Beck, Lewis et plusieurs autres chercheurs soutiennent que la méthodologie agile transforme la gestion de projet en un processus flexible, itératif et focalisé sur la valeur, ce qui en fait une solution idéale pour les environnements complexes et en constante évolution (Beck et al., 2001), (Lewis, D., & Kanji, N. 2009).

Il est noté que la spécificité de la méthode agile est de s'ouvrir à l'imprévu et faciliter le suivi du projet. Dans un environnement où les besoins évoluent rapidement, l'approche Agile permet de s'adapter aux changements grâce à ses itérations courtes et la priorisation continue. Elle facilite la gestion proactive des risques et la réduction des délais des livrables et des coûts (Chikoto, G., & Neely, D, 2014).

Au sujet des méthodes agiles, les auteurs mettent en avant 4 valeurs fondatrices (Beck et al., 2001): les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils de gestion de projets ; des logiciels opérationnels plutôt qu'une documentation exhaustive ; la collaboration avec les clients plutôt que la négociation contractuelle ; l'adaptation au changement plutôt que le suivi d'un plan. Rappelons que l'approche « agile » tire son origine dans la hausse du taux d'échec observé dans plusieurs projets réalisés dans les années 1990, ayant poussé dix-sept experts en développement logiciel à se réunir aux États-Unis en 2001 sous le nom de Manifeste agile. (<https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile>, consulté le 17/01/2025 à 20h30). Cependant, l'agilité n'est plus limitée qu'au domaine de logiciels ; elle est pleinement évoquée dans le management moderne des organisations (Robert Newton A.,1965 ; Radujkovic M, Sjekavica M., 2017 ; Meredith & Mantel. 2018).

Concernant l'impact de l'agilité sur la performance financière et organisationnelle, plusieurs organisations publiques et privées rencontrent de nombreux défis dans la gestion des finances, de la rigueur et de la discipline dans leurs propres procédures (Noel. H, Lavagnon.I. et al, 2025 ; Proulx, D., & Brière, S. 2014 ; ISO 31000 : 2009, rev. 2018).

La rigueur est plus accentuée au sein des organisations internationales qui font face à la concurrence des opportunités de projets et les exigences des bailleurs de fonds. La réputation d'une organisation peut être gravement affectée par des scandales financiers ou par des accusations de mauvaise gestion surtout pour les ONG qui sont financées essentiellement par des dons et par des appels à projet. Une mauvaise image publique rend difficile l'obtention de futurs financements et la collaboration avec les parties prenantes (Ludovic D.,2023 ; OCHA, 2024). Pour éviter ces problèmes, il est crucial d'établir des mécanismes robustes de gestion financière et de suivi incluant l'utilisation des outils modernes de gestion qui permettent un suivi précis des dépenses, la formation continue du personnel clé du projet, les audits indépendants périodiques pour évaluer la gestion des fonds et la communication régulière avec les donateurs (rapports financiers et techniques, des évaluations d'impact pour maintenir leur confiance) (Jody Zall Kusek et Ray C. Rist.,2006 ; Janus et al.,2022).

Il est à noter qu'une organisation dotée d'un bon système de gestion comptable et de suivi évaluation appliqué atteint souvent ses résultats dans les meilleures conditions possibles et elle est toujours convoitée par plusieurs bailleurs (Denis Proulx & Sophie.B.,2014).

La théorie des contraintes organisationnelle qui est abordée dans la page qui suit vient confirmer la nécessité de l'application de l'approche agile lorsqu'on intervient surtout dans les environnements complexes.

1.2.3. Théorie des contraintes organisationnelles (TOC)

Cette théorie qui a été développée dans les années 1980 par Eliyahu M. Goldratt et présentée dans « the goal » en 1984 s'étend au management de projet et aux stratégies d'entreprise (bmfopen.com, lead-by-design.com).

Par définition, cette théorie stipule que toute organisation est soumise à des contraintes structurelles qui affectent sa performance (ressources humaines, logistiques et financières).

Ainsi, Mintzberg, H. (1979) en démontrant que le retard de transfert de fonds, le manque ou l'insuffisance de personnel et la surcharge peuvent créer un goulot d'étranglement dans la justification des dépenses, met en lumière le lien entre la structure organisationnelle et l'efficacité des actions. Les principaux courants de pensée qui soutiennent cette théorie partent du modèle systémique selon lequel toute organisation est un ensemble de processus interdépendants où un seul goulot d'étranglement affecte la performance globale (Bourguignon, F., & Sundberg, M. ; 2007 ; Blackburn, T., et al. ;2011).

L'étude de Gupta et Snyder (2009) critique cependant l'insuffisance de preuves empiriques robustes liant la TOC à une meilleure performance financière tandis que pour scholarpedia, la TOC exige une transformation culturelle profonde et l'échec survient souvent si les changements ne sont pas partagés ou pérennes (scholarpedia.org, consulté le 04 Juillet 2025 à 21h00). D'autres textes rapportent que la TOC devra s'appliquer au sein de structures avec goulot d'étranglement clairement identifiable (dans une chaîne de production ou au sein d'une équipe projet par exemple pour optimiser les postes, le processus ou les délais), (Hernandez et al., 2024). La TOC est donc considérée comme un cadre structuré pour identifier et lever les goulots d'étranglement d'un système afin d'améliorer le débit global. Elle comporte toutefois des limites dans la gestion des systèmes complexes, de variabilité à long termes ou en contexte de petites et moyennes entreprises (Schragenheim, E., 2012, 2019).

Parlant de la dynamique des projets humanitaires dans les zones instables, il est important de noter que d'une manière générale, les contextes humanitaires se caractérisent par des environnements complexes souvent marqués par des infrastructures limitées, des conflits et des déplacements de population (OCHA, PAM 2020, 2024).

Dans ces conditions, la collecte et la gestion des justificatifs financiers posent des défis importants (Denis Proulx & Sophie Brière, 2014). Des études et différents rapports humanitaires déclarent que les ONG doivent souvent improviser des solutions pour concilier les réalités du terrain avec les attentes des bailleurs mais elles sont limitées par des exigences souvent complexes de leurs donateurs en termes de normes ou des strictes procédures à suivre (Ebrahim, 2003), (ONU, 2024). La page qui suit nous donne l'image de quelques défis similaires dans la province du Sud-Kivu.

Au Sud Kivu, les résultats des analyses menées par le Centre des compétences pour la négociation humanitaire, une plateforme coordonnée par OCHA révèlent les principaux facteurs ci-dessous concernant les défis humanitaires :

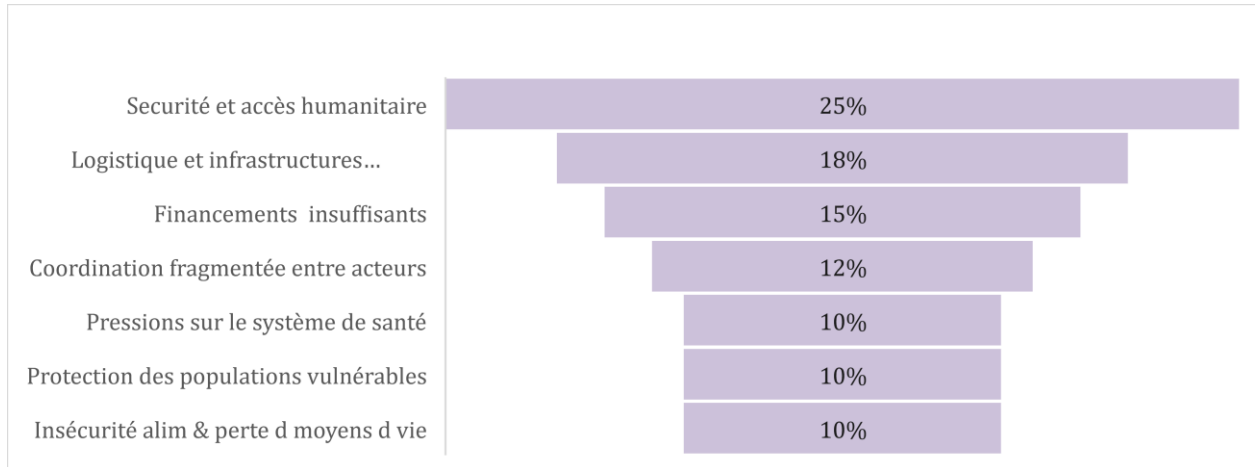


Fig. 4 : Principaux défis humanitaires au Sud Kivu-RDC, 2024 (OCHA & CCHN)

La majorité de zones sont affectées par les forces armées et restent difficilement accessibles. Les convois humanitaires font face à des situations imprévisibles allant de fois jusqu'au kidnapping notamment dans les territoires de Fizi, Uvira, Kalelhe...etc.

La dégradation avancée du réseau routier surtout pendant la saison de pluie rend compliquée l'acheminement de l'aide et les interventions dans les zones reculées des interventions. Les appels humanitaires sont régulièrement financés à hauteur de 20 à 40% laissant d'importants besoins non couverts. OCHA affirme que 70% de fonds humanitaires pour le pays en 2024 provenait d'un seul bailleur (Etats-Unis), créant ainsi une fragilité du système surtout avec la suspension récente de la principale agence américaine de l'aide internationale...

S'agissant de la coordination de la réponse humanitaire dans la province, OCHA et le CONAFOHD ont identifié la fragmentation comme un frein majeur, recommandant le renforcement de la collaboration entre intervenants et avec le niveau local.

Les enquêtes menées par l'OMS sur les attaques au système de santé dans le Sud Kivu ont aussi rapporté que le système de santé est surchargé (hôpitaux débordés, prestataires de santé fuyant, les médicaments et les équipements de soins sont pillés, les consultations pédiatriques et néonatales ont chuté de moitié en 2025 comparées à l'année 2024 dans certaines zones et en même temps, les épidémies (cholera, Monkey pox, rougeole...) se propagent dans les zones d'accueil et les camps de concentration quand bien même les infrastructures sont insuffisantes pour répondre à la demande des services.

La fréquence des violences sexuelles est élevée, en particulier contre les femmes déplacées qui sortent des camps pour aller chercher du bois ou de la nourriture avec de centaines de cas pris en charge (MSF 2024, 2025) et la protection des enfants est compromise avec un faible soutien psycho social et la perturbation de la scolarisation.

Par ailleurs, beaucoup de ménages ont perdu leurs moyens de subsistance et souffrent d'insécurité alimentaire, n'ayant pas accès facile à leurs champs et aux micro-crédits selon la FAO.

1.2.5. Défis, facteurs de succès et d'échec de projets

Hormis les principaux défis résumés dans le triangle du projet (coût, délai, qualité), cette section stipule que l'atteinte des objectifs de projets fait face à plusieurs autres facteurs émanant de l'environnement interne et externe du projet.

Par environnement interne, il s'agit de facteurs qui peuvent provenir de l'organisation elle-même et sont constitués d'artefacts, de pratiques ou de connaissances internes (actifs du processus, documents de gouvernance/bureaucratie excessive, actifs des données, actifs des connaissances, sécurité et sûreté, culture-structure et gouvernance organisationnelle, répartition géographique des installations et des ressources, l'infrastructure, les logiciels informatiques, la disponibilité des ressources et les aptitudes du personnel (*PMBOK 7^e Edition, P. 17*). Un système de suivi défaillant et le manque d'informations fiables peuvent également contribuer à l'échec de projet (*Humanitarian Practice Network*), (Peyrard J., 1999 ; Jody Zall Kusek et Ray C., 2006)

L'environnement externe, il s'agit de facteurs externes à l'organisation qui peuvent faciliter, freiner ou avoir une influence neutre sur les résultats du projet (PMBOK, ibidem). IL s'agit des conditions du marché, des questions sociales et culturelles, du cadre réglementaire, les considérations financières, l'environnement physique...etc). "La dimension contrôle-flexibilité reflète les défis des organisations humanitaires internationales qui doivent jongler avec souplesse pour répondre aux besoins des bénéficiaires tout en gardant le contrôle pour satisfaire aux exigences opérationnelles (Heyse, L., Morales, F. et al 2021).

S'agissant des facteurs qui contribuent au succès des projets humanitaires, plusieurs ressources exploitées citent une planification rigoureuse et une bonne gestion de risques, le leadership et la culture de l'entreprise, la communication fluide, la participation active des parties prenantes, une gestion décentralisée avec pouvoir de décision local, des approches relationnelles et contextuelles, "Learning from faillure", de bons indicateurs de performances et une gouvernance forte (Flyvbjerg, B. 2022, PMC 2022) et *Humanitarian Practice Network* (consulté le 22 Juin, 2025 à 21h30). Il est aussi rapporté dans certaines études que le succès de projets en développement international converge vers des éléments tels que l'implication des parties prenantes tout au long du cycle du projet, l'atteinte des résultats, le mode d'implantation et de gestion des projets dans la communauté (Sophie. B et Denis Proulx, 2013, Anne Le Naëlou et al, 2020).

Par ailleurs, du point de vue des agences d'aide au développement, le succès d'un projet s'évalue aussi par l'efficacité, l'efficacités de la gestion et de l'action de développement en termes de livrables (*Lavagnon, 2007*).

1.2.6. Procédures HACT de l'UNICEF

Créée en 1946 par l'Assemblée Générale de Nations-Unies en New York, l'Unicef (Fonds de Nations-Unies pour l'Enfance) œuvre dans plusieurs pays pour sauver la vie des enfants, défendre leurs droits, et les aider à réaliser leur potentiel de la petite enfance à l'adolescence. Elle s'appuie sur la convention relative aux droits de l'enfant (CDE), un traité international adopté en 1989 pour protéger le droit des enfants dans le monde (Unicef, 2020).

