



**Analyse stratégique des défis de la localisation de l'aide humanitaire :
Enjeux du transfert de compétences et contraintes opérationnelles
dans les Provinces du Nord et Sud-Kivu (RDC)**

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté et soutenu publiquement le 29 avril 2026 par :

DJIKOLOUM NDJEBEUBE

Jury de soutenance :

Président : Dr DJIM DOUMBE DAMBA

Membres et correcteurs : M. ALEXIS BOURGOU
M. RIGOMBA PASSOUA

Cohorte [Septembre 2024]

CITATION

*« La localisation est une question de pouvoir et dépend de la volonté de donner du pouvoir aux organisations locales » **DEGAN ALI***

DEDICACE

Je dédie ce travail à ma Chère maman NDOUDJIBE SILA.

Chère maman, je te remercie pour tes multiples soutiens, ton amour et tes sacrifices constants. C'est grâce à toi que ce travail a pu être mené à bien et finalisé. Que ce mémoire soit le témoignage de ma profonde reconnaissance envers toi.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement l'équipe dirigeante ainsi que l'ensemble du personnel d'encadrement de 2iE pour m'avoir offert l'opportunité de bénéficier de cette formation de haut niveau. Mes remerciements s'adressent tout particulièrement au Dr DJIM DOUMBE DAMBA, à M. BOURGOU Alexis, à M. RIGOMBA Passoua ainsi qu'à Mme SYLVIE Ouédraogo.

Je formule le vœu que 2iE bénéficie de financements supplémentaires afin de renforcer davantage son offre de formation.

Mes sincères remerciements vont également à l'endroit de la famille NDJEBEUBE, à mon épouse, REMKAO Kanga Elodie. Merci pour les encouragements.

Je remercie également mes collègues de l'UNICEF Goma, qui m'ont soutenu et m'ont offert un cadre idéal pour la réalisation de ce travail.

Ma gratitude s'adresse également à l'ensemble de l'équipe de coordination, notamment au Dr Emmanuel Kingie et à Mme Grace Kwakezime Mongame. J'exprime aussi ma reconnaissance à Ndobu Falia pour ses orientations, ainsi qu'aux différents acteurs humanitaires ayant participé à l'enquête.

Je ne saurais citer tout le monde, mais si vous lisez ce document, sachez que vous faites partie de celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à lui donner toute sa valeur.

RESUME

La localisation est aujourd'hui considérée comme une stratégie clé pour renforcer la durabilité, l'efficacité et la pérennisation de l'action humanitaire à travers les acteurs disponibles localement. Notre étude a été menée en République Démocratique du Congo, précisément dans les provinces du Nord et du Sud Kivu durant la période allant du 20 décembre 2025 au 20 janvier 2026. Elle s'est appuyée sur un sondage réalisé auprès de 68 Organisations Non Gouvernementales dont 44 Nationales/Locales et 24 Internationales. L'objectif de l'étude est d'analyser les défis et contraintes liées à la mise en œuvre de la localisation dans les 2 provinces. Les données collectées via Kobotoolbox, traitées et analysées via Excel ont permis de noter des avancées notables de la localisation à savoir : l'implication de l'ensemble des acteurs locaux dans le mécanisme de coordination, les partenariats existants entre Organisations Internationales et Nationales. Toutefois, les résultats ont constaté une faible connaissance de l'engagement du Grand Bargain par les acteurs, la faible transparence dans les procédures de partenariat, le déficit de communication entre les acteurs, la faible capacité des Organisations Nationales à disposer des outils de Gouvernance. L'étude conclut qu'il est nécessaire de renforcer les capacités de l'ensemble des acteurs sur la localisation, le renforcement de la communication entre les différents acteurs pouvant permettre d'assurer la transparence lors des partenariats, la mise en place des outils de Gouvernance par les acteurs Locaux.

Mots clés

1. Localisation de l'aide humanitaire
2. Grand Bargain
3. Gouvernance ;
4. ONG Nationale/Locale et Internationale
5. Partenariat Humanitaire

ABSTRACT

Localization is now considered a key strategy for strengthening the sustainability, effectiveness, and long-term impact of humanitarian action through the involvement of locally available actors. This study was conducted in the Democratic Republic of the Congo, specifically in the provinces of North and South Kivu, during the period from December 20, 2025 to January 20, 2026. It was based on a survey carried out among 68 non-governmental organizations, including 44 national/local NGOs and 24 international NGOs. The objective of the study was to analyze the challenges and constraints related to the implementation of localization in these two provinces. Data were collected using the KoboToolbox platform and subsequently processed and analyzed using Excel software. The findings highlight notable progress in localization, particularly the involvement of local actors in coordination mechanisms and the existence of partnerships between international and national/local organizations. However, the results also reveal a low level of awareness of the Grand Bargain commitments among actors, limited transparency in partnership procedures, weak communication between stakeholders, and insufficient capacity of national/local organizations to establish adequate governance tools. The study concludes that it is necessary to strengthen the capacities of all actors on the principles and mechanisms of localization, enhance communication among stakeholders to ensure transparency in partnerships, and support the establishment of effective governance tools within local organizations.

Key words

1. Humanitarian localization
2. Grand Bargain
3. Governance
4. National/local and international NGOs
5. Humanitarian partnership

LISTE DES ABREVIATIONS

CEGEP : Collège d'Enseignement Général et Professionnel

CONAFOHD : Conseil National des Fora des ONG Humanitaires et de Développement

EHA : Eau, Hygiène et Assainissement

HCR : Agence des Nations Unies pour les Réfugiés

ICVA : International Council of Voluntary Agencies

IFRC : International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies

INS : Institut National de Statistique

Mpox : Monkeypox (variole simienne)

OCHA : Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PEAS : Protection contre l'Exploitation et les Abus Sexuels

RDC : République Démocratique du Congo

SHM : Sommet Humanitaire Mondial

USAID : United States Agency for International Development

3W : Who does What, Where (Qui fait Quoi, Où)

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE.....	6
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	13
CHAPITRE 3 : RESULTATS DE L'ETUDE	17
CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET ANALYSES	25
CONCLUSION.....	30
RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES	31

LISTE DE TABLEAU

Tableau 1 : Récapitulation de la taille de l'échantillon

Tableau 2 : Nombre de répondants par type d'organisation et zone d'intervention

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Évolution de la localisation dans les politiques internationales

Figure 2 : Engagements sur la localisation

Figure 3 : Répartition des répondants en fonction de leur domaine d'intervention

Figure 4 : Niveau de connaissance de l'engagement du Grand Bargain

Figure 5 : Niveau de communication avec les ONG internationales

Figure 6 : Échanges sur le partenariat au cours des six derniers mois

Figure 7 : Procédures de partenariat

Figure 8 : Niveau de transparence du processus de partenariat selon les ONG nationales/locales

Figure 9 : Domaines de compétences bénéfiques aux ONG nationales/locales ayant une expérience de partenariat

Figure 10 : Limites du partenariat selon les ONG internationales

Figure 11 : Disponibilité des outils de gouvernance des ONG nationales/locales

Figure 12 : niveau de collaboration entre les différents types d'organisation

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte

Le monde est confronté de manière récurrente à des crises humanitaires résultant des conflits armés, des épidémies, des catastrophes naturelles, qui contribuent à accroître la vulnérabilité des populations affectées. Ces situations engendrent une augmentation des besoins humanitaires, notamment en matière de santé, nutrition, eau hygiène et assainissement, abris, protection... elles posent un défi majeur en matière de financements adéquats pour une réponse efficace et durable.

La République Démocratique du Congo quant à elle, fait face depuis plusieurs années, aux multiples chocs qui sont liés aux conflits armés entraînant des mouvements massifs de population, aux épidémies (le choléra, le MonkeyPox, la rougeole etc.), aux catastrophes naturelles (les inondations, les éboulements). Tous ces chocs entraînent des conséquences énormes sur les populations affectées et conduisent à une augmentation des besoins humanitaire dans les secteurs tels que la santé, la sécurité alimentaire, la nutrition, la protection, l'éducation, l'Eau-Hygiène et Assainissement, les abris et biens non alimentaires. Selon le Plan de Réponse Humanitaire publié en février 2025 par le Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA), le nombre des personnes dans le besoin pour l'année 2025 est estimé à 21,2 millions.

Les Provinces du Nord et du Sud Kivu concernées par ces études sont quant à elles, marquées par la prise des 2 principales villes notamment Goma et Bukavu par le mouvement armé M23. Les combats entre ce mouvement armé et l'armée régulière entraînent constamment des mouvements de populations dans certaines zones de santé et augmente constamment les besoins humanitaires déjà estimés à 1,7 millions de personnes ciblées dans le Sud Kivu et 3,3 millions dans le Nord Kivu pour l'année 2025.

Malgré les besoins humanitaires qui nécessitent une réponse multisectorielle adaptée, l'accès au financement reste difficile tant pour les Organisation Non Gouvernementale (ONG) Nationales (locales) et Internationales. La rareté des financements est une fois de plus accentuée par le gel des financements du principale fournisseurs de l'aide humanitaire qu'est l'Agence des États-Unis pour le Développement International (USAID). Le gel immédiat de l'aide étrangère américaine a donc eu de graves conséquences pour les populations touchées par la crise et les organisations qui les

soutiennent (ICVA, 2025). Les coupes financières opérées par les Etats-Unis pourraient à terme représenter jusqu'à 70% de réduction du financement de la réponse humanitaire par rapport à 2024, dans un contexte de réduction globale de l'aide internationale (Forum des ONGI, 2025). Selon un rapport publié par OCHA en janvier 2026, les cibles d'assistance alimentaire ont été réduites, de même que les rations, augmentant ainsi les risques de faim et de privation parmi les plus vulnérables. Des appuis sanitaires essentiels ont été interrompus. Au Nord-Kivu, notamment à Goma et Nyiragongo, le traitement du Mpox a été suspendu à la mi-octobre 2025, faute de financement (OCHA, 2026). En dehors de l'USAID, les conflits de par le monde comme c'est le cas en Ukraine, à Gaza, au Soudan, en Iran... amènent plusieurs autres bailleurs de fond à réduire le paquet financier alloué aux réponses humanitaires. Face à cette situation d'accès limité au financement, l'alternative la moins couteuse pour les organisations internationales présente dans la province du Nord et du Sud Kivu reste la localisation.

