

GESTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT PAR LES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES (ONG) LOCALES DANS LE SUD-UBANGI

Moïse GBAZA ZATIWA DADA

Assistant à l'Institut Supérieur Pédagogique de Gemena

francois.langi@unikin.ac.cd

Résumé : Le développement est un gage de stabilité et du bien-être au mieux-être. Chaque coin du monde ou de notre pays aspire à son développement pour mener une vie meilleure. La Province du Sud – Ubangi, sortie de démembrement des nouvelles provinces de la République Démocratique du Congo a fortement besoin des projets de développement pour son émergence. Pour ce faire, des structures locales sont en train d'y exécuter des projets dits de développement mais dont les impacts sur terrain ne semblent pas être bien perçus par la population. La majorité des projets est lancée au départ en présence des tous, mais clôturée sans rendre compte aux bénéficiaires directs ou indirects, faisant pousser des polémiques sur la gestion financière qui, selon certaines langues, va toujours aux intérêts des responsables des structures exécutantes. Grâce à la méthode d'enquête auprès de 23 ONG locales et 84 personnes choisies parmi la population bénéficiaire des projets de développement, il s'est dégagé le constat selon lequel les ONG exécutent les projets pour les intérêts propres des responsables et non de la population cible parce qu'il y a peu des projets qui atteignent les résultats attendus.

Mots-clés : Impacts, projets de développement, bénéficiaires, Sud-Ubangi

MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROJECTS BY LOCAL NON-GOVERNEMENTAL ORGANIZATIONS (NGOs) IN THE SOUTH UBANGI

Abstract: Development is a pledge of stability and well-being to well-being. Every corner of the world or our country yearns for its development to lead better life. South province of Ubangi, emerging from the dismemberment of the new provinces of the Democratic Republic of Congo, has a strong need for development projects for its emergence. To do this, local structures are in the process of carrying out so called development projects there, but whose impacts on the ground do not seem to be well perceived by the population. The majority of projects are launched at the start in the presence of all, but closed without reporting to the direct or indirect beneficiaries, causing controversy over financial management which, according to certain languages, always goes to the interests of the heads of the executing structures. Thanks to the survey method by questionnaire, with 23 local NGOs and 84 people chosen from among the population benefiting from development projects, it emerged that NGOs carry out projects for the interest of those responsible and not for the target population because there are few projects that achieve the expected results.

Keywords: impacts, project, development, beneficiaries

Introduction

Depuis toujours, l'homme a aspiré au bien-être et au bien-vivre. Pour ce faire, des gouvernants et des organismes de diverses natures (Banque Mondiale, Banque Africaine de développement, Organisations non Gouvernementales aussi bien nationales

qu'internationales) ne cessent de mettre au point des initiatives visant à répondre au légitime besoin de vivre dans des conditions décentes et humaines des populations au nombre parmi lesquelles les projets occupent une place de choix. En effet, grâce aux projets de développement socioéconomique, des problèmes spécifiques au sein des communautés de base devraient être identifiés et résolus. Cependant, pour mieux connaître les besoins réels des populations bénéficiaires des projets, il est vivement conseillé qu'elles soient impliquées dans toutes les phases de ces projets, en commençant par la conception jusqu'à l'exécution et la livraison. Ceci peut permettre une meilleure connaissance et appropriation du projet et de l'ouvrage qui en résulte.

Le niveau de la précarité dans laquelle vit la plupart des populations et de la République Démocratique du Congo a poussé le Gouvernement et ses partenaires au développement à initier et exécuter des projets dans divers domaines de la vie nationale cependant, les effets de ces projets sur le terrain ne sont pas assez visibles. Toutefois, la faible amélioration du niveau de vie des populations en dépit de l'exécution de ces projets pousse à s'interroger sur leur conception et leur gestion.

Les projets exécutés avec les partenaires internationaux sont des dettes que la République Démocratique du Congo doit payer compte tenu du terme de contrat signé avec le pays donateur ou l'organisme financier. Il est vrai que le frein au développement de la République Démocratique du Congo tire son origine de la population congolaise elle-même, par le souci de gagner seule au détriment des autres, une réalité qui n'a pas épargné la Province du Sud-Ubangi, qui exécute des projets au travers les structures locales, nationales et internationales dont les scores restent généralement mal connus des tous. Nous voudrions à travers cet article, avoir une idée sur la manière dont les structures locales qui travaillent d'arrache pieds pour gagner des projets, les exécutent en défaveur de la population de ce coin.