Dans le cadre de son travail, l'UNICEF collabore avec un large éventail d'organisations de la société civile (OSC) à travers le monde. Le terme « société civile » renvoie au secteur des associations autonomes qui ne relèvent pas de secteurs public ou privé et qui ont vocation à promouvoir des idées et des intérêts collectifs (Unicef, 2024). Les OSC exercent avec Unicef diverses fonctions allant de la fourniture de services sociaux de base à la mobilisation de la population à l'appui de causes particulières, en passant par l'instauration d'un dialogue avec les gouvernements. Les ONG partenaires sont sélectionnées à l'issue d'un processus à plusieurs critères et doivent à priori subir un processus interne de due diligence de l'UNICEF. L'objectif du processus de diligence est de confirmer qu'un partenariat entre cette agence et l'OSC est dans l'intérêt supérieur des enfants. La vérification de due diligence de l'UNICEF des OSC comprend les principaux éléments suivants : s'assurer que l'OSC est établie en tant qu'organisation à but non lucratif et dûment enregistrée auprès des autorités gouvernementales compétentes, conformité de l'OSC aux valeurs et principes des Nations Unies, vérification que l'organisation et ses membres ne figurent pas dans la liste récapitulative des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies et qu'aucune irrégularité susceptible de porter atteinte à la réputation de l'UNICEF ou des communautés n'a été identifiée en ce qui concerne la fraude et la corruption, l'exploitation et les abus sexuels, les violations de la protection de l'enfant ou toute autre faute.

Conformément à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le PNUD, l'UNICEF, le UNFPA et le PAM, tous membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le développement (UNDG)] ont adopté un cadre opérationnel commun pour la remise d'espèces aux partenaires d'exécution gouvernementaux et non gouvernementaux appelé Cadre HACT.

HACT est donc un ensemble harmonisé de principes et de processus utilisés par l'UNICEF et d'autres agences du système des Nations Unies pour gérer les transferts de fonds aux partenaires d'exécution de projets. Il vise à gérer les risques liés aux transferts de fonds, réduire les coûts de transaction pour les partenaires et favoriser l'utilisation progressive des systèmes nationaux pour la gestion et la redevabilité financière.

Quelles sont les exigences du Cadre HACT ?

Le processus HACT se déploie en plusieurs étapes clés (Unicef, 2024) :

- *Évaluation des capacités (Capacity Assessments)* : est composée de macro-assessment, une évaluation des systèmes nationaux de gestion des finances publiques dépenses, passation des marchés, responsabilité financière et de micro-assessment, une analyse des capacités financières spécifiques d'un partenaire (via questionnaire + documentation), aboutissant à une notation de risque (élevé ou significatif, moyen ou modéré et risque faible. L'UNICEF commande généralement des micro-évaluations des partenaires qui ont reçu ou doivent recevoir une somme supérieure ou égale à 100 000 dollars.
- *Le Cash transfert and reporting* : chaque transfert est associé à un rapport, notamment via les formulaires FACE, assurant suivi et traçabilité.
- *Activités d'assurance* : elles visent à vérifier que les fonds ont été utilisés à bon escient. Ces activités comprennent le Monitoring programmatique, un suivi régulier des avancées sur le terrain, incluant les visites programmatiques, la vérification ponctuelle des documents financiers de partenaires par un personnel qualifié ou un tiers (Spot checks), la révision indépendante des finances ou contrôles internes exigés pour tout partenaire ayant reçu plus de 500 000 USD au cours d'un cycle (l'audit programmé). L'audit spécial conduits par un prestataire externe est souvent déclenché en cas de problème identifié. Les résultats des vérifications ponctuelles peuvent entraîner l'identification de problèmes nécessitant un suivi de la part de l'Unicef et de l'OSC, tels que l'identification des dépenses non éligibles et peuvent déclencher des activités d'assurance supplémentaires.

Généralement, une vérification ponctuelle est requise pour tous les partenaires OSC ayant déclaré des dépenses supérieures ou égales à 50000 dollars par an. Un audit HACT est un examen systématique et indépendant des données, des déclarations, des registres, des opérations et de la performance d'une OSC prestataire effectuée par un fournisseur de services externe. Chaque année, l'UNICEF sélectionne des partenaires pour l'audit en utilisant une approche basée sur les risques pour obtenir une assurance raisonnable sur l'utilisation appropriée des fonds par les partenaires OSC.

- *Renforcement des capacités* : un volet pour améliorer les compétences des partenaires financières et administratives des partenaires afin d'augmenter leur niveau de fiabilité et de responsabilité.

Notons que plus le niveau de risque est élevé, plus les activités d'assurance sont nombreuses et fréquentes.

Le cadre HACT utilise trois modalités de remises des espèces aux organismes partenaires dans le cadre du contenu des programmes et des accords opérationnels :

- *DCT (Direct cash transfert)* : c'est la remise directe d'espèces aux partenaires d'exécution pour les obligations et les dépenses qu'ils prendront à leur charge pour appuyer les activités convenues dans les plans de travail annuels ;
- *Les paiements directs* aux fournisseurs et à d'autres tierces parties pour les obligations encourues par le partenaire d'exécution à l'appui des activités convenues dans les plans de travail ;
- *Le remboursement* aux partenaires d'exécution des obligations et dépenses encourues à l'appui des activités convenues dans les plans de travail annuels.

Les principaux éléments des procédures concernant les remises d'espèces sont les suivants :

Bases des décaissements : toute remise d'espèces, quelle qu'en soit la modalité se fonde sur les activités qu'effectuera un partenaire d'exécution, telles qu'elles sont décrites dans le plan de travail du programme.

(https://open.unicef.org/sites/transparency/files/documents/UNICEF_HACT_Procedure.pdf)

- Périodicité des décaissements : les remises directes d'espèces seront demandées et effectuées pour des périodes d'exécution du programme ne dépassant pas trois mois. Le remboursement de dépenses précédemment autorisées sera demandé et effectué tous les trois mois ou après l'achèvement des activités. Les paiements directs pour des activités précédemment autorisées seront effectués sur la base d'une requête signée par le responsable désigné du partenaire d'exécution.
- Rapport sur l'utilisation des ressources en espèces : les partenaires d'exécution qui reçoivent des ressources en espèces emploieront le formulaire FACE pour faire rapport sur l'utilisation des ressources en espèces reçues ou pour demander le remboursement de dépenses déjà encourues...
- Le même formulaire FACE sera également utilisé pour demander de nouvelles remises d'espèces ou l'autorisation d'engager des dépenses futures (pour le remboursement ou le paiement direct aux fournisseurs) ...

Notons que l'Unicef a adapté le cadre inter-agences HACT à son propre modèle d'intervention impliquant notamment l'élaboration de procédures opérationnelles standard (SOP) propres à elle, la création de modèles et checklists dédiés à l'évaluation, aux activités d'assurance et au renforcement des capacités et le développement d'outils de suivi basés sur le web (tableaux de bord, alertes) pour monitorer l'implémentation à différents niveaux de siège (annexes du mémoire).

Ces outils nécessitent par conséquent des aptitudes techniques acceptables pour un rapportage efficace.

Sur la plateforme en ligne "AGORA", des formations et supports de travail sont rendus disponibles par Unicef pour permettre aux partenaires de s'autoformer en plus des formations dispensées périodiquement en présentiel.

Comment un partenaire rend-il compte des dépenses ?

Après réception du financement de l'Unicef, chaque trois mois, les partenaires doivent rendre compte des dépenses en soumettant un formulaire FACE dûment renseigné (une forme standardisée de rapport appelée Face form permettant au partenaire de demander des fonds, de déclarer les dépenses et d'en certifier l'exactitude). La justification comporte le rapport financier et un rapport de progrès d'activités qui détaille le niveau de chaque indicateur du cadre des résultats. A cet exercice, un échantillon de la documentation est vérifié par le personnel de l'Unicef ou un fournisseur de services tiers dans le cadre de vérifications ponctuelles (ou d'audits). Pour valider l'admissibilité, les dépenses engagées par les partenaires sont déclarées comme « éligibles » ou « inéligibles » telles que présentées dans le tableau n°01 ci-dessous.

Tableau n° 01 : Caractéristiques de dépenses en fonction des procédures HACT de l'Unicef

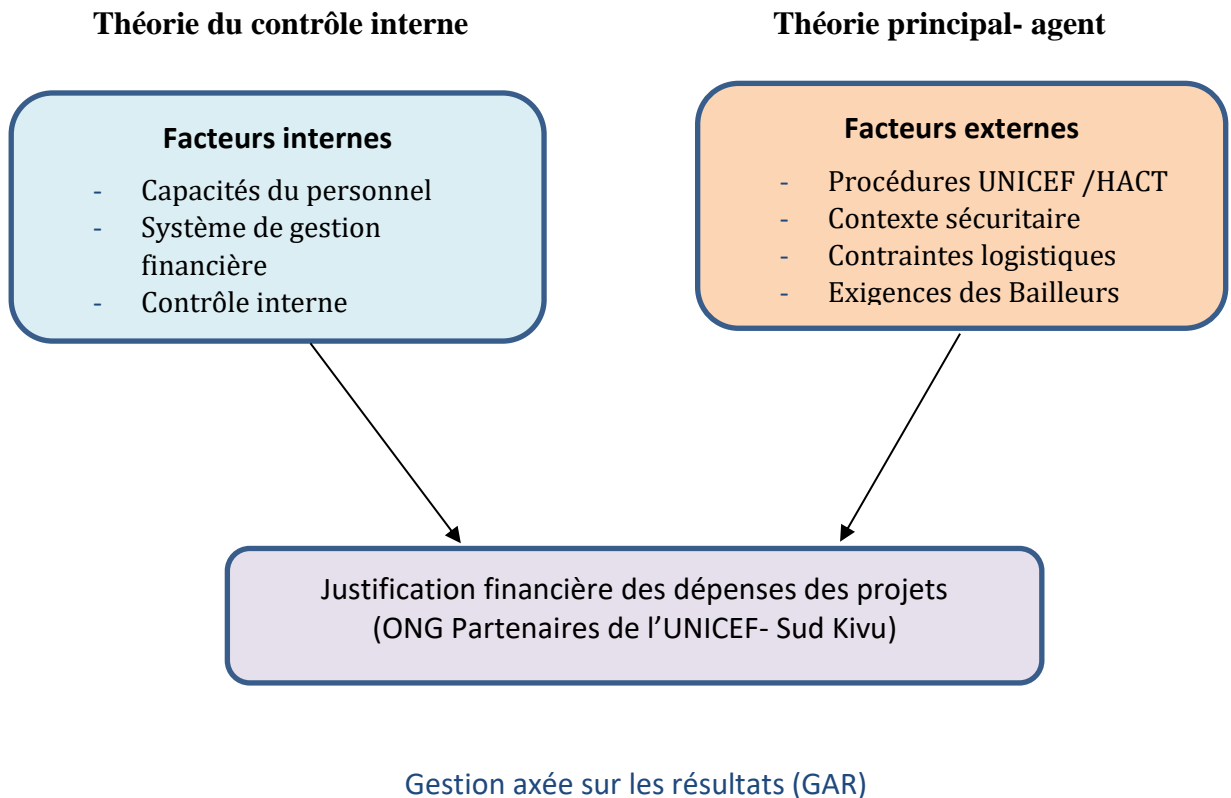
(Unicef, 2024)

Dépenses éligibles	Dépenses inéligibles (remboursable par l'ONG)
Encourues pendant la période de mise en œuvre comme stipulé dans le document de programme	Dépenses engagées jugées non conformes aux termes de référence SSFA ou au document de programme.
Encourues uniquement à des fins de mise en œuvre du programme et conformes aux termes et conditions d'accord de partenariat	Dépenses engagées jugées non conformes aux procédures financières et d'approvisionnement du partenaire/ou de l'Unicef
Preuves documentaires crédibles conformes aux politiques et procédures de l'Unicef et du Partenaire.	Préfinancement réalisée sans autorisation écrite accordée par l'Unicef
Conformément au budget d'intervention du programme, du formulaire FACE approuvé et de l'ICE	Réalisée après la période valide du PCA...etc.
En conformité avec les processus de passation des marchés/appels d'offres concurrentiels et transparents et l'application appropriée des procédures financières et de passation des marchés pertinentes	

Un partenaire mettant en œuvre un document de programme humanitaire rapporte chaque semaine et chaque mois un sitrep mensuel sur le niveau de réalisation du processus et de progrès des indicateurs. Au troisième mois, rapport trimestriel est exigé (financier et de progrès des indicateurs).

Le schéma conceptuel ci-dessous vient clôturer la section concentrée sur la revue de la littérature avec différentes théories développées et ouvre la voie au chapitre méthodologique du mémoire.

Schéma conceptuel simplifié- Justification financière des projets UNICEF/Sud-Kivu



Les capacités organisationnelles, l'environnement du projet et les exigences des donateurs peuvent impacter sur le processus de justification du projet.

Notons que ce premier chapitre nous a donc permis de clarifier les concepts clés liés à la justification financière des projets humanitaires et de mobiliser les principales théories de gestion, de redevabilité et de contrôle interne. L'examen de la littérature a montré que la redevabilité financière constitue un enjeu majeur pour les ONG partenaires des agences onusiennes, mais qu'elle se heurte à des contraintes organisationnelles et contextuelles multiples. Il est ainsi suivi dans la page qui vient, par le deuxième chapitre qui porte sur méthodologie et le cadre institutionnel de l'étude.

Chapitre II : Cadre Méthodologique Et Institutionnel

Ce deuxième chapitre du travail a pour but de préciser la démarche méthodologique adoptée pour répondre aux questions de la recherche. Il présente les bases théorique et pratique de la méthodologie employée dans le cadre de la présente étude en rapport avec les outils de collecte et d'analyse des données et la rigueur scientifique appliquée tout au long du processus. Son contenu fournit ainsi une vue détaillée et complète du déroulement de la recherche allant de la collecte des données jusqu'à l'interprétation des résultats, étant donné qu'elle vise à garantir la validité et la fiabilité des conclusions formulées.