2. Justification du choix du sujet

La justification du choix de ce thème d'étude est basée sur les opportunités qu'offre la localisation humanitaire en termes de cout d'intervention de plus en plus faible, la pérennisation des actions grâce à un mécanisme d'apprentissage et des transferts de compétence aux acteurs locaux. L'analyse des différents défis de la mise en œuvre de la localisation permettra de mettre en lumière les limites et les actions correctrices.

3. Problématique

Au niveau des deux provinces, le débat qui arrive régulièrement dans la coordination humanitaire et souvent relevé par les ONG Nationales/Locales est relatif au fait que ces dernières se sentent exclues des financements des ONG Internationales. Elles disent aussi être écartées ou encore oubliées par les Organisations internationales quand il s'agit des financements. Certaines vont jusqu'à évoquer le fait que les financements même s'ils existent ne sont pas largement diffusés pour permettre à l'ensemble des acteurs de compétir ou encore les procédures d'attribution des financements sont méconnues.

4. Questions de recherche

Face à cette problématique, la question principale de notre étude est de savoir quels sont les défis et contraintes qui entravent la stratégie de la localisation de l'aide humanitaire dans les provinces du Nord et du Sud Kivu ?

Pour répondre à cette problématique de notre étude, les questions suivantes seront explorées :

- Quelle sont les défis et contraintes techniques qui entrave la stratégie de la localisation ?
- Quelles sont les défis et contraintes structurelles de la localisation ?
- Quels sont les défis et contraintes communicationnels qui limitent l'efficacité de la localisation ?

5. Objectifs de recherche

L'objectif principal : analyser des défis et contraintes liées à la mise en œuvre de la localisation dans les provinces du Nord et Sud Kivu.

Objectifs spécifiques:

- Evaluer le niveau de connaissance des leaders des organisations sur l'engagement du Grand Bargain et le mécanisme de partenariat entre les ONG Internationales et Nationales/Locales ;
- Analyser les défis et contraintes techniques qui entrave la stratégie de la localisation ?
- Analyser les défis et contraintes structurelles de la localisation ?
- Analyser les défis et contraintes communicationnels qui limitent l'efficacité de la localisation ?

Les objectifs fixés permettront de mener une analyse plus approfondie des 4 piliers de la localisation que sont : la coordination, le partenariat, le financement, le renforcement de capacité et les outils de la gouvernance dont disposent organisations locales.

6. Hypothèses

Hypothèse principale

Plusieurs défis d'ordre communicationnel, technique et structurels limitent l'efficacité de la localisation dans les provinces du Nord et du Sud Kivu.

Hypothèses subsidiaires

- Le faible niveau de connaissances de l'engagement du Grand Bargain et du mécanisme de partenariat par les leaders des organisations limite le processus de la localisation ;
- La faible capacité technique et structurelle des Organisations Nationales/Locales entravent la mise en œuvre de la localisation ;
- Le déficit de communication entre les ONG Internationales et Nationales/Locales affecte négativement la stratégie de la localisation.

7. Plan de mémoire

Le mémoire est composé de quatre (4) chapitres structurés comme suit :

Le mémoire est structuré de manière progressive et logique afin de guider le lecteur à travers les différentes étapes de la recherche. Il se compose de quatre chapitres principaux.

Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel et théorique. Il présente les concepts clés, les définitions essentielles ainsi que les théories et travaux antérieurs qui servent de base à l'étude. Ce chapitre permet de situer la recherche dans un contexte scientifique et de clarifier les notions utilisées.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique. Il décrit les méthodes et techniques adoptées pour mener l'étude, notamment le type de recherche, la population cible, les outils de collecte des données ainsi que les procédures d'analyse. Il justifie également les choix méthodologiques effectués.

Le troisième chapitre présente les résultats de l'étude. Il expose de manière claire et structurée les données recueillies, souvent sous forme de tableaux, graphiques ou descriptions, sans encore les interpréter en profondeur.

Le quatrième chapitre est dédié à l'analyse et à la discussion des résultats. Il consiste à interpréter les données obtenues, à les comparer avec les hypothèses de départ ou avec les travaux antérieurs, et à en tirer des significations pertinentes.

Enfin, le mémoire se termine par une conclusion, qui résume les principaux enseignements de l'étude, suivie de recommandations et perspectives, où sont proposées des actions concrètes ainsi que des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

1.1. Clarification des concepts clefs

1.1.1 La localisation

Selon l'IFC, La localisation consiste à accroître l'investissement international et le respect du rôle des acteurs locaux, dans le but d'augmenter la portée, l'efficacité et la redevabilité de l'action humanitaire. C'est aussi une façon de repenser le secteur humanitaire à partir de la base en reconnaissant que l'écrasante majorité de l'aide humanitaire est déjà fournie par les acteurs locaux.

Les ONG Nationales/Locales qui sont déjà au premier plan des interventions au niveau local que ce soit dans le contexte humanitaire ou de développement. Elles constituent une opportunité locale qui doit permettre non seulement aux bailleurs de fonds mais aussi aux bénéficiaires des financements de répondre via elles. Ainsi, la localisation apparaît comme une source d'actions locales.

Le Comité permanent inter-agences (IASC) a défini le terme “localisation” comme le processus par lequel la réponse humanitaire devient “aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire”. Le concept de localisation dans le secteur humanitaire n'est pas nouveau: depuis longtemps, l'importance de renforcer les capacités locales et d'améliorer les partenariats entre les acteurs humanitaires internationaux et les acteurs nationaux et locaux est reconnue, en réduisant les barrières qui les empêchent d'être les protagonistes de leur propre développement (COOPI, 2024). Le Grand Bargain 2.0, mis à jour en 2021, met à nouveau l'accent sur la localisation et la qualité des financements, en insistant sur le caractère essentiel d'un soutien accru au leadership, aux capacités opérationnelles et à la capacité de réponse des acteurs locaux et nationaux, identifiés comme les principaux responsables de la gestion des crises, tant dans les contextes de développement que d'urgence. Cette approche souligne l'importance d'un investissement à long terme dans les capacités institutionnelles de ces acteurs, notamment dans les contextes fragiles exposés aux conflits, aux catastrophes d'origine naturelle, aux épidémies récurrentes et aux effets du changement climatique. En outre, il souligne également l'importance de réduire les barrières et les obstacles qui empêchent les acteurs locaux et nationaux d'établir des partenariats avec les donateurs et les organisations internationales ou d'accéder aux mécanismes de financement.

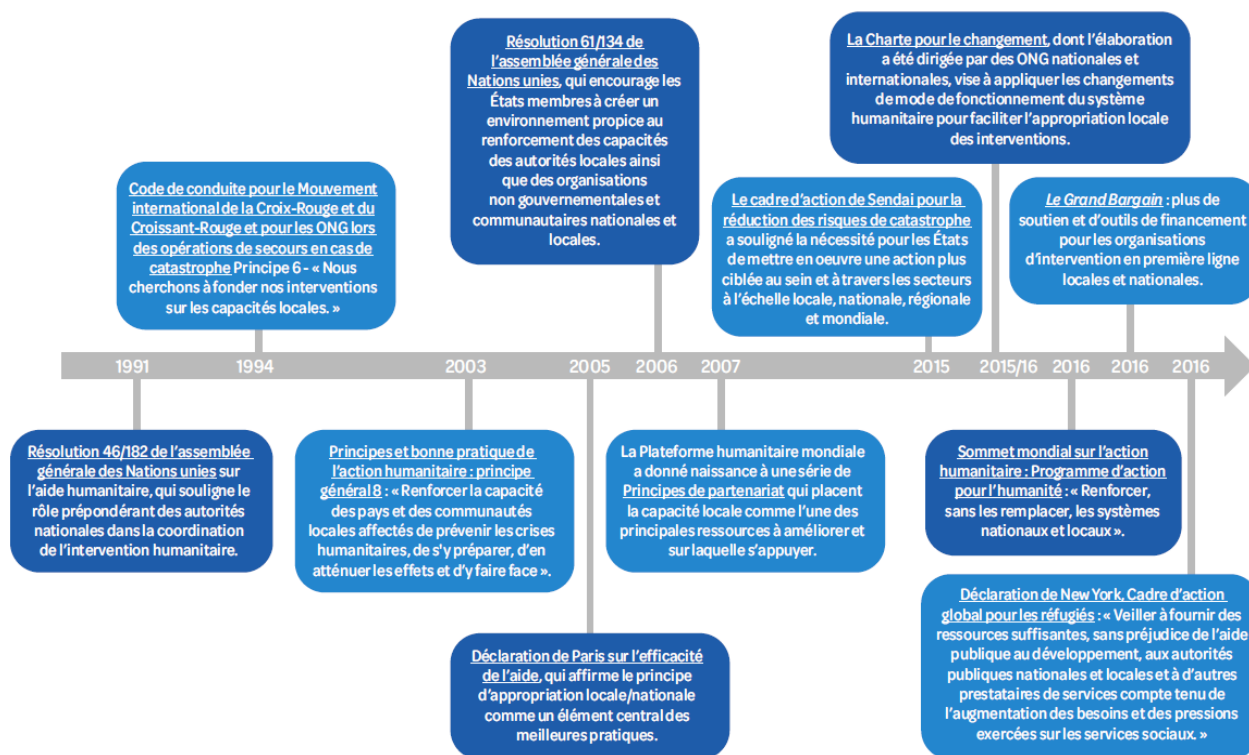
1.1.2 L'aide humanitaire

L'aide humanitaire fournit des secours à court terme comportant une assistance vitale et immédiate aux victimes de crises et de conflits (HCR, 2024). Selon l'ONG Handicap International, l'aide humanitaire est une intervention d'urgence et ponctuelle déployée pour répondre aux situations de crise exceptionnelles : guerres, catastrophes naturelles, conflits, situation de famine ou d'autres événements majeurs mettant en péril la vie des populations. L'aide humanitaire est dans la plupart des cas portée par les ONG Internationales, Nationales/Locales, les Agences du Système des Nations Unies et vise les bénéficiaires touchés par les crises. Les principes qui encadrent l'action humanitaires sont : l'humanité, la neutralité, l'impartialité, l'indépendance, volontariat, unité, universalité. Ces principes qui ont pris naissance lors de la convention de Genève de 1946, fixent des règles de conduite aux différentes parties prenantes de l'aide humanitaires.