La province s'ouvre vers l'extérieur par les voisins de la République Centrafricaine et de la République du Congo. Dotée des voies navigables qui se déversent sur le fleuve Congo facilitant la navigabilité des équipements pouvant accompagner la gestion d'un projet, il y a aussi l'aéroport de Gemena qui desserve le milieu par des frets et de transports des passagers en provenance de la capitale et d'autres coins ainsi que l'aérodrome de Libenge pour les avions des humanitaires. Le contenu flou dans l'exécution des projets, ne dénote pas de l'inexpérience mais semble plutôt émaner d'une volonté parfaite de bloquer le décollage de ce coin par les gestionnaires des structures locales. Manifestement, la plupart des structures locales naissent pour exister longtemps afin de réaliser les objectifs fixés, chose contrainte dans la province sous examen où les structures locales naissent par circonstance et meurent souvent sans n'avoir pas vidé la mission pour laquelle elle était créée. Toutes ses missions ne résident que dans le mental des dirigeants qui offrent des résultats limités pour se taper des luxes au détriment de la population bénéficiaire. Tout projet consiste à faire quelque chose d'utile pour les bénéficiaires (Ministère Français de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 2004). Cependant, comme le souligne l'Organisation Mondiale de Normalisation citée par l'AFNOR X50-105 (2013), un projet est un processus unique avec des activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates précises de démarrage et de clôture réalisées dans le but d'atteindre des objectifs précis, conformément à des spécificités bien déterminées à l'avance. Ainsi, après l'exécution de tout projet, il est de bon aloi de s'interroger si les objectifs préalablement définis ont été atteints, ce qui permet de tirer les leçons nécessaires de ce qui a été fait et

d'ajuster les tirs pour ce qui sera fait. C'est ainsi que nous avons jugé utile de nous intéresser à la manière dont les ONG locales sont en train d'exécuter des projets dits de développement dans la Province sous examen. Ainsi, cette étude tourne sur la préoccupation suivante : comment les organisations non gouvernementales exécutent les projets dans la province ?

En réponse anticipée à cette préoccupation, nous avons formulée l'hypothèse selon laquelle les organisations non gouvernementales n'exécutent pas les projets en tenant compte de l'atteinte des résultats attendus. Nous nous sommes servi de cet article pour faire une simple analyse en tant que chercheur, sans intention de nuire à qui que ce soit. Ainsi, en dégageant l'hypothèse ci-dessus, l'objectif de cette recherche est de fixer l'opinion des lecteurs sur la gestion des projets par les organisations non gouvernementales qui consomment les financements qui sont des dettes sur l'Etat Congolais sans atteintes réel des objectifs fixés ni attentes des populations cibles qui devraient être impliquées correctement dans toutes catégories des projets.

1. Cadre théorique

-Définition de la gestion du projet

Un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Organisation Mondiale de Normalisation selon la norme ISO 10006, (2003)

La gestion du projet consiste à la conduite des activités visant la matérialisation des actions préalablement définies en vue d'atteindre les objectifs assignés d'où certains auteurs parlent du management des projets (Clark & Fujimoto, 1991 ; Midler, 1993). Toutefois, il est à noter que la gestion du projet rime avec une meilleure organisation des tâches à réaliser dans le temps et selon une certaine cohérence et cohésion, contribuant à réaliser des livrables, marquant l'achèvement des lots du projet, d'où l'essor de la notion de l'organisation par projet (Lenfle & Midler, 2003). Nous pouvons retenir avec Declerk, Debourse et Navarre (1983) que le projet qui donne lieu à des ouvrages comme output est une entreprise temporaire, bien circonscrite dans le temps, répondant à un besoin unique, avec un début et une fin clairement définie, ce qui fait la différence avec les projet donnant lieu à des produits qui sont en principe des opérations routinières. Midler (1996) pense qu'un projet se caractérise notamment par les objectifs à réaliser qui en constitue pratiquement la boussole, le caractère unique du problème à résoudre, se présentant dans un environnement dynamique et donc incertain, nécessitant d'être suffisamment informé et poussant à apprendre sans cesse, une entreprise collective qui nécessite une communication de qualité et en temps réel entre membres en vue d'une meilleure intégration, une succession des actions très souvent irréversibles, nécessitant d'être suffisamment éclairé sur les décisions à prendre. Le projet a un début et une fin, avance avec les connaissances qu'on en dispose et qui déterminent la capacité d'action de ses animateurs et son développement (Giscard & Midler, 1996).

