

## DE LA GESTION DU FINANCEMENT EXTÉRIEUR DES PROJETS DES ONGD DE DROIT CONGOLAIS ET DE SON IMPACT SUR LES BÉNÉFICIAIRES EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : PROJET « LUTTE ANTI - ÉROSIVE » DE L'ONGD CCDH - 12 AUX CAMPUS DE KINSHASA

Par

**Rodolphe MPATY ILENGE**

*Chef de Travaux à l'Université Pédagogique Nationale*

### RÉSUMÉ

*L'article est consacré à la gestion du financement extérieur des projets de développement des ONGD de droit congolais et de son impact sur les bénéficiaires en République Démocratique du Congo.*

*Ce qu'il y a d'essentiel, nous avons eu à démontrer tout au long de cet article et ce par le biais des différentes phases du cycle de projet que la gestion de fonds venant des partenaires extérieurs, en appui des communautés de base par le truchement des ONGD et cela, à travers les différents projets des ONGD, constitue à ce jour, une véritable problématique quant à l'impact réel de ce financement sur les bénéficiaires des projets.*

*Ainsi donc, la non implication des groupes cibles ou bénéficiaires dans les différentes phases du cycle de projet, à savoir : la phase préparatoire, le regroupement de toutes les données, l'exécution ou mise en œuvre, la remise et l'évaluation, serait à la base des échecs enregistrés dans l'atteinte des objectifs assignés de bon nombre des projets des ONGD en RDC.*

**Mots-clés :** *Gestion, financement extérieur, bénéficiaires, impact, ONGD, phase préparatoire, regroupement de toutes les données, exécution, pérennisation et évaluation.*

### ABSTRACT

*This article is devoted to the management of external funding for development projects by NGOs incorporated under Congolese law, and its impact on beneficiaries in the Democratic Republic of Congo.*

*Essentially, we have demonstrated throughout this article, through the various phases of the project cycle, that the management of funds from external partners, in support of grassroots communities via NGOs and through the various NGO projects, still poses a real problem in terms of the real impact of this funding on project beneficiaries.*

*Thus, the failure to involve target groups or beneficiaries in the different phases of the project cycle, namely: the preparatory phase, the gathering of all data, the execution or implementation, the handover and the evaluation, would be at the root of the failures recorded in the achievement of the assigned objectives of a good number of NGDO projects in the DRC.*

**Keywords:** *Management, external funding, beneficiaries, impact, NGDOs, preparatory phase, consolidation of all data, execution, sustainability and evaluation.*

## INTRODUCTION

Depuis plus d'une décennie, la République Démocratique du Congo connaît un marasme économique aigu, caractérisé par l'inflation galopante, la répartition très inégale du revenu national, le chômage, le sous-emploi, les guerres, les pillages, les maladies, la faim, etc.

Cette situation a entraîné une paupérisation générale de la population qui assiste impuissamment à la dégradation continue de son pouvoir ; le pays tout entier a sombré dans un désordre structurel et organisationnel indescriptible.

Il s'avère que ni les programmes nationaux de reconstruction, ni la coopération bilatérale ou multilatérale de type classique ne sont parvenues à souligner la misère des populations. Leur échec est attribué, d'une part, à la mauvaise gestion des ressources dans le chef des dirigeants, d'autre part, à la non-participation de la population bénéficiaire en amont tout comme en aval à la gestion des différents programmes de l'État.

Ainsi, face aux insuffisances de l'État et à l'échec de la coopération, structurelle ou classique, les populations ont entrepris de développer des stratégies de survie qui préparent de profondes mutations sociales.

On a alors assisté, durant les années 80 à ce jour, à une éclosion du secteur informel, essentiellement en milieu urbain, et à une floraison des associations de tous genres.<sup>1</sup>

Des intellectuels et techniciens, sur leur propre initiative ou sur l'instigation de la communauté internationale, ne cessent de créer des structures d'intervention plus organisées et plus proches des populations. Et ces structures sont appelées Organisations non Gouvernementales de Développement ONGD en sigle.

Pour arriver à satisfaire les besoins de la collectivité dans toutes leurs dimensions culturelles, sociales, économiques et politiques, les ONGD du tiers monde en général, et de la République Démocratique du Congo, en particulier, initient des projets qui répondant aux attentes de la population.

---

<sup>1</sup> CNONGD - ZAIRE - UNICEF, *Les ONGD du Zaïre*, Kinshasa, 1996, p. 6.

Toutefois, pour concrétiser ces projets qui visent à promouvoir le développement endogène et participatif au niveau des communautés de base, les Organisations non Gouvernementales de Développement (ONGD) du Sud ont besoin d'aide extérieure des pays du Nord.