Le chapitre introduit aussi brièvement le cadre contextuel dans lequel notre stage professionnel a été déroulé pour nous faciliter la production de ce mémoire.

La recherche centrée sur la problématique de la justification optimale des dépenses des projets humanitaires dans les zones instables est structurée méthodiquement autour de trois principaux axes ci-dessous.

2.1. Fondement du cadre méthodologique et justification du type d'étude choisi.

Pourquoi le choix d'une démarche qualitative ? Les écrits empiriques exploités déclarent que la recherche qualitative est mieux placée pour être employée lorsqu'on cherche à comprendre un phénomène et l'interpréter ou relayer des expériences en lien avec une problématique (*Raïche & Noël Gaudreault, 2008 ; Denzin et Lincoln 2018*). A partir de significations fournies par les participants, les auteurs affirment que la recherche qualitative s'inscrit dans la description dense et la compréhension en profondeur d'un phénomène à l'étude au travers de la réalité sociale dans laquelle se déroule l'action.

Ainsi, notre choix méthodologique repose sur le fait qu'il s'agit d'une recherche à visé exploratoire qui cherche à étudier un phénomène peu documenté en RDC. La méthode qualitative fait usage du raisonnement inductif visant une compréhension élargie du phénomène, ce qui nous a motivé à opérer son choix. La littérature affirme que dans étude qualitative, le chercheur explore, observe, décrit, interprète et évalue le milieu et le phénomène tels qu'ils existent mais il ne les mesure ni les contrôle. Le nombre de participants à l'étude n'est pas décidé d'avance car la taille de l'échantillon dépend des données (saturation). Ce type d'étude nous permet d'approfondir la compréhension sur les dynamiques, les défis et les opportunités liés aux exigences des bailleurs des fonds des projets humanitaires face aux contextes locaux aussi variables.

Les informations riches et nuancées lors des entretiens individuels avec les gestionnaires des projets financés par Unicef nous ont permis de découvrir sans préjugé les idées des uns et des autres et les contraintes dont ils font face.

Nous nous sommes ainsi alignés sur l'option de génération de connaissances et d'idées au moyen de données collectées, à la place de la formulation des hypothèses, et cela nous a permis de poser des bases solides pour le choix de prochains sujets des travaux académiques en lien avec la construction des hypothèses.

Les informations recueillies au moyen d'entretiens individuels ont été enrichies par la revue documentaire (rapports d'audits externes par exemple) et quelques questions spécifiques.

La revue documentaire s'est avérée ainsi un complément important pour acquérir de connaissances diversifiées en matière de tendances statistiques, les meilleures définitions correspondants aux concepts employés et les défis cités dans d'autres recherches menées dans quelques régions du monde et d'Afrique.

2.2. Cadre de la recherche documentaire

S'agissant de la recherche documentaire, un large éventail des ressources constituées des livres des auteurs de renom, des articles scientifiques, des rapports institutionnels des agences de Nations-Unies et autres publications spécialisées y compris les documents techniques ont été exploités. Ces ouvrages ont été tirés des revues et sites tels que Cairn infos, Erudit, Open édition journal, Pubmed, Revue internationale de Management, Humanitarian Practice Network et autres sites internet des institutions internationales et régionales spécialisées, à l'exemple de la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'UEMOA, l'Union Africaine, l'OCDE...etc.

La consultation de ces différentes ressources nous a ainsi permis de tirer certaines définitions techniques et les idées contributives à l'élaboration du cadre conceptuel.

Pour générer les références bibliographiques et les citations mentionnées, le logiciel Zotero a été utilisé.

2.3. Cadre de l'enquête et échantillonnage

2.5.1. *Du contexte et objectif de la collecte des données.*

Visant à apporter un éclairage approfondi sur un sujet étudié, ce travail de recherche s'est inscrit dans une démarche théorique et dans une approche pratique en vue de formuler un plan d'action concret et opérationnel.

Le principal objectif de cette collecte d'information ayant été d'identifier les enseignements tirés des expériences des Organisations humanitaires intervenant en RDC avec les fonds de coopération bilatérale ou multilatérale, particulièrement celles financées par Unicef.

Nous avons signifié ci-haut que le choix porté à l'Unicef s'explique par son portefeuille élargi de projets qu'elle finance dans la région depuis une dizaine d'année et notre expérience de travail humanitaire dans les projets qu'elle appuie.

2.5.2. Population Cible, échantillonnage et méthode de collecte des données.

La population cible de cette étude était constituée premièrement des ONG partenaires de l'Unicef (tableau n° 02) mettant en œuvre les projets humanitaires au Sud Kivu (RDC) courant la période allant de l'année 2022 à Août 2025 dont un siège officiel se trouve établi dans la ville de Bukavu. Au sein de ces organisations, les responsables gérant les activités de programme (chef de projet ou chargé de programme, les financiers des projets exécutés en charge de la justification et les logisticiens) ont été ciblés soit trois personnes par organisation de manière générale, mais dans trois autres ONG nous avons eu moins de trois en raison de leur indisponibilité involontaire.

Le ciblage de cette catégorie de professionnel se justifie par leur position technique et administrative privilégiée dans la mise en œuvre et le suivi global de projets dans les zones d'une part, et d'autre part, leur bonne connaissance du contexte pour fournir des informations pertinentes sur les défis opérationnels en lien avec la justification y compris les suggestions des améliorations.

Deuxièmement, les responsables programmes et financier de l'Unicef au Sud Kivu ont été aussi interviewés au moyen d'un guide d'entretien spécifique pour comprendre leurs analyses sur les défis que rencontrent leurs partenaires mais aussi leurs attentes.

S'agissant de notre population d'étude (ONG partenaires de l'Unicef), notre échantillon a été exhaustif (non probabiliste), comptant tout organisme humanitaire national et internationale ayant été disponible pour participer à l'étude (soit 11 organisations sur les 21 identifiées dans le chef-lieu de la province) et menant les activités dans les différents axes des zones.

Avec 28 entretiens individuels enregistrés au sein de ces ONG, nous avons atteint la saturation et considéré que cet échantillon est largement représentatif car selon Bekele et Yohannes (2022), une taille d'échantillon comprise entre six et douze unités dans une étude qualitative est amplement suffisante pour atteindre la saturation des données ; surtout lorsqu'il s'agit d'une population homogène comme celle concernée par notre étude.

Le tableau n° 02 ci-dessous présente la situation des enquêtés par organisation partenaire.

Tableau n° 02 : Nombre de participants enquêtés par Organisation

N°	ONG Partenaire	Statut (national/international)	Nombre de sujet interviewés
1	AAP	National	3
2	ACAD	National	2
3	AEO	National	3
4	ADSSE	National	2
5	AIDES	National	1
6	AVUDES	National	3
7	BDOM CARITAS	National	3
8	GRAINES	National	3
9	INTERSOS	International	2
10	MDA	International	3
11	ODH	National	3
12	UNICEF (guide séparé)	Agence internationale de NU	3
	TOTAL		31

2.5.3. Déroulement des entretiens et traitement des données

Un guide d’entretien élaboré en français au moyen de questions similaires à celles de certaines études précédentes (annexe 3) a servi de support de collecte des données. Le prétest a été organisé dans deux organisations pour permettre d’affiner les questions du guide autour d’une compréhension commune.

Chaque entretien semi-directif a été conduit en face en face après prise de contact au préalable et durait en moyenne 25 à 35 minutes par personne. Les entretiens les plus longs ont duré entre 40 à 50 minutes.

Une demande de consentement éclairé a été chaque fois sollicitée puis les échanges étaient enregistrés dans un dictaphone avec l’autorisation verbale et enregistrée du répondant. Les réponses enregistrées ont été par la suite notées sous forme de compte rendu d’entretien puis transcrites en verbatim dans un tableur Excel préparé en amont pour la cause.

Les questions ayant de liens les unes des autres ont été regroupées par thématique pour faciliter l’encodage du contenu au moyen d’un guide spécial de synthèse générale.

Cette stratégie a contribué à éliminer les sections moins pertinentes des conversations afin de comparer de façon objective les informations entre elles.

Les sujets et les organisations ont été ensuite codifiés pour rendre les résultats et les discussions anonymes. Dans cette logique, nous avons choisi la lettre Z pour nommer les ONG parce que certaines organisations avaient la lettre A comme initiale. Z est ensuite suivie par une autre lettre de l'alphabet français pour désigner un répondant et un chiffre valant son rang sur le canevas de réponse ; son âge et son sexe. (Exemple : ZG3, 50 ans, sexe M).

En plus de questions principales, des questions subsidiaires ont été posées pour compléter les réponses jugées incomplètes ou insuffisantes avec une attention toujours orientée vers les incidents critiques pour bien documenter les faits.

Pour réduire les risques de biais, nous avons gardé pendant les interviews un esprit d'écoute active, d'éthique, de neutralité, de la vigilance, de l'attention au jugement et un choix judicieux des lieux et des heures d'entretien. Ainsi, nous sommes arrivés à produire les résultats soutenus par une démarche rigoureuse.

A l'aide de l'intelligence artificielle, nous avons raccourci le temps de recherche et d'accès aux articles scientifiques qui intéressent notre sujet d'étude. Cependant, les analyses des données ont été faites manuellement avec le tableur Excel faute de conditions d'accès aux logiciels comme le N Vivo mais bien évidemment la qualité de travail a été maintenue avec l'appui technique que nous avons bénéficié du Directeur et du Codirecteur.

2.2. Description pratique du processus méthodologique (population cible, échantillonnage et méthode de collecte et d'analyse des données).

La présente recherche a mobilisé une méthodologie qualitative combinée à la revue documentaire. La collecte des données s'est inscrite dans une logique essentiellement inductive mais l'analyse et l'interprétation des données ont exploité également une démarche abductive étant donné que les résultats des entretiens ont été confrontés constamment à la littérature scientifique pour pouvoir formuler les explications les plus plausibles.

Le schéma ci-dessous a été conçu pour présenter de manière plus claire le résumé de notre démarche méthodologique.

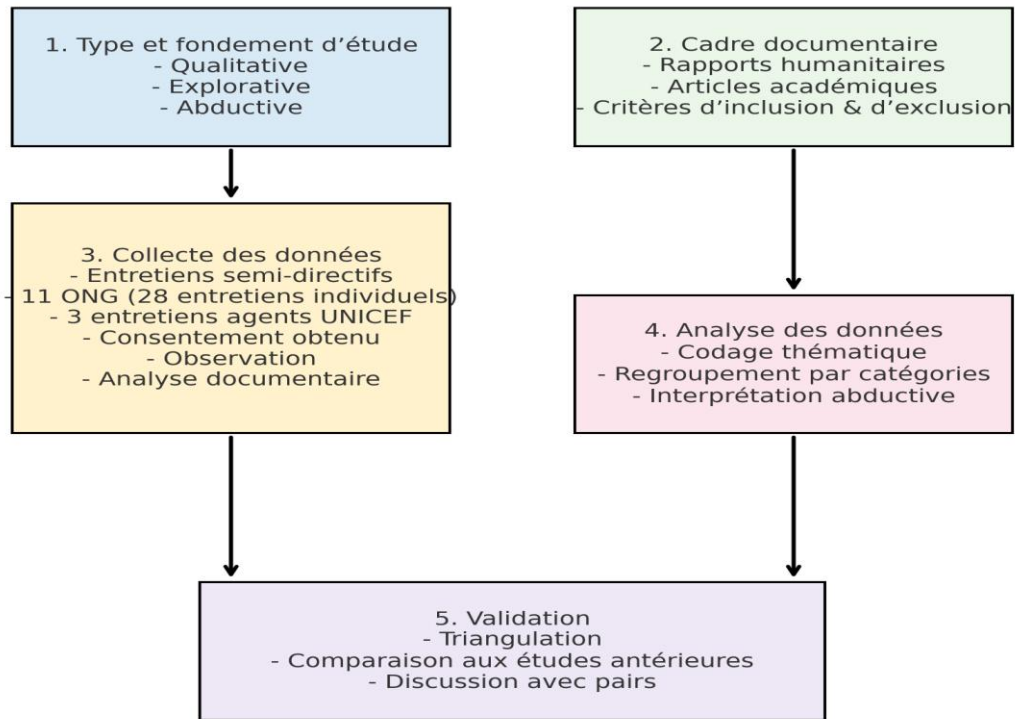


Fig. 5 : résumé méthodologique de l'étude

Ce schéma simplifié regroupe par niveau les cibles et les actions qui ont été menées soit 21 ONG au départ, saturation atteinte à partir de 11 ONG disponibles comptant 28 employés interviewées individuellement dont 4 femmes, en plus de trois responsables de l'Unicef au Sud Kivu. La demande de consentement a été systématique à l'occasion de la lecture du formulaire de consentement et de notre présentation personnelle.

Au total, 31 participants ont été atteints sur les 36 ayant manifesté leur disponibilité soit 83,3 % de taux de participation.

2.3. Organisation de stage et déroulement (MDA)

Suivant le canevas disposé par l'école, cette section du mémoire devait présenter le résumé des activités qui ont été réalisées pendant le stage et la structure d'accueil qui a encadré l'étudiant. Ainsi, mon stage a été passé pendant 4 mois et une semaine au sein du Bureau de la mission de Médecins d'Afrique RDC au Sud Kivu, soit du 22 Avril au 29 Août 2025.

Ce stage nous a permis d'une part de concilier nos connaissances théoriques à la pratique et d'autre part, de nous plonger dans le champ de recherche auprès des organisations humanitaires partenaires de l'Unicef au Sud Kivu.

Médecins d'Afrique est une Organisation internationale de Médecins et autres acteurs de la santé, fondée en 1993 à Brazza ville où se trouve son siège social pour l'Afrique et une coordination Europe en France (Paris) avec des représentations nationales dans plusieurs autres pays...

