



Atlantic International University

**900 Fort Street Mall 905
Honolulu, Hawaii 96813
www.aiu.edu**



Vicar BATUNDI HANGI

**Student ID number: UD80166PR89383
Promoteur de Thèse
Professeur Edward Lambert
Co-Promoteur de thèse
Docteur Freddy Frejus**

**Impact des projets d'urgence et de
développement en Province du Nord-Kivu
dans l'Est de la République Démocratique
du Congo de 1993 à 2023**

THÈSE DE DOCTORAT

**Présentée à la Faculté d'Affaires et économie,
filière de Management des Projets de l'Atlantic
International University de Hawaï *
pour l'obtention du grade de Docteur (PhD)**

Miami, US Novembre 2024



**Impact des projets d'urgence et de développement en
Province du Nord Kivu dans l'Est de la République
Démocratique du Congo de 1993 à 2023**

THÈSE DE DOCTORAT

Présentée à la
Faculté d'Affaires et économie, filière de Management des Projets de l'Atlantic
International University de Hawaï
pour l'obtention du grade de Docteur (PhD).
par



Vicar BATUNDI HANGI
Student ID number: UD80166PR89383
Promoteur de Thèse
Professeur Edward Lambert
Co-Promoteur de thèse
Docteur Freddy Frejus

SOMMAIRE

DEDICACE.....	7
REMERCIEMENTS	8
AVANT-PROPOS	9
SIGLES ET ABREVIATIONS	11
TABLE DES ILLUSTRATIONS	15
Chapitre I. INTRODUCTION	21
I.1. Contexte de l'étude	21
I.2. Problématique de l'étude.....	24
I.3. Questions de recherche	27
I.4. Thèse et antithèse soutenues	27
I.5. Hypothèses de recherche.....	27
I.6. Objectifs de la recherche	28
I.7. Justification de l'étude et intérêt du sujet.....	28
I.8. Délimitation de l'étude.....	29
Chapitre II : METHODOLOGIE	30
II.1. Méthode documentaire	30
II.2. Méthode d'observation	30
II.3. Méthode d'enquête quantitative et qualitative.....	30
Chapitre III : COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE.....	33
III.1. Localisation	33
III. 2. Subdivision	33
III.3. Relief	35
III.4. Climat	35
III.5. Situation administrative et démographique	36
III.6. Situation sanitaire du Nord-Kivu.....	37
III.7. Ressources naturelles et autres richesses de la Province du Nord-Kivu.	37
Chapitre IV. REVUE DE LITTERATURES SUR L'IMPACT DES PROJETS	40
IV.1. Revue des travaux de recherche pertinents sur le sujet.....	40
IV.2. Identification de lacunes dans la recherche existante.....	43
Chapitre V. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE SUR LES PROJETS.	44
V.1. Définitions des concepts clés.....	44
V.1.1. Projet.....	44

V.1.2. But.....	45
V.1.3. Objectifs spécifiques	45
V.1.4. Activités	45
V.1.5. Outcomes du projet	45
V.1.6. Outputs (livrables)	45
V.1.7. Intrants du projet	45
V.1.8. Extrants	45
V.1.9. Effets du projet.....	46
V.1.10. Impact du projet	46
V.1.11. Indicateur	46
V.1.12. Sources de vérification.....	46
V.1.13. Programme	47
V.1.14. Plan d'action	47
V.1.15. Plan opérationnel d'un projet.....	47
V.1.16. Suivi	47
V.1.17. Evaluation	48
V.2. Quelques principes et approches applicables aux projets.....	48
V.2.1. Redevabilité	48
V.2.2. Do no harm	51
V.2.3. Sensibilité au conflit	52
V.2.4. Protection, Genre et inclusion.....	53
V.2.5. Partenariat équitable.....	54
V.2.6. Complémentarité.....	59
V.2.7. Développement basé sur les droits humains	59
La Déclaration des Nations Unies sur le droit au développement, adoptée le 04 décembre 1986, stipule à ses articles 1,2 et 3 que :	59
V.3. Etude de faisabilité du projet (EFP)	61
V.3.1. Sélection des projets	64
V.3.2. Clés de réussite et de succès d'un projet.....	65
V.4. Théorie de changement.....	66
V.4.1. Etapes pour élaborer une Théorie de Changement	69
V.4.2. Aspects importants pour avoir une théorie du changement bien définie.....	71
V.4.3. Éléments de comparaison entre le cadre logique et la théorie du changement.....	72
V.4.4. Les Sphères à prendre en compte pour atteindre le changement	75

a. Sphère d'intérêt	75
b. Sphère d'influence	75
c. Sphère de contrôle	75
V.4.5. Récolte des effets (RE)	76
V.5. Gestion des risques liés aux projets	78
V.5.2. Importance de la gestion des risques liés au projet	80
V.5.3. Matrice des risques	81
V.5.4. Etapes pour élaborer un plan de gestion des risques du projet	81
V.5.5. Les risques les plus courants sur un projet.....	84
V.5.6. Stratégies de gestion des risques	87
V.6. Compréhension sur le domaine humanitaire	88
V.6.1. Historique de l'aide humanitaire	88
V.6.2. Objectif de l'aide humanitaire	90
V.6.3. Principes humanitaires	90
V.6.4. Architecture humanitaire.....	92
V.6.5. Coordination entre les acteurs humanitaires	95
V.6.6. Gestion des Camps des personnes déplacés internes (PDI).....	97
V.6.7. Sommet humanitaire mondial et ses résolutions.....	97
V.6.8. Grand Bargain ou Grande affaire/ compromis sur l'efficacité	108
V.6.9. Localisation de l'aide humanitaire	111
V.7. NEXUS	113
V.8. Compréhension sur le développement.....	115
V.8.1. Historique du développement	115
V.8.2. Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).....	121
V.8.3. Objectifs de développement durable (ODD)	126
V.8.4. Caractéristiques des projets de développement	164
V.8.5. Hiérarchisation des problèmes	167
V.8.6. Facteurs importants pour booster le développement.....	168
V.9. Mobilisation de fonds pour réaliser un projet.....	179
V.9.1. Missions d'un fundraiser ou grant officer.....	181
V.9.2. Types des bailleurs de fonds	182
V.9.3. Etapes de la mobilisation des ressources	182
V.9.4. Principaux moyens, techniques et stratégies de collecte de fonds pour une organisation.....	183

V.9.5. Quelques conseils pratiques pour éviter la perte de temps et d'énergie	187
V.9.6. Implication des agents et membres dans la mobilisation de fonds	189
V.10. Gestion du temps, des coûts et de la qualité	190
V.10.2. Bonnes pratiques et avantages de gestion de temps.....	192
V.10.3 Bonnes pratiques et avantages de gestion de coût des projets	198
V.10.4. Facteurs importants pour garantir l'assurance qualité d'un projet et d'une organisation.....	200
V.11. Gestion des risques liés aux projets	203
V.11.1. Gestion des risques de projet	204
V.11.2. Matrice des risques	205
V.11.3. Etapes pour élaborer un plan de gestion des risques du projet	205
V.11.4. Les risques les plus courants sur un projet.....	208
V.11.5. Stratégies de gestion des risques	211
Chapitre VI. DISCUSSION ET RESULTATS DE L'ETUDE	213
VI.1. Résultats obtenus à travers le questionnaire d'enquête.....	213
VI.1.1. Durée de l'enquête, localisation et identité des informateurs clés	213
VI.1.2. Perception des informateurs clés sur l'impact des projets d'urgence, de paix, de résilience et de développement en Province du Nord-Kivu de la République Démocratique du Congo	215
VI.2. Résultats obtenus à travers le guide d'entretien	221
CONCLUSION GENERALE	236
BIBLIOGRAPHIE	237
ANNEXES	242
Figure n° 1 : Localisation de la Province du Nord-Kivu (en rouge) sur la carte de la République Démocratique du Congo	243
Figure n° 2 : Carte de la Province du Nord-Kivu.	244
Figure n° 3 : Localisation de la République Démocratique du Congo sur la carte d'Afrique	245
Questionnaire d'enquête pour ma thèse	246
Guide d'entretien avec les FGD (Focus group discussion) et autres cibles	249

DEDICACE

Chers parents, BUUNDA WA KISINGA et ELIZA MAPENDANO, chère Epouse ZAWADI BANTEA et mes chers Enfants, que ce travail vous soit dédié, en reconnaissance de vos encouragements, prières et sacrifices.

BATUNDI HANGI Vicar

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'aurait pu être achevée avec succès sans le concours de Promoteur, Professeur Edward Lambert et de Co-Promoteur, Docteur Freddy Frejus, j'en suis très reconnaissant et je vous présente mes sincères remerciements pour vos orientations et conseils qui m'ont aidé énormément à atteindre mes objectifs dans le délai.

Je réitère mes remerciements aux différents informateurs clés qui ont accepté de répondre à mon questionnaire d'enquête et de participer aux focus group discussion ainsi qu'aux entretiens malgré leurs agendas hyper chargés.

Ce n'est pas réfléchi de passer sous silence le soutien de tous mes collègues et/ou futurs docteurs. Ce fut un réel plaisir de passer ces années en leur compagnie.

Bien évidemment, merci infiniment à tous mes Pères spirituels, amis et collègues de service pour l'encouragement et le réconfort moral.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude aux membres du jury qui ont bien voulu accepter de m'honorer en acceptant ma thèse de doctorat.

BATUNDI HANGI Vicar

AVANT-PROPOS

Atlantic International University a mis en œuvre un modèle éducatif qui change de paradigme pour ses programmes académiques, ce qui lui a permis de se rapprocher de cet objectif grâce à l'autonomisation de ses étudiants, à la décentralisation du processus d'apprentissage, à la conception de programmes ouverts personnalisés, à un modèle d'apprentissage durable, au développement de 11 éléments fondamentaux de la condition humaine au sein de MYAIU, et en utilisant les connaissances quasi infinies grâce à l'utilisation des technologies de l'information combinées à notre propre capacité à trouver des solutions à tous les types de problèmes mondiaux, de problèmes dynamiques et à ceux des individus et des équipes multidisciplinaires.

AIU détient l'accréditation internationale de l'ASIC (Service d'accréditation pour les écoles, collèges et universités internationaux) avec le statut premier pour ses domaines d'activité louables. L'accréditation ASIC est une norme de qualité de leader et mondialement reconnue dans l'éducation internationale. Les établissements sont soumis à un processus d'évaluation externe impartial et indépendant pour confirmer que leurs offres répondent à des normes rigoureuses acceptées au niveau international, couvrant tout le spectre de leur administration, de leur gouvernance et de leur offre éducative.

L'obtention de l'accréditation ASIC démontre aux étudiants et aux parties prenantes qu'un établissement est un fournisseur d'enseignement de haute qualité qui offre des expériences éducatives sûres et enrichissantes et s'engage à s'améliorer continuellement tout au long de son fonctionnement.

L'une des plus grandes agences d'accréditation internationales opérant dans plus de 70 pays, ASIC est reconnue au Royaume-Uni par UKVI – UK Visas and Immigration (qui fait partie du ministère de l'Intérieur du gouvernement britannique), est accréditée ISO 9001 : 2015 (systèmes de gestion de la qualité) et est membre à part entière du Réseau international des agences d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (INQAAHE), membre de la BQF (British Quality Foundation), membre de l'International Schools Association (ISA) et membre institutionnel d'EDEN (European Distance et réseau d'apprentissage en ligne). Affiliations et informations d'identification ASIC. En choisissant l'ASIC comme agence d'accréditation, l'AIU s'est assurée que ses programmes uniques ne seraient pas transformés

en une copie ou un clone de ceux proposés par plus de 10 000 collègues et universités à travers le monde.

AIU a la **mission** «d'être un établissement d'enseignement supérieur soucieux de générer des alternatives de développement culturel afin de conduire à une administration plus efficace du village mondial et de son environnement. Elle vise à y parvenir en exerçant les droits humains et communautaires à travers la diversité dans le but ultime de l'évolution du monde» dont sa **Vision** est «de veiller à l'autonomisation des étudiants vers la convergence du monde à travers une conception pédagogique durable basée sur l'andragogie et l'omniologie».

Professeur Edward Lambert

Docteur Freddy Frejus

SIGLES ET ABREVIATIONS

AAP : Appels à projets/propositions.

ACNG : Acteurs de la coopération non gouvernementale.

AFDL : Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo.

AGR : Activités génératrice de revenus.

AIU : Atlantic International University.

AID : Association internationale de développement.

AHI : Aide Humanitaire Internationale.

APD : Aide publique au développement.

AQ : Assurance qualité.

ASIC : Service d'accréditation pour les écoles, collèges et universités internationaux.

AVEC : Associations villageoises d'épargne et de crédit.

BIRD : Banque internationale pour la reconstruction et le développement.

BM/WB : Banque Mondiale / World Bank.

BQF : British Quality Foundation.

CAFE : Collectif des Associations Féminines.

CIAB : Convention sur l'Interdiction des Armes Biologiques.

CCCM : Camp Coordination and Camp Management.

C4C : Charte pour le changement.

CDF : Franc congolais.

CES : Cadre environnemental et social.

CIFRC : Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

CICR : Comité International de la Croix Rouge.

CLJ : Conseil Local de la Jeunesse.

CLIO : Cadre de Liaison Inter-Organisations.

CRIO : Comités Régionaux Inter-Organisations.

CNDP : Congrès national pour la défense du peuple.

°C : Degré Celsius.

COHP : Coordination Opérationnelle Humanitaire Provinciale.

CONAFOHD : Conseil National des fora des ONG Humanitaires et de Développement.

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

COVID-19 : Coronavirus 2019.

DDR : Désarmement, démobilisation, rapatriement et réinsertion.

DDRR : Désarmement, démobilisation, réinsertion.

DHC : Deputy Humanitarian Coordinator.

DNH : Do No Harm.

DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté.

EAC : East African Community.

EDEN : Eden Digital Learning Europe.

EEA : Eau-Energie-Alimentation.

EFP Etude de faisabilité du projet.

EHP/HCT : Equipe humanitaire Pays/ Humanitarian Country Team

ERMP : Evaluation rapide de mouvement de populations.

ETD : Entités territoriales décentralisées.

FAO : Organisation des Nations Unies pour la nourriture et l'agriculture.

FDAPID : Foyer de Développement pour l'Autopromotion des Personnes Indigentes et en Détresse.

FGD : Focus group discussion.

FIDA : Fonds international du développement agricole.

FMI : Fonds monétaire international.

GB : Grand Bargain.

GT AME : Groupe de Travail Articles Ménagers Essentiels.

GT LTP : Groupe de Travail Logement, Terre et Propriété.

GT LAM : Groupe de Travail Lutte anti-mine.

GT MP : Groupe de Travail Monitoring de Protection.

GT PE : Groupe de Travail Protection de l'Enfance.

GT SR : Groupe de travail Santé de la Reproduction.

GS : groupes solidaires.

GNUDD : Groupe des Nations Unies pour le développement durable.

GRH : Gestion des ressources humaines.

HCDH : Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme.

IATI : Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide.

ICN : Inter Cluster National.

ICR : Inter Cluster Regional.

ICVA : International Council of Voluntary Agencies.

ILO : International Labour Organization.

INQAAHE : International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education.

IRA : Infections respiratoires aiguës.

ISA : International Schools Association.

IOV : Indicateur objectivement vérifiable.

LNOB : Leave no one behind.

MARC : Méthodes alternatives de résolution des conflits.

MM : Millimètre

M23 : Mouvement du 23 Mars.

MLC : Mouvement de Libération du Congo.

MSF : Médecins Sans Frontières.

NA : Non appliqué

ODD : Objectifs de Développement Durable.

OIM : Organisation Internationale pour les Migrations.

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement.

ONGI : Organisations non gouvernementales internationales.

ONGN : Organisations non gouvernementales nationales.

ONU : Organisation des Nations Unies.

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le développement industriel.

OPEC : Organisation des pays exportateurs de pétrole.

OSC : Organisations de la Société civile.

% : Pourcentage.

PAP : Plan d'actions prioritaires.

PAH : Plan d'actions humanitaires.

PAM : Programme alimentaire mondial.

PARR : Plan d'action de réponse aux risques.

PDL : Plan de développement local.

P-DDRC-S : Programme de Désarmement, Démobilisation, Relèvement Communautaire et Stabilisation.

PDI : Personnes déplacés internes.

PES : Politiques de sauvegarde environnementale et sociale.

PESTEL : Politique, économique, social, technologique, écologique et législative.

PDS : Pôle de Soutien.

PF : Points focaux.

PFRDV : Pays à faible revenu et à déficit vivrier.

PGES : Plan de gestion environnemental et social.

PGI : Protection, genre et inclusion.

pH : potentiel hydrogène.

PIB : Produit intérieur brut mondial.

PNDCC : Projet National d'appui au Développement Conduit par les Communautés ;

PNKB : Parc National de Kahuzi-Biega.

PNVi : Parc national des Virunga.

PSEA : Prévention contre l'exploitation et Abus sexuel.

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement.

PRH : Plan de Réponses Humanitaires.

R1325 : Résolution 1325.

RCD : Rassemblement Congolais pour la Démocratie.

RCD/N : Rassemblement Congolais pour la Démocratie/National.

RCD/ML : Rassemblement Congolais pour la Démocratie/Mouvement de Libération.

RDC : République Démocratique du Congo.

RE : Récolté des effets.

SECAL : Sécurité Alimentaire.

SGS : Score global de sévérité.

SHM : Sommet humanitaire mondial.

SIDA : Syndrome d'immunodéficience acquise.

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et Temps.

SNU : Système des Nations Unies.

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

STAREC : Stabilisation et de Reconstruction des zones sortant des Conflits armés.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

TdC / ToD : Théorie de changement ou Theory of change.

UNOCHA : UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs.

UNHCR : Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés.

VBG : Violences Basées sur le Genre.

VIH : Virus de l'immunodéficience humaine.

VSBG : Violences sexuelles basées sur le genre.

5W : who, what, where, when, how (qui, quoi, où, quand, comment).

WASH : water, hygiene and sanitation.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des figures, tableaux et graphiques

Numéro	Intitulé	Page
Figures		
NA	Conséquences de la guerre dans la Province du Nord-Kivu	24
NA	Objectifs du projet formulé selon la méthode SMART	62
NA	La compréhension de chaque sphère	75
NA	Architecture humanitaire de 2018 à 2021	91
NA	Architecture humanitaire adoptée et appliquée depuis 2022	91
NA	Présentation schématique des Clusters ainsi que le lead	95
NA	Assurance qualité d'un projet et d'une organisation tient compte de six critères majeurs	201
NA	Projet à pyramide renversée et/ou entonnoir	219
Tableaux		
1	Les six territoires du Nord-Kivu	33
2	Les entités territoriales décentralisées (ETD) du Nord-Kivu	34
3	Nuance entre la théorie de changement et le cadre logique	68
4	Efforts et réalisations considérables des OMD selon le rapport des Nations Unies en 2015	121
5	Indicateurs et cibles à atteindre par ODD	126
6	Résultats cumulés de focus group discussion (FGD) de la population	221
7	Résultats des entretiens ciblées et individuel (Division provinciale 001 / entretien réalisé le 05/06/2024 de 08h00 à 08h45)	225
8	Résultats des entretiens ciblées et individuel (Division provinciale 002 / entretien réalisé le 05/06/2024 de 14h15 à 14h45)	227
9	Résultats des entretiens ciblées et individuel (Division provinciale 005 / entretien réalisé le 25/06/2024 de 10h53 à 11h25)	229
10	Résultats des entretiens ciblées et individuel (responsables et agents d'ONG et d'agences des Nations Unies)	232

Graphiques		
1	Période de collecte de données quantitatives via Kobotoolbox	213
2	Répartition des informateurs clés selon le genre	213
3	Répartition des informateurs par tranche d'âge	214
4	Taux de participation par cible et/ou informateurs clés	215
5	Taux de participation par ville et territoire de la Province du Nord-Kivu	215
6	Perception des informateurs clés sur l'impact des projets	215
7	Types des projets réalisés dans la Province du Nord-Kivu	216
8	Existence des acteurs humanitaires et de développement	216
9	Nombre de projets réalisés au Nord-Kivu entre 1993 et 2023	217
10	Impact des projets réalisés au Nord-Kivu de 1993 à 2023	217
11	Plusieurs projets humanitaires, de résilience et de développement mis en œuvre dans la Province du Nord Kivu se focalisent sur les conséquences et non aux causes des problèmes et aux besoins réels, exprimés et ressentis par la population	218
12	Les facteurs qui affectent les résultats des projets implémentés dans la Province du Nord-Kivu de 1993 à 2023	219
13	Causes de l'échec des projets exécutés au Nord-Kivu	219
14	Éventuels risques dans les dix ans à venir si les résultats des projets demeurent insatisfaisants	220

RESUME

En tant que chercheur, le contexte et les conditions de vie de la population dans la Province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo ont attiré mon attention jusqu'à prendre la ferme décision d'y mener une étude scientifique sous le thème ***«impact des projets d'urgence et de développement en Province du Nord Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo de 1993 à 2023»***.

Soucieux de réaliser une étude approfondie, nous nous sommes posés les questions en amont (i) les différents projets humanitaires, de résilience et de développement, tiennent-ils compte de causes des problèmes et des besoins réels, exprimés et ressentis par la population de la Province du Nord Kivu ? ; (ii) pourquoi la misère et souffrance de la population persistent alors que les acteurs étatiques et non étatiques réalisent des projets dans tous les domaines de la vie durant trois décennies en Province du Nord-Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo ? ; et (iii) les projets humanitaires et de développement veillent-ils à l'étude de base, à la participation des parties prenantes, la coordination entre acteurs, redevabilité, localisation de l'aide, protection de l'environnement, efficacité, efficience, nexus, durabilité et sensibilité aux conflits ?

Nous avons été animé par l'anti thèse selon laquelle «plusieurs projets d'urgence et de développement font face aux défis liés à la négligence de certains aspects importants à respecter avant, pendant et après les projets mais également, la stratégie de mobilisation de fonds et sa répartition conformément aux normes saines de management des projets souffrent de l'absence de rigueur, du contrôle et de l'alignement à la vision de l'Etat qui elle-même n'est pas clairement définie».

En réponse aux questions pertinentes susmentionnées, nous avons formulé ces hypothèses servant de fil conducteur de notre étude scientifique (i) Plusieurs projets humanitaires, de résilience et de développement mis en œuvre dans la Province du Nord Kivu seraient basés sur les conséquences et non aux causes des problèmes et aux besoins réels, exprimés et ressentis par la population ; (ii) La persistance de la misère et souffrance de la population de la Province du Nord-Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo serait due à la chronicité de la guerre et des conflits armés qui altèrent les résultats des plusieurs projets ; et (iii) Plusieurs projets humanitaires et de développement seraient implémentés sans respecter l'étude de base, la participation de toutes les parties prenantes, la coordination entre acteurs, redevabilité, localisation de l'aide, protection de l'environnement, efficacité, efficience, nexus, durabilité et sensibilité aux conflits.

A l'issue de la collecte, la triangulation, l'analyse et le traitement des données quantitatives et qualitatives, toutes nos hypothèses ont été confirmées. Ces résultats aideraient les dirigeants ainsi que les acteurs humanitaires et développement à changer les narratifs pour des stratégies nouvelles de mise en œuvre des projets adaptés et qui apportent des solutions idoines et durables aux causes profondes des problèmes en plaçant la population au centre de toute action.

ABSTRACT

As a researcher, the context and living conditions of the population in the North Kivu Province in the Democratic Republic of Congo attracted my attention to the point of making the firm decision to conduct a scientific study there under the subject "impact emergency and development projects in the North Kivu Province in the east of the Democratic Republic of Congo from 1993 to 2023.

Keen to carry out an in-depth study, we asked ourselves the questions upstream (i) do the various humanitarian, resilience and development projects take into account the causes of the problems and the real needs, expressed and felt by the population of the North Kivu Province ? ; (ii) why does the misery and suffering of the population persist while state and non-state actors carry out projects in all areas of life for three decades in the North Kivu Province in the east of the Democratic Republic of Congo ? ; and (iii) do humanitarian and development projects ensure baseline study, stakeholder participation, coordination between actors, accountability, humanitarian aid localization, environmental protection, effectiveness, efficiency, nexus, sustainability and conflict sensitivity ?

We were driven by the anti-thesis according to which “several emergency and development projects face challenges linked to the neglect of certain important aspects to be respected before, during and after the projects but also, the fundraising strategy and its distribution conform to healthy standards of project management suffer from the absence of rigor, control and alignment with the vision of the State which itself is not clearly defined.

In response to the relevant questions mentioned above, we formulated these hypotheses serving as a guideline for our scientific study (i) Several humanitarian, resilience and development projects implemented in the North Kivu Province would be based on the consequences and not on the causes of problems and real needs, expressed and felt by the population; (ii) The persistence of misery and suffering of the population of the North Kivu Province in the east of the Democratic Republic of Congo is due to the chronicity of war and armed conflicts which alter the results of several projects; and (iii) Several humanitarian and development projects would be implemented without respecting the basic study, the participation of all stakeholders, coordination between actors, accountability, humanitarian aid localization, environmental protection, effectiveness, efficiency , nexus, sustainability and conflict sensitivity.

At the end of the collection, triangulation, analysis and processing of quantitative and qualitative data, all our hypotheses were confirmed. These results would help leaders as well as humanitarian and development actors to change the narratives for new strategies for implementing adapted projects which provide appropriate and lasting solutions to the root causes of problems by placing the population at the center of all action.

Chapitre I. INTRODUCTION

I.1. Contexte de l'étude

De 1993 en 2023, trois décennies (30 ans) durant, la Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo est dans l'insécurité, l'instabilité, les conflits armés et la guerre qui engendrent quotidiennement, de conséquences incalculables, notamment des atrocités, massacres des civils et déplacement massif de populations, viols et violences sexuelles et enrôlement d'enfants dans les forces et groupes armés, exploitation illicite et pillage de ressources naturelles, destruction de l'environnement et autres violations graves des droits humains.

Selon mes analyses, deux facteurs majeurs seraient à l'origine de la guerre et insécurité en République Démocratique du Congo (ex-Zaïre) et singulièrement dans la Province du Nord-Kivu, dont entre autre, l'arrivée massive des réfugiés rwandais à la mi-juillet 1994, avoisinant de million, parmi eux de militaires rwandais bien armés (20 000 ?)¹ et l'accord de Lemera signé le 23 Octobre 1996², date de création de l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo (AFDL).

De manière spécifique, cette crise chronique a des conséquences fâcheuses sur le plan humanitaire, socio-économique, environnemental et diplomatique.

Sur le plan humanitaire, la période couverte par le rapport mapping de Nations Unies, de mars 1993 à juin 2003, constitue probablement l'un des chapitres les plus tragiques de l'histoire récente de la RDC. ces dix années ont, en effet, été marquées par une série de crises politiques majeures, de guerres et de nombreux conflits ethniques et régionaux qui ont provoqué la mort de centaines de milliers, voire de millions, de personnes. Rares ont été les civils, congolais et étrangers, vivant sur le territoire de la RDC qui ont pu échapper à ces violences, qu'ils aient été victimes de meurtres, d'atteintes à leur intégrité physique, de viols, de déplacements forcés, de pillages, de destructions de biens ou de violations de leurs droits économiques et sociaux³. Une autre source s'inquiète en précisant qu'après trois décennies de violences, le nombre de victimes dans l'immense Congo est invérifiable et donne le vertige. Certaines estimations évoquent jusqu'à 10 millions de personnes ayant perdu la vie. On parle également de plusieurs

¹ MSF, camps de réfugiés Rwandais Zaire-Tanzanie 1994-1995, p25, <https://www.msf.org/sites/default/files/2019-05/CampsrefRwdaZTfr.pdf>

² AFDL, Accord de LEMERA, <http://voiceofcongo.net/les-fameux-accords-de-lemera-la-vraie-cause-de-la-guerre-au-kivu>

³ Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), DRC-MAPPING REPORT 1993-2003, p.9 https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Countries/CD/DRC_MAPPING_REPORT_FINAL_FR.pdf

dizaines de milliers de femmes victimes de violences sexuelles et basées sur le genre à différentes périodes du conflit⁴.

Sur le plan socio-économique, il s'observe impuissamment les pillages de ressources naturelles de la République Démocratique du Congo ; la destruction de tissu social et des infrastructures routières, scolaires, sanitaires et autres ; instabilité monétaire ; taux élevé de maladies cardiaques et de traumatisme ; taux croissant de déperdition scolaire et d'analphabétisme ; augmentation de nombre de veuves et orphelins de guerre ; taux élevé de grossesses non désirées et d'enfants qui n'auront pas la chance de connaître leurs pères biologiques ; mise en veilleuse du secteur de tourisme ; misère et pauvreté extrême de la population qui vit dans l'anxiété et le désespoir total.

Sur le plan environnemental, les effets de la guerre et/ou de l'insécurité, ne sont plus à démontrer dans la Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo où, seule, l'érection de camps des personnes déplacées internes (PDI) aux environs de la ville de Goma, exigeraient plus de 600 hectares de terres par site, pour construire les abris provisoires. Les aires protégées servent de fiefs des belligérants, tel est le cas du Parc national des Virunga (PNVi) qui est sous menace, on y déplore plusieurs affrontements, attaques contre les éco-gardes ayant déjà causé la mort d'au moins 200⁵ héros de la nature le 20 dernières années ; la destruction du Mikeno Lodge et du poste de patrouille de Gikeri lors des affrontements dans le secteur des Gorilles⁶ ; la fuite de plusieurs espèces animales vers les pays voisins ; l'exploitation de braises et de planches par l'usage de tronçonneuses à l'intérieur du Parc ; les risques éventuels des enjeux explosifs sur la faune et flore ; etc. Aujourd'hui, la guerre est l'un de moteurs de déforestation et destruction des écosystèmes, ce qui contribue au dérèglement climatique.

Sur le plan diplomatique

Plusieurs initiatives ont été prises dans le cadre du processus de paix, mais aucune solution durable n'a été trouvée, il s'agit entre autres de :

- ✓ l'accord pour un cessez-le-feu en République Démocratique du Congo, signé à LUSAKA les 10, 30 et 31 juillet 1999 ;
- ✓ l'accord global et inclusif sur la transition en République Démocratique du Congo, signé à Pretoria en Afrique du Sud, le 17 décembre 2002 et adopté à Sun City le 1^{er} avril 2003 avec comme parties prenantes : le Gouvernement de la République

⁴ <https://www.justiceinfo.net/fr/120897-quand-reparations-victimes-congolaises-genocost.html>

⁵ <https://www.radiookapi.net/2023/07/08/actualite/securite/nord-kivu-pres-de-200-eco-gardes-tues-en-20-ans-au-parc-national-des>

⁶ <https://libregrandlac.com/article/5805/nord-kivu--la-guerre-detruit-les-ecosystemes-du-parc-national-des-virunga->

Démocratique du Congo, le Rassemblement Congolais pour la Démocratie (RCD), le Mouvement de Libération du Congo (MLC), l'Opposition politique, les Forces vives, le Rassemblement Congolais pour la Démocratie/Mouvement de Libération (RCD/ML), le Rassemblement Congolais pour la Démocratie/National (RCD/N), les Mai-Mai⁷ ;

- ✓ la conférence de Goma sur la paix, la sécurité et le développement du Nord et du Sud Kivu tenue du 6 au 23 Janvier 2008, pendant laquelle 8 groupes armés, y compris le Congrès national pour la défense du peuple (CNDP) devenu mouvement du 23 Mars (M23) avaient signés un acte d'engagement ;
- ✓ l'accord de paix du 23 Mars 2009 entre le gouvernement congolais et l'ex-rébellion du Congrès national pour la défense du peuple (CNDP) qui prévoit la transformation de ce groupe armé en parti politique, la libération de ses membres détenus par les autorités de la République Démocratique du Congo et l'amnistie des anciens combattants qui s'engageant à déposer les armes. La signature de cet accord avait eu lieu un jour après l'arrestation au Rwanda, le 22 janvier 2009, du chef rebelle Laurent Nkunda ;
- ✓ les pourparlers de Kampala en 2012 entre le gouvernement congolais et M23 ;
- ✓ la déclaration de Nairobi du 12 Décembre 2013 par le Gouvernement congolais accordant l'amnistie aux membres du M23 pour faits de guerre et insurrection ;
- ✓ la signature par 11 Chefs d'Etats à Addis-Abeba, de l'accord-cadre pour la paix, la sécurité et la coopération pour République Démocratique du Congo et la région en date du 24 Février 2013 ;
- ✓ les conclaves des Chefs d'Etats de l'EAC (East African Community), de Nairobi du 21 avril et 20 juin 2022 ;
- ✓ le processus de paix de Luanda en Angola notamment le mini-sommet sur la paix et la sécurité dans la région Est de la République Démocratique du Congo, du 23 Novembre 2022 ayant abouti à la signature d'un communiqué final qui contient des décisions pertinentes et demande le respect absolu du prescrit de la feuille de route du 07 juillet 2022 ;
- ✓ le processus de paix de Nairobi 1,2 et 3 pour l'Ets de la RD Congo ;
- ✓ plusieurs programmes et opérations militaires n'ont pas abouti, notamment Amani leo (paix aujourd'hui) devenu STAREC, DDRRR/DDRR, P-DDRC-S, brassage,

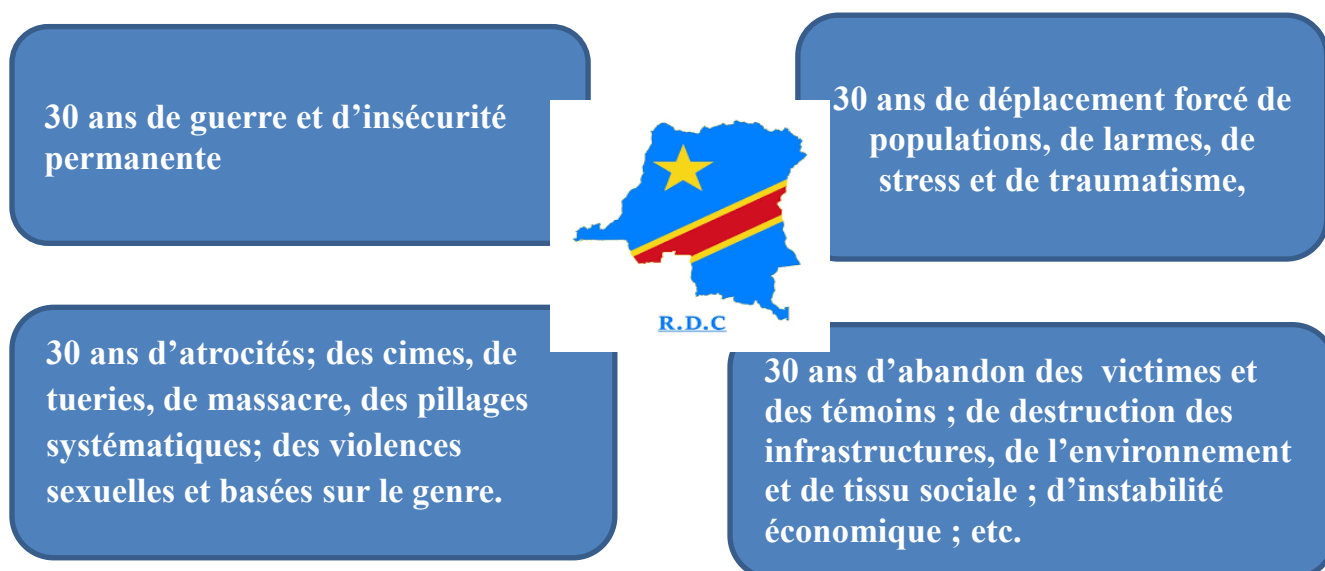
⁷ Accord de Sun City,
https://www.justiceinfo.net/media/k2/attachments/RDC/Accord_global_transition_rdc_2003.pdf

mixage, Kimya 1, Kimya 2, Umoja Wetu, Sokola 1 et 2, ramassage d'armes et effets de guerre.

Curieusement, malgré les efforts consentis dans la recherche de la paix, le nombre de groupes armés a augmenté de 8 en 2008 lors de la conférence de Goma à 122⁸ groupes armés en 2021.

La chronicité de la guerre et de l'insécurité en Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo, affectent la vie des femmes, jeunes, enfants, personnes handicapées, personnes de troisième âge, peuples autochtones pygmées et toute la population en générale.

Le schéma ci-après résume les conséquences de la guerre dans la Province du Nord-Kivu :



I.2. Problématique de l'étude

La Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo, vient de totaliser trente ans de bruits de bottes des porteurs d'armes. La même période a été mouvementée par les projets d'urgence, de résilience et de développement, implémentés par les acteurs étatiques et non étatiques mais le constant fait étant d'une aggravation de la misère de la population sur tout le plan et dans toutes les entités territoriales décentralisées (villes, communes, secteurs et chefferies).

Dans son ouvrage intitulé *Balkanisation de la RDC ? mythes et réalités*, Nicaise Kibel'Bel Oka martèle en disant «il est important de rappeler qu'entre 1998 et 2001, la RDC a frôlé la

⁸ Groupe d'Etude sur Congo (GEC) et Baromètre Sécuritaire du Kivu (KST), La cartographie des groupes armés dans l'Est du Congo, Février 2021.

«somalisation» sans soulever tant d'émotions et d'inquiétudes. Lors de la guerre dite de rectification, la RD Congo a été morcelée, «somalisée» en quatre parties ayant chacune ses institutions et ses dirigeants, tous sous la gestion téléguidée du Rwanda et de l'Ouganda mais jamais dans l'opinion, on a vu autant de réactions craintives de l'émiettement du Pays qu'on observe aujourd'hui....»⁹.

Ce dernier insiste que si la viabilité d'un territoire national est fonction de la liberté de se mouvoir à l'intérieur du pays, d'aller et venir, de partir et revenir, de s'installer et de déménager, d'échanger, de connaître le territoire national, d'agir sur lui, l'état routier national donne plutôt l'impression d'un pays en état d'abandon total. A titre d'illustration, aujourd'hui, entre Moanda-Kisangani, il faut plusieurs jours pour parcourir les 3.102,1 km, notamment via la nationale 1. Il faut aussi quelques jours pour faire Moanda-Kasumbalesa, sur une distance d'environ 2.974,8 km via la nationale 39 et la nationale 1. Le trajet kasumbalesa-Kisangani nécessite aussi quelques jours pour un parcours long de près de 2.124,1 km via la nationale 31¹⁰.

Selon UNOCHA (UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs), en 2023, dans les provinces de l'Ituri, Nord-Kivu et Sud Kivu 184 acteurs opérationnels exécutent 415 projets humanitaires, principalement dans les secteurs de la protection, santé, sécurité alimentaire et de l'eau hygiène et assainissement en faveur de 1,7 millions de personnes¹¹.

En faisant une analyse critique avec une estimation de 315 projets humanitaires et de résilience par an, pendant trois décennies, nous pouvons conclure que plus ou moins 9450 projets ont été exécutés dans la Province du Nord-Kivu entre 1993 et 2023 dont, comparativement aux conditions de vie et à la misère qui accablent la population, nous nous interrogeons sur l'impact des différentes initiatives et les causes profondes qui empêchent le changement et/ou le bien-être des communautés locales. Il sied de noter, qu'il existe plusieurs autres projets misent en œuvre dans le cadre de *«huit objectifs du millénaire pour le développement (OMD) de 2000 à 2015¹²»*, devenus *«dix-sept objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2015-2030, également nommés objectifs mondiaux qui vise à sauver le monde en répondant aux défis liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la*

⁹ Nicaise Kibel'Bel Oka, *Balkanisation de la RDC ? mythes et réalités*, ed. scribe, septembre 2020, p.34

¹⁰ Nicaise Kibel'Bel Oka, *Op.Cit*, p.14

¹¹ UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, <https://reliefweb.int/report/democratic-republic-congo/republique-democratique-du-congo-ituri-nord-kivu-sud-kivu-presence-operationnelle-juillet-2023>

¹² Nations Unies, *Objectifs du Millénaire pour le développement : Rapport 2015*, https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf

*dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice*¹³», mais l'impact n'est pas tangible sur les quotidiens de la population dans la Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo.

Le rapport de sous Cluster VBG (violences basées sur le genre), souligne que l'insécurité engendrée par la guerre en répétition et l'activisme de groupes armés nationaux et étrangers au Nord-Kivu ont eu, entre autres, comme conséquences l'effondrement des mécanismes communautaires de protection, les déplacements massifs et des mouvements pendulaires de populations aussi à l'intérieur qu'à l'extérieur de la province et du pays. De ces déplacements découlent plusieurs défis liés à la protection des civils y compris l'augmentation des incidents de Violences Basées sur le Genre (2018, 2019, 2020 et 2021) ; l'accentuation des exploitations et abus sexuels des mineurs dans plusieurs zones à cause de la présence d'une multiplicité des maisons de tolérance ; le délabrement avancé des infrastructures routières et de dessertes agricoles ; la persistance de l'insécurité dans certaines zones réduisant ainsi accès à l'assistance humanitaire ; l'accès difficile de populations à la terre suite aux conflits fonciers, la problématique de la conservation de la nature face à la croissance démographique des populations riveraines avec comme conséquence l'insuffisance des réserves alimentaires influant sur la prévalence du taux de la malnutrition¹⁴.

Certains acteurs emblématiques, s'intriguent en disant que «beaucoup de projets échouent parce que les besoins réels et la demande potentielle des acteurs sont insuffisamment étudiés. Les applications les plus réussies, observées à ce jour, sont celles qui améliorent un service existant (le besoin est parfaitement identifié) ou celles qui procurent un service précis pour un secteur économique bien déterminé (par exemple les applications agricoles)»¹⁵.

¹³ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

¹⁴ Sous Cluster VBG, Recueil de procédures opérationnelles standard pour la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre au Nord-Kivu, Octobre 2022.

¹⁵ <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2001-1-page-135.htm#:~:text=La%20technologie%20peut%20être%20utilisée,pour%20en%20créer%20de%20nouveaux.>

I.3. Questions de recherche

L'analyse de l'impact des projets dans la Province du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo constitue l'objet de cette étude dont nous nous posons les questions préoccupantes suivantes :

-  Les différents projets humanitaires, de résilience et de développement, tiennent-ils compte de causes des problèmes et des besoins réels, exprimés et ressentis par la population de la Province du Nord Kivu ?
-  Pourquoi la misère et souffrance de la population persistent alors que les acteurs étatiques et non étatiques réalisent des projets dans tous les domaines de la vie durant trois décennies en Province du Nord-Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo ?
-  Les projets humanitaires et de développement veillent-ils à l'étude de base, à la participation des parties prenantes, la coordination entre acteurs, redevabilité, localisation de l'aide, protection de l'environnement, efficacité, efficience, nexus, durabilité et sensibilité aux conflits ?

I.4. Thèse et antithèse soutenues

Face à cette problématique, notre étude soutient la thèse selon laquelle plusieurs projets d'urgence et de développement font face aux défis liés à la négligence de certains aspects importants à respecter avant, pendant et après les projets mais également, la stratégie de mobilisation de fonds et sa répartition conformément aux normes saines de management des projets souffrent de l'absence de rigueur, du contrôle et de l'alignement à la vision de l'Etat qui elle-même n'est pas clairement définie.

I.5. Hypothèses de recherche

Aux questions pertinentes sus mentionnées, les hypothèses principales qui servent de fil conducteur de la présente étude sont :

-  Plusieurs projets humanitaires, de résilience et de développement mis en œuvre dans la Province du Nord Kivu seraient basés sur les conséquences et non aux causes des problèmes et aux besoins réels, exprimés et ressentis par la population ;
-  La persistance de la misère et souffrance de la population de la Province du Nord-Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo serait due à la chronicité de la guerre et des conflits armés qui altèrent les résultats des plusieurs projets ;

- 👤 Plusieurs projets humanitaires et de développement seraient implémentés sans respecter l'étude de base, la participation de toutes les parties prenantes, la coordination entre acteurs, redevabilité, localisation de l'aide, protection de l'environnement, efficacité, efficience, nexus, durabilité et sensibilité aux conflits.

I.6. Objectifs de la recherche

La présente étude s'assigne les objectifs ci-dessous :

- 👤 Déterminer les causes de la misère et souffrance de la population du Nord-Kivu malgré les multiples et macros projets d'urgence et de développement implémentés pendant trois décennies.
- 👤 Analyser le niveau de respect et d'application des normes et principes préétablis qui garantissent le succès des projets et constituent les clés de l'impact.

I.7. Justification de l'étude et intérêt du sujet

Notre étude est motivée par les constants de longue date lorsque nous effectuons des voyages dans les villages, territoires et villes de la Province du Nord-Kivu. Trois décennies durant, nous observons et participons aux cérémonies soit de lancement, soit de clôture des projets, programmes, politiques, etc. Cependant, nous nous posons chaque jour, des questions sur l'impact des différentes initiatives étant donné, les conditions de vie de la population ne s'améliorent jamais et les infrastructures socio-économiques de base (routes, structures sanitaires, écoles, marché, etc) sont quasi inexistantes dans plusieurs milieux et là où elles existent, elles sont délabrées, détruites, impraticables ou non entretenues. Il y a des familles qui ont déjà totalisé plus de vingt ans dans des camps des personnes déplacées internes (PDI) dans une misère indestructible malgré le nombre croissant de projets humanitaires et de construction de la paix. Après l'échec cuisant, certains programmes et projets changent d'appellations mais les stratégies de mise en œuvre et les animateurs restent identiques, en oubliant que l'intitulé d'une initiative ne peut pas influencer le changement ou l'impact. Ainsi, au travers cette étude, nous avons le temps de comprendre cette problématique et tirer des leçons.

Notre étude porte sur un sujet qui touche plusieurs Pays du monde, surtout ceux en crise de guerre et du sud. Ainsi, l'intérêt est triple : scientifique, professionnel et sociale.

Sur le plan scientifique, cette étude offre une formation approfondie dans un domaine spécifique, c'est une ressource permanente aux chercheurs parce qu'elle contribue à

l'amélioration de connaissances dans le domaine de management des projets. Cette dernière prouve le bagage intellectuel et l'investissement scientifique dont nous disposons pour servir de source fiable d'informations et d'expertises capitalisables.

Du point de vue professionnel, la réalisation de cette thèse est une mine d'Or parce qu'elle nous aide pas seulement à acquérir et à développer une large gamme de compétences, telles que la recherche, l'analyse critique, les normes, principes et bonnes pratiques de gestion des projets mais aussi à obtenir la qualité de Docteur en management des projets, ce qui renforce la crédibilité, notoriété et confiance.

Les informations et analyses contenues dans cette étude peuvent être capitalisées par toute personne œuvrant dans les domaines humanitaires et de développement pour améliorer la qualité de travail.

Sur le plan Social, ce travail servirait de référence pour guider les décisions des acteurs humanitaires et de développement tant étatiques que privés afin d'améliorer la gestion des projets en veillant sur les étapes, normes, principes et facteurs qui peuvent permettre l'impact. Ce travail va aider les décideurs à dénicher facilement les erreurs et mauvaises pratiques de leurs projets et adopter de mesures correctives pour améliorer les conditions de vie de la population qui, elle-même doit se considérer comme partie prenante en lieu et place des simples bénéficiaires.

I.8. Délimitation de l'étude

Le Nord-Kivu, l'une de vingt-six Provinces de la République Démocratique du Congo, est notre couverture géographique dont le troisième chapitre donne d'amples détails. Le choix de cette Province est motivé par la souffrance qu'endure la population victime d'atrocités, la crise humanitaire caractérisée par un nombre effrayant des déplacés de guerres, l'état désastreux des infrastructures socio-économiques et la présence de plusieurs projets humanitaires, de paix et de développement exécutés de 1993 à nos jours, sans impact et/ou changement durable, au contraire, la misère et la souffrance s'exacerbent.

Chapitre II : METHODOLOGIE

L'approche méthodologique envisagée dans le cadre de notre recherche doctorale porte essentiellement sur trois méthodes, à savoir:

-  La méthode documentaire ;
-  La méthode d'observation ;
-  La méthode d'enquête quantitative et qualitative.

II.1. Méthode documentaire

Cette méthode nous a permis d'analyser les effets des projets humanitaires, de résilience et de développement en passant en revue certaines études précédentes, des rapports, documents de projet et des publications en lien avec le sujet de notre thèse.

Au travers cette méthodologie, nous avons eu accès aux archives des experts, organisations et analystes qui suivent de très près le contexte de la partie Est de la République Démocratique du Congo en produisant des rapports et articles disponibles en ligne et dans certaines bibliothèques dont nous avons achetés certains ouvrages pour servir d'évidences.

II.2. Méthode d'observation

Nous avons appliqué l'observation directe via les descentes sur le terrain, l'observation participante au travers la participation active aux activités au sein des communautés et l'observation non participante.

Cette méthode nous a permis d'étudier les conditions de vie dans dix camps des déplacés internes, d'effectuer des visites de certains sites d'exécution des projets et des ménages des bénéficiaires, ainsi que certaines organisations étatiques et non étatiques qui réalisent des projets dans la Province du Nord-Kivu afin de comparer les aspects programmatiques, administratifs et logistiques aux réalités que nous avons observé sur terrain.

II.3. Méthode d'enquête quantitative et qualitative

Brahim Benyoucef dit «afin d'assurer sa crédibilité, la connaissance scientifique doit se démarquer et se détacher du simple propos, de l'intuition et de l'affirmation non vérifiée. Elle

doit appliquer des méthodes rigoureuses afin de recueillir, de valider et de vérifier son information¹⁶».

Ainsi, cette méthode nous a été très utile parce qu'elle nous a permis, notamment :

- de conduire des entretiens avec les parties prenantes aux projets, en l'occurrence les acteurs étatiques et non étatiques ainsi que les communautés (bénéficiaires) ;
- d'animer les focus group discussion (FGD) avec la population (bénéficiaire) des projets d'urgences et de développement dans la Province du Nord-Kivu ;

Pour collecter de données quantitatives et qualitatives, nous avons utilisé un questionnaire et un guide d'entretien, des outils adaptés en fonction des personnes à interviewer, conçus et programmés dans KOBOTOOLBOX dont les données collectées sont analysées dans des logiciels appropriés, précisément Excel et SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Nous avons collecté les données auprès de quatre catégories d'informateurs clés, notamment :

- Les autorités congolaises (acteurs étatiques) ;
- Les agents des organisations internationales et d'agences du système des Nations Unies ;
- Les membres d'organisations nationales et plateformes d'associations de la société civile ;
- La population (bénéficiaires des projets).

Pour déterminer la taille de l'échantillon, nous nous sommes heurtés à une difficulté majeure de déterminer avec précision, l'effectif de la population d'étude, pour servir de base lors de calcul en appliquant la formule :

$$n = \left(\frac{t^2 p(1-p)}{d^2} \right)$$
$$n = \left(\frac{1,96^2 0,5(1-0,5)}{0,05^2} \right)$$

Dans cette formule :

- n = taille de l'échantillon

¹⁶ Brahim Benyoucef <https://www.observatoire-espace-societe.com/la-methodologie-denquete-en-sciences-sociales/>

- t = coefficient de confiance à 95 % ou paramètre lié au risque d'erreur de 5% qui est 1,96
- p = proportion de l'estimateur recherché qui est estimé à 0,5.
- d = degré de précision souhaité ou erreur consentie (5%).

Pour remédier à ce défi, nous avons décidé de recourir à un échantillon aléatoire de 150 personnes de trois villes (Goma, Beni et Butembo) et six territoires (Walikale, Masisi, Nyiragongo, Rutshuru, Beni et Lubero) de la Province du Nord-Kivu.

En ce qui concerne la population, nous avons organisé cinq focus group discussion (FGD) de 8 à 12 participants en utilisant un guide d'entretien. Nous avons organisé également six entretiens en ciblant les responsables et agents des services étatiques, des agences du système des Nations Unies, d'organisations internationales et des bailleurs de fonds. Les différents focus group discussion et entretiens ont été animés dans le respect strict des règles d'hygiène pour prévenir des probables contaminations et probations des germes microbiens et/ou des épidémies, pandémies et autres maladies transmissibles.

Dans le souci de garantir la vérification de la qualité et de la véracité de données quantitatives et qualitatives, une formation/briefing s'est tenue à l'intention de toute l'équipe impliquée dans la collecte de données (enquêteurs) pour la rendre capable de comprendre les outils de collecte de données et apprendre comment les utiliser. Un test du questionnaire et du guide d'entretien a été fait en amont pour se rassurer que les questions sont bien adaptées et que le temps par enquêter ne dépasse pas 10 minutes et 45 minutes maximum pour le focus group discussion (FGD). Pendant la formation, nous avons également insisté sur les étapes à respecter dont l'introduction (présentation de l'enquêteur, caractère confidentiel de l'étude pour la mise en confiance et obtention du consentement de l'enquêté), énoncer la durée, le nombre de questions et expliquer les bonnes pratiques ou attitudes avant, pendant et après chaque question mais aussi celles applicables à la clôture d'une entrevue.

Pendant la collecte de données nous sommes flexibles, c'est-à-dire elle peut se faire physiquement ou à distance en capitalisant la technologie qui facilite les appels par téléphone, WhatsApp, Google meet, Skype et autres applications en tenant compte de la volonté et disponibilité des informateurs clés. S'agissant de traitement et analyse de données, nous avons quatre étapes essentielles, à savoir : (i) le tri des données ; (ii) le contrôle de qualité de données ; (iii) le traitement de données ; et (iv) l'analyse des données.

Chapitre III : COUVERTURE GEOGRAPHIQUE DE L'ETUDE

Notre thèse couvre le Nord-Kivu, l'une de 26 Provinces de la République Démocratique du Congo. Sommairement, voici la présentation de ladite province :

III.1. Localisation

La province du Nord- Kivu est située à cheval sur l'Equateur. Elle est comprise entre 0° 58' de latitude Nord et 02° 03' de latitude Sud et entre 27° 14' de longitude Ouest et 29° 58' de longitude Est. Avec une superficie 59 631 km² soit environ 2,5 % de l'étendue du territoire national, la Province du Nord-Kivu est limitée par la province de l'Ituri au nord, les provinces de la Tshopo et du Maniema à l'Ouest, et le Sud-Kivu au Sud. A l'Est, elle est limitée par l'Ouganda et le Rwanda.

III. 2. Subdivision

La province du Nord-Kivu est divisée en trois villes, six territoires et quarante-trois entités territoriales décentralisées (ETD).

Les trois villes sont :

- Goma (chef-lieu de la province),
- Beni
- Butembo;

Les six territoires du Nord-Kivu sont dans le tableau n° 1, ci-après :

Territoire	Chef-lieu	Superficie en km ²
Territoire de Beni	Oicha	7 484
Territoire de Lubero	Lubero	18 096
Territoire de Masisi	Masisi	4 734
Territoire de Nyiragongo	Kibumba	163
Territoire de Rutshuru	Rutshuru	5 289
Territoire de Walikale	Walikale	23 475

Le tableau n° 2 suivant, présente les entités territoriales décentralisées (ETD) du Nord-Kivu :

Territoire/Ville	Communes	Communes rurales déjà installées	Chefferies	Secteurs
Goma (Chef-lieu de la Province)	Karisimbi et Goma			
Butembo	Bulengera, Kimemi, Mususa, Vulamba			
Beni ville	Beu, Bungulu, Mulekera, Ruwenzori			
Walikale		Walikale		Wanyanga et Bakano
Masisi		Masisi	Bashali et Bahunde	Osso Banyungu et Katoyi
Nyiragongo		Kibumba	Bukumu	
Rutshuru		Rutshuru	Bwisha et Bwito	
Lubero		Kanyabayonga, Kayna, Kirumba, Lubero	Bamate, Baswagha et Batangi	Bapere
Beni territoire		Bulongo, Kyondo, Lume, Mangina, Oicha	Bashu et Watalinga	Beni-Mbau et Ruwenzori

Source : Division provinciale de la Décentralisation.

Selon l'analyse faite sur ce tableau, les entités territoriales décentralisées de la Province du Nord-Kivu sont au nombre de 43 parmi elles, 3 villes, 10 Communes urbaines, 13 Communes rurales, 10 Chefferies et 7 Secteurs.

III.3. Relief

Le relief du Nord- Kivu est très accidenté. L'altitude varie de moins de 800 m à plus de 2.500 m. certains sommets atteignent plus de 5.000 m. Ce relief est formé des plaines, des plateaux et des chaînes de montagne. Les plaines alluviales s'étendent du Nord au Sud du Lac Edouard. Il s'agit, respectivement, des plaines alluviales de la Semuliki et des Rwindi-Rutshuru. Les Rives occidentales du Lac Edouard se heurtent à un escarpement abrupt, dont le prolongement vers le Sud, en bordure de la plaine des Rwindi-Rutshuru est connu sous le nom d'escarpement de Kabasha. La plaine alluviale de la Semuliki est resserrée entre le prolongement septentrional de l'escarpement riverain du lac Edouard à l'Ouest, et l'imposant massif de Ruwenzori (5.119 m) à l'Est. La plaine des Rwindi- Rutshuru se relève doucement, mais très régulièrement vers le Sud, où elle se heurte aux champs de lave qui la relaient vers le massif des Virunga, et particulièrement vers le groupe des volcans actifs dominés par le Nyamulagira (3.056 m) et le Nyiragongo (3.470 m)¹⁷.

III.4. Climat

L'hétérogénéité du relief amène une grande variété de climats. D'une manière générale, on observe une corrélation étroite entre l'altitude et la température moyenne. En dessous de 1.000 m, cette température est voisine de 23°C. A 1.500 m, on enregistre quelques 19° C et à 2.000 m, 15° C environ. La pluviométrie moyenne varie entre 1.000 mm et 2.000 mm. Les précipitations mensuelles les plus faibles sont enregistrées entre janvier et février et entre juillet et août. Quatre saisons caractérisent le climat du Nord- Kivu : deux saisons humides et deux saisons sèches. La première saison humide se situe entre mi-Août et mi-Janvier et la deuxième va pratiquement de mi-février à mi-juillet. Quant aux deux saisons sèches, elles sont très courtes. La première est observée entre mi-janvier et mi-février et la seconde entre mi-juillet et mi-août. Néanmoins, il s'observe actuellement, une perturbation des saisons suite au phénomène du dérèglement climatique.

¹⁷ PRONANUT, Enquêtes nutritionnelles territoriales, Janvier-Février 2016, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/assessments/rapport_e_nq_nut_ter_nord_kivu_version_finale_z.pdf

III.5. Situation administrative et démographique

C'est par le décret du 1er août 1888 que l'Etat Indépendant du Congo fut subdivisé en onze districts. Le Nord-Kivu appartenait en ce moment-là au district de Stanley-falls. En 1889, Stanley-falls devient Province Orientale avec pour Chef-lieu StanleyVille (Kisangani aujourd'hui).

Les premiers territoires furent créés entre 1912 et 1914 et étaient dénommés soit par le nom du chef-lieu, de l'ethnie, d'un cours d'eau, soit d'un élément géographique du paysage. En 1939, le Kivu bénéficie du statut de district pour devenir Province en 1951. C'est alors que le Nord-Kivu devient à son tour district en 1956.

Présentement, la province du Nord Kivu est l'une de 26 provinces de la République Démocratique du Congo. Elle est subdivisée en 6 Territoires, 3 Villes, 10 Communes, 17 Collectivités dont 10 Chefferies et 7 Secteurs, 97 Groupements et 5178 Villages¹⁸.

Le Nord-Kivu est l'une des Provinces de la RD Congo ayant été ciblée pour l'expérimentation du découpage. De 1935 à 1963, le Pays avait six Provinces entre autre Léopoldville, Equateur, Orientale, Kasai, Kivu et Katanga. En 1966, le Pays passe de six Provinces à huit dont Bandundu, Congo-Central, Equateur, Orientale, Kasai-Occidental, Kasai-Oriental, Kivu, Katanga plus Kinshasa. En 1988, la province du Kivu est divisée en trois provinces dont : le Nord-Kivu, Sud-Kivu et Maniema¹⁹.