C'est dans ce contexte que nous avons jugé utile de traiter dans cet article des problèmes liés à l'impact de la gestion du financement extérieur des Organisations non Gouvernementales de Développement (ONGD) auprès des communautés de base ou groupe-cible.

Avec le financement extérieur des partenaires, ces ONGD doivent arriver à l'autonomie financière, gage du développement durable des communautés et de leurs organisations et cela passe, impérativement par une meilleure gestion des ressources et des revenus afin de bien couvrir les besoins de communauté de base, ce qui est caractéristique du développement intégral<sup>2</sup>.

Mais il a été constaté tout au long de nos investigations que beaucoup de ces Organisations non Gouvernementales fonctionnent avec d'énormes difficultés, et certaines finissent même par disparaître à la longue. Les causes de ces difficultés et disparitions sont de trois ordres, à savoir :

### *1. Mauvaise organisation institutionnelle*

Cette mauvaise organisation institutionnelle se manifeste par les faits ci-dessous :

- Souvent les objectifs ne sont ni clairs, ni précis ;
- Souvent les objectifs ne sont pas connus et acceptés par tous les membres ;
- Certains de ces organisations non gouvernementales n'ont pas des instruments juridiques (règlement d'ordre intérieur, statut, programme d'activités), d'autre en ont, mais ne les respectent pas ;
- La population cible n'est pas associée dans la conception, élaboration et gestion de projets ;
- Certaines Organisations non Gouvernementales de Développement entreprennent plusieurs activités à la fois, parfois même, cela est en dehors de leurs domaines d'intervention.

### *2. Mauvaise gouvernance financière et matérielle*

À ce sujet, cette mauvaise gouvernance se traduit par les faits suivants :

- La gestion de l'argent et des biens n'est pas transparente ;
- Les responsables de ces ONGD ne font pas souvent rapport de leur gestion financière et matérielle aux membres.

---

<sup>2</sup> INADES - FORMATION - CONGO, *Organiser une ONGD*, Kinshasa, 1998, p. 4.

### **3. Manque de politique d'autofinancement**

À ce propos, nous constatons que bon nombre des Organisations non Gouvernementales de Développement du Sud, arrivées à la fin du programme ou projet subventionné par l'extérieur, se trouvent dans l'incapacité de s'autofinancer, et par conséquent, incapables de pérenniser leurs activités après la fin du financement extérieur.

L'expérience prouve que la plupart des Organisations non Gouvernementales ou Associations de Développement du tiers - monde vivent dans la dépendance de l'aide extérieure. Le taux de dépendance des fonds extérieurs varie entre 80 et 100%.<sup>3</sup>

Un tel cas se produit très souvent et illustre bien les conséquences d'une aide extérieure finançant l'association à travers des projets sans permettre à celle-ci de créer un capital réserve qui est un des moteurs de l'augmentation des ressources d'autofinancement.

Pour mieux comprendre la portée du problème qui ronge la gestion de l'aide extérieure des ONGD, et mesurer son effet réel sur les bénéficiaires, nous nous sommes posé quelques questions de réflexion ci-dessous :

- Est-ce que les ONGD communiquent-elles avec les bénéficiaires de projet durant tous les processus de ce dernier ?
- Est-ce que les ONGD impliquent-elles les bénéficiaires de projet dans les différentes phases de celui-ci ?
- Est-ce que les bénéficiaires ressentent-ils réellement les effets de l'aide extérieure obtenue par les ONGD dans leur vécu quotidien ?
- Est-ce que les différents budgets de projet sont-ils exécutés suivant la ligne budgétaire arrêtée ?

Voilà autant des préoccupations de recherche qui nous ont guidé tout au long de nos investigations sur terrain, et des réponses récoltées, nous amènent à affirmer sans peur d'être contredit que, la non implication des bénéficiaires dans les différentes phases du cycle de projet, à savoir : la phase préparatoire, le regroupement de toutes les données, l'exécution et la remise ou pérennisation est à la base des échecs enregistrés par bon nombre des projets des ONGD dans l'atteinte des objectifs assignés.

Pour illustrer cette affirmation, nous nous sommes appesantie sur un cas typique d'une ONGD dénommée : « Centre Communautaire de Développement Humainitaire » CCDH - 12, en sigle, cette dernière est une ASBL, située dans la ville de Kinshasa, commune de Kisenso, quartier Kumbu

---

<sup>3</sup> Vincent F., Renforcer l'autonomie financière des associations et ONG de développement du tiers - monde, éd. IRED, Genève, 1989, p. 20.

en RDC, à travers son projet : « Lutte anti - érosive », financé par la Coopération Technique Belge.