Médecins d'Afrique ou MDA en sigle intervient en RDC (et au Sud Kivu) depuis 2009. Sa mission se situe entre les urgences et le développement avec la vision de promouvoir une Afrique meilleure et prospère en faisant participer pleinement les africains et les bénéficiaires.

Cette Organisation a une expérience de mise en œuvre de projets humanitaires dans ses principaux domaines d'interventions qui sont la santé (réponse aux épidémies et l'appui aux soins de santé primaires), la nutrition et sécurité alimentaire (prévention et prise en charge de la malnutrition), l'Eau-Hygiène et Assainissement (Hard et Soft), Protection, Environnement durable et la recherche scientifique (à travers son centre CERMA). Son expertise lui a ainsi valu une place importante comme partenaire de mise en œuvre de nombreux projets financés par les Agences de Nations-Unies avec l'UNICEF en tête suivie de UNFPA, l'OMS, le PAM et nombreux autres Bailleurs comme le FCH, la JICA, ENABEL pour ne citer que cet échantillon et cela dans plusieurs provinces de la RDC.

Notre stage inscrit dans le département de programme nous a donné l'occasion de bénéficier d'un contrat rémunéré à temps plein au sein de la mission MDA au Sud Kivu durant toute la période. Il nous a donc permis de palper du doigt la réalisation de plusieurs tâches dans le domaine direct de gestion de projets (appui à la rédaction des propositions des documents de programmes, planification opérationnelle, gestion des ressources humaines, le suivi de la mise en œuvre de projets sur terrain à travers les missions de suivi et de participation aux visites programmatiques, les évaluations et le rapportage régulier. Cette liste n'étant pas exhaustive, cette véritable immersion professionnelle nous a aussi permis de mettre en pratique les différentes approches de suivi budgétaire des projets et d'avoir des rencontres utiles avec les cadres de l'Unicef et ses organisations partenaires en plus des institutions étatiques.

Ainsi, nous nous sommes plongés dans l'univers de collecte des données qui ont contribué à la production du présent mémoire tout en observant directement l'environnement institutionnel global.

En définitive, ce deuxième chapitre a détaillé la démarche méthodologique adoptée pour répondre à la problématique centrale de notre recherche.

L'approche qualitative, fondée sur l'induction avec des entretiens individuels auprès de 11 ONG partenaires de l'UNICEF et de 3 cadres de l'Unicef a été complétée par une revue documentaire pour garantir la fiabilité des analyses.

La justification du choix du Sud-Kivu comme terrain d'étude a reposé sur son caractère représentatif des ONG et le contexte fragile qui revêt une dimension pertinente sous-entendu dans cette recherche. L'échantillon a été non probabiliste pour nous permettre de cibler directement les personnes ressources ayant de la connaissance, la compétence et l'expérience en matière de justification des dépenses des projets au sein de leur organisation.

L'ensemble du dispositif méthodologique mis en place nous a permis d'évoluer étape par étape avant d'examiner sur Excel (grille d'analyse, cadre thématique, triangulation documentaire), les facteurs internes et externes influençant la justification financière autour de quatre thèmes clés qui sont la gouvernance comptable des ONG et cadre procédural, le cycle de gestion et de justification de fonds, les capacités humaines et dynamiques organisationnelles puis les contraintes contextuelles et facteurs d'entrave.

Ainsi, le dernier chapitre suivant comprend la présentation des résultats et leur discussion critique pour chuter par la conclusion et les recommandations.

Chapitre III : Présentation des résultats et discussions

Ce chapitre central de notre travail présente premièrement les principaux résultats obtenus de l'étude en lien avec les défis cardinaux de la justification optimale des dépenses des projets humanitaires appuyés par UNICEF au Sud Kivu ; regroupés autour de quatre thèmes clés suivis de leur discussion directe. Il confronte au moyen des références académiques et des rapports humanitaires en articulation avec la littérature existante, les grandes tendances observées dans d'autres études afin de mettre en lumière les dynamiques globales et les spécificités locales.

Cette approche permet de séparer non seulement les constats empiriques mais également de les mettre en perspective en phase avec les recommandations reconnues dans le champ humanitaire. Les discussions sont enfin suivies de la conclusion et des annexes importantes.

3.1. Présentation des résultats et des analyses

Thème1 : Gouvernance comptable et cadre procédural

Cette thématique présente la façon dont les ONG structurent et pilotent la fonction finance : organisation de la comptabilité, référentiels et manuels, planification, contrôle interne et dispositifs de suivi mis en place (visites programmatiques, spot-check et audits). Le thème décrit aussi brièvement la clarté des rôles, la formalisation des règles et la discipline procédurale qui conditionne la conformité et la traçabilité.

❖ Situation de la gestion comptable dans les organisations enquêtées

A l'issue de l'analyse des entretiens, il ressort que la majorité des organisations humanitaires disposent d'une structure comptable hiérarchisée, comprenant généralement des comptables de projets, un responsable financier central, et dans certains cas des caissiers.

Les antennes locales jouent un rôle dans la saisie de des opérations et la collecte des pièces justificatives mais plusieurs d'entre elles demeurent fortement dépendante de leur siège pour la validation des dépenses, l'utilisation des logiciels et la production des états financiers. Presque toutes les ONG utilisent encore le système comptable OHADA.

Certaines d'entre elles envisagent déjà de migrer vers le système SYCEBENL mais attendent les opportunités des formations. « *La gestion qui est encore largement manuelle, ce qui ralentit la production de rapports financiers et accroît les risques d'erreurs. Les retards dans la validation des états de besoin par notre hiérarchie sont souvent la cause de notre retard de justification car ça ne nous permet pas de réaliser les activités prévues à temps* » a dit l'enquêté ZA3 de sexe masculin, âgé de 27 ans, de l'organisation codée ZA.

Une autre enquêtée ajoute : « notre organisation connaît encore des difficultés de trésorerie, car elle ne dispose pas de fonds propres suffisants pour assurer un préfinancement en cas de retard des décaissements » ; ZK2, sexe F de ZK.

Parmi les logiciels comptables utilisées dans la minorité d'organisation, nos interviewés ont cité Quick Books, SAGE, TOMPRO, SAGA, PUP BOOX, APISOFT et Excel dans quelques autres structures. Quoi que ces outils permettent la centralisation et la traçabilité accrue, leur utilisation reste parfois limitée par des contraintes techniques (logiciels en anglais, connexion internet instable, mise à jour coûteuse...).

La lenteur des validations hiérarchiques des états de besoins et la faible autonomie des antennes locales ont été citées aussi comme une des difficultés qui retardent le traitement des dépenses courantes. Néanmoins, certaines bonnes pratiques comme la ségrégation des tâches pour sécuriser les fonds, la formation continue du personnel comptable et le suivi des états financiers suivant les canevas des bailleurs. Nous pouvons retenir dans l'ensemble que la gestion comptable dans ces ONG humanitaires combine l'autonomie partielle des antennes locales et contrôles centralisés par le siège : cela garantit le suivi de la conformité mais limite en même temps la réactivité et la fluidité des opérations.

❖ Manuel des procédures opérationnelles

100% d'organisation enquêtées (11/11) disposent d'un manuel des procédures qui sert de cadre de référence pour la gestion quotidienne et les agents sont généralement formés ou briefés sur son contenu lors des sessions d'induction (prise de fonction). Certains agents en bénéficient lors des sessions périodiques de rappel des procédures. Ces manuels qui couvrent aussi bien les aspects financiers que logistique et administratif constitue ce que certains ont appelé de « constitution interne de l'organisation » ; ZC1, M 38 ans, et ZE3 44 ans.

« Oui, notre organisation dispose d'un manuel des procédures opérationnelles. Les agents sont formés ou briefé sur le contenu lors de l'intégration mais ce manuel n'a pas été mis à jour depuis longtemps et nécessite d'être ajusté aux nouvelles réalités, par exemple l'utilisation du mobile money ou l'adaptation aux crises sécuritaires, les chapitres sur les procédures des achats et d'autres aspects des finances... », ZG2, 46 ans.

« Plusieurs manuels sont anciens ou doivent être ajustés aux nouvelles réalités, par exemple l'utilisation du mobile money ou l'adaptation aux crises sécuritaires », ZM3, Masculin, 54 ans.

Ces résultats montrent que malgré des efforts d'appropriation, les manuels de procédures doivent rester des documents vivants capables de s'adapter au contexte opérationnel et sécuritaire changeant de l'environnement dans lequel interviennent les ONG humanitaires.

❖ Planification et organisation interne

Seul le hasard peut réussir sans planification dit-on. Dans cette étude, la question de planification met en évidence que bon nombre d'ONG mettent effectivement en place des plans de travail structurés, souvent organisés sur base trimestrielle. Toutefois, leur application reste variable. Certaines structures parviennent à respecter rigoureusement les échéances et assurer un suivi constat, tandis que d'autres peinent encore à maintenir la discipline nécessaire, ce qui entraîne des retards de rapportage et de justification.

On peut noter que cette inégalité souligne l'importance de la maturité organisationnelle et de la rigueur interne dans la gestion de projets.

« L'utilisation plus stricte de plans de travail et de chronogrammes financiers a permis de réduire des retards accumulés » ; ZL1, 50 ans, de sexe masculin.

« Chez nous nous établissons un plan de travail trimestriel et annuel mais c'est leur mise en œuvre qui reste inégale » ; 43 ans, sexe F, ZG2.

❖ Pratique de suivi (spot-check, audit, contrôle interne, visites programmatiques)

Concernant les pratiques de suivi et contrôle, la majorité d'organisations enquêtées signalent que les spot-check et audits sont réguliers et revêtent une importance capitale pour garantir la transparence et la conformité des dépenses. Cependant, ces mécanismes sont aussi perçus comme lourds et chronophage, exigeant de nombreuses pièces justificatives et mobilisant beaucoup de ressources internes. Certaines ONG disposent en parallèle leurs propres dispositifs de suivi mais leur application reste moyenne et dépend fortement de la rigueur des équipes. La fonctionnalité du service de contrôle interne reste quasiment limitée dans bon nombre d'ONG en dépit du fait qu'il existe.

« Les spot-checks et audits de l'Unicef sont réguliers et perçus comme indispensables pour garantir la transparence » ; ZU2,36 ns, M.

« Des réunions internes de validation et de suivi permettent d'anticiper de réaliser nos chronogrammes, anticiper la collecte et la transmission des pièces justificatives. Mais il faut aussi que le service de contrôle interne fasse régulièrement son travail » ; ZL3, sexe F, 33 ans.

Concernant les visites programmatiques, la majorité de répondants ont reconnu qu'elles se réalisaient régulièrement par les employés de l'Unicef mais depuis un bon moment, il y a un décalage de réalisation de ce suivi qui revêt aussi le sens d'un accompagnement.

Ceci fait que les partenaires qui ont de risque modéré et élevé ont une forte la probabilité d'évoluer à un niveau supérieur qui pourrait handicaper les prochains financements surtout avec le fonctionnement limité de leur système de contrôle interne et de suivi & évaluation.

Interviewés à ce sujet, les responsables de l'Unicef reconnaissent les limites contextuelles du Sud Kivu par rapport à l'accès dans les zones éloignées où interviennent les partenaires et un besoin ressenti en ressources humaines au sein de la structure. Fort malheureusement, les contraintes financières actuelles ont plutôt entraîné une vague d'assainissement des effectifs en lieu et place de renforcement. Que feront les jeunes organisations qui ont besoin de plus d'accompagnement technique surtout celles qui ont encore des risques considérables avec l'approche de localisation pour la durabilité des actions ?

Unicef va-t-il continuer à réduire le nombre de son staff technique pour les remplacer par des services d'accompagnement et de suivi externe qui ne pourront peut-être pas répondre aux mêmes attentes, la même vision et la même rigueur qu'elle veut pour accomplir ses missions ? Des préoccupations qui à ce stade sont encore sans réponse sûre.

Thème 2 : Cycle de gestion et de justification de fonds.

Ce thème nous a permis d'analyser les aspects liés à la rapidité de la justification ainsi que les variations des délais de versement des tranches entre organisations.

❖ Processus de demande et d'ordonnement des dépenses

Ce processus suit une demande relativement uniforme d'une organisation à l'autre.

C'est au niveau de terrain ou des services spécialisés (logistique, administration, finance) que les demandes sont initiées, généralement à travers un état de besoin ou un terme de référence. Ces demandes suivent ensuite le circuit de validation hiérarchique impliquant le Chef de Projet, le service financier puis la coordination ou la direction avant le décaissement. Les décaissements sont faits par chèques soit par virement bancaire ou en espèces à travers la caisse de l'organisation. Ce dernier temps, les banques ne fonctionnent pas dans les provinces du Nord et du Sud Kivu suite à un conflit armé et cela a rendu davantage les opérations complexes quand bien même quelques stratégies résilientes ont été développées localement (mobile money, contrats personnalisés...etc). Bien même avant la fermeture des banques, le plafonnement du montant journalier par une circulaire de la BCC pour lutter contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme en plus des autres contraintes structurelles bancaires ont influencé selon les organisations enquêtées le respect des plans de travail.

« La demande de fonds est initiée par le terrain sous forme d'état de besoin, puis validée à plusieurs niveaux hiérarchiques avant le décaissement. » ; ZP3, 32 ans, sexe F et ZN2.

« La justification est systématique : toutes les dépenses doivent être accompagnées de pièces justificatives pour rendre compte aux bailleurs. », ZQ3, 50 ans, M.

Globalement, ces mécanismes mis en place facilitent le suivi des dépenses mais comme dit ci-haut, la multiplicité des validations et la dépendance à l'égard des sièges peuvent allonger les délais de décaissement et de justification.