Au niveau de la RDC, l'aide humanitaire en réponse aux différentes crises (conflits armés, épidémies, catastrophe naturelle...) est axée sur l'assistance médicales et nutritionnelles, la distribution des vivres et non vivre, l'accompagnement agricole, la construction des abris, la protection etc.

1.1.3 Localisation de l'aide humanitaire

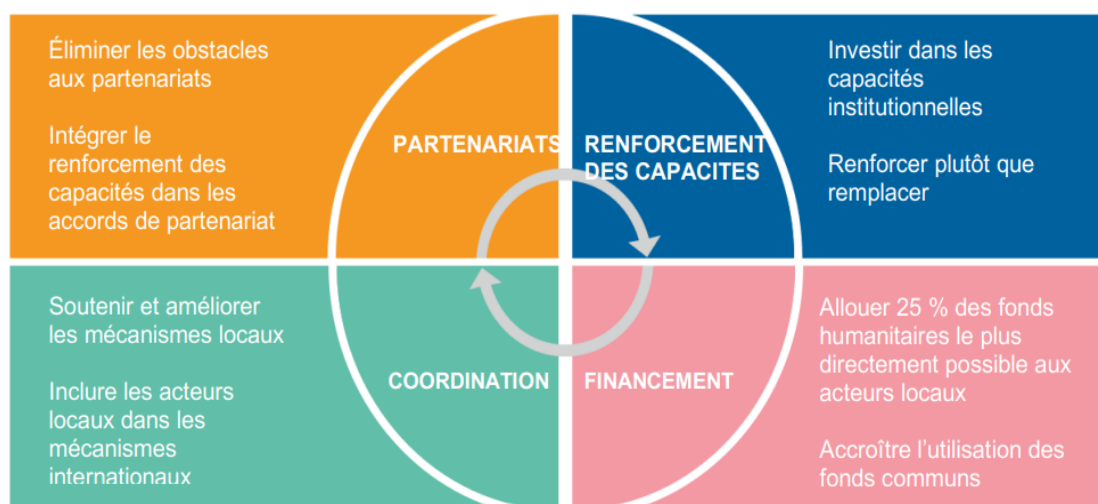
La localisation s'inscrit dans une volonté de penser et de porter les actions d'urgence et de développement à partir des acteurs et actrices se trouvant « *au plus près du terrain* ». Une aide «*»*, une aide « *sans intermédiaire* », autant de formules qui renvoient à l'aspiration à cette plus grande proximité directe du terrain (Coordination SUD, 2020). Les acteurs locaux et nationaux sont au cœur de la réponse humanitaire, en tirant parti des réseaux communautaires pour accéder aux personnes affectées, et en garantissant une action plus efficace, efficiente et durable (Humanitarianaction, 2024). Bien que les échanges et le même les partenariats avec les acteurs locaux aient en 1991 (voir Figure 1), le terme « localisation » a commencé à être largement utilisé dans les contextes humanitaires à l'approche du SHM de 2016 et est devenu, l'un des sujets les plus discutés dans le secteur humanitaire.



Sources : ICVA, septembre 2018

Figure 1 : L'évolution de la localisation dans les politiques internationales

Le débat sur la localisation fait de plus en plus surface dans le monde humanitaire et plusieurs amenant plusieurs acteurs à élaborer leur politique ou stratégie de localisation dont les engagements visent le partenariat, le renforcement de capacité, le financement, et la coordination (figure 2). Plusieurs outils sur la localisation ont été produits visant à doter les acteurs locaux et nationaux des moyens d'investir dans la participation et le leadership lors de la coordination de divers contextes humanitaires (Global CP, 2021).



Source : IFRC 2021

Figure 2 : les engagements sur la localisation

1.1.4 Le Grand Bargain

En 2016 lors du Sommet Humanitaire Mondiale (SHM) tenu à Istanbul en Turquie, la localisation a été placée au centre des échanges et des accords signés par les parties prenantes. L'accord dit accord du "Grand Bargain" comprend 61 signataires (24 États, 11 agences des Nations Unies, 5 organisations intergouvernementales et de la Croix-Rouge et 21 ONG) qui s'engage à fournir davantage de soutien de moyens de financement à destination des intervenants locaux et nationaux. Le sommet a aussi mis un accent sur l'égalité entre les différentes parties prenantes de l'action humanitaire. 09 ans après le "Grand Bargain" et 04 ans après "Grand Bargain 2.0", les Organisation Nationale/Locales présentes en RDC continuent toujours à réclamer un engagement concret dans l'application de la localisation. Les avis et la compréhension de la localisation divergent d'un acteur local à un autre mais au niveau national, le Conseil National des Fora des ONGs Humanitaires et de Développement (CONAFOHD, 2023) qui est une plateforme composée de plus de 500 ONG Nationales, place la localisation au centre des échanges avec les parties prenantes et les acteurs internationaux. En octobre 2023 le premier symposium national sur la localisation a été organisé et a convié tous les acteurs humanitaires œuvrant en RD Congo ainsi que les plateformes internationales qui travaillent sur la localisation à y prendre part (CONAFOHD, 2024). Ce symposium a permis aux acteurs d'échanger de manière plus approfondie sur le concept de la localisation. Une étude sur la localisation réalisée en 2025 à l'échelle nationale par L'ONG

BIFERD a permis de mettre en lumière le niveau de mise en œuvre des différents piliers de la localisation. Toutes fois, la limite évoquée est la faible participation des ONG internationale à l'étude.

1.1.5 La gouvernance

La gouvernance représente la gestion et le fonctionnement d'une organisation (csssbnq, 2019). De façon plus spécifique, le concept de gouvernance désigne les mécanismes, les façons de faire et les stratégies utilisées pour qu'une organisation atteigne ses objectifs dans un climat de saine gestion, de transparence et respectueux de l'ensemble de ses parties prenantes (csssbnq, 2019). La gouvernance joue un rôle important dans le fonctionnement d'une organisation car, sa mise en œuvre adéquate permet d'assurer une gestion efficiente et efficace des actions internes et externes d'une organisation. La mise en place d'un système de gouvernance basée sur des outils spécifiques (Manuel de gestion des ressources humaines, politique en matière de gestion financière et de comptabilité, code de conduite, les logiciels...) permet d'assurer un meilleur suivi et contrôle qualité. Au niveau humanitaire, l'augmentation des financements et la confiance des bailleurs passeront par la légitimité des mécanismes de gouvernance mis en place (Christelle PERRIN et al. 2021). Ainsi, La gouvernance des ONG dans ses relations avec les bailleurs institutionnels s'inscrit dans un processus de contractualisation mais aussi d'une institutionnalisation de pratiques, de valeurs afin d'améliorer la qualité des interventions auprès des bénéficiaires (Christelle PERRIN et al. 2021).

1.1.6 ONG Nationale/Locale et Internationale

Au niveau des 2 Provinces concernées par l'études, nous distinguons la présence de 2 types d'Organisations Non Gouvernementale qui agissent dans l'action humanitaire en dehors des agences du système des Nations Unies. On a :

- Les ONG Internationales dont la présence opérationnelle va au-delà du niveau national,
- Les ONG Nationales/Locales avec un rayon d'intervention limité à une ou plusieurs provinces au niveau d'un seul pays.

1.1.7 Partenariat Humanitaire

Le partenariat 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 (François et al. 2013). 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. Au niveau de la RDC, le partenariat humanitaire constitue une opportunité qui permet aux différents acteurs humanitaires de conjuguer des efforts mutuels en vue de répondre efficacement aux crises. Les différents types de partenariats tels que la sous-traitance, la coopération institutionnelle et opérationnelle constituent une base nécessaire pour le renforcement de l'action humanitaire portée par les ONG Internationales et Nationales/Locales.

1.1.8 Stratégie de transfert de compétence

Le partenariat et le transfert de compétence vont de pair. Dans le cadre de la localisation le transfert de compétence est le pilier pour une autonomisation et une pérennisation des actions. La stratégie est basée sur les renforcements des capacités sur des thématiques clefs, l'accompagnent technique, les missions conjointes, la coordination, le suivi-évaluation etc. Toutes ces actions permettent aux membres des organisations locales d'avoir un dynamisme dans la réponse et être davantage compétitifs aux opportunités avenir.

1.2. Ecrits théoriques

Comme évoqué dans les différents points précédents, la localisation est une approche de plus en plus recommandée dans l'action humanitaire par les bailleurs, les agences du système des nations unies ainsi que les ONG signataires de l'engagement du Grand Bargain. De nos jours, les ONG Nationales/Locales mènent continuellement des plaidoyers au niveau des différents mécanisme de coordination afin que la location soit réelle et non théorique. Au niveau de la RDC, les avancées actuelles prônées par les bailleurs de fond recommandent que 25% des financement soit alloué directement aux ONG nationales/locales mais aussi le conditionnement d'accès aux financements des ONG Internationales en consortiums avec des ONG Nationales/Locales.