Pour mieux cerner le problème, nous avons cloisonné notre réflexion en trois points essentiels, à savoir :

1. Définition des concepts clés et considérations générales sur les Organisations non Gouvernementales de Développement ONGD, en sigle ;
2. Présentation succincte du projet : « Lutte antiérosive » ;
3. De la gestion du cycle du projet et de son impact sur les bénéficiaires.

## I. DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS ET CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES SUR LES ONGD DE LA RDC

Axé sur l'approche conceptuelle, cette partie analyse les différents concepts qui définissent son caractère et ses aspects généraux car, l'on ne peut parler de la gestion de financement extérieur des ONG et de son impact sur les bénéficiaires sans connaître les concepts qui en favorisent la compréhension

### 1.1. Définition des concepts clés

Dans le cadre de notre réflexion, et afin de mieux cerner le problème que nous tenterons de décortiquer tout au long de ce travail, nous avons jugé indispensable, à travers ce point de définir les différents concepts clés qui constituent l'objet même de l'intitulé de notre article afin de faciliter la compréhension du problème par tous.

#### 1.1.1. Gestion

Selon l'encyclopédie, le terme gestion signifie l'action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger et d'organiser quelque chose ; période durant laquelle quelqu'un gère une affaire<sup>4</sup>.

Pour « VIQUERAT THIERRY<sup>5</sup> », le vocable gestion est l'action de gérer, qui présente quatre dimensions des définitions, à savoir :

- Gérer, c'est décider, c'est-à-dire prendre des décisions permettant le fonctionnement optimal du système ouvert et intègre qu'est l'entreprise ;
- Gérer, c'est prévoir et provisionner, c'est-à-dire prendre de telles décisions, il faut également que le décideur dispose des outils nécessaires à la prévision ;
- Gérer, c'est organiser et contrôler, gérer c'est à l'évidence aussi organiser et administrer ce qui consiste à émettre des instructions. La contrepartie obligée de l'émission d'instructions est leur contrôle, celui de respect des instructions mais aussi le contrôle de l'effet des instructions émises ;

<sup>4</sup> Dictionnaire encyclopédique, Hachette, Paris, 200.

<sup>5</sup> VIQUERAT Thierry, *Initiation à la gestion de crise des petites entreprises*, éd Harmattan, Paris, 1999, p. 11.

- Gérer, c'est expérimenter et risquer, enfin, on l'oublie trop souvent, gérer c'est aussi accepter d'introduire dans ces décisions une part aléatoire et très clairement, celle d'un risque d'échec sans lequel aucune évolution n'est envisageable.

### **1.1.2. Financement extérieur**

On peut admettre que le financement interne est généralement insuffisant pour couvrir l'ensemble des besoins de l'organisation. C'est pourquoi celle-ci doit le plus souvent faire appel au financement extérieur, soit à ses associés pour augmenter son capital, soit à des tiers à l'égard desquels elle va s'endetter en terme de prêt remboursable ou de don pour couvrir l'ensemble de ses besoins.<sup>6</sup>

Il se dégage de cette définition que le financement extérieur des ONGD dont il est question dans cette étude, est celui qui constitue l'ensemble des moyens en terme de prêt (crédit) ou don mis à la disposition d'une organisation par un partenaire pour exécution d'un projet de développement en faveur des groupes - cibles ou bénéficiaires.

Eu égard à cette définition, il est important pour le créateur d'une organisation de s'appesantir sur la nécessité qu'il y a pour lui, de disposer d'un minimum de capitaux personnels pour le démarrage de son affaire et de compter avant tout sur lui - même dans la première phase d'existence de son organisation.

Pendant, en réalité, tout créateur d'organisation doit se préparer à faire un jour appel à un financement extérieur.

La capacité du chef d'organisation à mobiliser un financement extérieur, dépendra certes du montant de ses fonds propres, mais aussi de la solvabilité et de la rentabilité de son affaire.

Si le chef d'organisation recherche des appuis extérieurs (Projets d'appui aux entreprises, ONGD, banques), il lui faut d'abord compter sur lui-même, accepter des sacrifices, contrôler les dépenses, mener une gestion rigoureuse et prouver sa capacité à faire les bénéfices. Il ne doit surtout pas se laisser emporter par un premier succès ; l'entreprise est un organisme vivant, certainement aussi fragile que le corps humain. Il lui faut lutter pour survivre dans un environnement où on ne fait jamais des cadeaux.