❖ Délais de versement des tranches

Ces délais varient entre quelques jours et un mois selon les organisations. Pour d'autres, elles disent que la durée est longue et peut atteindre des semaines à cause des validations multiples et de la disponibilité des responsables financiers. La capacité de préfinancement interne joue aussi un rôle clé selon les enquêtés.

Certaines organisations disposent de fonds propres leur permettant d'assurer la continuité des activités avec de plafond allant de moins de 10 mille à plus de 100 mille dollars américains en fonction de leur taille et leur solidité financière.

En revanche, un nombre aussi important d'organisation (6 sur 11) dépend grandement de décaissement du Bailleur, ce qui entraîne des interruptions d'activités en cas de retard.

« Les délais typiques de versement de fonds varie souvent de 1 à 2 semaines mais peuvent s'étendre jusqu'à 1 mois selon la validation et la transmission des rapports » ; ZP1, 46 ans, M.

« Le préfinancement dépend largement de la capacité financière interne et de l'autorisation du bailleur. Chez nous, nous pouvons préfinancer entre 7000\$ à 10 000\$ selon le besoin et la disponibilité », ZD2, 41 ans, M.

❖ Stratégies d'amélioration et innovations pour améliorer la justification des projets humanitaires

Ces stratégies regroupent quelques solutions déjà testées par les ONG (renforcement des capacités humaines et d'autres ressources, réorganisation : comités, jalons), la digitalisation (outils/plateformes, numérisation des pièces), le, préfinancement et ajustements de reporting au travers de suivi rigoureux de tableau de bord des recommandations. L'organisation interne, fruit du leadership des responsables gestionnaires est aussi citée pour le bon déroulement des activités et l'anticipation des échéances (respect de chronogrammes).

Les enquêtés des ONG et les employés interviewés de l'Unicef convergent leurs avis que « la collaboration renforcée entre les parties prenantes clés, notamment à travers de feedbacks plus rapides et des validations progressives constituent l'un de facteurs clé d'une justification optimale.

« La digitalisation et l'adoption de logiciels adaptés permettent un gain de temps significatif dans le montage des rapports financiers » ; ZQ2, 48 ans.

« Une meilleure collaboration avec l'UNICEF, incluant des feedbacks rapides, a permis de raccourcir les délais. », ; 54 ans, sexe F, ZY 2.

D'autre part, plus de trois quarts de nos enquêtés déclarent que la digitalisation apparaît comme un levier prometteur, qu'il s'agisse de l'utilisation des logiciels adaptés ou de l'adoption des solutions comme le mobile money.

La rapidité varie selon les organisations et dépendent de leurs mécanismes internes et du contexte environnemental. Deux tiers de structures ont proposé un mode de décaissement partiel (60 à 80% de fonds au départ puis le solde après la justification) ou les tranches de 4 mois soit 3 fois l'année au lieu de 4 fois pour bien favoriser la continuité des activités et accélérer le processus de justification.

La plupart d'enquêtés estime que l'usage du mobile money et la numérisation des documents constituent aussi un levier d'accélération bien que la faible connectivité dans certaines zones reste une contrainte.

« Le versement partiel de 60 à 80% de fonds avant la justification est un levier majeur et le reste après Justification. Mais aussi, il est vraiment important de passer de l'étape de justification trimestrielle à la justification après 4 mois, soit trois fois l'an si j'étais le décideur chez les Bailleurs car tous les trois mois nous exigent beaucoup d'efforts ». ZM2, 54 ans, Masculin.

« Selon moi, l'usage du mobile money ou la numérisation des justificatifs peut booster significativement le processus de justification ». ZR3, 38 ans, F.

De manière générale, l'ensemble des organisations convergent vers l'idée selon laquelle la rapidité de la justification dépend d'un triptyque : capacités renforcées, organisation interne efficace et collaboration fluide avec le bailleur complétée par des innovations numériques et financières adaptées au contexte.

Thème 3 : Capacités humaines et dynamiques organisationnelles

Cette thématique a traité du capital humain et des pratiques du travail (ancienneté/expériences des responsables, répartition des compétences, formations, appropriation des procédures financière et opérationnelle de l'UNICEF), fonctionnement collaboratif ou en silo, y compris les points forts, les points à améliorer et risques perçus.

En ce qui concerne l'expérience professionnelle, les responsables des organisations enquêtées ont un profil ; varié allant de 3 ans à 15 ans. Les plus anciens se distinguent par une bonne connaissance des standards de gestion suite à l'accumulation des pratiques au fil du temps, facilitant ainsi leur collaboration avec le Bailleur.

« J'ai une expérience de plus de de 10 ans dans ce poste, j'ai travaillé avec les différents bailleurs. J'ai travaillé avec UNICEF, PAM, USAID, ECHO et la Banque Mondiale et cela me facilite beaucoup dans le travail ». ZG3, 50 ans, sexe M.

En revanche, les staffs nouvellement recrutés et les ONG plus jeunes sont encore en phase d'apprentissage et nécessitent davantage d'accompagnement technique et méthodologique pour atteindre un niveau fiable et efficace en matière de justification des dépenses.

La figure ci-dessous démontre le profil des responsables enquêtés selon leur année d'expérience au poste.

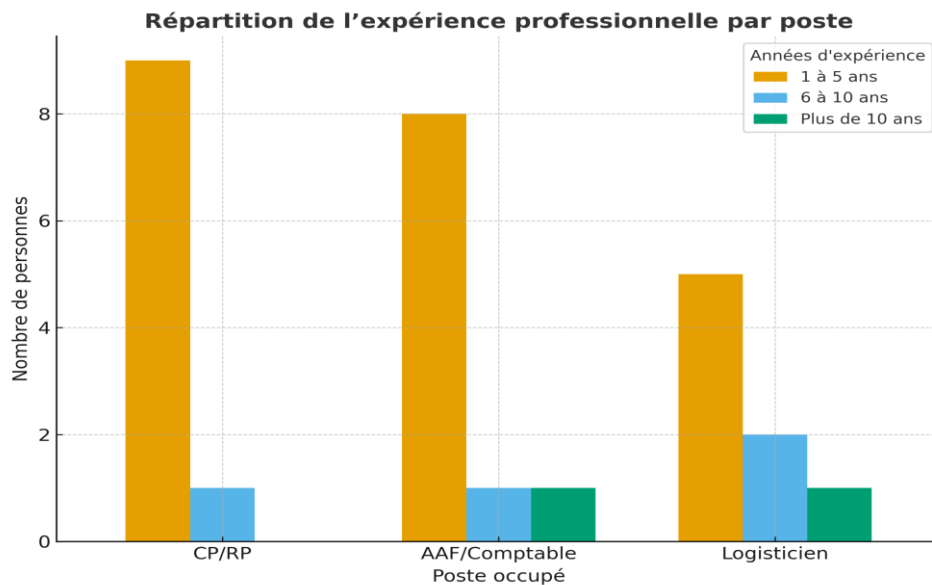


Fig. 6. Répartition de l'expérience professionnelle des enquêtés par nombre d'année par poste

Ce graphique met en évidence la concentration des profils dans la tranche 1 à 5 ans, particulièrement chez les Chefs de projets/Responsables de Programmes (CP/RP) et les Comptables/AAF.

❖ *Formation aux procédures HACT de l'Unicef*

Plusieurs enquêtés des ONG ont indiqué que très souvent seuls les comptables ou financiers bénéficient des formations dispensées sur le HACT et les équipes des programmes sont peu associées ; ce qui crée une faible appropriation collective des exigences et un décalage dans la compréhension des procédures. Quand bien même ils sont planifiés par UNICEF, d'autres pressions aussi importantes de travail font qu'ils ne soient pas disposés car le calendrier validé n'est pas souvent unanime. Il a été dit que cela contribue aussi des divergences dans la préparation des rapports financiers et retarde parfois la justification des dépenses.

« Seul le financier a été formé sur les procédures UNICEF, les autres équipes étant exclues de ces formations. » ; Z2N, 39 ans, M.

« La formation du personnel sur les procédures HACT et des logiciels comptables constitue une bonne pratique. Moi je n'ai pas attendu d'être invité ; je l'ai suivi moi-même la formation HACT en ligne dans AGORA » ZM, 34 ans, M.

❖ *Dynamique interne et travail collectif*

L'analyse de la dynamique interne au sein des organisation a révélé que le travail se fait encore souvent de manière cloisonnée entre staffs ou services ; chaque agent essayant de gérer individuellement ses priorités ou sa part de responsabilité.

Ce fonctionnement en silo limite la proactivité et limite la production collective des résultats. Ainsi, bien que quelques organisations aient mis en place des initiatives de coordination comme des réunions hebdomadaires ou un partage accru des responsabilités, ces efforts restent encore minoritaires et méritent d'être encouragés.

« Ce que je peux vous dire concernant cette question, c'est que des réunions de service se tiennent mais chacun essaie de faire sa part en disant : tuachiané ma kazi, ce qui veut dire, laisse-moi mon travail, ne t'immisce pas ». ZW3, 44 ans, F.

« Quelques initiatives de coordination interne comme des réunions ou le partage des responsabilités sont prises mais elles restent minoritaires » ; ZU1, 49 ans, M.

Thème 4 : Contraintes contextuelles, Facteurs d'entraves

Cette thématique agrège les facteurs internes et externes qui ralentissent ou fragilisent la justification des dépenses. IL s'agit par exemple de la complexité ou de lourdeur des procédures, la disponibilité du personnel, charge du travail et collecte des pièces, retards de paiement dans l'organisation et/ou par le bailleur, accès terrain et liquidité bancaire. De l'autre côté, il met en lumière l'interaction entre contraintes organisationnelles et contexte opérationnel.

❖ *Facteurs internes et externes retardant la justification des dépenses*

IL a été constaté lors des analyses des résultats obtenus que les retards de justification financière des partenaires humanitaires appuyés par l'Unicef au Sud Kivu s'expliquent par une combinaison de facteurs internes et externes tels que présenté en ordre chronologique dans le mini tableau ci-dessous.

Tableau n° 03 : aperçu des facteurs internes et externes identifiés qui retardent la justification des dépenses des projets humanitaires au Sud Kivu.

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none"> - Multiples niveaux d’approbation et décaissement tardif - Disponibilité limitée du personnel et Surcharge de travail liée à plusieurs projets simultanés (RH et financières limitées) - Lourdeur des procédures internes (manuel des procédures à mettre à jour) - Difficultés de communication (faible réactivité) - Travail quasi manuel (faible accès aux plateformes numériques) - Faible fonctionnement voire inexistence des services de contrôle interne et des ressources allouées au suivi & évaluation - Difficulté à collecter rapidement les justificatifs 	<ul style="list-style-type: none"> - Décaissements tardifs des bailleurs - Zones d’intervention enclavées ou insécurisées <ul style="list-style-type: none"> - Manque de liquidités dans les banques locales en plus de plafonnement de montants journaliers à ne pas dépasser... - Retards des partenaires institutionnels de facilitation et/ou les bénéficiaires (Formateurs ou Superviseurs étatiques du niveau intermédiaire, les BCZS, fournisseurs des services...) - Exigences des rapports des donateurs <ul style="list-style-type: none"> - Aléas climatiques entravant la mobilité

Au sujet de facteurs internes, deux enquêtés ont dit ceci :

« Les retards dans la validation des états de besoin et la disponibilité du personnel ralentissent la justification des dépenses ». ZX3, 29 ans, sexe M.

« J’organise mon travail mais de fois je me sens surchargé avec plusieurs urgences simultanées à gérer des différents projets que nous mettons en œuvre (UNICEF, PAM...) et cela crée un décalage dans la justification pour ce qui me concerne ».

Pour les facteurs externes, nous avons retenus les verbatims suivants :

« Ce n'est pas tous les temps que les décaissements du Bailleur sont ponctuels. Il arrive de fois que le bailleur change lui-même l'ordre de paiement des tranches et suggère le montant d'une tranche à payer, et de facto, cela affecte notre organisation initiale de travail » ; ZH2, 54 ans, M.

« L'insécurité dans certaines zones limite le déplacement du personnel sur terrain et le rapatriement des justifs » ; ZC3, sexe M, 32 ans.

Ainsi, les délais de justification sont les résultats d'une interaction entre des limites organisationnelles internes et un environnement externe souvent instable et contraignant.

❖ Points forts, points à améliorer et risques

Les ONG enquêtées mettent en avant leurs capacités de résilience en disant que malgré les nombreuses contraintes rencontrées, elles continuent à tout faire pour remplir leurs engagements au-delà des difficultés financières et organisationnelles. Leur expérience de terrain a été répétée comme un atout majeur car elle confère une meilleure compréhension des réalités locale et une capacité d'adaptation. La combinaison d'expérience et leur détermination alimente une volonté manifeste d'améliorer leurs pratiques de gestion.

« Malgré plusieurs contraintes que nous rencontrons sur terrain, nous sommes toujours là. On se débrouille pour atteindre les résultats et justifier les projets. Je commence à m'habituer ces difficultés sans même se contenter de la rémunération... » ; ZV1, sexe M, 44 ans.

Concernant les besoins en renforcement des capacités, le choix exprimé des ONG a porté principalement sur la modernisation de leurs pratiques (numérisation du système, des logiciels mieux adaptés pour fluidifier la justification et limiter les erreurs liées à la gestion manuelle. La majorité de responsables de projet a insisté sur la nécessité d'élargir les formations sur le suivi budgétaire et la gestion des ressources non seulement aux comptables mais le faire à l'ensemble du personnel pour permettre une appropriation collective des exigences de l'Unicef voire même des autres bailleurs.

« Nous avons besoin d'être formé sur le suivi budgétaire, le SYCBNEL, la gestion administrative et les procédures internes » ; ZW, 37 ans, sexe M.

S'agissant des points à améliorer, plusieurs enquêtés ont déclaré que certains chapitres de leurs manuels des procédures en lien avec les achats et les finances sont actuellement inadaptés par rapport aux réalités en face et cela leur met en difficulté pour assurer la justification des dépenses à temps réel.