1.2.1. Les consortiums

Les financements actuels octroyés par certains bailleurs de fond sont conditionnés par des consortiums entre les ONG Nationales/Locales ou soit entre ONG Internationales et ONG Nationales/Locales. En RDC cette condition imposée par le Fond Humanitaires amène les ONG Internationales à compétir au Financement avec les ONG Nationales. Une stratégie qui permet de faire la promotion de la localisation.

Les consortiums sont évidemment recommandés mais au niveau local, plusieurs ONG se plaignent de n'avoir toujours pas la possibilité d'être retenue par les ONG Internationales lors de la soumission des projets aux bailleurs de fond. Notre étude permettra de mettre en lumière certaines limites dans les procédures de partenariat.

1.2.2. L'octroi des financements aux ONG Nationales/Locales dites "ONG traditionnelles "

Dans les échanges avec les acteurs humanitaire en lien avec les financements, il se dégage une catégorie d'ONG Nationales/Locales dites "ONG Traditionnelle". Le terme traditionnel est utilisé en faisant référence au fait qu'elles soient tous les temps privilégiés quand il s'agit des financements. De fois elles reçoivent des financements pour des zones qu'elles n'y ont aucune assise et de manière directe sans appel à manifestation d'intérêt pouvant permettre à d'autres acteurs de compétir. Ce privilège que certaines organisations ont vis-à-vis des autres crée de fois un sentiment de frustration de la part des dirigeants de certaines Organisation.

1.2.3. La théorie et la pratique de la localisation

La migration intervention humanitaire vers la localisation est approche irréversible qui être promue par les bailleurs de fond et leurs différents alliés. Sur le plan théorique, elle apparait comme une meilleure approche mais de façon pratique son application mérite des analyses assez approfondies pour un meilleur recadrement.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Présentation de la République Démocratique du Congo (RDC) et des provinces du Nord et du Sud-Kivu

2.1.1 La RDC

La RDC est un l'un des plus vastes pays de l'Afrique avec une superficie de 2 345 410 km² et une population estimée à 112 800 000 d'habitants (UNFPA, 2025). Elle partage ses différentes frontières avec 9 pays :

- Au Nord : La République Centrafricaine et le Soudan du Sud ;
- Au Sud : la Zambie
- A l'Est : l'Ouganda, Le Rwanda, le Burundi et la Tanzanie ;
- A l'Ouest : La République du Congo et l'Angola ;



Carte de la RDC (Source : Radio Okapi)

Selon la banque Mondiale, la RDC dispose de ressources naturelles exceptionnelles, notamment des minéraux tels que le cobalt et le cuivre, un potentiel hydroélectrique, d'importantes terres arables, une immense biodiversité et la deuxième plus grande forêt tropicale du monde.

Le pays fait face, depuis plusieurs années, à une crise sécuritaire persistante dans sa partie orientale, principalement due à la présence et aux activités de groupes armés. À cette instabilité s'ajoutent des épidémies récurrentes ainsi que des catastrophes naturelles, qui contribuent à aggraver la situation humanitaire et à générer des besoins humanitaires considérables.

2.1.2 Le Nord Kivu

La province du Nord Kivu est l'une des Province de l'Est de la RDC. Elle a une superficie de 59.483 Km² et partage ses frontières avec le Rwanda, l'Ouganda, la province du Sud Kivu et de la Tchopo. Elle a pour chef-lieu la ville GOMA. Selon les données démographiques publiées par l'INS en 2015, la population du Nord Kivu est estimée à 6.655.000 d'habitants. Les populations vivent de l'agriculture, l'élevage, la pêche, la chasse, le commerce...

2.1.3 Le Sud Kivu

La province du Sud Kivu a une superficie de 64.791 Km² avec une population de 5.772.000 habitants. Elle partage ses frontières avec le Rwanda, le Burundi, la province du Maniema, du Nord Kivu et le Tanganyika. Elle a pour chef-lieu la ville de Bukavu. Les populations mènent des activités similaires à celles vivant dans le Nord Kivu comme sources de revenus.

Les 2 provinces se partagent aussi le Lac Kivu, l'un des plus grands lacs de la RDC.

Le contexte humanitaire de ces 2 provinces est marqué par les conflits armés entraînant de manière régulière les mouvements de population. En début d'années 2025, les chefs-lieux de ces 2 provinces sont occupés par les rebelles du M23.

2.2. MATERIELS ET METHODES

2.2.1 Type de l'étude

Il s'agit d'une enquête basée sur des données rétrospectives. 2 groupes d'organisation sont impliqués dans l'étude.

Groupe 1 : ONG Internationales

Groupe 2 : ONG Nationales/Locales.

Il faut aussi noter que le groupe 2 est composé de 2 sous-groupes dont l'un est constitué des ONG Nationale/Locale qui ont déjà une expérience dans le partenariat et l'autre, sans aucune expérience dans le partenariat.

2.2.2 Échantillonnage

L'étude a fixé d'atteindre au moins 30% de répondants issus des ONG Nationales/Locales et au moins 30% pour les ONG Internationales. Ces taux de réponse représentent la moyenne acceptable pour un sondage. Sur la base de ce taux de réponse attendu, l'étude cible une taille minimale (voir tableau 1) 44 ONG Nationales/Locale et 24 ONG Internationales.

Tableau 1 : Récapitulation de la taille de l'échantillon

Type d'organisation	Nombre total dans les 2 provinces	Taille de l'échantillon
ONG Nationale/Locale	148	44
ONG Internationale	80	24
Total	228	68

Source nombre des ONG: OCHA, 3W septembre 2025.

2.2.3 Identités des répondants

Pour avoir des données exploitables et reflétant la réalité du partenariat, une rigueur absolue a été mise sur le choix des répondants. A cet effet, le représentant de l'organisation autorisé à répondre au questionnaire doit avoir l'une des identités suivantes :

- directeur/représentant National;
- chargé de partenariat;
- chargé de programme;

2.2.4 Critère d'exclusion à l'études

Les Organisations n'ayant pas de champs d'action dans les provinces du Nord et du Sud Kivu sont systématiquement exclues de l'étude. Cette limitation permet de recueillir exclusivement les avis des partenaires opérant dans la zone ciblée par l'étude.

2.2.5 Élaboration du questionnaire et Collecte de données

Le questionnaire (voir annexe 1) est élaboré via le logiciel Kobotoolbox. Il est conçu dans l'optique d'avoir l'ensemble d'informations nécessaires sur l'identification de l'organisation (Nationale/Locale, Internationale), sa zone de couverture, son/ses domaine(s) d'intervention, la coordination, le partenariat, le financement, le renforcement de capacités et les défis.

Avant le déploiement du formulaire pour la collecte de données, celui-ci a été testé et des erreurs observées ont été corrigées. Une fois corrigé, le formulaire a été partagé aux partenaires pour la collecte de données. La base de données des e-mails des représentants des ONG présentes dans les 2 provinces a été utilisée pour le partage du formulaire. Des contacts ont également été établis avec partenaires absent de la base de données pour leur participation à l'enquête.

Nous réaffirmons que le paramétrage du formulaire Kobotoolbox est fait pour limiter la participation en une seule fois à l'enquête. Des orientations ont été également données pour que le lien de l'enquête ne soit pas partagé à d'autres personnes afin de limiter les biais.

La collecte de données a commencé du 20 décembre 2025 au 20 janvier 2026.

2.2.6 Analyse des données

Les données collectées ont été traitées et analysées via le logiciel kobotoolbox et Excel version 2016.

CHAPITRE 3 : RESULTATS DE L'ETUDE

3.1. Participation à l'étude

Au total 68 ONG ont participé à l'étude dont 44 ONG Nationale/Locale et 24 ONG Internationales. le statut des participants est le suivant :

- 19 directeurs/représentants Nationaux;
- 37 chargés de partenariat;
- 12 chargés de programme.

Le tableau 2 montre la répartition des répondants dans les 2 provinces. Sur les 68 participants l'on note que 47% interviennent dans la province du Nord Kivu, 17,6% dans le Sud Kivu et 35,4% dans les 2 provinces.

Tableau 2 : Nombre de répondants par type d'organisation et zone d'intervention.

Types d'Organisation	Nord Kivu	Sud Kivu	Nord et Sud Kivu	Grand Total
ONG Internationale	8	3	13	24
ONG Nationale/Locale	24	9	11	44
Total	32	12	24	68

Une répartition est également faite en fonction du domaine d'intervention des différentes Organisations ayant participé à l'enquête (Figure 3). Sur les 68 ONG ayant participé à l'enquête 83% d'entre elles interviennent dans la nutrition, 74% dans la protection. Le secteur logistique est représenté à 11%.

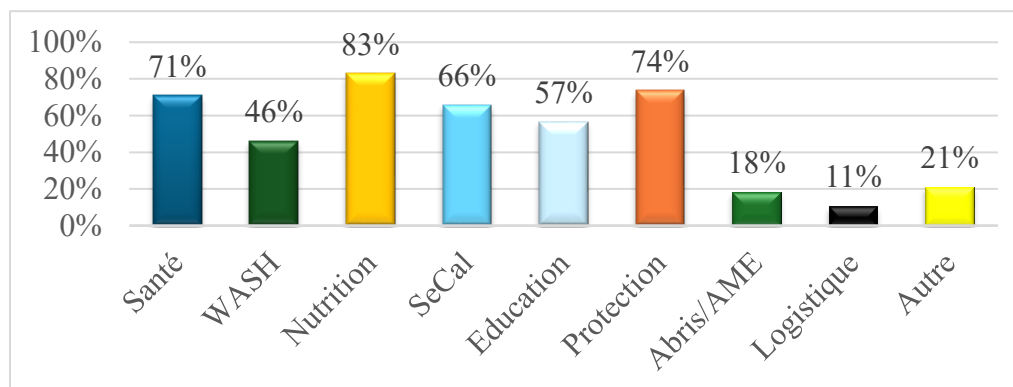


Figure 3 : Répartition des répondants en fonction de leur domaine d'intervention

Les secteurs ressortis dans autres secteurs sont : environnement, entrepreneuriat, défense des droits humains, Consolidation de la paix etc.