Depuis l'Indépendance du Congo jusqu'aujourd'hui, la Province du Nord-Kivu a été dirigée par dix Gouverneurs, à savoir :

- ✓ Benezeth Moley (11 septembre 1962 - 6 juillet 1965)
- ✓ Denis Paluku (6 juillet 1965 - 28 décembre 1966)
- ✓ Konde Vila Kikanda (20 juillet 1988 – 1990)
- ✓ Basembe Emina (1991)
- ✓ Jean-Pierre Kalumbo Mbogho (1991–août 1993)
- ✓ Moto Mupenda (Août 1993–Novembre 1996)
- ✓ Léonard Kanyamuhanga Gafundi (Octobre 1996 – Juillet 2000)
- ✓ Eugène Serufuli Ngayabaseka (Juillet 2000–Février 2007)

¹⁸ Document de stratégie de réduction de la pauvreté dans la Province du Nord-Kivu, <http://www.capac.ulg.ac.be/Data/DSRP/DSRPNordKivu.pdf>

¹⁹ https://wikimonde.com/article/Histoire_des_divisions_administratives_de_la_R%C3%A9publique_d%C3%A9mocratique_du_Congo

- ✓ Julien Paluku Kahongya (24 Février 2007-Février 2019)
- ✓ Carly Nzanu Kasivita (25 Juin 2019 à nos jours) ;
- ✓ Constant Ndimba Kongba, Gouverneur militaire de mai 2021 à Septembre 2023 ;
- ✓ Peter CIRIMWAMI NKUBA, Gouverneur militaire de Septembre 2023 à nos jours.

Sur le plan démographique, l'effectif de la population de la Province du Nord-Kivu est présenté en terme d'estimation parce qu'il n'y a encore eu des recensements officiels. Ainsi, les services de la Province comptent plus ou moins 7 millions d'habitants²⁰.

III.6. Situation sanitaire du Nord-Kivu

Depuis le mois de décembre 2003, la Province Sanitaire du Nord-Kivu a été découpée en 34 Zones de santé respectant en cela le critère de territorialité, c'est-à-dire aucune Zone de santé ne doit enjamber sur deux Territoires administratifs.

Les zones de santé qui couvrent les besoins sanitaires de la population en Province du Nord-Kivu sont : Goma, Karisimbi, Nyiragongo, Katoyi, Kirotshé, Masisi, Mweso, Itebero, Kibua, Pinga, Walikale, Alimbongo, Biena, Kayna, Lubero, Manguredjipa, Masereka, Musienene, Kalunguta, Kamango, Kyondo, Mabalako, Mutwanga, Oicha, Vuhovi, Beni, Butembo, Katwa, Bambo, Binza, Birambizo, Kibirizi, Rutshuru et Rwanguba.

Ces derniers temps, les causes de morbidité et de mortalité dans la Province du Nord-Kivu seraient le Paludisme en première ligne, suivi des crises cardiaques, des tensions artérielles, des infections respiratoires aiguës (IRA), des verminoses, de la diarrhée non sanglante, le tétanos néo natal, des cancers, du diabète, de Syndrome méningé, du SIDA, d'Ebola, des troubles psychologiques, etc.

III.7. Ressources naturelles et autres richesses de la Province du Nord-Kivu

Le Nord-Kivu regorge une potentialité incalculable qui, une fois exploitée à travers une vision claire, la pauvreté et la misère peuvent appartenir diminuer sensiblement.

Le sol du Nord-Kivu est très fertile. C'est une richesse par excellence parce que la productivité le prouve. Le sol est favorable à plusieurs variétés des cultures dont entre autres le Palmier à huile, Cacao, Cafés (arabica et robusta), Thé, Pastèque, Pomme de terre, arachide, Maïs, Riz, haricot, Manioc, banane, ananas, Taro/macabo, Canne à sucre,

²⁰ Carte postale Nord-Kivu et ses potentialités,
file:///C:/Users/CASTRO/Downloads/CARTE_POSTALE_NORD_KIVU_PDF_1.pdf

Bananiers, les maraîchères (choux, Oignon, amarante, tomate,...), les avocats, mangues, maracuja, papaye, fraises, goyaves, citrons, etc.

La Province du Nord-Kivu est favorable à l'élevage. On y pratique 2 types d'élevage (élevage traditionnel et moderne ou élevage organisé) des gros et des petits bétails, des volailles, des basses cours. Certains éleveurs pratiquent l'élevage intensif et d'autres l'élevage extensif.

Ladite Province comprend des lacs (Edouard, Kivu et Mokoto qui accumulent quatre lacs dénommés respectivement Ndalaha, Lukulu, Mbalukia et Mbila) et des rivières poissonneuses pour la pratique de la pêche. Les principales espèces des poissons sont : Tilapia, Bagrus, Clarias, Limnothrissa moidon ou SAMBAZA et autres espèces productives. A ceci s'ajoute une forte potentialité des cours d'eaux dans tous les territoires sauf dans celui de Nyiragongo qui permet de construire des étangs piscicoles familiales.

Dans la province du Nord-Kivu, on pratique trois types de pêche : (i) la pêche artisanale, (ii) la pêche semi-industrielle et (iii) la pêche individuelle à la ligne ou harpon à l'empoisonnement.

Cette Province regorge d'une bonne partie de forêts dont la République Démocratique du Congo par rapport au bassin du Congo, constitue le 2ème poumon du monde. Au Nord-Kivu, on distingue essentiellement trois types de forêts, à savoir les forêts classées, protégées et à productions permanentes. En ce qui concerne les forêts classées, il faut noter que la Province du Nord-Kivu contribue à la protection de trois Parcs nationaux notamment : le Parc National des Virunga (PNVi) créé en 1925, le Parc National de Kahuzi-Biega (PNKB) créé en 1970 et le Parc National de Maiko créé également en 1970. Les forêts du Nord-Kivu sont riches en faune et flore représentant des espèces rares en l'occurrence les Gorilles et autres espèces en voie d'extinction.

Le Nord-Kivu est une province touristique par excellence de par la variété de faune et flore, mais aussi de son relief parsemé des lacs et des rivières ainsi que ses Volcans Nyiragongo et Nyamulagira.

S'agissant de ressources minières, la Province du Nord-Kivu regorge une potentialité non négligeable. C'est depuis l'époque coloniale que les sous-sols du Nord-Kivu, sont extraits. Parmi les minerais déjà découverts il y a la cassitérite (oxyde d'étain), la colombo-tantalite (oxyde mixte de tantale), le niobium anciennement appelé colombium du wolframite, la

monazite, coltan et Or. Des indices de diamant sont signalés en Territoire de Lubero (Musienene, Kinyavuyiri, Kilau, Kasisi et Kimbulu) et en Territoire de Walikale (Angoa, Amapima, Tchungu, Kasangano, Makwatima, Apiti, Tunisie/Muswane et Kabombo). D'autres indices de Platine et d'Argent et quelques pierres semi- précieuses comme la tourmaline, l'améthyste existent en plusieurs endroits dans les Territoires de Walikale et Lubero²¹. D'autres ressources énergétiques concernent le gaz méthane du Lac Kivu, les centrales hydroélectriques dont celle de Matebe, etc. La Province du Nord-Kivu dispose d'un aéroport international et des plusieurs aérodromes dans les territoires. Toutes ces ressources contribuent énormément à l'économie de la Province du Nord-Kivu et de la République Démocratique du Congo en générale.

²¹ https://www.congovirtuel.com/page_province_nord_kivu.php

Chapitre IV. REVUE DE LITTÉRATURE SUR L'IMPACT DES PROJETS

IV.1. Revue des travaux de recherche pertinents sur le sujet

Nous avons analysé plusieurs études des différents auteurs, notamment :

Anahid Shojaei Fard, qui se focalise sur l'impact de la GRH sur le succès des projets²² dont selon cet auteur, la gestion des ressources humaines (GRH) comprend les pratiques et les politiques destinées à gérer le capital humain dans le but de la réalisation des objectifs des organisations. La GRH a été reconnue comme un déterminant important de la réussite des organisations et de leur compétitivité durable dans un monde en mutation. Au cours des dernières décennies, la structure des organisations dans de nombreuses industries différentes a changé de façon spectaculaire. En particulier dans les secteurs à forte intensité de connaissances, les organisations sont passées de structures permanentes à des entités qui ont de plus en plus recours à des projets pour atteindre leurs objectifs. Les projets sont des tâches complexes qui peuvent faire appel à un large éventail de compétences pour atteindre un ensemble prédéfini d'objectifs approuvés par les parties prenantes dans un temps et un budget limité. Les caractéristiques inhérentes aux projets, telles que le caractère temporaire, la complexité, l'incertitude et l'interfonctionnalité, à tous les stades, de la définition du projet à son exécution, imposent des défis et des opportunités uniques aux membres de l'équipe, aux gestionnaires de projet et aux autres entités chargées de la mise en œuvre des politiques de GRH. Tout en permettant à l'organisation de bénéficier de la plus grande expertise pour effectuer des tâches hautement spécialisées et en permettant au personnel d'apprendre continuellement en participant à différents projets, les défis des projets peuvent conduire à la perte de capital humain et à l'échec s'ils ne sont pas gérés de manière appropriée. Dans sa recherche, Anahid Shojaei Fard a montré comment les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent déterminer le succès des projets et des organisations.

Mathias Marcel AGOSSOUZA de l'Université d'Abomey-Calavi du Bénin, dans son travail de mémoire intitulé «amélioration de la performance des projets de développement par la mise en place du système de suivi-évaluation: cas du PNDCC (Projet National d'appui au Développement Conduit par les Communautés)», souligne que l'évaluation permet d'apprécier la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de la mise en

²² https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25723/Shojaeifard_Anahid_2021_TravailDirige.pdf?sequence=1&isAllowed=y

œuvre du projet/programme ou plan. Elle permet de déterminer dans quelle mesure et avec quel degré de succès ou d'échec, les résultats et les objectifs escomptés ont été atteints (efficacité). Elle vise également à vérifier si les résultats et objectifs atteints sont fonction d'une utilisation optimale des ressources (efficience). Il ajoute en disant que l'évaluation permet de tirer les renseignements sur l'adéquation entre la stratégie utilisée et la faisabilité des résultats et effets attendus. Cet auteur insiste l'évaluation ex-ante dont le but est de préparer l'exécution du projet ; l'évaluation continue ou mi-parcours ; l'évaluation terminale ou finale qui s'effectue à la dernière phase du projet et l'évaluation ex-post à réaliser deux, trois voire cinq ans après la fin du projet pour déterminer l'impact. Dans ce travail, il est clairement démontré que le suivi-évaluation doit répondre aux préoccupations suivantes : (i) informer à temps les responsables du projet des anomalies ou distorsions survenues au cours de l'exécution des activités du projet et pour des décisions de correction ou de modification à prendre ; (ii) rendre compte des réalisations des projets à travers ses composantes ; et (iii) apprécier les effets et impacts induits par le projet en rapport avec les réalisations du projet²³.

Lechheb Houda, Ouakil Hicham et Jouilil Youness²⁴ ont mené une recherche sur *«l'évaluation d'impact et des changements causés par une intervention, une politique, un projet, ou une mesure sur le groupe témoin et d'analyser et mesurer l'ampleur de cet impact»*. Selon ces derniers, une telle évaluation permet d'établir un lien de cause à effet entre un projet, une mesure, un traitement ou une politique et un ou plusieurs résultats au niveau des outcomes. Cela implique de reconstituer un groupe témoin dite « contrefactuelle » ou encore groupe de comparaison. Autrement dit, l'évaluation de l'impact est une évaluation de la manière dont le traitement évalue les résultats. L'analyse appropriée de l'évaluation d'impact nécessite un contrefactuel. C'est-à-dire de ce que ces résultats auraient été en l'absence du traitement en question. Une évaluation d'impact évalue les changements dans le bien-être des personnes, des ménages ou des communautés pouvant être attribués à un programme ou une politique spécifique. La question centrale de l'évaluation de l'impact est de répondre à la question de savoir *quel serait arrivé à ceux qui reçoivent l'intervention s'ils n'avaient pas reçu le programme ?* Comme nous ne pouvons pas observer simultanément l'état de ce groupe (avec et sans l'intervention), le principal défi est de développer un contrefactuel, c'est-à-dire un groupe aussi similaire que possible à ceux

²³ https://www.memoireonline.com/05/12/5877/m_Amelioration-de-la-performance-des-projets-de-developpement-par-la-mise-en-place-du-systeme-de-su11.html

²⁴ Lechheb Houda¹, Ouakil Hicham² & Jouilil Youness, Évaluation d'impact : Revue de littérature, <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/412466.pdf>

qui reçoivent l'intervention en question. Cette comparaison permet d'établir une causalité définitive en attribuant au programme les changements observés dans le bien-être, tout en éliminant les facteurs de confusion.

Il apparaît de ce qui précède que l'évaluation de l'impact est une évaluation ex post destinée, surtout, à identifier si une mesure donnée est efficace ou non. Elle sert également à quantifier la part du changement observé dans la population étudiée et qui serait attribuée à la mesure évaluée. Les évaluations d'impact sont un type particulier d'évaluation qui cherche surtout à répondre une question de cause à effet et à savoir quel est l'impact (ou l'effet causal) d'un programme sur un résultat d'intérêt. Comme mentionnée ci-dessous, l'évaluation de l'impact s'attache à déterminer si les éventuelles améliorations observées dans la population sont dues par l'intervention entreprise. Une intervention cible généralement des populations particulières (les chômeurs, les pauvres, les veuves, les enfants de la rue,...) et dont les caractéristiques socio-économiques et sociodémographiques seraient différentes de celle du reste de la société. Ces auteurs insistent sur deux types de problèmes de sélection : sélection liée au ciblage des bénéficiaires (Program placement) en se posant des questions sur : comment peut-on identifier les éligibles au programmes et qui remplissent les critères d'éligibilité ? Comment peut-on minimiser, dans la mesure du possible, les erreurs de ciblage (erreurs d'inclusions et d'exclusions) ? Problème d'auto-sélection (Self selection) dont les personnes ont la liberté de participer ou non aux programmes qui leur sont proposés.

ALMAACHE Mohamed et ENNAHAL Abdeladim de l'Université Mohamed Premier Oujda, dans leur étude relative aux «*Facteurs clés et critères de succès du management de projets : Revue de littérature*»²⁵, précisent que le succès d'un projet est une construction multidimensionnelle qui comprend à la fois l'efficience de la réussite du management du projet à court terme et l'atteinte à plus long terme des résultats souhaités du projet, c'est-à-dire, l'efficacité et l'impact.

Malgré les considérables efforts déployés pour définir et mesurer le succès des projets, de nombreuses études et rapports ont conclu que de nombreux projets ne répondent pas à leurs objectifs. Dans la littérature en matière de gestion des projets, nous avons constaté que la plupart des écrits ne font pas la distinction entre le succès des projets et le succès du

25

ALMAACHE, M & ENNAHAL, A. (2022). « Facteurs clés et critères de succès du management de projets : revue de littérature, Revue Française d'Économie et de Gestion », « Volume 3 : Numéro 3 » pp : 296 – 316, <file:///C:/Users/hp/Downloads/583-Texte%20de%20l'article-1759-1-10-20220314.pdf>

management de projet. En analysant les résultats des recherches empiriques en matière du succès des projets, ces auteurs ont conclu que le coût, la qualité et le délai sont des facteurs important pour obtenir les succès du projet, auxquels s'ajoutent le support de la haute direction, les objectifs réalistes et clairs, l'existence d'un plan opérationnel solide et à jour, un système de communication efficace qui tient compte du système de feedback, l'implication des clients et une équipe de projet qualifiée.

IV.2. Identification de lacunes dans la recherche existante

Après analyse des études ci-haut, il est honnêtement difficile de parler des lacunes des recherches réalisées parce que chacune porte sur une thématique pertinente. Nonobstant, nous constatons que le premier auteur se focalise sur les ressources humaines (GRH), qu'il considère comme socle de succès des projets et des organisations. Il a parfaitement raison sauf qu'il a été très limitatif parce qu'il existe plusieurs facteurs impérieux dont les projets doivent tenir compte pour atteindre les résultats et l'impact.

Le second auteur accorde crédit au suivi et évaluation de projet qui, constitue également une étape incontournable de cycle de projet. Ce dernier a été spécifique en oubliant également d'autres facteurs clés.

Le troisième auteur, s'attèle sur les changements causés par une intervention, une politique, un projet, ou une mesure sur le groupe cible et/ou bénéficiaire. C'est très encourageant parce qu'il rencontre ma préoccupation lors qu'il souhaite établir le lien de cause à effet. Cette manière de comprendre l'impact des projets peut pousser les initiateurs à tenir compte des solutions qui tiennent compte des causes profondes du problème ou besoins à résoudre au lieu de perdre les ressources sur les conséquences.

Les auteurs quatrièmement cités, me semblent très globalisant parce qu'ils martèlent sur les facteurs de succès des projets avec un accent sur le coût, la qualité, le délai, le support de la haute direction, les objectifs réalistes et clairs, l'existence d'un plan opérationnel solide et à jour, un système de communication efficace qui tient compte du système de feedback, l'implication des clients/bénéficiaires et une équipe de projet qualifiée.

Tous ces auteurs n'ont pas fait allusion à l'étude de base, théorie de changement, analyse des risques et mesures de mitigation des risques, durabilité, inclusion, sensibilité aux conflits, principe genre, localisation de l'aide ainsi qu'à la procédure administrative, financière et logistique, ce qui constitue une lacune dans leurs études.

Chapitre V. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE SUR LES PROJETS D'URGENCE ET DE DEVELOPPEMENT.

Ce chapitre est focalisé sur les notions importantes en lien avec les projets humanitaire, de résilience et de développement durable.

V.1. Définitions des concepts clés

V.1.1. Projet

Le terme «projet» a été employé pour la première fois au 16^e siècle et vient du latin *projicere*, qui veut dire «jeter en avant». Sa racine latine évoque un mouvement, une trajectoire et un rapport à l'espace et au temps.²⁶

Un projet est défini et mis en œuvre pour apporter la réponse au besoin d'une population, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. Les projets ont des buts et objectifs clairement définis et exposés pour produire des résultats clairement définis. Leur but est de résoudre un «problème», ce qui implique une analyse préalable des besoins. Suggérant une ou plusieurs solutions, ils visent un changement social contextuel ou durable.

Selon la nature du résultat (produit) final, on distingue deux types de projets, à savoir :

- **le projet mou** dont le résultat est intangible et requiert principalement des ressources humaines pour son exécution, plutôt que des ressources techniques et matérielles.
- **et le projet dur** qui aboutit à un résultat tangible et nécessite des ressources matérielles.

Dans cette typologie, il est facile de monter la nuance entre les projets d'urgences (humanitaires), de résilience et de développement durable en se basant sur la solution et le problème.

²⁶ https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261206/2_projet.pdf/a375c167-8dae-4f07-b8b0-8597a144ca69#:~:text=Un%20projet%20est%20défini%20et,entreprendre%20avec%20des%20ressources%20données».

V.1.2. But

C'est un changement à long terme au regard de situations ou de problèmes précis à observer dans une collectivité.

V.1.3. Objectifs spécifiques

Les objectifs de projet découlent du but et/ou objectif global de projet, mais ils sont plus précis et plus concrets. Les objectifs spécifiques sont atteints grâce aux activités.

V.1.4. Activités

Les activités sont les différentes tâches qu'il faudra réaliser au cours du projet pour atteindre les objectifs assignés.

V.1.5. Outcomes du projet

Ce sont les résultats au niveau des objectifs spécifiques. C'est-à-dire, les indicateurs de changement directs que le projet opère sur les bénéficiaires et sur des acteurs clés ciblés et dans le temps prévu par le projet.

V.1.6. Outputs (livrables)

Les outputs sont les résultats planifiés qui correspondent aux produits, aux prestations et aux services directement fournis par le projet et qui introduisent le changement. En économie, l'output est un produit issu de la transformation productive et destiné à être vendu à des utilisateurs, soit pour de nouvelles transformations (produit intermédiaire), soit pour un usage final servant à la consommation ou à l'investissement.

V.1.7. Intrants du projet

C'est l'ensemble de ressources nécessaires pour le bon fonctionnement du projet. Ces ressources incluent notamment le personnel, les matériels, les installations et l'équipement, etc.

V.1.8. Extrants

Les extrants sont les produits, les biens ou les services qu'on peut donner grâce aux activités du projet. Autrement dit, ce sont les résultats immédiats du projet.

V.1.9. Effets du projet

Ce sont les résultats intermédiaires, conséquences des résultats immédiats. Les effets du projet sont également les incidences de l'action sur le milieu physique, humain et environnemental.

V.1.10. Impact du projet

C'est la nouvelle situation de l'ensemble des effets. Il s'agit des résultats finaux ou à long termes. c'est le changement opéré par le projet.

V.1.11. Indicateur

Un indicateur est de l'information recueillie au sujet d'un processus ou d'un résultat particulier vous permettant de savoir si le processus s'est déroulé et si le résultat a été obtenu. Il vous dit ce qui est observable et mesurable. Un IOV (indicateur objectivement vérifiable) permet de vérifier l'atteinte des objectifs et des résultats du projet de manière indépendante et transparente. Les IOV sont utilisés dans la planification de projet pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Ils permettent de vérifier si les résultats attendus ont été atteints et d'ajuster la planification en conséquence. Les IOV sont définis en fonction des objectifs du projet et doivent être clairs, qualitatifs et quantitatifs (mesurables et pertinents). Lors de la planification d'un projet, les IOV sont utilisés pour définir les résultats attendus et les activités nécessaires pour les atteindre. Pour l'évaluation finale d'un projet, le rapport peut être focalisé sur les aspects suivants sans être exhaustif : le respect du budget ; le taux d'achèvement des livrables ; la qualité des livrables ; le respect des délais ; l'utilisation des ressources ; le niveau de mitigation des risques et la satisfaction des bénéficiaires (clients).

V.1.12. Sources de vérification

Ce sont les moyens utilisés pour recueillir des données sur les IOV (indicateurs objectivement vérifiables). Pour chaque indicateur, il faut spécifier une ou plusieurs sources de vérification. Une source de vérification peut être de différents types, par exemple une étude de base, des formulaires, des fiches, des rapports de mission, des enquêtes, des sites web, de listes, de lettres, des journaux, des liens, des émissions, des images, etc. Il est recommandé d'utiliser plusieurs sources de vérification pour croiser les données et vérifier leur fiabilité

V.1.13. Programme

C'est un ensemble de projets gérés de façon groupée en vue d'améliorer les conditions de vie dans le but d'atteindre changements pour la communauté sous sa participation. Tout comme la gestion de projet implique de coordonner des tâches distinctes, la gestion de programme quant à elle, consiste à coordonner des projets ayant été préalablement regroupés.

V.1.14. Plan d'action

C'est un document qui présente les activités à mener pour atteindre un objectif. Il se compose essentiellement d'une description des étapes à réaliser, d'une échéance à respecter, des responsabilités et des ressources allouées. Pour élaborer un plan d'action, il est conseillé de veiller sur les étapes suivantes : analyser la situation ; s'assigner un objectif ; définir les actions à mener ; prioriser les actions ; répartir les rôles et/ou les responsabilités ; identifier les ressources nécessaires ; définir le planning et évaluer périodiquement le niveau de mise en œuvre pour la contextualisation selon la nécessité.

V.1.15. Plan opérationnel d'un projet

C'est un guide, étape par étape, définissant de manière très précise, concise, cohérente, concrète, réaliste et réalisable chaque action à réaliser par jour pour atteindre les objectifs. Et donc, c'est une feuille de route qui délimite clairement qui fait quoi, quand, où, comment et avec quelles ressources (humaines, matérielles, financières,...). Il permet de suivre en temps réel ce à quoi chaque agent du projet est occupé afin de se passer la balle entre département et savoir exactement où se trouve l'avancement de telle tâche même si elle ne correspond pas à votre département. La planification du projet est initialisée au début d'un projet et mise à jour pendant toute la durée de vie de celui-ci. Un même projet peut faire l'objet de plusieurs plannings. L'ensemble de plannings permet de gérer les principales tâches (activités) et jalons du projet.

V.1.16. Suivi

Le suivi est un processus continu de collecte et analyse des données tout au long de la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de se rendre compte des progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes établis.

Il existe plusieurs types de suivi dont entre autres : le suivi des résultats et des indicateurs, du processus, du contexte, des bénéficiaires, financier, etc.

Les avantages du suivi dans un projet sont nombreux :

- Le suivi permet de faire un rapport sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet ;
- Le suivi facilite la collecte systématique de données des indicateurs spécifiques pour voir où on en est avec la mise en œuvre de projet ;
- Le suivi permet de se rassurer si le chronogramme d'activités est respect et la stratégie de mise en œuvre est toujours d'actualité ;
- Le suivi à faire l'analyse de l'alignement des activités avec des politiques, des règles et des stratégies ;
- Il met l'accent sur les produits et les résultats.

V.1.17. Evaluation

Celle-ci est une appréciation objective d'un projet, de sa conception et de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence, l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, etc.

L'évaluation intervient périodiquement, à des moments charnières du cycle de projet. Raison pour laquelle, il existe selon les phases, des évaluations initiale (de base ou ex-ant), à mi-parcours, finale et/ou ex-post.

Les conséquences positives de l'évaluation de projet sont, notamment :

- Permet d'examiner la pertinence, la performance, les résultats, l'impact, la durabilité du projet et le niveau de participation des parties prenantes ;
- Aide à déterminer l'adéquation, la cohérence et la pertinence des objectifs et des activités ;
- Permet de vérifier les éléments planifiés et recherche les changements non planifiés ;
- Cherche à identifier les histoires de succès, les leçons tirées et les recommandations pour surmonter les défis et corriger les erreurs et les faiblesses.

V.2. Quelques principes et approches applicables aux projets

V.2.1. Redevabilité

La redevabilité est un impératif dans les projets humanitaires et de développement mais également dans la gouvernance d'un Pays, car elle garantit la gestion transparente des ressources, la responsabilité envers la population (bénéficiaires) et la légitimité des dirigeants et des organisations.

La redevabilité est une responsabilité fondamentale pour tous les travailleurs des structures publiques et privées. Elle représente le droit pour quiconque étant affecté par l'exercice de l'autorité ou le pouvoir, de nous demander des comptes sur ce que nous faisons. La redevabilité envers les populations affectées n'est pas uniquement un devoir moral, la coopération systémique avec les personnes qui bénéficient de nos services contribue progressivement à réduire leur vulnérabilité, à accroître leur résilience et à renforcer la cohésion sociale. Celle-ci contribue à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des programmes humanitaires et de développement.

La redevabilité est une approche fondée sur le droit, ce qui fait que la population et/ou bénéficiaires des interventions humanitaires et de développement disposent des droits fondamentaux, notamment :

-  Participer aux décisions qui affectent leur existence ;
-  Recevoir les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées;
-  Être entendus s'ils estiment que l'action ou l'aide qu'ils reçoivent n'est pas adaptée ou a des conséquences indésirables ;
-  Être informé de l'action des organisations dans leur communauté et de la manière dont l'argent est dépensé

La redevabilité tient compte des points essentiels ci-après :

Engagement communautaire

Le principe de l'engagement communautaire consiste à impliquer activement les personnes et les communautés de façon à ce que leur opinion soit prise en compte et à ce qu'elles puissent contribuer au processus décisionnel de manière équitable, efficace et sûre, l'objectif étant de faire avec elles, et non pour elles. Il convient pour cela d'être à l'écoute des personnes concernées et de communiquer avec elles afin de mieux comprendre leurs besoins, leurs vulnérabilités et leurs capacités, mais également de recueillir leurs retours d'informations, d'y répondre et d'y donner suite.

Mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations

Les mécanismes de traitement des plaintes et de retour d'informations sont des systèmes permettant aux populations affectées de faire savoir ce qu'elles pensent du travail d'une organisation ou d'une structure étatique. Lorsqu'un mécanisme est géré par un organisme donné mais qu'il porte sur le mandat de plusieurs organisations, on parle de mécanisme «

commun ». S'il a été mis en place par plusieurs organisations qui le gèrent conjointement, il s'agit d'un mécanisme « collectif ».

Participation

La participation désigne une implication volontaire dans les opérations et activités menées par des organisations humanitaires, publiques et de développement. Pour favoriser la participation, il est essentiel que chacun, y compris les personnes les plus vulnérables et/ou les plus défavorisées, aient le droit d'exprimer et de faire valoir leurs opinions et d'être associées aux décisions qui le concernent ou qui concernent leur communauté.

Plaintes

Une plainte est un retour d'information spécifique d'une personne qui a été lésée par l'intervention d'une organisation ou qui estime que l'organisation n'a pas respecté l'un de ses engagements. Il convient d'y donner suite de façon prioritaire.

Populations affectées

Les populations affectées sont les jeunes (filles, les garçons), les femmes et les hommes, y compris les groupes marginalisés, connaissant des niveaux de fragilité, capacités et besoins différents qui se trouvent dans des situations de vulnérabilité et/ou sont confrontés à la pauvreté, à un conflit, à une catastrophe ou à d'autres crises.

Protection contre l'exploitation et les abus sexuels

La protection contre l'exploitation et les abus sexuels désigne les mesures prises pour prévenir et combattre l'exploitation et les abus sexuels. Ces mesures visent à assurer la sécurité et l'accessibilité des mécanismes de signalement, à garantir la qualité de l'aide apportée aux survivants et à renforcer la redevabilité au sein des organisations, notamment en enquêtant sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels.

Nous attirons l'attention sur les aspects suivants :

- ❖ Les populations touchées ont droit d'être informées, de participer et d'influencer les actions des exécutants des projets, programmes et politiques.
- ❖ La redevabilité améliore la qualité de notre intervention humanitaire, de paix et de développement.
- ❖ L'expérience acquise au niveau mondial montre que la plupart des gens veulent être informés et influencer la manière dont ils reçoivent l'assistance et autres interventions.

- ❖ Parallèlement, les enfants, les jeunes et les groupes marginalisés sont souvent oubliés, car on ne leur accorde pas forcément le droit ou la possibilité d'être informés, de participer ou de faire un retour d'information. C'est une discrimination à combattre.

V.2.2. Do no harm

Le principe Do no harm (DNH) ou ne pas nuire vient de la pratique médicale et trouve son origine dans le serment d'Hippocrate. Il a ensuite été utilisé dans le cadre de l'action humanitaire par Mary Anderson dans les années 1990, sous la forme d'une approche visant les situations de conflits. Le DNH s'échappe ensuite de ce cadre initial. C'est une expression qui parle et qui aide à faire progresser la réflexion sur les conséquences négatives de l'aide. Peu à peu le DNH s'impose comme principe et non plus comme approche en lien avec les conflits. On note cependant certaines tentatives visant à circonscrire l'usage de l'expression DNH à l'interaction aide-conflits. Il s'agit cependant selon nous d'un combat d'arrière-garde. À partir de 2014, DNH perçoit comme principe large et son utilisation se multiplie.

L'expression «Do no harm» est utilisée largement et sans discernement dans le secteur de l'aide. De nombreuses personnes disent appliquer le 'Do no harm' comme un principe ou une lentille éclairant leurs interventions. La stratégie belge pour l'aide humanitaire (2014) est « centrée sur le respect des principes humanitaires dans ses décisions politiques et budgétaires ». Le principe «first do no harm» est le principe selon lequel les acteurs humanitaires doivent veiller à ne pas causer davantage de dégâts et de souffrances à la suite de leurs actions ». On note aussi que le DNH sort du champ de l'humanitaire, cette extension concerne le secteur du développement ce qui apparaît dans la logique des choses dans un contexte où l'on cherche à diminuer l'opposition entre urgence et développement²⁷.

En parlant aussi bien aux acteurs humanitaires qu'aux acteurs du développement, le DNH est en ligne avec le rapprochement actuel entre les deux secteurs. Une même préoccupation, celle d'éviter des effets négatifs, permet une réflexion commune au-delà des différences. La réflexion sur le DNH se propage depuis le secteur humanitaire vers le secteur du développement et maintenant au-delà, laissant espérer des réflexions croisées à venir, notamment entre Nords et Suds.

²⁷ Jean Martial Bonis Charancle, Elena Lucchi & all d'Handicap International, Prendre en compte le 'Do No Harm' : Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion, 2018, p5, https://www.im-portal.org/system/files/content/resource/files/main/nepasnuire_ep07_synthese_2018-10-09_16-56-53_611.pdf

Les quatre catégories d'effets négatifs couverts par le DNH sont :

1. **Effets négatifs sur les droits des bénéficiaires** : sécurité, protection, dignité, santé, psychologie, accessibilité des services, etc ;
2. **Effets négatifs sur les fonctionnement des communautés et les relations entre acteurs locaux et nationaux** : exclusion, discrimination, relations de pouvoir dans les communautés, résilience et autonomie des communautés (dépendance, perte de confiance, destruction des mécanismes de solidarité communautaire), exacerbation des conflits, tensions réfugiés-hôtes, effets négatifs en lien avec le genre (violence domestique, exclusion des femmes des bénéfices de l'action, etc), relation entre communautés et autorités locales, affaiblissement de la gouvernance, etc.
3. **Effets négatifs sur l'économie locale et les moyens de subsistance** : fermeture de services publics et privés, perturbation des marchés, etc.
4. **Effets négatifs sur l'environnement** : empreinte climat de l'intervention, matériaux et équipements laissés sur place, etc.

Le principe Do No Harm (DNH) ou ne pas nuire vise à éviter d'exposer les personnes à des risques supplémentaires en raison de son action. Cela oblige aux acteurs humanitaires et de développement et étatiques à prendre du recul par rapport à une intervention pour regarder plus largement le contexte et mitiger les effets négatifs potentiels sur le tissu social, l'économie et l'environnement.

V.2.3. Sensibilité au conflit

La sensibilité au conflit est une *«approche récente qui permet de s'assurer que les interventions ne contribuent pas involontairement aux conflits, mais permettent plutôt de renforcer les possibilités de paix et d'inclusion²⁸»*.

En travaillant dans des situations fragiles et touchées par des conflits armés et autres crises, nous nous exposons au risque de renforcer les lignes de conflit et la fragilité sans le vouloir et sans le savoir. Il relève donc de la responsabilité des exécutants des projets, programmes et politiques de limiter le risque de nuire.

Les principes Do No Harm et de sensibilité au conflit, visent presque les mêmes objectifs ressemblent mais la différence est que le premier s'applique beaucoup plus pendant la réalisation d'une action alors que le second s'applique à toutes les étapes des projets, programmes et politiques, à l'organisation, à la zone d'intervention. Ainsi, les parties

²⁸ https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/conflict_sensitivity-sensibilite_conflits.aspx?lang=fra

prenantes sont encouragées à veiller sur la conception, la planification et la gestion sensibles aux conflits.

L'approche sensible aux conflits dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets consiste à comprendre le contexte ; utiliser les conclusions de l'analyse des conflits pour orienter la conception du projet et l'approche de mise en œuvre ; utiliser l'analyse des conflits pour déterminer ce qui sera surveillé et évalué au cours du cycle de vie du projet et la façon dont ce sera fait ; s'assurer que la stratégie de gestion des risques du projet tient compte des risques que peut présenter le projet pour la dynamique des conflits ; la budgétisation et la planification d'activités liées à la sensibilité aux conflits ; tenir compte de la sensibilité aux conflits dans les politiques et les processus internes de l'organisation relatifs aux ressources humaines, à l'approvisionnement et à la communications ; examiner et mettre à jour l'analyse des conflits régulièrement

La sensibilité au conflit est une approche importante parce qu'elle :

- réduit le risque que les projets provoquent ou soutiennent la violence ;
- aide à comprendre le contexte du conflit de la zone où le projet est exécuté ;
- aide à identifier les décideurs clés, les dirigeants locaux, les 'spoilers' (perturbateurs/détracteurs) potentiels, les connecteurs (capacités pour la paix) et les bénéficiaires ;
- aide à comprendre les impacts des projets/travaux de développement et humanitaires ;
- aide à forger de bonnes relations de travail avec les partenaires, les bailleurs et autres parties prenantes ;
- contribue à la sécurité du staff et des bénéficiaires ;
- promeut la transparence, la redevabilité et un processus inclusif.

V.2.4. Protection, Genre et inclusion

Selon la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (CIFRC)²⁹, les personnes touchées par les catastrophes peuvent avoir des expériences très différentes. Le sexe, l'identité de genre, l'âge, la capacité physique, la race, la nationalité et bien d'autres facteurs peuvent influencer la manière dont une personne est vulnérable et affectée par les catastrophes, les conflits et les crises. Ils peuvent également influencer sur la

²⁹ <https://www.ifrc.org/fr/notre-travail/inclusion-protection-et-engagement/protection-genre-et-inclusion-pgi#:~:text=Le%20genre%20et%20la%20diversit%C3%A9,personnes%20exclues%20dans%20notre%20travail.>

manière dont ils réagissent et se rétablissent. Les situations d'urgence peuvent également aggraver les inégalités existantes. Cela se traduit par l'augmentation des cas de violences sexuelles basées sur le genre (VSBG), de violence à l'encontre des enfants et de traite des êtres humains pendant et après les situations d'urgence.

C'est ainsi que, la **protection** consiste à lutter contre la violence et à mettre les gens à l'abri du danger ; le **genre et la diversité** facilitent la lutte contre la discrimination et comprendre les différents besoins, risques et capacités des personnes et l'**inclusion** vise à lutter activement contre l'exclusion en impliquant et en faisant participer de manière significative les personnes exclues dans notre travail.

Au cœur de l'approche PGI (protection, genre et inclusion) se trouve une analyse de la manière dont chaque individu est affecté différemment par les chocs et les crises. La présente approche et/ou principe permet de veiller sur l'accès à des ressources sûres par les femmes et les filles pendant les situations d'urgence; de rendre les installations, les biens et les services facilement accessibles à tous les individus (personnes avec handicap,...) ; et de prendre des mesures spéciales concernant l'accès physique, économique et à l'information tout en s'attaquant à tout problème de discrimination en vue de préserver la dignité humaine.

V.2.5. Partenariat équitable

C'est depuis le début des années 2000 que le partenariat est devenu le nouveau mot d'ordre et/ou l'une des conditionnalités pour obtenir des financements publics et mener des actions de développement. Ce principe apparaît d'abord dans la Déclaration de Rome sur l'efficacité de l'aide au développement et celle du 25 février 2003 sur l'harmonisation mais il est réellement consacré dans la Déclaration de Paris de 2005. Les sommets d'Accra en 2008 et de Busan en 2011 réunissant l'ensemble des acteurs de la coopération au développement sont venus ne réaffirmer ce principe, le développer et l'enrichir. La déclaration de Paris met en avant 5 principes fondateurs : l'appropriation des actions de développement par les acteurs au Sud, l'alignement des stratégies des acteurs du Nord sur celles des acteurs du Sud, l'harmonisation des pratiques entre les partenaires techniques et financiers du développement, la responsabilité mutuelle entre acteurs du Nord et acteurs du Sud et la gestion axée sur les résultats. Ces différents principes doivent garantir l'efficacité de l'aide et favoriser la mise en œuvre d'actions durables, menées et prises en charge à terme par les acteurs du Sud.

La mise en œuvre concrète du principe de « travail en partenariat » se trouve alors confrontée aux réalités des secteurs de la coopération au développement et de la solidarité internationale : concurrence de plus en plus forte pour l'obtention de financements, course aux projets, objectif de rentabilité, pression financière et sur les résultats, persistance de certaines approches paternalistes, décalage entre certaines valeurs humanistes affichées et les pratiques quotidiennes de terrain.

Le partenariat vécu est alors beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît. Face à la pratique quotidienne, les principes énoncés qui fondent la relation partenariale (égalité, réciprocité, responsabilité partagée, etc.) deviennent dès lors plus relatifs, à géométrie variable, voir peu ou pas appropriés aux contextes spécifiques et multiples dans lesquels les ONG du Nord interviennent. Dans le secteur de la coopération au développement comme dans bien d'autres, le partenariat est devenu un terme et une pratique incontournables. Tout projet, toute action mise en œuvre contient nécessairement une dimension partenariale.

Selon ICVA (International Council of Voluntary Agencies)³⁰, les Principes en matière de partenariat sont clairement déterminés par la déclaration d'engagement approuvés par le Dispositif mondial d'aide humanitaire le 12 juillet 2007. Créé en Juillet 2026, le dispositif mondial d'aide humanitaire, rassemble, sur un pied d'égalité, des organismes à vocation humanitaire des Nations Unies et les organisations humanitaires non rattachées à l'ONU. Les organisations participant au dispositif mondial de l'aide humanitaire ce sont convenues de fonder leur partenariat sur les principes suivants :

- **Égalité** : elle suppose le respect mutuel entre les membres du partenariat, indépendamment de leur taille et de leur pouvoir. Les participants doivent respecter les mandats, les obligations et l'indépendance des autres, et reconnaître les contraintes et les engagements de chacun. Le respect mutuel ne doit pas empêcher les organisations d'avoir des divergences d'opinion constructives.
- **Transparence** : c'est réalisée à travers le dialogue (sur un pied d'égalité), l'accent étant mis sur les consultations précoces et le partage rapide des informations. Les communications et la transparence, notamment la transparence financière, augmentent le degré de confiance entre les organisations.
- **Démarche axée sur les résultats** : une action humanitaire efficace doit être fondée sur la réalité et orientée vers l'action. Cela exige une coordination axée sur les résultats et fondée sur des aptitudes effectives et des capacités opérationnelles concrètes.

³⁰ <https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/09/Principles-of-Partnership-French.pdf>

- **Responsabilité** : les organisations humanitaires ont une obligation éthique les unes envers les autres d'accomplir leurs tâches de façon responsable, avec intégrité et de façon pertinente et appropriée. Elles doivent s'assurer qu'elles ne s'engagent dans des activités que lorsqu'elles en ont les moyens et disposent des compétences et de la capacité voulues pour réaliser les engagements qu'elles ont pris. Des efforts constants doivent être faits pour prévenir avec fermeté et détermination les abus que pourrait commettre le personnel humanitaire.
- **Complémentarité** : la diversité de la communauté humanitaire constitue un atout si nous tirons parti de nos avantages comparatifs et complétons les contributions de chacun. La capacité locale est l'un des principaux actifs à renforcer et sur lequel prendre appui. Les organisations humanitaires doivent s'efforcer, lorsque cela est possible, de l'intégrer dans l'intervention d'urgence. Les barrières linguistiques et culturelles doivent être surmontées.

Les facteurs suivants doivent attirer notre attention pour un partenariat réussi :

- **Le partage du pouvoir** : c'est un élément clé d'un partenariat parce que chaque partenaire a son mot à dire dans les décisions, les objectifs et les actions. A ce niveau, il est conseillé :
 - D'évaluer les besoins et les attentes des parties prenantes avant de s'engager dans un partenariat, il faut également être réaliste quant aux attentes et éviter de faire des suppositions ou d'imposer son agenda à l'autre partenaire. Au contraire, il faut écouter les besoins et les attentes et essayer de trouver un terrain d'entente et des avantages mutuels.
 - De définir les rôles et les responsabilités, une des principales sources de déséquilibre des pouvoirs dans les partenariats est le manque de clarté et de reddition de comptes dans les rôles et les responsabilités de chaque partenaire. Pour éviter cela, il est impérieux d'établir des accords clairs et écrits qui décrivent qui fait quoi, quand et comment tout en définissant le processus de prise de décision, les canaux de communication et le mécanisme de résolution des conflits et des plaintes. Cela permet de prévenir et réduire la confusion, la frustration et le ressentiment en vue de favoriser la confiance, le respect et l'esprit d'équipe.
 - De partager des informations et des commentaires, une autre façon de promouvoir un partage égal du pouvoir dans les partenariats est de partager

régulièrement et de manière transparente les informations et les commentaires. Cela exige de tenir le partenaire informé des progrès, des défis et de réalisations tout en demeurant réceptifs des avis et des conseils en vue de fournir des commentaires constructifs et de la reconnaissance au partenaire, et être ouvert à recevoir des commentaires et à apprendre de lui. En partageant des informations et des commentaires, on peut améliorer la compréhension, l'appropriation, l'alignement et la performance.

- De tirer parti de forces et de ressources, l'un des avantages de partenariat est qu'il permet de tirer parti de forces et de ressources pour accomplir plus que vous ne pourriez le faire seul. Cependant, cela signifie qu'il faut reconnaître et apprécier les forces et les ressources de votre partenaire, et ne pas les prendre pour acquises ou les exploiter. Il faut aussi être prêt à partager les forces et les ressources avec son partenaire, et ne pas les accumuler ou les utiliser comme levier. En tirant parti de ses forces et ressources, on peut créer de la valeur et de la synergie.
- De respecter vos différences et votre diversité, il n'y a pas deux partenaires identiques, et c'est une valeur. La diversité peut apporter de la créativité, de l'innovation et de nouvelles perspectives à un partenariat. Cependant, la diversité peut également créer des défis, tels que des malentendus, des conflits ou des préjugés. Pour surmonter ces défis, il faut respecter vos différences et votre diversité, et ne pas essayer de changer ou de dominer votre partenaire. En respectant vos différences et votre diversité, vous pouvez enrichir votre partenariat.
- D'évaluer et ajuster votre partenariat, pour maintenir un partage égal du pouvoir dans le partenariat. Il est très utile d'évaluer et ajuster périodiquement le partenariat. Cela signifie qu'il faut surveiller et mesurer les résultats, et les impacts, et les comparer aux objectifs et aux attentes. Il est conseillé de solliciter et analyser les commentaires de son partenaire, de parties prenantes et de bénéficiaires, et identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Sur la base de cette évaluation, il est souhaitable d'ajuster et/ou contextualiser le partenariat et s'assurer que les deux partenaires sont satisfaits et engagés.

- **La promotion de la stratégie « faire-faire »** qui consiste à la distribution concertée, acceptée et rationnelle des rôles et des responsabilités. Elle est aussi une manière pour l'administration de jouer son rôle de définition des politiques, de régulation, d'évaluation et d'assistance multiforme. Les principes qui fondent la stratégie du « faire-faire » sont notamment (i) l'harmonisation des interventions ; (ii) un cadre d'échange, de coordination et de suggestion devra être mis en place à tous les échelons ; (iii) la décentralisation en responsabilisant les communautés et les organisations de la société civile dans toutes les étapes du processus de conception et de mise en œuvre des projets, politiques et plans d'action ; (iv) la planification, animation, information, suivi, évaluation, coordination ; (v) le partenariat et la participation dont la relation hiérarchique devra céder le pas à une approche partenariale qui accorde une grande place à la participation consciente, motivée et entière des différents acteurs ; (vi) la transparence et l'équité obligeant que le système doit assurer un accès équitable aux ressources mobilisées sur la seule base des critères retenus et avec un mécanisme fondé sur la transparence et la gestion collégiale.
- **L'approche faire-avec, pour ce qui est la population cible d'une action.** Dans tout projet, il est conseillé de considérer la population comme partie prenante potentielle en lieu et place d'un simple bénéficiaire pour éviter «le faire» ou de donner l'impression que accompagner égale remplacer. L'approche «*faire avec*» permet l'échange des savoir-faire, des contacts et l'appropriation de l'action par les parties prenantes. Selon moi, faire-avec peut être complété par «*faire ensemble*» qui garantit l'authenticité, la véracité, la qualité des relations et la reconnaissance réciproque.

Bref, le partenariat stratégique et équitable est une relation de collaboration et de coordination d'égal à égal entre plusieurs organisations qui visent à atteindre des buts communs en jouant de la complémentarité de leurs compétences et de leurs approches. Cette relation se base sur l'écoute, la réciprocité, le consensus, la confiance et le respect mutuel. Elle se consolide autour de valeurs communes et partagées grâce à des échanges réguliers, à la transparence et à la mise en place de règles claires concernant les droits, les devoirs et les responsabilités de chacune des parties.

Notons que le partenariat caporaliste a prouvé ses limites et est à l'origine de l'échec de plusieurs projets, programmes et politiques. Egalement, certains acteurs pratiquent la sous-

traitance qu'ils confondent avec le partenariat équitable avec comme conséquence l'inefficacité, la frustration, la démotivation, le découragement et l'accumulation de retard alors que le succès des projets en dépend.

V.2.6. Complémentarité

La complémentarité est un facteur important pour les acteurs étatiques et non étatiques qui travaillent dans une même zone. Elle permet d'améliorer la collaboration des membres des équipes, de prévenir le doublon et le chevauchement, de rendre les actions efficaces et efficaces en couvrant tous les besoins ressentis et exprimés par la population cible. Ainsi, il faut avoir un mécanisme mixte de coordination, contrôle, suivi et évaluation pour veiller sur les stratégies de mis en œuvre, la durée, les résultats et/ou les histoires de succès, les défis et les leçons tirées des projets.

V.2.7. Développement basé sur les droits humains

La Déclaration des Nations Unies sur le droit au développement, adoptée le 04 décembre 1986³¹, stipule à ses articles 1,2 et 3 que :

- Le droit au développement est un droit inaliénable de l'homme en vertu duquel toute personne humaine et tous les peuples ont le droit de participer et de contribuer à un développement économique, social, culturel et politique dans lequel tous les droits de l'homme et toutes les libertés fondamentales puissent être pleinement réalisés, et de bénéficier de ce développement.
- Le droit de l'homme au développement suppose aussi la pleine réalisation du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, qui comprend, sous réserve des dispositions pertinentes des deux Pactes internationaux relatifs aux droits de l'homme, l'exercice de leur droit inaliénable à la pleine souveraineté sur toutes leurs richesses et leurs ressources naturelles.
- L'être humain est le sujet central du développement et doit donc être le participant actif et le bénéficiaire du droit au développement.
- Tous les êtres humains ont la responsabilité du développement individuellement et collectivement, compte tenu des exigences du plein respect de leurs droits de l'homme et de leurs libertés fondamentales et eu égard à leurs devoirs envers la communauté, qui seule peut assurer l'entier et libre épanouissement de l'être humain

³¹ <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-development>

et qui doit donc promouvoir et protéger un ordre politique, social et économique propre à favoriser le développement.

- Les Etats ont le droit et le devoir de formuler des politiques de développement national appropriées ayant pour but l'amélioration constante du bien-être de l'ensemble de la population et de tous les individus, fondée sur leur participation active, libre et utile au développement et à la répartition équitable des avantages qui en résultent.
- Les Etats ont la responsabilité première de la création des conditions nationales et internationales favorables à la réalisation du droit au développement.
- La réalisation du droit au développement suppose le plein respect des principes du droit international touchant les relations amicales et la coopération entre les Etats conformément à la Charte des Nations Unies.

Le HCDH (Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme)³², précise que les principaux éléments du droit au développement sont entre autres (i) le développement axé sur l'être humain ; (ii) l'approche fondée sur les droits de l'homme ; (iii) la participation active, libre et utile de l'ensemble de la population et de tous les individus au développement ; (iv) l'équité dans la répartition équitable des avantages ; (v) la non-discrimination ; et (vi) le droit des peuples à disposer d'eux-mêmes ou l'autodétermination.

Le Principe de «*développement basé sur les droits humains*» est renforcé par celui de «*ne laisser personne de côté ou Leave no one behind (LNOB) en anglais*», dont selon le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (GNUDD), n'implique pas uniquement de venir en aide aux personnes les plus pauvres parmi les pauvres, mais aussi de lutter contre les discriminations et les inégalités croissantes qui se développent dans les pays et entre les pays et de s'attaquer aux causes profondes de ces discriminations et inégalités. L'une des raisons majeures pour lesquelles des personnes se retrouvent laissées pour compte est la persistance de certaines formes de discrimination, notamment celles fondées sur le genre, qui entraînent la marginalisation et l'exclusion d'individus, de familles et de communautés entières³³.

³² <https://www.ohchr.org/fr/development/development-and-human-rights>

³³ GNUDD, Principe 2 : Ne laisse personne de côté, <https://unsdg.un.org/fr/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>

V.3. Etude de faisabilité du projet (EFP)

Dans tout projet, peu importe le domaine, il est important de respecter les aspects techniques, financiers, opérationnels, juridiques, réglementaires et les ressources humaines.

L'étude de faisabilité du projet est réalisée en amont (phase d'avant-projet) car c'est une démarche qui vise à contrôler si le projet est réalisable ou non. A cette étape, plusieurs facteurs sont analysés notamment :

- ✍ **évaluation des besoins prioritaires** : une communauté peut ressentir et exprimer plusieurs besoins mais il est souvent difficile d'y trouver solution au même moment. C'est pourquoi, il est conseillé de procéder à l'évaluation des besoins pour se rassurer si réellement le projet est opportun. Un score de sévérité doit être déterminé pour la classification de besoins en impliquant toutes les parties prenantes à travers un processus de consultation, d'analyse, de choix et de validations des besoins.
- ✍ **Facteurs économiques et financiers**. Pour une entreprise, il faut examiner en amont, les moyens qui seront déployés et les gains afin de se rassurer si le projet sera rentable ou pas. Cependant, dans les projets de développement, il faut évaluer le coût en amont et comparer les ressources disponibles aux besoins. En principe, la solution à certains besoins peut avoir des effets contagieux sur d'autres besoins mineurs mais cela exige l'objectivité pendant la priorisation des besoins.
- ✍ **contexte sécuritaire et climatique**, une analyse des risques est impérieuse dans chaque projet. Dans certaines zones, la situation sécuritaire est un facteur important à prendre en compte durant toute la durée du projet pour prévenir les incidents et garantir la sécurité du personnel. Il est également important de tenir compte des facteurs environnementaux et climatiques étant donné qu'il s'observe actuellement la perturbation des saisons culturelles et de catastrophes naturelles qui peuvent impacter négativement, la mise en œuvre d'un projet.
- ✍ **analyse des acteurs**, ce facteurs semble être oublié souvent pourtant c'est l'un de clés de réussite du projet. La cartographie d'acteurs est très nécessaire dans chaque projet. Cette dernière permet de dénicher s'il n'y a pas d'autres projets similaires dans le milieu pour éviter le doublon et promouvoir la complémentarité, le partage de bonnes pratiques et la coordination d'actions.

✍ **Facteurs opérationnels et organisationnels**, ils aident à identifier les moyens opérationnels disponibles, les compétences (internes et externes) et les moyens matériels nécessaires pour la réussite du projet.

- **Facteurs juridiques**, tout projet doit vérifier la conformité aux lois et réglementations en vigueur, aux coutumes et mœurs du Pays concerné.
- **Facteurs commerciaux**, il est souhaitable d'identifier les opportunités du marché (fournisseurs des services), les clients et cibles potentiels.
- **Facteurs humains**, il faut évaluer les compétences nécessaires de ressources humaines et leur disponibilité, mais aussi identifier les besoins en formation et en recrutement.

Dans le cadre d'une gestion de projet, tous ces points à analyser doivent être mis en perspective avec le respect des délais et, bien sûr, la qualité des livrables attendus. L'étude de faisabilité comprend aussi des éléments relatifs aux objectifs du projet ainsi qu'à son déroulé dans le temps, il en devient un outil solide sur lequel on peut s'appuyer lors des étapes suivantes, comme celle de la planification.

Les objectifs de l'étude de faisabilité sont multiples :

- Déterminer quels seront les conditions et les efforts à déployer pour garantir la réussite du projet ;
- Anticiper les risques et contraintes auxquels il sera soumis ainsi que les mesures de mitigation ;
- Identifier les ressources à mobiliser tout en se rassurant de chiffrage de budget selon les exigences du bailleur de fonds et/ou partenaire, au cas par cas ;
- Étudier les différents scénarios possibles et choisir le **scénario idéal** au regard de tous les éléments analysés, des avantages et des inconvénients ;
- S'assurer qu'en fin de compte, le projet répondra bien à ses objectifs.

Sur le plan professionnel, une étude de faisabilité d'un projet doit se focaliser sur les étapes incontournables ci-après :

Etape 1 : Se rassurer de l'opportunité, des besoins et du budget du projet

Chaque projet exige aux initiateurs de prouver la raison d'être et/ou la plus-value du projet. C'est pourquoi, il est souhaitable de procéder par une étude d'opportunité dont les résultats sont présentés sur une note d'opportunité comme livrable pour servir de support d'aide à la décision par les personnes chargées de valider le projet (panel de sélection). Les résultats de l'étude d'opportunité contribuent à convaincre le panel de sélection en prouvant le bien-fondé

du projet. Si cette étude convainc les décideurs, elle pourra être approfondie en complément avec une étude de faisabilité. Cette étape permet d'éviter les projets importés ou conçus sans tenir compte de réalités du terrain et surtout des us et coutumes de la population cible.

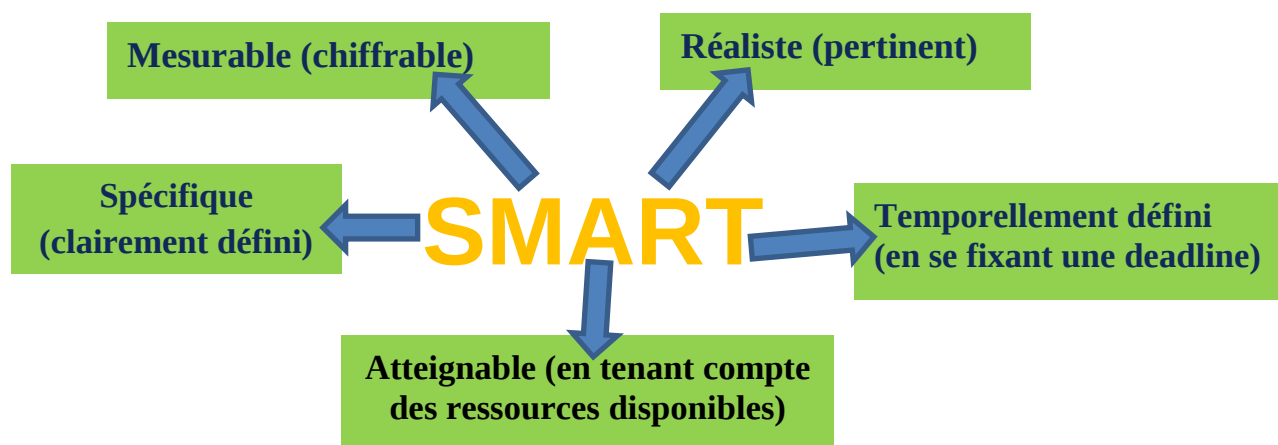
Etape 2 : étudier le contexte de la zone couverte par le projet

La réussite d'un projet ne dépend pas seulement d'éléments internes mais beaucoup plus des facteurs **externes** qui peuvent impacter positivement ou négativement la mise en œuvre du projet. Pour plus d'efficacité, il est conseillé d'appliquer la méthode d'**analyse PESTEL** c'est-à-dire **politique, économique, social, technologique, écologique et législative**. Ensuite, il faut une bonne analyse des acteurs et des projets similaires antérieurs ou en cours d'exécution dans la même couverture géographique.

Lors de l'analyse du contexte, il est prudent de faire en même temps l'analyse des risques pour anticiper les mesures de mitigations. En management de projet, la gestion et l'analyse des risques consiste à identifier, à évaluer et à traiter les risques pouvant survenir dans le cycle de vie du projet et ayant un impact négatif sur sa mise en œuvre. Le cours sur la gestion des risques y reviendra amplement.

Etape 3 : identifier les objectifs

Il faut se rassurer que les objectifs du projet sont formulés selon la méthode **SMART** qui se résume par ce schéma :



Étape 4 : mettre en place plusieurs scénarios

Les experts préconisent la création de **plusieurs scénarios** permettant l'atteinte des objectifs assignés. Par exemple :

- ✍ un scénario optimiste,
- ✍ un scénario pessimiste,
- ✍ un scénario neutre.