Pour les risques éventuels, au moins trois quarts des organisations ont cité la perte d'argent en cas de braquage, le kidnapping dans certains axes aussi proches que reculés, le risque réputationnel pour de paiement par mobile money si jamais ça ne parvient pas à un bénéficiaire réel.

En somme, cette analyse des résultats a mis en évidence un ensemble de freins internes (centralisation, lourdeur des procédures, formation limitée, surcharge de travail, faiblesse du contrôle interne) et de contraintes externes (retards de décaissement, insécurité, enclavement, faible liquidité bancaire). Ces constats expliquent largement les retards observés dans la justification des dépenses. Néanmoins, la digitalisation des justificatifs, la simplification des procédures, le préfinancement interne et le renforcement des capacités du personnel sont rapportés comme des leviers d'amélioration.

La discussion a permis de rapprocher ces résultats des apports de la littérature, tout en soulignant les spécificités du contexte du Sud-Kivu. Ces enseignements ouvrent la voie aux recommandations pratiques et aux perspectives de recherche formulées dans la conclusion générale.

3.2. Discussion des résultats et recommandations.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que la justification optimale des dépenses des projets humanitaires financés par l'Unicef au Sud-Kivu est fortement influencée par des contraintes internes et externes. La centralisation excessive, la lourdeur administrative, les retards de décaissement, l'insécurité et l'enclavement ressortent comme principaux obstacles. Ces constats convergent avec la littérature internationale : Ebrahim (2003) souligne que la reddition de comptes tend à privilégier la conformité procédurale au détriment de l'efficacité réelle, tandis que Le Naëlou, Hofmann & Kojoué (2020) insistent sur une performativité réduite à des indicateurs standardisés.

Des rapports récents confirment également que la centralisation et la lourdeur des procédures assurent la conformité mais ralentissent la réactivité des partenaires (Humanitarian Outcomes, 2023).

Ces défis sont renforcés par des contraintes logistiques et institutionnelles largement reconnues. Donnadiou (2023) indique que les obstacles techniques et logistiques sont des constantes universelles, ce qui explique pourquoi des réformes comme le Grand Bargain prônent flexibilité, localisation et innovation (ONU, 2016).

En Afrique, plusieurs études confirment aussi que les antennes locales des ONG manquent d'autonomie, leurs décisions étant souvent bridées par les sièges internationaux et des procédures lourdes (OCHA, 2022, 2025). Ces observations rejoignent les résultats de la présente recherche, qui montrent que les partenaires locaux sont confrontés à des délais de financement allongés et à une faible marge d'adaptation.

Dans le cas spécifique de la RDC, les contraintes identifiées prennent une forme plus aiguë du fait de la fragilité bancaire, des conflits récurrents et de l'instabilité politique (BTI, 2024 ; NRC, 2023) si bien qu'au-delà de ces contraintes, des leviers d'amélioration comme la digitalisation des justificatifs, le préfinancement interne et le renforcement des capacités humaines apparaissent comme des solutions réalistes.

Ces résultats rejoignent ceux trouvés dans les travaux de Kuruppu, Dissanayake & de Villiers (2022), qui mettent en avant la blockchain et la comptabilité en partie triple comme innovations pour renforcer la transparence et réduire la charge bureaucratique.

Des études expérimentales montrent également que les systèmes de paiement numériques améliorent l'efficacité de l'aide, réduisent les coûts de livraison et limitent les risques de détournement (Callen et al., 2023 ; Heyse, Morales & Wittek, 2021).

S'agissant des capacités humaines et dynamiques organisationnelles, les résultats de cette étude rejoignent les travaux de Fayol (1916), Blackburn et al. (2011) et Berland (2002), qui rappellent que le capital humain demeure au cœur de la performance.

Les constats du Grand Bargain (2022) confirment que la formation et la localisation des compétences sont des priorités, tandis que Crombrugghe et al. (2008) soulignent l'importance de stratégies claires et du renforcement professionnel des capacités. En RDC, la surcharge de travail et le manque de formation sont accentués par la faiblesse structurelle du système éducatif et l'insuffisance des opportunités de renforcement (Brabant, 2013 ; Makali, 2024). Ces difficultés sont partagées avec de nombreuses ONG africaines, mais elles apparaissent plus pressantes au Sud-Kivu.

A ce sujet, une enquêtée a dit : « nous avons besoins d'être formés en suivi budgétaire, en gestion de ressources des humaines et en suivi-évaluation mais on n'a pas toujours l'opportunité d'être portée par l'organisation en plus de contraintes des urgences de projets que nous implémentons. J'espère vraiment que c'est un besoin car même pour les formations organisées par UNICEF, c'est souvent le comptable et le chef qui participent » ; ZW3, 44 ans, F.

Enfin, les résultats révèlent une forte convergence avec la littérature empirique mondiale et africaine : les défis de gouvernance, de procédures et de capacités humaines sont universels, mais ils s'expriment avec plus d'acuité en RDC à cause des fragilités structurelles.

Cela confirme la nécessité de stratégies différenciées reposant sur le renforcement des capacités locales, l'adoption d'innovations numériques, l'assouplissement des procédures et une communication interne-externe plus fluide. Ces leviers constituent des recommandations clés pour améliorer la rapidité, la transparence et la fiabilité de la justification financière des ONG partenaires de l'Unicef.

Conclusions

Cette étude avait pour but d'analyser les facteurs internes et externes qui entravent la justification optimale des dépenses des projets humanitaires financés par l'UNICEF au Sud-Kivu. La problématique partait du constat que malgré l'existence de procédures et de structures comptables, les ONG partenaires rencontrent de grandes difficultés à produire des justifications rapides, fiables et conformes aux exigences des bailleurs.

L'objectif général poursuivi était d'identifier ces contraintes et de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte local. Pour ce faire, une méthodologie qualitative a été privilégiée, reposant sur 31 entretiens individuels dont 28 avec des responsables de 11 ONG partenaires et trois avec les agents de l'UNICEF ; complétés par une analyse documentaire. Cette approche a permis de recueillir des témoignages riches et contextualisés, mais elle limite la portée des résultats dans la mesure où ils ne peuvent être directement généralisés statistiquement à l'ensemble des ONG et des régions.

Les résultats ont montré que les freins internes tiennent principalement à la centralisation excessive, à la lourdeur des procédures, à la formation limitée du personnel et à la surcharge de travail, auxquels s'ajoute un contrôle interne souvent insuffisant.

Quant aux contraintes externes, elles concernent les retards de décaissement des fonds, l'insécurité dans les zones d'intervention, l'enclavement géographique et les faibles capacités bancaires qui sont cités par tous.

Face à ces obstacles, l'étude a mis en évidence des leviers d'amélioration, notamment la digitalisation des justificatifs, la simplification des procédures, le recours à un préfinancement interne et le renforcement des capacités humaines.

Sur le plan pratique, ces résultats impliquent que la transparence et l'efficacité dans la justification des dépenses nécessitent une gouvernance financière plus souple, appuyée par des outils numériques et une coordination renforcée entre bailleurs et ONG.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte une contribution à la compréhension de la redevabilité financière des ONG dans les contextes fragiles, tout en soulignant la nécessité de recherches futures, en particulier, des études comparatives et quantitatives qui pourraient mesurer l'impact des innovations numériques ou examiner la transférabilité de ces leviers à d'autres contextes africains.

Références Bibliographiques

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

1. Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Boston, MA: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1995). *Management Control Systems*. Irwin.
3. Berland, N. (2004). *Le contrôle budgétaire*. Paris : La Découverte.
4. Berland, N. (2020). *Le contrôle de gestion. Que sais-je ?* Paris : Presses universitaires de France – Humensis.
5. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
6. Delahaye, J., & Delahaye, F. (2010). *Finance d'entreprise : manuel et application (2e éd.)*. Paris: Dunod.
7. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research (5e éd.)*. Thousand Oaks, CA : Sage.
8. Djerbi, H., & Zouhai, A. (2013). *Finances et contrôle de gestion au quotidien (100 fiches)*. Paris: Dunod.
9. Easterly, W. (2014). *The tyranny of experts: Economists, dictators, and the forgotten rights of the poor*. New York: Basic Books.
10. Ferrière, J. (2021). *Humanitarian project statistics*. *Journal of Humanitarian Studies*.
11. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation,*
12. 13. Hirschman, A. O. (1967). *Development projects observed*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
13. Larbi, H., & Tabbara, B. (2020). *Agile in crisis response*. *Humanitarian Innovation Series*.
14. Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. London : Routledge.
15. Ludovic, D. (2023). *Alternatives humanitaires : Les défis contemporains de la gouvernance humanitaire (n°24)*. Paris: Editions Humanitaires.
16. Meredith, J. R., & Mantel, S. J., Jr. (2018). *Project management: A strategic managerial approach (10e éd.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
17. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Moyo, D. (2009). *Dead aid: Why aid is not working and how there is a better way for Africa*. London : Penguin Books.
19. Palard, J. E., & Barrédy, C. (2017). *Gestion financière - Cours, QCM, entraînement, corrigés*. Paris : Dunod.
20. Pidenam, S. (2021). *Guide pratique sur la redevabilité sociale en Afrique subsaharienne*. Saarbrücken: Editions Universitaires Européennes.
21. PMI. (2021). *PMBOK® Guide – 7e Edition: A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

22. Riddell, R. C. (2007). *Does foreign aid really work?* Oxford: Oxford University Press.
23. Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.* Boston, MA : Harvard Business School Press.
24. Vandesmet, R. (2017). *Comptabilité, finance, gestion en pratique.* Paris : Gereso.

Articles de revue

25. Blackburn, T., et al. (2011). Management simplifié selon Fayol. *Journal of Management*, 18(4), 88–99.
26. Brière, S., & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada. *Revue internationale des sciences administratives*, 79(1), 171–191.
27. Chikoto, G., & Neely, D. (2014). Building nonprofit financial capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 570–588.
28. Cordery, C., Simpkins, K., & van Zyl, H. (2019). *NGO accounting and accountability: Past, present and future.* *Accounting History*, 24(1), 5–17.
<https://doi.org/10.1080/01559982.2019.1593577>
29. Diallo, A., & Thuillier, D. (2004). The success dimensions of international development projects: The perceptions of African project coordinators. *International Journal of Project Management*, 22(1), 19–31. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00008-5)
30. Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829.
31. Essoua, B. E. (2006). Cohérence logique entre le modèle stratégique-opérationnel en contrôle de gestion et la théorie de la firme-compétence foncière des économistes évolutionnistes : Une lecture historique. *Comptabilité Controls Audit*, 12(3), 139–161.
32. Flyvbjerg, B. (2013). Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view. *International Journal of Project Management*, 31(5), 760–774.
33. Flyvbjerg, B. (2021). Make megaprojects more modular. *Harvard Business Review*, 99(6), 94–101.
34. Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. *Public Administration Review*, 40(5), 480.
<https://doi.org/10.2307/3110204>
35. Kuruppu, S., Dissanayake, D., & de Villiers, C. (2022). Triple-entry accounting with blockchain for improving transparency for NGOs. *Accounting Forum*, 46(1), 42–60. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.1949837>
36. Proulx, D., & Brière, S. (2014). Caractéristiques et succès des projets de développement international : Que peuvent nous apprendre les gestionnaires ? *Revue Internationale de Gestion*, 39(3), 249–264.

37. Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia, Engineering*, 196, 607–615.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
38. Wallace, T., & Chapman, J. (2021). The aid accountability paradox: Balancing efficiency and accountability in humanitarian interventions. *Development Policy Review*, 39(4), 567–582.

Rapports

39. Agence canadienne de développement international (ACDI). (2000). La gestion axée sur les résultats (GAR) – Guide d'introduction aux concepts.
40. Banque africaine de développement (BAD). (2022). African Economic Outlook 2022: Supporting Climate Resilience and a Just Energy Transition in Africa. Abidjan : BAD.
41. Banque Mondiale. (1995). Manuel de comptabilité générale, information financière et audit. Washington, DC: Banque Mondiale.
42. Bertelsmann Stiftung. (2024). BTI 2024 – DR Congo Country Report. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
43. Cilliers, J., & Yeboua, K. (2025). *Financial Flows* [Rapport thématique]. African Futures & Innovation Programme, Institute for Security Studies. Consulté le 10 Juillet 2025 à 23h15, à l'adresse : <https://futures.issafrica.org/thematic/10-financial-flows/>
44. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). Enterprise Risk Management—Integrated Framework. AICPA.
45. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal Control—Integrated Framework. AICPA.
46. Division du Plan du Sud-Kivu. (2022). Rapport annuel de suivi—Province du Sud-Kivu. Bukavu : Gouvernement provincial du Sud-Kivu.
47. Division du Plan du Sud-Kivu. (2024). Rapport de mise en œuvre du PDD 2019–2023 & cadrage 2024–2028. Bukavu : Gouvernement provincial du Sud-Kivu.
48. FMI. (2017). Manuel sur la transparence des finances publiques. Washington, DC : FMI.
49. FMI. (2024). République démocratique du Congo : Consultation de l'Article IV 2024 – Rapport des services du FMI / Selected Issues. Washington, DC: FMI.
50. Grand Bargain. (2022). The Grand Bargain in 2022 – Annual Independent Review. ODI/HPG.
51. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. Geneva : ISO.
52. Médecins Sans Frontières. (2024). Rapport financier international 2024. Genève : MSF International.
53. OCDE. (2012). Development co-operation report: Lessons in linking sustainability and development. Paris: OECD Publishing.
54. OCDE/DAC. (2010). Partnering with civil society: 12 lessons from DAC peer reviews. Paris : OECD Publishing.
55. OCHA. (2023). Aperçu de la situation humanitaire mondiale. New York: Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.
56. OCHA. (2023). DRC Humanitarian Snapshot—Sud-Kivu. New York: OCHA.