-Maîtriser la gestion d'un projet

S'il arrive que la gestion d'un projet devienne complexe, cela est dû à la mauvaise volonté de ne pas vouloir apprendre avant de se jeter dans l'action. Chaque projet, est un

problème qui nécessite de trouver solution par l'exécution des lignes des activités prévues et ordonnées qu'il faut le prendre en compte tel que prévues et la gestion devient facile ainsi que les résultats seront visibles et vérifiables.

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Pour aboutir à la collecte des données fiables, nous avons fait recours à la méthode d'enquête et à la technique du questionnaire. 11 questionnaires dont 5 pour les structures locales et 6 pour les bénéficiaires finaux ont été lancés sur 107 enquêtés confondus dont 23 structures locales exécutant les projets dans le Sud-Ubangi et 84 bénéficiaires cibles de ces projets. Nous avons axé notre recherche sur la période allant de mois d'avril 2020 au mois de mars 2022.

3. Résultats

3.1. Présentations des résultats

Nous avons soumis nos questionnaires à deux groupes de sujets. Le premier groupe est constitué des responsables des ONG locales et le deuxième groupe est composé des bénéficiaires des projets exécutés par les ONG.

-Questions pour les structures locales

Question n°1 : Avez-vous déjà bénéficié du financement extérieur d'un projet par votre structure entre 2020 et 2022 ?

A cette question, tous les enquêtés, soit 100 %, disent avoir déjà reçu un financement auprès des bailleurs de fonds pour l'exécution d'un projet dans le Sud-Ubangi.

Question n°1 : Ce projet avait quelle durée ?

Tableau n° 1 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
03 mois	04	17,39
06 mois	06	26,09
10 mois	05	21,74
12 mois	08	34,78
Total	23	100,0

Les résultats de ce tableau montrent qu'il y a 04 structures sur 23 soit 17,39% qui ont exécuté projet d'une durée de 03 mois, 06 structures sur 23 soit 26,09% ont exécuté un projet d'au moins 6 mois, 05 structures sur 23 soit 21,74% ont exécuté un projet d'une durée de 10 mois, 08 structures sur 23 soit 34,78% ont exécuté un projet d'une durée d'un an.

Question n°3 : Ce projet avait été bénéfique à la population du Sud-Ubangi ?

A cette question, toutes les 23 structures enquêtées ont répondu que le projet exécuté a été bénéfique pour la population du Sud-Ubangi.

Question n°4 : Quand ce projet a pris fin, avez-vous renouvelé ou continué ?

Tableau n° 2 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Oui	02	08,70
Non	21	91,30
Total	23	100,0

Il ressort de ce tableau les résultats ci-après : sur 23 structures qui ont accepté avoir géré un projet dans le Sud-Ubangi, 02 ont renouvelé le projet tandis que 21 n'ont pas renouvelé.

Question n°5 : Quel était la catégorie de projet que vous avez exécuté ?

Tableau n° 3 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Projet d'urgence	10	43,48
Projet de résilience	05	21,74
Projet de développement	08	34,78
Total	23	100,0

Il ressort de ce tableau que 10 sujets sur 23 soit 43,48% disent avoir exécuté les projets d'urgence, 05 soit 21,74% disent avoir exécuté les projets de résilience et 08 sujets soit 34,78 % disent avoir exécuté les projets de développement.

3.1.2. Questions pour les bénéficiaires finaux

Question n°6 : Reconnaissez-vous qu'il y a eu un projet exécuté par une ONG locale dans le milieu ?

A cette question, tous les enquêtés soit 100% reconnaissent qu'il y a eu un projet exécuté dans le milieu de 2020 par une ONG locale.