3.2. Connaissance de l'engagement du Grand Bargain sur la localisation

La figure 4 ci-dessous montre que 59% de répondants ont une connaissance du Grand Bargain sur la localisation. Les résultats scindés par type d'organisation montrent que 47% de répondant issu des d'ONG Nationales et 84% des ONG Internationale ont une connaissance de l'engagement du Grand Bargain.

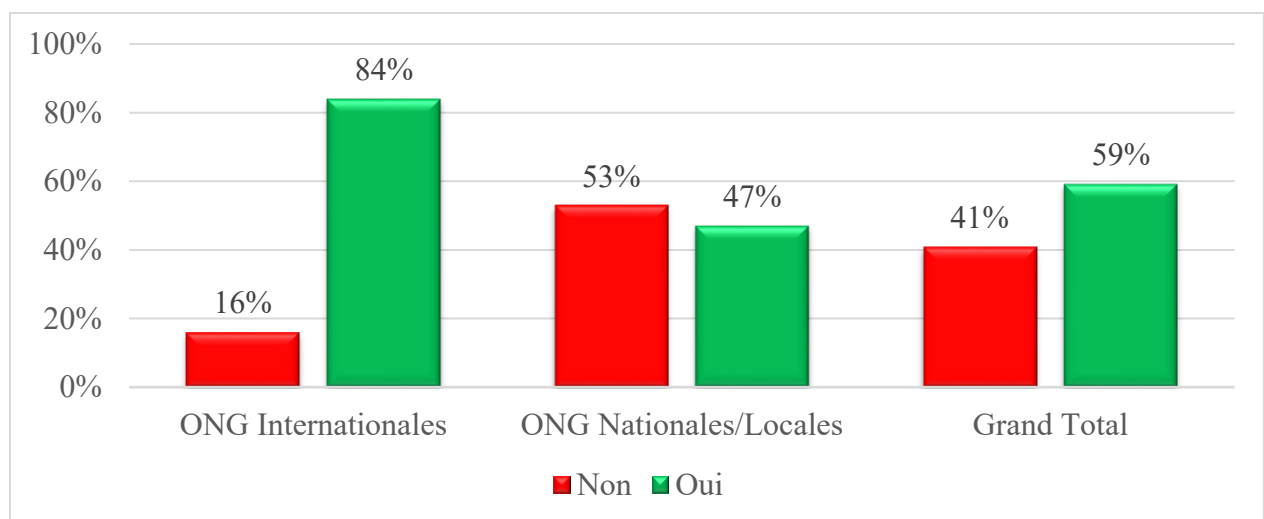


Figure 4 : Niveau de connaissance de l'engagement du Grand Bargain

3.3. Communication entre les ONG Internationales et Nationales/Locales

Le niveau de communication entre les ONG Nationales/Locales et les ONG Internationale varie en fonction de l'expérience en matière de partenariat. Les résultats ont montré que sur l'ensemble des ONG ayant une expérience dans le partenariat, 80% d'entre elles estiment entretenir une communication satisfaisante avec les ONG Internationales. Ce taux n'est que 39% pour les ONG n'ayant aucune expérience dans le partenariat. Ces dernières indiquent que leurs demandes d'audience ainsi que leurs mails d'informations sont souvent sans réponse, ce qui limite considérablement les échanges et le partage d'informations. Par ailleurs, certaines ONG Nationales/locales soulignent que ce déficit de communication constitue un obstacle majeur,

rendant difficile l'accès aux opportunités de partenariat ainsi que la compréhension des procédures y afférentes.

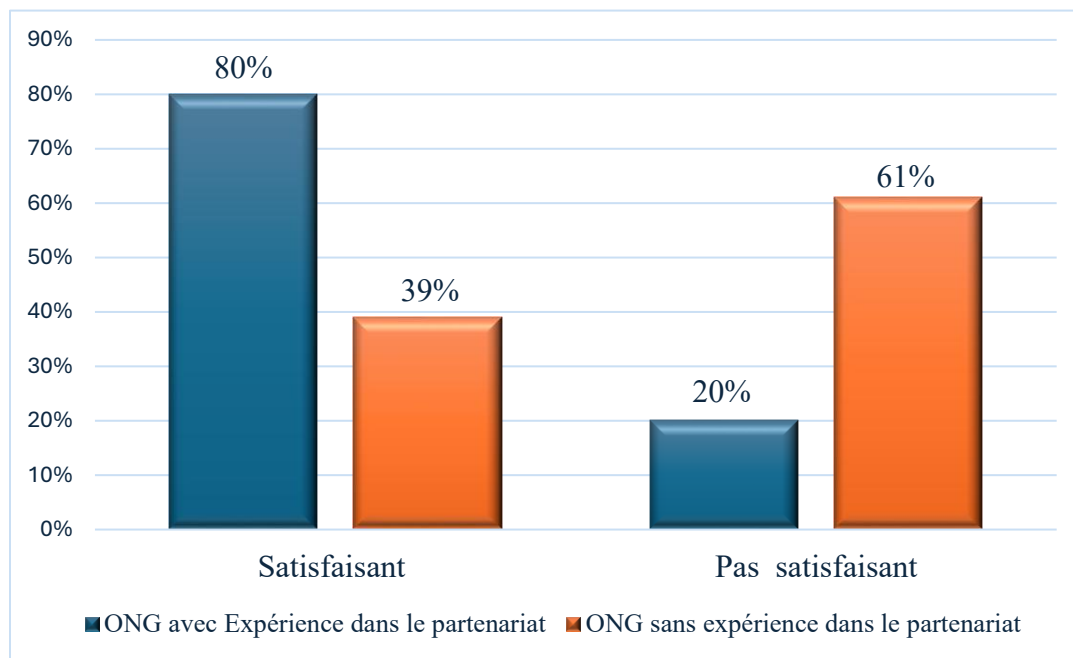


Figure 5 : niveau de communication avec les ONG internationales

3.4. Les opportunités de financement et les procédures de financement

3.4.1. Expérience dans le partenariat

Durant les 6 derniers mois qui ont précédés l'enquête, 100% de répondant des ONG Internationale ont déclaré avoir échangé avec les ONG nationale pour un partenariat, 100% d'être eux ont aussi déclaré que leur Organisation a déjà lié un partenariat avec une ONG Nationales/Locales. Parmi les répondants des ONG Nationales/Locales, 69% ont signifié avoir déjà une expérience d'un partenariat avec un ONG Internationales.

3.4.2. Échange entre ONG Nationale/Locales et Internationale sur le partenariat

Cette partie vise à savoir si dans les 6 derniers mois, il y a eu des échanges ou discussion autour d'un partenariat entre les 2 types d'organisation. Les résultats (figure 6) a montré que 86% d'ONG Nationale ou Locale ont déclaré avoir échangé avec une ONG Internationale sur un partenariat. Ce taux d'échange s'élève à 96% des répondant issus des ONG Internationales.

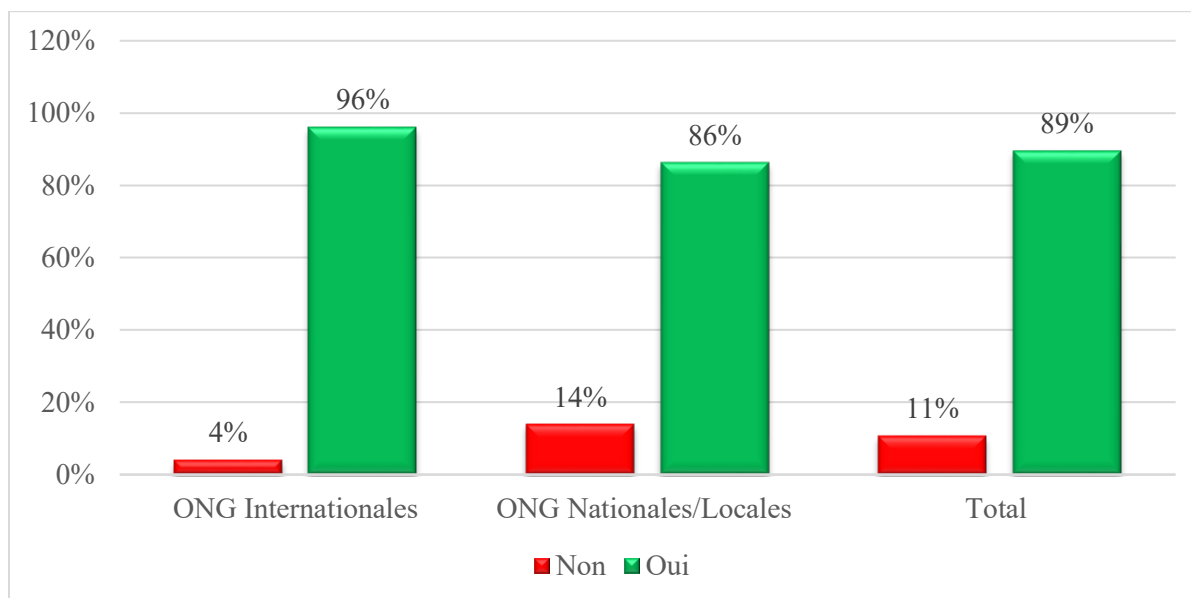


Figure 6 : Échange sur le partenariat les 6 derniers.