Chacun d'entre eux doit être rentable, même le scénario pessimiste. La construction des divers scénarios peut s'opérer à partir d'une **matrice SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). En effet, celle-ci sert à évaluer :

- ✍ les forces de votre projet,
- ✍ ses faiblesses,
- ✍ les opportunités à saisir,
- ✍ et les menaces à considérer et à surmonter.

En somme, cette étude offre une analyse de faisabilité technique et organisationnelle. Si l'on aperçoit à ce que le projet n'est pas rentable, il est prudent de redéfinir ou réajuster les objectifs, la stratégie de mise en œuvre, ou soit il faut reporter le projet ou l'abandonner surtout en ce qui concerne les entreprises.

V.3.1. Sélection des projets

La faisabilité d'un projet est impérieuse dans le processus de sélection en par un panel d'experts.

Un projet bancable doit satisfaire aux critères de sélection ci-après:

- Respect de la ligne directrices, des outils (formulaire/ canevas, ...), du délai et de la voie de soumission du projet, des domaines d'intervention et autres exigences ou conditions de bailleurs de fonds ;
- Formulation des objectifs de manière SMART ;
- Une étude de base (baseline) menée en amont pour servir de baromètre au changement opéré par le projet ;
- Maîtrise du contexte et de la zone par le porteur du projet ;
- Bonne analyse des risques et mesures de mitigations efficacement adaptées ;
- Cohérence entre la problématique (besoins réels), l'objectif global (but), les objectifs spécifiques, les résultats attendus, les activités et les ressources ;
- Existence d'une théorie de changement qui prévoit des indicateurs qualitatifs et quantitatifs ;
- Stratégie de mise en œuvre qui rassure la participation de parties prenantes ainsi que l'appropriation de projet par la population ;
- Mécanisme efficace de suivi et évaluation du projet ainsi que de capitalisation ;
- Stratégie pour garantir la durabilité et/ou la pérennité à la fin du projet ;

- Stratégie de promotion et respect des principes genre, inclusion, Do No Harm, sensibilité aux conflits, protection de l'environnement et développement basé sur les droits humains, etc.

V.3.2. Clés de réussite et de succès d'un projet

Le succès et/ou réussite d'un projet passe par la maîtrise du temps, du budget et des ressources disponibles.

Se présentant généralement sous forme de tableau ou de graphique, un planning de projet fait figurer des données essentielles. En offrant aux équipes une vue d'ensemble, il permet de :

- structurer en amont les idées en se demandant quelles tâches sont réellement indispensables à l'accomplissement de projet et quelles ressources doivent être allouées.
- suivre précisément l'avancement du projet pour repérer les écarts au cours du projet et réagir à temps ;
- favoriser la communication et le travail collaboratif pour identifier plus facilement sa place au sein du projet et son apport ;
- affecter les bonnes ressources en fonction de la durée de tâches et des éventuels chevauchements entre elles, pour mener les projets de manière plus réaliste et efficiente.

Cependant, le pilotage du projet passe par la capitalisation des savoirs de votre équipe projet et un suivi rigoureux, tous deux permettant de rebondir aisément en cas de problème. Les bénéfices sont évidents : gain de temps, économie financière, compétitivité, productivité, satisfaction des bénéficiaires, mais aussi la satisfaction des collaborateurs.

Il est conseillé de communiquer et de collaborer de façon optimale avec l'ensemble des parties prenantes, afin de fluidifier les processus et atteindre les résultats escomptés. Ceci implique, pour les organisations, d'être en capacité :

- d'échanger en temps réel ;
- de partager des données et des fichiers ;
- de travailler sur les mêmes documents ;
- de créer des espaces de travail collaboratifs, etc.

C'est pourquoi, avec la nouvelle technologie, il est encourageant d'utiliser les logiciels de gestion de projet ou des applications en ligne qui facilitent un suivi complet et en temps réel des activités de projet via différents modes d'affichage (tableau de bord, Kanban/Pikan, Gantt, liste, ProjectConnect, Ms Project, etc.).

L'usage des logiciels de gestion de projet a plusieurs avantages, notamment :

- un gain de temps incomparable dans la facturation ;
- la centralisation des informations saisies au sein d'un même espace de travail collaboratif ;
- la mise à disposition du même niveau d'informations, pour une visibilité et un travail d'équipe facilités ;

la saisie facile des rapports en distance et en temps réel avec possibilité d'exporter et d'analyser les données, de faire un suivi optimal et géolocalisé, quel que soit le secteur d'activité.

V.4. Théorie de changement

La théorie de changement (TdC) ou theory of change (ToD) en anglais, est notre postulat de base au moment où un programme est envisagé. Celle-ci illustre la vision et/ou la projection de la manière dont le changement sera opéré.

Selon Rick Davies « Une théorie du changement (TdC) est une vision explicitement documentée et donc évaluable, de la façon dont on pense que le changement doit se produire »³⁴.

La théorie du changement (TdC) est un outil qui aide à décrire les changements qu'on veut voir se produire et la manière dont on compte y parvenir. Elle est une représentation dynamique et une illustration du comment et du pourquoi il est envisagé que le changement désiré s'opère dans un contexte particulier. C'est un outil essentiel pour nos entrepreneurs qui se retrouvent à la croisée entre le modèle d'affaires et la stratégie d'impact.

D'autres auteurs considèrent les théories du changement comme étant les « idées et les hypothèses ("théories") que les personnes et les organisations ont sur la façon dont le changement se produit ». Ces théories peuvent être conscientes ou inconscientes et sont basées sur des croyances personnelles, des hypothèses et une perception personnelle de la réalité qui est nécessairement limitée. La ToC en tant qu'approche est un « cadre

³⁴ <https://www.eval.fr/theorie-du-changement/>

d'orientation pour toutes les étapes de la réflexion, de l'action et de l'attribution de sens lorsque les acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG) interviennent consciemment dans les processus de changement social »³⁵

Autrement dit, la théorie du changement aide toutes les personnes concernées à identifier et définir clairement les objectifs à long terme et à déterminer les résultats qui doivent être obtenus. Le fait de comprendre les résultats souhaités permet de revenir en arrière pour identifier et planifier les activités.

Selon le Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD), une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. Une théorie du changement doit être soutenue par des analyses solides, des consultations avec les principales parties prenantes et les enseignements tirés de l'expérience de l'ONU et de ses partenaires au sujet des méthodes qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas dans différents contextes. Une théorie du changement permet d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter, compte tenu des avantages comparatifs des Nations Unies, de l'efficacité, de la faisabilité et des incertitudes, qui font partie de tout processus de changement. Une théorie du changement aide aussi à déterminer les hypothèses et/ou risques sous-jacents qui seront essentiels pour cerner et revoir l'ensemble du processus afin de s'assurer que l'approche retenue contribuera au changement souhaité.³⁶

Les changements dans la vie des êtres vivants, des organisations et des sociétés constituent souvent de processus complexe. Ils sont le fruit de multiples forces et acteurs qui agissent et interagissent dans des directions différentes. Les acteurs qui veulent contribuer au changement social doivent appréhender cette complexité. Ils doivent se doter de cadres pour les aider à comprendre comment ils peuvent contribuer significativement à ces changements.

La théorie du changement ne trouve pas son origine dans un seul modèle, mais on considère qu'elle prend ses racines dans la méthode développée par le Docteur Donald Kirkpatrick³⁷

³⁵ https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/guide_pour_laboration_et_lutlisation_de_la_toc_fr_juin_2020_vf.pdf

³⁶ Groupe des Nations Unies pour le Développement, https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie_du_Changement.pdf

³⁷ <https://lucidspark.com/fr/blog/theorie-du-changement>

dans les années 1950 afin d'évaluer l'efficacité des programmes de formation et d'apprentissage.

La Théorie du Changement tire son origine et acronyme de l'anglais *Theory of Change* (ToC). C'est un outil connu de l'évaluation d'impact qui permet de définir le processus de changement social attendu d'une action, d'un programme d'action et d'une politique. Le plus souvent formalisée grâce à un outil de mind mapping, la théorie du changement présente visuellement le processus de changement : d'un côté (à gauche) les actions portées auprès de la partie prenante préalablement identifiée et de l'autre (à droite) la mission sociale. L'ensemble des changements attendus directs, indirects, court terme, moyen terme et long terme, se déclinent entre ces deux axes.³⁸

Dans les années 1990, le comité de réflexion sur le changement communautaire (Roundtable on Community Change) de l'Aspen Institute s'est penché sur les limites des cadres logiques. Cela a conduit à la publication de l'ouvrage *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives* (Nouvelles approches de l'évaluation des initiatives communautaires globales) en 1995. Carol Weiss, qui y a contribué, explique que les parties prenantes ne savent pas exactement comment un processus de changement va se dérouler et qu'elles ne prêtent donc pas beaucoup d'attention aux « mini-étapes » qui doivent être réalisées avant que l'objectif ne soit atteint. À partir de là, Mme Weiss a popularisé l'expression « théorie du changement » pour décrire les étapes à franchir pour atteindre un objectif et le lien entre les activités d'un programme et leurs résultats. Selon Vogel (2012, p. 9-10), la notion de théorie du changement est issue de la théorie du programme en évaluation dont fait partie l'analyse du cadre logique auquel on ajoute une préoccupation pour la participation et l'apprentissage. Elle a formellement été proposée par Carol Weiss en 1995. La technique s'est ensuite popularisée au cours des années 2000 avec la publication de guides et de ressources par, notamment, la Kellogg Foundation (W.K. Kellogg Foundation, 2004) et l'Aspen Institute (Anderson, 2005).³⁹

L'utilisation de la théorie du changement semble largement répandue dans les milieux du développement international et de l'action communautaire. En effet, plusieurs fondations font la promotion de son usage. Pensons à la fondation Kellogg, aux États-Unis (W.K. Kellogg Foundation, 2004), ou la fondation McConnell, au Canada, via le module « Impact et clarté stratégique » de son programme Innoweave de 2016. Au Québec, le Centre de formation populaire, via l'initiative Évalpop, encourage les organismes à élaborer une

³⁸ <https://im-prove.fr/article/la-theorie-du-changement-toc-outil-indispensable-de-la-demarche-evaluative/>

³⁹ https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf

théorie de l'action et de l'impact qui tient compte du contexte et des liens qui unissent chaque étape. C'est aussi le cas de Centraide et Dynamo dans le cadre de l'accompagnement de tables de quartier du PIC. Enfin, l'Esplanade, à travers son programme d'accompagnement et d'accélération Impact (en collaboration avec le MaRS Centre for Impact Investing), couvre également, entre autres, les notions de modèle d'affaires, de modèle logique et de théorie du changement⁴⁰.

Aucune organisation ne peut à elle seule impulser un changement social. Chaque organisation joue un rôle unique et contribue à l'objectif global. C'est à ce niveau que la documentation du changement encourage l'application de l'approche de récolté des effets (RE).

V.4.1. Etapes pour élaborer une Théorie de Changement

Pour se doter d'une théorie de changement, les étapes pertinentes sont les suivantes :

Première étape : Identifier les problèmes et les défis

En se basant sur l'évaluation des besoins, il faut générer une liste de problèmes et de défis associés à un besoin ou à un défi qui a été identifié. Pour que la théorie du changement soit de qualité, il faut se poser la question si l'organisation dispose d'informations probantes auxquelles elle doit faire référence ou dispose d'une expérience et d'une expertise qui soutient l'affirmation selon laquelle ces problèmes sont présents et qu'ils sont en rapport avec le problème identifié.

Deuxième étape : Identifier ceux qui doivent changer

Il est nécessaire de passer en revue la liste des problèmes et des défis identifiés dans le cadre de l'étape 1 et identifier QUI (institution, individu ou groupe d'individus) doit changer et ce qui doit changer dans cette institution, chez cette personne ou dans ce groupe d'individus pour que les problèmes et les défis énumérés à l'étape 1 soient résolus. Il s'agit ici d'un exercice de réflexion exhaustif mené à bien par toutes les parties prenantes, de sorte que les problèmes et les défis identifiés à l'étape 1 soient traités de manière adéquate par l'organisation en tant que groupe. Depuis l'étape 1, durant laquelle vous avez identifié le besoin ou le défi général ainsi que les problèmes/facteurs qui contribuent à ce besoin, votre organisation aura peut-être déjà identifié le groupe cible principal. Mais il se pourrait qu'il existe d'autres parties prenantes qui, selon vous, pourraient également devoir changer pour répondre à l'exigence générale. Ces parties prenantes pourraient comprendre le

⁴⁰ https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf

gouvernement, les chefs communautaires et religieux, les jeunes, etc. Le but de l'étape 2 est de générer une liste des différentes parties prenantes (c'est-à-dire les institutions, les individus et les groupes d'individus) qui doivent changer dans une direction souhaitée pour que le problème/la question soit traité(e) de manière adéquate. Si elle est franchie, cette étape produira pour l'organisation ses énoncés de résultats qui répondront adéquatement, à son sens, aux besoins et aux problèmes ou aux défis ayant été identifiés à l'étape 1. Le nombre d'énoncés de résultats devra être limité, vu la portée limitée de l'organisation dans la résolution des problèmes identifiés par les différents groupes de population auprès desquels l'organisation estime pouvoir s'engager.

Troisième étape : Procéder à la cartographie des résultats et des parties prenantes

L'étape 3 est le processus qui consiste à cartographier les résultats et les parties prenantes. Votre organisation et vous-même devrez examiner les énoncés de résultats de l'étape 2 pour voir comment ils s'inscrivent dans une séquence ordonnée dans la réponse aux besoins et aux problèmes identifiés à l'étape 1. Vous devrez aussi déterminer si vous n'avez pas omis d'inscrire, sur la liste des énoncés de résultats de l'étape 2, tout résultat intermédiaire qui doit intervenir pour permettre l'atteinte d'un certain résultat. Ces différents énoncés de résultats devront être tracés dans une série de voies à travers lesquelles la réalisation d'un énoncé de résultat pourrait d'abord devoir être obtenue avant qu'un autre énoncé de résultat ne se produise (et possiblement identifier les énoncés de résultats qui étaient encore manquants). Le traçage des résultats sur les voies de communication relie non seulement les différents résultats pour le même groupe cible, mais également les résultats pour les différents groupes cibles.

Quatrième étape : Établir ce qui doit être fait (réalisations)

A cette étape, il est impérieux de préciser les actions et/ou initiatives que votre organisation estime devoir accomplir pour parvenir au résultat. Ainsi, il faut énumérer les « biens et services » effectifs qui doivent être obtenus pour que les résultats soient atteints. Il est probable que les ateliers de formation aux compétences professionnelles seraient une réalisation permettant d'obtenir le résultat intermédiaire consistant à acquérir les compétences nécessaires. Les activités préalables nécessaires à l'accomplissement de ces réalisations, qui peuvent être appelées moyens ou activité, ne seront pas incluses dans la théorie du changement. Par exemple, un atelier est une réalisation, mais des activités telles que la rédaction d'un manuel de formation, l'embauche du formateur, le paiement de l'espace de formation et l'achat de l'équipement de formation voulu ne seront pas inclus

dans cette théorie du changement. Les réalisations sont les « biens », les « services », ou les « interventions » fournis directement au groupe cible ou à l'institution.

Cinquième étape : Identifier les données probantes et l'expérience ou l'expertise

A ce niveau, il est nécessaire d'énumérer les données probantes ou l'expérience et l'expertise dont on dispose et qui montrent que si on réalise certaines tâches ou activités, le résultat sera obtenu. En se basant sur la solidité de ces données probantes, de l'expérience et/ou de l'expertise, l'organisation liera les réalisations aux résultats avec des flèches qui montreront la solidité de ce lien.

Sixième étape : Identifier les obstacles

Cette étape consiste à identifier les obstacles qui pourraient entraver l'accomplissement de réalisations ou l'atteinte des résultats escomptés. Cela devra être fait pour chaque réalisation et chaque énoncé de résultat. Ces obstacles devront ensuite être classés dans deux catégories. La première catégorie est celle des obstacles que votre organisation peut relever, et la deuxième catégorie, celle des obstacles qui échappent à votre contrôle. Pour la première catégorie, vous pourriez vouloir modifier votre perception en termes de résultat et de réalisation de la façon de relever ces obstacles, en l'intégrant dans le programme effectif. Pour la deuxième catégorie, les obstacles qui échappent à votre contrôle, il faut énumérer les obstacles potentiels pour chaque réalisation et résultat dans le diagramme de flux de la théorie du changement. S'il paraît possible que certains obstacles de la première catégorie soient surmontés, mais que cela dépassera à votre sens le champ d'application du programme, ils pourraient alors être aussi énumérés dans la théorie du changement.

V.4.2. Aspects importants pour avoir une théorie du changement bien définie

En amont, une évaluation critique d'une théorie du changement peut aider à déterminer si elle est bien définie. Sans être exhaustif, les éléments suivants peuvent permettre l'évaluation de la qualité d'une théorie du changement :

- Avoir recueilli des données pertinentes qui confirment que les hypothèses correspondent aux objectifs assignés ;

- Les résultats sont clairs, spécifiques, mesurables et pertinents par rapport au résultat à atteindre et au changement à opérer (impact) ;
- La théorie est logique et s'enchaîne de façon rationnelle, en établissant des relations claires entre les activités, les extrants et les résultats ;
- Les hypothèses et les risques sont réalistes et étayés par des données ;
- Les parties prenantes ont participé à l'élaboration de la théorie du changement et la soutiennent.
- Des indicateurs sont en place pour suivre les progrès et l'impact ;
- Inclure des éléments visuels étayant les idées et une logique qui facilite la lecture et la compréhension de la théorie du changement ;
- Une évaluation des risques effectuée, visualiser les données, créer et partager des calendriers.

V.4.3. Éléments de comparaison entre le cadre logique et la théorie du changement

Certaines organisations utilisent la théorie du changement (TdC) au lieu du cadre logique pour gérer leurs projets et leurs programmes. Ils utilisent le diagramme TdC à la place de la colonne de la logique du projet parce que la structure de cause à effet linéaire est trop contraignante.

La TdC ne remplace pas le cycle de projet ou les cadres logiques, au contraire, elle leur donne plus de fondement et de crédibilité. La TdC rend la complexité des changements sociaux abordables dans le cadre d'un programme et de son suivi-évaluation en favorisant l'apprentissage et l'adaptation. Elle invite à expliciter pourquoi l'organisation pense que les changements vont se produire d'une certaine manière (intérêt des hypothèses). La théorie du changement (TdC) aide à pouvoir se libérer des procédures des bailleurs par rapport à l'utilisation du cadre logique qui est souvent considéré comme une partie obligatoire du contrat et qui n'a pas une flexibilité. L'utilisation du cadre logique n'est pas quelque chose que les organisations font pour gérer leurs projets et leur impact, mais pour gérer le financement de leurs bailleurs. Mais à l'origine, le cadre logique était flexible. À chaque étape de son développement, une plus grande importance a été accordée à la vraie flexibilité, à la vraie participation, au véritable apprentissage par le suivi-évaluation, etc. On craint donc que la théorie du changement puisse également connaître une évolution et qu'elle devienne un «cadre logique sur stéroïdes», c'est-à-dire un simple exercice administratif supplémentaire.

Le potentiel et l'avantage réels promis par la théorie du changement survient lorsqu'elle est utilisée à un niveau stratégique, en combinaison avec des approches de cadre logique pour gérer les interventions. Ceci offre deux avantages principaux. D'un côté, la théorie du changement permet à une organisation de voir au-delà de sa portée habituelle (spécialisation, ressources disponibles, emplacement géographique). Elle considère à juste titre que le changement dans une société est quelque chose qui ne peut être réalisée de manière réaliste par un seul acteur - même s'il a des moyens financiers importants. Elle démontre la complexité et les nombreuses dimensions du changement à ce niveau. Elle clarifie l'histoire générale de ce changement et les grandes étapes à franchir.

En revanche, les approches cadres logiques restent très utiles pour traduire ces grandes idées (résultats) en étapes pratiques, résultats intermédiaires et tout ce qui est nécessaire pour gérer un projet. Il vous aide à formuler un projet de manière participative et à organiser la gestion quotidienne d'une intervention. Autrement dit, si vous l'utilisez réellement pour gérer le projet et non seulement pour apaiser votre bailleur.

Ainsi, la théorie du changement peut compléter et enrichir la réflexion stratégique, plutôt que de remplacer les approches de cadre logique. L'avantage réel de cette combinaison de TdC et des cadres logiques est que la TdC permet d'aller au-delà du cadre de votre propre organisation et de vos propres interventions. Elle élargit la vision de l'organisation et permet de montrer comment les interventions contribueront à un mouvement de changement plus large, au lieu de prétendre y travailler seul.

Ce tableau n°3 montre la nuance entre la théorie de changement et le cadre logique

Théorie de changement (ToC)	Cadre logique
Aucune rigidité (pour l'instant) dans l'élaboration d'une ToC.	Instrument standardisé - peu de flexibilité.
Comme le processus de changement doit être rendu explicite, il y a une plus grande garantie d'une analyse solide.	Peut camoufler une analyse peu robuste.
Les hypothèses sont au coeur de la ToC et sont totalement intégrées.	Plutôt élaborés mécaniquement, les hypothèses portent peu de poids.
Autant de niveaux que nécessaire, la présentation peut rendre la complexité plus	4 niveaux - présentation simplifiée d'une discussion participative et

explicite et accroître la compréhension des changements possibles.	approfondie/risque de perte de richesse du processus.
Il n'existe pas de "chaînon manquant", car il est nécessaire d'expliquer toutes les étapes et tous les mécanismes intermédiaires qui peuvent mener à la réalisation de la vision/du changement ultime.	Il y a souvent un "chaînon manquant" entre l'objectif spécifique et l'objectif général.
Processus itératif. La ToC se développe avec le contexte, l'identification des processus de changement en dehors de la réalité de l'intervention est importante et nécessite une révision de la ToC.	Souvent, il s'agit plutôt d'une intervention ponctuelle, la gestion de ses propres interventions.
Une TdC peut et doit être révisée régulièrement en tenant compte de l'évolution du contexte.	Le cadre logique reste intact jusqu'à la fin du projet
Outil d'analyse et de projection	Outil de planification

Il sied de noter que la théorie du changement (TdC) ou theory of change (ToC) en anglais, est un outil important en gestion des projets, programmes et politiques parce qu'elle permet d'analyser profondément les problèmes et/ou les besoins en tenant compte des causes, d'hypothèses ou risques et de tous les facteurs qui peuvent contribuer ou non à l'atteinte de résultat.

La TdC=projection des changements souhaités et imaginable + identification des stratégies appropriées. Les stratégies permettent d'identifier, de budgétiser et de planifier des activités en lien avec les changements voulus. Tandis que le cadre logique, c'est le résultat de cette planification. A cela, nous pouvons noter que la TdC est un outil d'analyse et de projection alors que le cadre logique est un outil de planification.

La récolte des effets (RE) est une approche complémentaire qui selon moi, permet de se rassurer si réellement les effets, les résultats, les indicateurs et l'impact du projet ont été atteint. Cette méthodologie facilite l'élaboration d'une histoire de succès vérifiée et vérifiable.

La théorie du changement permet également de maîtriser les rôles des parties prenantes et leur catégorisation selon les sphères d'intérêt, d'influence et de contrôle, un aspect très important pour prévenir certains risques et/ou blocages qui peuvent affecter les résultats escomptés.

Retenons que, peu importe les ressources qu'on peut avoir, une seule personne (physique ou morale) ne peut pas influencer le changement. Raison pour laquelle, pendant la récolte d'effets, il est honnêtement prudent d'énumérer dans la description du changement, tous les acteurs qui y ont concourus.

V.4.4. Les Sphères à prendre en compte pour atteindre le changement

Certaines initiatives de changement peuvent connaître des résistances et blocages. C'est pourquoi, la théorie de changement doit tenir compte de trois sphères dont les sphères d'intérêt, d'influence et de contrôle.

a. Sphère d'intérêt

L'impact des projets dépend en quelque sorte de cette sphère qui porte sur les acteurs qui ont le pouvoir décisionnel. Les porteurs des projets doivent être capables d'identifier toute personne appartenant à ladite sphère en vue de développer une stratégie convaincante qui montre l'intérêt de chaque action à réaliser. L'intérêt n'est pas nécessairement financier, mais il peut être politique, social, économique et environnement. Aussi, l'intérêt peut être individuel ou collectif.

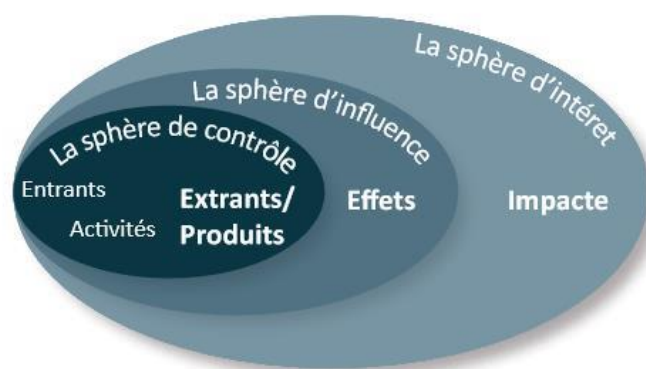
b. Sphère d'influence

La sphère d'influence touche les acteurs sociaux qui ont un rôle à jouer pour le changement dans les comportements et pratiques d'acteurs ainsi que sur la relation entre acteurs pour plus d'effets. A ce niveau, la mobilisation des influenceurs internes et externes est essentielle pour aider à concrétiser la vision de la transformation, accroître la cohésion et assurer l'efficacité des actions de communication et de formation surtout que la réussite d'un projet ne s'évalue pas à la volumétrie des personnes formées grâce à une conduite du changement, mais aux futurs modes de fonctionnement qu'elles auront employées.

c. Sphère de contrôle

La sphère de contrôle se focalise sur les ressources, les activités et les réalisations dont les organisations partenaires et de mise en œuvre ont le pouvoir de contrôle et d'agir pour atteindre les résultats.

Le schéma ci-après, résume la compréhension de chaque sphère.



V.4.5. Récolte des effets (RE)⁴¹

La récolte des effets est une méthodologie participative de suivi et d'évaluation destinée à identifier, analyser et tirer des enseignements des effets (changements) qu'un programme ou projet influence et/ou produit. La récolte des effets a été développée par les évaluateurs internationaux, notamment Ricardo Wilson-Grau et ses collègues.

La récolte des effets ne se concentre pas sur « ce qui a été fait ». « Combien de formations ont été organisées » par exemple. La récolte des effets va plus loin et identifie « ce qui a changé » chez les acteurs sociaux (individus, groupes, communautés, organisations locales, nationales ou internationales) suite à ces formations, ateliers et réunions de lobbying, etc. « Comment les entreprises utilisent leur connaissances » ou « ce qu'un ministre fait différemment désormais par rapport à avant » par exemple.

La récolte des effets apporte une manière accessible aux organisations à but non lucratif d'identifier les résultats auxquels elles ont contribué, et d'en tirer des enseignements, afin qu'elles célèbrent leurs réussites et réfléchissent aux défis, en adaptant et en améliorant leurs stratégies afin de parvenir à leurs buts.

Cependant, un effet est un changement observable et significatif chez un acteur social qui a été influencé par une organisation par inspiration, encouragement, facilitation, accompagnement, pression, etc.

Le concept effet peut être décortiqué de plusieurs manières, notamment :

⁴¹ Bretan, E. and N. Douma avec des contributions de C. Floors, T. van Ingen, and M. Verlinden, M. *Manuel récolte des effets – Green Livelihoods Alliance*. Pays-Bas: Milieudefensie, UICN Pays Bas et Tropenbos International, 2017.

1. Les effets sont des changements de comportement, relation, activités, politiques et pratiques. C'est comme par exemple lorsqu'une entreprise modifie ses processus de production pour des alternatives durables (changement de pratique).
2. Le changement doit être observable et concret. Une personne qui ne fait pas partie du programme doit également être en mesure de remarquer le changement. Par exemple : un changement en connaissances des citoyens après un atelier urbain de sensibilisation à l'environnement n'est pas observable. Mais si les citoyens qui ont participé rassemblent des voisins et initient une ferme urbaine grâce à la sensibilisation, il s'agit d'un changement concret de comportement et intéressant pour la récolte des effets.
3. Le changement se produit chez un acteur social. L'on ne met pas l'accent sur la manière dont votre propre organisation change, mais plutôt sur comment un autre acteur social change après avoir été influencé par votre organisation. Par exemple : un individu, un groupe, une communauté, une organisation, une institution, une entreprise, un politicien, etc.
4. Le changement doit être significatif et important. Un effet n'est pas automatiquement significatif ou important. Par exemple : si elle représente une différence minime avec la pratique précédente, ce n'est probablement pas un changement significatif. Tandis que si elle contribue à l'impact attendu de votre programme, ou représente une grande différence par rapport à la pratique précédente, il s'agit probablement d'un effet significatif.

Pendant la récolte des effets, le récolteur capture les changements observables sous la forme de « **descriptions des effets** ». Ces descriptions des effets sont de petites « histoires » qui apportent des détails sur trois éléments de base :

- ✓ Description du changement : **qui** a changé ? **Qu'est ce qui** a changé ? **Où** cela s'est-il produit ? **Quand** ce changement s'est-il produit ? En d'autres termes, chaque description doit répondre aux **5W** : who, what, where, when, how (qui, quoi, où, quand, comment).
- ✓ Signification : pourquoi ce changement est-il importante ?
- ✓ Contribution : comment votre organisation a-t-elle contribué à ce changement ?
- ✓ Comment cela s'est-il produit ? Comment savons-nous cela ? Quelle est la preuve de cette contribution ?

La récolte des effets unique parce qu'elle fonctionne à rebours, c'est-à-dire la récolte des effets commence par l'identification de ce qui a changé, puis détermine comment une intervention ou un projet a contribué au changement.

La récolte des effets se fait à six étapes importantes, à savoir :

1. *Planification de la récolte des effets* : le récolteur commence par planifier le processus de la récolte : qui sera engagé ? Où ? Quand ? Où trouver des informations ? Qui interroger ? Comment procéder, etc.
2. *Récolte et écriture des descriptions d'effets* : le récolteur recueille des données afin d'identifier les changements, et formule des descriptions d'effets, en utilisant différentes sources de données et méthodes.
3. *Vérification des descriptions d'effets* : pour s'assurer de la qualité des descriptions d'effets, le récolteur affine les descriptions d'effets en vérifiant leur cohérence, leur exactitude et leur exhaustivité.
4. *Corroboration des descriptions d'effets* : les informateurs/-trices possédant des connaissances sur le changement mais extérieurs /indépendants de l'organisation partenaire sont invités à donner leur avis sur un échantillon de descriptions d'effets. Cela participe à confirmer la substance des descriptions d'effets, et améliore la crédibilité, la véracité et l'exactitude des changements.
5. *Analyse et interprétation des descriptions d'effets* : après cela, les effets sont analysés. Le récolteur et ses collègues identifient et comprennent les modèles, les processus et les tendances de changement parmi d'ensemble de descriptions d'effets.
6. *Soutenir l'utilisation des résultats* : la dernière étape de l'approche de la récolte d'effets est centrée sur l'interprétation de l'analyse pour la future pratique ou prise de décision et planification du programme.

Après ces six étapes, il faut se poser la question comment les constatations et résultats peuvent être concrétisées, ce qui oblige de fois d'ajuster ou de contextualiser la théorie du changement.

V.5. Gestion des risques liés aux projets

Le risque est un événement susceptible de mettre en cause la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le risque est inhérent à tout projet. Il peut provenir de la nature du

projet, des budgets alloués, du degré de complexité, du contexte, de besoin en ressource, etc. Le risque peut être externe ou interne à l'entreprise⁴².

D'autres auteurs considèrent le risque d'un projet comme étant un événement futur et incertain, identifiable et quantifiable, qui pourrait survenir pendant la mise en œuvre et peut impacter le projet. Il s'agit de difficultés pouvant apparaître et que vous êtes en mesure d'identifier et de catégoriser en amont. Chaque risque est catégorisé selon une probabilité de survenance et un niveau d'impact, ce qui donne la gravité finale du risque⁴³.

Le risque est inhérent à l'entreprise et au projet. Déjà en créant une entreprise, c'est prendre un risque car elle n'a aucune garantie de pérennité, peu importe sa taille (grande, moyenne ou petite). C'est pareil pour les projets qui, d'habitude font face aux risques, raison pour laquelle leur analyse est l'un des facteurs clés de succès.

Aux États-Unis, Henri Fayol voyait déjà en 1898 dans les « opérations de sécurité » visant la protection des biens et des personnes, l'une des six fonctions de « l'Administration ». En France, la prise en compte de ces problèmes au sein de l'entreprise apparaît plus tardivement. Même dans les années 1970, cette fonction est peu développée et peu structurée. C'est à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait. En effet, afin de pouvoir s'assurer, les entreprises devaient être aux normes affichées par les assureurs, ce qui supposait de nouvelles compétences au sein des entreprises. Entreprises et assureurs ont ainsi collaboré pour construire une politique de gestion des risques efficace. La finance a également eu un impact sur le développement de la gestion des risques au sein de l'entrepris⁴⁴.

En management des projets, le risque zéro n'existe pas. Chaque année, toutes les entreprises voient une partie de leurs projets échouer pour différentes raisons. C'est par exemple, la pandémie de Covid-19 a été responsable de l'annulation, du report ou du retard de nombreux projets. Ainsi, pour garantir le succès des projets, il est indispensable de mettre en place une gestion efficace des risques. L'objectif est d'identifier en amont tous les obstacles, les imprévus et les aléas qu'on peut rencontrer lors de la réalisation du projet, afin de les limiter, de les anticiper et de trouver une stratégie pour remédier au problème s'ils venaient de se produire.

⁴² <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/analyse-des-risques-projet>

⁴³ <https://www.reussirsesprojets.com/typologie-risques/>

⁴⁴ <https://www.cairn.info/le-management-des-risques-et-des-crises--9782100567317-page-7.htm>

Selon le rapport de Wellington « State of Project Management 2021 », un chef de projet sur trois ne s'occupe pas de la gestion des risques. Sur le long terme, c'est une gageure payante de gérer les risques au préalable et de les transformer en « potentiels prévus » que de les laisser en imprévus désastreux, car il est impossible de savoir avec certitude ce qui se produira ou non pendant l'exécution du projet. Il est donc nécessaire de se prémunir efficacement des risques liés au projet en amont et ainsi développer un plan de gestion des risques complet⁴⁵.

Il est nécessaire de faire la différence entre risque, imprévu, aléa et problème qui sont des éléments décrivant des événements qui peuvent survenir en cours de projet et créer de forts impacts sur celui-ci.

La nuance entre ces concepts, peut découler de la compréhension selon laquelle :

- **Imprévu** : il n'est ni identifiable en amont, ni quantifiable.
- **Aléa** : il est identifiable, mais pas quantifiable (on ne sait pas mesurer les impacts).
- **Risque** : il est identifiable en amont, et quantifiable.
- **Problème** : c'est un événement qui vient de se produire et qu'il faut résoudre au plus vite.

V.5.2. Importance de la gestion des risques liés au projet

La gestion des risques en management de projet est un processus d'identification et d'évaluation des risques inhérents à un projet, dans le but de les mitiger et gérer leur impact sur le projet. Elle permet d'adopter une approche proactive pour assurer une meilleure gestion des risques et également réactive pour faire face aux problèmes. En d'autres termes, la gestion des risques du projet consiste à prendre en compte les imprévus, aléas, incertitudes et opportunités pour atténuer, réduire ou supprimer, la probabilité de survenue des risques et leurs conséquences sur le projet.

Dans les zones en crise, en guerre et en conflits, la préparation et l'anticipation sont essentielles pour répondre le plus efficacement possible à une situation d'urgence. L'analyse de contexte, le check security, la mise en place d'une commission ad hoc, les scénarios catastrophes, la fixation de niveau d'alerte et les ressources disponibles sont des composantes essentielles d'un plan d'urgence et/ou de contingence.

⁴⁵ <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/matrice-risques-02-12-2022.html>

La gestion des risques du projet doit veiller sur le contexte. Les épidémies, pandémies comme Covid-19, les cyberattaques, les incendies, les conditions sécuritaires et les catastrophes naturelles mettent en exergue régulièrement la fragilité de nos organisations en impactant leur capacité à assurer leurs missions et à implémenter les projets. Afin de faire face sereinement à ces aléas, une stratégie de gestion des risques efficace reste la clé pour s'assurer de la continuité des activités. La gestion efficace des risques exige à l'organisation la capacité à assurer une communication permanente, fluide et adaptée.

V.5.3. Matrice des risques

C'est un outil d'analyse qui permet d'évaluer en amont la probabilité et la gravité des risques liés à un projet. La mesure de la criticité des risques permet efficacement et rapidement de mettre en place les actions préventives et correctives nécessaires. Il est important de prendre en compte l'évolution des risques au fur et à mesure du déroulement du projet. Idéalement, il faut faire une analyse périodique des risques pour rester à la page et à l'affût des changements qui pourraient mettre en péril le projet.

V.5.4. Etapes pour élaborer un plan de gestion des risques du projet

1^{ère} étape : planification de la gestion des risques

La première étape du processus de gestion des risques dans un projet, consiste à déterminer l'approche préconisée pour la gestion des risques du projet à chaque phase. Ceci inclut la définition des rôles et des responsabilités des parties prenantes, ainsi que la planification de la communication. Il s'agit ensuite de veiller à l'intégration des risques dans les coûts et les délais et à détailler le plan d'action pour chacune des étapes.

2^e étape : identification des risques du projet

A cette étape, il faut d'identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documenter leurs caractéristiques. Certains risques peuvent être de nature humaine, technique, juridique et d'autres peuvent être liés au contexte politique, sécuritaire, climatique, sanitaire, etc.

Après avoir détecté un risque, il est impérieux d'en évaluer l'impact potentiel sur le projet ainsi que la fréquence du risque, afin de pouvoir mesurer ultérieurement leur niveau de criticité.

3^e étape : évaluation et analyse des risques

Il s'agit ici de l'évaluation de la sévérité de chaque risque sur l'atteinte des objectifs du projet qui permet de déterminer l'ordre de priorité pour une analyse approfondie.

4^e étape : planification des réponses aux risques

La planification des réponses aux risques est une phase importante du processus de gestion des risques impliquant le développement de stratégies pour répondre aux risques afin de minimiser les effets sur le projet.

Cela peut être accompli en diminuant la probabilité que ces risques se concrétisent, en réduisant l'impact qu'ils pourraient avoir, ou en combinant les deux approches.

Cette étape nécessite de sélectionner la réaction la plus appropriée face à chaque risque identifié :

- **Accepter** : choisir de ne rien changer et d'accepter les conséquences du risque si celui-ci se réalise.
- **Atténuer** : prendre des mesures pour réduire la probabilité d'occurrence du risque ou l'ampleur de son impact.
- **Éliminer** : supprimer la source du risque ou son potentiel d'impact.
- **Transférer** : déplacer la responsabilité ou l'impact du risque vers un tiers, souvent par le biais d'une assurance ou d'un contrat.

Suite à la détermination de la stratégie de réponse, il est primordial d'élaborer un plan d'action détaillant : l'objet de l'action (Quoi), la personne responsable (Qui), ainsi que le délai d'exécution (Quand), et de suivre l'état d'avancement de chaque action.

5^e étape : Surveillance

L'avant dernière étape de gestion des risques suggère de mettre en œuvre les plans de réponses aux risques, surveiller les risques et mettre à jour le registre des risques, surveiller les risques résiduels et identifier les nouveaux risques.

6^e étape : Maîtrise des risques

La maîtrise des risques est un outil qui permet une prise de décision éclairée, opportune et efficace concernant les conditions du projet, les éléments déclencheurs, les plans de réponse aux risques et l'utilisation des provisions. On procède à l'analyse du résultat des activités de suivi et des rapports qui en découlent pour chacun des risques, de façon à déterminer les actions à prendre pour chaque risque, soit :

- **Nouvelle planification**: lorsque l'évolution des risques demande que les mesures de réponses aux risques soient modifiées ;
- **Mise en veille**: lorsque le degré d'exposition au risque a diminué à un seuil acceptable ;

- **Clôture du risque:** lorsque le risque n'est plus pertinent car il référerait à une phase terminée du projet ;
- **Élaboration d'un plan de réponses:** lorsque le risque n'était pas identifié initialement ou suffisamment important
- **Révision du plan de réponses:** lorsqu'il s'avère que les mesures prévues initialement pourraient ne pas être pertinentes.
- **Réalisation d'analyses plus poussées:** lorsqu'il est nécessaire de repousser la prise de décision jusqu'à ce que de plus amples renseignements soit disponibles.
- **Suivi normal :** lorsqu'aucune action spécifique n'est requise autre que de continuer les activités de suivi des risques.

Pour mettre en place la matrice des risques, il faut commencer par définir la taille de la matrice qui déterminera la précision de l'analyse. Au minimum, elle se compose de 3 lignes et 3 colonnes, mais en général, ce sont des modèles qui s'appuient sur une matrice des risques 5 X 5.

Les cinq échelles de gravité des colonnes de la matrice permettent de mesurer la gravité des conséquences de chaque risque et les cinq échelles de probabilités des lignes de la matrice estiment la probabilité que se produise chaque risque.

La classification des risques selon leur gravité, exige de se poser la question de la pire conséquence possible qu'il pourrait entraîner et ses pires dommages et la difficulté pour s'en remettre. Puis, il faut déterminer le niveau de gravité qui correspond le mieux entre les cinq niveaux de gravité suivants :

- **Négligeable (1) :** Peu de conséquences ;
- **Mineur (2) :** Conséquences faciles à gérer ;
- **Modéré (3) :** Conséquences mettront du temps à être atténuées ;
- **Majeur (4) :** Conséquences importantes avec des possibilités de dommages à long terme ;
- **Catastrophique (5) :** Conséquences néfastes, probablement difficiles de s'en remettre.

Ensuite, il faut estimer la probabilité de chaque risque en se demandant si le risque s'est déjà produit ou similaire et à quelle fréquence pour définir si le risque peut véritablement se produire et sa probabilité à travers les cinq niveaux de probabilité :

- **Très probable (5) :** Risque qui se produira très certainement à un moment donné.
- **Probable (4) :** Fortes chances que le risque se produise.
- **Possible (3) :** Risque qui peut se produire, mais pas nécessairement.

- **Peu probable (2)** : Peu de chance que le risque se produise.
- **Très improbable (1)** : Peu de chance que cela se produise.

En présentant le risque en fonction de sa gravité et de sa probabilité, on peut déterminer le degré d'impact de chacun des risques. Dans la matrice, elle répond à un code couleur allant du vert au rouge sur une échelle de 1 à 25. Pour calculer le degré d'impact du risque, la formule est la suivante : Probabilité X gravité = impact du risque.

- **Faible (1 à 6)** en vert : peu de chance de se produire, sans graves conséquences. Non prioritaire.
- **Moyen (7 à 12)** en jaune-orange : peut ralentir le projet. Nuisible, mais peut être atténué et prévenu. Il suffit de prendre les mesures nécessaires. Pas à n'est pas négligé, mais pas une priorité absolue.
- **Élevé (13 à 25)** en rouge : Peut mettre en péril le projet. Risque avec des conséquences graves. Prioritaire dans le plan de gestion des risques.

Quand chaque risque est associé à son degré d'impact, les risques prioritaires sont identifiables et permettront d'élaborer un plan d'action de réponse aux risques (PARR) qui répertoriera les mesures de prévention et d'atténuation.

V.5.5. Les risques les plus courants sur un projet

En management de projet, le risque zéro n'existe pas. Chaque année, toutes les entreprises et/ou organisations voient une partie de leurs projets échouer pour différentes raisons. Par exemple, la pandémie de Covid-19 a été responsable de l'annulation, du report, de désaffectation des lignes budgétaires et du retard de nombreux projets.

Ainsi, pour garantir le succès des projets, il est indispensable de mettre en place une gestion efficace des risques. L'objectif est d'identifier en amont tous les obstacles, les imprévus et les aléas qu'on peut rencontrer pendant la mise en œuvre de projet, afin de les limiter, de les anticiper et de trouver une stratégie pour remédier au problème s'il venait à se produire.

Parce qu'il n'est pas facile de déterminer en avance l'ensemble des risques que pourrait rencontrer un projet, ci-après une liste non exhaustive des risques les plus communs en management de projet classés en différentes catégories :

V.5.5.1. Les risques internes

Il s'agit des risques qui peuvent se dérouler au sein de l'entreprise. C'est par exemple, le manque de ressources ou de ressources qualifiées, le manque de soutien de votre hiérarchie ou de la direction de l'entreprise vis-à-vis du projet, les changements soudains et de dernière minute, des attentes et des objectifs qui ne sont pas clairement définis, etc.

Si la direction se désintéresse de votre projet alors qu'elle l'avait pleinement validé, cela pourrait retarder la prise de certaines décisions, et causer un retard global sur les délais du projet.

V.5.5.2. Les risques externes

Les risques externes sont plus fréquents sur un projet. Ils dépendent d'une multitude de facteurs sur lesquels les exécutants n'ont pas le pouvoir de contrôle. Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle (séisme, tempête, inondation, incendie, éruption volcanique,...), d'un acte de terrorisme, d'insécurité, de vandalisme, d'une cyberattaque, d'une situation économique, politique, environnementale, sanitaire (d'épidémie, de pandémie,...) ou sociale difficile, d'un problème avec un fournisseur, de la création ou de modification d'une loi ou d'une réglementation, etc.

V.5.5.3. Les risques liés au budget

Ce type de risque concerne les finances du projet, et peut être causé par une mauvaise gestion du budget, une mauvaise estimation des dépenses prévues, un changement dans les objectifs du projet, une réduction du budget ou encore l'ajout de nouvelles exigences par les parties prenantes. Le dépassement du budget initialement prévu n'est généralement pas très apprécié par les parties prenantes.

Pour éviter les risques budgétaires, il est essentiel de gérer soigneusement le budget de votre projet et d'informer les parties prenantes lorsqu'on estime que ses demandes risquent d'augmenter significativement le budget convenu au départ.

V.5.5.4. Les risques liés au planning

Un projet réussi est celui qui finit dans le délai initialement prévu. Cependant, il est parfois difficile de respecter scrupuleusement le planning à cause d'événements extérieurs, mais aussi à cause d'une mauvaise évaluation de la durée nécessaire pour accomplir chaque tâche. Ainsi, certaines tâches vont prendre plus de temps que prévu, et cela va causer des retards de plus en plus importants.

Ce type de risque est étroitement lié aux risques budgétaires car plus le projet s'étale dans le temps, plus il prend de retard et plus les coûts vont augmenter car il faut, entre autres, payer les ressources nécessaires à sa réalisation.

V.5.5.5. Les risques de performance

Lorsqu'il est peu probable que le projet atteigne les résultats attendus, il y a un risque de performance. Par exemple, si votre projet est d'équiper l'ensemble des salariés d'une

entreprise avec un outil leur permettant d'être plus productifs, mais qu'aucun des salariés ne sait comment l'utiliser, cela va avoir un impact sur la productivité des salariés, ils ne seront pas plus productifs, voire ils le seront moins puisqu'ils perdent du temps à essayer de comprendre comment utiliser le nouvel outil, et donc sur la performance globale de l'entreprise.

Non seulement le projet n'apporte pas les résultats escomptés, mais en plus, il faut former les salariés, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Sans compter que le client peut infliger une pénalité pour non qualité, non-respect du délai ou non performance.

Pour garantir la performance d'un projet, il est souhaitable de procéder régulièrement au test et sondage auprès des utilisateurs, valider chaque jalon et livrable avec le client, et assurez un suivi après la livraison du projet pour être certain que le client (bénéficiaire) est satisfait.

V.5.5.6. Les risques opérationnels

Un projet peut échouer lorsqu'il y a un problème au niveau de la réalisation des opérations ou de l'exécution des processus fondamentaux tels que la production, l'approvisionnement, la distribution, etc. Il peut s'agir d'un problème en lien avec la main d'œuvre, un fournisseur, un souci de maintenance, etc.

Ce type de risques est également un risque de performance car les résultats prévus ne peuvent pas être accomplis.

Pour anticiper ces risques, entourez-vous de personnes compétentes qui pourront vous proposer des solutions pour contourner les problèmes et s'assurer que votre projet soit un succès.

V.5.5.7. Les risques stratégiques

Il peut s'agir d'une erreur dans la stratégie, par exemple choisir un outil qui n'est pas adapté, l'équipe passe plus de temps à essayer de comprendre l'outil qu'à travailler sur le projet ou établir une mauvaise stratégie de communication pendant le déroulement du projet, vous n'utilisez pas les bons canaux pour communiquer avec les parties prenantes. Ou alors, le projet n'est plus une priorité dans la stratégie de l'entreprise, ou il n'est plus en accord avec la stratégie globale de l'organisation. Il faut être attentif et flexible à changer de stratégie en cours de projet pour contourner les obstacles et éviter l'échec.

V.5.6. Stratégies de gestion des risques

En management des projets, il est conseillé d'anticiper tout, afin de réduire l'incertitude, d'éviter d'être surpris en cours de mise en œuvre, et de limiter au maximum les impacts négatifs des risques sur les projets, pour respecter les triples contraintes de qualité, coût et délai.

Pour cela, le chef de projet met en place un processus de gestion des risques, qui se concentre exclusivement sur les événements des risques identifiables et quantifiables.

Il les recense dans un registre ou tableau des risques, puis les catégorise, estime la probabilité de survenance de chaque risque, et met en place les réponses adaptées pour éviter que ces risques se produisent.

Pour plus d'efficacité, les 4 stratégies de gestion des risques projet à appliquer sont les suivantes :

1. éliminer les risques

Souvent les risques identifiés sont dus à une méconnaissance de la situation. On peut donc parfois réussir à les éliminer par une investigation plus approfondie.

Par exemple, pour un projet d'infrastructure routière, une étude des sols pour identifier si oui ou non le risque de contamination existe. Cela peut orienter les choix de réalisation du projet. Toutefois, il est impossible d'éliminer tous les risques, c'est pourquoi il faut envisager d'autres stratégies.

2. transférer les risques

Il est possible de transférer les impacts négatifs des risques et leur responsabilité à un tiers. Toutefois, le transfert des risques n'élimine pas le risque.

3. Atténuer les risques

La troisième stratégie de gestion des risques projet consiste à mettre en place d'un plan d'action pour mitiger les risques. Le plan d'action peut porter sur la réduction de la probabilité d'occurrence d'un risque, de son impact sur les objectifs du projet ou sur les deux à la fois.

Afin d'obtenir une estimation juste de la valeur des risques, il convient de tenir compte de tous les efforts qui seront déployés par l'équipe de projet afin de diminuer l'exposition au risque pour le projet.

4. Accepter les risques

Cette stratégie de gestion des risques dans un projet est adoptée parce qu'on peut rarement éliminer toutes les menaces du projet. Cette stratégie peut être passive ou active.

- L'acceptation passive laisse à l'équipe de projet le soin de faire face au risque lorsqu'il se présente.
- La stratégie d'acceptation active la plus répandue est de constituer une provision. Les coûts et les délais qui sont accordés pour faire face aux risques acceptés constituent les contingences du projet.

V.6. Compréhension sur le domaine humanitaire

V.6.1. Historique de l'aide humanitaire

Nous nous focalisons sur quelques périodes désastreuses pendant lesquelles, l'aide humanitaire a apporté de réponses :

- La bataille de Solferino du 24 Juin 1859 est l'épisode décisif de la lutte pour l'unité italienne. Les Français alliés des Sardes, avec, à leur tête l'empereur Napoléon III, affrontent les troupes autrichiennes. Les premiers coups de fusil éclatent peu après 3 heures du matin ; à 6 heures la bataille fait rage ; un soleil ardent écrase quelque trois cent mille hommes qui s'entre-tuent. Dans l'après-midi les Autrichiens abandonnent leurs positions l'une après l'autres ; lorsque le soir tombe, plus de 6.000 morts et 40.000 blessés gisent sur le champ de bataille⁴⁶. A partir de cette crise humanitaire, est né la Croix-Rouge, un mouvement international d'aide et d'assistance aux victimes sur l'initiative de Henry Dunant, d'origine Suisse, le 24 Juin 1859 a Solferino et son émergence en Comité international et permanent de secours aux blessés militaires, devenu Comité International de la Croix Rouge en 1863 autour des idées de Dunant qui est parvenu à réunir 16 Etats au sein d'une conférence diplomatique, qui aboutira à la signature de la première Convention de Genève⁴⁷.
- La première guerre mondiale de 1914 à 1918 et la seconde de 1939 à 1945 ont causées des conséquences fâcheuses et une crise humanitaire dont personne ne pouvait rester insensible.
- L'Afghanistan a connu trois guerres (guerre d'invasion, guerre civile et guerre des talibans) entre 1979 et 2001. La guerre d'invasion est le cheminement d'un long

⁴⁶ <https://www.icrc.org/fr/doc/resources/documents/misc/5fzew2.htm>

⁴⁷ <https://www.croix-rouge.fr/notre-mouvement-international/nos-origines#:~:text=24%20juin%201859%20%3A%20acte%20fondateur,fondateur%20de%20la%20Croix-Rouge.>

processus. Sous la première République, c'est d'abord des mouvements contestataires islamistes et certains dirigeants politiques et militaires qui sont accusés de tentatives de renversement du régime républicain de Daoud : certains hommes connus sont arrêtés, jugés sommairement et exécutés. Ensuite ce sont les communistes, dont certains sont des alliés du Président à l'origine, qui mènent la guerre souterraine contre celui-ci. Enfin, le Parti communiste clandestin, avec la participation des officiers afghans formés en Union soviétique, et l'aide directe ou indirecte des conseillers soviétiques, réussit son coup d'État sanglant le 27 avril 1978⁴⁸.

- Les guerres internes en Angola, Cambodge, Afghanistan entre 1970- 1980, ont occasionné la multiplication des conflits périphériques et l'expansionnisme soviétique créent de nouveaux foyers de violence (...). La plupart sont des "guerres internes" dans lesquelles ne peuvent intervenir les institutions humanitaires classiques comme la Croix Rouge. Les associations humanitaires se développent donc "là où les autres ne peuvent aller", dans les maquis, au côté des mouvements de résistance "de droite" comme "de gauche". "L'aventure cède parfois le pas à l'humanitaire"⁴⁹,
- La famine en Ethiopie de 1984 -1985 qui selon MSF (Médecins Sans Frontières), est le résultat des effets conjugués d'une sécheresse, qui sévit depuis deux ans dans l'ensemble du Sahel, de la guerre d'Erythrée, et de la politique de collectivisation forcée de l'agriculture menée depuis plusieurs années par le régime pro-soviétique du colonel Mengistu. Des dizaines de milliers de paysans fuient avec leurs familles vers les centres de distribution de vivres, mis en place par les autorités. L'élan de solidarité suscité alors par la médiatisation de cette catastrophe permet de mobiliser auprès des bailleurs de fonds et des citoyens du monde occidental un volume d'aide internationale sans précédent. Mais cette aide est en partie détournée par le régime éthiopien et utilisée pour transférer de force des populations des hauts-plateaux arides et rebelles du Nord vers les plaines plus fertiles et plus contrôlables du Sud du pays. Les conditions du voyage sont effroyables et, à l'arrivée, rien n'est prévu pour leur réinstallation dans des régions infestées de paludisme. Au minimum, en 1985 100000 personnes meurent au cours de ces opérations de réinstallation. Cette crise

⁴⁸ Abou-Zahab, Gilles Boquérat et al., Les crises en Afghanistan depuis le xix^e siècle, Avril 2010, https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/942/Etudes+n°1+Les_crisis_en_Afghanistan.pdf

⁴⁹ Jean-Christophe Rufin, L'aventure humanitaire, Découverte Gallimard, Paris, 1994.

humanitaire a suscité une mobilisation humanitaire internationale et une attention médiatique sans précédent⁵⁰.

- L'an 1951 marque la première véritable institution internationale humanitaire portée sur le fonds baptismaux sous l'appellation de Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR). Elle prendra un essor considérable dans les années 1980 avec l'explosion du nombre de réfugiés dans le monde.
- En République Démocratique du Congo (ex-Zaïre), l'engouement dans le domaine d'aide humanitaire a été motivé par l'entrée massive des réfugiés rwandais en 1994.
- La Convention de l'Union Africaine sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées internes en Afrique (Convention de Kampala) adoptée le 23 octobre 2009 et entrée en vigueur le 06 décembre 2012 dont la domiciliation et/ou ratification par la RDC ait intervenue via la loi n°14/025 de 2014. Cependant, cette convention demeure un cadre purement théorique car 15 ans durant, elle n'a produit aucun effet sur terrain, au contraire la situation humanitaire se détériore chaque jour.

Dans Province du Nord-Kivu et en République Démocratique du Congo en générale, nous faisons face à des crises humanitaires multiformes causées notamment par la guerre, les conflits armés, l'agression par les Pays voisins qui pillent nos ressources minières, les catastrophes naturelles (éruption volcanique, inondations, changement climatique,...), les épidémies et les pandémies (Ebola, VIH/SIDA, COVID-19,...).

V.6.2. Objectif de l'aide humanitaire

Toute action humanitaire répond à une crise dans le but de protéger la vie et la santé, préserver la dignité humaine et alléger les souffrances humaines.

V.6.3. Principes humanitaires

Le Ministère des affaires étrangères de Norvège souligne que les principes humanitaires se fondent sur le droit humanitaire international. Ils constituent la base de toute action humanitaire dans les situations de conflit et lors de catastrophes naturelles⁵¹.