Néanmoins, malgré son importance, le financement extérieur est aussi un facteur de risque pour l'organisation : toute dette créant une situation de dépendance et de faiblesse. Il ne faut pourtant point s'alarmer outre mesure, mais plutôt accorder à ce point toute l'attention qu'il mérite. La prudence est le

---

<sup>6</sup> LAVAUD Robert, *Comment mener une analyse financière*, Bordes, Paris, 3<sup>ème</sup> éd., 1982, p. 104.

maître mot de la stratégie du chef d'organisation, dont la voie est semée d'embûches.

En définitive, les solutions de financement doivent être adaptées à chaque type d'activité et c'est ici que l'on parlera de la fonction financière qui a pour rôle de réunir les fonds nécessaires, à les employer à les gérer, à les rémunérer, éventuellement à les rembourser. Elle commande la circulation des capitaux à l'intérieur de l'organisation et les échanges de capitaux avec l'extérieur.<sup>7</sup>

Si le remboursement est exigé pour le cas de prêt, une attention toute particulière doit être accordée à l'étude des possibilités de rentabilité du projet (et/ou de sa capacité d'engendrer des revenus) et/ ou à la solvabilité de l'emprunteur qui est généralement une institution de droit public. La rentabilité du projet devient dès lors un facteur très important et même déterminant pour le projet financé.<sup>8</sup>

### 1.1.3. Organisation non Gouvernementale de Développement (ONGD)

Nous sommes quelque peu gênés de parler d'un concept qui est devenu très populaire aujourd'hui, presque une mode. On trouve ces dernières années de nombreux acteurs et une littérature abondante soutenant avec compétence des opinions fort intéressantes.

Un regard sommaire sur les ONGD permettant d'affirmer que toute initiative privée née en dehors de l'impulsion du gouvernement peut s'appeler ONG. Ce serait le cas des entreprises commerciales ou industrielles privées, des syndicats, des Églises, des coopératives, des mutuelles, etc.

Mais le législateur congolais considère les ONGD comme faisant partie des associations sans but lucratif (ASBL). Celles-ci sont définies comme « des associations qui ne se livrent pas à des opérations industrielles ou commerciales si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherchent pas à procurer à leurs membres un gain matériel ».<sup>9</sup>

D'après la loi n°004/2001 du 20 juillet 2001, art. 1 et 2 section 1, chapitre I, et art. 35, section 1, chapitre III, stipule : est réputée Organisation Non Gouvernementale « ONG » en sigle, l'Association Sans But Lucratif qui ne se borne pas à des opérations industrielles ou commerciales, si ce n'est à titre accessoire, et qui ne cherche pas à procurer à ses membres un gain matériel ; et dotée de la personnalité juridique dont l'objet concourt au développement social, culturel et économique des communautés locales.

---

<sup>7</sup> CONSO Pierre, *La gestion financière de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, 1971, p. 121.

<sup>8</sup> TADONKI Georges R., *Financement de la petite entreprise en Afrique*, éd. Harmattan, Paris, 1995, p. 43.

<sup>9</sup> De SMET Dirk, *Critère et d'évaluation de projet de développement, coopération au développement*, Bruxelles, 1976, p. 26.

Une ONGD est une association philanthropique faisant du développement cadeau qui est souvent à la base du comportement passif et de la mentalité d'assister des bénéficiaires. Telle n'est pas la logique d'une ONGD au sens où nous entendons dans cette recherche.<sup>10</sup>

#### **1.1.4. Impact**

D'après l'encyclopédie, ce concept signifie collision, heurt ou encore l'effet produit, influence sur l'opinion par un événement, une campagne publicitaire, etc.<sup>11</sup>

Pour GUENEAU Marie - Christine, ce terme est défini comme un effet positif ou négatif que produit une action, un événement quelconque.<sup>12</sup>

Par ailleurs, dans le cadre de notre étude, l'impact d'un projet ou programme est celui qui est défini comme l'ensemble des changements dans les conditions de vie des ruraux, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires les perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement, auquel le projet a contribué. Ces changements peuvent être positif ou négatif, voulus ou imprévus.<sup>13</sup>

#### **1.1.5. Bénéficiaires ou groupe - cible**

Selon l'encyclopédie, ce terme désigne l'ensemble des personnes qui tirent un avantage de quelqu'un ou de quelque chose, qui a rapport au bénéfice, qui produit un bénéfice.<sup>14</sup>

Lorsqu'on parle des bénéficiaires, les groupes généralement visés sont pratiquement toutes les couches sociales, avec une priorité pour les plus démunis, les isolés et les marginalisés.

On constate une attention spécifique pour les paysans et les travailleurs manuels, artisans et autres. Les femmes et les enfants, les jeunes, surtout, en particulier, sont les plus défavorisés ; ils sont sacrifiés par la société, incapable de les former et de les mettre au travail.