Question n°7 : Reconnaissez-vous que ce projet a été bénéfique par la population locale ?

Tableau n°4 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Oui	19	26,62
Non	65	73,38
Total	84	100,0

Ce tableau démontre que sur les 84 personnes enquêtées, 19 soit 26,62% confirment que le projet a été bénéfique pour la population bénéficiaire ; tandis que 65 soit 73,38% disent que ces projets n'ont jamais été bénéfiques par la population locale.

Question n°8 : Étiez-vous personnellement ou un membre reconnu par vous été impliqué dans l'un de ce projet ?

Tableau n°5 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Oui	11	13,10
Partiellement	07	08,33
Non	66	78,57
Total	84	100,0

Ce tableau nous montre que 11 personnes soit 13,10% disent avoir été impliquées personnellement ou reconnaissent un membre de la communauté ayant été impliqué dans l'un des projets qui furent exécutés dans le milieu, 7 sujets soit 8,33% disent avoir été impliqués ou y reconnaissent l'implication partielle d'un des membres de la communauté, contrairement à 66 sujets soit 78,57% qui disent ne pas être impliqués dans l'un des projets exécutés dans le milieu.

Question n°9 : Comment avez-vous perçus l'exécution de ce projet ?

Tableau n°6 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Très bien	01	01,19
Assez bien	13	15,48
Bien	06	7,14
Pas bon	64	76,19
Total	84	100,0

En ce qui concerne l'appréciation de l'exécution des projets dans le milieu, 1 personne soit 1,19% félicite l'ensemble des projets exécuté dans le milieu ; 13 personnes soit 15,48% disent que les projets exécutés dans le milieu sont assez bons, 6 personnes soit 7,14% disent que les projets exécutés sont bons tandis que 64 personnes soit 76,19% disent que les projets exécutés ne sont pas bons.

Question n°10 : Est-ce qu'il y a un impact visible à la fin des certains projets exécutés dans le milieu ?

Tableau n°7 : Réponses des sujets

Réponses	Indices statistiques	
	f	%
Oui	12	14,28
Moins visible	11	13,10
Pas visible	61	72,62
Total	84	100,0

Concernant la visibilité de l'impact, ne fut ce que d'un projet dans le milieu, 12 enquêtés soit 14,28% disent que les projets exécutés dans le milieu sont visibles, 11 sujets soit

13,10% disent que les projets exécutés sont moins visibles ; 61 sujets soit 72,62% qui disent que les projets exécutés dans le milieu ne sont pas visibles.

Question n°11 : Qu'est-ce que les structures exécutantes des projets doivent faire pour que les impacts de l'exécution d'un projet puissent être visible par la population cible ?

Les réponses des sujets à cette question sont reprises ci-dessous :

- faire connaître tout projet aux bénéficiaires cibles ;
- expliquer les biens fondés de chaque projet à la population bénéficiaire ;
- faire participer la population locale dans l'exécution des tous les projets pour permettre la pérennité ;
- décentraliser les fonctions dans les structures exécutantes pour favoriser l'atteinte des résultats ;
- renforcer le suivi dans l'exécution de chaque projet pour éviter les distractions.

Dans les séries des réponses des enquêtés, nous avons repris les réponses frappantes ci-dessus pour prouver combien la population locale désire que les projets viennent dans les milieux et qu'ils puissent être au moins visibles et bénéfiques pour la population cible. Ils ont souhaité que les responsables puissent décentraliser les fonctions pour permettre la bonne exécution desdits projets, de renforcer les suivis pendant l'exécution des projets et de faire connaître et faire participer la population locale dans toute exécution des projets dans les milieux.

3.2. Discussion des résultats

S'agissant de l'implication de la communauté dans l'exécution des projets, nous avons vite constaté que la communauté qui est la population cible n'est pas impliquée correctement dans l'exécution des projets, or, elle est la partie prenante non négligeable mais, est négligée à dessein par les gestionnaires des projets, expliquant ainsi le manque d'appropriation et de la pérennité des produits de ces projets.

S'agissant des catégories des projets exécutés dans le milieu, la majorité s'attèle aux urgences. Nous comprenons ainsi facilement pourquoi ces projets n'ont pas contribué de manière significative au développement du milieu.