Les quatre principes adoptés et appliqués par les organisations humanitaires sont les suivants :

⁵⁰ MSF, Famine et transferts forcés des populations en Ethiopie 1984-1986, p8,

https://www.msf.org/sites/default/files/2019-04/Famine_transferts_populations_Ethiopie_VF.pdf

⁵¹ Ministère des affaires étrangères de Norvège, Les principes humanitaires à respecter : Note d'orientation aux partenaires humanitaires du Ministère des affaires étrangères de Norvège,

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/ud/vedlegg/hum/ensuring_respect_fransk.pdf

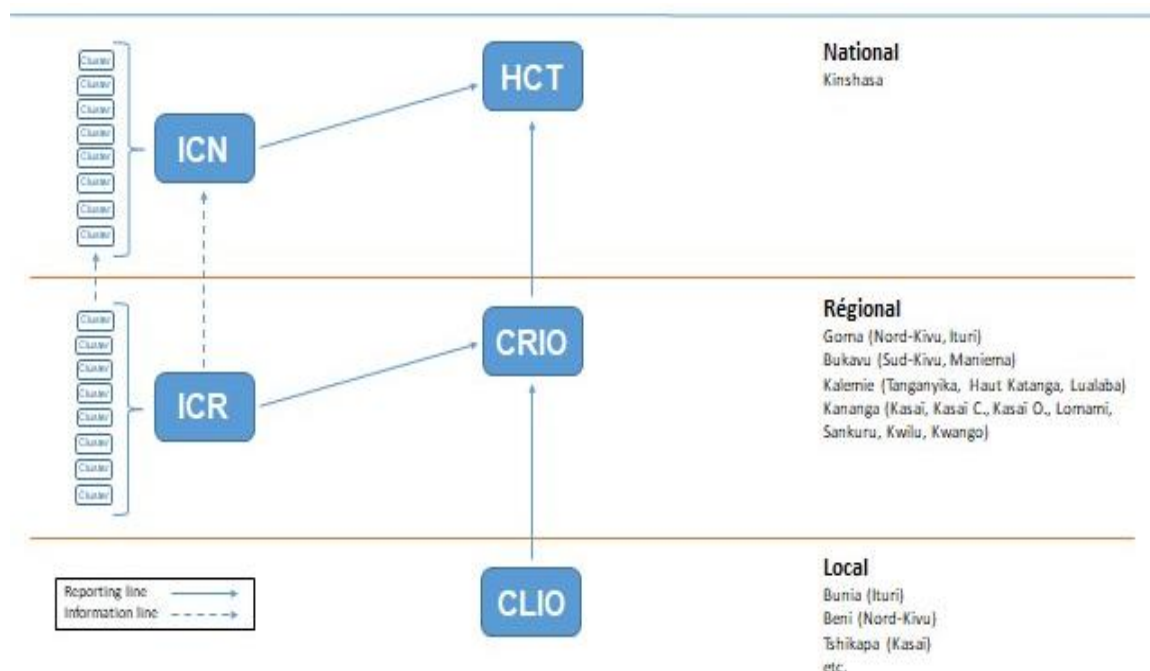
1. **Humanisme** : le principe directeur de l'aide humanitaire repose sur l'idée que les victimes des conflits et de catastrophes naturelles sont avant tout des êtres humains et que rien, pas même la guerre, ne peut les priver du minimum qu'exige le respect de la personne humaine, à commencer par le droit à la vie.
2. **Impartialité** : l'action humanitaire doit être distribuée sans distinction ethnique, religieuse ou politique. Elle doit plutôt s'effectuer selon les besoins, les ressources et les capacités disponibles en couvrant prioritairement les situations les plus urgentes et les plus dramatiques.
3. **Neutralité** : les acteurs humanitaires ne doivent pas prendre parti dans les hostilités ni s'engager dans une controverse de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique. Les interventions des organisations humanitaires dans une zone contrôlée par une autorité autre que gouvernementale n'implique pas la reconnaissance de cette autorité par l'organisation humanitaire et ne confère aucune légitimité à cette autorité.
4. **Indépendance** : l'action humanitaire doit être indépendante de tout objectif politique, économique, militaire ou de tout autre objectif qu'un acteur, quel qu'il soit, pourrait poursuivre, concernant les zones où l'action humanitaire est mise en œuvre. Les différentes phases de la réponse, depuis l'évaluation des besoins jusqu'au suivi et évaluation de l'impact seront exécutées de manière indépendante par tous les acteurs.
5. **Droit humain** : la promotion du droit humain fait partie intégrante de l'action humanitaire. Elle peut revêtir différentes formes allant de la surveillance passive à une mise en œuvre active de ce droit. Les activités de promotion des droits humains seront guidées par le Droit International Humanitaire et par les mandats des différents organismes humanitaires tels que le Bureau du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) et le Comité International de la Croix Rouge (CICR). Ces organismes ont un mandat fondé sur les divers instruments internationaux.

Il arrive parfois qu'il ne soit pas possible de se conformer à tous les principes à la fois. Les principes devront alors être pondérés les uns par rapport aux autres et mis en balance avec d'autres considérations, y compris la nécessité de rendre compte et les effets négatifs potentiels de l'assistance. Les principes d'humanité et d'impartialité sont généralement considérés comme des obligations éthiques

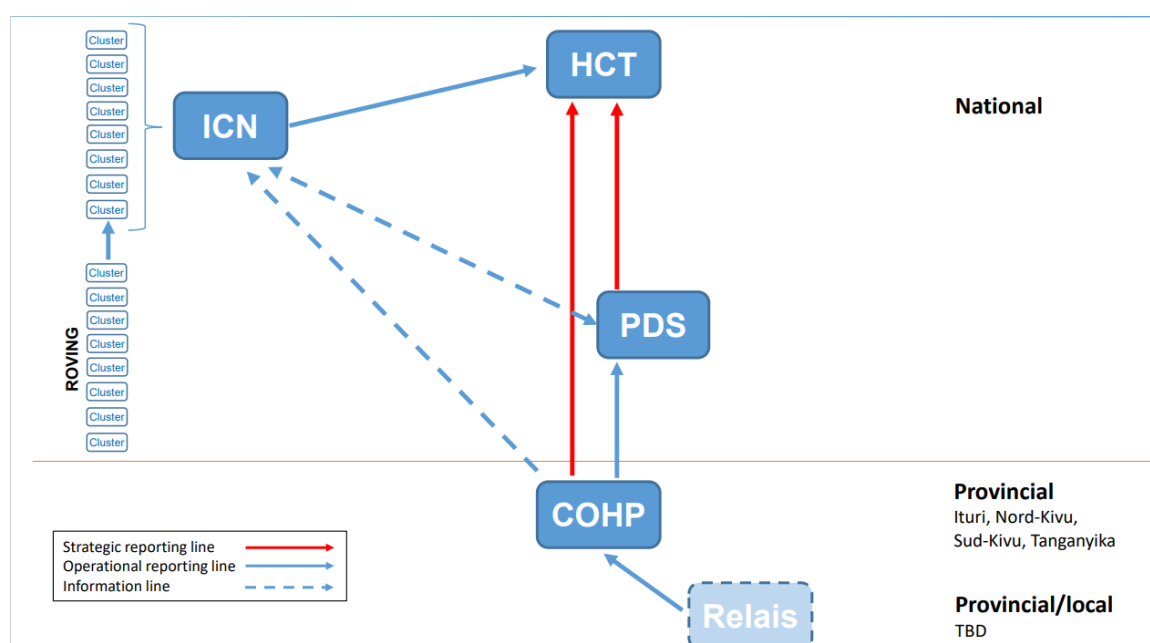
fondamentales qui définissent l'objectif de l'action humanitaire, tandis que les principes de neutralité et d'indépendance ont un caractère plus contingent. De ce fait, dans les situations qui nécessitent un compromis entre les quatre principes, les principes d'humanité et d'impartialité prévalent.

V.6.4. Architecture humanitaire

L'architecture humanitaire a connu une réforme. Celle appliqué de 2018 à 2021 se présente comme suit :



Cependant, après le plaidoyer de plusieurs acteurs, y compris les organisations nationales, l'architecture humanitaire suivante a été adoptée et est appliquée depuis 2022 :



L'actuelle architecture humanitaire fonction de la manière ci-après :

1. Pôle de soutien (PDS)

C'est un mécanisme en appui à l'EHP (équipe humanitaire Pays) avec objectif principal de faciliter la coordination rapide et efficace d'une réponse humanitaire de qualité aux besoins multisectoriels, de formuler des recommandations stratégiques pour la réponse à l'EHP, tout en appuyant le plaidoyer humanitaire au plus haut niveau en soutien à la coordination opérationnelle.

Composition :

- *Permanents* : 9 dont 2 représentants (UN, ONGI, ONGN, ICN) et 1 représentant des COHP (basé dans l'Est du Pays);
- *Non permanents* (participation sur invitation) : - Mouvement de la Croix-Rouge (CICR/FICR) - Membres de la communauté des bailleurs de fonds - Forum des ONGi - Forum des ONG/organisations locales et nationales - MSF - Membres désignés des COHP - Acteurs du développement - Acteurs de la sécurité. - Tout autre acteur ou organisation selon l'importance du sujet discuté
- **Présidence** : DHC, **Vice-présidence** : 1 membre élu au sein des membres (mandat d'1 an), **Secrétariat** : OCHA (Bureau de la coordination des affaires humanitaires)

Fréquence réunion : articulée sur celle de l'EHP

Fonctionnement / Ligne de rapportage – Lien avec architecture

- *EHP* : PDS rapportant directement à l'EHP;
 - *ICN* : Lien de partage d'info avec ICN régulièrement, possibilité de formulation recommandation ou demande d'appui technique pour renforcer coordination de la réponse humanitaire;
 - *COHP* : rapportant au PDS sur les questions opérationnelles, PDS fournit orientations opérationnelles.
- ### 2. Coordination Opérationnelle Humanitaire Provinciale (COHP)
- Mécanisme de coordination humanitaire au niveau provincial pour assurer une réponse humanitaire opérationnelle coordonnée, rapide et de qualité aux crises existantes et aux crises nouvelles, en cohérence avec la stratégie du PRH de la RDC.
 - **Composition** :
 - *Permanents* : des organisations humanitaires (SNU, ONGI, ONGN) et donateurs;
 - *Non permanents* (participation sur invitation) : Organisation de développement & de paix (SNU, ONGI, ONGN) +Rép des donateurs (invités trimestriellement et adhoc);

- *Observateurs* : Organisations membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et MSF
- **NB**: Participants à cibler en fonction de l’agenda
- **Présidence** : OCHA (HoSO) & **Secrétariat** : OCHA
- **Fréquence réunion** : (minimum) 2 fois / mois avec possibilité de réunions d’urgence ad hoc selon les besoins et l’urgence.
- **Fonctionnement / Ligne de rapportage – Lien avec architecture**
- *EHP* : COHP rapportant à l’EHP sur les questions & demandes stratégiques;
- *PDS* : COHP rapportant au PDS sur les questions opérationnelles avec partage de comptes rendus (CR) des réunions ;
- *ICN* : lien de partage d’info avec ICN régulièrement (CR, alertes), sollicitation d’appui technique via PDS ;
- *Clusters provinciaux* : participation des points focaux (PF) sectoriels pour appui et expertise technique ;
- *Relais humanitaire* : à activer quand COHP sollicite l’appui de PDS auprès de l’EHP pour activation ;

3. Relais humanitaire

C’est un mécanisme de coordination humanitaire pour assurer une réponse humanitaire opérationnelle coordonnée et rapide aux crises nouvelles ou crises en cours au niveau provincial. Le relais humanitaire a un **caractère plus temporaire** qu’une COHP et assure une capacité minimum de coordination au niveau provincial.

Composition :

- *Permanents* : des organisations humanitaires (SNU, ONGI, ONGN) au niveau technique et opérationnel et coordonnateurs/trices de Clusters intervenant dans la zone de couverture ;
- *Observateurs* : Organisations membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et MSF;
- *Invités* : Les représentants des bailleurs de fonds (en fonction de l’agenda).

Présidence : OCHA (sinon, à attribuer à un partenaire humanitaire UN, ONGI ou ONGN);

Fréquence réunion : (minimum) 2 fois / mois, fréquence à adapter aux besoins de coordination.

Fonctionnement / Ligne de rapportage – Lien avec architecture

- *COHP* : relais rapportant à la COHP sur les questions et demandes stratégiques.

V.6.5. Coordination entre les acteurs humanitaires

Logiquement, la responsabilité de la coordination de l'aide humanitaire incombe en premier lieu aux autorités nationales. Cependant, lorsqu'une aide internationale est requise, le coordonnateur Pays de l'action humanitaire et/ou le coordonnateur résident des Nations Unies est chargé de diriger et de coordonner l'action des organisations.

Le HC (Coordonnateur des opérations humanitaires) dirige l'intervention humanitaire nationale ainsi que l'équipe en charge. Il a pour principales missions :

- ✓ de définir les scénarios, d'alerter les partenaires et les services d'appui (tels que l'Équipe des Nations Unies pour l'évaluation et la coordination en cas de catastrophe, ...);
- ✓ de définir, d'évaluer et de planifier les priorités de l'intervention ;
- ✓ de renforcer et de soutenir les mécanismes nationaux de coordination et en créer d'autres si nécessaires ;
- ✓ d'assurer le plaidoyer ;
- ✓ d'encadrer l'intervention et de garantir la redevabilité ;
- ✓ de faciliter l'accès humanitaire ;
- ✓ de promouvoir le respect du droit international humanitaire ainsi que des principes et des normes en la matière.

Les mesures suivantes ont été adoptées pour renforcer et améliorer la coordination nationale :

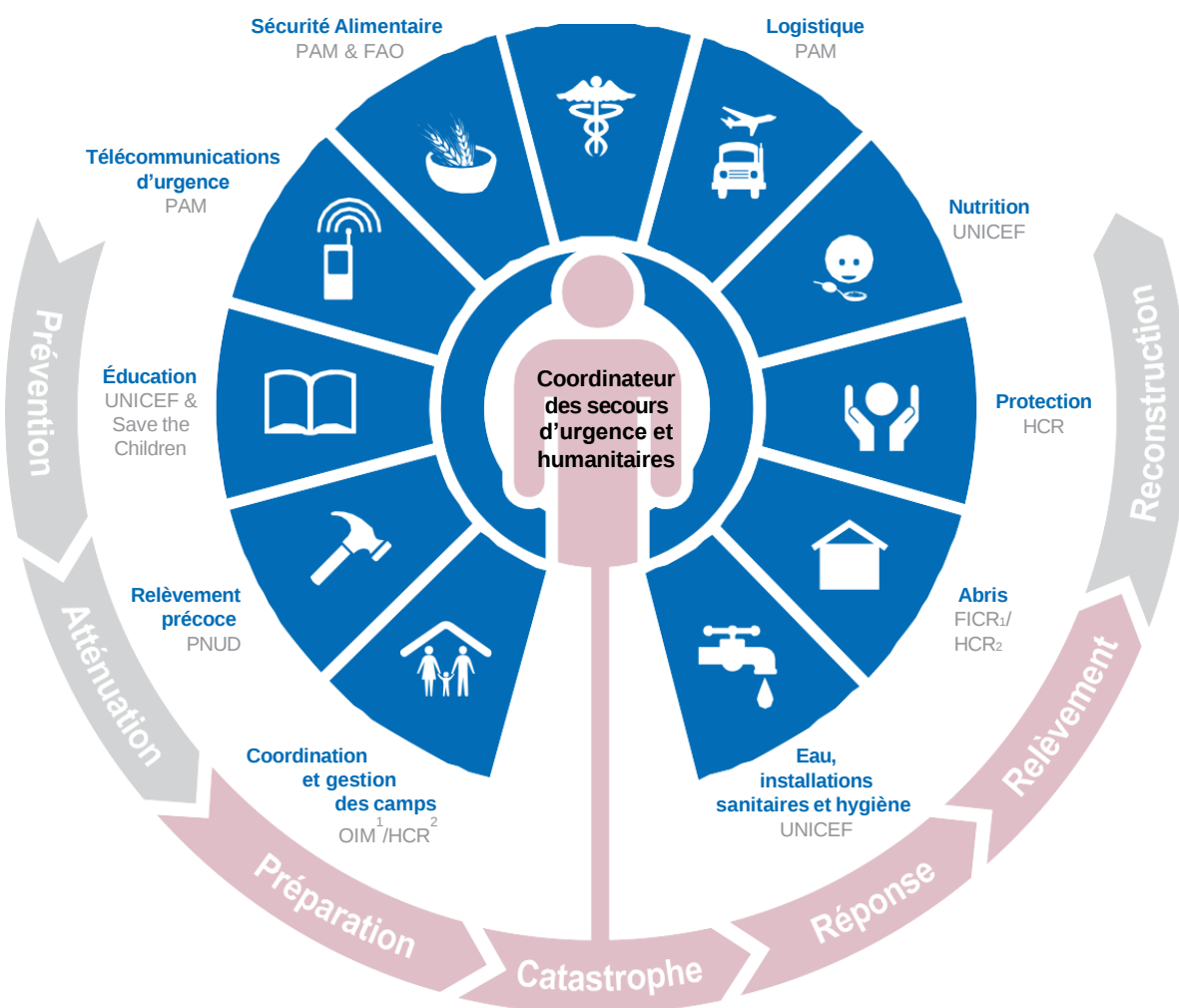
- ✍ repenser le processus du cycle de programme humanitaire ; concevoir les programmes de la base vers le sommet et non l'inverse ;
- ✍ mobiliser davantage les HCT sur les problèmes stratégiques d'intervention et moins sur le processus ;
- ✍ définir clairement les besoins d'information des agences et concentrer les efforts sur la gestion de ces informations en conséquence ;
- ✍ renforcer les fonctions entre les groupes sectoriels pour obtenir une meilleure représentation globale de l'intervention.

Le travail par Cluster, sous cluster, Groupes de travail et Inter-Cluster contribue au renforcement de la coordination sectorielle de l'action humaine mais également le Comité de liaison présidé par Gouverneur de Province ou son délégué.

Les Clusters, sous clusters, Groupes de travail actifs dans la Province du Nord-Kivu sont : Cluster Protection ; Cluster SECAL (Sécurité Alimentaire) ; Cluster Education ; Cluster Santé ; Cluster Nutrition ; Cluster Logistique ; Cluster WASH ; GT AME (Articles

Ménagers Essentiels); Cluster Abris; CCCM (Camp Coordination and Camp Management); PSEA (Prévention contre l'exploitation et Abus sexuel); GT PE (Groupe de Travail Protection de l'Enfance); Sous-Cluster VBG (Violences Basées sur le Genre); GT LTP (GT Logement, Terre et Propriété); GT MP (Monitoring de Protection); GT LAM (Lutte anti-mine) et GT SR (Groupe de travail Santé de la Reproduction).

Présentation schématique des Clusters ainsi que le lead.



Plusieurs outils et stratégies sont mis en contribution pour garantir l'efficacité de l'aide humanitaire, notamment :

- ERMP (évaluation rapide de mouvement de populations) qui est participative et implique tous les acteurs membres des différents Clusters et sous clusters mais tout dépend de la maîtrise du contexte et de la zone concerné ;
- PAH (Plan d'actions humanitaires) et PRH (Plan de réponses humanitaires, élaborés et adoptés par les parties prenantes chaque année en tenant compte de Score global de sévérité (SGS) ;

- Le partage périodique (hebdomadairement, mensuellement,...) de 3,4 ou 5W, c'est-à-dire «*Qui fait quoi ? Où ? Quand ? Pour qui ? Pourquoi ?*», en anglais *Who does What, Where, When, For Whom, Why* », pour la gestion efficace des informations qui est au cœur de la coordination dans les situations d'urgence ;
- BdD (base de données) via la numérisation des personnes déplacés internes, d'alertes et incidents humanitaires ainsi que des violations des droits humains ;

V.6.6. Gestion des Camps des personnes déplacées internes (PDI)

En République Démocratique du Congo et dans la Province du Nord-Kivu, singulièrement, cette gestion est assurée par le CCCM (Camp Coordination and Camp Management ou Gestion et Coordination des sites de déplacement) avec comme organisations chefs de file du Cluster, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) et l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM)⁵².

Le Secteur CCCM a pour vocation :

- améliorer les conditions de vie des personnes déplacées internes (PDIs) en facilitant l'accès à la protection et aux services sociaux de base dans les installations collectives, selon des standards internationaux en vue de renforcer leur dignité. Ces installations peuvent être les sites de déplacement (planifiés ou spontanés), les centres collectifs (églises, écoles...), les centres d'accueil ou de transit et potentiellement les familles d'accueil.
- assurer une gestion et une coordination efficaces de la réponse humanitaire, à soutenir l'identification des lacunes, faciliter le partage de l'information et l'exécution d'interventions adéquates et en temps opportun par les acteurs impliqués. Par ailleurs, il tend à définir des stratégies pour l'identification et la mise en œuvre de solutions durables.
- Favoriser une représentation effective et une participation significative des PDIs et communautés d'accueil.

Le Secteur CCCM englobe trois fonctions distinctes : l'administration, la gestion et la coordination.

V.6.7. Sommet humanitaire mondial et ses résolutions

Le tout premier Sommet humanitaire mondial (SHM) s'est tenu à Istanbul du 23 au 24 mai 2016 après un processus mondial de consultation auprès de plus de 23 000 parties

⁵² <https://response.reliefweb.int/democratic-republic-congo/cluster-cccm>

concernées. Le présent sommet a réuni 9.000 participants de 173 États Membres, dont 55 chefs d'État et de gouvernement, plusieurs centaines de représentants du secteur privé et des milliers de représentants de la société civile et d'organisations non gouvernementales. Le sommet a rassemblé la communauté internationale pour réformer l'organisation de l'aide humanitaire.

Ce Sommet mondial sur l'action humanitaire, a marqué un tournant décisif dans la manière dont la communauté internationale se prépare et fait face aux crises pour prévenir les souffrances humaines. Lors de ce Sommet, les dirigeants du monde entier ont dû prendre leurs responsabilités à l'égard de la population mondiale en s'engageant à faire avancer le Programme d'action pour l'humanité du Secrétaire général, qui trace la voie à suivre.

Ce sommet a été caractérisé par des slogans d'espoir tels que «Une seule humanité, des responsabilités partagées» et «Istanbul : de la vision à l'action». Les participants à ce sommet ont constaté que 125 millions de femmes, d'hommes et d'enfants dans le monde qui ont besoin d'une aide humanitaire et déplore au même moment que la Seconde Guerre mondiale, jamais autant de personnes n'ont été déplacées : plus de soixante millions, dont la moitié sont des enfants. Le coût humain et économique des catastrophes augmente lui aussi et, à mesure que les incidences des changements climatiques s'intensifient, ces catastrophes devraient devenir plus fréquentes et plus intenses.

Un engagement ferme a été pris en disant *«Main dans la main, nous pouvons travailler à changer en profondeur la façon dont la communauté internationale se prépare et fait face aux crises pour prévenir les souffrances humaines et faire en sorte que, à l'issue de ce Sommet, nous commençons à mettre l'humanité, la sécurité, la dignité et le droit à prospérer des peuples au cœur de nos prises de décision au niveau mondial⁵³»*.

Les dirigeants de la planète ont pris des solides engagements groupés à ses cinq responsabilités fondamentales⁵⁴ :

1. Faire preuve de volonté politique pour prévenir et faire cesser les conflits

Les dirigeants du monde ont reconnu que la volonté politique joue un rôle central pour prévenir et faire cesser les conflits de manière efficace, s'attaquer à leurs racines profondes, réduire la fragilité et renforcer la bonne gouvernance. La prévention et le règlement des conflits représentent ce que les dirigeants peuvent faire de mieux pour réduire les

⁵³ <https://www.un.org/fr/conf/whs/about.shtml>

⁵⁴ [https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/\(OCHA\)%20WHS%20Chair%20summary-1609859F.pdf](https://agendaforhumanity.org/sites/default/files/resources/2017/Jul/(OCHA)%20WHS%20Chair%20summary-1609859F.pdf)

innombrables besoins humanitaires. L'action humanitaire ne saurait se substituer à l'action politique. Les dirigeants ont reconnu que cela ne sera possible que si les discours et les belles intentions cèdent désormais la place à une union des dirigeants, à l'action collective et décisive et à un véritable engagement à respecter les accords internationaux. Il faudra adopter une approche complémentaire de la prévention des conflits, qui regroupera la diplomatie préventive, le développement durable, les actions en matière de changement climatique, les droits de l'homme et les investissements dans les sociétés inclusives.

- Les dirigeants se sont engagés à accroître les ressources humaines, les compétences et les financements en matière de prévention et règlement des conflits au sein des administrations nationales et des organisations internationales et régionales.
- Les pays ont affirmé qu'il leur incombe de prévenir et faire cesser les conflits en intensifiant leurs efforts de prévention. Certains États se sont même engagés à prendre rapidement des mesures pour empêcher les éventuelles crises de dégénérer en conflits violents, en collectant, analysant, partageant et suivant les informations d'alerte rapide.
- Les participants au Sommet ont affirmé la nécessité de renforcer la volonté politique en vue de la médiation, du règlement pacifique et de la prévention des conflits, ainsi que de la collaboration aux niveaux régional et international. Des engagements ont été pris afin d'intensifier les efforts de médiation des Nations Unies et certains participants ont demandé au Conseil de sécurité de jouer un rôle plus actif en rétablissant les exposés d'appréciation de la situation, notamment en recourant davantage aux articles 34 et 99 de la Charte des Nations Unies.
- À une écrasante majorité, les participants au Sommet ont affirmé la nécessité d'accorder une plus grande attention aux causes profondes des conflits et à la réduction de la fragilité en investissant davantage dans des sociétés inclusives et pacifiques. Ils ont plaidé en faveur d'une approche associant véritablement les communautés, la société civile et les jeunes, et en faveur de l'égale participation des femmes à l'exercice des responsabilités et aux processus de consolidation de la paix.
- Les États et les organisations régionales étant parvenus à régler des conflits se sont engagés à aider les autres en leur faisant part de leurs pratiques exemplaires. Ils ont proposé de participer aux préparatifs du Forum mondial sur la prévention axé sur la collecte et la consolidation des enseignements tirés de l'expérience.

2. Faire respecter les normes qui protègent l'humanité

La question du renforcement de la protection des civils lors des conflits armés a été au cœur du Sommet et les participants ont reconnu que les normes fondamentales du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme constituaient une protection universelle pour les civils lors des conflits armés. Les représentants des États, de la société civile et des organisations confessionnelles et humanitaires ont insisté sur le fait que le droit international humanitaire et le droit international des droits de l'homme n'ont jamais été aussi importants car ils constituent la dernière barrière contre la barbarie. De nombreux dirigeants ont décidé de défendre et faire respecter le droit international humanitaire et le droit international des droits de l'homme, alors même que d'autres les mettent à mal. De nombreux chefs d'État et représentants de la société civile ont exprimé leur soutien à une initiative mondiale musclée visant à renforcer le respect du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme.

- Les dirigeants du monde ont fait part d'importants engagements pris afin de renforcer le respect du droit international humanitaire et du droit international des droits de l'homme au moyen d'un ensemble de mesures concrètes, notamment la formation des forces armées, l'adoption de législations internes, la ratification des principaux traités internationaux et le plaidoyer en faveur de leur universalisation, ainsi que le renforcement de l'éducation et de la sensibilisation. Certains participants ont pris des mesures au plan national pour renforcer la protection des femmes et des filles contre la violence sexuelle et sexiste. Certains dirigeants ont appuyé l'amélioration de la surveillance et du signalement des violations, ainsi que le processus intergouvernemental de renforcement du respect du droit international humanitaire facilité par la Suisse et le Comité international de la Croix-Rouge. Plusieurs participants se sont engagés à poursuivre la formation de groupes armés non étatiques afin qu'ils se conforment au droit international humanitaire et au droit international des droits de l'homme et assurent la surveillance de leur mise en œuvre.
- Les participants ont reconnu la nécessité de prendre rapidement des mesures concrètes pour réduire le nombre de victimes civiles durant les hostilités. Certains dirigeants se sont engagés à poursuivre leur soutien à la collecte de données sur les blessures causées aux civils par les armes explosives utilisées dans les zones habitées et sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience en matière de minimisation des conséquences pour les civils en cas de recours à ces armes en zone habitée. Certains participants ont également fait part de leur engagement à renforcer

la lutte contre les mines, aussi bien pendant qu'après les conflits. Les dirigeants ont également fait vœu de promouvoir le Projet de lignes directrices de Lucens pour la protection des écoles et des universités contre l'utilisation militaire durant les conflits armés, ainsi que la Déclaration sur la sécurité dans les écoles. Un certain nombre de participants ont exprimé leur soutien au Plan d'action des Nations Unies pour la protection des journalistes et appelé à la création de mécanismes nationaux de suivi des menaces à leur encontre.

- Les participants ont tenu à souligner que le fait d'empêcher l'accès humanitaire nuit à l'efficacité de l'action humanitaire et prive les populations de leur dignité humaine. L'accès humanitaire sans entraves est un impératif et il convient de faire respecter et de promouvoir au plus vite les principes humanitaires. Certains participants ont appelé à l'adoption d'approches plus systématiques en matière de suivi et de réaction aux contraintes d'accès. La société civile a montré, au moyen d'exemples concrets, comment surmonter les obstacles aux opérations de secours humanitaire reposant sur des principes. Les organisations confessionnelles se sont engagées à fournir leur aide en utilisant leur influence et leurs réseaux pour sensibiliser au respect du droit international humanitaire et le promouvoir.
- Les dirigeants, la société civile et les organisations humanitaires ont exprimé leur indignation face aux attaques perpétrées contre des hôpitaux, des patients, ainsi que des professionnels de santé et des humanitaires qui risquent leur vie pour secourir et soigner ceux qui en ont besoin. Les participants se sont engagés à renforcer la sensibilisation au devoir de protection et d'instauration de la confiance à l'égard des professionnels de santé. En outre, ils ont proposé une déclaration semblable à la Déclaration sur la sécurité dans les écoles afin que les installations médicales soient épargnées lors des conflits.
- La législation interne en vue de la mise en œuvre du Statut de Rome de la Cour pénale internationale, l'entraide judiciaire afin que les auteurs aient à répondre de leurs actes les plus graves et l'amélioration de l'accès à la justice pour les victimes de violence sexuelle comptent parmi les engagements pris pour renforcer concrètement la responsabilité et mettre fin à l'impunité. Certains participants se sont montrés en faveur du code de conduite en ce qui concerne l'action du Conseil de sécurité contre les génocides, les crimes contre l'humanité ou les crimes de guerre, et de la limitation de l'exercice du droit de veto au sein du Conseil de sécurité en cas

d'atrocité criminelle avérée. Il a été largement admis qu'il sera impossible d'arrêter cette spirale de la violence tant que les auteurs n'auront pas à répondre de leurs actes.

3. Ne laisser personne de côté

Le Sommet a démontré la détermination de la communauté internationale à honorer son engagement de ne laisser personne de côté dans la quête du développement durable pour tous. Les dirigeants du monde et les représentants de toutes les composantes de la société ont décidé que leurs actions devaient parvenir jusqu'aux plus défavorisés, y compris jusqu'aux 60 millions de personnes déplacées, jusqu'aux femmes, jusqu'aux enfants et jusqu'aux autres catégories de population en situation de crise. Ils ont également décidé de fournir à ces populations l'attention, le soutien et les ressources qu'elles méritent pour vivre dignement, en sécurité et avec des possibilités d'épanouissement.

- Les participants ont félicité les pays et communautés accueillant de nombreux réfugiés pour leur générosité et l'exemple qu'ils donnent, tout en admettant que la gestion des déplacements au plan mondial est une responsabilité partagée. Beaucoup sont d'avis qu'il convient d'améliorer le partage des responsabilités pour gérer les déplacements massifs de réfugiés. Ils estiment que la Réunion plénière de haut niveau sur la gestion des déplacements massifs de réfugiés que tiendra l'Assemblée générale le 19 septembre 2016 pourrait être l'occasion idéale pour donner suite à cette idée.
- Les participants ont décidé d'adopter une nouvelle approche pour satisfaire les besoins des personnes déplacées dans leur propre pays et des réfugiés ; il s'agirait de satisfaire les besoins humanitaires immédiats et les besoins à plus long terme en matière de développement afin de renforcer l'autosuffisance des réfugiés, des personnes déplacées dans leur propre pays et des communautés d'accueil. Pour concrétiser cette vision, certains participants se sont engagés à créer des opportunités en termes de moyens de subsistance et d'éducation pour les personnes déplacées et ont promis des financements pluriannuels plus prévisibles. Une organisation privée s'est engagée à élaborer des services financiers adaptés aux besoins des personnes déplacées et à supprimer les frais de transaction pour les personnes en situation de crise. Les participants ont également admis que les déplacements dus aux catastrophes naturelles et aux changements climatiques constituaient une menace croissante. Certains participants ont appelé à l'élaboration d'un mécanisme et d'un

cadre légal à l'international pour la protection des personnes déplacées du fait des conséquences des changements climatiques. Ils ont lancé une plateforme sur les déplacements induits par les catastrophes naturelles.

- Les participants ont réaffirmé leur engagement à respecter et faire respecter les normes internationales de protection. Ils ont présenté de manière détaillée leurs engagements à renforcer les législations et politiques internes en matière de protection des personnes déplacées dans leur propre pays, ainsi qu'à promouvoir la mise en œuvre de la Convention de Kampala. La somme de ces efforts constituera un premier pas vers la réalisation de l'objectif ambitieux du Programme d'action pour l'humanité consistant à réduire les déplacements internes d'au moins 50 %. Certains pays se sont aussi engagés à soutenir l'élaboration d'un cadre global pour les réfugiés.
- Un vaste appel a également été lancé pour faire de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des droits des femmes des piliers de l'action humanitaire. Les participants se sont engagés à renforcer leurs programmes pour permettre aux femmes et aux filles d'occuper des fonctions de direction et de décision. Ils ont annoncé l'adoption de nouvelles méthodes et d'un nouveau soutien financier en vue de l'intégration de la responsabilité à la programmation en faveur de l'égalité des sexes. Des programmes visant à mettre fin à l'acceptation de la violence sexiste à l'encontre des femmes et des filles ont été lancés, et des engagements ont été pris afin de garantir à toutes les femmes et adolescentes en situation de crise le droit aux soins de santé sexuelle et procréative.
- L'éducation ne peut attendre - Fonds pour l'éducation en situation d'urgence a été lancé lors du Sommet afin de soutenir la dispense d'un enseignement de qualité à tous les enfants en situation d'urgence et de crise prolongée à l'horizon 2030. Ce fonds a attiré un engagement initial de 90 millions de dollars de la part des donateurs et du secteur privé et ce chiffre devrait augmenter à l'approche de la soixante et onzième session de l'Assemblée générale. La Coalition mondiale des entreprises pour l'éducation a annoncé son intention de mobiliser 100 millions de dollars pour ce fonds sous la forme de contributions financières et en nature.
- Des groupes multipartites ont lancé la toute première Charte sur l'inclusion des personnes handicapées dans l'action humanitaire, ainsi qu'un Pacte en faveur des jeunes dans l'action humanitaire. Les participants ont souligné que l'action humanitaire doit prendre en compte les vulnérabilités spécifiques des migrants et

qu'il faut satisfaire leurs besoins particuliers en matière de protection, de droits de l'homme et d'aide. Des centaines d'autres engagements ont été pris afin de cibler en priorité les personnes qui risquent d'être laissées de côté, notamment les personnes âgées et d'autres catégories de personnes parmi les plus vulnérables en situation de crise.

4. Améliorer les conditions de vie : fournir une aide ne suffit plus, il faut mettre fin au dénuement

Durant ce Sommet, toutes les parties prenantes ont réaffirmé leur volonté de dépasser la satisfaction des besoins humanitaires. Lors de conflits ouverts et de crises soudaines, il faut pouvoir compter sur l'action humanitaire reposant sur des principes. Toutefois, les dirigeants du monde ont reconnu que les besoins humanitaires sont désormais indissociables des efforts élargis en matière de développement durable s'attaquant aux causes profondes des besoins prolongés et récurrents. Ils ont ainsi convenu d'adopter de nouvelles méthodes de travail qui ne se contentent pas de satisfaire les besoins des populations mais les diminuent en réduisant les risques et les facteurs de vulnérabilité. Les engagements pris lors du Sommet donnent ainsi l'impulsion à la nouvelle méthode de travail exposée dans le Programme d'action pour l'humanité. En tenant compte de leurs avantages comparatifs, tous les acteurs doivent collaborer en vue d'un résultat collectif réduisant les besoins, les facteurs de vulnérabilité et les risques, en appui aux efforts nationaux et locaux, tout en veillant au respect des principes humanitaires.

- Les participants au Sommet ont reconnu la nécessité de veiller à ce que les personnes touchées par les crises soient non seulement informées et consultées, mais également placées au centre de la prise de décisions. Les personnes touchées par les crises doivent être considérées comme des partenaires et non des bénéficiaires. Ce changement a fait l'objet de nombreux engagements de la part de donateurs, d'organismes des Nations Unies et d'ONG, notamment au travers de l'adoption de la Norme humanitaire fondamentale.
- Les participants se sont largement engagés à renforcer les stratégies d'adaptation des populations touchées. Ils ont également admis la nécessité de faire place et d'accorder la priorité au développement des capacités nationales et locales de gestion et de résolution des crises. En outre, ils se sont engagés à confier plus de fonds directement aux acteurs locaux, lorsque cela est possible.

- Le Réseau d'action humanitaire des organisations régionales a été lancé afin de renforcer les capacités et la collaboration avec et entre les organisations régionales, qui complètent de plus en plus les efforts nationaux et internationaux de réaction et de préparation.
- Les participants ont adopté un discours clair en ce qui concerne le renforcement de l'importance des agents humanitaires capables de fournir l'aide nécessaire pour la survie de manière prévisible et souple dans le respect des principes humanitaires.
- Le Groupe des ministres des finances des pays membres du V20, l'ONU et la Banque mondiale ont lancé le Partenariat mondial pour la préparation aux catastrophes, qui a pour objet d'aider les 20 pays les plus exposés à parvenir à un niveau minimal de préparation aux catastrophes à l'horizon 2020. La coalition « Un milliard d'individus pour la résilience » se poursuivra afin d'améliorer la sécurité, la santé et le bien-être des populations vulnérables dans le monde entier en mobilisant un milliard d'individus pour renforcer la résilience des populations durant les 10 prochaines années. Certains pays ont également appelé à redoubler d'attention en ce qui concerne la dimension sécuritaire des changements climatiques et plusieurs ont proposé que soit nommé un représentant spécial pour y donner. Les États Membres se sont engagés à améliorer leurs pratiques concernant la collecte et l'analyse des données ainsi que l'alerte rapide, notamment au moyen de la création d'une plateforme mondiale des risques. Le Secrétaire général s'est engagé à faire en sorte que tous les documents de planification et programmes des Nations Unies tiennent compte des risques. Ces efforts permettront non seulement d'améliorer nettement la réaction aux crises, mais rendront également les financements plus prévisibles pour l'action rapide, notamment au moyen du financement et de l'assurance des risques.
- Deux alliances ont vu le jour afin de créer des partenariats élargis : l'Alliance mondiale pour les crises urbaines, qui améliorera la prévention, la préparation et la réaction dans les zones urbaines de plus en plus précaires, notamment avec les municipalités locales, et l'Alliance mondiale pour l'innovation humanitaire, qui accélérera les transformations de l'action humanitaire en créant un espace partagé pour le développement d'outils, d'approches et de processus innovants. De nombreux participants ont appelé à une modification de l'approche de protection et promotion de la santé des millions d'individus touchés par des crises, et les partenaires de santé ont pris un nouvel engagement mondial en faveur de l'action sanitaire en temps de crise.

- L'initiative Connecting Business a été lancée afin d'améliorer les connexions entre les compétences et les ressources du secteur privé, aussi bien avant que pendant et après les situations d'urgence. Elle rassemble 11 réseaux nationaux du secteur privé représentant des centaines d'entreprises dans le monde entier et bénéficie d'un vaste soutien multipartite. Les secteurs des satellites et de la téléphonie mobile ont lancé des chartes qui amélioreront considérablement l'accès des personnes touchées par des crises aux moyens de télécommunication.
- Le Sommet a donné lieu à de précieux engagements visant à dépasser le clivage action humanitaire-développement tout en renforçant l'importance du respect de l'espace et des principes humanitaires. Reconnaisant la nécessité de changement, le Secrétaire général et huit organismes des Nations Unies ont signé un important engagement à l'action pour la collaboration autour de nouvelles méthodes de travail. La Banque mondiale et l'Organisation internationale pour les migrations y ont souscrit. Cela renforcera la capacité des Nations Unies à satisfaire les besoins, réduire les vulnérabilités et gérer les risques en collaborant en vue de réalisations collectives s'appuyant sur l'avantage comparatif dans un cadre temporel pluriannuel.

5. Investir dans l'humanité

Les dirigeants et les participants ont reconnu qu'ils ne pourront honorer les engagements pris en ce qui concerne les cinq responsabilités fondamentales qu'en présence de moyens politiques et financiers durables. Le Sommet a renforcé le rôle central du financement en tant que principal facteur favorisant et dynamisant la satisfaction et la réduction des besoins. En s'appuyant sur le Groupe de haut niveau sur le financement de l'action humanitaire et sur le Programme d'action pour l'humanité, les participants ont pris des engagements qui contribueront à faire en sorte que plus de 130 millions de personnes dans le besoin, dans le monde entier, bénéficient davantage de l'aide et de la protection humanitaire vitale, et qui renforcent les fonds existants. Ils ont notamment admis que le financement doit être en mesure de soutenir les nouvelles méthodes de travail. Dans le même temps, il est évident qu'il demeure nécessaire d'accroître le financement humanitaire direct, rapide et prévisible.

- Les participants ont souligné le fait que les besoins humanitaires doivent être satisfaits au moyen d'un financement adéquat et prévisible. Des engagements ont été pris en faveur de l'accroissement des ressources et de l'élargissement de la base des donateurs, notamment en augmentant les sources et mécanismes de financement, en

multipliant les assurances contre les risques, en soutenant davantage les mécanismes de financement commun dans les pays, notamment les fonds de financement commun des Nations Unies implantés dans les pays, et en faisant appel au financement social islamique. Les États Membres ont largement soutenu le passage du Fonds central pour les interventions d'urgence à 1 milliard de dollars, moyennant une augmentation de 25 % pour un pays, un engagement à fournir 149 millions de dollars sur cinq ans, ainsi qu'une initiative visant à recourir au financement des risques (appuyée par un fonds aidant au paiement de la prime) pour créer un mécanisme de financement innovant lié à l'assurance contre les risques.

- Les donateurs et les partenaires humanitaires ont annoncé l'instauration d'un échange « donnant-donnant » qui contribuera à apporter plus de moyens aux personnes dans le besoin en réalisant progressivement des gains d'efficacité atteignant 1 milliard de dollars au profit de l'action humanitaire sur les cinq prochaines années. Cela inclut un engagement à confier 25 % du financement aux acteurs nationaux et locaux le plus directement possible d'ici 2020. Cela s'est concrétisé par la Charte pour le Changement, ensemble d'accords ambitieux signé par 27 ONG internationales et approuvé par plus de 125 ONG nationales de 37 pays, ainsi que par d'autres accords signés par le tout nouveau Network for Empowered Aid Response et des réseaux d'ONG existants tels que le CIAB, InterAction, le Comité directeur pour les interventions humanitaires et ACT Alliance.
- La création de nouveaux partenariats innovants entre humanitaires et sociétés privées des secteurs financier et technologique a été annoncée. Ces dernières mettront à disposition leur expertise en matière, notamment, de paiements numériques et de services bancaires par téléphonie mobile pour aider à satisfaire les besoins plus rapidement et plus efficacement.
- Au nom de sept banques multilatérales de développement, la Banque mondiale et la Banque européenne d'investissement se sont engagées à instaurer une étroite coopération au sein du groupe afin de produire davantage de données pour orienter les solutions dans les pays fragiles dans le but de promouvoir la résilience économique. La Banque mondiale a notamment annoncé la création de la Global Financing Response Platform, qui proposera des projets de développement à long terme assortis de taux d'intérêt très faibles pour remédier à la fragilité. Le Sommet a également donné lieu à plusieurs engagements concrets en vue de développer le

recours aux transferts en espèces conjointement aux systèmes nationaux de protection sociale.

V.6.8. Grand Bargain ou Grande affaire/ compromis sur l'efficacité⁵⁵

En janvier 2015, le Secrétaire Général de l'ONU a annoncé la création du Panel de Haut-Niveau, afin de répondre au déficit croissant du financement humanitaire (qui s'élevait à 45% en 2015). En 2016, le rapport « *Trop important pour échouer – remédier au déficit de financement humanitaire* » a été publié. Ce rapport a été organisé en trois chapitres et comprenait le concept du « Grand Bargain » :

- a) Réduire les besoins : une responsabilité partagée ;
- b) Approfondir et élargir la base de ressources pour l'action humanitaire ;
- c) Améliorer la prestation : un « Grand Bargain » sur l'efficacité

Le « Grand Bargain », lancé lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire en mai 2016, est un accord unique entre les plus grands donateurs et agences humanitaires qui se sont engagés à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'action humanitaire.

Le Grand Bargain est basé sur le concept de « quid pro quo » : si les donateurs et agences acceptent chacun des changements, le processus de fourniture de l'aide deviendra plus efficace, et optimisera la gestion des ressources humaines et financières au profit des populations affectées. Par exemple, les donateurs devraient réduire les fonds pré-affectés tandis que les agences humanitaires réduiraient les coûts de gestion. L'objectif est de générer des gains d'efficience, qui serviront à sauver plus de vies, et non à réduire les budgets d'aide. En ce qui concerne l'adhésion au Grand Bargain (GB) qui est considéré comme un accord entre les cinq plus grands donateurs et les six plus grandes agences des Nations Unies, le Grand Bargain comprend jusqu'au 01 novembre 2023, 67 Signataires, parmi eux des États, des agences des Nations Unies, des organisations intergouvernementales et la Croix-Rouge et des ONGI. L'adhésion de l'écosystème humanitaire continue.

Le Grand Bargain est aussi un forum unique où les acteurs de différentes circonscriptions peuvent interagir d'égal à égal. Ce forum d'interaction est fondé sur l'intégrité et les normes éthiques les plus élevées.

Le fonctionnement de Grand Bargain est basé sur 51 engagements classés initialement en 10 axes de travail, par la suite réduits au nombre de neuf, qui sont :

- 1. Une plus grande transparence ;
- 2. Davantage de soutien et de moyens de financement à destination des intervenants locaux et nationaux ;

⁵⁵ <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/quest-ce-que-le-grand-bargain>

3. Accroître l'utilisation et la coordination de programmes basés sur des transferts monétaires ;
4. Réduire les coûts de duplication et de gestion avec des revues périodiques fonctionnelles ;
5. Améliorer les évaluations conjointes et impartiales des besoins ;
6. Une révolution participative : inclure les personnes qui reçoivent de l'aide dans la prise de décisions qui affectent leur vie ;
7. Accroître la planification et le financement pluriannuels et collaboratifs de l'aide humanitaire ;
8. Réduire la part des contributions pré-affectées des donateurs ;
9. Harmoniser et simplifier les exigences en matière de rapports

Le dixième axe de travail qui consiste à **renforcer l'engagement entre acteurs humanitaires et du développement**, a été fermé en tant que tel, mais a été intégré au sein des neuf autres axes de travail.

Pour atteindre les 51 engagements, les divers acteurs s'engagent sur les points suivants :

Pour les organisations humanitaires et les donateurs doivent travailler plus étroitement ensemble pour atteindre :

- Plus de transparence financière ;
- Plus de soutien et de moyens financiers aux premiers intervenants nationaux ;
- Accroître l'utilisation de programmes basés sur des transferts monétaires et une plus grande coordination pour la réalisation de ces derniers ;

Les organisations humanitaires s'engagent à :

- Réduire les coûts de duplication et de gestion ;
- Réaliser des examens périodiques des dépenses fonctionnelles ;
- Réaliser des évaluations davantage conjointes et impartiales des besoins ;
- Une « révolution participative » : écouter et inclure davantage les bénéficiaires dans les décisions qui les concernent ;

Pour les donateurs, s'engager à :

- Davantage de financements humanitaires pluriannuels.
- Moins de fonds pré-affectés à destination des organisations d'aide humanitaire.
- Des exigences plus harmonisées et simplifiées en matière de rapports.

Pratiquement, il est prévu que la mise en œuvre de la totalité des engagements du Grand Bargain se traduira par une amélioration de l'aide, l'action humanitaire passant d'un modèle axé sur l'offre et dominé par les fournisseurs d'aide, à un modèle axé sur la demande, plus attentif aux populations aidées. Les acteurs humanitaires seront également plus à même de travailler ensemble et avec d'autres, sur la base de la complémentarité et de la valeur ajoutée. Le Grand Bargain se traduira par des gains d'efficacité considérables qui pourront être investis dans la fourniture de l'aide.

Depuis la présentation des engagements du Grand Bargain, chaque signataire a commencé à mettre en œuvre des actions pour réaliser les engagements et les Co-organiseurs des axes de travail ont élaboré des plans d'action détaillés. Lorsqu'une action collective ou une coordination étroite est nécessaire, les Co-organiseurs mettent en place des synergies entre les axes de travail.

Les progrès du Grand Bargain sont examinés par des **auto-évaluations** individuelles et lors du **meeting annuel** qui se tient en marge du débat du Conseil économique et social des Nations Unies consacré aux questions humanitaires.

Le Grand Bargain a déjà connu quelques avancées et succès, à savoir :

- Une méthodologie de suivi et un « tableau de bord » de transparence ont été développés et partagés avec les signataires du Grand Bargain.
- Les dépenses mondiales en espèces et en bons ont augmenté de 40%, s'élevant à 2,8 milliards de dollars, soit 10,3% de l'aide humanitaire mondiale.
- La planification et financement pluriannuels deviennent de plus en plus courants. Tel est le cas de Canada qui a augmenté son financement pluriannuel de 15% en 2015 à 50% en 2017.
- Le Modèle Commun de Rapports des Donateurs est piloté dans trois pays (Somalie, Myanmar et Iraq), et des données qualitatives et rapports provisoires sont actuellement collectés.

La gouvernance de Grand Bargain est promue par une Personne Éminente (« Eminent Person »), Jan Egeland, chargé de promouvoir et de plaider en faveur de l'avancement des engagements du Grand Bargain. Aussi, un Groupe de Facilitation a été créé pour donner un élan continu à l'ensemble du processus du Grand Bargain. La composition de ce groupe reflète les différentes circonscriptions du Grand Bargain. Chaque axe de travail est co-organisé par un représentant des donateurs et un représentant d'une organisation humanitaire. Le processus du Grand Bargain est soutenu par un Secrétariat accueilli par le Secrétariat du Comité Permanent Inter-organisations.

V.6.9. Localisation de l'aide humanitaire

Le principe de « localisation de l'aide » est récent, innovant et l'un des engagements du Grand Bargain. Le décryptage de cette notion nouvelle avance positive même s'il existe plusieurs tentatives de finitions de la localisation dont aucune n'a fait l'unanimité vis-à-vis des bailleurs de fonds et des agences du système des Nations Unies.

Selon Coordination SUD, la localisation s'inscrit dans une réflexion plus globale sur la transformation des modes de financement du développement ; et dans une volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant « au plus près du terrain ». Une aide « plus proche », une aide « sans intermédiaire », autant de formules qui renvoient à cette aspiration de « localisation », qui ne concerne pas uniquement le soutien aux acteurs et actrices de la société civile mais bien à l'ensemble des parties prenantes locales, notamment les actrices et acteurs publics. Les institutions finançant le développement et les ONG s'interrogent aujourd'hui, chacun·e à leur manière sur les intérêts et les limites de cette perspective de localisation de l'aide et sur les conséquences possibles d'une telle dynamique sur les pratiques et les modes d'organisation des ONG au Nord et au Sud⁵⁶.

En République Démocratique du Congo, une définition a été adoptée par les participants au Symposium national sur la localisation, organisé à Bukavu du 02 au 03 Octobre 2023 par CONAFOHD que ce terme « la Localisation de l'aide est un processus collectif, impliquant différentes parties prenantes à partir d'une analyse commune de contexte, qui aboutit à la mise en place d'un ensemble des mécanismes et moyens pour renforcer, dans le respect des principes humanitaires le rôle des acteurs locaux et les amener au premier plan de l'action humanitaire ; dans le but de prévenir les crises et catastrophes, et de la rendre plus rapide, adaptée aux besoins des communautés et d'étendre sa portée vers le Nexus Humanitaire, Paix et Développement. ».

La matérialisation de la localisation réponse sur cinq piliers identifiés lors du symposium, à savoir : La coordination et équilibre de pouvoir, le partenariat équitable, le transfert des compétences (capacités), les financements directs et de qualité et la mise en place d'un fond humanitaire pour acteurs locaux. Il est donc important d'asseoir ces piliers pour voir la localisation devenir effective en RDC. Pour que cela arrive, des actions et mesures concrètes doivent être prises à tous les niveaux de coordination et leadership de l'action humanitaire⁵⁷.

⁵⁶ <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/ETUDE-Localisation-aideBD6.pdf>

⁵⁷ CONAFOHD, Rapport Symposium national sur la localisation : « D'Istanbul à Bukavu, de la théorie à l'action », Bukavu du 02 au 03 Octobre 2023

Retenons que pour la matérialisation de la localisation de l'aide humanitaire, **39 organisations internationales ont signé la Charte pour le Changement (C4C) et 640 organisations locales et nationales de 57 Pays du monde l'ont déjà endossé.**

La Charte pour le changement (C4C) est une initiative menée par des Organisations Non Gouvernementales locales, nationales et internationales pour aider à faire avancer certains des engagements du Grand Bargain.

Charte pour le Changement Pour une aide humanitaire plus locale porte essentiellement sur les points suivants :

1. Augmenter le financement direct accordé aux ONG des pays du Sud afin de soutenir l'action humanitaire : actuellement seulement 0,2% de l'aide humanitaire est envoyée directement aux acteurs nationaux non-gouvernementaux (ONG et OSC) pour la mise en œuvre de l'action humanitaire – soit un total de 46.6 millions de dollars USD sur 24.5 milliards de dollars USD. Nous nous engageons par la voie du plaidoyer à influencer les pratiques des donateurs Américains et Européens (Institutions, fondations et secteur privé) afin de les encourager à augmenter le taux annuel de leur financement en matière d'aide humanitaire alloué aux ONG des pays du Sud. Nous nous engageons à ce qu'au moins 20% de notre propre financement soient transférés aux ONG des pays du Sud. Nous nous engageons à introduire nos ONG partenaires à nos donateurs afin de leur permettre d'accéder elles-mêmes à leurs financements.

2. Réaffirmer les Principes de Partenariat: Nous réitérons notre engagement à respecter et à promouvoir les Principes du Partenariat - Égalité, Transparence, Approche orientée sur les résultats, Responsabilités et Complémentarité - mis en place dans le cadre de la Plateforme Humanitaire Mondiale de 2007.

3. Introduire plus de transparence dans les versements effectués aux ONG locales et nationales des pays du Sud. Un changement significatif dans les approches liées à la transparence permettrait de favoriser la confiance entre les acteurs humanitaires du Sud et leurs intermédiaires internationaux et également d'accroître la responsabilité et l'efficacité des investissements de ces derniers. Nous nous engageons à documenter le type d'organisation avec lequel nous travaillons dans le déploiement de l'action humanitaire, et à publier nos données (statistiques) dans nos comptes publics en utilisant des catégories reconnues telles que celles de l'Aide Humanitaire Internationale (AHI) en temps réel, conformément aux standards de l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IATI).

4. Préserver les capacités des acteurs locaux: Nous mettrons en place une compensation juste et équitable pour les ONG locales dont le personnel qualifié est amené à prendre part à des missions de secours en cas de catastrophe durant les six premiers mois d'une urgence humanitaire, ou lors d'une crise de longue durée. Cette compensation pourrait consister en des frais de recrutement équivalents à 10% des six premiers mois de salaire.

5. Mettre l'accent sur le rôle des acteurs locaux: Nous nous engageons à recommander à nos donateurs qu'ils fassent du recrutement d'humanitaires locaux un critère d'évaluation pour les partenariats et les appels à projets.

6. Aborder la question de la sous-traitance: nos partenaires au niveau national et local participent à la formulation des programmes, des règles de partenariat et aux processus décisionnels au même titre que les ONG internationales.

7. Renforcer les capacités opérationnelles et améliorer le soutien organisationnel: Nous nous engageons à soutenir les acteurs locaux dans le renforcement de leur système organisationnel, afin de les aider optimiser leur rôle dans le déploiement de l'aide humanitaire et du secours en cas de catastrophe. Nous nous engageons à financer les procédures administratives nécessaires. Pour attester de notre détermination à renforcer les capacités organisationnelles des acteurs du Sud, nous nous engageons à envoyer les financements requis à nos partenaires d'ici mai 2018.

8. Communications sur les partenariats à l'attention des médias et du public: tous nos communiqués extérieurs (internationaux et nationaux) devront promouvoir le rôle de nos partenaires du Sud et valoriser leur travail, ainsi que les intégrer en tant que porte-parole lorsque les conditions de sécurité le permettent.

V.7. NEXUS

Le nexus désigne les relations et synergies entre l'aide humanitaire, la coopération au développement et la promotion de la paix. On parle de double nexus pour les relations entre aide humanitaire et coopération au développement et de triple nexus si l'on y rajoute les activités de promotion de la paix.

Le fait d'inclure la paix dans le nexus constitue une reconnaissance de l'importance de la résolution et de la prévention des conflits pour combler les besoins humanitaires, réduire la pauvreté et garantir un développement durable.

Le nexus est d'une importance capitale dans les zones en crise chronique parce qu'il facilite la transition et/ou l'exit entre les actions humanitaires et celles de développement en accordant crédit à la promotion de la paix.

Tout de même, il existe le Nexus climat-santé dont l'objectif est de mettre en évidence l'importance et de la protection environnementale et de le quantifier pour le bien-être des populations et de l'activité économique. Ceci dans le but de sensibiliser les décideurs publics et privés. Cependant, au XXI^e siècle, la demande mondiale en ressources naturelles est plus pressante que jamais, c'est pourquoi l'approche du Nexus entre l'eau, l'énergie et la sécurité alimentaire vise à sécuriser l'approvisionnement de ces ressources en renforçant les synergies et en réduisant les concessions entre les secteurs Nexus EEA (Eau-Energie-Alimentation)⁵⁸

En considérant la sécurité hydrique, énergétique et alimentaire comme l'un des piliers du développement, toutes les communautés s'efforcent d'y parvenir. Pour plus de succès, les actions peuvent être réalisées aux niveaux local, national et mondial, ce qui nécessiterait des ressources et l'externalité.

L'approche Nexus EEA (Eau-Energie-Alimentation) permet de :

- ✓ Décrire la nature complexe et interdépendante de nos systèmes de ressources mondiales ;
- ✓ Soutenir la gestion globale des ressources ;
- ✓ La durabilité, grâce à une gestion et une utilisation coordonnées des ressources naturelles dans tous les secteurs et à toutes les échelles

Les bénéfices⁵⁹ et/ou avantages de l'approche Nexus EEA sont multiples :

- ✍ Contribue à l'accomplissement de la sécurité hydrique, énergétique et alimentaire, en tant que piliers du développement et du bien-être ;
- ✍ Identifie et aborde les compromis et atteint des synergies entre les différents secteurs, en améliorant ainsi la prise de décision ;
- ✍ Crée des avantages mutuels de coopération et améliore la gouvernance des ressources ;
- ✍ Facilite l'alignement des stratégies de développement ;
- ✍ Permet la réalisation d'investissements intelligents ;
- ✍ Accroît l'efficacité de l'utilisation des ressources.

⁵⁸ <https://www.water-energy-food.org/fr/>

⁵⁹ https://energypedia.info/images/0/0d/Evaluation_Nexus_TUN_Démarrage_Introduction_180703.pdf

V.8. Compréhension sur le développement

V.8.1. Historique du développement⁶⁰

Le développement est d'abord devenu le thème central de l'action des Nations Unies en 1960, quand l'Organisation a admis 17 nouveaux membres, un nombre record pour une seule année. Ce fut la première vague des pays nouvellement indépendants qui allaient changer considérablement la composition des membres de l'ONU. La question de développement la plus urgente fut alors de réduire la faim dans le monde. L'Organisation des Nations Unies pour la nourriture et l'agriculture (FAO) a mené une action internationale pour répondre à la situation de ces nouveaux membres de l'ONU venant d'Afrique, de diverses parties de l'Asie et du Pacifique et des Caraïbes, ainsi que d'autres membres faisant face à des situations similaires, en lançant le 1er juillet 1960 la campagne « Un monde libéré de la faim », qui a attiré l'attention mondiale sur le problème de la faim, sollicitant l'appui des gouvernements et des organisations non gouvernementales (ONG) pour les campagnes contre la faim.

Persuadée qu'une action plus concertée était nécessaire, l'Assemblée générale via la résolution 1714 (XVI) a, le 27 octobre 1960, invité la FAO pour établir des procédures en vue d'utiliser les excédents de produits alimentaires afin de combattre la faim dans les pays les moins avancés (PMA). Elle a cependant affirmé que la solution ultime pour combattre la faim réside dans un accroissement plus rapide du développement économique. Pour présenter les objectifs de la résolution, l'Assemblée a, le 19 décembre 1961, dans sa résolution 1714 (XVI), créé le Programme alimentaire mondial (PAM) sur une base expérimentale de trois ans, avec un fonds volontaire de 100 millions de dollars. Le Programme, qui sera administré conjointement par les Nations Unies et la FAO, serait appuyé par une conférence d'annonce des contributions qui se tiendra chaque année au siège de l'ONU, à New York. Le 15 décembre [résolution 1521 (XVI)], l'Assemblée a également décidé de créer le Fonds d'équipement des Nations Unies comme mécanisme additionnel pour répondre aux besoins en capital et en développement des PMA.