<sup>10</sup> Journal Officiel de la République Démocratique du Congo, 42<sup>e</sup> année, n° spécial du 15 Août 2001, p. 15.

<sup>11</sup> Dictionnaire encyclopédique, éd. 2003

<sup>12</sup> GUENEAU Marie - Christine, *Afrique les petits projets de développement sont - ils efficaces ?* éd. Harmattan, Paris, 1988, p. 42.

<sup>13</sup> Internet, www.Multimania.com

<sup>14</sup> Dictionnaire Hachette encyclopédique, éd. 2003.



## II. PRÉSENTATION SUCCINCTE DU PROJET « LUTTE ANTI-ÉROSIVE » AUX CIMETIÈRES DU CAMPUS DE LA COMMUNE DE KISENSO

Le projet « Lutte anti - érosive » est ce projet qui a été conçu, élaboré et exécuté par l'ONGD « CCDH-12 » ; avec l'appui financier de la Coopération Technique Belge par le fonds social urbain (FSU) pour remédier au problème d'érosion qui était en train d'envahir complètement la voie d'accès entre FEPACO aux cimetières du campus de Kinshasa et Kisenso.

### 2.1. Les objectifs du projet

#### 2.1.1. Objectif global du projet

- Désenclaver la partie Ouest de la commune de Kisenso

#### 2.1.2. Objectifs spécifiques

- Lutter contre les érosions menaçant la voie d'accès entre FEPACO, CBCO et Kisenso cimetière ;
- Stopper la progression des têtes d'érosions : FEPACO, NGANDAJIKA, CBCO, Kisenso cimetière ;
- Protéger les jardins maraichers et les habitations contre l'ensablement et les inondations ;
- Octroyer un emploi temporaire rémunéré à 91 personnes ;
- Stabiliser le sol avec la plantation de la couverture végétale.

#### 2.1.3. Budget du projet

Ce projet présente un budget total évalué à nonante mille cent dix-huit dollars américains (90.118U\$) répartie en quatre phases d'activités pendant quatre ans, selon la répartition par phase ci-après :

- 1<sup>ère</sup> phase : 17.988\$ dont 16.189\$ représentent l'apport extérieur du partenaire et 1.799\$ comme apport local ;
- 2<sup>ème</sup> phase : 29.663\$ dont 26.308\$ comme apport extérieur du partenaire et 3.355\$ représentent l'apport local de l'ONGD ;
- 3<sup>ème</sup> phase : 16.189\$ dont 15.189\$ représentent l'apport extérieur et 1.000\$ comme apport local ;
- 4<sup>ème</sup> phase : 26.308\$ soit 25.00\$ comme apport extérieur du partenaire (CTB) et 1.308\$ à titre de la contribution locale de l'ONGD au projet.

### III. DE LA GESTION DU CYCLE DU PROJET ET DE SON IMPACT SUR LES BÉNÉFICIAIRES

La gestion du cycle de projet réunit des principes de gestion de l'aide, des outils et techniques analytiques et les applique au processus de décision éclairées du cycle de projet pour veiller à la pertinence des projets au regard des besoins réels des bénéficiaires, à leur faisabilité et à leur viabilité.<sup>15</sup>

#### 3.1. Conditions pour mieux négocier l'aide extérieure

L'aide extérieure des organisations internationales est, nous l'avons vu, un des éléments clés du financement du développement des ONG et de leurs programmes.<sup>16</sup>

Il s'agira tout d'abord, après avoir testé la compétence du partenaire, de passer progressivement de la demande du financement d'un projet à court terme à celui d'un projet à long terme, du micro-projet au micro-projet, voire d'une politique, en mesurant davantage à travers l'outil « évaluation » les résultats accomplis et cela passe par :

- La flexibilité du financement devient donc nécessaire. L'aide s'effectue par fonds souples au pourcentage d'un coût total après avoir évalué ces coûts et estimé qu'elle pouvait être la part normale de l'autofinancement de l'ONG ;
- L'aide devra aussi permettre dès le départ qu'une partie de sa contribution puisse servir à la constitution de fonds et de réserves permettant la création d'un capital propre à l'ONG ;
- Elle devra également savoir prêter, quand c'est nécessaire, en transférant des fonds locaux, en attribuant des garanties bancaires d'un capital local, ou par tout autre moyen qui favorise l'accès au crédit et à la promotion des activités économiques ;
- Les dirigeants des ONG devront donc apprendre à négocier avec les agences de la coopération internationale. Ces nouvelles méthodes d'aide et signer les contrats en conséquence de façon à ne plus s'informer dans la logique du projet du donateur, mais d'aboutir enfin à la création des fonds propres nécessaires au développement des Organisations Non Gouvernementales de Développement (ONGD).