57. ONU. (2024). Humanitarian interventions in fragile environments-. United Nations Annual Reports.
58. Project Management Institute. (2013). Pulse of the Profession® in-depth report: The essential role of communications. Newtown Square, PA: PMI.
59. Project Management Institute. (2021). Pulse of the Profession®: Beyond Agility. Newtown Square, PA : PMI.
60. UA. (2016). Position africaine commune (PAC) sur l'efficacité humanitaire. Addis-Abeba: Union Africaine.
61. UNICEF.(2020).UNICEF,HACT-Procedure.
https://open.unicef.org/sites/transparency/files/documents/UNICEF_HACT_Procedure.pdf
62. UNICEF. (2024, 31 décembre). DRC—South Kivu: Humanitarian situation overview. New York: UNICEF.

Webographie

63. Beck, K., Beedle, M., & van Bennekum, A. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org>
64. CHS Alliance et partenaires. (2018). Rapport sur la redevabilité humanitaire 2018 (FR).
65. CHS Alliance ; Groupe URD ; Sphère ; et al. (2014). Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (CHS).
66. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control—Integrated framework: Executive summary. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
67. Crombrughe, D., & Farla, K. (2012). Preliminaries on institutions and economic performance (UNU-MERIT Working Paper Series, 2012-001). Maastricht: UNU-MERIT. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2009761>
68. HAP International. (2010). The 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management. https://pseataskforce.org/uploads/tools/the2010hapstandardinaccountabilityandqualitymanagement_hapinternational_english.pdf
69. International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 — Risk management—Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
70. OCHA. (2024, 31 janvier). South Kivu - Humanitarian snapshot. <https://reliefweb.int/report/democratic-republic-congo/democratic-republic-congo-south-kivu-humanitarian-snapshot-31-january-2024>
71. Planzone. (2025). Charte projet & matrices de risques—Modèles et guides. <https://www.planzone.fr/blog>
72. Planzone. (2025). Qu'est-ce que la méthodologie agile ? <https://www.planzone.fr/blog/quest-ce-que-la-methodologie-agile>
73. Project Management Institute. (2013). The high cost of low performance: The essential role of communications (Pulse of the Profession). <https://www.pmi.org/learning/library/en-2013-pulse-high-cost-low-performance-13512>
74. UNICEF. (2024, 31 décembre). Democratic Republic of the Congo: Humanitarian Situation Report No. 2. <https://www.unicef.org/media/170891/file/Democratic-Republic-of-the-Congo-Humanitarian-Situation-Report-No.2%2C-31-December-2024>

Liste des illustrations

Figure 1. Les 5 piliers du contrôle interne selon le COSO (Bernard. G & Christine. N., P.97 à 126).

Figure 2 : Concepts et principes de base de suivi en matière de GAR

Fig. 3 : Processus simplifié de gestion selon H. Fayol (BLACKBURN et al, 2011).

Fig. 4 : Principaux défis humanitaires au Sud Kivu-RDC, 2024 (OCHA & CCHN)

Fig. 5 : résumé méthodologique de l'étude

Fig. 6. Répartition de l'expérience professionnelle des enquêtés par nombre d'année par poste

Liste des tableaux

Tableau n° 01 : Caractéristiques de dépenses en fonction des procédures HACT de l'Unicef

Tableau n° 02 : aperçu des facteurs internes et externes identifiés qui retardent la justification des dépenses des projets humanitaires au Sud Kivu.

Glossaire

Budget : C'est un document de gestion chiffrant les dépenses et les recettes prévisionnelles d'une organisation ou d'un individu pour une période déterminée (budget de projet, budget de l'état, budget du ménage...etc). En contrôle de gestion, le budget est un outil qui permet de planifier, de coordonner et de contrôler les activités financières d'une entité (*Delahaye J. et Delahaye F., 2010*).

Selon Gervais, le budget est un plan à court terme chiffré comportant l'affectation des ressources et l'assignation de responsabilité aux différentes unités de l'entreprise. Il signifie une expression comptable et financière des plans retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels (*Vandesmet R., 2017*).

Comptabilité : c'est un système d'organisation des informations financières permettant de répertorier, d'enregistrer et classer tous les mouvements de flux, les dépenses et les recettes de l'entreprise en vue de produire en temps réel un état de la situation financière de l'entreprise. Ayant pour finalité la fourniture des informations financières à l'intérieur et à l'extérieure de l'entreprise, ses fonctions reposent sur le partage d'information (flux d'échanges, des délais c'est-à-dire les durées et des niveaux : stock, trésorerie, dettes/créances) ; la saisie, la mémorisation, l'enregistrement, le traitement des données financières et la communication des résultats des traitements (en unités monétaires), (*Peyrard J., 1999 ; Delahaye J. et Delahaye F., 2010 ; Vandesmet R., 2017*).

Aide au développement : selon l'OCDE, l'Aide publique au développement (APD est une aide fournie par les pays développés pour améliorer les conditions de vie dans les pays à revenu faible et moyen. Elle soutient des projets visant à impulser des transformations durables, notamment par le renforcement des infrastructures (routes, énergie, infrastructures numériques...). En Afrique, l'APD est apparue dans les années 1960, en réponse aux besoins des États nouvellement indépendants. Cette aide a accompagné l'émergence du concept de développement avec l'arrivée en masse des ONG sur le continent et son objectif principal était de favoriser l'accès des populations défavorisées, surtout rurales, à des services essentiels comme la santé, l'éducation et l'alimentation (*OCDE. 2012 & OCDE, 2025*).

Projet : PMI définit le projet comme un effort temporaire entrepris dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. Les résultats attendus du projet peuvent aussi être appelés « livrables ». S'agissant des projets humanitaires, ils ont des caractéristiques spécifiques qui les distinguent des autres projets (commerciaux ou industriels). IL s'agit par exemple de leur finalité non lucrative visant principalement de répondre à des besoins fondamentaux come sauver de vies, soulager les souffrances protéger la dignité humaine et dépendent fortement de financement externe... (*PMBOK, 7è Ed.*)

Annexes :

A1/ Projet d'appui à l'optimisation de la justification financière au sein des ONG partenaires de l'UNICEF au Sud Kivu-RDC

1. Contexte justificatif

Confrontée à des crises humanitaires récurrentes, la province de Sud Kivu en République Démocratique du Congo, bénéficie chaque année des financements des bailleurs de coopération internationale au travers des ONG locales et internationales pour assurer la mise en œuvre des interventions en santé, nutrition, protection, éducation et WASH.

Ainsi, UNICEF est parmi les partenaires stratégiques qui réalise un portefeuille de projets d'urgence et de développement en collaborations avec ces organisations et d'autres structures étatiques spécialisées pour soutenir les différents besoins des populations affectées. Cependant, la justification financière ponctuelle des fonds alloués reste une difficulté majeure pour bon nombre de ces partenaires selon les données des revues semestrielles du ministère du plan et d'autres rapports diffusés et les principales contraintes suivantes ont été identifiées au moyen de cette étude menée en Août 2025 : " centralisation de la gestion pour la validations des décisions, faible formation inclusive des agents affectés aux projets (souvent limitée aux seuls financiers), faible système de contrôle interne et un suivi évaluation adéquat, retards de décaissement, collecte tardive des pièces justificatives, un contexte marqué par l'insécurité et la faible liquidité bancaire. Ces limites fragilisent la bonne continuité des projets, la crédibilité des ONG et la confiance des bailleurs.

Ce projet pilote vise à lever ces obstacles par des solutions intégrées de renforcement de capacités, de digitalisation et de coordination renforcée au niveau opérationnel et intermédiaire.

2. Objectifs

Objectif général : améliorer la rapidité, la fiabilité et la conformité de la justification des dépenses des projets humanitaires financés par l'UNICEF au Sud-Kivu-RDC.

Objectifs spécifiques :

- Former de manière inclusive les équipes ONG (personnels financiers, programmatiques et logistiques) sur les procédures HACT, GAR et exigences Unicef.
- Développer et déployer un outil numérique simplifié de suivi et justification (tableaux de bord, numérisation des pièces, alertes délais).
- Mettre en place des comités internes de validation et de suivi pour anticiper les blocages.
- Expérimenter un mécanisme de préfinancement interne sécurisé face aux retards de décaissements.
- Renforcer la coordination ONG–UNICEF–autorités locales à travers des ateliers conjoints et un tableau de bord partagé.

3. Parties prenantes

- ONG locales et internationales partenaires de l’UNICEF (bénéficiaires directs).
- UNICEF Bukavu (bailleur principal, appui technique et suivi).
- Autorités locales (santé, planification, finances, banques locales).
- Experts en digitalisation et audit (développement des outils numériques, accompagnement et suivi).
- Communautés bénéficiaires (impact indirect par la continuité et qualité des services humanitaires).

4. Théorie de changement

Impact final	Système de justification financière agile, transparent et durable ; crédibilité et efficacité humanitaire renforcées
Effets intermédiaires	Renforcement de la confiance des bailleurs ; continuité accrue des projets ; meilleure coordination institutionnelle
Résultats immédiats	Rapports financiers produits plus rapidement et conformes ; suivi amélioré
Activités	Déploiement formations ; installation outils numériques ; mise en place comités ; coordination ONG–Unicef–autorités
Intrants	Formations inclusives ; outils numériques ; comités internes ; préfinancement ; ateliers conjoints

Si les ONG partenaires sont bien renforcées en capacités, disposent d’outils numériques adaptés et appliquent des procédures simplifiées, alors elles produisent des justifications rapides et fiables, ce qui renforce la confiance des bailleurs et assure la continuité et l’efficacité des projets humanitaires.

Hypothèses :

- *H1 : Les bailleurs continuent à financer et à accompagner les ONG locales.*
- *H2 : Le personnel formé reste en poste et applique les compétences acquises.*
- *H3 : Les conditions sécuritaires permettent la continuité des activités.*

5. Chronogramme simplifié

Année 1	Diagnostic, renforcements des capacités des acteurs clés, conception de l’outil numérique pour 10 ONG partenaires de l’Unicef au Sud Kivu
Année 2	Déploiement de l’outil, mise en place des comités, expérimentation des outils et du mécanisme de préfinancement et des paiements mobiles money, ateliers conjoints.
Année 3	Évaluation et ajustage des outils, extension à d’autres ONG, ajustements et capitalisation des bonnes pratiques.

6. Budget indicatif

Composante	Budget indicatif (USD)
Formations, outils, comités techniques préfinancement, ateliers pour 10 ONG)	100 000
Déploiement des outils numériques, dialogue, appui technique	50 000
Production des rapports financiers et narratif, suivi programmatique, Coordination	20 000
Evaluations et consolidation des outils	40 000
Capitalisation, diffusion, gouvernance)	25 000
Total	235 000

7. Impact attendu

- Réduction des délais moyens de justification de 50 à 80 %.
- Taux de conformité accru de 60 % à 90 %.
- Crédibilité renforcée des ONG partenaires.
- Amélioration de la continuité et de la qualité des services humanitaires au bénéfice des populations vulnérables.

A2/ Tableau récapitulatif des entretiens

N°	Date	Sigle ONG	Service	Durée d’interview en minute
1	Mercredi 06/08/2025	AAP	Programme	25minutes12’’
2	Vendredi 08/08/2025	AAP	Finance	26 minutes 30’’
3	Mardi 12/08/2025	AAP	Logistique	23 minutes 21’’
4	Dimanche 20/07/2025	ACAD	Finance	35minutes 00
5	Mercredi 23/07/2025	ACAD	Logistique	25minutes 57’’
6	Mercredi 16/07/2025	AEO/CNA	Programme	24 minutes 12’’
7	Lundi 21/07/2025	AEO/CNA	Finance	27 minutes 04’’
8	Mardi 22/07/2025	AEO/CNA	Logistique	23 minutes 18’’

9	Vendredi 25/07/2025	ADSSE	Programme	22 minutes 06''
10	Vendredi 25/07/2025	ADSSE	Logistique	21 minutes 42''
11	Mercredi 30/07/2025	AIDES	Finance	26 minutes 22''
12	Mercredi 23/07/2025	AVUDES	Programme	22 minutes 10''
13	Mercredi 23/07/2025	AVUDES	Finance	54 minutes 05''
14	Dimanche 27/07/2025	AVUDES	Logistique	19 minutes 33''
15	Mercredi 16/07/2025	BDOM CARITAS	Programmes	20 minutes 00
16	Vendredi 18/07/2025	BDOM CARITAS	Finance	21minutes06''
17	Vendredi 18/07/2025	BDOM CARITAS	Logistique	26 minutes 00
18	Lundi 11/07/2025	GRAINES	Programmes	28 minutes 43''
19	Lundi 11/07/2025	GRAINES	Finance	23 minutes 19''
20	Lundi 11/07/2025	GRAINES	Logistique	24 minutes 22''
21	Mercredi 16/07/2025	INTERSOS	Programmes	20 minutes 00
22	Jeudi 17/07/2025	INTERSOS	Finance	21 minutes 25''
23	Dimanche 22/08/2025	MDA	Programmes	22 minutes 01''
24	Dimanche 23/08/2025	MDA	Finance	35 minutes 04''
25	Dimanche 22/08/2025	MDA	Logistique	27 minutes 39''
C	Mercredi 06/08/2025	ODH	Programmes	23 minutes06''
27	Jeudi 07/08/2025	ODH	Finance	24 minutes 00
28	Vendredi 08/08/2025	ODH	Logistique	23 minutes 43''
29	Samedi 16/08/2025	UNICEF	Opérations	17minutes 13''
30	Samedi 16/08/2025	UNICEF	Opérations	29 minutes 01
31	Vendredi 29/08/2025	UNICEF	Opérations	17minutes 10''

A3/ Guide d'entretien

Note explicative

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de master à l'Université Senghor d'Alexandrie, intitulé : « *Facteurs d'entrave à la justification des dépenses des projets humanitaire : cas des ONG partenaires de l'Unicef au Sud Kivu – RDC* » ; nous sollicitons votre précieuse collaboration en participant au présent entretien. Ce travail de recherche vise à mieux comprendre les contraintes et les défis rencontrés pour la justification des dépenses dans les projets mis en œuvre avec l'appui financier de l'Unicef au Sud-Kivu dans l'objectif de proposer aux parties prenantes (Bailleurs et ONG) les voies efficaces d'améliorations.