Reconnaissant que le problème était beaucoup plus vaste que la faim, le 19 décembre 1961 l'Assemblée, sur proposition du Président des États-Unis, a, dans la résolution 1710 (XVI) proclamé les années 1960 la « Décennie des Nations Unies pour le développement ». Pendant la

⁶⁰ **Nations Unies**, Un historique des Objectifs du Millénaire pour le développement : Quatre décennies d'efforts des Nations Unies pour le développement, <https://www.un.org/fr/chronicle/article/un-historique-des-objectifs-du-millenaire-pour-le-developpement-quatre-decennies-defforts-des>

Décennie, les pays en développement fixeront leurs propres objectifs afin d'obtenir un taux minimum de croissance annuelle du revenu national global de 5 %. L'Assemblée a également invité les États Membres à prendre des mesures pour éliminer l'analphabétisme, la faim et les maladies. Pour s'assurer que toutes les campagnes internationales consacrées au développement reflètent leurs propres préoccupations et perspectives, les pays en développement ont organisé la Conférence sur les problèmes du développement économique, qui s'est tenue du 9 au 18 juillet 1962 au Caire, en Égypte (alors connue sous le nom de République arabe unie). Après l'adoption le 18 décembre de la Déclaration du Caire des pays en développement, l'Assemblée a recommandé que le système de l'ONU prenne en compte les principes de la Déclaration lorsqu'il traite les questions économiques et sociales des pays en développement. Pour renforcer les objectifs de la Décennie, l'Assemblée par la résolution 1943 (XVIII) a, le 11 décembre 1963, appelé à soutenir une Campagne mondiale contre la faim, les maladies et l'ignorance, qui sera menée par les ONG dans la deuxième moitié de la Décennie. Le 30 décembre 1964, elle a établi la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) à travers la résolution 1995 (XIX), afin de promouvoir le commerce et développer les exportations des produits de base; en 1965, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avec la fusion entre le Programme élargi d'assistance technique - créé en 1950 pour fournir des services de conseils techniques et des opportunités de formation aux pays en développement ; le Fonds spécial des Nations Unies, créé en 1959 pour les aider à promouvoir leur capacités de production; ainsi que l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).

Le développement de l'objectif concernant la réduction de la faim a été également appuyé par Sa Sainteté le pape Paul VI qui, parlant au nom des pauvres et des affamés du monde, a, le 4 octobre 1965, dit à l'Assemblée que sa « tâche était de faire en sorte que le pain soit suffisamment abondant à la table de l'humanité ». La même année, l'Assemblée, dans sa résolution 2095 (XX), a élargi le Programme alimentaire mondial sur une base permanente, fixant l'objectif de 275 millions de dollars de contributions volontaires durant la période 1966-1968 et a demandé au Directeur exécutif de la FAO [résolution 2096 (XX)] d'étudier et de proposer des moyens et des politiques pour mener une action internationale de grande ampleur afin de combattre la faim de manière efficace. Sur la base de cette étude préparée en coopération avec le Fonds monétaire international (FMI), l'Assemblée a, en 1968, dans sa résolution 2462 (XXIII), appelé le PAM à coopérer avec les autres organisations intéressées à mieux adapter l'aide alimentaire multilatérale afin de répondre aux besoins. En 1969, pour la première fois, le PAM a dépassé l'objectif des contributions fixé à 200 millions de dollars et a atteint 265 millions de dollars.

Malgré ces efforts, le Secrétaire général de l'ONU a reconnu à l'évaluation à mi-parcours de la Première Décennie pour le développement que seuls quelques progrès limités avaient été réalisés, les objectifs fixés étant encore loin d'être atteints. À la lumière de cet échec et en reconnaissance des besoins croissants des pays en développement, l'Assemblée a, le 24 octobre 1970, à l'occasion du vingt-cinquième anniversaire des Nations Unies, proclamé la Deuxième Décennie des Nations Unies pour le développement, à compter du 1er janvier 1971. À cette occasion, elle a adopté, par la résolution 2626 (XXV), la Stratégie internationale du développement comme moyen visant à atteindre les objectifs de la Décennie. Un des points importants était l'appel à un transfert d'une grande partie des ressources financières aux pays en développement sous la forme de l'aide publique au développement (APD), invitant les pays développés à allouer 0,7 % de leur produit national brut à la mi-Décennie et à adopter des mesures spéciales pour les pays les moins développés. Cependant, la mise en œuvre de la Deuxième Décennie pour le développement sera sérieusement ébranlée par les événements qui sont survenus dans les années suivantes. En 1971, le monde connaissait une crise causée par l'effondrement de l'étalon-or par rapport auquel plusieurs monnaies étaient définies. L'effet de cet événement sur les prix du pétrole et la tendance inflationniste qui a suivi ont été aggravés par le début de la Guerre du Kippour entre Israël et les États arabes en 1973, l'embargo sur le pétrole imposé par des membres de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEC) et la chute des cours mondiaux des produits de base en 1974.

Pour faire face à la détérioration de l'environnement économique de l'inflation mondiale, à la pénurie des produits alimentaires, au déficit de la balance des paiements des pays en développement, à la récession des économies de marché des pays développés et à des perspectives commerciales maussades des pays en développement, l'Assemblée, sur proposition des États-Unis, a convoqué la Conférence alimentaire mondiale qui s'est tenue du 5 au 16 novembre 1974 à Rome, en Italie. Celle-ci a adopté la Déclaration universelle sur l'éradication de la faim et de la malnutrition, qui a reconnu que la crise alimentaire avait des répercussions non seulement sur le développement économique et social mais aussi sur les principes et les valeurs fondamentales associés au droit à la vie et à la dignité humaine, tel qu'il est défini dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Elle a donc proposé la création d'un Conseil alimentaire mondial chargé de coordonner les activités des organisations internationales dans le domaine de l'agriculture et a conclu une initiative mondiale sur la sécurité alimentaire, basée sur un système de réserves de céréales établi au niveau national. Le 17 décembre, l'Assemblée a établi le Conseil alimentaire mondial et a demandé au Secrétaire général d'organiser une réunion pour définir les grands axes d'un fonds international du développement agricole (FIDA).

L'examen à moyen terme en 1975 par l'Assemblée de la mise en œuvre de la Stratégie internationale du développement de la Deuxième Décennie s'est tenu dans un ordre économique international changé dont les bases avaient été ébranlées par les événements survenus au début des années 1970. Les pays en développement sont sortis renforcés de cette situation, débouchant sur un appel pour un nouvel ordre économique mondial. Cet appel a été articulé par le Président algérien Houari Boumediene au nom des pays non alignés, États qui se considéraient formellement en alliance avec ou contre aucun bloc de grandes puissances qui a demandé l'examen par une Assemblée extraordinaire d'une question « le problème des matières premières et le développement ». Ces pays ont considéré que la Stratégie internationale du développement pour la Deuxième Décennie a échoué pour plusieurs raisons, dont le manque de volonté politique des pays développés à prendre des mesures urgentes.

L'Assemblée générale a donc convoqué sa sixième session extraordinaire le 9 avril 1974, durant laquelle elle a adopté la Déclaration concernant l'instauration d'un nouvel ordre économique international via la résolution 3201 (S-VI), qui présentait une liste de 20 principes sur lesquels le nouvel ordre serait fondé. Elle a également adopté le Programme d'action par la résolution 3202 (S-VI), qui contenait des propositions pour réformer le système monétaire international et financer les objectifs de développement des pays en développement. Fut également adopté un Programme spécial de mesures urgentes pour atténuer les difficultés auxquelles sont confrontés les pays sans littoral les moins avancés touchés par la crise économique mondiale. Le 6 décembre 1974, dans sa résolution 3281 (XXIX), l'Assemblée générale a adopté la Charte des droits et devoirs économiques des États, qui avait été proposée à la troisième session de la CNUCED en 1972.

Devant l'inertie des pays développés à mettre en œuvre les mesures de la Stratégie internationale du développement, le 5 décembre 1980, par la résolution 35/36, l'Assemblée générale a adopté la Nouvelle Stratégie du développement pour la Troisième Décennie des Nations Unies pour le développement (1980-1990), fixant des objectifs pour les années 1980 et adoptant des mesures pour les mettre en œuvre, créant de nouveaux et élargissant ceux de la Deuxième Décennie pour le développement. Elle a défini un certain nombre de buts importants à atteindre en 1990 : taux de croissance des pays en développement de 7,5 % du PIB et taux de 8 % pour les exportations; taux brut d'investissement de 28 % et épargne intérieure brute de 24 % du PIB; financement de l'aide pour atteindre et dépasser 0,7 % du PIB des pays en développement; réduction et élimination de la pauvreté; réduction importante des taux de mortalité; changements structurels internationaux, dont l'instauration du nouvel ordre économique international; et modifications des institutions et des mécanismes internationaux. Lors d'un examen et d'une évaluation de la Troisième décennie

pour le développement en 1984, l'Assemblée a déclaré que dix ans après l'appel à l'instauration d'un nouvel ordre économique international, aucun progrès n'avait été réalisé pour le mettre en place et que les buts fixés n'avaient pas été atteints.

En 1990, l'écart entre les pays développés et ceux en développement a continué de se creuser. Dans les pays en développement, les conditions de vie et les perspectives de croissance se sont détériorées et leur position sur le marché international et dans la finance s'est considérablement affaiblie. C'est dans ce contexte de dégradation que l'Assemblée, dans sa session extraordinaire de 1990, a adopté la Déclaration sur la coopération économique internationale, en particulier la relance de la croissance économique et le développement des pays en développement qui, a-t-elle déclaré, représentaient le défi le plus important des années 1990 pour ces pays. Elle a également proclamé la Quatrième Décennie des Nations Unies pour le développement (1991-2000) et adopté la Stratégie internationale du développement pour la Décennie, dont l'objectif était d'assurer l'accélération du développement des pays pauvres durant les années 1990. La mise en œuvre de la Décennie a été appuyée par un nombre d'actions : la Deuxième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés du 03 au 4 septembre 1990, qui a adopté la Déclaration de Paris et un Programme d'action pour les pays les moins avancés; la Conférence mondiale sur le développement durable des petits États insulaires en développement d'avril et mai 1994, qui a adopté la Déclaration de la Barbade et un programme d'action pour le développement durable des petits États insulaires en développement; et le Sommet mondial pour le développement social du 06 au 12 mars 1995, qui a adopté la Déclaration de Copenhague sur le développement social et le Programme d'action du Sommet mondial. Plus important, l'Assemblée a organisé en juin 1994 à New York des auditions mondiales sur le développement. Ces consultations d'experts sur l'élaboration d'un ordre du jour de l'ONU pour le développement avaient été proposées par le Secrétaire général en 1992 comme approche intégrée aux grandes questions économiques et sociales traitées par les Nations Unies.

Malgré l'impulsion donnée par les défis du développement dans les années 1990 examinés lors de nombreuses conférences, consultations, déclarations et stratégies, de nouveaux défis ont surgi et contrecarré ces efforts : plusieurs conflits armés en Afrique, en Amérique et en Europe de l'Est, qui ont nécessité de vastes opérations humanitaires et de maintien de la paix de l'ONU et, suite aux changements démocratiques survenus en Europe de l'Est, la nécessité d'augmenter l'aide au développement pour répondre aux besoins non seulement des pays en développement mais aussi des nouvelles économies en transition. Aussi, la reprise de l'économie mondiale a été lente après l'incertitude associée à l'instabilité de l'économie brésilienne. Les Nations Unies ont donc dû redéfinir leurs objectifs de développement. C'est dans ce contexte que l'Assemblée a adopté en

juin 1997 l'Agenda pour le développement à travers la résolution 51/240, un document global soulignant que le développement est une entreprise multidimensionnelle qui vise à améliorer la vie de tous les peuples, comprenant tous les différents aspects et éléments du développement connexes, comme la paix, la croissance économique, la protection de l'environnement, la justice sociale et la démocratie. L'Agenda a été la première initiative intégrée consacrée au développement. L'Assemblée a également accordé une attention particulière à la pauvreté, proclamant en décembre 1997 par la résolution 52/193, la Première Décennie des Nations Unies pour l'élimination de la pauvreté (1997-2006) dont les objectifs globaux étaient l'éradication de la pauvreté absolue et la réduction substantielle de la pauvreté dans le monde. En 1996, l'Année internationale pour l'élimination de la pauvreté, proclamée par l'Assemblée en 1993, a été observée.

Vers la fin des années 1990, les pays en développement avaient pris des mesures pour libéraliser leur économie et l'intégrer dans l'économie mondiale. C'est dans ce contexte que l'attention internationale s'est centrée sur les avantages de la mondialisation et l'interdépendance grandissante dans l'économie mondiale.

En septembre 1998, l'Assemblée a tenu une session extraordinaire de deux jours, un dialogue de haut niveau visant à examiner l'impact social et économique de la mondialisation en tant qu'associé au renforcement de la coopération internationale pour le développement. En 1999, un examen de la Décennie a révélé que les progrès étaient mitigés et que de nombreux défis demeuraient. La croissance économique, à elle seule, n'était plus un facteur de développement suffisant. L'attention s'était fixée sur un certain nombre de conditions institutionnelles préalables au développement, comme la bonne gouvernance, la transparence et les obligations, la décentralisation et la participation ainsi que la sécurité sociale.

A la suite de quatre Décennies des Nations pour le développement est née, la Déclaration du Millénaire de 2000 pour associer tous les nombreux efforts afin de lutter contre la pauvreté et promouvoir le développement économique et social de manière intégrée. Deux ans après, elle a été complétée par la Conférence internationale sur le financement du développement de mars 2002, qui a adopté le Consensus de Monterrey sur le financement du développement. Elle a reconnu que l'objectif de 0,7 % du PIB fixé en 1970 n'avait pas été atteint et a appelé les pays développés qui ne l'avaient pas encore fait à redoubler leurs efforts à cet égard s'ils voulaient que les objectifs du millénaire pour le développement (OMD) soient atteints.

V.8.2. Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)

Couvrant la période de 2000 à 2015, au début du nouveau millénaire, les dirigeants du monde entier se sont réunis aux Nations Unies pour élaborer un projet ambitieux destiné à combattre la pauvreté sous toutes ses formes. Cette vision, qui s'est traduite en huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), a constitué le cadre commun de développement mondial lors des quinze dernières années. La communauté mondiale a de bonnes raisons de célébrer la fin de la période des OMD. Grâce à des efforts concertés aux plans mondial, régional, national et local, les OMD ont sauvé la vie de millions de personnes et amélioré les conditions de vie de bien plus encore. Les données et analyses présentées dans le tableau suivant témoignent que les actions ciblées, les stratégies adaptées, les ressources adéquates et la volonté politique, même des pays les plus pauvres peuvent réaliser des progrès spectaculaires et sans précédent.

Tableau n°4 : Les efforts et réalisations considérables des OMD selon le rapport des Nations Unies en 2015⁶¹

Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)	Les avancées constatées par les Nations Unies
OMD 1 : Éliminer l'extrême pauvreté et la faim	L'extrême pauvreté a diminué de façon significative au cours des deux dernières décennies. En 1990, près de la moitié de la population des pays en développement vivait avec moins de 1,25 dollar par jour; cette proportion est tombée à 14 % en 2015 alors qu'en 1990 le taux d'extrême pauvreté dans les pays en développement était de 47%. Au plan mondial, le nombre de personnes vivant dans une extrême pauvreté a diminué de plus de moitié, passant de 1,9 milliard en 1990 à 836 millions en 2015. Les progrès ont essentiellement eu lieu depuis 2000. Le nombre de personnes dans la classe moyenne active, vivant avec plus de 4 dollars par jour, a presque triplé entre 1991 et 2015. Ce groupe représente maintenant la moitié de la population active dans les régions en développement, par rapport à

⁶¹ Nations Unies, Objectifs du Millénaire pour le développement : Rapport 2015 des en 2015, p4-8

	seulement 18 % en 1991. La proportion de personnes sous-alimentées dans les régions en développement a baissé de près de moitié depuis 1990, passant de 23,3 % en 1990-1992 à 12,9 % en 2014-2016.
OMD 2 : Assurer l'éducation primaire pour tous	Dans les régions en développement, le taux net de scolarisation dans l'enseignement primaire a atteint 91 % en 2015, contre 83 % en 2000. Le nombre d'enfants non scolarisés en âge de fréquenter l'école primaire a été réduit quasiment de moitié dans le monde, passant de 100 millions en 2000 à environ 57 millions en 2015. Parmi toutes les régions, l'Afrique subsaharienne a obtenu les meilleurs résultats en ce qui concerne l'éducation primaire depuis que les OMD ont été mis en place. Cette région a augmenté de 20 points de pourcentage son taux net de scolarisation entre 2000 et 2015, contre un gain de 8 points de pourcentage entre 1990 et 2000. Le taux d'alphabétisation des jeunes de 15 à 24 ans a augmenté dans le monde, passant de 83 % à 91 % entre 1990 et 2015. L'écart entre les femmes et les hommes s'est réduit.
OMD 3 : Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes	Beaucoup plus de filles sont scolarisées qu'en 2000. Dans leur ensemble, les régions en développement ont atteint la cible consistant à éliminer la disparité entre les sexes dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieur. En Asie du Sud, en 1990, seulement 74 filles allaient à l'école primaire pour 100 garçons. Aujourd'hui, 103 filles sont scolarisées pour 100 garçons. Aujourd'hui, les femmes représentent 41 % des travailleurs rémunérés non agricoles, en augmentation par rapport à 35 % en 1990. Entre 1991 et 2015, la proportion de femmes dans l'emploi précaire par rapport à l'emploi total des femmes a diminué de 13 points de pourcentage. En revanche, l'emploi précaire des hommes a diminué de 9 points de pourcentage. Pendant les 20 dernières années, les femmes ont gagné du terrain dans la représentation parlementaire

	dans près de 90 % des 174 pays disposant de données. La proportion moyenne des femmes au parlement a presque doublé lors de cette période; cependant, un parlementaire sur cinq seulement est une femme.
OMD 4 : Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans	Le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans dans le monde a diminué de plus de moitié, passant de 90 à 43 décès pour 1 000 naissances vivantes entre 1990 et 2015. En dépit de la croissance démographique dans les régions en développement, le nombre de décès d'enfants de moins de cinq ans a diminué, passant de 12,7 millions en 1990 à près de 6 millions en 2015 dans le monde. Depuis le début des années 1990, le taux de réduction de la mortalité des moins de cinq ans a plus que triplé dans le monde. En Afrique subsaharienne, le taux annuel de réduction de la mortalité des moins de cinq ans a augmenté plus de cinq fois durant la période 2005-2013 qu'il ne l'avait fait lors de la période 1990-1995. La vaccination contre la rougeole a permis d'empêcher près de 15,6 millions de décès entre 2000 et 2013. Le nombre de cas de rougeole signalés dans le monde a diminué de 67 % pour la même période. Près de 84 % des enfants dans le monde ont reçu au moins une dose de vaccin contre la rougeole en 2013, contre 73 % en 2000.
OMD 5 : Améliorer la santé maternelle	Depuis 1990, le taux de mortalité maternelle a diminué de 45 % dans le monde; la plus grande partie de cette diminution a eu lieu depuis 2000. En Asie du Sud, le taux de mortalité maternelle a diminué de 64 % entre 1990 et 2013; il a chuté de 49 % en Afrique subsaharienne. En 2014, plus de 71 % des naissances dans le monde ont été assistées par un personnel soignant qualifié, en augmentation par rapport à 59 % en 1990. En Afrique du Nord, la proportion de femmes enceintes qui ont reçu au moins quatre visites prénatales est passée de 50 % à 89 % entre 1990 et 2014. Dans le monde, l'usage de la

	contraception chez les femmes âgées de 15 à 49 ans, mariées ou en couple, est passé de 55 % en 1990 à 64 % en 2015.
OMD 6 : Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies	Les nouvelles infections au VIH ont chuté de près de 40 % entre 2000 et 2013, passant, selon les estimations, de 3,5 à 2,1 millions de cas. Dans le monde, en juin 2014, 13,6 millions de personnes vivant avec le VIH recevaient un traitement antirétroviral, une immense augmentation par rapport à seulement 800 000 personnes en 2003. Le traitement antirétroviral a permis d'éviter 7,6 millions de décès dus au sida entre 1995 et 2013. Plus de 6,2 millions de décès dus au paludisme ont été évités entre 2000 et 2015, principalement chez les enfants de moins de cinq ans en Afrique subsaharienne. On estime que le taux d'incidence du paludisme dans le monde a chuté de 37 % et le taux de mortalité de 58 %. Entre 2004 et 2014, plus de 900 millions de moustiquaires imprégnées d'insecticide ont été livrées aux pays d'Afrique subsaharienne où le paludisme est endémique. Entre 2000 et 2013, les actions de prévention, diagnostic et traitement de la tuberculose ont sauvé environ 37 millions de personnes. Le taux de mortalité due à la tuberculose a diminué de 45 % et le taux de prévalence de 41 % entre 1990 et 2013.
OMD 7 : Assurer un environnement durable	Les substances appauvrissant la couche d'ozone ont été pratiquement toutes éliminées depuis 1990, et la couche d'ozone devrait se reconstituer d'ici au milieu du siècle. Dans de nombreuses régions, les zones terrestres et marines protégées ont augmenté considérablement depuis 1990. En Amérique latine et Caraïbes, la couverture des zones terrestres protégées a augmenté de 8,8 % à 23,4 % entre 1990 et 2014. En 2015, 91 % de la population mondiale utilise une source d'eau potable améliorée, contre 76 % en 1990. Parmi les 2,6 milliards de personnes

	ayant obtenu un accès à une source d'eau potable améliorée depuis 1990, 1,9 milliard avaient l'eau courante. Plus de la moitié de la population mondiale (58 %) bénéficie maintenant de meilleurs services. Au plan mondial, 147 pays ont atteint la cible sur l'eau potable, 95 pays ont atteint la cible sur l'assainissement, et 77 pays ont atteint les deux cibles. Au niveau mondial, 2,1 milliards de personnes ont accès à un service d'assainissement amélioré. La proportion de personnes déféquant à l'air libre a diminué de près de moitié depuis 1990. La proportion de la population urbaine des régions en développement vivant dans des taudis est passée de 39,4 % en 2000 à 29,7 % en 2014.
OMD 8 : Mettre en place un partenariat mondial pour le développement	Les pays développés ont accru leur aide publique au développement de 66 % en termes réels entre 2000 et 2014, atteignant 135,2 milliards de dollars. En 2014, le Danemark, le Luxembourg, la Norvège, le Royaume-Uni et la Suède ont continué à dépasser la cible des Nations Unies pour l'aide publique au développement de 0,7 % du revenu national brut. En 2014, 79 % des importations des pays développés en provenance des pays en développement étaient admises en franchise de droits, contre 65 % en 2000. La proportion du service de la dette extérieure par rapport aux recettes d'exportation des pays en développement a chuté de 12 % en 2000 à 3 % en 2013. Depuis 2015, 95 % de la population mondiale est couverte par un signal de téléphonie mobile cellulaire. Le nombre d'abonnements à des téléphones portables a été quasiment multiplié par dix au cours des 15 dernières années, passant de 738 millions en 2000 à plus de 7 milliards en 2015. La pénétration d'Internet a augmenté, passant d'un peu plus de 6 % de la population mondiale en 2000 à 43 % en 2015. En conséquence, 3,2 milliards de personnes sont

	reliées à un réseau mondial de contenus et d'applications.
--	--

Arrivé en 2015, les Nations Unies ont évalué des OMD et adopté une nouvelle vision mondiale résumée en 17 objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon de 2015-2030.

V.8.3. Objectifs de développement durable (ODD)

Rien n'est impossible à celui qui a une vision, mais en analysant les résultats attendus pour chaque ODD, les Etats membres des Nations Unies ont été très ambitieux.

Tableau n°5 : Indicateurs et cibles à atteindre par ODD

Objectifs de développement durable (ODD)	Indicateurs et cibles que chaque Pays doit atteindre d'ici 2030
ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	1.1 D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar des États-Unis par jour) - 1.1.1 Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international, par sexe, âge, situation dans l'emploi et lieu de résidence (zone urbaine/zone rurale) 1.2 D'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tous âges souffrant d'une forme ou l'autre de pauvreté, telle que définie par chaque pays - 1.2.1 Proportion de la population vivant au-dessous du seuil national de pauvreté, par sexe et âge - 1.2.2 Proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tous âges vivant dans une situation de pauvreté sous toutes ses formes, telles que définies par chaque pays. 1.3 Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici

	à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient - 1.3.1 Proportion de la population bénéficiant de socles ou systèmes de protection sociale, par sexe et par groupe de population (enfants, chômeurs, personnes âgées, personnes handicapées, femmes enceintes et nouveau-nés, victimes d'un accident du travail, pauvres et personnes vulnérables). 1.4 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adaptés à leurs besoins, y compris la microfinance - 1.4.1 Proportion de la population vivant dans des ménages ayant accès aux services de base - 1.4.2 Proportion de la population adulte totale qui dispose de la sécurité des droits fonciers a) de documents légalement authentifiés et b) qui considère que ses droits sur la terre sont sûrs, par sexe et par type. 1.5 D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental et leur vulnérabilité - 1.5.1 Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes - 1.5.2 Pertes économiques directement attribuables à des
--	---

	catastrophes par rapport au produit intérieur brut mondial (PIB) - 1.5.3 Nombre de pays ayant adopté et mis en place des stratégies nationales de réduction des risques de catastrophe, conformément au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) - 1.5.4 Proportion d'administrations locales ayant adopté et mis en place des stratégies locales de réduction des risques de catastrophe, conformément aux stratégies suivies à l'échelle nationale
ODD 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable (Faim zéro)	2.1. D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès toute l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante ➤ 2.1.1 Prévalence de la sous-alimentation ➤ 2.1.2 Prévalence d'une insécurité alimentaire modérée ou grave, évaluée selon l'échelle de mesure de l'insécurité alimentaire vécue (échelle FIES) 2.2. D'ici à 2030, mettre fin à toutes les formes de malnutrition, y compris en atteignant d'ici à 2025 les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs aux retards de croissance et à l'émaciation chez les enfants de moins de 5 ans, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées ➤ 2.2.1 Prévalence du retard de croissance (indice taille/âge inférieur à -2 écarts types par rapport à la médiane des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS) chez les enfants de moins de 5 ans ➤ 2.2.2 Prévalence de la malnutrition (indice poids/taille supérieur à +2 écarts types ou inférieur

	à -2 écarts types par rapport à la médiane des normes de croissance de l'enfant définies par l'OMS chez les enfants de moins de 5 ans, par forme (surpoids et émaciation) ➤ 2.2.3 Prévalence de l'anémie chez les femmes âgées de 15 à 49 ans, selon l'état de grossesse (pourcentage) 2.3. D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et facteurs de production, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles ➤ 2.3.1 Volume de production par unité de travail, en fonction de la taille de l'exploitation agricole, pastorale ou forestière ➤ 2.3.2 Revenu moyen des petits producteurs alimentaires, selon le sexe et le statut d'autochtone 2.4. D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent la capacité d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols ➤ 2.4.1 Proportion des zones agricoles exploitées de manière productive et durable
--	---

	2.5 D'ici à 2020, préserver la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux d'élevage ou domestiqués et des espèces sauvages apparentées, y compris au moyen de banques de semences et de plantes bien gérées et diversifiées aux niveaux national, régional et international, et favoriser l'accès aux avantages que présentent l'utilisation des ressources génétiques et du savoir traditionnel associé ainsi que le partage juste et équitable de ces avantages, comme convenu à l'échelle internationale. ➤ 2.5.1 Nombre de ressources génétiques animales et végétales destinées à l'alimentation et à l'agriculture sécurisées dans des installations de conservation à moyen ou à long terme ➤ 2.5.2 Proportion des races locales considérées comme étant en danger d'extinction
ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge (santé et bien-être)	3.1 D'ici à 2030, faire passer le taux mondial de mortalité maternelle au-dessous de 70 pour 100 000 naissances vivantes au plus. ➤ 3.1.1 Taux de mortalité maternelle ➤ 3.1.2 Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié 3.2 D'ici à 2030, éliminer les décès évitables de nouveau-nés et d'enfants de moins de 5 ans, tous les pays devant chercher à ramener la mortalité néonatale à 12 pour 1 000 naissances vivantes au plus et la mortalité des enfants de moins de 5 ans à 25 pour 1 000 naissances vivantes ➤ 3.2.1 Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans ➤ 3.2.2 Taux de mortalité néonatale 3.3. D'ici à 2030, mettre fin à l'épidémie de sida, à la tuberculose, au paludisme et aux maladies tropicales

	négligées et combattre l'hépatite, les maladies transmises par l'eau et autres maladies transmissibles ➤ 3.3.1 Nombre de nouvelles infections à VIH pour 1.000 personnes séronégatives, par sexe, âge et appartenance à un groupe de population à risque ➤ 3.3.2 Incidence de la tuberculose pour 100 000 habitants ➤ 3.3.3 Incidence du paludisme pour 1 000 habitants ➤ 3.3.4 Incidence de l'hépatite B pour 100 000 habitants ➤ 3.3.5 Nombre de personnes pour lesquelles des interventions contre les maladies tropicales négligées sont nécessaires 3.4. D'ici à 2030, réduire d'un tiers, par la prévention et le traitement, le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien-être ➤ 3.4.1 Taux de mortalité attribuable à des maladies cardiovasculaires, au cancer, au diabète ou à des maladies respiratoires chroniques ➤ 3.4.2 Taux de mortalité par suicide 3.5. Renforcer la prévention et le traitement de l'abus de substances psychoactives, notamment de stupéfiants et d'alcool ➤ 3.5.1 Couverture des interventions thérapeutiques (services pharmacologiques, psychosociaux, services de désintoxication et de postcure) pour les troubles liés à la toxicomanie ➤ 3.5.2 Consommation d'alcool (en litres d'alcool pur) par habitant (âgé de 15 ans ou plus) au cours d'une année civile 3.6. D'ici à 2020, diminuer de moitié à l'échelle mondiale
--	---

	le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route ➤ 3.6.1 Taux de mortalité lié aux accidents de la route 3.7. D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des services de soins de santé sexuelle et procréative, y compris à des fins de planification familiale, d'information et d'éducation, et veiller à la prise en compte de la santé procréative dans les stratégies et programmes nationaux ➤ 3.7.1 Proportion de femmes en âge de procréer (15 à 49 ans) qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale ➤ 3.7.2 Taux de natalité chez les adolescentes (10 à 14 ans et 15 à 19 ans) pour 1 000 adolescentes du même groupe d'âge 3.8. Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable ➤ 3.8.1 Couverture des services de santé essentiels ➤ 3.8.2 Proportion de la population consacrant une grande part de ses dépenses ou de ses revenus domestiques aux services de soins de santé 3.9 D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et à la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol ➤ 3.9.1 Taux de mortalité attribuable à la pollution de l'air dans les habitations et à la pollution de l'air ambiant ➤ 3.9.2 Taux de mortalité attribuable à l'insalubrité de l'eau, aux déficiences du système
--	--

	d'assainissement et au manque d'hygiène (accès à des services WASH inadéquats) ➤ 3.9.3 Taux de mortalité attribuable à un empoisonnement accidentel
ODD 4 : Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie (éducation de qualité)	4.1. D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, les dotant d'acquis véritablement utiles - 4.1.1 Proportion d'enfants et de jeunes a) en 2e ou 3e année de cycle primaire ; b) en fin de cycle primaire ; c) en fin de premier cycle du secondaire qui maîtrisent au moins les normes d'aptitudes minimales en i) lecture et ii) mathématiques, par sexe - 4.1.2 Taux d'achèvement (enseignement primaire, premier et deuxième cycles de l'enseignement secondaire) 4.2 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à des services de développement et de prise en charge de la petite enfance et à une éducation préscolaire de qualité qui les préparent à suivre un enseignement primaire - 4.2.1 Proportion d'enfants âgés de 24 à 59 mois dont le développement est en bonne voie en matière de santé, d'apprentissage et de bien-être psychosocial, par sexe - 4.2.2 Taux de participation à des activités d'apprentissage organisées (un an avant l'âge officiel de scolarisation dans le primaire), par sexe 4.3 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les femmes et tous les hommes aient accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable - 4.3.1 Taux de participation des jeunes et des adultes

	à un programme d'éducation et de formation scolaire ou non scolaire au cours des 12 mois précédents, par sexe 4.4 D'ici à 2030, augmenter nettement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat - 4.4.1 Proportion de jeunes et d'adultes ayant des compétences dans le domaine des technologies de l'information et des communications, par type de compétence 4.5 D'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle - 4.5.1 Indices de parité (femmes/hommes, urbain/rural, quintile inférieur/supérieur de richesse et autres paramètres tels que le handicap, le statut d'autochtone et les situations de conflit, à mesure que les données deviennent disponibles) pour tous les indicateurs dans le domaine de l'éducation de cette liste pouvant être ventilés 4.6 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les jeunes et une proportion considérable d'adultes, hommes et femmes, sachent lire, écrire et compter - 4.6.1 Proportion de la population d'un groupe d'âge donné ayant les compétences voulues à au moins un niveau d'aptitude fixé a) en alphabétisme et b) arithmétique fonctionnels, par sexe 4.7 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves
--	--

	acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable - 4.7.1 Degré d'intégration de i) l'éducation à la citoyenneté mondiale et ii) l'éducation au développement durable dans a) les politiques nationales d'éducation, b) les programmes d'enseignement, c) la formation des enseignants et d) l'évaluation des étudiants
ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	5.1 Mettre fin, partout dans le monde, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles - 5.1.1 Présence ou absence d'un cadre juridique visant à promouvoir, faire respecter et suivre l'application des principes d'égalité des sexes et de non-discrimination fondée sur le sexe 5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation - 5.2.1 Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus ayant vécu en couple victimes de violences physiques, sexuelles ou psychologiques infligées au cours des 12 mois précédents par leur partenaire actuel ou un ancien partenaire, par forme de violence et par âge - 5.2.2 Proportion de femmes et de filles âgées de 15 ans ou plus victimes de violences sexuelles infligées au cours des 12 mois précédents par une personne autre que leur partenaire intime, par âge et lieu des faits 5.3 Éliminer toutes les pratiques préjudiciables, telles que

	le mariage des enfants, le mariage précoce ou forcé et la mutilation génitale féminine - 5.3.1 Proportion de femmes âgées de 20 à 24 ans qui étaient mariées ou en couple avant l'âge de 15 ans ou de 18 ans - 5.3.2 Proportion de filles et de femmes âgées de 15 à 49 ans ayant subi une mutilation ou une ablation génitale, par âge 5.4 Prendre en compte et valoriser les soins et travaux domestiques non rémunérés, par la mise en place de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et par la promotion du partage des responsabilités dans le ménage et la famille, en fonction du contexte national - 5.4.1 Proportion du temps consacré à des soins et travaux domestiques non rémunérés, par sexe, âge et lieu de résidence. 5.5 Veiller à ce que les femmes participent pleinement et effectivement aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique, et y accèdent sur un pied d'égalité - 5.5.1 Proportion de sièges occupés par des femmes dans a) les parlements nationaux et b) les administrations locales - 5.5.2 Proportion de femmes occupant des postes de direction 5.6 Assurer l'accès de tous aux soins de santé sexuelle et procréative et faire en sorte que chacun puisse exercer ses droits en matière de procréation, ainsi qu'il a été décidé dans le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et le Programme d'action de Beijing et les documents finals
--	--

	des conférences d'examen qui ont suivi - 5.6.1 Proportion de femmes âgées de 15 à 49 ans prenant, en connaissance de cause, leurs propres décisions concernant leurs relations sexuelles, l'utilisation de contraceptifs et les soins de santé procréative - 5.6.2 Nombre de pays dotés de textes législatifs et réglementaires garantissant aux femmes et aux hommes de 15 ans ou plus un accès équitable et sans restriction aux soins de santé sexuelle et procréative, ainsi qu'à des informations et une éducation dans ce domaine
ODD 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable	6.1 D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable - 6.1.1 Proportion de la population utilisant des services d'alimentation en eau potable gérés en toute sécurité 6.2 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable - 6.2.1 Proportion de la population utilisant a) des services d'assainissement gérés en toute sécurité et b) notamment des équipements pour se laver les mains avec de l'eau et du savon 6.3 D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant nettement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau - 6.3.1 Proportion des eaux usées d'origine ménagère et

	industrielle traitées sans danger - 6.3.2 Proportion des masses d'eau dont la qualité de l'eau ambiante est bonne 6.4 D'ici à 2030, faire en sorte que les ressources en eau soient utilisées beaucoup plus efficacement dans tous les secteurs et garantir la viabilité des prélèvements et de l'approvisionnement en eau douce afin de remédier à la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui manquent d'eau - 6.4.1 Variation de l'efficacité de l'utilisation des ressources en eau - 6.4.2 Niveau de stress hydrique : prélèvements d'eau douce en proportion des ressources en eau douce disponibles 6.5 D'ici à 2030, assurer la gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière selon qu'il convient - 6.5.1 Degré de la gestion intégrée des ressources en eau - 6.5.2 Proportion de bassins hydriques transfrontaliers où est en place un dispositif de coopération opérationnel 6.6 D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs - 6.6.1 Variation de l'étendue des écosystèmes tributaires de l'eau
ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable (Energie propre et	7.1 D'ici à 2030, garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à un coût abordable - 7.1.1 Proportion de la population ayant accès à l'électricité - 7.1.2 Proportion de la population utilisant principalement des carburants et technologies propres

d'un cout abordable)	7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial - 7.2.1 Part de l'énergie renouvelable dans la consommation finale d'énergie 7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique - 7.3.1 Intensité énergétique [rapport entre énergie primaire et produit intérieur brut (PIB)]
ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	8.1 Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7 pour cent dans les pays les moins avancés - 8.1.1 Taux de croissance annuelle du PIB réel par habitant 8.2 Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre - 8.2.1 Taux de croissance annuelle du PIB réel par personne pourvue d'un emploi 8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent les activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers - 8.3.1 Proportion de l'emploi informel dans l'emploi total, par secteur et par sexe

	8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales dans les modes de consommation et de production et s'attacher à dissocier croissance économique et dégradation de l'environnement, comme prévu dans le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables, les pays développés montrant l'exemple en la matière - 8.4.1 Empreinte matérielle, empreinte matérielle par habitant et empreinte matérielle par unité de PIB - 8.4.2 Consommation matérielle nationale, consommation matérielle nationale par habitant et consommation matérielle nationale par unité de PIB 8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale - 8.5.1 Rémunération horaire moyenne des salariés, par sexe, profession, âge et situation au regard du handicap - 8.5.2 Taux de chômage, par sexe, âge et situation au regard du handicap 8.6 D'ici à 2020, réduire nettement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation - 8.6.1 Proportion de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) non scolarisés et sans emploi ni formation 8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et
--	---

	l'utilisation d'enfants soldats, et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes - 8.7.1 Proportion et nombre d'enfants âgés de 5 à 17 ans qui travaillent, par sexe et âge 8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire - 8.8.1 Nombre d'accidents du travail mortels et non mortels par 100 000 travailleurs, par sexe et statut au regard de l'immigration - 8.8.2 Niveau de respect des droits du travail (liberté d'association et droit de négociation collective) au niveau national, eu égard aux textes de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et à la législation nationale, par sexe et statut migratoire. 8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux - 8.9.1 PIB directement tiré du tourisme, en proportion du PIB total et en taux de croissance 8.10 Renforcer la capacité des institutions financières nationales de favoriser et généraliser l'accès de tous aux services bancaires et financiers et aux services d'assurance - 8.10.1 a) Nombre de succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes et b) nombre de distributeurs automatiques de billets pour 100 000 adultes - 8.10.2 Proportion d'adultes (15 ans ou plus) possédant
--	---

	un compte dans une banque ou dans une autre institution financière ou faisant appel à des services monétaires mobiles
ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en privilégiant un accès universel, financièrement abordable et équitable - 9.1.1 Proportion de la population rurale vivant à moins de 2 km d'une route praticable toute l'année - 9.1.2 Nombre de passagers et volume de fret transportés, par mode de transport 9.2 Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et la multiplier par deux dans les pays les moins avancés - 9.2.1 Valeur ajoutée dans l'industrie manufacturière, en proportion du PIB et par habitant - 9.2.2 Emploi dans l'industrie manufacturière, en proportion de l'emploi total 9.3 Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration aux chaînes de valeur et aux marchés - 9.3.1 Proportion des petites entreprises dans la valeur ajoutée totale de l'industrie - 9.3.2 Proportion des petites entreprises industrielles ayant contracté un prêt ou une ligne de crédit

	9.4 D’ici à 2030, moderniser l’infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l’environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens - 9.4.1 Émissions de CO2 par unité de valeur ajoutée 9.5 Renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels de tous les pays, en particulier des pays en développement, notamment en encourageant l’innovation et en augmentant nettement le nombre de personnes travaillant dans le secteur de la recherche-développement pour 1 million d’habitants et en accroissant les dépenses publiques et privées consacrées à la recherche-développement d’ici à 2030 - 9.5.1 Dépenses de recherche-développement en proportion du PIB - 9.5.2 Nombre de chercheurs (équivalent plein temps) par million d’habitants
ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d’un pays à l’autre	10.1 D’ici à 2030, assurer progressivement et durablement une croissance des revenus des 40 pour cent de la population les plus pauvres à un rythme plus rapide que le revenu moyen national - 10.1.1 Taux de croissance des dépenses des ménages ou du revenu par habitant pour les 40 pour cent de la population les plus pauvres et pour l’ensemble de la population 10.2 D’ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique,

	de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre - 10.2.1 Proportion de personnes vivant avec moins de la moitié du revenu médian, par sexe, âge et situation au regard du handicap 10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en encourageant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière - 10.3.1 Proportion de la population ayant déclaré avoir personnellement fait l'objet de discrimination ou de harcèlement au cours des 12 mois précédents pour des motifs interdits par le droit international des droits de l'homme 10.4 Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, afin de parvenir progressivement à une plus grande égalité - 10.4.1 Part du travail dans le PIB - 10.4.2 Effet redistributif de la politique budgétaire. 10.5 Améliorer la réglementation et la surveillance des institutions et marchés financiers mondiaux et renforcer l'application des règles - 10.5.1 Indicateurs de solidité financière 10.6 Faire en sorte que les pays en développement soient davantage représentés et entendus lors de la prise de décisions dans les institutions économiques et financières internationales, afin que celles-ci soient plus efficaces, crédibles, transparentes et légitimes
--	---

	- 10.6.1 Proportion de pays en développement qui sont membres d'organisations internationales et y disposent du droit de vote 10.7 Faciliter la migration et la mobilité de façon ordonnée, sûre, régulière et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques migratoires planifiées et bien gérées - 10.7.1 Dépenses de recrutement à la charge du salarié en proportion de son revenu mensuel dans le pays de destination - 10.7.2 Nombre de pays dotés de politiques migratoires qui facilitent la migration et la mobilité de façon ordonnée, sûre, régulière et responsable - 10.7.3 Nombre de personnes décédées ou disparues lors de la migration vers une destination internationale - 10.7.4 Proportion de réfugiés dans la population, par pays d'origine
ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	11.1 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les quartiers de taudis - 11.1.1 Proportion de la population urbaine vivant dans des quartiers de taudis, des implantations sauvages ou des logements inadéquats 11.2 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transports sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées

	- 11.2.1 Proportion de la population ayant aisément accès aux transports publics, par âge, sexe et situation au regard du handicap 11.3 D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays - 11.3.1 Ratio entre le taux d'utilisation des terres et le taux de croissance démographique - 11.3.2 Proportion de villes dotées d'une structure de participation directe de la société civile à la gestion et à l'aménagement des villes, fonctionnant de façon régulière et démocratique 11.4 Redoubler d'efforts pour protéger et préserver le patrimoine culturel et naturel mondial - 11.4.1 Dépenses totales par habitant consacrées à la préservation, à la protection et à la conservation de l'ensemble du patrimoine culturel et naturel, par source de financement (publique, privée), type de patrimoine (culturel, naturel) et niveau d'administration (national, régional et local/municipal) 11.5 D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de personnes tuées et le nombre de personnes touchées par les catastrophes, y compris celles qui sont liées à l'eau, et réduire nettement la part du produit intérieur brut mondial représentée par les pertes économiques directement imputables à ces catastrophes, l'accent étant mis sur la protection des pauvres et des personnes en situation vulnérable - 11.5.1 Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000
--	--

	personnes - 11.5.2 Pertes économiques directes mesurées par rapport au PIB mondial, dommages causés aux infrastructures critiques et nombre de perturbations des services de base résultant de catastrophes 11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets - 11.6.1 Proportion de déchets municipaux solides collectés et gérés dans des installations contrôlées sur le total des déchets municipaux générés, par ville - 11.6.2 Niveau moyen annuel de particules fines (PM 2,5 et PM 10, par exemple) dans les villes, pondéré en fonction du nombre d'habitants 11.7 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, en particulier des femmes et des enfants, des personnes âgées et des personnes handicapées, à des espaces verts et des espaces publics sûrs - 11.7.1 Proportion moyenne de la surface urbaine construite consacrée à des espaces publics, par sexe, âge et situation au regard du handicap - 11.7.2 Proportion de personnes victimes de harcèlement physique ou sexuel, par sexe, âge, situation au regard du handicap et lieu des faits (au cours des 12 mois précédents)
ODD 12 : Établir des modes de consommation et de production durables.	12.1 Mettre en œuvre le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables avec la participation de tous les pays, les pays développés montrant l'exemple en la matière, compte tenu du degré de développement et des capacités des pays en développement

	- 12.1.1 Nombre de pays élaborant, adoptant ou mettant en œuvre des politiques d'appui à la transition vers des modes de consommation et de production durables 12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles - 12.2.1 Empreinte matérielle, empreinte matérielle par habitant et empreinte matérielle par unité de PIB - 12.2.2 Consommation matérielle nationale, consommation matérielle nationale par habitant et consommation matérielle nationale par unité de PIB 12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant, au niveau de la distribution comme de la consommation, et diminuer les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte - 12.3.1 a) Indice des pertes alimentaires ; b) indice du gaspillage alimentaire 12.4 D'ici à 2020, parvenir à une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire nettement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement - 12.4.1 Nombre de parties aux accords internationaux multilatéraux sur l'environnement relatif aux substances chimiques et autres déchets dangereux ayant satisfait à leurs engagements et obligations en communiquant les
--	--

	informations requises par chaque accord - 12.4.2 a) Production de déchets dangereux par habitant et b) proportion de déchets dangereux traités, par type de traitement 12.5 D'ici à 2030, réduire nettement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation - 12.5.1 Taux de recyclage national, tonnes de matériaux recyclés 12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes entreprises et les sociétés transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité - 12.6.1 Nombre d'entreprises qui publient des rapports sur le développement durable 12.7 Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales - 12.7.1 Degré de mise en oeuvre des politiques et plans d'action relatifs aux pratiques durables de passation des marchés publics 12.8 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature - 12.8.1 Degré d'intégration de i) l'éducation à la citoyenneté mondiale et ii) l'éducation au développement durable dans a) les politiques nationales d'éducation, b) les programmes d'enseignement, c) la formation des enseignants et d) l'évaluation des étudiants
--	---

ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.	13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat - 13.1.1 Nombre de personnes décédées, disparues ou directement touchées lors de catastrophes, pour 100 000 personnes - 13.1.2 Nombre de pays ayant adopté et mis en place des stratégies nationales de réduction des risques, conformément au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030) - 13.1.3 Proportion d'administrations locales ayant adopté et mis en place des stratégies locales de réduction des risques de catastrophe, conformément aux stratégies suivies à l'échelle nationale 13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales - 13.2.1 Nombre de pays ayant prévu des contributions déterminées au niveau national, des stratégies à long terme, des plans nationaux d'adaptation ou des stratégies, tel qu'il ressort des communications relatives à l'adaptation et des communications nationales - 13.2.2 Total des émissions annuelles de gaz à effet de serre 13.3 Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide - 13.3.1 Degré d'intégration de i) l'éducation à la citoyenneté mondiale et ii) l'éducation au développement durable dans a) les politiques nationales d'éducation, b)
---	--

	les programmes d'enseignement, c) la formation des enseignants et d) l'évaluation des étudiants
ODD 14 : Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments - 14.1.1 a) Indicateur du potentiel d'eutrophisation côtière (ICEP) et b) densité des débris de plastiques 14.2 D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans - 14.2.1 Nombre de pays appliquant des approches écosystémiques à la gestion des zones marines 14.3 Réduire au maximum l'acidification des océans et lutter contre ses effets, notamment en renforçant la coopération scientifique à tous les niveaux - 14.3.1 Acidité moyenne des mers (pH) mesurée à plusieurs points de prélèvement représentatifs 14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques - 14.4.1 Proportion de stocks de poissons dont le niveau est biologiquement viable

	14.5 D'ici à 2020, préserver au moins 10 pour cent des zones marines et côtières, conformément au droit national et international et compte tenu des meilleures informations scientifiques disponibles - 14.5.1 Surface des aires marines protégées, en proportion de la surface totale 14.6 D'ici à 2020, interdire les subventions à la pêche qui contribuent à la surcapacité et à la surpêche, supprimer celles qui favorisent la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et s'abstenir d'en accorder de nouvelles, sachant que l'octroi d'un traitement spécial et différencié efficace et approprié aux pays en développement et aux pays les moins avancés doit faire partie intégrante des négociations sur les subventions à la pêche menées dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce - 14.6.1 État d'avancement de la mise en œuvre des instruments internationaux visant à combattre la pêche illicite, non déclarée et non réglementée 14.7 D'ici à 2030, faire bénéficier plus largement les petits États insulaires en développement et les pays les moins avancés des retombées économiques de l'exploitation durable des ressources marines, notamment grâce à une gestion durable des pêches, de l'aquaculture et du tourisme - 14.7.1 Proportion du PIB correspondant aux activités de pêche viables dans les petits États insulaires en développement, les pays les moins avancés et tous les pays
ODD 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable,	15.1 D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier des forêts, des zones humides, des montagnes

gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	et des zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux - 15.1.1 Surface des zones forestières, en proportion de la surface terrestre - 15.1.2 Proportion des sites importants pour la biodiversité terrestre et la biodiversité des eaux douces qui se trouvent dans des aires protégées (par type d'écosystème) - 15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître nettement le boisement et le reboisement au niveau mondial - 15.2.1 Progrès vers la gestion durable des forêts 15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde sans dégradation des terres - 15.3.1 Surface des terres dégradées, en proportion de la surface terrestre 15.4 D'ici à 2030, assurer la préservation des écosystèmes montagneux, notamment de leur biodiversité, afin de mieux tirer parti de leurs bienfaits essentiels pour le développement durable - 15.4.1 Sites importants pour la biodiversité des montagnes qui se trouvent dans des aires protégées - 15.4.2 Indice de couvert végétal montagneux 15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020,
--	--

	protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction - 15.5.1 Indice de la Liste rouge 15.6 Favoriser le partage juste et équitable des bénéfices découlant de l'utilisation des ressources génétiques et promouvoir un accès approprié à celles-ci, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale - 15.6.1 Nombre de pays ayant adopté des cadres législatifs, administratifs et opérationnels destinés à assurer un partage juste et équitable des bénéfices 15.7 Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et animales protégées et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande - 15.7.1 Proportion du braconnage et du trafic illicite dans le commerce des espèces de faune et de flore sauvages 15.8 D'ici à 2020, prendre des mesures pour empêcher l'introduction d'espèces exotiques envahissantes, atténuer sensiblement les effets que ces espèces ont sur les écosystèmes terrestres et aquatiques et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires - 15.8.1 Proportion de pays ayant adopté une législation nationale pertinente et allouant des ressources suffisantes à la prévention ou au contrôle des espèces exotiques envahissantes 15.9 D'ici à 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans la comptabilité - 15.9.1 a) Nombre de pays qui ont établi des objectifs nationaux conformément ou de manière semblable à
--	---

	l'objectif 2 d'Aichi pour la biodiversité du Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020 dans leurs stratégies et plans d'action nationaux pour la biodiversité et progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs, et b) intégration de la biodiversité aux systèmes de comptabilité et d'information financière, définie comme la mise en œuvre du Système de comptabilité environnementale et économique
ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	16.1 Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés - 16.1.1 Nombre de victimes d'homicide volontaire pour 100 000 habitants, par sexe et âge - 16.1.2 Nombre de décès liés à des conflits pour 100 000 habitants, par sexe, âge et cause - 16.1.3 Proportion de la population victime a) de violences physiques, b) psychologiques ou c) sexuelles au cours des 12 mois précédents - 16.1.4 Nombre de personnes considérant qu'il n'y a pas de danger à se déplacer seules à pied dans leur zone de résidence, en proportion de la population totale 16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants - 16.2.1 Proportion des enfants âgés de 1 à 17 ans ayant subi des châtiments corporels ou des agressions psychologiques infligés par une personne s'occupant d'eux au cours du mois précédent - 16.2.2 Nombre de victimes de la traite d'êtres humains pour 100 000 habitants, par sexe, âge et forme d'exploitation - 16.2.3 Proportion de jeunes femmes et hommes de 18 à 29 ans ayant été victimes de violences sexuelles avant

	l'âge de 18 ans 16.3 Promouvoir l'état de droit dans l'ordre interne et international et garantir à tous un égal accès à la justice - 16.3.1 Proportion des personnes victimes de violences au cours des 12 mois précédents ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d'autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus - 16.3.2 Proportion de la population carcérale en instance de jugement - 16.3.3 Proportion de la population ayant connu un différend au cours des deux dernières années, avec saisine d'un mécanisme formel ou informel de règlement des différends, par type de mécanisme 16.4 D'ici à 2030, réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes, renforcer les activités de récupération et de restitution des biens volés et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée - 16.4.1 Valeur totale des flux financiers illicites entrants et sortants (en dollars des États-Unis courants) - 16.4.2 Proportion des armes saisies, trouvées ou rendues volontairement dont la provenance ou l'utilisation illicite a été retracée ou établie par des autorités compétentes, conformément aux instruments internationaux 16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes - 16.5.1 Proportion de personnes ayant eu, au moins une fois, affaire à un agent public auquel elles ont versé un pot-de-vin ou qui leur a demandé un pot-de-vin au cours des 12 mois précédents - 16.5.2 Proportion d'entreprises ayant eu au moins une
--	---

	fois affaire à un agent public auquel elles ont versé un pot-de-vin ou qui leur a demandé un pot-de-vin au cours des 12 mois précédents 16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux - 16.6.1 Dépenses publiques primaires en proportion du budget initial approuvé, par secteur (ou par code budgétaire ou autre critère similaire) - 16.6.2 Proportion de la population dont la dernière expérience avec les services publics a été satisfaisante 16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions - 16.7.1 Répartition des postes dans les institutions nationales et locales, y compris : a) les organes législatifs ; b) la fonction publique ; c) les organes judiciaires, par rapport à la répartition nationale, par sexe, âge, situation au regard du handicap et groupe de population - 16.7.2 Proportion de la population qui estime que la prise de décisions est ouverte et réactive, par sexe, âge, situation au regard du handicap et groupe de la population 16.8 Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial - 16.8.1 Proportion de pays en développement qui sont membres d'organisations internationales et y disposent du droit de vote 16.9 D'ici à 2030, garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances - 16.9.1 Proportion d'enfants de moins de 5 ans ayant été
--	---

	enregistrés par une autorité d'état civil, par âge 16.10 Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux - 16.10.1 Nombre de cas avérés de meurtres, d'enlèvements, de disparitions forcées, de détentions arbitraires et d'actes de torture dont ont été victimes des journalistes, des personnes travaillant dans les médias, des syndicalistes et des défenseurs des droits de l'homme au cours des 12 mois précédents - 16.10.2 Nombre de pays qui adoptent et mettent en œuvre des dispositions constitutionnelles, réglementaires et politiques pour garantir l'accès public à l'information
ODD 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser	Finances 17.1 Améliorer, notamment grâce à l'aide internationale aux pays en développement, la mobilisation de ressources nationales en vue de renforcer les capacités nationales de collecte de l'impôt et d'autres recettes - 17.1.1 Total des recettes publiques en proportion du PIB, par source - 17.1.2 Proportion du budget national financé par les impôts nationaux 17.2 Faire en sorte que les pays développés honorent tous leurs engagements en matière d'aide publique au développement, notamment celui pris par nombre d'entre eux de consacrer 0,7 pour cent de leur revenu national brut à l'aide aux pays en développement et entre 0,15 pour cent et 0,20 pour cent à l'aide aux pays les moins avancés, les bailleurs de fonds étant encouragés à envisager de se fixer pour objectif de consacrer au moins 0,20 pour cent de leur revenu national brut à l'aide aux pays les moins avancés

	- 17.2.1 Aide publique au développement nette, montant total et montant alloué aux pays les moins avancés, en proportion du revenu national brut (RNB) des pays donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) 17.3 Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement - 17.3.1 Investissements étrangers directs, aide publique au développement et coopération Sud-Sud, en proportion du revenu national brut - 17.3.2 Volume des envois de fonds de travailleurs migrants (en dollars des États-Unis) en proportion du PIB total 17.4 Aider les pays en développement à assurer la viabilité à long terme de leur dette au moyen de politiques concertées visant à favoriser le financement de la dette, son allégement ou sa restructuration, selon le cas, et réduire le surendettement en réglant le problème de la dette extérieure des pays pauvres très endettés - 17.4.1 Service de la dette en proportion des exportations de biens et services 17.5 Adopter et mettre en œuvre des dispositifs visant à encourager l'investissement en faveur des pays les moins avancés - 17.5.1 Nombre de pays qui adoptent et mettent en œuvre des dispositifs visant à encourager l'investissement en faveur des pays en développement, notamment les pays les moins avancés
--	---

	Technologie 17.6 Renforcer l'accès à la science, à la technologie et à l'innovation et la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et la coopération triangulaire régionale et internationale dans ces domaines et améliorer le partage des savoirs selon des modalités arrêtées d'un commun accord, notamment en coordonnant mieux les mécanismes existants, en particulier au niveau des organismes des Nations Unies, et dans le cadre d'un mécanisme mondial de facilitation des technologies - 17.6.1 Abonnements à une connexion à Internet à haut débit fixe pour 100 habitants, par vitesse de connexion 17.7 Promouvoir la mise au point, le transfert et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement en faveur des pays en développement, à des conditions favorables, y compris privilégiées et préférentielles, arrêtées d'un commun accord - 17.7.1 Montant total des financements pour les pays en développement aux fins de la promotion de la mise au point, du transfert et de la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement 17.8 Faire en sorte que la banque de technologies et le mécanisme de renforcement des capacités scientifiques et technologiques et des capacités d'innovation des pays les moins avancés soient pleinement opérationnels d'ici à 2017 et renforcer l'utilisation des technologies clefs, en particulier de l'informatique et des communications - 17.8.1 Proportion de la population utilisant Internet Renforcement des capacités 17.9 Apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des
--	---

	capacités des pays en développement et appuyer ainsi les plans nationaux visant à atteindre tous les objectifs de développement durable, notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire - 17.9.1 Valeur en dollars de l'aide financière et technique promise aux pays en développement (notamment dans le cadre de la coopération Nord-Sud et Sud-Sud et de la coopération triangulaire) Commerce 17.10 Promouvoir un système commercial multilatéral universel, réglementé, ouvert, non discriminatoire et équitable sous l'égide de l'Organisation mondiale du commerce, notamment grâce à la tenue de négociations dans le cadre du Programme de Doha pour le développement - 17.10.1 Moyenne mondiale pondérée des taux de droits de douane 17.11 Accroître nettement les exportations des pays en développement, en particulier en vue de doubler la part des pays les moins avancés dans les exportations mondiales d'ici à 2020 - 17.11.1 Part des pays en développement et des pays les moins avancés dans les exportations mondiales 17.12 Permettre l'accès rapide de tous les pays les moins avancés aux marchés en franchise de droits et sans contingent, conformément aux décisions de l'Organisation mondiale du commerce, notamment en veillant à ce que les - 17.12.1 Moyenne pondérée des droits de douane appliqués aux pays en développement, aux pays les moins
--	---

	avancés et aux petits États insulaires en développement règles préférentielles applicables aux importations provenant des pays les moins avancés soient transparentes et simples et facilitent l'accès aux marchés Questions structurelles Cohérence des politiques et des structures institutionnelles 17.13 Renforcer la stabilité macroéconomique mondiale, notamment en favorisant la coordination et la cohérence des politiques - 17.13.1 Tableau de bord macroéconomique 17.14 Renforcer la cohérence des politiques de développement durable - 17.14.1 Nombre de pays ayant mis en place des mécanismes pour renforcer la cohérence des politiques de développement durable 17.15 Respecter la marge de manœuvre et l'autorité de chaque pays en ce qui concerne l'élaboration et l'application des politiques d'élimination de la pauvreté et de développement durable 17.15.1 Ampleur du recours par les prestataires de la coopération pour le développement à des cadres de résultats et à des outils de planification propres aux pays Partenariats multipartites - 17.16 Renforcer le Partenariat mondial pour le développement durable, associé à des partenariats multipartites permettant de mobiliser et de partager des savoirs, des connaissances spécialisées, des technologies et des ressources financières, afin d'aider tous les pays, en particulier les pays en développement, atteindre les objectifs de développement durable
--	--

	- 17.16.1 Nombre de pays faisant état de progrès dans la mise en place de cadres multipartites de suivi de l'efficacité du développement favorisant la réalisation des objectifs de développement durable 17.17 Encourager et promouvoir les partenariats publics, les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile, en faisant fond sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière - 17.17.1 Montant (en dollars des États Unis) des ressources allouées aux partenariats public-privé pour l'infrastructure Données, suivi et application du principe de responsabilité 17.18 D'ici à 2020, apporter un soutien accru au renforcement des capacités des pays en développement, notamment des pays les moins avancés et des petits États insulaires en développement, l'objectif étant de disposer d'un beaucoup plus grand nombre de données de qualité, actualisées et exactes, ventilées par niveau de revenu, sexe, âge, race, appartenance ethnique, statut migratoire, handicap et emplacement géographique, et selon d'autres caractéristiques propres à chaque pays - 17.18.1 Indicateur de capacité statistique pour le suivi des objectifs de développement durable - 17.18.2 Nombre de pays dotés d'une législation nationale relative à la statistique conforme aux Principes fondamentaux de la statistique officielle - 17.18.3 Nombre de pays dotés d'un plan statistique national intégralement financé et en cours de mise en œuvre, par source de financement 17.19 D'ici à 2030, tirer parti des initiatives existantes
--	--

	pour établir des indicateurs de progrès en matière de développement durable qui viendraient compléter le produit intérieur brut, et appuyer le renforcement des capacités statistiques des pays en développement - 17.19.1 Valeur (en dollars) de l'ensemble des ressources allouées au renforcement des capacités statistiques des pays en développement - 17.19.2 Proportion de pays qui a) ont procédé à au moins un recensement de la population et du logement au cours des 10 dernières années, et b) ont atteint un taux d'enregistrement des naissances de 100 pour cent et un taux d'enregistrement des décès de 80 pour cent.
--	--

V.8.4. Caractéristiques des projets de développement

Le «développement» est considéré comme toute action volontaire et organisée ayant pour objectif final, de contribuer à un processus de changement d'une situation considérée comme insatisfaisante ou problématique par un important groupe, en une situation satisfaisante. Autrement dit, le projet de développement est un ensemble de tâches cohérentes, dépendantes les unes des autres et participant à un but commun et comportant des dates de début et de fin.