#### 3.2. Le cycle de projet

Le cycle de projet est la manière dont le projet est planifié et réalisé suivant un enchaînement. Il fournit une structure visant à garantir la consultation des principales parties prenantes et la mise à disposition des informations

---

<sup>15</sup> ITAD Ltd alii, *op. cit.*, p. 9.

<sup>16</sup> VINCENT Ferdinand, *Financer autrement les Associations et ONG de développement du tiers monde*, IRED international, Genève, pp. 99-100.

pertinentes afin que des décisions éclairées puissent intervenir aux étapes clés de la vie d'un projet.<sup>17</sup>

Les différentes phases de cycle décrites ci-dessous nous serviront de guide pour porter notre jugement sur le cycle de vie du projet : « Lutte anti - érosive » du CCDH-12.

Nous pourrions distinguer quatre grandes phases dans le déroulement d'un projet, à savoir :

### **3.2.1. La phase préparatoire**

La phase préparatoire constitue un événement important qui présente un caractère délicat ; aussi peut-elle prendre beaucoup de temps. Mais, elle est d'une importance capitale pour la réussite du projet. Si l'on néglige cette phase, on hypothèque lourdement la bonne marche du projet.

Souvent, on passe à l'exécution dès que les bailleurs de fonds ont conclu un « accord de principe » sur le projet en question. Toutefois, cela n'est pas indispensable. Au fond, à ce stade, il s'agit de l'élaboration de tous les dossiers nécessaires à la mise en route des étapes examinées ci-après :

La phase préparatoire se déroule en trois étapes : l'identification, la formulation et l'analyse systématique du projet.

#### **3.2.1.1. L'identification du projet**

Ici, une fois le projet choisi, les objectifs poursuivis sont limités. Cette identification doit donner la réponse à la question : « Qu'est-ce que nous entreprenons ? »<sup>18</sup>

C'est la phase durant laquelle les idées de projet et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation préalable des bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes.

Pour ce qui est du projet « Lutte anti - érosive » du CCDH-12, les principaux bénéficiaires, à savoir les habitants de quartiers FEPACO, CBCO, Kisenso cimetièrre et autres usagers de la voie d'accès à ces quartiers endommagés par l'érosion, n'étaient pas associés à cette phase d'identification. L'équipe exécutive de l'ONGD a été la seule à être véritablement concernée par cette phase d'identification du projet. Les idées sont venues du promoteur de l'ONG avec son staff exécutif qui ont été les initiateurs du projet en réalité. Or, l'idéal, c'est bien sûr que l'initiative du projet vienne des groupes cibles eux-mêmes.

---

<sup>17</sup> ITAD Ltd et Alii, *op. cit.*, pp. 6-7.

<sup>18</sup> DIRK DE SMET, *Critères et méthodes d'évaluation de projet de développement*, éd. Coopération au développement 1, Belgique, 1976, p. 11.

Comme la population locale n'a pas imaginé des projets de développement pouvant permettre d'enrayer ou à défaut, de freiner l'érosion qui prenait de l'ampleur, il fallait alors une initiative extérieure pour déclencher ce processus. Dans tout le cas, il est important d'obtenir la participation de tous aux différentes étapes de la démarche, car la participation évite la dépendance et passivité de la population. Elle sauvegarde en plus la dignité des hommes qui ne sont plus objets mais sujets du développement et cultivent leur sens de la responsabilité. Une action réalisée sous cette approche suscite le dynamisme de la communauté et l'entraîne à faire d'autres réalisations. Ce qui ne fut pas le cas pour le CCDH-12 dans son projet « Lutte anti-érosive ».

### **3.2.1.2. La formulation du projet**

La formulation du projet doit permettre de répondre à de nombreuses questions, à savoir : comment, où, quand et avec quelles ressources devons-nous entreprendre le projet ? À partir du moment où le projet atteint une certaine échelle, cette formulation est nécessaire, interdisciplinaire, parce que touchant à différentes domaines, fortement spécialisés ou non.<sup>19</sup>

Pour l'ONGD CCDH-12, il était question dans cette étape, de mettre en place, les méthodes et techniques, de déterminer le lieu, la période de la réalisation du projet et d'évaluer les ressources humaines, matérielles et financières (Budget) dont on aura besoin dans la réalisation du projet.