En ce qui concerne le bénéfice des projets pour la population bénéficiaire, les ONG locales disent que la population en bénéficie sincèrement tandis que la population bénéficiaire méconnaît ce bénéfice comme disent les ONG locales. Nous comprenons que ces ONG ne peuvent que dire avoir mieux fait pour justifier les ressources consommées. Cependant, ne pas faire participer les bénéficiaires ne peut que conduire à ce genre des situations d'autosatisfaction et de la méconnaissance.

Les impacts de l'exécution des projets ne sont pas très visibles auprès de la population malgré que les ONG locales disent que la population en est suffisamment informée, mais au niveau de la population, l'exécution ou l'existence des projets dans la communauté n'est pas une tâche facile parce que sachant qu'il n'y aura pas un bon résultat. Les ONG locales ne communiquent vraiment pas bien les informations liées à l'exécution d'un projet au sein de la communauté. Projetant une réussite dans l'exécution des projets, la population a souhaité que toute structure qui viendrait exécuter un projet puisse le faire connaître dans tous ses contours à la population locale, lui expliquer son bien-fondé du projet, et l'intégrer

pour permettre la pérennisation, décentraliser les fonctions puis, renforcer le suivi et l'évaluation afin de contrôler l'exécution de tout projet dans la communauté à temps réel.

Conclusion

Au terme de cette étude consacrée à la gestion des projets de développement par les ONG locales dans la province du Sud-Ubangi, nous tenons à rappeler et circonscrire les grandes lignes qui ont constitué son ossature. Le problème soulevé dans cette étude part du constat selon lequel les organisations locales gèrent plusieurs projets dans le milieu sans impacts réels sur terrain. L'étude s'est appuyée sur l'hypothèse selon laquelle, les organisations non gouvernementales n'exécutent pas les projets en tenant compte de l'atteinte des résultats attendus. Pour vérifier cette hypothèse, un questionnaire a été soumis à un échantillon occasionnel de 107 personnes dont 23 choisies parmi les gestionnaires constitués des ONG locale et 84 choisies parmi la population locale. La technique statistique de pourcentage a été utilisée pour quantifier les réponses des sujets. Après analyse des résultats, il a été constaté que les projets exécutés par les Organisations Non Gouvernementales locales dans la Province du Sud-Ubangi n'ont pas d'impacts visibles sur la population cible. Ainsi, l'hypothèse de notre travail a été confirmée. Face à cela, nous avons pensé que les décideurs qui sont avec ces ONG locales doivent développer des stratégies nécessaires pour faire un bon suivi et une bonne évaluation afin de permettre la visibilité des résultats au sein de la population cible.

Références bibliographiques

- Boutinet, JP. (1990). *Anthropologie du projet*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Charue-Duboc, F. (1996). « Engineering Pratices and Concurrent Engineering Processes ». Aspect of Society and Business Organized by Project, actes du congrès IRNOP, Centre de Recherche en Gestion p. 238 248, Paris, 1996. IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) – GREGOR. 11 - 20
- Giard, V. & Midler, C. (1993). *Pilotages de projet et entreprises - diversités et convergence*. Paris : Economica.
- Giard, V. (1991). *Gestion de projet*. Paris : Economica.
- Jolivet, F. & Navarre, C. (1993). « Grands projets, auto-organisation métrarègles : vers de nouvelles formes de management des grands projets ». In *Gestion 2000*, avril.
- Joly, J., Le Bissonnais & Muller, J-L. (1993). *Maîtrisez le coût de vos projets - manuel de Coûtenance*. Paris : AFNOR-Gestion.

Autres

- AFITEP – AFNOR. (1992). *Dictionnaire de management de projet* (correspondant à la norme AFNOR NF X 50-107), 2^e édition, Paris : AFNOR.
- AFITEP (Commission Estimation). (1995). *Estimation des coûts d'un projet industriel*. Paris : AFNOR-Gestion.
- AFNOR X50-105. (2013). *La démarche du projet*. Paris : inédit.
- Ministère Français de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (2004). *Guide méthodologique de la conduite de projet*. www.jeunesse.sports.gouv.fr.
- Unité Conjointe d'Appui à la Gestion (UCAG). *La voix du Congo profond*. www.agriculture-rdc.net