Il existe deux types de projets de développement, les projets à produits valorisables et ceux à produits non valorisables.

Les projets à produits valorisables, ont comme objectif, de développer l'offre de biens et de services mesurables sous forme monétaire. Dans cette première catégorie, on trouve tous les projets de développement agricole, industriel, l'artisanat, les marchands et les producteurs d'eau, électricité, télécommunications, équipements commerciaux, services financiers, etc.

Tandis que les projets à produits non valorisables sont sous forme monétaire, ou non immédiatement valorisable. Dans cette seconde catégorie, on trouve les projets sociaux notamment la santé, l'éducation, les formations professionnelles, les opérations communautaires, etc.

Nonobstant, les caractéristiques⁶² ci-après sont très importants dans tout projet ou programme de développement piloté par la communauté :

⁶² <https://mclld.org/wp-content/uploads/2020/11/11-Characteristics-of-CLD-Fr.pdf>

1. Participation et inclusion : toutes les activités de développement majeur incluent un large éventail de résidents de tous les quartiers et/ou les localités des personnes de tous les groupes socio-économiques (les très pauvres, les pauvres, les moyens,, les aisés), les femmes et les minorités (les personnes handicapées, les jeunes, les peuples autochtones, etc).

2. Voix : concerne la planification, la conception, le suivi et la mise en œuvre, l'évaluation et l'adaptation des programmes. Avoir une voix signifie non seulement se faire entendre et agir dans la prise de décision, mais aussi donner confiance aux pauvres, aux femmes, aux minorités, à toute personne généralement sans voix, pour qu'ils s'expriment. C'est pour promouvoir la capacité individuelle ou collective d'un groupe à exprimer ses besoins et ses objectifs. L'idée de la voix permet aux groupes de gérer leur propre développement, et encourage la participation communautaire des groupes marginalisés. La voix ne se limite pas à la communication orale; il s'agit plutôt d'un terme général qui met l'accent sur les capacités des communautés locales.

3. Atouts de la communauté : le programme identifie, mobilise et célèbre les ressources locales, notamment les finances, les biens matériels, les connaissances locales, et le temps. Cette caractéristique permet la concentration interne qui amplifie les forces d'une communauté au lieu de s'attarder sur ses manques. Ce style de développement est responsabilisant et a le potentiel de conduire à des changements plus durables car il mobilise les forces internes.

4. Développement des capacités : le programme est ancré dans la conviction que les communautés ont la capacité et l'aptitude de planifier leur propre développement; par conséquent, le programme ou projet investit considérablement dans les facilitateurs, ainsi que dans le développement des capacités des groupes locaux, y compris les gouvernements élus localement. Il s'agit d'un processus social et politique délibérée qui unit les organismes locaux et organisationnels dans la planification et la réalisation de changements dans une communauté en améliorant les compétences locales. Les changements sont apportés au sein d'une communauté, mais souvent grâce aux conseils d'organisations extérieures. C'est un type de développement qui crée la dépendance et manque l'appropriation.

5. Durabilité : c'est la continuité des activités à la fin du projet par de l'utilisation optimale, le maintien et l'entretien des ressources communautaires. En d'autres termes, une fois que l'organisation facilitatrice se retire, nous nous attendons à ce que le processus participatif et inclusif de projet se poursuive et que la durabilité des investissements soit assurée. L'objectif principal d'une ressource est de la faire durer, ou la résilience d'une communauté pour

maintenir et améliorer les développements même après qu'un organisme d'aide a cessé de fournir un soutien. La durabilité fait référence à la condition de durabilité au fil des générations. Elle fait référence à la fois au processus et à l'objectif de produire des effets durables au sein d'une communauté.

6. Capacité de transformation : le projet ou programme renforce les capacités des personnes à créer une vision pour eux-mêmes et à concevoir des voies pour réaliser cette vision. Il met les gens sur un chemin pour transformer les barrières sociales, surmonter la dépendance et la résignation. Il s'agit de créer un état d'esprit transformationnel allant du clientélisme et de la dépendance à la force et à la vision. La reconnaissance par les communautés elles-mêmes qu'elles possèdent les ressources et les compétences à développer. Exploiter la capacité de transformation diminue les dépendances énergétiques. Le processus d'utilisation de la capacité de transformation pour le développement implique un apprentissage social afin de mettre l'accent sur l'action et l'adaptabilité.

7. Planification et action collectives : Les membres de la communauté ou des groupes au sein de celle-ci sont engagés dans le processus d'analyse et les discussions sur la situation actuelle et arrivent à des stratégies et des plans d'action pour résoudre les problèmes - c'est-à-dire que le processus de développement est déterminé et dirigé par les initiés. Cela signifie que la compréhension collective et commune nécessaire à la planification est élaborée par les membres et les groupes de la communauté et utilisée pour élaborer des plans ainsi que des stratégies et répartir les responsabilités pour réaliser ces plans.

8. Redevabilité: le programme pratique la responsabilité multidirectionnelle mais la vision établie par communauté reste centrale. D'autres types de responsabilité comprennent des boucles de rétroaction continues entre les dirigeants locaux et les communautés, ces deux groupes et les agences de facilitation, et/ou l'agence de facilitation et les grandes institutions publiques. Une mesure de la transparence, de la responsabilité collective et du degré de respect des normes convenues par les acteurs s'applique aux parties prenantes, aux représentants du gouvernement et à tous les membres d'une communauté.

9. Leadership communautaire : le projet ou programme crée un environnement dans lequel chaque membre de la communauté est perçu et se voit comme un leader (citoyen actif) qui peut influencer sur le changement. L'objectif du leadership communautaire est la co-création.

L'engagement actif et l'influence directe des membres informels ou non élus d'une communauté, qui possèdent des connaissances et des compétences préexistantes ou cultivées est essentiel à la promotion de l'engagement interne et à la facilitation de relations solides

avec les dirigeants externes. Les dirigeants sélectionnés sont généralement des personnes qui ont la confiance de leur communauté locale.

10. l'Adaptabilité : le projet ou programme utilise des stratégies d'apprentissage et d'adaptation basées sur le contexte et les données actuelles. La flexibilité de modifier les actions pour éviter les défis qui en découlent est une valeur. L'adaptabilité est la disposition à s'adapter en fonction de l'évolution d'un projet afin d'assurer sa pérennité. Être adaptable implique une préparation au changement qui est réalisée par un apprentissage continu et une évaluation contextuelle.

11. Collaboration : construction d'une solidarité horizontale et verticale au sein des communautés et entre les communautés est un aspect important. L'effort de coopération de plusieurs groupes (communautés, gouvernements et partenaires) vise à promouvoir le dialogue, à élaborer des politiques, à partager des perspectives, à opérer des changements ou à construire l'harmonie.

V.8.5. Hiérarchisation des problèmes

La hiérarchisation des problèmes permet à l'équipe de développement de déterminer les problèmes qui sont les plus graves sur base de score de sévérité. C'est un exercice difficile qui ne peut réussir que grâce à la participation active de la population ciblée par le projet ou programme car elle est l'unique maître qui a la maîtrise des problèmes majeurs de son milieu. Pour aboutir à un bon résultat, il est conseillé d'utiliser une échelle de 1 à 5 ou soit de se poser des questions sur la gravité (faible, moyen et grave, critique).

L'interprétation des niveaux de gravité est un processus complexe qui doit se faire sans sentiments et complaisance. La compréhension de chaque niveau est la suivante :

- **Critique** : le problème peut occasionner d'incidents et des conséquences immédiates et irréversibles si une solution n'est pas trouvée urgemment. Aussi, il peut s'agir d'un problème qui, une fois résolu peut avoir des effets multiplicateurs ou de contagieux a d'autres besoins de la communauté à risque.
- **Grave** : le problème est réel mais ne peut pas causer de conséquences dans un avenir proche. Et donc, on peut y répondre dès que possible selon la disponibilité des ressources mais perdre le temps.
- **Moyen** : le problème provoque la frustration et l'irritation de la population, mais n'est pas urgent car la situation est contrôlable. Il faut y répondre sans trop d'agitation mais en mettant en place un mécanisme de suivi et de mise à jour pour éviter la surprise.

- **Faible** : Il s'agit d'un problème mineur, isolé et moins inquiétant. Avec ou sans réponse, le problème peut disparaître de lui-même ou à travers les effets d'autres actions.

Souvent, il est conseillé d'utiliser l'arbre à problèmes pour une bonne analyse descriptive afin d'apporter une solution aux causes profondes.

V.8.6. Facteurs importants pour booster le développement

Les facteurs qui favorisent la croissance et le développement sont d'abord économiques, cela porte essentiellement sur l'amélioration de la production qui se concrétise par l'augmentation de la productivité, le progrès technique via des idées nouvelles, l'élargissement du marché et la multiplication des échanges avec les autres Pays du monde.

Nonobstant, les facteurs ci-après occupent une place prépondérante pour le développement d'un Pays.

V.8.6.1. Capital humain

Le capital humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes, expériences, talents, et qualités accumulées par une personne, une équipe, une organisation, ou un groupe d'organisations, et qui déterminent en partie leur capacité à travailler ou à produire pour eux-mêmes ou pour les autres.

Le capital humain a tendance à être remplacée par celle de «potentiel humain», qui a une connotation moins économique car au-delà de leurs capacités productives acquises tout au long de leur vie professionnelle, les salariés représentent un potentiel qui peut évoluer et se développer selon la place accordée à l'humain et à sa recherche de sens dans l'entreprise.

Dans une organisation et/ou entreprise, les aspects suivants doivent préoccuper tout manager :

- ✍ découvrir les valeurs de chacun agent et collaborateur ;
- ✍ évaluer les valeurs et les optimiser pour en tirer des avantages concurrentiels et améliorer le bien-être au travail.

Le capital humain s'acquiert via l'accumulation de compétences et de connaissances tout au long de la vie, constituant ainsi un véritable actif immatériel, que les salariés mettent à disposition de l'entreprise au quotidien à travers :

- ✍ leurs aptitudes (innées) ;
- ✍ leurs compétences (acquises) ;
- ✍ leurs savoirs utiles (culture générale) ;
- ✍ leurs qualifications (diplômes) ;

- ✍ leurs expériences professionnelles ;
- ✍ leurs capacités productives.

Une bonne gestion de capital humain et/ou de potentiel humain d'une entreprise est bénéfique en tout point notamment :

- ✍ l'amélioration de la productivité et de l'efficacité individuelles et collectives ;
- ✍ les perspectives d'évolution et d'épanouissement professionnel grâce aux formations ;
- ✍ l'augmentation de l'engagement et de la motivation des employés ;
- ✍ la valorisation de votre marque employeur.

La promotion de la main d'œuvre locale contribue énormément au développement de la zone ou milieu d'exécution de projet parce les agents recrutés localement investissent dans leur milieu naturel contrairement à une main d'œuvre importée qui est dans l'obligation d'envoyer son salaire à sa famille pour investir dans son milieu de provenance.

La Banque Mondiale (BM), souligne que la RDC se classe au 164^e rang sur 174 pays selon *l'indice de capital humain 2020*, conséquence de décennies de conflits, de fragilité et de développement compromis. L'indice de capital humain de la RDC s'établit à 0,37, au-dessous de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne (0,40). Cela signifie qu'un enfant congolais né aujourd'hui ne peut espérer réaliser que 37 % de son potentiel, par rapport à ce qui aurait été possible s'il avait bénéficié d'une scolarité complète et de qualité, et de conditions de santé optimales. Les principaux facteurs à l'origine de ce score sont le faible taux de survie des enfants de moins de cinq ans, le fort taux de retard de croissance des enfants et la piètre qualité de l'éducation⁶³.

V.8.6.2. Accès au crédit bancaire par la population

La population de plusieurs Pays d'Afrique et particulièrement celle de la République Démocratique du Congo n'a pas accès facile au crédit bancaire, pourtant c'est l'un des facteurs déterminants pour l'émergence de l'entreprise et le développement local.

La stabilité économique et le développement d'un Etat a comme socle, la classe moyenne, qui n'existe quasiment plus en République Démocratique du Congo parce qu'il n'existe pas un mécanisme qui promeut d'accès au crédit par les pauvres étant donné que la procédure exige un gage (titres fonciers,...) avec un taux d'intérêt effrayant qui occasionne la chute des entrepreneurs et petits commerçants. La majorité de la population n'a pas de compte bancaire et dans les milieux ruraux c'est difficile de trouver une banque.

⁶³ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview>

La Banque Mondiale (BM)⁶⁴ martèle sur «l'inclusion financière» qui, selon elle, rend compte de la possibilité pour les individus et les entreprises d'accéder à toute une gamme de produits et de services financiers (transactions, paiements, épargne, crédit, assurance) qui soient d'un coût abordable, utiles, adaptés à leurs besoins et proposés par des prestataires fiables et responsables. Elle ajoute que :

- L'accès aux services financiers est considéré comme un facteur de progrès pour sept des 17 Objectifs de développement durable ;
- Le G20 s'est engagé à faire progresser l'inclusion financière dans le monde entier et a réaffirmé son engagement à mettre en œuvre les Principes de haut niveau sur l'inclusion financière numérique ;
- L'inclusion financière constitue pour le Groupe de la Banque mondiale un facteur essentiel de réduction de la pauvreté et de promotion de la prospérité partagée.

L'accès au compte d'Operations courantes est la première étape vers une inclusion financière entière, en ouvrant la voie au dépôt d'argent, mais aussi à l'envoi et la réception de paiements. Parce que la possession d'un compte courant est un tremplin vers d'autres services financiers, le Groupe de la Banque mondiale continue d'œuvrer pour que chaque adulte y ait accès, partout dans le monde. Cette exigence était au cœur de son initiative pour un Accès universel aux services financiers (a), qui s'est achevée à la fin de l'année 2020. Si de nombreuses avancées ont été accomplies grâce à cette initiative, celle-ci permet de mesurer aussi l'ampleur du chemin encore à parcourir.

L'accès à des produits et services financiers facilite le quotidien et aide les ménages et les entreprises à anticiper le financement de projets de long terme ou faire face à des imprévus. Un individu détenteur d'un compte courant sera plus susceptible de recourir à d'autres services financiers, comme le crédit ou l'assurance, de créer une entreprise ou développer son activité, d'investir dans l'éducation ou la santé, de gérer les risques et de surmonter les chocs financiers, soit autant de facteurs qui amélioreront globalement son niveau de vie.

Etant une population résiliente, des initiatives d'AVEC (associations villageoises d'épargne et de crédit), de GS (groupes solidaires) et autres, naissent en République Démocratique du Congo, singulièrement au Nord-Kivu mais les risques sont très élevés car il n'y a pas de garanties sécuritaires alors l'argent est gardé dans les maisons des membres. Ce système facilite l'accès au crédit sans beaucoup d'exigence et moyennant un taux d'intérêt abordable

⁶⁴ <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/financialinclusion/overview>

et adapté au pouvoir d'achat de la population dont le remboursement se fait sans agitation parce que le délai est réaliste.

V.8.6.3. *Esprit entrepreneurial de la population et investir dans les usines*

Ce facteur est important parce qu'il permet d'absorber le taux de chômage et de promouvoir la classe moyenne et l'économie locale.

Dans le domaine entrepreneurial, le développement peut tout d'abord être considéré comme une étape dans la vie de l'organisation, synonyme de la phase de croissance. Cette étape nécessiterait une attention particulière et justifierait la mise en place d'un dispositif d'accompagnement dédié, ou encore la réalisation d'une démarche stratégique spécifique afin de s'assurer de la cohérence des choix de l'entreprise, dans une phase où prêteurs et investisseurs attendent un plan d'affaires bien défini.

Il est ensuite possible de considérer le développement ou la croissance de l'entreprise comme un état le résultat d'un processus qui donne souvent lieu à une estimation qualitative voire à une mesure quantifiée. Il est cependant nécessaire tenir compte de la classification d'entreprise à cinq : les entreprises en décroissance, atones, en croissance, en forte croissance et en hyper croissance volatile. Pour réaliser cette mesure quantifiée de la croissance, un indicateur doit être retenu. Il s'agit le plus souvent de l'évolution du chiffre d'affaires, du nombre d'employés, du profit, de la rentabilité économique ou encore financière⁶⁵.

En ce qui concerne les usines de sociétés, la République Démocratique du Congo (ex-Zaïre) fait face à une débâcle, tel est l'exemple de la Société textile de Kisangani (Sotexki) qui avait un *personnel estimé à 2500 travailleurs*.

V.8.6.4. *Promotion des coopératives pour le développement rural*

Les coopératives jouent un rôle important d'entraide dans les zones rurales, surtout là où les entreprises hésitent à se rendre et où l'administration publique n'offre pas de services de base. Elles créent des opportunités d'emploi productif, et offrent aussi des soins de santé, l'éducation, l'eau potable, un meilleur assainissement, des routes et l'accès aux marchés, tout en donnant une « voix » plus forte aux communautés rurales.

⁶⁵ <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-1-page-41.htm>

Selon International Labour Organization (ILO),⁶⁶ les coopératives ont un apport considérable :

- Elles créent des opportunités d'emploi, de génération de revenus et augmentent la disponibilité des biens et services, tout ceci contribuant à la croissance économique.
- Elles rendent leurs membres plus performants et compétitifs puisqu'ils en sont aussi les bénéficiaires.
- Elles sont fortement ancrées dans leur communauté, et sont donc plus susceptibles de l'influencer positivement.
- Elles reposent sur un ensemble de valeurs et une déontologie.
- Elles sont des écoles de dialogue social et de démocratie.
- Elles sont fondées sur les valeurs d'entraide, de responsabilité personnelle, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité; de même que sur une déontologie d'honnêteté, de transparence, de responsabilité sociale et d'altruisme. Peuvent transformer des activités de survie en un travail légalement protégé et productif.
- Elles mobilisent l'entraide et motivent les personnes à mieux exploiter leur potentiel d'entraide.
- Elles équilibrent le besoin de rentabilité avec les besoins de développement économique et social plus larges de leurs membres et de la communauté dans son ensemble, car les membres sont à la fois des producteurs et des bénéficiaires.
- Elles sont souvent les seuls prestataires de services dans les communautés rurales, étant donné que les autres types d'entreprises considèrent souvent l'investissement dans ces zones comme trop onéreux ou prévoient des niveaux de rendement économique trop faibles. C'est le cas de l'électricité, de l'eau, des services financiers, et des produits de consommation.
- Elles aident à aborder de nombreuses préoccupations sociales et économiques comme l'identité communautaire, et à renforcer le tissu social, particulièrement important dans des contextes post-conflit.

V.8.6.5. Collaboration entre les institutions

La gestion de projet est un domaine vaste qui exige la collaboration afin de garantir le travail d'équipe, la complémentarité et l'atteinte des résultats. Cependant, certaines entreprises sont de plus en plus globales, avec des équipes dispersées partout dans le monde et plus d'employés travaillant à distance.

⁶⁶ https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_166002.pdf

La collaboration entre les institutions réduit les risques de chevauchement et de doublon, ce qui accroît la confiance auprès du bailleur de fonds mais aussi facilite le cofinancement des certaines activités, la couverture totale des besoins de la population et la coordination entre les acteurs œuvrant dans une même zone et dans le même domaine d'interventions.

Selon Atlassian⁶⁷, plus la collaboration est étroite sur un projet donné, meilleur est le résultat, pour les membres de l'équipe et pour toute l'organisation. La collaboration de projet repose sur trois éléments : une communication fluide, des processus homogènes et des outils de collaboration efficaces. Les modes de travail et les technologies évoluent rapidement, les outils et méthodes de collaboration doivent donc évoluer aussi.

Une bonne collaboration de projet est essentielle à la fluidité du travail d'équipe pour plusieurs raisons :

Communication améliorée : la collaboration favorise une communication ouverte et claire entre les membres de l'équipe, ce qui contribue à éliminer les malentendus et à garantir que tout le monde œuvre dans une même direction.

Efficacité accrue : lorsque les membres de l'équipe travaillent efficacement ensemble, les tâches peuvent être réalisées de manière plus rapide et plus optimale, car chacun peut partager ses compétences et ses connaissances afin de trouver la meilleure solution aux problèmes. En collaborant, les équipes peuvent identifier les domaines d'amélioration potentiels et créer des stratégies pour augmenter la productivité. De plus, la collaboration de projet permet à plusieurs personnes de travailler ensemble sur une seule tâche, ce qui se traduit par une exécution plus rapide des tâches et une plus grande efficacité.

Meilleure prise de décision : la collaboration permet de partager un large éventail de points de vue et d'idées, ce qui permet de prendre de meilleures décisions et de mieux résoudre les problèmes. En travaillant ensemble, les équipes peuvent tirer parti de leurs connaissances et expériences collectives pour développer des solutions plus créatives aux problèmes.

Créativité accrue : collaborer avec d'autres personnes peut donner naissance à des idées et à des approches nouvelles et innovantes, car chaque personne apporte ses propres expériences et compétences uniques. Travailler en équipe peut également avoir un impact positif sur le moral et la motivation, ce qui se traduit par une amélioration des performances et des résultats.

Motivation accrue : travailler ensemble pour atteindre un objectif commun permet d'accroître la motivation et l'engagement, car chacun a le sentiment de contribuer à un

⁶⁷ <https://www.atlassian.com/fr/work-management/project-collaboration>

objectif plus ambitieux. En travaillant ensemble, les équipes sont plus responsables de la réussite du projet et peuvent identifier plus facilement les problèmes potentiels.

Qualité améliorée : la collaboration permet un contrôle qualité plus approfondi et plus efficace, les membres de l'équipe étant en mesure d'examiner le travail des autres et de fournir un feedback constructif. La collaboration aide à garantir que les projets sont réalisés selon les normes les plus élevées et avec les meilleurs résultats possibles.

V.8.6.6. Croissance du produit intérieur brut (PIB)

Le Produit Intérieur Brut, communément appelé PIB⁶⁸, est une mesure économique qui représente la valeur totale de tous les biens et services produits au sein d'une économie nationale sur une période donnée (généralement une année). Il est souvent utilisé comme un indicateur de la taille et de la santé économique d'un pays. Il permet de quantifier l'activité économique et sert de référence pour comparer la performance économique entre différents pays ou régions.

Le PIB peut être calculé de trois manières :

1. **par la production**, qui additionne la valeur ajoutée à chaque étape de production;
2. **par les dépenses**, qui comprennent les dépenses totales pour les biens et services finaux ;
3. **et par les revenus**, qui totalise les revenus générés par la production de ces biens et services.

Le PIB est un outil crucial pour l'évaluation de la performance économique et la planification des politiques économiques.

Outre l'insécurité causée par les bruits de bottes des rebelles, la République Démocratique du Congo fait face une instabilité économique caractérisé par la dépréciation du Franc congolais (CDF) et l'insécurité alimentaire. Curieusement, avec un budget faible, le Pays a des institutions budgétivores qui rendent faible les actions de paix et de développement avec comme conséquence logique la persistance et l'exacerbation de la souffrance et/ou la misère de la population.

Le rapport alternatif du FDAPID (Foyer de Développement pour l'Autopromotion des Personnes Indigentes et en Détresse) précise que la RDC est considérée comme un scandale géologique mais avec une population majoritairement pauvre suite à l'hémorragie financière causée par les détournements, les pillages et l'exploitation illicite de ressources naturelles qui font perdre au trésor public plus ou moins 15 milliards de dollars chaque année alors qu'au 29 décembre 2023, le Gouvernement a mobilisé difficilement 9,8 milliards de dollars

⁶⁸ <https://www.planetgrandesecoles.com/classement-pib-pays-riches-monde>

*américains contre les prévisions de 14,8 milliards \$, soit un taux de réalisation de 65,9%. D'autres analyses montrent que les forêts de la RDC peuvent générer jusqu'à 398 milliards de dollars l'an si le pays renforce ses institutions et augmente ses investissements*⁶⁹.

Selon la Banque Mondiale (BM)⁷⁰, après avoir atteint un pic de 8,9 % en 2022, la croissance du PIB réel en RDC est restée robuste à 7,8 % en 2023, soutenue par un secteur minier dynamique, qui a progressé de 15,4 % contribuant à environ 70 % de la croissance globale en 2023. La production agricole a ralenti à une croissance de 2,2 % en 2023 (contre 2,4 % en 2022). Du côté de la demande, la croissance a été tirée par l'investissement privé et les exportations, tandis que les pressions inflationnistes ont entraîné une contraction de la consommation privée, potentiellement impactant la réduction de la pauvreté. Le déficit du compte courant s'est détérioré à 6,3 % du PIB en 2023, contre 4,9 % en 2022, en raison de la hausse des prix à l'importation. Le taux de change s'est déprécié de 21,6 % en 2023 et l'inflation a accéléré à 19,9 % en moyenne en 2023 (contre 9,2 % en 2022). La croissance du PIB devrait se modérer à 6% en 2024 et se stabiliser autour de 5,8 % sur la période 2025-26, tirée par le secteur minier. Avec le secteur agricole employant plus de 60% de la main-d'œuvre en RDC, la vulnérabilité de l'économie aux risques liés au changement climatique (inondations, sécheresses) est substantielle. Enfin, une escalade de la guerre à l'est et une volatilité politique continue pourraient compromettre la capacité à progresser dans les efforts de réformes structurelles ambitieuses.

Le Produit Intérieur Brut (PIB) facilite le classement des Pays riches et pauvres du monde. En 2023, les États-Unis et la Chine sont en tête du classement, avec des PIB respectifs de 26 185 milliards de dollars et 21 643 milliards de dollars. Cela illustre leur position dominante dans l'économie mondiale. La croissance plus modérée des États-Unis (2,1 %) par rapport à la Chine (4,7 %) pourrait indiquer un rééquilibrage progressif de la puissance économique mondiale. Alors que la République Démocratique du Congo est classée 4^e avec 69,7% des personnes en situation de pauvreté absolue sur une liste de 10 Pays le plus pauvre du monde.

La Banque Mondiale précise que les personnes se trouvent en situation de pauvreté absolue lorsqu'elles disposent de moins de 2,15 dollars par jour. Dans ce calcul, le pouvoir d'achat en dollar américain est bien sûr converti en pouvoir d'achat local. Autrement dit, les personnes extrêmement pauvres ne sont pas en mesure d'acheter chaque jour la quantité de biens qui coûteraient 2,15 dollars américains aux États-Unis. Ce seuil de 2,15 dollars est considéré

⁶⁹ FDAPID, Rapport Alternatif, <https://fdapid-hopeip.org/rapport-alternatif-du-fdapid-dans-le-cadre-du-4e-cycle-de-lexamen-periodique-universel-epu-de-la-republique-democratique-du-congo-prevu-en-novembre-2024/>

⁷⁰ Op.cit.

comme le minimum financier dont une personne a besoin pour survivre. Selon les estimations, 647 millions de personnes vivaient dans une situation de pauvreté absolue en 2023, soit environ 8,4% de la population mondiale. La conversion en pouvoir d'achat local permet de comparer les taux de pauvreté au niveau international et de déterminer ainsi les pays les plus pauvres du monde⁷¹.

Selon le classement des Pays à faible revenu et à déficit vivrier (PFRDV)⁷² en juin 2023 par la FOA (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) la République Démocratique du Congo occupe la 24^e place sur 44 Pays du monde. Pour classer un pays dans la catégorie des pays à faible revenu et à déficit vivrier, à des fins d'analyse, la FAO se fonde sur trois critères :

1. **le revenu national brut (RNB) par habitant** doit être inférieur au plafond «historique» que la Banque mondiale utilise pour déterminer si les pays ont droit à l'aide de l'Association internationale de développement (AID) et aux conditions à 20 ans de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), appliquées aux Pays inclus dans les catégories I et II de la Banque mondiale.
2. **la balance commerciale nette des produits alimentaires** (à savoir les exportations brutes moins les importations brutes) du Pays, dont on calcule la moyenne sur les trois dernières années pour lesquelles des statistiques sont disponibles, en l'occurrence 2019, 2020 et 2021. Les volumes d'échanges d'un large panier de produits alimentaires de base (céréales, racines et tubercules, légumineuses, graines oléagineuses et huiles hors arboriculture, viande et produits laitiers) sont convertis et agrégés en fonction de la valeur calorigène des différents produits.
3. **l'auto-exclusion** si un Pays qui répond aux deux critères ci-dessus demande expressément à être exclu de la catégorie des PFRDV. En outre, on a introduit en 2001 un facteur supplémentaire, pour éviter que les pays entrent et sortent trop souvent de cette catégorie, généralement en raison de chocs exogènes à court terme.

Pour atténuer ces risques, le défi immédiat de la République Démocratique du Congo est de renforcer la sécurité et de maintenir la stabilité politique et macroéconomique tout en

⁷¹ <https://www.watson.ch/fr/international/pauvrete/703882984-voici-les-pays-les-plus-pauvres-du-monde>

⁷² <https://www.fao.org/countryprofiles/lifdc/fr/>

construisant des institutions solides et des infrastructures modernes pour assurer une croissance durable et sortir de la liste des Pays les plus pauvres du monde.

V.8.6.7. Sauvegarde environnementale dans les projets

Les sauvegardes environnementales et Sociales visent à Eviter, minimiser, atténuer et/ou compenser les impacts environnementaux et sociaux négatifs des projets et programmes, à assurer que les impacts environnementaux et sociaux durant les phases de préparation et de mise en œuvre soient évalués avec sérosité.

Tout projet, humanitaire ou de développement, soit-il peut avoir des effets sur l'environnement. C'est pourquoi, il est recommandé aux acteurs étatiques et non étatiques d'y veiller en se rassurant que leurs initiatives prévoient :

-  une étude d'impact environnementale et sociale pour identifier les effets réversibles et irréversibles ;
-  un plan de gestion environnemental et social (PGES) ou un cadre environnemental et social (CES) pour la mitigation des effets et/ou risques préalablement identifiés ;
-  un mécanisme d'audit environnemental.

Il est préférable que chaque organisation et/ou entreprise, puisse se doter d'une politiques de sauvegarde environnementale et sociale (PES) pour systématiser le traitement des problèmes environnementaux et sociaux pendant la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des projets qui fixe un cadre pour consulter les communautés et leur communiquer des informations.

Actuellement, les mouvements involontaires de la population est l'un des moteurs de la déforestation en République Démocratique du Congo. Il est donc nécessaire d'instaurer un principe d'aides humanitaires sensibles à la protection de l'environnement en ajoutant les foyers améliorés dans les kits à distribuer aux personnes déplacées internes (PDI) victimes de la guerre et des conflits armés ainsi qu'aux réfugiés climatiques et économiques.

V.8.6.8 Paix, sécurité et stabilité

Beaucoup de projets échouent à cause de l'insécurité qui empêche souvent aux acteurs humanitaires et de développement d'accès aux zones d'intervention.

Egalement, un projet peut être bancable mais rejeté par le bailleur pendant la sélection seulement à cause du contexte sécuritaire de sa couverture géographique, sauf, les projets d'urgence et/ou humanitaire parce qu'ils viennent soulager la souffrance des personnes en situation difficile dont avec ou sans accès les acteurs doivent œuvrer afin de sauver les vies

humaines. Ce qui exige souvent aux belligérants de respecter le droit international humanitaire en accordant par exemple un couloir humanitaire.

L'inverse est que les projets de développement et/ou d'investissement, exigent la paix, la sécurité et la stabilité car les résultats en dépend et même la durabilité des activités.

V.8.6.9. Bonne gouvernance et respect des droits humains

La gouvernance et le développement basés sur les droits humains sont des approches qui placent les droits humains au cœur des politiques, des programmes et des pratiques de gouvernance et de développement. Cela implique de répondre aux besoins fondamentaux, de réduire les inégalités, de promouvoir la justice sociale et de renforcer la capacité des individus à revendiquer leurs droits.

Les principes clés de la gouvernance et du développement basés sur les droits humains comprennent la non-discrimination, la participation active des personnes concernées, la responsabilité des autorités publiques et privées, la transparence dans la prise de décision, et la justice sociale.

La gouvernance basée sur les droits humains implique l'adoption de politiques, de lois et de pratiques qui garantissent le respect, la protection et la réalisation des droits humains pour tous les individus, en mettant l'accent sur la transparence, la responsabilité, la participation et l'équité.

Pour mettre en œuvre la gouvernance et le développement basés sur les droits humains, il est essentiel d'intégrer les principes et les normes des droits humains dans toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation des politiques et des programmes.

Un système de surveillance et de suivi robuste est nécessaire pour évaluer les progrès réalisés dans la réalisation des droits humains et identifier les domaines où des mesures supplémentaires sont nécessaires pour garantir la pleine jouissance des droits pour tous.

La gouvernance et le développement basés sur les droits humains nécessitent une collaboration étroite entre les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les organismes internationaux pour assurer une approche inclusive et participative.

En intégrant les principes et les normes des droits humains dans la gouvernance et le développement, il est possible de créer des sociétés plus justes, équitables et durables où les droits de tous les individus sont respectés, protégés et réalisés.

Les éléments suivant peuvent nous aider à mesurer et garantir le développement dans un Pays :

- Accès aux services socio-économiques de base (eau, électricité, soins de santé de qualité, enseignement de qualité, alimentation saine, assainissement, emploi,...)
- Le contrat social doit être fondé sur le respect des droits humains ;
- L'ampleur du travail des enfants et le taux élevé de ces derniers dans la rue ;
- La gouvernance inclusive et efficace, fondée sur les mécanismes de prise de décision, d'établissement de règles et de contrôle de la conformité, le dialogue interactif entre les acteurs étatiques et non étatiques à tous les niveaux pour atteindre la vision du Pays, la lutte contre la corruption, les détournements et l'impunité ;
- Le partage équitable des richesses et des opportunités pour prévenir les frustrations qui peuvent affecter ou détruire le tissu social ; fruits du progrès ;
- La sécurité et protection sociale des générations successives dont l'État a l'obligation et la responsabilité d'instaurer et maintenir un système garantissant la protection de la population dans des situations pouvant advenir au cours d'une vie, y compris lorsque celles-ci découlent de chocs systémiques, au moyen de mécanismes contributifs et non contributifs. Certains Etats ont déjà des mécanismes efficaces de retraite, de solidarité chômage, d'aide aux sans-abri (homeless), aux étudiants, etc.

V.9. Mobilisation de fonds pour réaliser un projet

La mobilisation de fonds ou fundraising, en anglais, définit la réflexion stratégique et l'articulation des moyens mis en œuvre pour développer les ressources des organisations œuvrant pour des causes d'intérêt général.

Le fundraising s'est largement développé ces dernières années dans le milieu associatif, entre autres choses du fait de la professionnalisation des organisations et d'une baisse globale des aides institutionnelles. Il sert à financer des projets et à diversifier les ressources.

Selon la taille et le fonctionnement des organisations, la mobilisation de fonds peut être effectuée par la personne en charge de la communication, du marketing, des projets ou bien par un salarié dédié à cette tâche noble, parfois appelé fundraiser ou grant officer.

Dès le 20^{ème} siècle, il se développe de méthodes de levée de fonds par les organisations caritatives via les quêtes, les événements de charité, etc. Les deux guerres mondiales et la prérogative de l'intérêt général dévolues à l'Etat vont ralentir cet élan.

Vers les années 1980, c'est l'émergence du fundraising suite à son importation depuis les Etats Unis d'Amérique.

Vers les années 1990, c'est la place stratégique du fundraising dans les ONG suite aux crises internationales en Ethiopie, en Arménie et des orphelins en Roumanie.

Dès les années 2000, le fundraising va s'étendre à de nouveaux moyens de collecte (mécénat, legs, prélèvement automatique, dons, sponsoring, campagnes, etc.).

Actuellement, le fundraising connaît un essor spectaculaire avec tous les moyens modernes de collecte qui devient de plus en plus ardue. Pour trouver de nouveaux moyens de financement, les organismes dont le fonctionnement dépend d'une aide extérieure (associations caritatives, ONG, fondations) ont dû effectuer de profondes mutations. La collecte de fonds, qui relevait traditionnellement du bénévolat, s'est très nettement professionnalisée ces dernières années. C'est ainsi que la profession de fundraiser et/ou collecteur de fonds, s'est progressivement imposée.

Même plusieurs Etats du monde développent actuellement des stratégies de levée de fonds pour mettre en œuvre leur politiques, cela prouve clairement que la mobilisation de fonds est utile.

La Mobilisation des ressources est un processus consistant à mobiliser différents types de ressources, y compris financières, techniques, matérielles et humaines afin d'appuyer et aider une organisation à réaliser sa vision

Le fundraising apporte une forme d'indépendance et de pérennité financière et les moyens pour développer ses projets. Le fundraising est au cœur de l'ensemble des missions des organisations étatiques et privées partout dans le monde.

Le fundraiser est un chef d'orchestre éclairé qui assure le bon fonctionnement de la collecte de fonds, qui détient une aisance managériale pour coordonner les valeurs et les objectifs définis en amont et surtout, un individu engagé dans la cause qu'il défend.

Son métier s'articule autour de la collecte de fonds où l'appel à la générosité peut se faire dans un secteur de prédilection.⁷³

Devenir fundraiser, c'est choisir un métier qui passionne, qui challenge, et qui vous permet de faire la différence. C'est un métier qui a du sens, qui vous offre de nombreuses opportunités de développement, d'audiences et qui vous fait vivre des expériences enrichissantes.

⁷³ <https://www.fundraisers.fr/questions-fundraising/quest-ce-que-metier-de-fundraiser#:~:text=Le%20fundraiser%20est%20un%20chef,la%20cause%20qu%27il%20défend.>

V.9.1. Missions d'un fundraiser ou grant officer

- Rechercher des fonds publics ou privés ;
- Élaborer un plan de marketing et repérer les potentiels donateurs ;
- Étudier le comportement des donateurs réguliers et potentiels ;
- Estimer le budget et les moyens à mettre en place pour lancer une campagne des dons ;
- Mettre en place une stratégie de marketing afin de trouver de nouveaux moyens de financement ;
- Réaliser une campagne de collecte et une étude marketing ;
- Effectuer un bilan et proposer des axes d'évolution ;
- Animer des réunions, des événements de collecte, organiser des galas ;
- Etc

Sans être exhaustif, les qualités et compétences pour devenir Fundraiser sont entre autres, faire preuve d'un très bon relationnel et d'une grande connaissance des outils de communication. Celui-ci doit parfaitement maîtriser les techniques de marketing comme le marketing de réseaux sociaux, le marketing digital ainsi que les outils de planification et les divers outils bureautiques. De plus, la maîtrise de l'anglais et d'une ou plusieurs autres langues, une expérience à l'étranger et tout autre élément donnant une dimension internationale au fundraiser sont fortement appréciés. Le fundraiser n'est pas un simple technicien du marketing, il possède une vaste culture générale et un intérêt marqué pour la solidarité et l'altruisme. En outre, ce dernier doit porter un grand intérêt pour les questions environnementales et humanitaires. En effet, l'éthique est au cœur du métier de fundraiser. Aussi, le fundraiser doit avoir un bon esprit d'analyse et doit connaître parfaitement le droit commercial et la législation sociale.

En ce qui concerne l'environnement de travail, tout dépend de l'organisme ou de l'entreprise dans lequel il évolue. Ses interlocuteurs et les moyens mis en place pour mener à bien ses missions influenceront directement ses conditions de travail. Mais, nous devons noter que tous les organismes, établissements publics ou associations ne possèdent pas les mêmes moyens financiers et humains pour offrir les mêmes conditions de travail au fundraiser.

Cependant, les fundraisers sont principalement employés soit dans des agences spécialisées, soit directement par les organismes pour lesquels ils doivent organiser la collecte de fonds. Parmi ces organismes, les plus courants sont les associations caritatives ou humanitaires, les

ONG, les établissements publics, les fondations de l'enseignement supérieur et universitaires, les fondations hospitalières, le domaine de la culture via le mécénat, théâtre, musées, cinémas, etc.

Le fundraiser peut aussi exercer en freelance dans sa propre agence.

V.9.2. Types des bailleurs de fonds

Selon l'ONU Femme, les « bailleurs de fonds institutionnels » sont des organisations qui accordent des subventions à d'autres organisations et parfois à des individus, conformément à un cadre de politique qui reflète leur mandat. Ce sont pour la plupart des organisations gouvernementales et intergouvernementales et des fondations privées ou d'autres organisations non gouvernementales (ONG) accordant des financements. Les bailleurs de fonds institutionnels peuvent fournir des appuis budgétaires de plusieurs millions de dollars sur plusieurs années ou, en particulier dans le cas des petites ONG, ne financer que des activités spécifiques sur des bases ponctuelles⁷⁴.

En principe, il existe deux types des bailleurs de fonds :

1. **Publics**, il s'agit notamment des Etats à travers des agences étatiques spécialisées, de coopérations bilatérales, de missions diplomatiques et/ou les Autorités nationales (Mairie, Collectivités territoriales, Département, Région, Ministères, etc. Les agences du système des Nations Unies en font parties parce qu'elles sont dans la fonction publique internationale.
2. **Privés**, ils sont souvent les fondations, les personnes morales de droit privé à but non lucratif (entreprises, ONG,...) ou physiques (individu, familles,...), créées pour accomplir les œuvres philanthropiques.

Outre les bailleurs de fonds, une organisation peut être soutenue par les partenaires techniques et financiers (PTF) qui l'aide à réaliser sa vision et mission.

V.9.3. Etapes de la mobilisation des ressources

Les étapes de la mobilisation des ressources sont :

i. Développer un plan stratégique

⁷⁴ <https://www.endvawnow.org/fr/articles/1349-identification-des-bailleurs-de-fonds-institutionnels.html>

Développer un plan stratégique à partir de la vision de l'organisation à but non lucratif ou un plan d'affaire s'il s'agit d'une entreprise à but lucratif, à partir de la vision, la mission et de grandes orientations assignées en amont.

ii. Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les lacunes

Pour plus d'efficacité, cette étape doit se focaliser sur les aspects importants suivants :

- Analyse du contexte et de la situation actuelle des ressources de l'organisation/entreprise.
- Evaluation de la durabilité des ressources actuelles de l'organisation/entreprise.
- Identification des besoins supplémentaires.
- Identification et analyse des différents mécanismes de mobilisation des ressources.
- Cartographie /identification et recherche des différents potentiels bailleurs de fonds.

iii. Préparer et mettre en œuvre le plan ou la stratégie de mobilisation des ressources

A ce niveau, il est nécessaire de faire correspondre les besoins en ressources de l'organisation/entreprise avec les potentiels bailleurs de fonds dont la cartographie donne d'amples détails et précisions sur la logique et les domaines d'intervention pour éviter les erreurs pendant les contacts et rencontres avec les bailleurs de fonds parce que cela peut occasionner des réponses négatives.

Une stratégie de mobilisation de fonds doit tenir compte du contexte économique, de la périodicité de réception des propositions par le bailleur ciblé, du montant à ne pas dépasser et d'autres critères. Ainsi, il est toujours conseiller de lire correctement les lignes directrices et d'utiliser les canevas ou formulaires du partenaire, le cas échéant.

Certaines stratégies de mobilisation de fonds peuvent concerner la population dont à travers de campagnes de collecte des dons et de fonds, les personnes de bonnes volontés préoccupées par une situation et/ou une alerte bien documentées souscrivent pour contribuer à la réponse à apporter. Ceci exige une bonne réputation et la légitimité de la personne morale ou physique qui conduit l'opération.

V.9.4. Principaux moyens, techniques et stratégies de collecte de fonds pour une organisation

La mobilisation de fonds est une tâche difficile mais c'est l'un des facteurs importants pour une organisation et/ou entreprise parce que l'atteinte de la vision et de la mission en dépend.

Certains acteurs préfèrent parler de la mobilisation des ressources qui est globale, c'est-à-dire, celle-ci touche les ressources humaines, financières et matérielles.

Le fundraiser est chargé de la recherche de fonds publics ou privés pour financer l'organisation/entreprise pour laquelle il travaille. Expert en communication et en marketing, le fundraiser a pour mission de rechercher des donateurs. Il crée un fichier de base des contacts, étudie le comportement des donateurs réguliers ou potentiels, met en place des outils de communication, définit la gamme de produits adéquats, prépare l'argumentaire afin de rendre sa stratégie de collecte la plus performante possible. Mailing/phoning, organisation de galas, campagne de recrutement de donateurs dans la rue (street fundraising), sont autant d'outils de communication pour toucher les donateurs potentiels. Celui-ci fidélise ces derniers, édite des bulletins d'informations électroniques ou papier, pour expliquer de quelle manière les fonds versés sont utilisés. Selon la taille ou le secteur de prospection des agences et organismes sans but lucratif, le fundraising se décline en différents métiers. Ainsi, sous les ordres d'un directeur de développement, nous pouvons retrouver notamment des responsables marketing direct, responsables mécénat, partenariat, des responsables grands donateurs, des responsables legs ou encore des chargés de recherche donateurs.

Différents moyens, techniques et stratégies de collecte de fonds sont possibles et la liste n'est pas exhaustive :

- **Réponse à des appels à projets/propositions (AAP)** : en provenance des bailleurs. Un certain nombre de bailleurs (publics et privés) publient de manière régulière des AAP pour sélectionner les projets qui répondent aux critères. Certains AAP ont une date limite pour postuler et d'autres sont ouverts de manière permanente. Un AAP est composé d'une partie narrative (présentation de l'association et ses activités, du projet en lui-même avec ses activités, ses objectifs, ses enjeux et risques...) et d'annexes (budget, chronogramme, cadre logique, théorie de changement, études techniques, étude environnementale, plan d'engagement environnemental et sociale, etc) qui diffèrent selon les exigences des bailleurs de fonds.

Chaque appel à projets/propositions (AAP) est propre au bailleur qui l'a lancé, et dépend de son domaine d'action et de ses priorités. L'organisation/entreprise demandeuse doit répondre à un certain nombre de critères pour être éligible, et ainsi pouvoir déposer sa candidature. Une attention particulière doit être portée à certains d'entre eux, notamment :

- **Thématique / bénéficiaires** : les appels à projets sont destinés à répondre aux besoins spécifiques d'un public ciblé ;
 - **Deadline** : certains AAP sont permanents et d'autres sur une période donnée ;
 - **Zone d'intervention** : région / pays précis dans lesquels le projet peut être implémenté ;
 - **Lieu du siège de l'association** : certaines AAP ne financent que des organisations/entreprises en provenance de pays d'origine ;
 - **Ressources de l'organisation** : certaines AAP ne financent que des organisations étant en dessous d'un certain seuil de ressources.
- **Invitation du partenaire** : pour limiter le nombre des propositions, certains donateurs et/ou partenaires procèdent par la cartographie des organisations à financer et en suite, ils envoient les invitations selon leur appréciation, aux structures qui les convainquent. Dans ce cas, toute demande venant d'une organisation qui n'a pas reçue l'invitation est déclassée, peu importe la qualité du projet.
 - **Présenter son projet aux bailleurs** : certains bailleurs ne donnent pas d'informations quant à leur mode de financement ou proposent directement aux demandeurs de présenter leur projet. L'association peut ainsi présenter son projet en ligne ou en prenant contact avec le bailleur.
 - **Campagne de collecte des dons en espèce et en nature** : actuellement, la technologie est plus utilisée pour la réussite de ces genres d'initiatives. L'expertise en communication est un impératif pour obtenir des succès, mais également certains articles doivent être chiffrés car en matière de solidarité, le montant à contribuer dépend du pouvoir d'achat ou de la capacité financière du contribuable. Mais également, il faut un suivi de proximité parce que certaines personnes physiques et morales peuvent souscrire et oublier. Il est impérieux de produire des outils (vidéo, flyers, spot, brochures, banderoles, pièces théâtrales, lien en ligne, fiches,...) et préciser les voies faciles de paiement pour permettre à la publique cible d'accéder à l'information et d'honorer leurs souscriptions sans difficultés.
 - **Dons** : c'est l'action de donner, de céder quelque chose que l'on possède et, en particulier, action de donner de l'argent à quelqu'un, à une institution, une œuvre⁷⁵. Le don peut être ponctuel, régulier, faire suite à une campagne de crowdfunding et de communication. Notons que le don se distingue de la cotisation

⁷⁵ Dictionnaire Larousse

qui est une somme d'argent transférée pour adhérer ou pour contribuer au fonctionnement d'une organisation. Pour préserver la confiance et la crédibilité, il faut respecter l'orientation et le consentement du donateur.

- **Mécénat** : Le mécénat est un apport financier ou en nature d'une entreprise pour l'exercice d'activités générales sans en attendre une contrepartie. C'est sur ce dernier point que le mécénat se distingue du sponsoring ou du parrainage, qui quant à eux attendent une contrepartie publicitaire en échange d'un apport financier. Il est important que le bénéficiaire soit d'intérêt général. Il peut être éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif ou encore familial et culturel. Dans certains Pays, le don d'une entreprise donne droit à une réduction d'impôt égale à 60% du montant, dans la limite de 5% (5 pour mille). Ceci peut se matérialiser par une convention de mécénat ou soit il peut nécessiter la mobiliser ou la création d'un réseau pour nouer des partenariats solides et durables.
- **Sponsoring ou parrainage** : initialement, le parrainage ou sponsoring est une opération promotionnelle qui consiste pour une entreprise à soutenir financièrement un événement, une personne, un produit ou une organisation, dans un but publicitaire. Les opérations de parrainage sont destinées à promouvoir l'image du parrain et comportent l'indication de son nom ou de sa marque. Actuellement, le parrainage est couramment utilisé comme stratégie de mobilisation de fonds par les organisations surtout qui œuvrent dans l'éducation et la prise en charges des enfants vulnérables dont une famille ou un individu peut manifester la volonté de parrainer une enfant, un élevé ou un étudiant sans contrepartie, ce qui nous pousse à qualifier ces parrains d'anges financiers soucieux des personnes en situation difficiles.
- **Donations et legs** : la donation et le legs sont similaires sur de nombreux points. Tous deux permettent de transmettre son patrimoine sans impliquer aucune contrepartie. La donation se fait du vivant de la personne, très souvent par acte notarié, et permet de transférer des biens immobiliers, tandis que le legs se fait après la mort par testament. Ils sont aussi soumis à la vérification d'un notaire et aux règles fiscales, comme juridiques. Toutefois, ce sont bien deux modes de transmission dont les formalités sont fondamentalement éloignées. Ainsi, les dons sont immédiats et ne nécessitent pas de trace écrite. A l'inverse, un legs doit obligatoirement passer par la rédaction d'un testament obéissant à des contraintes de forme (testament authentique) et ne peut absolument pas être appliqué du vivant de la personne.

Il est conseillé de consulter régulièrement les sites web spécialisés en publication d'offres ou soit ceux des bailleurs de fonds. Pratiquement, il est prudent de s'inscrire à des Newsletters pour recevoir régulièrement les appels à projet, et mettre en place un tableau des différents bailleurs en tenant compte des critères pour répondre à leurs appels à projet.

Des missions, visites et des contacts physiques avec les bailleurs de fonds sont très nécessaires pour surmonter les obstacles liés aux doutes et à la crise de confiance étant donné que certaines demandes sont transmises par les arnaqueurs et les terroristes, ce qui pousse certains donateurs à se réserver de répondre aux personnes physiques ou morales qu'ils ne connaissent pas.

V.9.5. Quelques conseils pratiques pour éviter la perte de temps et d'énergie

Le temps est une ressource précieuse dans la vie d'un être humain, il faut y veiller et surtout éviter de la perdre dans une affaire improductive. C'est pourquoi, en matière de mobilisation de fonds, il faut se rassurer de ceux en quoi, on veut focaliser son attention car le déplacement de l'aiguille d'une pendule peut engendrer soit un gain ou une perte.

Les conseils suivant sont très utiles pour gérer son temps de manière rationnelle et jalouse :

-  Bien comprendre et analyser l'appel à projets (AAP) : ne pas hésiter à relire plusieurs fois les lignes directrices pour être sûr de n'oublier aucune information parce qu'un petit détail peut rendre votre organisation non-éligible ou modifier considérablement la demande ;
-  S'imprégner des éléments de langage et des mots clés : lire de manière rigoureuse les lignes directrices l'AAP, aller sur le site internet du bailleur et lire sa documentation. Cela permettra de « viser juste » et de montrer au bailleur que votre organisation a compris les enjeux de son appel et en est par conséquent la candidate idéale.
-  Bien comprendre le projet pour lequel l'organisation recherche des financements, s'imprégner de son cadre logique (objectifs, résultats attendus, indicateurs, activités,...).
-  Établir un planning en fonction de la deadline, découverte de la demande de financement, recherche des informations nécessaires auprès des collaborateurs, rédaction, relecture.
-  La formulation peut jouer un rôle décisif dans la sélection de la demande de financement. Celle-ci prouve le professionnalisme de l'organisation, son expérience

ou encore son inclusivité. Par précaution, les points suivants sont à prendre en compte:

- Éviter les phrases trop longues : privilégier la simplicité, la clarté, la concision et la cohérence,
- Éviter les répétitions d'idées : la demande doit être précise et aller droit au but, étant la plus synthétique possible, privilégier la rédaction à la troisième personne du singulier en évoquant votre association (ex : « X organisation est venue en aide à Y communautés» (et non pas : « nous sommes venus en aide à... »))

 Finalement, une fois la rédaction de la demande de financement terminée, quelques précautions sont de mise afin de mettre toutes les chances de son côté.

Ainsi, il convient de :

- S'assurer que chaque partie répond de manière juste et claire à la question posée : une question mal comprise peut être interprétée comme un manque de rigueur, qui peut compliquer le partenariat avec le bailleur,
- S'assurer qu'aucune annexe demandée n'a été oubliée,
- Ne pas hésiter à se faire relire, quelle que soit la langue de rédaction : penser à se réserver un temps de relecture,
- Votre demande de financement est maintenant terminée. Vous pouvez désormais l'envoyer selon les modalités demandées par le bailleur, et attendre patiemment un retour de ce dernier.

 Principaux points d'attention :

- Pas de capacités financières annuelles supérieures au montant de la subvention demandé. L'initiative doit être mise en œuvre avec l'appui d'une ou plusieurs organisations partenaires qui travaillent en consortium,
- Pas de subvention pour un projet déjà en cours,
- Projet sur le territoire d'un ou plusieurs Etats,
- Projets portant sur plusieurs composantes et/ou thématiques ou axes stratégiques prévues par l'appel à propositions,
- Répartition de la subvention en pourcentage selon la politique des bailleurs de fonds (ex : subvention accordé, frais de fonctionnement, participation

locale, co-financement, coûts indirects, paiement par tranche ou par livrable, etc).

V.9.6. Implication des agents et membres dans la mobilisation de fonds

Il se pose un sérieux problème, si pas une confusion dans plusieurs organisations et entreprises parce que la majorité d'agents croient que cette tâche est réservée au fondateur et à l'exécutif.

Il est vrai que les textes de certaines organisations attribuent souvent la mobilisation de fonds au Conseil d'administra, et à un consultant qui doit être recruté en tenant compte de l'expertise dans ce domaine, mais selon moi, chaque personnes a des relations et connaissances qu'on peut capitaliser pour mobiliser des ressources financières importantes. Et donc, chacun peut et doit être acteur de la levée de fonds car c'est un enjeu collectif, prioritaire et essentiel pour le bon fonctionnement et la matérialisation de la vision et la mission ainsi que pour la durabilité de la structure.

Les bonnes pratiques qui doivent caractériser les agents et membres d'une organisation/entreprise pour contribuer à la mobilisation de fonds sont, notamment :

-  Maitriser son organisation / entreprise afin de profiter chaque opportunité pour la défendre et vendre positivement son image ;
-  Ne jamais quitter une réunion sans enrichir son carnet d'adresse ;
-  Ne jamais se séparer avec une personnalité sans prendre ses coordonnées et surtout sans attirer son attention sur les réalisations et la population cible de l'organisation ;
-  Se munir toujours des cartes de service, de brochures et autres outils de visibilité de l'organisation ;
-  Flexibilité et souplesse face aux questions (mails,...) reçus peu important la provenance mais en répondant, il faut user de la prudence, la diplomatie, la sagesse et du professionnalisme pour mériter la confiance et les bons témoignages ;
-  Demeurer positifs dans le langage et dans les sondages ;
-  Etre respectueux des clauses des conventions et/ou contrats signés avec les partenaires ;
-  Améliorer la communication pour promouvoir la visibilité des réalisations de l'organisation/entreprise ;
-  Etc.