C'est pourquoi l'ONGD a recouru pratiquement à une gestion consultative entre elle et le partenaire Belge (coopération technique Belge), et ce pour éviter tout soupçon possible entre les deux partenaires. Et d'ailleurs, nous pouvons épinglez ici que c'était même l'exigence du partenaire Belge qui tenait mordicus à faire éviter dans leur collaboration tout dérapage éventuel du projet.

### **3.2.1.3. L'analyse systématique du projet**

Dans cette phase, il est question que toutes les données physiques et les autres coordonnées du projet choisis une fois fixés, on puisse analyser la valeur du projet et se demander pourquoi il doit être conçu de telle ou telle façon. Le projet doit faire l'objet d'analyses poussées à tous points de vue : technique, économique, social, financier, politique et administratif. Une fois de plus, il est fait appel à des experts de différentes disciplines.

Ce travail doit aboutir à la réalisation d'un dossier complet, rédigé clairement et offrant des garanties pour la bonne réalisation du projet. Le donateur, une fois en possession de ce dossier, doit décider si oui ou non le financement peut être libéré. Les rédacteurs, par le soin apporté à leur travail, doivent faciliter cette décision.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> DE SMET DIRK, *Op.cit.*, p. 12.

<sup>20</sup> *Idem*, p. 11-12.

Pour ce projet, le CCDH - 12 a visé le désenclavement de la partie Ouest de la commune de Kisenso qui était menacé par l'érosion, ce qui empêchait les quelques opérateurs économiques du secteur informel de la place d'aller alimenter le campus universitaire de Kinshasa, et nous pouvons épingler les maisons des habitants des quartiers environnants de l'érosion, qui se sont écroulées, mettant ainsi les nombreuses familles en débandades pendant un temps.

### *3.2.2. Le regroupement de toutes les données*

Il s'agit ici de la libération de toutes les ressources qui doivent être utilisées dans le nouveau projet. C'est un processus compliqué pour les grands projets dans les pays en voie de développement. Généralement, on rencontre déjà des difficultés lors de la création du cadre institutionnel dans lequel le projet doit fonctionner.

Le projet ne peut démarrer que lorsque tous les moyens nécessaires à sa réalisation sont disponibles. Il n'est pas indiqué d'entamer un projet si tous les inputs prévus dans le dossier ne sont pas en place.

Ce principe sacrosaint en matière de gestion de projet est d'une importance primordiale.

Malgré l'importance du principe que nous venons d'évoquer, il convient de l'appliquer avec une certaine souplesse. Il est clair qu'il n'est nullement désirable de disposer trop tôt du personnel ou d'avoir trop d'argent à sa disposition. Seuls les éléments qui, selon la planification, sont nécessaires au démarrage, doivent être disponibles.<sup>21</sup>

En ce qui concerne le centre communautaire de développement humanitaire, en sigle CCDH-12, seuls les éléments du dossier du projet, qui étaient dans la planification du projet, ont été retenus.

### *3.2.3. L'exécution ou mise en œuvre*

Cette phase ne nécessite pas de plus amples commentaires. Il faut veiller à ce que le dossier de base soit suivi fidèlement que possible tout en s'accordant une certaine souplesse, inspirée par la réalité du travail de développement.<sup>22</sup>

Le projet est lancé. À ce niveau, interviennent les appels d'offres et les attributions de contrat d'assistance technique ou de travail et fournitures.

C'est au cours de cette phase de mise en œuvre que le CCDH - 12 a cherché à engager l'équipe exécutive du projet et à recruter, le cas échéant, le consultant

---

<sup>21</sup> DE SMET DIRK, *Op.cit.*, p. 12.

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 12-13.

externe afin de pallier à l'insuffisance de compétence ou du nombre du personnel de l'ONGD.

#### **3.2.4. La remise ou pérennisation**

Le projet, une fois terminé, doit être repris par l'ONGD. Cette remise signifie l'intégration souple de toutes les parties du projet dans la société et dans l'économie de communautés de base ou groupes – cibles du milieu bénéficiaire.

À ce moment – là, l'aide étrangère se retire, du moins en théorie. L'ONGD devrait alors être à même d'assurer lui – même ses responsabilités, précisément parce que le « bon » projet est déterminé. En effet, elle dispose maintenant du personnel qualifié qui est censé assurer lui-même le bon fonctionnement du projet et en assurer la direction et la gestion.

Pour ce projet, il est question ici de savoir ce qui est resté du projet après son exécution, il s'agit de pérenniser le projet sous une autre forme et devenir autonome du partenaire extérieur, humainement, matériellement et financièrement, etc., ce qui nous amène à jeter un regard sur la notion de l'évaluation de projet, qui est à ce stade quasi-importante.