3.4.3. Connaissance des procédures de partenariat par les ONG Nationales/Locales

Sur les 16 ONG Nationales/Locale n'ayant aucune expérience dans le partenariat, 87,5% d'entre elles n'ont aucune connaissance des procédures de partenariat avec les ONG Internationales.

Parmi les ONG ayant une expérience dans le partenariat, 57% d'entre elles ont signifié que les procédures de partenariat sont initiées par des appels à manifestation d'intérêt (Figure 7).

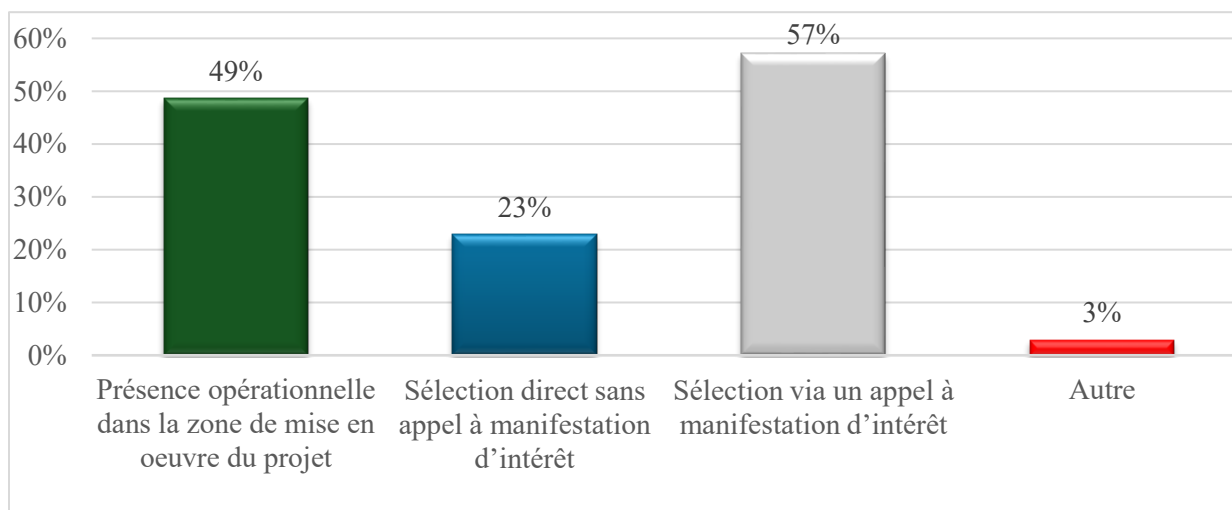


Figure 7 : Procédure de partenariat

Au niveau de la transparence (Figure 8), 39% des 44 ONG Nationales/locale qui ont participé à l'étude ont signifié que le processus de partenariat est moyennement transparent, 12% ont signifié que c'est très transparent et 22% pas du tout transparent.

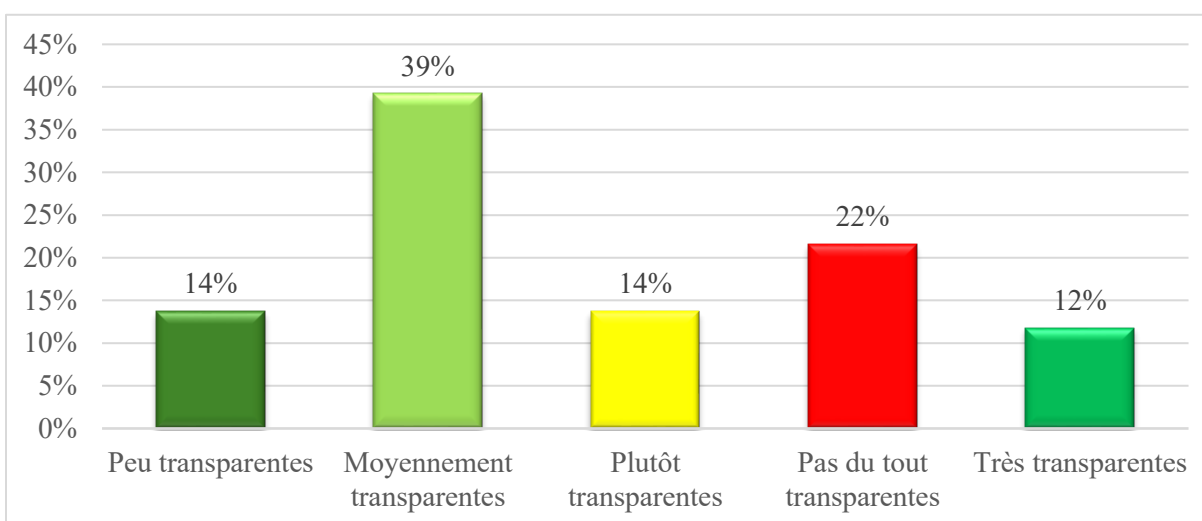


Figure 8 : Niveau de transparence du processus de partenariat jugé par les ONG Nationales/Locales

3.4.4. Mise en œuvre du partenariat et renforcement de capacités

100% des Organisations Nationales/Locales ayant déjà une expérience dans la mise en œuvre des interventions en partenariat avec les ONG Internationales ont déclaré que leur niveau d'autonomisation est élevé.

Les domaines de compétences citées comme bénéfiques après le partenariat, l'on note la gestion financière citée par 80% des répondant (Figure 9) et la coordination (77%).

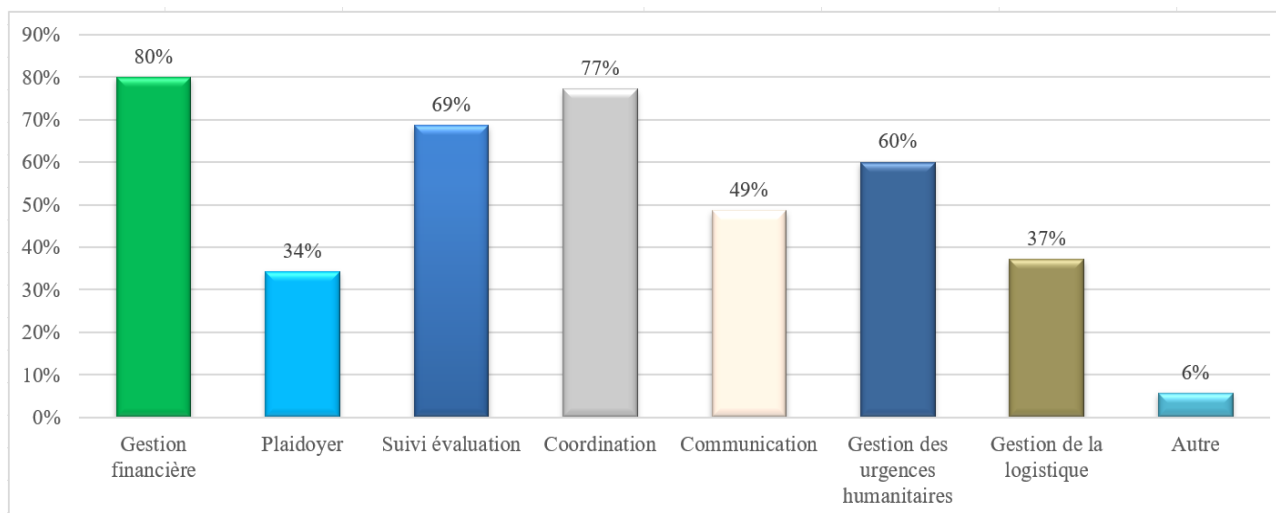


Figure 9 : domaine de compétence bénéfique aux ONG Nationales ayant une expérience dans le partenariat.

3.4.5. Les limites pour le partenariat avec les Organisations Nationales/Locales

Les résultats de la figure 10 montrent que, sur l'ensemble des 24 répondants des ONG Internationales, 84% ont signifié que les ressources financières sont limitées, 72% ont noté la faible capacité technique des ONG nationales ou Locales.

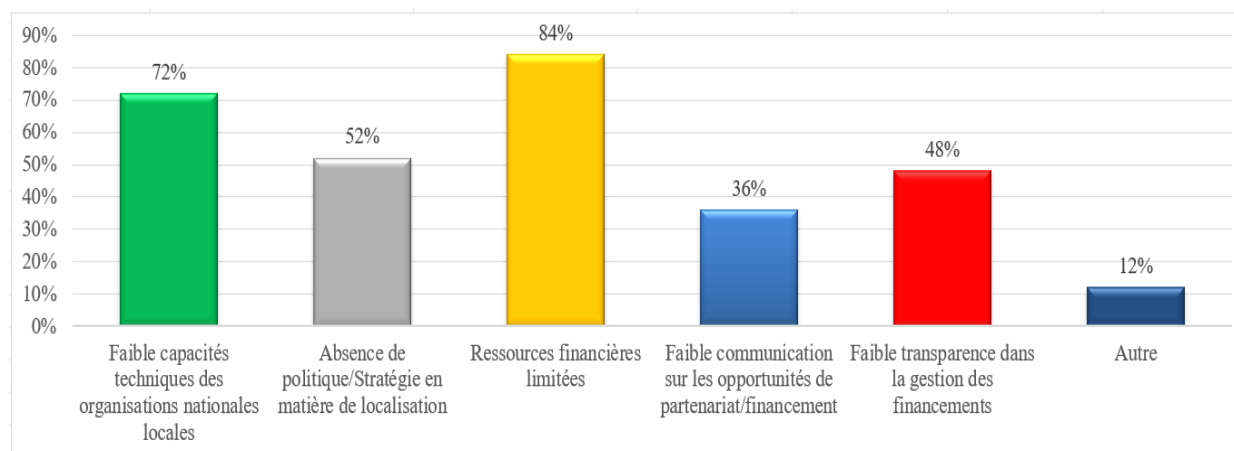


Figure 10 : limite du partenariat selon les ONG Internationales

3.5. Outils de gouvernance des ONG Nationales/Locales

Pour comprendre le dynamisme ou encore la capacité des ONG Nationales/Locales sans expérience dans le partenariat, l'étude a évalué la disponibilité des outils de gouvernance dont

disposent celles-ci. Les résultats dans figure 11 montrent que 94% d'entre elles disposent d'outils sur la protection contre les exploitations et abus sexuels, 88% ont la politique antifraude, 6% n'ont aucune politique.