V.10. Gestion du temps, des coûts et de la qualité

La gestion du temps, des coûts et de la qualité est le socle de la réussite de projet et doit préoccuper tout manager. Ces trois aspects sont complémentaires et indissociables.

Le temps est une ressource précieuse d'un être humain et est quasiment la seule ressource au monde qui soit disponible pour tous, gratuitement et en quantité égale. C'est pourquoi, la première phrase mnémonique pour la gestion du temps est «l'Homme ou la Femme n'a aucune influence sur la quantité de temps à sa disposition». Dès la naissance, un quota personnel de durée de vie est alloué à chaque personne et commence à s'écouler, comme le sable dans le sablier de tel que sorte qu'on ne peut pas arrêter son écoulement, on ne peut jamais obtenir du temps en cadeau, ni en emprunter quelque part. Curieusement, la NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui devait nous aider à gérer le temps de manière rationnelle, donne plus d'espace de distraction avec comme conséquence la perte de temps dans de distractions surtout avec les réseaux sociaux qui rendent certaines personnes esclaves et improductives, jusqu'à oublier que le contrat du compte de notre vie stipule que des secondes, minutes, heures, jours, semaines et années s'écoulent en continue. Même lorsque nous ne faisons rien du tout, le temps s'écoule tout de même car nous n'y avons aucune influence. Une gestion efficace de temps pendant la mise en œuvre de projet contribue à l'atteinte des résultats dans le délai et cela permet de prévenir le surmenage, la tension, les sanctions, les pénalités, etc.

La gestion du temps ne concerne pas seulement des cadres de direction qui ont à gérer toute une équipe de collaborateurs. Les méthodes de gestion du temps sont adaptées à tous les milieux de travail, même aux subalternes d'une organisation hiérarchisée parce qu'un travail plus efficace augmente les chances de promotion et renforce notre position dans l'équipe mais également il augmente la satisfaction personnelle au travail et fait gagner du temps pour les projets.

La gestion des coûts de projet quant à elle, aide l'organisation à prouver sa performance, un facteur majeur pour préserver la confiance et la crédibilité auprès des parties prenantes. La gestion des coûts de projet est l'un des principaux piliers de la gestion de projet dans tous les secteurs car elle permet d'éviter les écarts, les dépassements budgétaires et contribue au respect de normes et/ou procédures de gestion financière. S'agissant de la gestion de la qualité, elle est primordiale pour les projets parce que les résultats en dépend étant donné qu'en veillant à la réalisation correcte de tous les processus en lien avec les points essentiels, la qualité est assurée. Par exemple, les ressources humaines compétentes, les équipements et

les matériels sont indispensables pour la bonne réalisation des tâches en vue de contrôler et assurer la qualité. Pour y arriver, il faut veiller sur la conformité aux normes, aux spécifications et à la certification des fournisseurs, des produits et des services.

La gestion du temps est une compétence essentielle qui joue un rôle central dans la vie personnelle et professionnelle de chacun. Elle se réfère à la manière dont nous organisons, planifions et allouons notre temps pour atteindre nos objectifs de manière efficace et efficiente. Dans un monde caractérisé par des exigences croissantes, des délais serrés et des distractions constantes, la gestion du temps devient une clé pour maximiser la productivité, réduire le stress et améliorer la qualité de vie.

La gestion du temps varie en fonction des contextes individuels, professionnels et académiques. Elle n'est pas seulement une compétence, mais une habitude qui peut être cultivée avec une pratique régulière. Elle contribue à une vie plus équilibrée, une carrière plus réussie et une satisfaction personnelle accrue. C'est un investissement précieux qui permet de tirer le meilleur parti du temps limité dont nous disposons.

D'après Klaus Moseleit, « La gestion du temps est l'application systématique et délibérée de méthodes de travail éprouvées dans la pratique quotidienne, afin de s'organiser soi-même et d'organiser «gérer» ses propres espaces de vie de telle manière que le temps disponible soit employé à bon escient et de manière optimale.»⁷⁶

Selon Dr. Taoufik RADOUCHE, le temps est une ressource, un facteur de production disponible en quantité limitée. Il permet de produire des biens et services. Il est une mesure de performance de toute organisation (Administration publique ou Entreprise). Elle insiste en soulignant que, bien gérer le temps consiste à planifier, placer par priorité, déléguer et organiser les activités quotidiennes⁷⁷.

Cependant, la gestion des coûts de projets est le processus d'estimation, de budgétisation et de contrôle des coûts tout au long du cycle de vie des projets ayant pour objectif de maintenir les dépenses dans les limites du budget approuvé.

Un projet peut être considéré comme réussi si :

- il répond aux exigences et au périmètre prévu,
- sa qualité d'exécution est d'un niveau élevé,
- il est achevé dans les délais et

⁷⁶ Klaus Moseleit, Gestion du temps, <https://www.mcours.net/cours/pdf/hascl1c1/hascl1c134.pdf>

⁷⁷ Dr. Taoufik RADOUCHE, La Gestion du temps & du Stress

- il est achevé dans le respect du budget.

La gestion des coûts de projet est donc l'un des principaux piliers de la gestion de projet, pertinente dans tous les secteurs, qu'il s'agisse de la fabrication, du commerce de détail, de la technologie, de la construction, etc. Elle contribue à créer une base financière d'après laquelle les chefs de projet peuvent évaluer l'état actuel des coûts de leur projet et rectifier la trajectoire de celui-ci si nécessaire⁷⁸.

L'assurance qualité (AQ) quant à elle, est un ensemble de processus et d'activités planifiées et systématiques mises en œuvre dans le cadre d'un projet ou d'une organisation pour garantir que les produits ou services répondent aux normes de qualité définies. L'objectif principal de l'assurance qualité est d'assurer la satisfaction des parties prenantes en veillant à ce que les résultats soient conformes aux attentes en termes de performance, de fiabilité et de conformité aux normes. Cette dernière est une composante essentielle de la gestion de projet et de la gestion organisationnelle, visant à garantir la pérennité, la fiabilité et la satisfaction des parties prenantes.

V.10.2. Bonnes pratiques et avantages de gestion de temps

La gestion du temps est une question fondamentale à appréhender, surtout si vous souhaitez vous lancer dans la gestion d'un projet.

La question pertinente que je me suis posée en amont est de savoir *«pourquoi mieux gérer son temps au travail ?»*. En réponse à cette question, j'ai compris que dans ma vie bien remplie et ultra connectée, chaque jour, chaque heure et chaque minute est désormais comptée, décortiquée, comptabilisée, et facturée jusqu'à ce que j'ai tiré la conclusion selon laquelle *«mieux vaut passer maître dans l'art de la gestion du temps si on ne veut pas perdre le contrôle et être exposé au stress causé par le retard dans la réalisation d'une tâche quelconque»*.

Celui qui serait tenté de ne pas en tenir compte se verrait bien vite rattrapé par l'horloge, le calendrier ou encore l'agenda rempli de multiples rappels à l'ordre, car s'il est tentant et délicieux d'oublier un peu le concept de temps pendant les vacances, il en est bien autrement dans la vie professionnelle où tous les protagonistes courent après des délais de plus en plus serrés.

⁷⁸ <https://www.ecosys.net/fr/connaissances/la-gestion-des-couts-de-projet-etapes-bases-et-avantages/#:~:text=Qu%27est-ce%20que%20la,les%20limites%20du%20budget%20approuvé.>

Il n'existe pas de recette miracle en matière de gestion du temps. Comme pour tout sportif de haut niveau, tout repose sur le fait de savoir gérer ses efforts intelligemment. Un minimum d'organisation et de rigueur est ainsi de mise, tout comme une bonne dose de bon sens.

Les avantages à savoir maîtriser son temps ont de multiples impacts, notamment :

- **gagner en efficacité et en productivité** si le travail est bien structuré par des temps de pause, une subdivision plus éclairée de tâches et échéances.
- **se dégager du temps libre** que ce soit pour être mieux à l'écoute de vos collaborateurs, vous formez ou bien simplement pour souffler et prendre l'air.
- **se libérer d'une dose de stress** car un esprit libéré du poids des incertitudes à moins de charges mentales.

En définissant des objectifs de gestion du temps et en adoptant des pratiques efficaces, on peut améliorer sa productivité, réduire le stress et travailler de manière plus équilibrée. La gestion du temps est une compétence essentielle qui contribue à la réussite personnelle et professionnelle.

La gestion du temps exige le respect des principes fondamentaux suivants, qui, une fois respectés, contribuent à l'utilisation plus efficace et efficiente du temps :

 **Être organisé :** Courir auprès de mille lièvres à la fois ne fera pas de vous une personne plus efficace ou productive. Ce n'est pas parce que vous aurez un emploi du temps surchargé que vous serez davantage productif. Les pertes de temps ne sont pas toujours là où on les attend. Par exemple, chercher un dossier important au milieu de papiers et autres documents en vrac sur votre bureau alors que toute votre équipe vous attend pour une revue pourrait bien nuire à la productivité de toute votre équipe. Il est conseillé de *planifier les tâches correctement, de veiller à ce que le travail soit structuré efficacement et le bureau doit être rangé de façon ergonomique et logique pour une gestion fine du temps.*

 **Se fixer des objectifs clairs et personnels :** cela permet de savoir où l'on va. Ceci est un autre pilier important en matière de gestion du temps. Les objectifs permettent d'avancer tout en maintenant le cap fixé. Ils offrent cet avantage de *pouvoir aisément et précisément savoir où on en est et ce qu'il reste à accomplir*, d'autant plus s'ils sont S.M.A.R.T. (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporellement définis). Il est souhaitable de fixer des objectifs hebdomadaires, mensuels ou même quotidiens afin d'articuler plus adéquatement le temps à sa disposition.

-  **Définir ses priorités :** il faut prioriser les tâches, cela permet de gérer son temps de manière plus efficace et effective, mais aussi de développer son intelligence émotionnelle en apprenant à gérer le stress à bon escient plutôt qu'à se laisser submerger par ce dernier. De nombreuses méthodes sont à notre disposition pour déterminer les priorités et gagner en efficacité, à savoir : (i) identifier les tâches à accomplir ; (ii) analyser le degré d'urgence et d'importance pour une bonne hiérarchisation de tâches ; (iii) agir adéquatement et (iv) faire un point régulier.
-  **Planification rigoureuse :** il est conseillé d'élaborer des plans ou calendrier détaillés pour les tâches, les projets et les objectifs à long terme qui peuvent être ajustés ou actualisés selon la nécessité.
-  **Eviter la procrastination** car remettre à plus tard quelque chose que l'on peut faire sur le moment est un réel frein à l'action qui peut avoir des conséquences non négligeables en termes de productivité et de respect des délais sur tout que la procrastination est également une source de tensions, de démotivation, de frustration et concourt finalement à alourdir la charge mentale. Donc, si procrastiné est parfois inévitable, cela fait partie de mauvaises habitudes dont il est préférable de se délester.
-  **Savoir dire non** parce qu'être à même d'exprimer un refus est une compétence clé. Non seulement cela permet de s'affirmer et se faire respecter, mais cela évite également de se laisser submerger par des tâches qui ne nous incombent pas ou pourraient être déléguées.
-  **Augmenter sa capacité de concentration pour réduire la distraction** car savoir se concentrer permet de faire basculer son cerveau en mode "travail" d'autant plus que le fait d'être pleinement à ce que l'on fait est un gage d'efficacité. Savoir se concentrer permet d'évacuer momentanément les soucis et autres tracas, faire abstraction des bruits et distractions environnantes pour s'ancrer totalement dans le moment présent et ainsi gagner en productivité.
-  **Délégation des tâches** en confiant certaines responsabilités aux membres de l'équipe ou aux collègues lors que c'est possible en tenant compte de l'expérience sur la thématique concernée.
-  **Apprentissage de la flexibilité :** être prêt à ajuster les plans en fonction des changements imprévus parce que certains événements peuvent perturber votre planification et il faut s'y adapter en conséquence.

 **Utilisation d'outils de gestion de temps** : il est recommandé d'adopter des outils tels que les applications de gestion du temps, les agendas électroniques, le tableau de bord, etc.

 **Prendre des pauses** est impérieux parce qu'un individu n'étant pas en capacité de rester concentré efficacement pendant des journées entières, prendre le temps de faire une pause, prendre l'air et respirer est tout sauf contre-productif. Bien au contraire, les pauses permettent de diminuer le stress et d'oxygéner le cerveau. Il est impérieux de consacrer du temps à différents aspects de la vie, y compris le travail, la famille, la santé et les loisirs. Il faut éviter de se surinvestir dans une seule dimension au détriment des autres.

En respectant ces principes, la gestion du temps devient une habitude intégrée dans votre mode de vie, favorisant une utilisation optimale du temps et contribuant à une plus grande efficacité personnelle et professionnelle. Cela permet également de créer un équilibre plus sain entre les différentes sphères de la vie.

Pour respecter les nombreuses étapes, le formalisme, la grande préparation et l'analyse de la situation, utiliser des techniques et outils de gestion du temps est primordial mais le challenge en la matière est de faire preuve de constance dans sa démarche car, comme pour un régime alimentaire, un écart entraîne un autre jusqu'à retomber dans la situation initiale.

Sans être exhaustif, les techniques, méthodes et outils suivants peuvent nous servir pour la gestion du temps⁷⁹ :

1) La technique Pomodoro

Dite technique de la tomate pour éviter les dispersions, Pomodoro est née dans les années 1980 de l'esprit de Francesco Cirillo. Cette technique simple a pour objectif d'aider à rester concentré sur une seule tâche pendant 25 minutes, pour ensuite prendre une courte pause avant d'entamer une autre session de 25 min. L'idée est qu'il est contre-productif de rester concentré sur une tâche plus longtemps et qu'il est important de déconnecter son cerveau quelques minutes entre deux tâches.

La préparation au processus Pomodoro implique de respecter les quatre étapes ci-après :

- lister toutes les choses à faire ;
- les découper en petites tâches très précises d'environ 25 minutes (on appellera alors chaque tâche effectuée *des pomodori*) ;

⁷⁹ <https://blog-gestion-de-projet.com/efficacite-performance/gestion-de-temps/>

- se fixer des temps de repos entre chacune de ses tâches (5 à 10 minutes) ;
- s'isoler et éliminer tout ce qui peut parasiter votre concentration.

2) La matrice Eisenhower

Attribuée à la fois au président américain Eisenhower et à l'expert en leadership Stephen Covey, la matrice Eisenhower (ou matrice de Covey), sert à vous aider à classer vos tâches en tâches importantes, urgentes, moins importantes et moins urgentes, pour arriver au final à les prioriser.

L'idée de la matrice Urgence/Importance est très utile pour faire face à ce dilemme et pour mettre les éléments de votre liste de toDos dans la bonne perspective.

Cette méthode simple permet de réfléchir et prendre un certain recul quant aux différentes tâches à accomplir. Elle se présente sous la forme d'un modèle divisé en 4 quadrants correspondant chacun à un degré d'importance et d'urgence spécifique :

- les tâches importantes et urgentes qui seront à traiter prioritairement ;
- les éléments importants, mais non urgents qui devront être planifiés ;
- les items non importants, mais urgents qui devront être traités immédiatement ou délégués ;
- les tâches non importantes et non urgentes peuvent être abandonnées ou mis de côté.

3) La méthode de Moscow, qui signifie :

- M : Must have (indispensable au projet)
- S : Should have (ce qu'il serait bien de faire, important, mais pas vital)
- C : Could have (tâches de confort pour enjoliver le travail)
- W : Won't have but would like (tâches que l'on ne peut pas se permettre d'accomplir, mais qu'on aimerait avoir).

La méthode de Moscow permet d'évaluer l'impact de chaque tâche dans le projet et d'en définir l'importance.

4) La liste des To-Dos

La liste des choses à faire (ou To-do list) est la technique la plus classique pour gérer son temps.

Elle consiste à faire une liste des choses à faire et de les classer par priorité afin d'avoir une visibilité sur ce qu'on doit accomplir dans une durée déterminée (généralement une journée).

Et aussi avoir ce sentiment d'accomplissement lorsqu'on barre les tâches terminées les unes après les autres, ce qui booste la motivation.

Vous pouvez faire votre To-Do list en utilisant un stylo et un cahier, comme vous pouvez vous servir des différents outils informatiques pour gérer les tâches qui existent aujourd'hui.

5) Méthode GTD (Getting Things Done)

Le Getting Things Done ou l'art de faire en sorte que les choses se fassent, est une approche globale de gestion du temps qui s'articule autour de 5 actions :

- **collecter** : identifier les tâches à accomplir,
- **traiter** : analyser la nécessité d'action,
- **organiser** : orchestrer selon le degré d'importance, d'urgence,
- **réviser** : suivre l'état d'avancement,
- **agir** en fonction des options précédemment retenues.

Si la première étape qui consiste à établir la liste des tâches à accomplir peut paraître fastidieuse, cet outil permet de gagner un temps précieux, tant dans la vie professionnelle que la vie personnelle.

La Gestion du Temps a plusieurs avantages, notamment :

- **Optimisation de la productivité** : la gestion du temps permet de maximiser l'utilisation du temps disponible, ce qui se traduit par une plus grande productivité et une réalisation plus efficace des tâches.
- **Réduction du stress** : une gestion efficace du temps aide à éviter la procrastination, les retards et les situations d'urgence, réduisant ainsi le stress lié à une mauvaise gestion du temps.
- **Atteinte des objectifs** : en établissant des priorités et en planifiant judicieusement, la gestion du temps facilite l'atteinte des objectifs personnels et professionnels.
- **Équilibre entre le travail et la vie personnelle** : elle permet de consacrer du temps à différents aspects de la vie, y compris le travail, la famille, la santé et les loisirs, contribuant ainsi à un équilibre satisfaisant.
- **Meilleure prise de décision** : la gestion du temps fournit les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées sur la manière d'allouer des ressources et de traiter les priorités.
- **Amélioration de la qualité du travail** : en évitant la précipitation et en allouant suffisamment de temps à chaque tâche, la qualité du travail s'améliore.
- **Gestion efficace des projets** : dans un contexte professionnel, une gestion efficace du temps est cruciale pour la réalisation réussie de projets, du début à la fin.

V.10.3 Bonnes pratiques et avantages de gestion de coût des projets

La gestion des coûts est d'une importance capitale. Tout commence par l'évaluation des besoins sur base desquels le budget est élaboré en chiffrant les dépenses.

Sans un budget prédéfini, il est non seulement difficile de répondre à ces questions, mais il devient impossible d'évaluer si vous avancez dans la bonne direction une fois le projet démarré. Dans les grandes organisations, ce problème est amplifié par la gestion simultanée de plusieurs projets, la modification des hypothèses initiales et l'apparition de coûts imprévus. C'est dans ce cas que la gestion des coûts peut s'avérer utile.

En mettant en œuvre des pratiques efficaces de gestion des coûts, les chefs de projet peuvent :

- définir des attentes claires avec les intervenants ;
- contrôler les écarts de trajectoire grâce aux transparences établies avec les parties prenantes ;
- suivre la progression et réagir par des mesures correctives à un rythme rapide ;
- maintenir la marge prévue, augmenter le retour sur investissement et éviter de perdre de l'argent sur le projet ;
- générer des données de référence pour les projets futurs et suivre l'évolution des coûts à long terme.

Les quatre étapes de la gestion des coûts de projet sont entre autres : la planification des ressources, l'estimation des coûts, la budgétisation et le contrôle. Ces dernières sont souvent séquentielles, mais il est possible que des changements de ressources surviennent en cours de projet, obligeant à ajuster les budgets ou soit on peut observer les écarts observés au cours du processus de contrôle qui nécessitent la révision de l'estimation des coûts.

En adoptant ces bonnes pratiques et en reconnaissant les avantages de la gestion des coûts, les organisations peuvent accroître leurs chances de succès dans la réalisation de projets et/ou d'initiatives.

Sans être limitatif, les bonnes pratiques de la gestion des coûts de projet sont :

- **Planification rigoureuse** : élaborer un plan détaillé des coûts dès le début du projet. Identifier toutes les ressources nécessaires et estimer les coûts associés.
- **Evaluation des risques** : identifier les risques potentiels qui pourraient influencer les coûts. Intégrer une évaluation des risques dans le plan de gestion des coûts.

- **Budgétisation précise :** élaborer un budget réaliste en tenant compte des coûts directs et indirects. Prévoir des marges pour les imprévus ou les variations de coûts.
- **Suivi régulier des coûts :** mettre en place un système de suivi continu des coûts. Comparer régulièrement les coûts réels avec le budget prévu.
- **Contrôle de modifications de scope :** mettre en place des mécanismes pour contrôler les changements de scope. Évaluer les impacts financiers des modifications et ajuster le budget en conséquence.
- **Utilisation d'outils de gestion :** utiliser des logiciels de gestion de projet pour le suivi en temps réel des coûts. Mettre en œuvre des tableaux de bord et des rapports financiers pour une meilleure visibilité.
- **Communication transparente :** communiquer de manière transparente sur les coûts avec les parties prenantes. Informer rapidement en cas de déviations significatives par rapport au budget.
- **Formation de l'équipe :** former l'équipe de projet à la gestion des coûts et à l'utilisation des outils associés. Impliquer les membres de l'équipe dans la gestion des coûts.
- **Reserve de gestion de projet :** allouer une réserve de gestion de projet pour couvrir les coûts imprévus. Utiliser la réserve avec discernement pour éviter le gaspillage.
- **Analyse post-projet :** effectuer une analyse post-projet pour évaluer la précision des estimations de coûts. Identifier les leçons apprises pour améliorer les futures estimations.

Les avantages de la gestion des coûts de projet sont, notamment :

- **Prévention des dépassements budgétaires :** la gestion des coûts permet d'identifier les déviations par rapport au budget et de prendre des mesures correctives à temps.
- **Optimisation de ressources :** permet d'optimiser l'utilisation des ressources financières en allouant les fonds de manière judicieuse.
- **Meilleure prise de décision :** la visibilité continue sur les coûts permet une prise de décision informée tout au long du projet.
- **Satisfaction de parties prenantes :** les parties prenantes sont rassurées lorsque les coûts sont gérés de manière transparente et conforme aux attentes.

- **Renforcement de la crédibilité** : une gestion des coûts réussie renforce la crédibilité de l'équipe de projet et de l'organisation dans son ensemble.
- **Évaluation précise de la rentabilité** : facilite l'évaluation précise de la rentabilité d'un projet en comparant les coûts aux changements opérés ou aux avantages attendus.
- **Amélioration continue** : les retours d'expérience issus de la gestion des coûts contribuent à l'amélioration continue des processus de gestion de projet.

En adoptant ces bonnes pratiques et en reconnaissant les avantages de la gestion des coûts, les organisations publiques ou privées peuvent accroître leurs chances de succès dans la réalisation de projets.

V.10.4. Facteurs importants pour garantir l'assurance qualité d'un projet et d'une organisation

La gestion de la qualité dans un projet ou dans une organisation vise à garantir que les livrables répondent aux normes et aux attentes spécifiées. Elle contribue à minimiser les erreurs, à améliorer la satisfaction des parties prenantes et à optimiser les résultats du projet.

Sans être exhaustif, les bonnes pratiques de gestion de la qualité suivantes doivent préoccuper les managers des projets et d'une organisation :

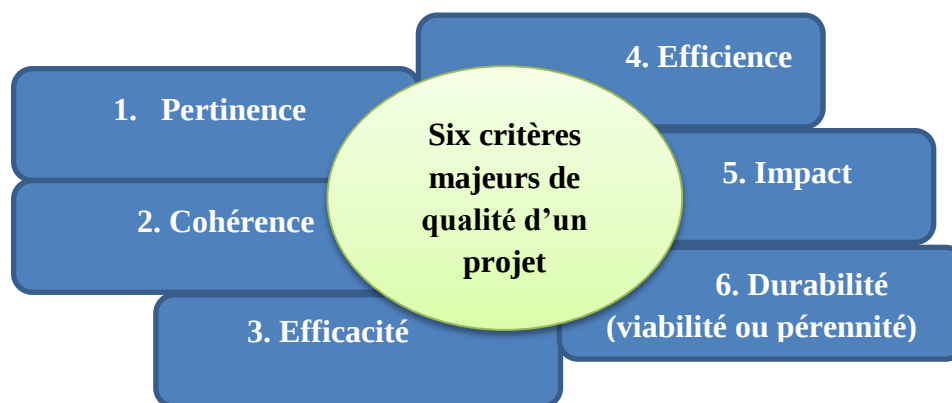
-  **Définir les objectifs de qualité** : il est recommandé de se fixer des objectifs clairs en termes de qualité pour chaque aspect du projet ou de l'organisation en tenant compte des attentes des parties prenantes.
-  **Planifier la qualité dès le début** : il faut intégrer la planification de la qualité dès les phases initiales du projet ou dès la création d'une organisation, cela nécessite la mise en place d'un plan d'assurance qualité (PAQ) détaillé.
-  **Engagement de la Direction /coordination** : l'obtention de l'engagement de la direction en faveur de la qualité s'avère impérieuse pour se rassurer de la disponibilité des ressources nécessaires pour maintenir des niveaux de qualité élevés et prévenir la résistance ou les contestations.
-  **Consultation, formation et sensibilisation** : les équipes du projet ou d'une organisation doivent être outillées et formées sur les normes et les procédures de

l'assurance qualité. Elles doivent également être sensibilisées sur l'importance de la qualité pour la réussite du projet et la réputation saine de l'organisation.

-  **Gestion des risques liés à la qualité :** avant le démarrage, il faut identifier et évaluer les risques potentiels liés à la qualité en vue de mettre en place de mesures de mitigation et/ou de gestion des risques qui peuvent empêcher l'assurance qualité.
-  **Contrôle des changements de scope :** le périmètre ou scope du projet est l'ensemble d'éléments qui composent un projet, notamment les tâches, les délais et les ressources. Le scope du projet permet de limiter les dérives des objectifs, de s'assurer d'un travail de qualité, de cadrer le projet, et de visualiser ce qui doit être réalisé afin d'atteindre l'objectif.
-  **Evaluation continue :** il faut utiliser des outils appropriés pour identifier les faiblesses et/ou lacunes à travers les missions, le contrôle, les audits, le test, le revues du processus, la documentation de succès et des leçons tirées, etc.
-  **Mesures de performance :** pour mesurer la performance d'un projet on utilise des notions standardisées et adaptées à tout type de projet. On parle de jalons, tâches, budgets, etc. Il est alors facile d'obtenir un indicateur d'avancement moyen ou un coût global pour un ensemble de projets. Il faut utiliser les indicateurs de performance pour évaluer la qualité des résultats d'un projet ou d'une organisation.
-  **Collaboration avec les parties prenantes :** l'entreprise/ organisation doit sans cesse encourager les initiatives et la prise de responsabilités chez ses parties prenantes, qu'elles soient externes ou internes. Il faut toujours solliciter leur implication et collecter leurs avis grâce à des enquêtes, des sondages et des interviews. Ces dernières doivent être impliquées dans le processus de gestion de la qualité parce que leurs avis contribuent à l'amélioration.
-  **Réponse aux non-conformités :** il s'agit ici d'un écart et d'une insatisfaction par rapport aux exigences et aux procédures de gestion de projet soit sur le plan technique, stratégique, opérationnel ou financier. Il est conseillé d'établir des procédures pour traiter les non-conformités rapidement à travers des actions correctives pour éviter la récurrence des problèmes et les pénalités.

L'assurance qualité est une composante essentielle de la gestion de projet ainsi que de la gestion organisationnelle, visant à garantir la pérennité, la fiabilité et la satisfaction des parties prenantes.

L'assurance qualité d'un projet et d'une organisation tient compte de six critères majeurs, présenté via ce schéma :



L'assurance qualité dans la gestion d'un projet procure plusieurs avantages, à savoir (i) la satisfaction de parties prenantes ; (ii) la réduction des coûts de correction ; (iii) la livraison conforme aux spécifications ; (iv) l'amélioration de la réputation de l'organisation et/ou de l'entreprise en matière de prestation des projets de haute qualité ; (v) l'accroissement de la productivité et/ou de rendement ; (vi) l'optimisation continue des processus ; (vii) la réduction des risques ; (viii) la meilleure gestion des changements ; (ix) la conformité aux normes et réglementations applicables ; (x) la valorisation de ressources ; et (xi) l'atteinte des indicateurs et des résultats.

Il sied de souligner que la gestion du temps, des coûts et de la qualité est un facteur important de planification des projets et de gouvernance organisationnelle. Il est important d'en tenir cours dans toutes les phases à court, moyen et long terme. En agissant ainsi et en toute transparence de l'information, nul doute que votre projet sera une réussite.

La gestion de temps, des coûts et de la qualité étant très précieux et avantageux pour un projet ou une organisation, chaque membre du personnel doit s'engager à y veiller tout en encourageant les autres parties prenantes à une gestion orthodoxe, à l'appropriation et cela vaut bien d'y consacrer un peu d'attention pour définir les priorités, éviter les pertes de temps, gérer les imprévus, apprendre à déléguer, veiller sur le pendulage, la planification, les agendas et les échéanciers.

En somme, il est crucial de bien gérer le temps, les coûts et la qualité des projets ainsi que de l'organisation pour atteindre les objectifs personnels et professionnels mais aussi pour devenir plus productif et contribuer au changement.

V.11. Gestion des risques liés aux projets

Le risque est inhérent à l'entreprise et au projet. Déjà en créant une entreprise, c'est prendre un risque car elle n'a aucune garantie de pérennité, peu importe sa taille (grande, moyenne ou petite). C'est pareil pour les projets qui, d'habitude font face aux risques, raison pour laquelle leur analyse est l'un des facteurs clés de succès.

Aux États-Unis, Henri Fayol voyait déjà en 1898 dans les « opérations de sécurité » visant la protection des biens et des personnes, l'une des six fonctions de « l'Administration ». En France, la prise en compte de ces problèmes au sein de l'entreprise apparaît plus tardivement. Même dans les années 1970, cette fonction est peu développée et peu structurée.

C'est en fait vraiment à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait. En effet, afin de pouvoir s'assurer, les entreprises devaient être aux normes affichées par les assureurs, ce qui supposait de nouvelles compétences au sein des entreprises. Entreprises et assureurs ont ainsi collaboré pour construire une politique de gestion des risques efficace. La finance a également eu un impact sur le développement de la gestion des risques au sein de l'entreprise⁸⁰.

En management des projets, le risque zéro n'existe pas. Chaque année, toutes les entreprises voient une partie de leurs projets échouer pour différentes raisons. C'est par exemple, la pandémie de Covid-19 a été responsable de l'annulation, du report ou du retard de nombreux projets. Ainsi, pour garantir le succès des projets, il est indispensable de mettre en place une gestion efficace des risques. L'objectif est d'identifier en amont tous les obstacles, les imprévus et les aléas qu'on peut rencontrer lors de la réalisation du projet, afin de les limiter, de les anticiper et de trouver une stratégie pour remédier au problème s'ils venaient de se produire.

Selon le rapport de Wellington « State of Project Management 2021 », un chef de projet sur trois ne s'occupe pas de la gestion des risques. Sur le long terme, c'est une gageure payante de gérer les risques au préalable et de les transformer en « potentiels prévus » que de les laisser en imprévus désastreux, car il est impossible de savoir avec certitude ce qui se produira ou non pendant l'exécution du projet. Il est donc nécessaire de se prémunir

⁸⁰ <https://www.cairn.info/le-management-des-risques-et-des-crises--9782100567317-page-7.htm>

efficacement des risques liés au projet en amont et ainsi développer un plan de gestion des risques complet⁸¹.

Le risque est un événement susceptible de mettre en cause la réalisation des objectifs de l'entreprise. Le risque est inhérent à tout projet. Il peut provenir de la nature du projet, des budgets alloués, du degré de complexité, du contexte, de besoin en ressource, etc. Le risque peut être externe ou interne à l'entreprise⁸².

D'autres auteurs considèrent le risque d'un projet comme étant un événement futur et incertain, identifiable et quantifiable, qui pourrait survenir pendant la mise en œuvre et peut impacter le projet. Il s'agit de difficultés pouvant apparaître et que vous êtes en mesure d'identifier et de catégoriser en amont. Chaque risque est catégorisé selon une probabilité de survenance et un niveau d'impact, ce qui donne la gravité finale du risque⁸³.

Il est nécessaire de faire la différences entre risque, imprévu, aléa et problème qui sont des éléments décrivant des événements qui peuvent survenir en cours de projet et créer de forts impacts sur celui-ci.

La nuance entre ces concepts, peut découler de la compréhension selon laquelle :

- **Imprévu.**

Il n'est ni identifiable en amont, ni quantifiable.

- **Aléa.**

Il est identifiable, mais pas quantifiable (on ne sait pas mesurer les impacts).

- **Risque.**

Il est identifiable en amont, et quantifiable.

- **Problème.**

C'est un événement qui vient de se produire et qu'il faut résoudre au plus vite.

V.11.1. Gestion des risques de projet

La gestion des risques en management de projet est un processus d'identification et d'évaluation des risques inhérents à un projet, dans le but de les mitiger et gérer leur impact sur le projet. Elle permet d'adopter une approche proactive pour assurer une meilleure gestion des risques en entreprise et également réactive pour faire face aux problèmes. En d'autres termes, la gestion des risques du projet consiste à prendre en compte les imprévus, aléas, incertitudes et opportunités pour atténuer, réduire ou supprimer, la probabilité de survenue des risques et leurs conséquences sur le projet.

⁸¹ <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/matrice-risques-02-12-2022.html>

⁸² <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/analyse-des-risques-projet>

⁸³ <https://www.reussirsesprojets.com/typologie-risques/>

Dans les zones en crise, en guerre et en conflits, la préparation et l'anticipation sont essentielles pour répondre le plus efficacement possible à une situation d'urgence. L'analyse de contexte, le check security, la mise en place d'une commission ad hoc, les scénarios catastrophes, la fixation de niveau d'alerte et les ressources disponibles sont de composantes essentielles d'un plan d'urgence et/ou de contingence.

La gestion des risques du projet doit veiller sur le contexte. Les épidémies, pandémies comme Covid-19, les cyberattaques, les incendies, les conditions sécuritaires et les catastrophes naturelles mettent en exergue régulièrement la fragilité de nos organisations en impactant leur capacité à assurer leurs missions et à implémenter les projets. Afin de faire face sereinement à ces aléas, une stratégie de gestion des risques efficace reste la clé pour s'assurer de la continuité des activités. La gestion efficace des risques exige à l'organisation la capacité à assurer une communication permanente, fluide et adaptée.

V.11.2. Matrice des risques

C'est un outil d'analyse qui permet d'évaluer en amont la probabilité et la gravité des risques liés à un projet. La mesure de la criticité des risques permet efficacement et rapidement de mettre en place les actions préventives et correctives nécessaires. Il est important de prendre en compte l'évolution des risques au fur et à mesure du déroulement du projet. Idéalement, il faut faire une analyse périodique des risques pour rester à la page et à l'affût des changements qui pourraient mettre en péril le projet.

V.11.3. Etapes pour élaborer un plan de gestion des risques du projet

1^{ère} étape : planification de la gestion des risques

La première étape du processus de gestion des risques dans un projet, consiste à déterminer l'approche préconisée pour la gestion des risques du projet à chaque phase. Ceci inclut la définition des rôles et des responsabilités des parties prenantes, ainsi que la planification de la communication. Il s'agit ensuite de veiller à l'intégration des risques dans les coûts et les délais et à détailler le plan d'action pour chacune des étapes.

2^e étape : identification des risques du projet

A cette étape, il faut d'identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur le projet et documenter leurs caractéristiques. Certains risques peuvent être de nature humaine, technique, juridique et d'autres peuvent être liés au contexte politique, sécuritaire, climatique, sanitaire, etc.

Après avoir détecté un risque, il est impérieux d'en évaluer l'impact potentiel sur le projet ainsi que la fréquence du risque, afin de pouvoir mesurer ultérieurement leur niveau de criticité.

3^e étape : évaluation et analyse des risques

Il s'agit ici de l'évaluation de la sévérité de chaque risque sur l'atteinte des objectifs du projet qui permet de déterminer l'ordre de priorité pour une analyse approfondie.

4^e étape : planification des réponses aux risques

La planification des réponses aux risques est une phase importante du processus de gestion des risques impliquant le développement de stratégies pour répondre aux risques afin de minimiser les effets sur le projet.

Cela peut être accompli en diminuant la probabilité que ces risques se concrétisent, en réduisant l'impact qu'ils pourraient avoir, ou en combinant les deux approches.

Cette étape nécessite de sélectionner la réaction la plus appropriée face à chaque risque identifié :

- **Accepter** : choisir de ne rien changer et d'accepter les conséquences du risque si celui-ci se réalise.
- **Atténuer** : prendre des mesures pour réduire la probabilité d'occurrence du risque ou l'ampleur de son impact.
- **Éliminer** : supprimer la source du risque ou son potentiel d'impact.
- **Transférer** : déplacer la responsabilité ou l'impact du risque vers un tiers, souvent par le biais d'une assurance ou d'un contrat.

Suite à la détermination de la stratégie de réponse, il est primordial d'élaborer un plan d'action détaillant : l'objet de l'action (Quoi), la personne responsable (Qui), ainsi que le délai d'exécution (Quand), et de suivre l'état d'avancement de chaque action.

5^e étape : Surveillance

L'avant dernière étape de gestion des risques suggère de mettre en œuvre les plans de réponses aux risques, surveiller les risques et mettre à jour le registre des risques, surveiller les risques résiduels et identifier les nouveaux risques.

6^e étape : Maitrise des risques

La maîtrise des risques est un outil qui permet une prise de décision éclairée, opportune et efficace concernant les conditions du projet, les éléments déclencheurs, les plans de réponse aux risques et l'utilisation des provisions. On procède à l'analyse du résultat des activités de suivi et des rapports qui en découlent pour chacun des risques, de façon à déterminer les actions à prendre pour chaque risque, soit :

- **Nouvelle planification:** lorsque l'évolution des risques demande que les mesures de réponses aux risques soient modifiées ;
- **Mise en veille:** lorsque le degré d'exposition au risque a diminué à un seuil acceptable ;
- **Clôture du risque:** lorsque le risque n'est plus pertinent car il référerait à une phase terminée du projet ;
- **Élaboration d'un plan de réponses:** lorsque le risque n'était pas identifié initialement ou suffisamment important
- **Révision du plan de réponses:** lorsqu'il s'avère que les mesures prévues initialement pourraient ne pas être pertinentes.
- **Réalisation d'analyses plus poussées:** lorsqu'il est nécessaire de repousser la prise de décision jusqu'à ce que de plus amples renseignements soit disponibles.
- **Suivi normal :** lorsqu'aucune action spécifique n'est requise autre que de continuer les activités de suivi des risques.

Pour mettre en place la matrice des risques, il faut commencer par définir la taille de la matrice qui déterminera la précision de l'analyse. Au minimum, elle se compose de 3 lignes et 3 colonnes, mais en général, ce sont des modèles qui s'appuient sur une matrice des risques 5x5.

Les cinq échelles de gravité des colonnes de la matrice permettent de mesurer la gravité des conséquences de chaque risque et les cinq échelles de probabilités des lignes de la matrice estiment la probabilité que se produise chaque risque.

La classification des risques selon leur gravité, exige de se poser la question de la pire conséquence possible qu'il pourrait entraîner et ses pires dommages et la difficulté pour s'en remettre. Puis, il faut déterminer le niveau de gravité qui correspond le mieux entre les cinq niveaux de gravité suivants :

- **Négligeable (1) :** Peu de conséquences ;

- **Mineur (2)** : Conséquences faciles à gérer ;
- **Modéré (3)** : Conséquences mettront du temps à être atténuées ;
- **Majeur (4)** : Conséquences importantes avec des possibilités de dommages à long terme ;
- **Catastrophique (5)** : Conséquences néfastes, probablement difficiles de s'en remettre.

Ensuite, il faut estimer la probabilité de chaque risque en se demandant si le risque s'est déjà produit ou similaire et à quelle fréquence pour définir si le risque peut véritablement se produire et sa probabilité à travers les cinq niveaux de probabilité :

- **Très probable (5)** : Risque qui se produira très certainement à un moment donné.
- **Probable (4)** : Fortes chances que le risque se produise.
- **Possible (3)** : Risque qui peut se produire, mais pas nécessairement.
- **Peu probable (2)** : Peu de chance que le risque se produise.
- **Très improbable (1)** : Peu de chance que cela se produise.

En présentant le risque en fonction de sa gravité et de sa probabilité, on peut déterminer le degré d'impact de chacun des risques. Dans la matrice, elle répond à un code couleur allant du vert au rouge sur une échelle de 1 à 25. Pour calculer le degré d'impact du risque, la formule est la suivante : Probabilité X gravité = impact du risque.

- **Faible (1 à 6) en vert** : peu de chance de se produire, sans graves conséquences. Non prioritaire.
- **Moyen (7 à 12) en jaune-orange** : peut ralentir le projet. Nuisible, mais peut être atténué et prévenu. Il suffit de prendre les mesures nécessaires. Pas à n'est pas négligé, mais pas une priorité absolue.
- **Élevé (13 à 25) en rouge** : Peut mettre en péril le projet. Risque avec des conséquences graves. Prioritaire dans le plan de gestion des risques.

Quand chaque risque est associé à son degré d'impact, les risques prioritaires sont identifiables et permettront d'élaborer un plan d'action de réponse aux risques (PARR) qui répertoriera les mesures de prévention et d'atténuation.

V.11.4. Les risques les plus courants sur un projet

En management de projet, le risque zéro n'existe pas. Chaque année, toutes les entreprises et/ou organisations voient une partie de leurs projets échouer pour différentes raisons. Par

exemple, la pandémie de Covid-19 a été responsable de l'annulation, du report, de désaffectation des lignes budgétaires et du retard de nombreux projets.

Ainsi, pour garantir le succès des projets, il est indispensable de mettre en place une gestion efficace des risques. L'objectif est d'identifier en amont tous les obstacles, les imprévus et les aléas qu'on peut rencontrer pendant la mise en œuvre de projet, afin de les limiter, de les anticiper et de trouver une stratégie pour remédier au problème s'il venait à se produire.

Parce qu'il n'est pas facile de déterminer en avance l'ensemble des risques que pourrait rencontrer un projet, ci-après une liste non exhaustive des risques les plus communs en management de projet classés en différentes catégories :

V.11.4.1. Les risques internes

Il s'agit des risques qui peuvent se dérouler au sein de votre entreprise. C'est par exemple, le manque de ressources ou de ressources qualifiées, le manque de soutien de votre hiérarchie ou de la direction de l'entreprise vis-à-vis du projet, les changements soudains et de dernière minute, des attentes et des objectifs qui ne sont pas clairement définis, etc.

Si la direction se désintéresse de votre projet alors qu'elle l'avait pleinement validé, cela pourrait retarder la prise de certaines décisions, et causer un retard global sur les délais du projet.

V.11.4.2. Les risques externes

Les risques externes sont plus fréquents sur un projet. Ils dépendent d'une multitude de facteurs sur lesquels les exécutants n'ont pas le pouvoir de contrôle. Il peut s'agir d'une catastrophe naturelle (séisme, tempête, inondation, incendie, éruption volcanique,...), d'un acte de terrorisme, d'insécurité, de vandalisme, d'une cyberattaque, d'une situation économique, politique, environnementale, sanitaire (d'épidémie, de pandémie,...) ou sociale difficile, d'un problème avec un fournisseur, de la création ou de modification d'une loi ou d'une réglementation, etc.

V.11.4.3. Les risques liés au budget

Ce type de risque concerne les finances du projet, et peut être causé par une mauvaise gestion du budget, une mauvaise estimation des dépenses prévues, un changement dans les objectifs du projet, une réduction du budget ou encore l'ajout de nouvelles exigences par les parties prenantes. Le dépassement du budget initialement prévu n'est généralement pas très apprécié par les parties prenantes.

Pour éviter les risques budgétaires, il est essentiel de gérer soigneusement le budget de votre projet et d'informer les parties prenantes lorsqu'on estime que ses demandes risquent d'augmenter significativement le budget convenu au départ.

V.11.4.4. Les risques liés au planning

Un projet réussi est celui qui finit dans les temps. Cependant, il est parfois difficile de respecter scrupuleusement le planning à cause d'événements extérieurs, mais aussi à cause d'une mauvaise évaluation de la durée nécessaire pour accomplir chaque tâche. Ainsi, certaines tâches vont prendre plus de temps que prévu, et cela va causer des retards de plus en plus importants.

Ce type de risque est étroitement lié aux risques budgétaires car plus le projet s'étale dans le temps, plus il prend de retard et plus les coûts vont augmenter car il faut, entre autres, payer les ressources nécessaires à sa réalisation.

V.11.4.5. Les risques de performance

Lorsqu'il est peu probable que le projet atteigne les résultats attendus, il y a un risque de performance. Par exemple, si votre projet est d'équiper l'ensemble des salariés d'une entreprise avec un outil leur permettant d'être plus productifs, mais qu'aucun des salariés ne sait comment l'utiliser, cela va avoir un impact sur la productivité des salariés, ils ne seront pas plus productifs, voire ils le seront moins puisqu'ils perdent du temps à essayer de comprendre comment utiliser le nouvel outil, et donc sur la performance globale de l'entreprise.

Non seulement le projet n'apporte pas les résultats escomptés, mais en plus, il faut former les salariés, ce qui engendre des coûts supplémentaires. Sans compter que le client peut infliger une pénalité pour non qualité, non-respect du délai ou non performance.

Pour garantir la performance d'un projet, il est souhaitable de procéder régulièrement au test et sondage auprès des utilisateurs, valider chaque jalon et livrable avec le client, et assurez un suivi après la livraison du projet pour être certain que le client (bénéficiaire) est satisfait.

V.11.4.6. Les risques opérationnels

Un projet peut échouer lorsqu'il y a un problème au niveau de la réalisation des opérations ou de l'exécution des processus fondamentaux tels que la production, l'approvisionnement, la distribution, etc. Il peut s'agir d'un problème en lien avec la main d'œuvre, un fournisseur, un souci de maintenance, etc.

Ce type de risques est également un risque de performance car les résultats prévus ne peuvent pas être accomplis.

Pour anticiper ces risques, entourez-vous de personnes compétentes qui pourront vous proposer des solutions pour contourner les problèmes et s'assurer que votre projet soit un succès.

V.11.4.7. Les risques stratégiques

Il peut s'agir d'une erreur dans la stratégie, par exemple choisir un outil qui n'est pas adapté, l'équipe passe plus de temps à essayer de comprendre l'outil qu'à travailler sur le projet ou établir une mauvaise stratégie de communication pendant le déroulement du projet, vous n'utilisez pas les bons canaux pour communiquer avec les parties prenantes. Ou alors, le projet n'est plus une priorité dans la stratégie de l'entreprise, ou il n'est plus en accord avec la stratégie globale de l'organisation. Il faut être attentif et flexible à changer de stratégie en cours de projet pour contourner les obstacles et éviter l'échec.

V.11.5. Stratégies de gestion des risques

En management des projets, il est conseillé d'anticiper tout, afin de réduire l'incertitude, d'éviter d'être surpris en cours de mise en œuvre, et de limiter au maximum les impacts négatifs des risques sur les projets, pour respecter les triples contraintes de qualité, coût et délai.

Pour cela, le chef de projet met en place un processus de gestion des risques, qui se concentre exclusivement sur les événements des risques identifiables et quantifiables.

Il les recense dans un registre ou tableau des risques, puis les catégorise, estime la probabilité de survenance de chaque risque, et met en place les réponses adaptées pour éviter que ces risques se produisent.

Pour plus d'efficacité, les 4 stratégies de gestion des risques projet à appliquer sont les suivantes :

1. Éliminer les risques

Souvent les risques identifiés sont dus à une méconnaissance de la situation. On peut donc parfois réussir à les éliminer par une investigation plus approfondie.

Par exemple, pour un projet d'infrastructure routière, une étude des sols pour identifier si oui ou non le risque de contamination existe. Cela peut orienter les choix de réalisation du

projet. Toutefois, il est impossible d'éliminer tous les risques, c'est pourquoi il faut envisager d'autres stratégies.

2. Transférer les risques

Il est possible de transférer les impacts négatifs des risques et leur responsabilité à un tiers. Toutefois, le transfert des risques n'élimine pas le risque.

3. Atténuer les risques

La troisième stratégie de gestion des risques projet consiste à mettre en place d'un plan d'action pour mitiger les risques. Le plan d'action peut porter sur la réduction de la probabilité d'occurrence d'un risque, de son impact sur les objectifs du projet ou sur les deux à la fois.

Afin d'obtenir une estimation juste de la valeur des risques, il convient de tenir compte de tous les efforts qui seront déployés par l'équipe de projet afin de diminuer l'exposition au risque pour le projet.

4. Accepter les risques

Cette stratégie de gestion des risques dans un projet est adoptée parce qu'on peut rarement éliminer toutes les menaces du projet. Cette stratégie peut être passive ou active.

- L'acceptation passive laisse à l'équipe de projet le soin de faire face au risque lorsqu'il se présente.
- La stratégie d'acceptation active la plus répandue est de constituer une provision. Les coûts et les délais qui sont accordés pour faire face aux risques acceptés constituent les contingences du projet.

Tout projet, peu importe sa nature, son domaine et sa durée, fait face aux risques internes et externes car zéro risque n'existe pas, c'est pourquoi, il est nécessaire d'en tenir compte dès la conception du projet afin d'anticiper avec les mesures de mitigation pour éviter l'échec.

Il revient aux agents affectés à un projet de veiller sur les risques en informant la hiérarchie à temps opportun. Ceci oblige une communication permanente et fluide et un mécanisme d'alerte précoce et des réunions d'analyse minutieuse en impliquant des Experts en gestion des risques et d'autres acteurs qui peuvent contribuer à la stratégie de mitigation et/ou de contingence.

Retenons que, les risques existent dans chaque domaine mais les mesures de gestion sont différentes et adaptées par les acteurs.

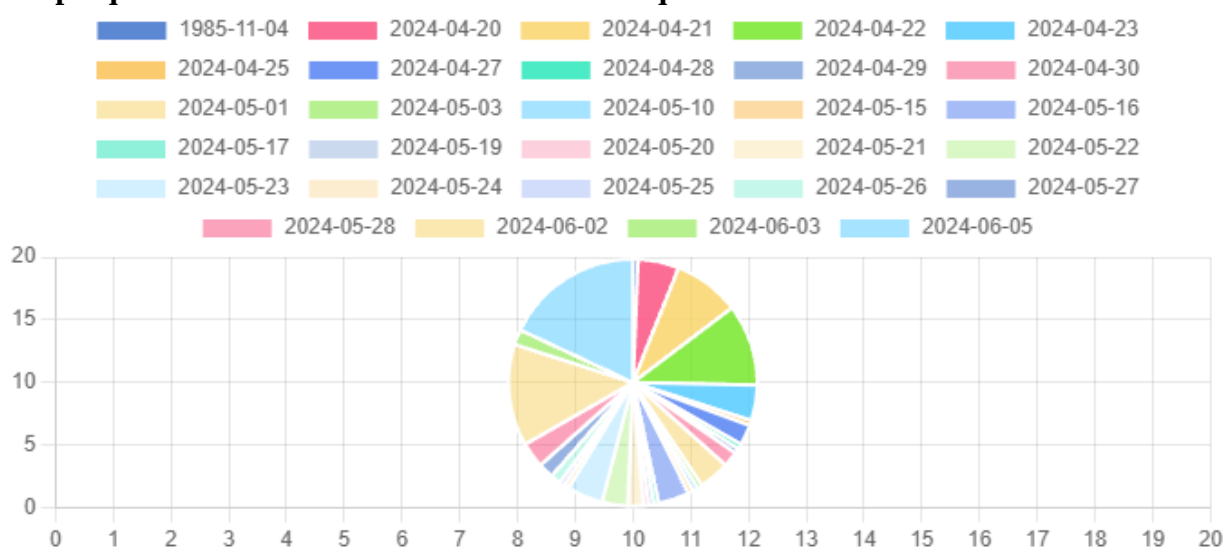
Chapitre VI. DISCUSSION ET RESULTATS DE L'ETUDE

Sur base de l'observation, des témoignages, de l'analyse de la situation sur terrain, de réponses au questionnaire via Kobotoolbox, aux entretiens ciblés et au focus group discussion (FGD), en les résultats finaux de notre étude sont les suivants :

VI.1. Résultats obtenus à travers le questionnaire d'enquête

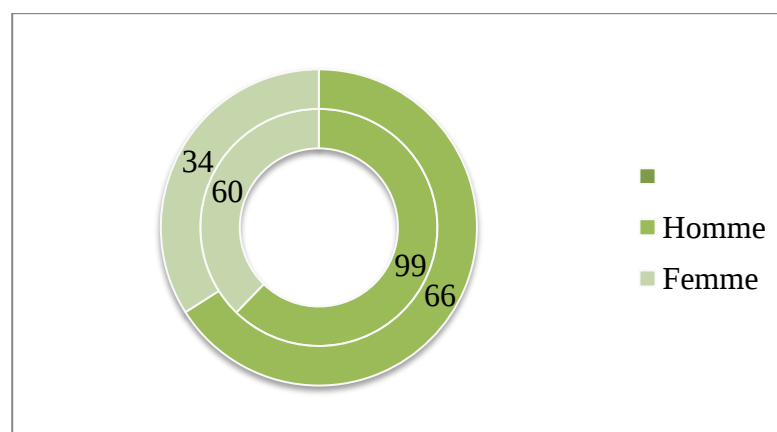
VI.1.1. Durée de l'enquête, localisation et identité des informateurs clés

Graphique n°1 : Période de collecte de données quantitatives via Kobotoolbox



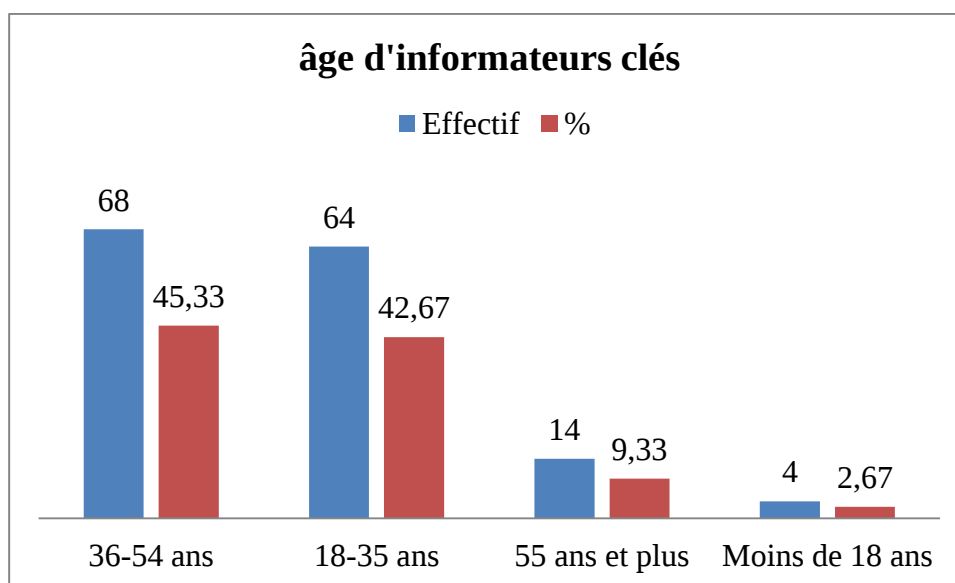
Nous avons mobilisé les acteurs étatiques et non étatiques pour répondre à notre question d'enquête du 20 Avril au 05 Juin 2024.

Graphique n°2 : Répartition des informateurs clés selon le genre



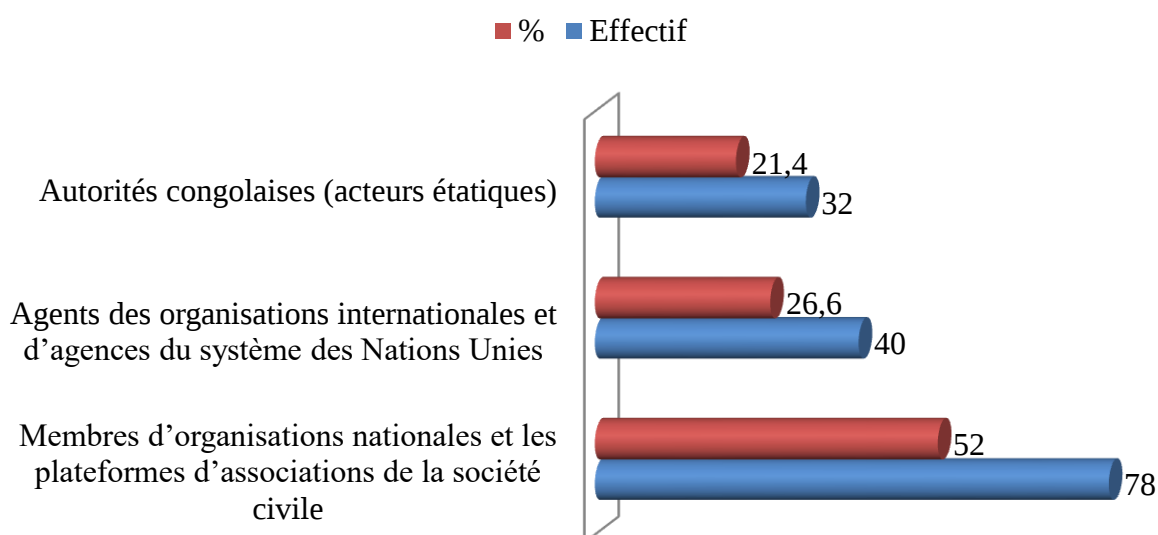
Il découle de ce graphique que sur 150 répondants, 66% (99 personnes) sont des Hommes et 34% (60 personnes) sont des Femmes.

Graphique n°3 : Répartition des informateurs par tranche d'âge



La tranche d'âge de 36 à 54 ans est majoritaire avec 68%, suivi de celle de 18 à 35 ans à 64% tandis que les informateurs clés de 55 ans et plus représentent 9,33% et ceux de moins de 18 ans sont au nombre de 4 sur 150 enquêtés, soit 2,67%. Le taux de participation de deux dernières catégories est faible pour plusieurs raisons notamment l'accès à la technologie parce que le questionnaire était administré en ligne, la retraite, l'âge, etc.

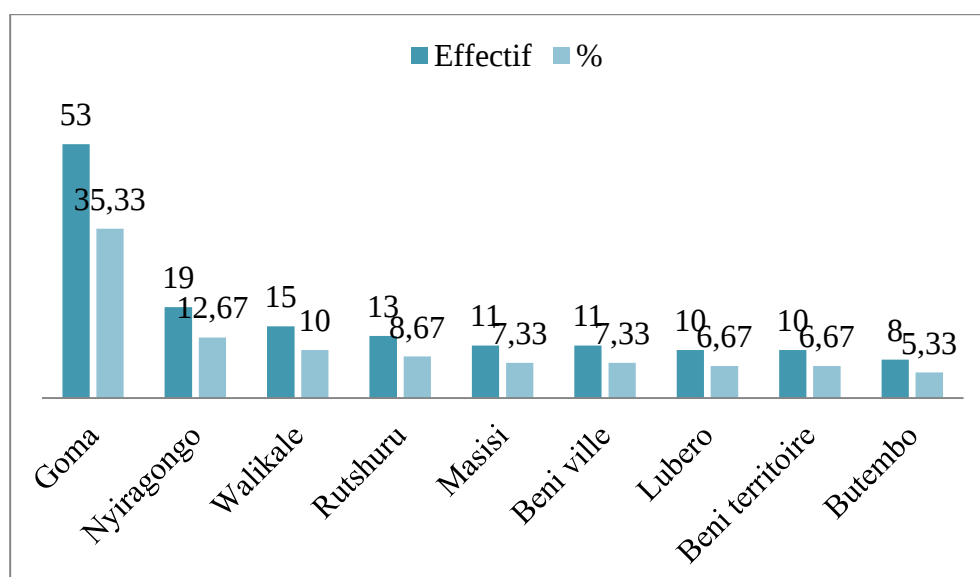
Graphique n°4 : Taux de participation par cible et/ou informateurs clés



Sur 150 répondants, 78 soit 52% sont membres d'organisations nationales et les plateformes d'associations de la société civile, 40 (26,6%) sont agents des organisations internationales

et d'agences du système des Nations Unies et 32 (21,4%) sont les Autorités congolaises (acteurs étatiques).