#### **3.2.5. Évaluation**

L'évaluation est un processus qui consiste à porter un jugement pour arriver à une décision concernant la valeur d'une chose ou d'une personne. En administration, c'est un outil que les gestionnaires se donnent pour analyser le fonctionnement de leur organisation. L'information qui résulte de l'évaluation permet au gestionnaire de mieux s'organiser et d'éviter de répéter certaines erreurs.<sup>23</sup>

Durant la phase d'évaluation, le bailleur de fonds et le pays partenaire évaluent le projet pour dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience.

Ainsi donc, l'échec de ce projet a comme d'autres d'ailleurs, une double cause, à savoir :

- Les bénéficiaires ou groupe – cible du projet, habitant les environs du site, ne savaient guère les tenants et les aboutissants du dit projet ; et cela, par manque d'information préalable et objective sur le projet pouvant susciter de l'intérêt de la part des bénéficiaires ;
- La non implication des bénéficiaires dans les différentes et importantes phases du cycle du projet a eu comme conséquence négative : le vol des matériaux et autres équipements destinés à la réalisation du projet perpétué dans l'entrepôt du projet par les groupes-cibles, eux-mêmes

---

<sup>23</sup> Gaeston Morin, *Fondement de l'administration du sport*, éd., ESKA SARL, p. 259-260.

## CONCLUSION

Notre préoccupation tout au long de cet article a été de chercher des voies et moyens pour voir si le financement extérieur des partenaires, donnée par le biais des projets de développement conçus et exécutés par les ONGD de droit congolais, parvient auprès de groupes – cibles ou bénéficiaires, et laisse des traces indélébiles auprès de ces derniers. À travers cette étude, nous avons essayé de faire l'autopsie et l'analyse critique de la gestion du financement extérieur d'un projet de développement. Pour ce faire, le projet « Lutte anti – érosive » de l'ONGD CCDH-12 avec le concours financier du Royaume de Belgique par le biais de la coopération Technique Belge en République Démocratique du Congo a été pris comme échantillonnage pour illustrer notre démarche scientifique.

Le problème lié à la gestion et à l'impact du financement extérieur est très complexe. On ne pourra mobiliser l'énergie et le temps pour faire un projet si celui – ci ne sert à rien et ne pourra avoir un effet d'entraînement auprès des bénéficiaires.

Ainsi, nous pensons que pour beaucoup plus d'effets positifs de la gestion du financement extérieur des ONGD, une nouvelle culture de gestion doit naître dans les chefs des animateurs des ONGD, et des bénéficiaires de projet dans la manière de concevoir, d'élaborer, d'exécuter et d'évaluer un projet.

En définitive, nous pensons qu'il faut une gestion partenariale qui permette de renforcer les capacités locales et nationales, et d'assurer la viabilité des opérations.

Ce type de gestion a le mérite d'impliquer toutes les parties concernées par le projet et cela dans tous les processus du projet.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **I. Document officiel**

1. Loi n°004/2001 du 20 juillet 2001 portant dispositions générales applicables aux associations sans but lucratif et aux établissements d'utilité publique, in *Journal officiel de la RD Congo*, 42<sup>e</sup> année, numéro spécial du 15 Août 2001.

### **II. Ouvrages**

1. CNONGD - ZAIRE - UNCEF, *Les ONG du Zaïre*, éd. CNONGD, Kinshasa, 1996.
2. CONSO Pierre, *La gestion financière de l'entreprise*, 2<sup>e</sup> éd. Dunod, Paris, 1971
3. DE SMET DIRK, *Critères et méthodes d'évaluation de projet de développement*, éd. Coopération au développement 1, Bruxelles, 1976.
4. GUENEAU Marie - Christine, « *Afrique, les petits projets de développement sont - il efficace ?* » éd. Harmattan, Paris, 1999.
5. INADES - FORMATION - CONGO, *Organiser une ONGD*, éd. INADES, 1998, Kinshasa.
6. LAVAUD Robert, *Comment mener une analyse financière*, éd. Bordas, Paris, 1982.
7. Morin Gaétan, *Fondement théorique de l'administration du sport*, éd. ESKA, Paris, 1987.
8. TADONKI Georges R., *Financement de la petite entreprise en Afrique*, éd. Harmattan, Paris, 1995.
9. VINCENT F., *Financer autrement les associations et ONG de développement du tiers monde*, éd. IRED International, Genève, 1994.
10. VINCENT F., *Renforcer l'autonomie financière des associations et des ONG de développement du tiers monde*, éd. IRED, Genève, 1989.
11. VIQUERAT Thierry, *Initiation à la gestion de crise des petites entreprises*, éd. Harmattan, Paris, 1999.