Nous vous garantissons que les informations collectées sont strictement confidentielles et serviront exclusivement à des fins académiques. Aucune donnée nominative vous concernant ne sera publiée dans les résultats de mémoire ou dans toute autre communication. La durée de réponse est estimée à environ 20 à 30 minutes et nous vous remercions d'avance pour votre participation car votre contribution est essentielle à la réussite de cette étude et le bien fondé des interventions humanitaires.

A. Informations générales du répondant :

Nom de l'organisation :

Type d'ONG : nationale / internationale

Fonction de l'enquêté (e) dans l'organisation :

Âge : ans

Sexe : Masculin, Féminin, Autre

Statut : National, Expatrié

Niveau d'études : Secondaire, Universitaire

B. PARTENAIRES DE L'UNICEF AU SUD KIVU

1) Comment la gestion comptable est-elle organisée dans votre organisation ? (Utilisez-vous un logiciel comptable ? Lequel ? Quelles difficultés rencontrez-vous dans son utilisation ?)

2) Votre organisation dispose-t-elle d'un manuel des procédures opérationnelles ? Avez-vous personnellement été formé à son contenu ? Est-il appliqué strictement ? Que faudrait-il améliorer selon vous ?

3) Selon vous, comment se déroule le processus de demande et d'ordonnancement des dépenses dans vos projets ? (Qui initie ? Quelles étapes de validation ? Quels documents utilisés ?)

4) Selon vous, quels sont les principaux facteurs internes et externes qui retardent la justification des dépenses dans vos projets ? (Problèmes liés au terrain, aux partenaires, aux délais, etc.)

5) Quelles solutions avez-vous expérimentées ou proposeriez-vous pour améliorer la rapidité de justification de vos projets ? (Résultats obtenus si déjà appliquées)

6) Pour le paiement des tranches, combien de temps s'écoule habituellement entre la demande et le versement des fonds par l'Unicef selon votre expérience ? (Capacité à préfinancer en cas de retard ? Plafond approximatif ?)

7) Rencontrez-vous des blocages lors des retraits bancaires pour les activités ? (Durée moyenne et solutions temporaires appliquées...)

8) Comment se déroulent les audits dans vos projets (internes ou externes) ? (Périodicité, structure auditrice, suite donnée...)

9) Avez-vous été formé(e) aux procédures HACT de l'Unicef ? (Quand ? Par qui ? Formation jugée suffisante ?).

10) Disposez-vous d'un plan de travail régulier ? (Hebdomadaire ou mensuel ? Est-il réellement suivi ?)

11) Quelle est votre expérience professionnelle dans cette fonction et dans des projets financés par l'Unicef ? (Cette expérience vous facilite-t-elle la justification ?)

12) Comment jugez-vous la charge de travail et les moyens mis à votre disposition ? (Surcharge ? Ressources humaines suffisantes ? Moyens logistiques adaptés ?).

13) Quelles sont selon vous les forces, faiblesses et risques du système actuel de justification financière ? (Et quelles recommandations ou besoins en formation exprimeriez-vous actuellement ?)

14) Quelles compétences en management comptable des projets vous semblent de plus en plus nécessaires aujourd'hui ?

C. AUX RESPONSABLES DES OPERATIONS ET PROGRAMMES DE L'UNICEF AU SUD KIVU

1. Quelles sont les principales attentes de l'Unicef en matière de justification des dépenses dans les projets qu'elle finance ?

2. Comment évaluez-vous globalement la performance des ONG partenaires au Sud-Kivu concernant la justification optimale des fonds de projets ? Selon vous, qu'est-ce qui peut expliquer les retards de justification dépenses dans les délais par vos partenaires de mise en œuvre ?

3. Comment se fait l'accompagnement technique des ONG partenaires par l'Unicef pour les aider à bien réaliser les projets que vous financez ?

4. a) L'Unicef prévoit-elle d'adapter certaines de ses procédures dans le futur pour mieux correspondre aux contextes des zones fragiles comme celui du Sud-Kivu ou de l'Est de la RDC ?

b) Quels seraient, selon vous, les trois leviers prioritaires pour améliorer la justification des dépenses dans les projets que vous appuyez ?

5. La collaboration avec les ONG locales est-elle, selon vous, suffisamment soutenue et accompagnée pour garantir les résultats escomptés ?

Merci.

A4/ Synthèse des résultats par thématique

Thématiques	Informations et insights tirés des entretiens
<p>Thème 1 — Gouvernance comptable et cadre procédural</p>	<p>Bonnes pratiques : existence de manuels de procédures, formation initiale du personnel, ségrégation des tâches. Défis : lourdeur des procédures, centralisation excessive, manuels parfois obsolètes. Conséquences : retards dans la validation des dépenses, faible autonomie des antennes locales.</p>
<p>Thème 2 — Cycle de gestion et de justification des fonds</p>	<p>Bonnes pratiques : traçabilité systématique, utilisation de pièces justificatives normalisées, respect global des canevas bailleurs. Défis : multiplicité des validations hiérarchiques, lenteur des décaissements, dépendance au siège. Conséquences : blocage des activités en cas de retard, accumulation des justificatifs en fin de cycle.</p>
<p>Thème 3 — Capacités humaines et dynamiques organisationnelles</p>	<p>Bonnes pratiques : expérience acquise de certaines ONG (plus de 10 ans), existence de plans de travail, résilience du personnel. Défis : formation limitée aux financiers, travail en silo, surcharge de travail. Conséquences : manque de synergie interne, retards de justification, faible appropriation collective des règles.</p>
<p>Thème 4 — Contraintes contextuelles et facteurs d’entraves</p>	<p>Bonnes pratiques : recours ponctuel au mobile money, mécanismes d’adaptation face à l’insécurité. Défis : retards des bailleurs, insécurité, enclavement des zones, faible liquidité bancaire. Conséquences : difficultés d’accès aux sites, retards structurels dans la reddition des comptes.</p>

A5/ Analyse SWOT des ONG partenaires de l'Unicef au Sud Kivu

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Expérience de certaines ONG (>10 ans) - Résilience et engagement du personnel - Existence de manuels de procédures - Traçabilité systématique et respect global des canevas bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures lourdes et centralisation excessive - Dépendance aux sièges et faible autonomie locale - Formation limitée aux financiers - Travail en silo et surcharge du personnel
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisation (logiciels, numérisation des justificatifs) - Soutien technique et financier de l'UNICEF - Simplification promue par les réformes internationales (Grand Bargain, OCHA) - Capitalisation des bonnes pratiques locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Insécurité persistante et crises récurrentes - Retards chroniques des décaissements - Enclavement des zones et faiblesse du système bancaire - Rigidité des exigences des bailleurs

L'analyse de cette matrice FFOM révèle que les forces (expérience des partenaires, leur résilience, manuels existants) peuvent être mobilisées pour exploiter les opportunités offertes par la digitalisation et le soutien de l'Unicef (stratégies FO).

Les mêmes forces doivent aussi servir à atténuer les menaces, notamment l'insécurité et les retards de décaissement (stratégies FA).

Les faiblesses (procédures lourdes, formation limitée, travail en silo) peuvent être corrigées grâce aux opportunités de réforme et d'appui technique (stratégies DO).

Enfin, la combinaison de faiblesses internes et de menaces externes souligne la nécessité d'une décentralisation progressive, du renforcement des ressources humaines et d'un meilleur alignement aux réalités locales (stratégies DA).

Ainsi, une stratégie intégrée combinant renforcement des capacités, innovation numérique, simplification des procédures et dialogue renforcé avec les bailleurs apparaît comme indispensable pour améliorer la rapidité et la fiabilité des justifications financières au Sud-Kivu.

A6/ Tableau des recommandations principales issues de l'étude

Recommandation	Échéance raisonnable	Responsable d'exécution
Élargir les formations sur la justification financière à tout le personnel clé (financiers, programmatiques, logisticiens).	Court terme (6–12 mois)	Unicef + ONG partenaires
Renforcer la coordination ONG–Unicef–autorités locales via des ateliers conjoints et un tableau de suivi partagé.		Unicef + ONG partenaires + autorités locales
Mettre en place un système de digitalisation des pièces justificatives et des tableaux de bord financiers simplifiés.	Court à moyen terme (1–2 ans)	ONG partenaires avec appui technique Unicef
Instaurer des mécanismes de préfinancement interne pour pallier les retards de décaissement.		ONG partenaires + bailleurs (Unicef)
Réviser et alléger certaines procédures administratives trop lourdes pour améliorer la rapidité des validations.	Moyen terme (1–2 ans)	Unicef siège + bureaux de terrain
Améliorer l'autonomie décisionnelle et la décentralisation des antennes locales pour réduire la pleine dépendance vis-à-vis des sièges et faciliter la fluidité de la mise en œuvre des plans de travail.	Moyen à long terme (2–3 ans)	Sièges des ONG partenaires
Promouvoir la capitalisation et le partage des bonnes pratiques (digitalisation, mobile money, préfinancement) entre ONG partenaires.	Long terme (3 ans et plus)	ONG partenaires + plateformes de coordination humanitaire
Adapter la gouvernance de l'aide internationale aux réalités locales plutôt que l'appliquer uniformément		Bailleurs

A7/ Résumé du cadre HACT des agences UN

Composantes	Description
Principes de HACT	Gestion des risques, harmonisation, renforcement des systèmes nationaux
Modalités de transfert	Transferts directs, paiements directs, remboursements (justification tous les 3 mois)
Évaluation des capacités	Macro (systèmes nationaux) + micro (partenaires) => niveau de risque
Assurance	Monitoring, vérifications ponctuelles, audits programmés et spéciaux
Renforcement des capacités	Formation et outils pour les partenaires
Personnalisation Unicef	SOP, checklists, outils web, tableaux de bord adaptés
Formation AGORA	Cours e-learning avec contenus théoriques, cas pratiques, quiz, etc.

A8/ Ce que signifient procédures lourdes

<p>1. Des étapes administratives trop nombreuses</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Multiplication de formulaires, validations et justificatifs pour chaque étape. Exemple : plusieurs signatures à obtenir avant un simple décaissement. <p>2. Des délais excessifs de validation et de décaissement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Chaque niveau (bureau local, siège, UNICEF...etc) doit approuver, ce qui entraîne des retards. Exemple : plusieurs semaines pour recevoir une tranche de financement après avoir soumis un rapport. <p>3. Une centralisation excessive</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les décisions clés sont prises loin du terrain (sièges nationaux, internationaux, bureaux centraux), ce qui bloque l'autonomie locale. Exemple : Un bureau local ne peut pas réallouer une petite ligne budgétaire urgente sans l'accord du siège ou du bailleur. <p>4. Un accent trop fort sur la conformité procédurale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les partenaires dépensent plus d'énergie à « remplir plusieurs canevas et papiers » qu'à pouvoir assurer l'efficacité réelle du projet. Exemple : temps et ressources mobilisés pour des justificatifs comptables détaillés, au détriment du suivi des bénéficiaires.

Table des matières

Remerciements	I
Dédicace	II
Résumé	III
Abstract	IV
Liste des sigles et acronymes	V
Sommaire	VI
Introduction.....	1
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel.....	4
1.1. <i>Définition de quelques concepts clés</i>	4
1.2. Analyse théorique des facteurs de frein à la justification des dépenses des projets humanitaires.	11
1.2.1. Théorie contractuelle de la firme et le financement de projets.....	11
1.2.2. Théorie de la gestion agile dans les organisations.....	13
1.2.3. Théorie des contraintes organisationnelles (TOC).....	16
1.2.5. Défis, facteurs de succès et d'échec de projets	18
1.2.6. Procédures HACT de l'UNICEF	19
Schéma conceptuel simplifié- Justification financière des projets UNICEF/Sud-Kivu	23
Chapitre II : Cadre Méthodologique Et Institutionnel.....	24
2.1. Fondement du cadre méthodologique et justification du type d'étude choisi.	24
2.2. Cadre de la recherche documentaire	25
2.3. Cadre de l'enquête et échantillonnage	25
2.2. Description pratique du processus méthodologique (population cible, échantillonnage et méthode de collecte et d'analyse des données).	28
2.3. Organisation de stage et déroulement (MDA).....	30
Chapitre III : Présentation des résultats et discussions	32
3.1. Présentation des résultats et des analyses	32
Thème1 : Gouvernance comptable et cadre procédural	32
Thème 2 : Cycle de gestion et de justification de fonds.	35
Thème 3 : Capacités humaines et dynamiques organisationnelles	37
Thème 4 : Contraintes contextuelles, Facteurs d'entraves	39
3.2. Discussion des résultats et recommandations.....	42
Conclusions.....	44
Références Bibliographiques.....	45

Liste des illustrations.....	49
Liste des tableaux.....	49
Glossaire.....	50
Annexes :	I
A1/ Projet d'appui à l'optimisation de la justification financière au sein des ONG partenaires de l'UNICEF au Sud Kivu-RDC.....	I
A2/ Tableau récapitulatif des entretiens	III
A3/ Guide d'entretien	IV
A4/ Synthèse des résultats par thématique.....	VII
A5/ Analyse SWOT des ONG partenaires de l'Unicef au Sud Kivu.....	VIII
A6/ Tableau des recommandations principales issues de l'étude.....	IX
A7/ Résumé du cadre HACT des agences UN.....	X
A8/ Ce que signifient procédures lourdes.....	X