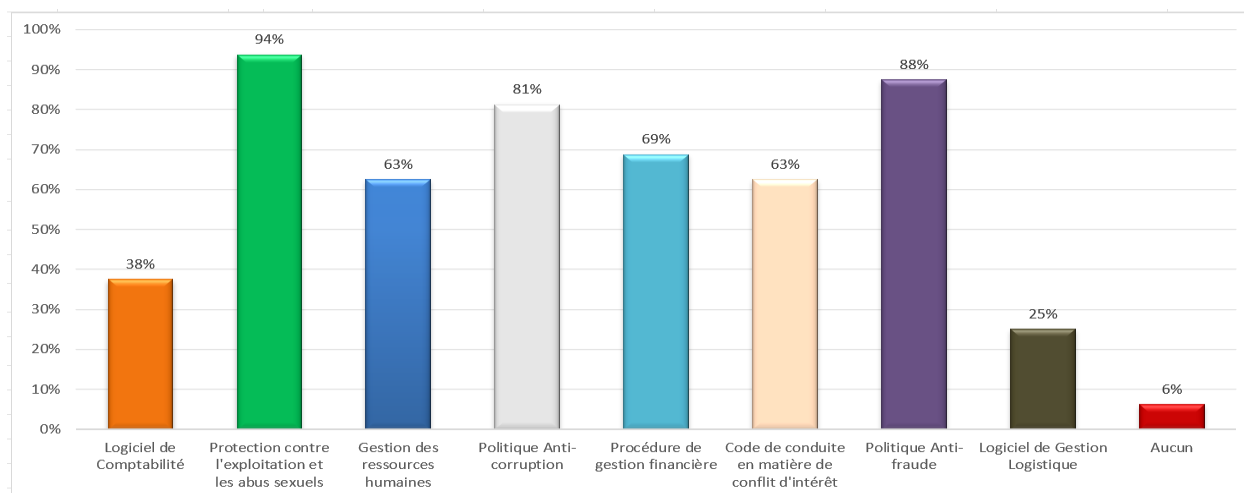


Figure 11 : Disponibilité des outils de gouvernance

3.6. Politique de la localisation

Sur les 24 Répondants pour le compte des organisations internationales, 88% ont déclaré que leur Organisation dispose d'une politique de la localisation.

3.6.1. La coordination

3.6.1.1. Niveau de collaboration entre ONG Internationales et ONG Nationales/Locales

Les résultats de la figure 5 montrent que les répondants des ONG Internationales ont signifié que leur collaboration avec les ONG Nationales/Locales est bon (44%) ou très bon (56%). Au niveau des ONG Nationales/Locale certains répondants ont signalé que le niveau de collaboration est bon (41%), très bon (33%) ou moyennement bon (25%).

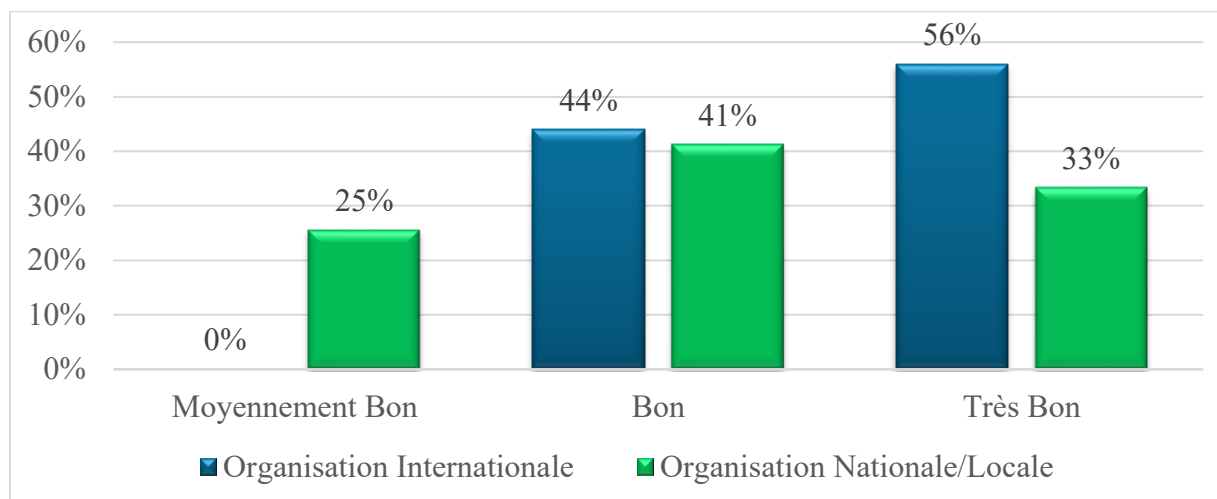


Figure 12 : niveau de collaboration entre les différents types d'organisation

3.6.1.2. Appartenance à un cluster

100% des répondants que ce soient des ONG Nationales/Locales ou Internationales ont déclaré appartenir à un cluster.

CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET ANALYSES

Cette partie met l'accent sur une discussion et une analyse basée sur différents piliers de la localisation en vue de ressortir les goulots, lesquels nécessiteront des actions d'amélioration. Les discussions toucheront les grandes bases de la localisation et des questions d'ordre général tels que la connaissance de la localisation par les partenaires, leur interaction etc.

4.1. Connaissance de l'engagement du Grand Bargain par les partenaires

Les résultats de l'étude ont montré que le niveau de connaissance de l'engagement du Grand Bargain diffère par type d'organisation. L'on note que 84% des répondants issus des ONG Internationales contre 53% de ceux issus des ONG Nationales/Locales. Ce faible niveau de connaissance de la localisation par les acteurs locaux a aussi été évoqué par le CONAFOHD. Bien que le CONAFOHD ait organisé un symposium national sur la localisation en 2023, il est encore nécessaire de continuer à renforcer le niveau de connaissance des ONG Nationales/Locales sur le concept de la localisation. Ce renforcement de capacité peut aussi être élargie aux ONG Internationales afin que les différentes parties prenantes de l'action humanitaire présentent dans la province du Nord et du Sud Kivu puissent avoir de meilleures connaissances sur la localisation.

4.2. Implication des ONG nationales/Locales dans la coordination locale

Au niveau local, 100% des organisation ayant participé à l'étude ont signalé appartenir à au moins un cluster. Le mécanisme de coordination locales gérée par les clusters permet donc à l'ensemble des acteurs internationaux ou nationaux d'échanger librement sur les thématique clefs des interventions humanitaires. Ce résultat corrobore avec la note d'orientation de IFRC (2021) qui souligne que, les acteurs internationaux, en particulier les Nations Unies et les coordonnateurs sectoriels, promeuvent et facilitent la participation active des partenaires locaux et autres acteurs locaux au sein des forums de coordination pertinents, et veillent à ce que des organisations diverses soient représentées, notamment des organisations dirigées par des femmes et des jeunes.

L'appartenance de l'ensemble des ONG Nationales/Locales cluster constitue une avancée importante de la localisation cependant, 25% d'acteurs nationaux/locaux ont signifié que leur niveau de collaboration avec les ONG nationale est moyennement bon. La raison de cette

collaboration moyenne est selon les acteurs locaux, due à un déficit de communication et le faible niveau d'implication des acteurs locaux dans la prise de décision. Selon certains répondants issus des ONG Nationale/Locales, les responsables de certaines Organisations internationales refusent de répondre à leurs mails ou encore aux sollicitations pour des échanges, d'autres disent que les ONG Nationales/Locales sont souvent isolées par les ONG Internationales dans la prise de décision.

La meilleure communication entre les différents acteurs Internationaux et Nationaux/Locaux doit être privilégiée car, elle permet les interactions, les apprentissages, le partage de l'information etc. Il est donc nécessaire que les ONG Internationales puissent travailler avec leurs différents membres afin d'améliorer la communication avec les ONG Nationales/Locales et l'implication de ces dernières dans les instances de prise de décision.

4.3. Procédures de partenariat et de financement et son niveau de connaissance par les ONG Nationales/Locales

Le partenariat et le financement suivent des procédures qui sont liés. L'étude a cherché à comprendre les mécanismes actuellement mis en place par les ONG Internationales pour la signature des accords de partenariat avec les ONG Nationales/Locales. Il sied de rappeler que 100% de répondants des ONG internationales ont déclaré que leur organisation a déjà signé un partenariat avec un ONG Nationale/Locales. Si ce résultat apparaît comme une avancée positive de la localisation, il est nécessaire de comprendre les procédures ayant permis la signature des partenariats ainsi que le niveau de connaissance de celles-ci par les ONG Nationales/Locales.

Au niveau des Organisations Internationales, 44% répondants affirment que le partenariat commence par un appel à manifestation d'intérêt, 32% font des sélections directes sans appel à manifestation d'intérêt et 24% par recommandation. L'analyse du niveau de connaissance des procédures de partenariats avec les ONG Internationales auprès des ONG Nationales/Locales a été réalisée exclusivement auprès des répondants ne disposant d'aucune expérience préalable en matière de partenariat. Les résultats ont montré que 87% de répondants ne connaissent pas les procédures de partenariat mis en place par les ONG Internationales. Ce résultat a conduit à une autre analyse axée sur la transparence des procédures de partenariat. Parmi les répondants des

ONG Nationales/Locale 22% ont jugés que les procédures de partenariat avec les ONG internationales ne sont pas du tout transparentes. Selon les répondants, la non-transparence des procédures de partenariat est due à plusieurs causes : corruption, le conflit d'intérêt (certain agent des ONG Internationale créent leur propre ONG nationale et orientent les financements vers la leur), le manque d'information nécessaire sur les procédures et appels au partenariat, le privilège donné habituellement au ONG déjà connue. Cette situation bloque la compétitivité entre les acteurs locaux et va à l'encontre de l'article 5 de la convention de Nation Unies contre la corruption qui conseille d'adopter, de maintenir et de renforcer des systèmes qui favorisent la transparence et préviennent les conflits d'intérêts.