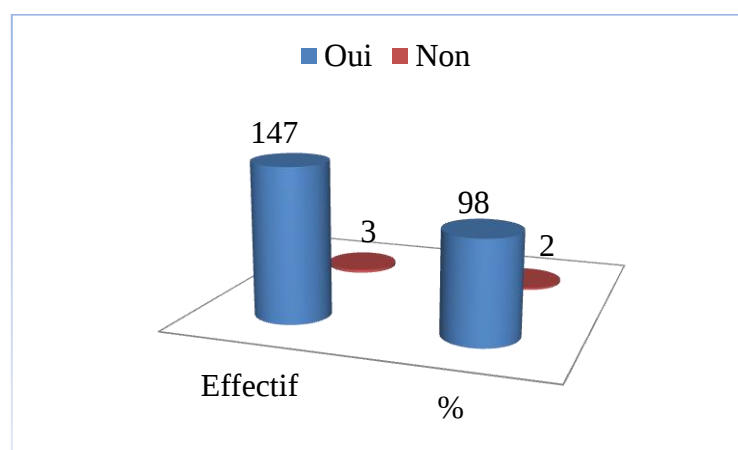
Graphique n°5 : Taux de participation par ville et territoire de la Province du Nord-Kivu.



Sur neuf entités politico-administratives concernées par la collecte de données au Nord-Kivu, la ville de Goma occupe la première place avec 53 sur 150 répondants, soit 35,33% suivi de Nyiragongo 12,67%, Walikale 10%, Rutshuru 8,67%, Masisi 7,33%, Beni ville 7,33%, Lubero, Beni Territoire 6,67% et Butembo à la dernière position avec 5,33%.

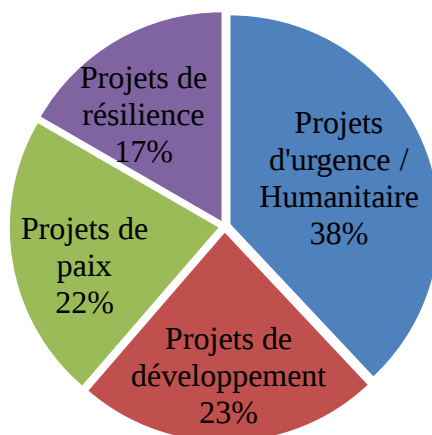
VI.1.2. Perception des informateurs clés sur l'impact des projets d'urgence, de paix, de résilience et de développement en Province du Nord-Kivu de la République Démocratique du Congo

Graphique n°6 : Les acteurs ayant réalisé des projets au Nord Kivu entre 2013 et 2023



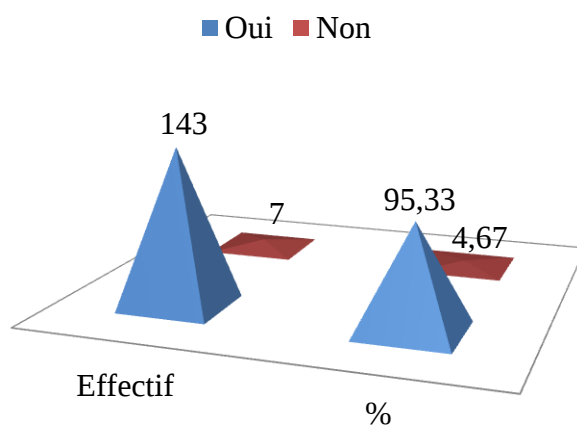
Durant la période de 1993 à 2023, la population de la Province du Nord-Kivu a bénéficié de plusieurs projets dont sur 150 enquêtés, 98% soit 147 acteurs étatiques et non étatiques confirment avoir exécuté des projets ou être impliqué dans la mise en œuvre.

Graphique n°7 : Types des projets réalisés dans la Province du Nord-Kivu



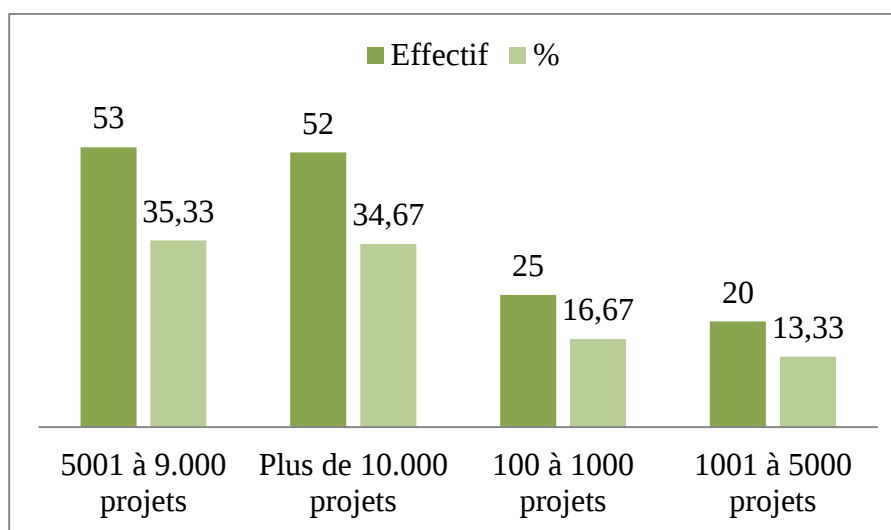
Les données collectées montrent que les projets mis en œuvre dans la Province du Nord-Kivu concernent l'aide d'urgence et/ou humanitaire avec 38%, en suite les projets de développement à 23%, ceux de paix (22%) et les projets de résilience à 17%.

Graphique n°8 : Existence des acteurs humanitaires et de développement dans la Province du Nord-Kivu.



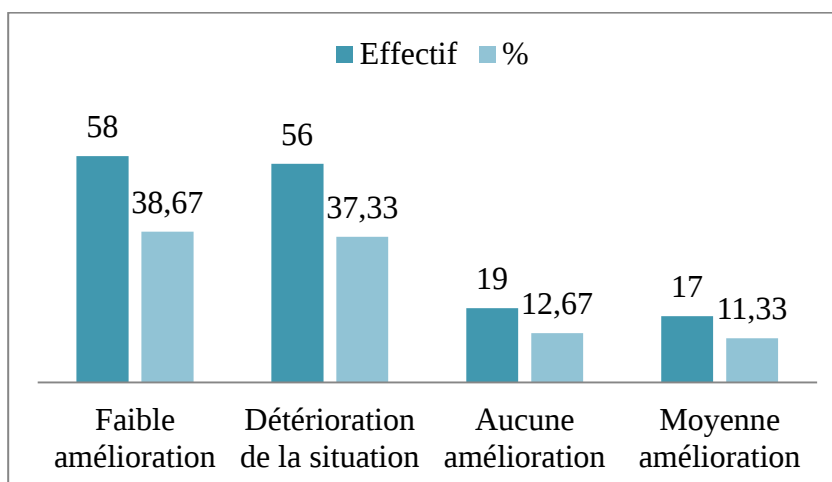
En analysant ce graphique, 143 sur 150 enquêtés (95,33%) confirment l'existence entre 1993 et 2023, plus de 124 d'ONG Internationales, plus de 9 agences du système des Nations Unies et plus de 5000 ONG nationales ont déjà réalisées et d'autres continuent à mettre en œuvre des projets dans la Province du Nord-Kivu.

Graphique n°9 : Nombre de projets réalisés au Nord-Kivu entre 1993 et 2023



Selon la perception des répondants, 35,33% confirment que 5001 à 9000 projets ont été exécutés au Nord-Kivu, 34,67% parlent de plus 10.000 projets d'urgence, de paix, de résilience et de développement réalisés de 1993 à 2023 par les acteurs étatiques et non étatiques.

Graphique n°10 : Impact des projets réalisés au Nord-Kivu de 1993 à 2023



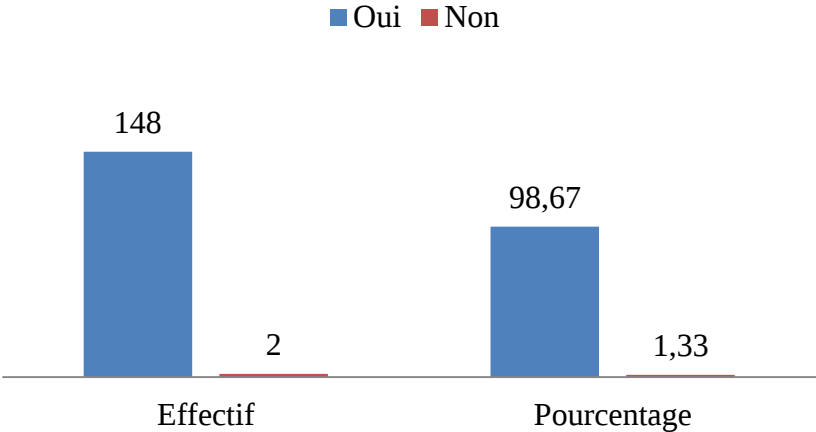
En ce qui concerne l'impact de différents projets, il y a une divergence des perceptions :

- 38,67% d'enquêtés constatent une faible amélioration de conditions de vie de la population ;
- 37,33% d'enquêtés parlent de la détérioration de la situation ;
- 12,67% d'enquêtés soulignent qu'il y a aucune amélioration de conditions de vie de la population ;
- Et 11,33% d'enquêtés connaissent une moyenne amélioration ;

La mention «grande amélioration» prévue parmi les réponses est resté au frigo car tous les enquêtés sont resté silencieux.

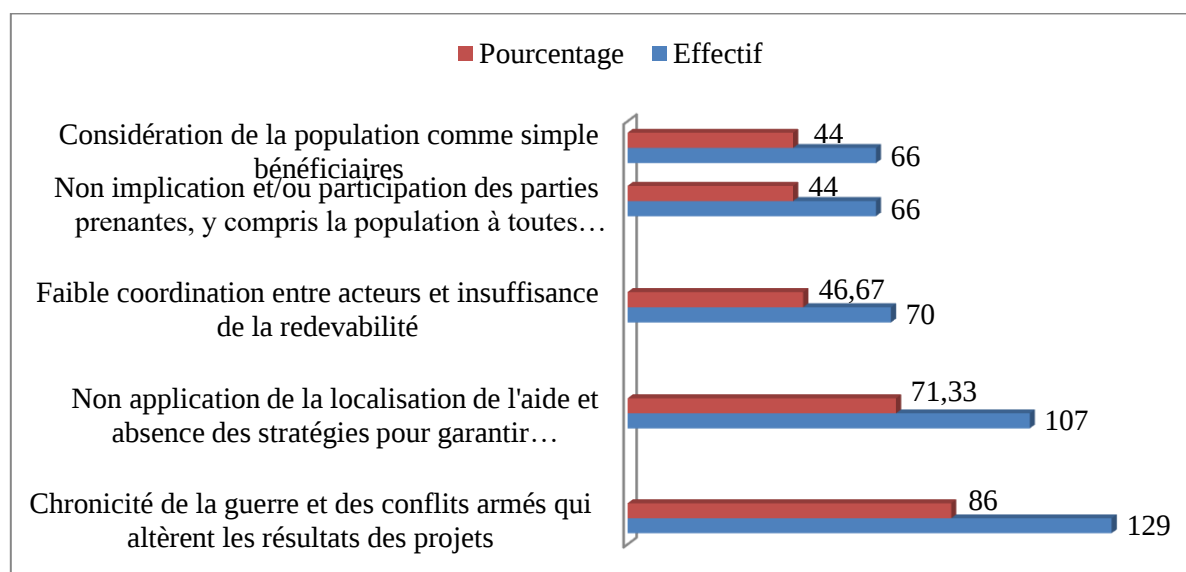
D'autres sources crédibles renseignent que durant 30 ans, de 1993 à 2023, un plan de réponse humanitaire est adopté chaque année et plus ou moins 415 projets humanitaires, de résilience et de développement sont implémentés dans la Province du Nord-Kivu mais la misère et souffrance de la population demeurent chroniquement inquiétantes. Le taux de mobilisation de fonds pour mettre en œuvre le plan de réponse humanitaire n'a jamais été atteint à 100%, ce qui constitue un défi majeur parce que les besoins de la population sont couverts partiellement.

Graphique n°11 : plusieurs projets humanitaires, de résilience et de développement mis en œuvre dans la Province du Nord Kivu se focalisent sur les conséquences et non aux causes des problèmes et aux besoins réels, exprimés et ressentis par la population.



A la lumière dudit graphique, plus de 60% des projets portent sur les conséquences, c'est-à-dire les solutions ne touchent pas les causes profondes des problèmes, raison pour laquelle la misère et la souffrance persistent.

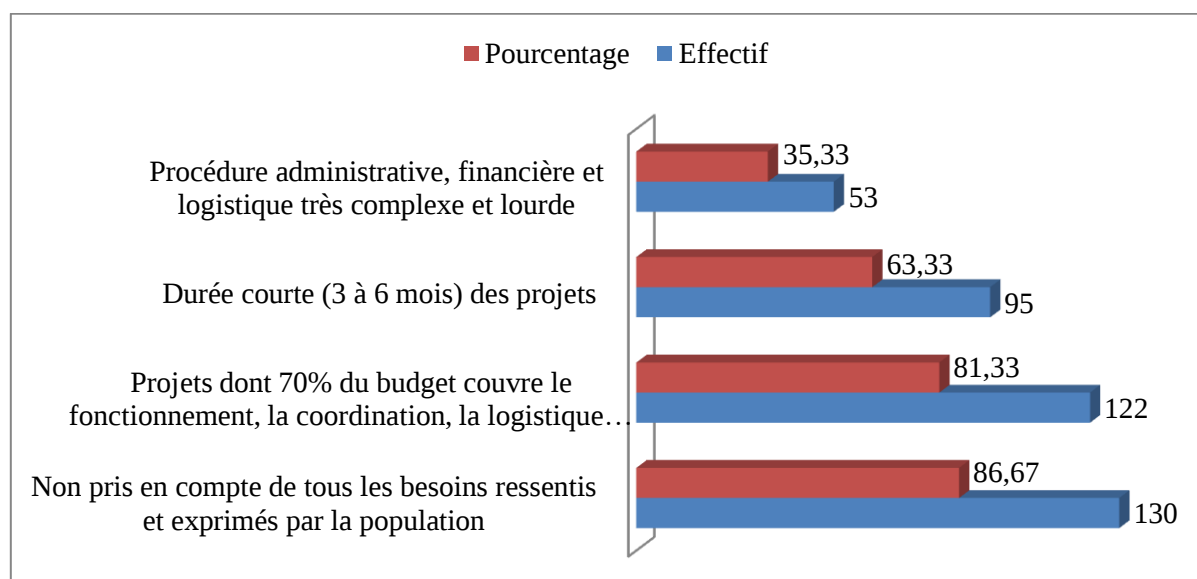
Graphique n°12 : Les facteurs qui affectent les résultats des projets implémentés dans la Province du Nord-Kivu de 1993 à 2023



Il ressort de ce graphique la misère et/ou souffrance de la population du Nord-Kivu persistent malgré les multiples projets réalisées dans la Province à cause de :

- ✓ Chronicité de la guerre et des conflits armés qui altèrent les résultats des projets ;
- ✓ Projets humanitaires et de développement sont implémentés sans l'étude de base ;
- ✓ Non implication et/ou participation des parties prenantes, y compris la population à toutes les étapes des projets ;
- ✓ Considération de la population comme simple bénéficiaire
- ✓ Faible coordination entre acteurs et insuffisance de la redevabilité
- ✓ Non application de la localisation de l'aide et absence des stratégies pour garantir l'efficacité, l'efficience, le nexus, la durabilité et la sensibilité aux conflits.

Graphique n°13 : Causes de l'échec des projets exécutés au Nord-Kivu



Les enquêtés montrent que les conditions de vie de la population ne s'améliorent pas malgré le nombre des projets et le montant colossal de fonds dépensé à cause de :

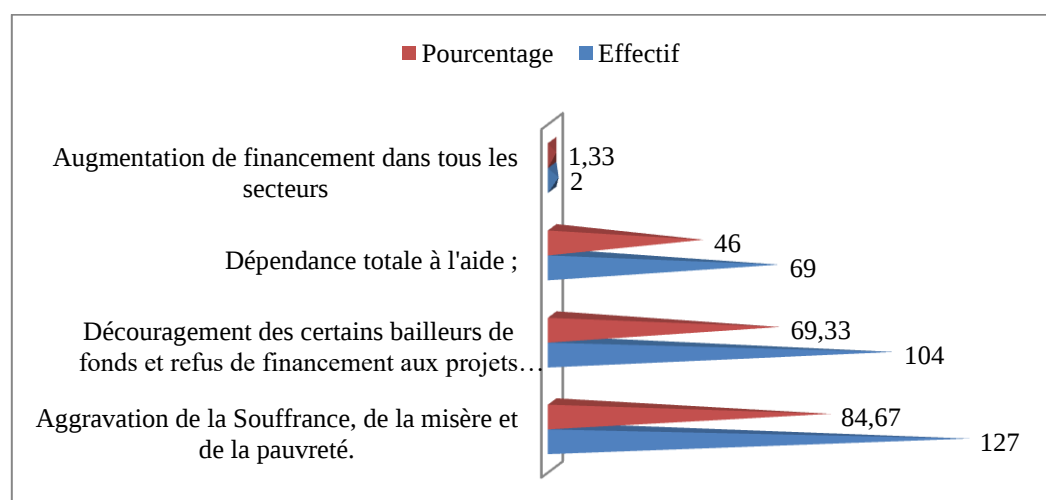
- ✍ Non pris en compte de tous les besoins ressentis et exprimés par la population ;
- ✍ Projets dont 70% du budget couvre le fonctionnement, la coordination, la logistique et le frais de siège de l'organisation et seulement 30% de fonds alloué pour réaliser les activités sur terrain ;
- ✍ Durée courte (3 à 6 mois) des projets ;
- ✍ Procédure administrative, financière et logistique très complexe et lourde.

Plus de 60% de projets ont la forme d'entonnoir, à cause des dépenses administratives, logistiques et de frais des sièges des organisations internationales. L'existence des postes sans utilité dans certains organismes (ex chargé de collecte et gestion rumeurs,...) occasionne de dépenses et charges moins importantes.

Projet à pyramide renversée et/ou entonnoir



Graphique n°14 : Éventuels risques dans les dix ans à venir si les résultats des projets demeurent insatisfaisants



Les probables risques qui préoccupent les enquêtés d'ici dix ans sont :

- 84,67% craignent l'aggravation de la souffrance, de la misère et de la pauvreté ;
- 69,33% voient le risque de découragement des certains bailleurs de fonds et refus de financement aux projets qui concernent les zones en crise en RDC ;
- 46% s'inquiètent sur le risque de la dépendance totale à l'aide ;
- Et seulement 1,33% pensent à l'augmentation de financement dans tous les secteurs.

VI.2. Résultats obtenus à travers le guide d'entretien

Pour obtenir des données et témoignages auprès de sources crédibles, nous avons organisé des entretiens avec neuf groupes de la population (bénéficiaires directs), quatre agents services étatiques différents et deux agents d'ONGI/agences onusiennes dont les résultats sont résumés dans les tables ci-après :

Tableau n°6 Résultats cumulés de focus group discussion (FGD) de la population

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? avez-vous bénéficiés de ces projets ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	Les participants aux neuf focus group discussion (FGD) ont confirmés qu'ils y a plusieurs projets réalisés dans leurs milieux. Ils ont tous signalé que le nombre n'est pas connu parce qu'il n'existe pas des registres des projets mais le nombre est important. Plus de 80% de projets sont mis en œuvre par les ONG et concernent principalement l'aide humanitaire, la paix et la résilience parce que ceux en rapport avec le développement sont compte au bout du doigt. Les participants aux FGD reconnaissent avoir bénéficié directement ou indirectement des projets et certains ont joué le rôle de mobilisateur communautaire pendant la mise en œuvre mais avant et après les projets, ces derniers disent qu'ils ne sont pas impliqués sauf dans deux groupes où trois personnes ont déclaré qu'ils ont participés à toutes les étapes d'un projet en influençant quelques décisions.
2. Est-ce qu'une évaluation ou des consultations étaient faites pendant	Sur 89 participants aux focus group discussion (FGD), 18 ont déjà été impliqué dans les évaluations des

la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	besoins et/ou consultations pendant la conception des projets. Les rôles majeurs qu'ils reconnaissent de répondre aux questions en complétant des fiches, participations aux ateliers et aux enquêtes ménages, conduire les équipes pour identifier les villages et les sites rituels à protéger pendant l'exécution des projets, etc.
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	Les participants au focus group discussion (FGD) ont souligné que leurs conditions étaient meilleures vers les années 1980 et la souffrance a commencé en 1992 surtout dans le territoire de Masisi suite à la guerre dite «MAGRIVI». Certains justifient la qualité de leur vie jadis par plusieurs facteurs notamment la prise en charge satisfaisante des enseignants et autres fonctionnaires de l'Etat dont pendant le paiement des salaires, l'argent circulait, il y'avait de l'ambulance et a l'époque la sécurité était totale, les gens voyagés jours et nuits avec l'argent sans être victimes. Les mêmes participants déplorent la détérioration de la vie humaine depuis l'an 2000 et l'exacerbation de la situation depuis 2008 jusqu'à présent. Certains participants ont reconnu que sans les projets exécutés par les ONG la situation serait insupportable mais au moins, la souffrance est atténuée par l'aide humanitaire sauf que ça crée la dépendance lors qu'elle dure très longtemps. Parmi les personnes interrogés, certaines ont déjà totalisé plus de 10 ans dans les camps des PDI (personnes déplacés internes) et d'autres font des tours dans des camps, c'est-à-dire ils avaient fui leur milieu d'origine et en arrivant dans les camps ils ont été contraint de fui encore plusieurs fois jusqu'à perdre le gout de vivre à cause de la souffrance pendant 30 ans sans solution aux vrais problèmes et c'est difficile de parler de l'autonomisation parce que les conditions de

	vie devient de plus en plus douloureuses presque dans tous les territoires de la Province du Nord-Kivu, s'indignent les participants aux focus group discussion.
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	Les facteurs et/ou causes énumérés par tous les focus group discussion (FGD) sont notamment la persistance de la guerre ; la communautarisation des conflits et groupes armés ; le manque de sincérité dans la négociations et diplomatie (processus de paix) ; l'existence des projets qui soignent les conséquences au lieu de trouver la solution durable en éradiquant les causes profondes de l'insécurité qui engendre les conséquences fâcheuses et incalculables dont la population est quotidiennement victime au Nord-Kivu et en République Démocratique du Congo en générale. La distribution de l'aide humanitaire ne tient pas compte des besoins exprimés par la population car les acteurs sont quelques fois débordés et l'identification des ménages n'est pas efficacement coordonnée parce qu'ils existent des déplacés internes considérés comme taille 5 par un partenaire et les mêmes personnes ont la taille 1 chez un autre intervenant, cela affecte les déplacés étant données que la quantité de l'aide à recevoir dépend de la taille de ménage. C'est le cas illustratif d'un Papa trouvé dans le camp de Bulengo avec deux jetons de distribution ayant deux différentes tailles des ménages et la conséquent est que pour l'aide en cash au lieu de 180.000 Franc congolais prévue pour tout ménage de la taille 5, il reçoit 36.000Fc d'un ménage de la taille 1 pour nourrir 5 personnes sans que 4 soient pris en compte pourtant pour les NFI (no food item) ou AME (articles ménagers essentiels), la même personne reçoit l'aide qui couvre les besoins de cinq personnes. D'autres facteurs de l'échec de milliers des projets chez, concerne la durée car selon les personnes interrogés, on

	ne peut pas attendre le changement d'un projet dans le domaine d'éducation où une organisation prend en charge un enfant vulnérable pendant un trimestre par exemple alors que le cycle normal est de 6 ans (jadis) et va jusqu'à la 8^e année avec le nouveau système. Nous avons connus et continuons à constater des projets dont les études et les renforcements de capacités consomment une grande partie du budget de tel point que, si la durée est de 5 ans par exemples, au moins 2 ans sont gaspillés dans des aspects logistiques et analyses, 2 ans d'implémentation des activités et 1 an pour clôturer le projet. La redevabilité est un autre facteur important indiquent les participants aux FGD qui s'inquiètent d'avoir participé au lancement officiel ou pause de la première pierre des plusieurs projets qui après des années, il n'y a rien de tangible malgré les applaudissements de la population.
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ? par exemple l'absence de la participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	Selon les propos des participants, il est difficile de parler de négligence, paresse et non appropriation parce que c'est le début d'un voyage qui donne l'image de la fin, c'est-à-dire lorsqu'un groupe de gens arrive dans un milieu et commence directement les activités après les civilités aux autorités sans tenir compte des préalables pour connaître les vrais besoins et les solutions envisageables par la population, c'est un mauvais départ. La population n'est plus à mesure d'établir la nuance entre les projets d'urgences et ceux de développement parce que tous les acteurs arrivent avec la même méthodologie (cash, paiement de tout acte posé et service,...), ce qui fait que la culture de participation locale commence à disparaître et la conséquence est qu'à la fin du projet, la population ne peut rien faire sans être payé et la maintenance des ouvrages (routes de

	dessertes agricole, bornes fontaines, bâtiments, etc) et matériels pose un sérieux problème à cause de l'attentisme.
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	En se référant aux projets qui accordent la gratuité des soins de santé, les participants aux focus group discussion ont montré leur inquiétude en disant l'arrêt brusque serait comme une foudre parce que la population est déjà habitué à cette aide. Il peut y avoir un taux de décès effrayant et des complications des maladies à cause de l'automédication car seront moins nombreux, les gens qui iront à l'hôpital en cas de morbidité et même les cas d'accouchements à domicile risque d'augmenter alors que ça expose les parturientes à la mort.

Tableau n°7 Résultats des entretiens ciblées et individuel (Division provinciale 001 / entretien réalisé le 05/06/2024 de 08h00 à 08h45)

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? avez-vous bénéficiés de ces projets ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	En 1994, j'ai vu les gens venir du Rwanda pendant que j'étais en 5 ^e année primaire, les corps étaient jetés dans le Lac. Nous avons connu l'opération Turquoise, et j'étais ma première fois de voir les mouvements des ONGI. J'ai connu des projets de reboisement avec une organisation communément appelé Kacheche, de résolution des conflits, de changement de mentalité, la promotion des droits humains focalisé sur des conférences, I4S où il y a plusieurs composantes notamment la construction des infrastructures dans la Chefferie de Bashali/Masisi et du territoire de Rutshuru. Vers les années 1992-2010, les projets avaient d'impacts mais ces derniers temps la situation ne fait que se détériorer malgré le nombre de projets mis en œuvre au Nord-Kivu.

	Avant la transition, lorsque le Pays était subdivisé à quatre par les rebellions, il y avait beaucoup d'ONG par manque de la légitimité dont après le referendum on avait des attentes, celles de voir l'Etat s'occuper des problèmes du peuple. Curieusement, les ONG jouent le rôle de Gouvernement jusqu'à présent.
2. Est-ce qu'une évaluation ou des consultations étaient faites pendant la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	Aucune baseline en amont, pas de consultation pour comprendre les besoins réels de la population. C'est du à peu près qui est fait, même les activités que nous exécutons sont proposées par les partenaires, c'est pour dire que la Division est associée seulement sans pouvoir décisionnel. Nous sommes consultés comme cadre normatif.
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	L'intervention de certains partenaires nous offrent un cadre de travail (équipement,...). Les jeunes formés en activités génératrice de revenus (AGR) reçoivent des kits de démarrage, certains sont dans la pâtisserie, coupe couture, tresse (salon de coiffure), secrétariat public, etc. ces activités contribuent à autonomisation des jeunes.
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	L'insécurité décourage certains partenaires car il se pose un problème d'accessibilité. Les banditismes dans les camps des personnes déplacées internes (PDI), car nous enregistrons de vol des kits distribués aux bénéficiaires après la formation alors qu'il n'existe pas aucun mécanisme de renouvellement des matériels. Pour y remédier, nous ouvrons maintenant des centres de réinsertion socio-professionnelle.
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ? par exemple	Oui, il y a ceux qui pensent que le projet est une affaire des partenaires. Même pour la formation, les participants exigent la motivation en terme de transport, il faut donner à manger, certains

l'absence de la participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	personnes s'enregistrent à plusieurs ateliers au même moment pour gagner le frais transport.
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	Ça sera catastrophique, les besoins de la population sont couverts à plus de 70% par les ONG. Il y a risque que les bailleurs de fonds puissent se fatiguer à cause d'insécurité interminable. Les ONG commencent à avoir peur d'être partie au conflit et souhaitent préserver leur neutralité en s'abstenant d'être visible dans les interventions en faveurs des jeunes.

Tableau n°8 Résultats des entretiens ciblés et individuel (Division provinciale 002 / entretien réalisé le 05/06/2024 de 14h15 à 14h45)

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? avez-vous bénéficiés de ces projets ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	Notre division, en tant que service technique a été associée à plusieurs projets du domaine d'urgence, de Nexus et du développement notamment les projets de : - réponses multisectorielles exécuté de 2015-2017 en faveur des femmes déplacées à Goma et retournées de Nyiragongo à Kibumba. Nous avons développé des champs écoles paysans, l'élevage de petits bétails familiaux. C'est notre service technique qui a exécuté les activités. - renforcement du leadership des femmes et des jeunes dans les zones stabilisées dont Chefferie de Watalinga/Beni, Bwisha/Rutshuru et Bashali/Masisi en identifiant les infrastructures d'intérêts public (maison de femme, radio, adduction d'eau,...), et en renforçant les capacités des structures des femmes et des jeunes. Notre Division a été impliquée et a joué un rôle important en tant que membre du

	Comité de pilotage chargé de suivi - Muda wa amani (temps pour la paix), dans le Sud Lubero, Walikale (groupement Ikobo) et Rutshuru (Bwito). La Division a joué le rôle de l'implémentation à travers les comités locaux de la résolution 1325 (R1325) qui servent des cadres de rapprochement entre les autorités et les communautés locales.
2. Est-ce qu'une évaluation ou des consultations étaient faites pendant la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	Des équipes interdisciplinaires (DiviGenre, Agriculture,...) étaient sur terrain pour l'identification de base et même pour le suivi.
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	Au début des projets, la population était dans un état de vulnérabilité préoccupante, attesté par le rapport d'évaluation de base. La situation est mitigée et empirée dans certaines zones actuellement, c'est le cas de Kibumba, Bwito, Bashali où la population a fui les nouveaux affrontements et vit dans des camps des déplacées, les infrastructures ont été détruites pourtant il y avait déjà des histoires des succès.
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	Les facteurs suivants affectent les projets dans la Province du Nord-Kivu : - la politisation des actions pour des faits électoraux ; - la résurgence des conflits armés ; - la fermeture des voies routières et le déplacement massif, forcés et/ou involontaires de la population.
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ? par exemple l'absence de la	Généralement non, la population participe activement aux activités et la gestion des infrastructures est souvent confiée aux représentants des structures des femmes et jeunes notamment le Collectif des Associations Féminines (CAFE), CLJ (Conseil Local

participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	de la Jeunesse) et la Chefferie moyennant un protocole de cogestion. Il y a un budget pour la prise en charge des membres des comités, certains bénéficiaires ont abandonné et s'accaparé des pièces de machines, ce qui paralyse les activités. Il s'observe également un esprit d'attentisme de tel point que même pour acheter une aiguille, il faut l'intervention des exécutants des projets.
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	L'arrêt brisque des projets peut engendrer des effets néfastes. La situation risque de devenir insupportable, la population risque de s'enfoncer dans la misère dépassant celle d'avant, surtout que beaucoup de projets ne prévoient pas de mesures efficaces d'exit et de pérennisation.

Tableau n°9 Résultats des entretiens ciblés et individuel (Division provinciale 005 / entretien réalisé le 25/06/2024 de 10h53 à 11h25

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? avez-vous bénéficiés de ces projets ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	Affirmatif, parmi les mégaprojets que je connais, il y a ceux (1) d'appui à la décentralisation (gouvernance locale) de 5 ans, ; (2) gestion des conflits de 5 ans ; (3) FARM de 3 ans ; (4) appui multisectoriel de 3 ans (5) I4S de 3 ans ; etc. Nous étions parmi les bénéficiaires indirects et avons joué le rôle de mobilisation communautaire pour l'appropriation des acquis. Aucun rôle avons-nous joué pendant la conception mais nous avons été impliqués dans la mise en œuvre. A la fin des projets, nous avons intervenu pour la pérennisation.
2. Est-ce qu'une évaluation ou des	Aucune consultation en amont et c'est un défi

consultations étaient faites pendant la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	majeur pour tous les projets que nous avons connu dans notre région. Nous doutons même de la pertinence et de fois le contexte qu'on nous présente ne reflète pas la réalité. Certains partenaires utilisent le contexte d'y a plus de 3 ans, la conception se fait dans des bureaux sur base de données trouvées sur l'internet.
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	Il y a une petite amélioration. C'est le cas par exemple des projets de sensibilisation sur le genre, la gouvernance locale qui ont contribué au changement même si ces projets font face à un contexte complexe, car jadis le budget de certaines entités était géré dans le téléphone des Chefs mais il y a une évolution vers la modernisation des services et l'autorité se sans maintenant redevable, c'est une avancée significative. Même chose pour les projets de pacification, les gens commencent à recourir aux MARC (méthodes alternatives de résolutions des conflits) ce qui permet la réduction sensible de recours à la violence lors de revendications des droits au sein de nos communautés. Dans le secteur de l'éducation, les écoles ont émergé et les conditions s'améliorent tant soit peu. La gratuité de la maternité est une avancée également sauf que les projets se concentrent dans les grandes agglomérations et en milieux ruraux c'est la misère totale.
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	Affirmatif. D'ailleurs, l'ensemble de projets dans notre zone sont affectés par le contexte sécuritaire instable. D'autres facteurs concerne la mentalité (ex : la destruction de la tuyauterie de l'addiction d'eau par les gens qui fabrique le RUTUKU ou boisson alcoolisée), manque d'appropriation, recherche de bornes dans les installations d'eau

	potable, diabolisation des projets à cause de la non implication de la population car la main d'œuvre est importée (maçons, aides maçons venus des Pays étrangers,...), les facteurs culturels comme par exemple le mariage au bas âge, le type de langage comme «chez nous il n'y a pas d'esclave (Boy)», humanitarian business, la complexe de supériorité manifestée par les attitudes de certains acteurs humanitaires et de développement sur terrain, les exigences pécuniaires des autorités qui sont censés faire le suivi, le contrôle et donner des orientations à cause de la précarité dans lesquelles les agents de l'Etat travaillent étant donnée que même leurs missions de terrain sont prises en charges par les partenaires.
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ? par exemple l'absence de la participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	Normalement, il y a des étapes qui doivent précéder les activités des projets, ce qui n'est pas les cas souvent. C'est la population qui s'associe aux besoins des porteurs de projets. Il y a l'accoutumance, les mêmes projets avec les mêmes acteurs mais bailleurs différents. De tel point qu'on peut organiser cinq ateliers dans un village sur des thèmes différents mais les participants sont quasiment les mêmes. Il s'observe une dépendance et/ou attentisme à outrance vis-à-vis de l'aide humanitaire.
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	La majorité de la population est déjà paupérisée par la guerre et l'insécurité. Sans l'aide c'est la catastrophe. Prenons l'exemple de l'assistance du Gouvernement congolais aux déplacés, le calcul simple montre clairement que durant les deux dernières années (2022-2023), chaque déplacé a reçu du Gouvernement l'aide d'une valeur de 0,6 USD. Donc, il y a une forte dépendance

	extérieure. Tout arrêt brusque engendrerait un drame humanitaire.
--	---

Tableau n°10 Résultats des entretiens ciblées et individuel (responsables et agents d'ONG et d'agences des Nations Unies)

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	Depuis 1993, nous avons de nombreux projets mais c'est difficile de donner avec exactitudes la statistique parce qu'il faut consulter les différentes bases de données de Cluster, Sous cluster, Groupes de travail et celles des services techniques de l'Etat congolais. La majorité de projets concerne les actions humanitaires parce que l'attention des bailleurs de fonds est focalisée les victimes de la guerre et des conflits armés. Il y a quelques projets de paix et de développement mais font face au problème d'insécurité et les bailleurs s'abstiennent de financer surtout le projet de développement dans les zones en perpétuel conflits armés car les risques sont énormes. C'est seulement dans les villes et grandes agglomération où les projets de développement et de résilience existent avec des résultats palpables mais en milieux ruraux, ces derniers temps, il se pose un résineux problème d'accessibilité physique lié à l'enclavement ou l'impraticabilité des routes et sécuritaire lié aux bruits des bottes des porteurs d'armes à feu. Notre participation porte sur toutes les étapes du début jusqu'à la fin.
2. Est-ce qu'une évaluation ou des consultations étaient faites pendant la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	En ce qui concerne les actions humanitaires, il y a toujours des évaluations rapides sous format mixte, impliquant quelques fois les autorités, les acteurs nationaux et internationaux ainsi que les comités des déplacés internes.

	C'est la même chose pour les projets de paix, de résilience et de développement, qui commencent toujours par les évaluations et études. Dans la pratique, nous recrutons les enquêteurs qui sont déployés sur terrain après la formation sur les techniques et outils de collectes de données et enfin, nous procédons à l'analyse, traitement et nettoyage de la base de données.
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	Notre constat est que les conditions évoluent négativement avec le contexte. Entre 2001 et 2008, la souffrance était mineure, de 2009 à 2013, seule une petite partie de la Province du Nord-Kivu était en insécurité, à partir de 2014, le territoire et la ville de Beni ont été sérieusement touché et par surprise la quasi-totalité de la Province s'est retrouvé dans une situation difficile de 2020 jusqu'à présent. Outre la guerre, la population du Nord-Kivu a été victime également de l'épidémie a virus Ebola, des pandémies du VIH/SIDA et de COVID-19, de l'éruption du volcan Nyiragongo et d'autres catastrophes naturelles. Et donc, le changement est difficile à estimer en terme de pourcentage parce qu'il s'observe des avancées, de stagnation et de recule selon les périodes et le contexte volatil.
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	Les facteurs majeurs sont : - la faiblesse dans la gouvernance du Pays, il n'y a pas un mécanisme efficace de contrôle des projets et de coordination entre acteurs. Les ONG portent des responsabilités qui ne sont pas les leurs, la population a tendance à confondre l'Etat des OGN parce qu'en cas de problème cette dernière fait souvent recours aux organismes alors que c'est le gouvernement qui doit intervenir en premier

	lieu. - la faible responsabilisation des acteurs locaux alors que le fonctionnement des organismes internationaux est complexe. C'est anormal que pour remettre par exemple six registre a deux écoles en terme d'aide, il nous arrive de dépense pendant la descente sur terrain plus de 1000% de coût d'achat des registres, c'est-à-dire, il faut couvrir le fais de mission d'un staff accompagné par un chauffeur, mettre le carburant dans le véhicule (full tank). - la faible appropriation des projets par la population. Il y a des routes de dessertes agricoles qui ont déjà reçus trois finances mais a moins de 12 mois après le projet, la route est délabrée à cause de manque de stratégie de maintenance. Même chose, pour les activités de résilience, notamment les coopératives agricoles qui fonctionnent bien pendant la mise en œuvre des projets mais a quelques mois de la fin, les membres disparaissent et ne participent plus aux activités de la coopératives avec risque de vente des patrimoines à vil prix. - la recrudescence de l'insécurité qui déstabilise la population et cause la destruction des infrastructures socio-économiques de base. - Manque de rigueur pour imposer l'alignement de tous les acteurs humanitaires et de développement à la vision de l'Etat qui elle-même est quasi inexistante.
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ?	Dans certaines zones oui. Néanmoins, les meneurs des projets doivent adapter la stratégie de mise en œuvre a la culture et aux réalités locales. Curieusement, l'analyse du contexte et des risques souvent négligés

par exemple l'absence de la participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	par certains acteurs qui s'empressent de passer directement à la réalisation des activités et ce n'est que lors de l'échec que l'on se précipite pour atténuer alors que la prévention est moins coûteuse que le curatif.
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	Il s'observe déjà un découragement dans le chef de certains bailleurs de fonds qui hésitent d'orienter les projets en République Démocratique du Congo, surtout que les conséquences de crise sécuritaire ne sont bien documentées et médiatisés au niveau international alors que les citoyens et citoyennes des Pays puissants peuvent jouer un rôle important dans le lobbying et mobilisation de l'aide en faveur des victimes. Les autres risques c'est la dépendance totale de la population à l'aide financière et des probables conflits de terre lors du retour des déplacés internes dans leurs milieux d'origine.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, nous retenons que plusieurs projets ont été mis en œuvre dans la Province du Nord-Kivu, dans l'Est de la République Démocratique du Congo entre 1993 et 2023, soit pendant trente ans mais l'impact et/ou changement n'est pas très visible à cause de plusieurs facteurs notamment le non-respect des étapes importantes de cycle des projets ; la faible implication de toutes les parties prenantes dont la population qui est considérée comme simple bénéficiaire ; les interventions sont focalisées beaucoup plus sur les conséquences en lieu et place des véritables causes des problèmes concernés par les projets ; une grande partie du budget couvre les dépenses liées à l'administration, à la logistique, à la coordination des activités et au frais de siège ; la recrudescence et la chronicité de l'insécurité réduit à néant les efforts de certains projets dans plusieurs zones ; la faiblesse de la coordination entre les acteurs et du contrôle du gouvernement congolais ; le caractère business de l'aide humanitaire ; la concurrence des organisations internationales face à celles de la société civile locale ; l'absence d'études de base qui doivent servir de baromètre du changement ; la non prise en compte de tous les besoins réels et exprimés par la population ; la durée très courte de certains projets ; la faible application de nexus, de la localisation de l'aide humanitaire et de la sensibilité aux conflits ; etc. Ces faiblesses et défis observés dans plusieurs projets, sont à la base de la persistance de la misère, de la souffrance, de la pauvreté et de l'instabilité dans la Province du Nord-Kivu malgré tous les efforts des acteurs étatiques et non étatiques pendant trois décennies d'angoisse et d'anxiété.

Nonobstant, notre étude extériorise des craintes dans un avenir proche si rien n'est fait, dont entre autre l'endurcissement de la dépendance à l'aide humanitaire ; le découragement et/ou la fatigue des bailleurs ; la destruction totale du tissu sociale et de moral de la population à cause de traumatisme et le risque majeur qu'une partie de la région d'Afrique centrale et de l'Est soit embrasée.

Pour remédier à cette situation alarmante, il est impérieux de documenter et médiatiser la calamité et/ou la crise humaine pour qu'elle ne demeure pas oubliée par les citoyens et citoyennes du monde. Ensuite, le gouvernement congolais doit se rassurer qu'il est réellement l'acteur de première ligne pour apporter une solution du durable avec l'appui des acteurs humanitaires et développement qui, à leur tour doivent changer les narratifs et l'approche de travail en vue d'apporter des solutions durables aux causes profonds des problèmes qui accablent la population du Nord-Kivu singulièrement et celle de la République Démocratique du Congo en générale.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

1. Nicaise Kibel'Bel Oka, Balkanisation de la RDC ? mythes et réalités, ed. scribe, septembre 2020, p.34
2. Jean-Christophe Rufin, L'aventure humanitaire, Découverte Gallimard, Paris, 1994.

II. Rapports, Revues, Articles et instrument juridique

3. MSF, camps de réfugiés Rwandais Zaire-Tanzanie 1994-1995, p25, <https://www.msf.org/sites/default/files/2019-05/CampsrefRwdaZTFr.pdf>
4. Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (HCDH), DRC-MAPPING REPORT 1993-2003, p.9 https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Countries/CD/DRC_MAPPING_REPORT_FINAL_FR.pdf
5. Groupe d'Etude sur Congo (GEC) et Baromètre Sécuritaire du Kivu (KST), La cartographie des groupes armés dans l'Est du Congo, Février 2021.
6. Sous Cluster VBG, Recueil de procédures opérationnelles standard pour la prévention et la réponse aux violences basées sur le genre au Nord-Kivu, Octobre 2022.
7. Nations Unies, Objectifs du Millénaire pour le développement : Rapport 2015, https://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf
8. PRONANUT, Enquêtes nutritionnelles territoriales, Janvier-Février 2016, https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/assessments/rapport_enq_nut_ter_nord_kivu_version_finale_z.pdf
9. Lechheb Houda¹, Ouakil Hicham² & Jouilil Youness, Évaluation d'impact : Revue de littérature, <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/412466.pdf>
10. CONAFOHD, Rapport Symposium national sur la localisation : «D'Istanbul à Bukavu, de la théorie à l'action», Bukavu du 02 au 03 Octobre 2023
11. FDAPID, Rapport Alternatif, <https://fdapid-hopeip.org/rapport-alternatif-du-fdapid-dans-le-cadre-du-4e-cycle-de-lexamen-periodique-universel-eup-de-la-republique-democratique-du-congo-prevu-en-novembre-2024/>
12. Ministère des affaires étrangères de Norvège, Les principes humanitaires à respecter : Note d'orientation aux partenaires humanitaires du Ministère des affaires étrangères de Norvège,

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/ud/vedlegg/hum/ensuring_respect_fransk.pdf

III. Sites Internet ou Cybergraphie

13. AFDL, Accord de LEMERA, <http://voiceofcongo.net/les-fameux-accords-de-lemera-la-vraie-cause-de-la-guerre-au-kivu>
14. <https://www.justiceinfo.net/fr/120897-quand-reparations-victimes-congolaises-genocost.html>
15. <https://www.radiookapi.net/2023/07/08/actualite/securite/nord-kivu-pres-de-200-eco-gardes-tues-en-20-ans-au-parc-national-des>
16. <https://libregrandlac.com/article/5805/nord-kivu-:-la-guerre-detruit-les-ecosystemes-du-parc-national-des-virunga->
17. Accord de Sun City,
https://www.justiceinfo.net/media/k2/attachments/RDC/Accord_global_transition_rdc_2003.pdf
18. UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs,
<https://reliefweb.int/report/democratic-republic-congo/republique-democratique-du-congo-ituri-nord-kivu-sud-kivu-presence-operationnelle-juillet-2023>
19. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
20. <https://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2001-1-page-135.htm#:~:text=La%20technologie%20peut%20être%20utilisée,pour%20en%20créer%20de%20nouveaux.>
21. Brahim Benyoucef <https://www.observatoire-espace-societe.com/la-methodologie-denquete-en-sciences-sociales/>
22. Document de stratégie de réduction de la pauvreté dans la Province du Nord-Kivu,
<http://www.capac.ulg.ac.be/Data/DSRP/DSRPNordKivu.pdf>
23. https://wikimonde.com/article/Histoire_des_divisions_administratives_de_la_R%C3%A9publique_d%C3%A9mocratique_du_Congo
24. Carte postale Nord-Kivu et ses potentialités,
file:///C:/Users/CASTRO/Downloads/CARTE_POSTALE_NORD_KIVU_PDF_1.pdf
25. https://www.congovirtuel.com/page_province_nord_kivu.php

26. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25723/Shojaeifard_Ahaid_2021_TravailDirige.pdf?sequence=1&isAllowed=y
27. https://www.memoireonline.com/05/12/5877/m_Amelioration-de-la-performance-des-projets-de-developpement-par-la-mise-en-place-du-systeme-de-su11.html
28. ALMAACHE, M & ENNAHAL, A. (2022). « Facteurs clés et critères de succès du management de projets : revue de littérature, Revue Française d'Économie et de Gestion », «Volume 3 : Numéro 3» pp : 296 – 316,
<file:///C:/Users/hp/Downloads/583-Texte%20de%20l'article-1759-1-10-20220314.pdf>
29. https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25723/Shojaeifard_Ahaid_2021_TravailDirige.pdf?sequence=1&isAllowed=y
30. Jean Martial Bonis Charancle, Elena Lucchi & all d'Handicap International, Prendre en compte le 'Do No Harm' : Agir sans nuire, comment faire ? Réflexions issues d'une revue des pratiques d'Humanité & Inclusion, 2018, p5, https://www.im-portal.org/system/files/content/resource/files/main/nepasnuire_ep07_synthese_2018-10-09_16-56-53_611.pdf
31. https://www.international.gc.ca/world-monde/funding-financement/conflict_sensitivity-sensibilite_conflits.aspx?lang=fra
32. <https://www.ifrc.org/fr/notre-travail/inclusion-protection-et-engagement/protection-genre-et-inclusion-pgi#:~:text=Le%20genre%20et%20la%20diversité,personnes%20exclues%20dans%20notre%20travail.>
33. <https://www.ohchr.org/fr/instruments-mechanisms/instruments/declaration-right-development>
34. <https://www.ohchr.org/fr/development/development-and-human-rights>
35. GNUDD, Principe 2 : Ne laisse personne de côté, <https://unsdg.un.org/fr/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>
36. <https://www.eval.fr/theorie-du-changement/>
37. https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/guide_pour_l_elaboration_et_l_utilisation_de_la_toc_fr_juin_2020_vf.pdf
38. Groupe des Nations Unies pour le Développement,
https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-7-Theorie_du_Changement.pdf
39. <https://lucidspark.com/fr/blog/theorie-du-changement>

40. https://www.tiess.ca/wp-content/uploads/2018/04/TIESS_fiche_ToC_2018_04_10.pdf
41. <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/analyse-des-risques-projet>
42. <https://www.reussirsesprojets.com/typologie-risques/>
43. <https://www.cairn.info/le-management-des-risques-et-des-crises--9782100567317-page-7.htm>
44. <https://www.icrc.org/fr/doc/resources/documents/misc/5fzew2.htm>
45. <https://www.croix-rouge.fr/notre-mouvement-international/nos-origines#:~:text=24%20juin%201859%20%3A%20acte%20fondateur,fondateur%20de%20la%20Croix-Rouge.>
46. Abou-Zahab, Gilles Boquérat et all, Les crises en Afghanistan depuis le xixe siècle, Avril 2010,
https://www.irsem.fr/data/files/irsem/documents/document/file/942/Etudes+n°1+Les_crises_en_Afghanistan.pdf
47. <https://response.reliefweb.int/democratic-republic-congo/cluster-cccm>
48. <https://www.coordinationsud.org/wp-content/uploads/ETUDE-Localisation-aideBD6.pdf>
49. <https://www.water-energy-food.org/fr/>
50. https://energypedia.info/images/0/0d/Evaluation_Nexus_TUN_Démarrage_Introduction_180703.pdf
51. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/drc/overview>
52. <https://www.banquemondiale.org/fr/topic/financialinclusion/overview>
53. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2013-1-page-41.htm>
54. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_166002.pdf
55. <https://www.atlassian.com/fr/work-management/project-collaboration>
56. <https://www.planetegrandesecoles.com/classement-pib-pays-riches-monde>
57. <https://www.watson.ch/fr/international/pauvrete/703882984-voici-les-pays-les-plus-pauvres-du-monde>
58. <https://www.fao.org/countryprofiles/lifdc/fr/>
59. <https://www.fundraisers.fr/questions-fundraising/quest-ce-que-metier-de-fundraiser#:~:text=Le%20fundraiser%20est%20un%20chef,la%20cause%20qu%27il%20défend.>

60. <https://www.ecosys.net/fr/connaissances/la-gestion-des-couts-de-projet-etapes-bases-et-avantages/#:~:text=Qu%27est-ce%20que%20la,les%20limites%20du%20budget%20approuv%C3%A9.>
61. <https://www.cairn.info/le-management-des-risques-et-des-crisis--9782100567317-page-7.htm>
62. <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/gestion-de-projet/matrice-risques-02-12-2022.html>
63. <https://www.airsaas.io/fr/gestion-de-projet/analyse-des-risques-projet>
64. <https://www.reussirsesprojets.com/typologie-risques/>

ANNEXES

Figure n° 1 : Localisation de la Province du Nord-Kivu (en rouge) sur la carte de la République Démocratique du Congo



Figure n° 2 : Carte de la Province du Nord-Kivu.



Figure n° 3 : Localisation de la République Démocratique du Congo sur la carte d'Afrique



Questionnaire d'enquête pour ma thèse

Mise en confiance et consentement éclairé

Je m'appelle BATUNDI HANGI Vicar, Thésard à l'Atlantic International University (AIU). Je souhaiterais obtenir votre consentement pour participer à notre recherche scientifique de Doctorat en Management des projets dont le sujet porte essentiellement sur *«l'Impact des projets d'urgence et de développement en Province du Nord Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo de 1993 à 2023»*. Votre participation à cette étude est entièrement volontaire, et nous tenons à vous rassurer que les informations que vous partagerez resteront confidentielles. L'échantillon de notre étude est constitué par quatre cibles principales dont les autorités congolaises (acteurs étatiques) ; les agents des organisations internationales et d'agences du système des Nations Unies ; les membres d'organisations nationales et les plateformes d'associations de la société civile ; et la population (bénéficiaires des projets).

Acceptez-vous de répondre à mes questions ?

☐ Oui ☐ Non

I. Identité du/de la répondant.e

Information sur l'informateur clé	
Date de l'enquête	
Nom et prénom de l'enquêteur (facultatif)	
Lieu (Ville ou Territoire)	
Sexe	☐ Masculin ☐ Féminin, _____
Âge :	☐ Moins de 18 ans ☐ 18-35 ans ☐ 36-54 ans ☐ 55 ans et plus
Choisissez votre catégorie d'appartenance	☐ Autorités congolaises (acteurs étatiques) ☐ Agents des organisations internationales et d'agences du système des Nations Unies ☐ Membres d'organisations nationales et les plateformes d'associations de la société civile ☐ Population (bénéficiaires des projets)

II. Perception des informateurs clés sur l'impact des projets d'urgence, de paix, de résilience et de développement en Province du Nord-Kivu de la République Démocratique du Congo

II.1. Avez-vous réalisé des projets au Nord Kivu entre 2013 et 2023 ?

☐ Oui ☐ Non

II.2. Vos projets sont de quel type :

☐ D'urgence/ humanitaire

☐ De Paix

☐ De résilience

☐ De développement

II.3. Quel est l'estimation du montant des projets réalisés au Nord-Kivu les 10 dernières années ?

☐ 10.000 à 100.000 USD

☐ 100.000 à 500.000 USD

☐ 500.000 à 1.000.000 USD

☐ 1.000.000 à 10.000.000 USD

☐ 10.000.000 à 100.000.000 USD

☐ 1 milliards et plus USD

II.4. Confirmez-vous que de plus de 124 d'ONG Internationales, plus de 9 Agences du système des Nations Unies et plus de 5000 ONG nationales ont déjà réalisées des projets dans la Province du Nord-Kivu entre 1993 et 2023 ?

☒ Oui ☐ Non

II.5. Quel est nombre estimatif des projets d'urgence, de paix, de résilience et de développement exécutés au Nord-Kivu par les acteurs étatiques et non étatique de 1993 à 2023 ?

☐ 100 à 1000 projets

☐ 1001 à 5000 projets

☐ 5001 à 9.000 projets

☐ Plus de 10.000 projets

II.6. Avez-vous constaté une amélioration de la situation ou des conditions de vie de la population grâce aux projets réalisés au Nord-Kivu de 1993 à 2023 ?

☐ Aucune amélioration

☐ Détérioration de la situation

☐ Faible amélioration

☐ Moyenne amélioration

☐ Grande amélioration

II.7. Confirmez-vous que plusieurs projets humanitaires, de résilience et de développement mis en œuvre dans la Province du Nord Kivu se focalisent sur les conséquences et non aux causes des problèmes et aux besoins réels, exprimés et ressentis par la population ? ☐

Oui ☐ Non

II.8. La misère et/ou souffrance de la population du Nord-Kivu persistent malgré les multiples projets réalisées dans la Province à cause de (cochez toutes vraies réponses) :

☐ Chronicité de la guerre et des conflits armés qui altèrent les résultats des projets ;

☐ Projets humanitaires et de développement sont implémentés sans l'étude de base ;

☐ Non implication et/ou participation des parties prenantes, y compris la population à toutes les étapes des projets ;

☐ Considération de la population comme simple bénéficiaire

☐ Faible coordination entre acteurs et insuffisance de la redevabilité

☐ Non application de la localisation de l'aide et absence des stratégies pour garantir l'efficacité, l'efficience, le nexus, la durabilité et la sensibilité aux conflits.

II.9. Pourquoi les conditions de vie de la population ne s'améliorent pas malgré le nombre des projets et le montant colossal de fonds dépensé (cochez toutes vraies réponses) ?

☐ Projets dont 70% du budget couvre le fonctionnement, la coordination, la logistique et le frais de siège de l'organisation et seulement 30% de fonds alloué pour réaliser les activités sur terrain ;

☐ Durée courte (3 à 6 mois) des projets ;

☐ Non pris en compte de tous les besoins ressentis et exprimés par la population ;

☐ Procédure administrative, financière et logistique très complexe et lourde.

II.10. Quels sont les éventuels risques dans les dix ans à venir si les résultats des projets demeurent insatisfaisants ?

☐ Découragement des certains bailleurs de fonds et refus de financement aux projets qui concernent les zones en crise en RDC ;

☐ Augmentation de financement dans tous les secteurs

☐ Dépendance totale à l'aide ;

☐ Aggravation de la Souffrance, de la misère et de la pauvreté.

Guide d'entretien avec les FGD (Focus group discussion) et autres cibles

Perception et/ou regard de la population, des dirigeants et des partenaires sur l'impact ou changement opéré par les projets réalisés au Nord-Kivu en République Démocratique du Congo

Questions	Options de réponses
1. Connaissez-vous les projets qui ont été exécutés au Nord Kivu, dans votre ville ou territoire entre 1993 et 2023 ? si oui, lesquels (nombre de projets), quels type de projet s'agit-il (d'urgence, de paix, de résilience ou de développement) ? avez-vous bénéficiés de ces projets ? quel a été votre niveau de participation et rôle avant, pendant et après les projets ?	
2. Est-ce qu'une évaluation ou des consultations étaient faites pendant la conception du projet ? si oui, comment avez-vous participé et contribué ?	
3. Quelle était la situation ou condition de vie avant le projet ? qu'est ce qui a changé grâce au projet ? est-ce que la situation est pire qu'avant ou vous êtes maintenant à mesure de répondre à vos besoins sans l'intervention de X personne le plus longtemps possible ?	
4. Pensez-vous qu'il y a des facteurs qui ont affecté les activités des projets ? si oui, lesquels ? pourquoi et comment ?	
5. Est-ce que la négligence, la paresse, la non appropriation et autres attitudes de la population seraient à l'origine de l'échec des projets dans votre milieu ? par exemple l'absence de la participation locale, l'exigence de l'argent pour chaque acte, l'abandon de certains bénéficiaires, le désintéressement, etc ?	
6. Quels sont les éventuels risques si tous les projets s'arrêtent brusquement ? les projets prévoient des plans d'exit ou de sortie pour éviter les conséquences par exemples des projets qui prônent la gratuité des services (soins de santé,...) surtout si la population devient attentiste à cause de la dépendance à l'aide ?	