Les ONG Internationales doivent une fois de plus travailler dans le sens à œuvrer pour la promotion des piliers de l'engagement définit lors des dialogues nationaux sur la location (IFRC, 2021) notamment, l'élimination des obstacles aux partenariats. A cet égard, elles doivent favoriser une large diffusion des opportunités de financement en s'appuyant sur les canaux existants tels que les clusters, les groupes de travail et autres mécanismes de coordination.

4.4. Renforcement de capacité

L'études a effectivement noté que 100% des ONG Nationales/Locale qui ont une expérience en matière de partenariat ont signifié que leurs capacités ont été renforcées et leur niveau d'autonomisation est élevé. Ce résultat confirme la nécessité pour les Organisations Internationales de nouer des partenariats durables avec les ONG Nationales/Locales afin d'assurer l'autonomisation, l'appropriation et la pérennisation l'aide au niveau locale. Ceci entre dans la droite ligne de l'engagement du Grand Bargain.

Parmi les domaines de compétences clés ressortis comme facteurs d'autonomisation, on note principalement la gestion financière (80%), la coordination (77%), le suivi évaluation (69%), la gestion des urgences humanitaires (60%).

La localisation apparaît ainsi comme une opportunité majeure d'apprentissage et de renforcement de capacité pour les ONG Nationales/Locales et méritent un engagement renforcé de la part des acteurs internationaux.

4.5. Analyse des outils de gouvernance des ONG Locales

Le partenariat et la bonne gouvernance constituent un ensemble qui, de manière dynamique conduit à un meilleur résultat ainsi que l'établissement d'une meilleure confiance entre les parties prenantes. L'étude a orienté son analyse sur les outils de gouvernance dont disposent les organisations Nationales/Locales pouvant leur permettre d'assurer une meilleure gestion du partenariat. Parmi ces outils, l'on a ceux destinés au contrôle et suivi financier, la protection et la gestion des ressources humaines.

Les résultats ont montré que sur les 16 ONG Nationales/Locale n'ayant aucune expérience dans le partenariat, 62% d'entre elles ne disposent d'aucun logiciel de comptabilité. Ce constat permet de déduire que les fonds propres de ces organisations sont gérés sans aucune source de traçabilité fiable des transactions financières. Cette situation est susceptible d'amener les ONG Internationales à avoir de réticences à lier de partenariat avec certaines ONG Nationales/Locales. Ce constat confirme la synthèse du rapport de la Coordination SUD (2019), qui indique que, la faible capacité de gestion et de reporting, le manque de trésorerie ou encore la fragilité de la gouvernance d'une partie des partenaires agissant localement apparaissent comme les arguments principaux des limites actuelles à la localisation des financements.

Au regard de l'aspect lié à la gestion financière, l'étude a également remarqué que 39% du groupe d'Organisation ciblé ne disposent pas de politique de gestion des ressources humaines et de code de conduite en matière de conflit d'intérêt. Ne pas disposer de ces outils de gouvernance prouve que les recrutements du personnel ne sont pas faits selon les normes requises et entraîneraient aux clientélismes, au favoritisme et un résultat de faible qualité. Selon CEGEP (2004), la politique de gestion des ressources humaines est un outil privilégié qui permet de maintenir et d'accroître la qualité, la compétence, l'engagement et le bien-être de son personnel, conditions essentielles à réalisation de la mission et des objectifs institutionnels.

Nous notons aussi que les politiques tels que la politique de la Protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS), les politiques anti-fraude et anti-corruption sont disponibles chez 80% des répondants. Il s'agit d'une avancée positive dans le renforcement de la gouvernance interne des ONG Nationales/Locales.

Bien que certaines organisations nationales disposent d'un système gouvernance adapté, d'autres en revanche, doivent fournir encore des efforts à fournir pour répondre aux exigences d'un partenariat efficace. Cette exigence doit amener le management des ONG Nationales/Locale à mettre en place des outils de contrôle efficaces afin de renforcer leur crédibilité et leur compétitivité non seulement dans le cadre de partenariat avec les ONG internationales mais aussi après d'autres bailleurs de fonds.

4.6. Communication

L'étude a montré qu'il y a effectivement un déficit de communication chez les ONG Nationales ne disposant d'aucune expérience dans le partenariat avec les ONG Internationales. Ce déficit crée un blocage dans les échanges, limitant le partage d'information ainsi la mutualisation des efforts dans la réponse humanitaire.

Dans ce contexte, il est important que l'ensemble des acteurs humanitaires privilégie une meilleure communication réciproque pour permettre à chaque partie prenante à l'action humanitaire d'avoir la meilleure information.

Les différents mécanismes de coordination en place doivent aussi être le centre d'échange d'information et de communication entre les acteurs.

CONCLUSION

Les résultats de notre étude nous ont permis de les confronter aux différentes hypothèses préalablement posées. Les résultats ont effectivement confirmé l'hypothèse selon laquelle L'Engagement du Grand Bargain qui est la base de la localisation est peu connu par les leaders des organisations. En effet, 41% des répondants ont déclaré ne pas avoir une compréhension sur l'engagement du Grand Bargain ce qui met en évidence un déficit dans son application.

L'hypothèse sur la faible capacité technique et structurelle est aussi confirmée. A ce sujet, l'étude confirme que certaines ONG Nationales/locales ne disposent pas d'outils nécessaires pouvant permettre d'assurer un meilleur contrôle interne de leur institution. L'absence d'outils de gouvernance constitue un frein majeur à la crédibilité et la compétitivité dans les processus de partenariat et de financement. L'étude prouve aussi que la localisation permet de renforcer les compétences des ONG Nationales/Locales. Les résultats indiquent que la localisation contribue au développement des capacités institutionnelles de ces organisations, renforçant ainsi leur rôle dans la réponse humanitaire.

S'agissant de l'hypothèse relative au déficit de communication entre les ONG Internationales et les ONG nationales/Locales, l'étude confirme qu'il y a effectivement une insuffisance dans les échanges. Ce déficit de communication bien que mitigé selon l'expérience des Organisations Nationales/Locales en matière de partenariat, montre qu'il y a encore un besoin d'amélioration.

Les résultats confirment aussi que les opportunités de financement et les procédures de financement ne sont pas largement diffusées pour permettre aux ONG Nationales/Locales de compétir. Ceci montre une grande limite pour l'accès au financement.

RECOMMANDATIONS - PERSPECTIVES

Au regard des résultats issus de notre étude, il est nécessaire que les actions soient menées pour renforcer l'engagement en faveur de la localisation. A cet effet, les recommandations ci-dessous sont adressées aux différents acteurs concernés :

Aux responsables des ONG internationales :

- renforcer la communication avec les responsables des ONG Nationales ;
- assurer une large diffusion des opportunités de financement ;
- informer et briefier les partenaires nationaux/locaux sur les procédures de financement.

Aux responsables des ONG Nationales/Locales :

- rendre disponible les outils de gouvernance (logiciel de comptabilité, manuel sur la gestion des ressources humaines, la politique en matière de conflit d'intérêt...) ;
- continuer à participer aux différents mécanismes de coordination qui constituent également un cadre d'apprentissage.

Aux différents Clusters :

- renforcer les connaissances des différents membres sur l'engagement du Grand Bargain ;
- servir de canal de renforcement de la communication entre les différents acteurs.

Notre étude mérite d'être approfondie à l'échelle de contact physique afin d'évaluer de façon concrète la question de l'apprentissage, notamment au niveau du personnel des Organisations Nationales/Locales. Ces contacts physiques permettront d'évaluer la capacité logistique et vérifier l'existence réelle des outils de gouvernance utilisés. Une étude additionnelle, orientée sur l'évaluation du système de Gouvernance des ONG Nationales/Locales est nécessaire pour renforcer les résultats actuels.

I. BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. BIFERD (2025) : Rapport sur la localisation, pp. 11-28.
2. CSSSPNQ (2019) : comprendre ce qu'est la gouvernance Section 1, P.1.
3. CEGEP (2004) : La politique de gestion des ressources humaines, pp. 2-3.
4. Christelle PERRIN, HAL (2021): Une explication de la gouvernance des ONG vu à travers le processus de rationalisation de l'aide humanitaire, P
1. CONAFOHD (2024) : Contextualisation de la localisation en RDC, pp. 2-5.
2. Coordination SUD (2019) : La localisation de l'aide : plus de proximité permet-elle d'assurer l'autonomie des projets déployés ? p. 8.
3. François-Xavier Dupret (2013) : Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires, P.7.
4. Global CP (2021) : Boîte à outils sur la localisation dans la coordination, pp. 1-4.
5. Humanitarianaction (2024) : Aperçu de la situation humanitaire mondiale 2025, pp. 2-10.
6. ICVA (2018) : Localization Examined: An ICVA Briefing Paper, p. 3.
7. ICVA Report (2025) : The Human Impact of US Foreign Aid Shifts, mars, p. 7.
8. IFRC (2021) : Dialogues nationaux sur la localisation. Boîte à outils, pp. 4-5.
9. IFRC (2021) : The Grand Bargain and Localization Commitments, p. 7.
10. HCR (2024) : Convention Plus Document de réflexion sur le ciblage de l'aide au développement, P.6
11. OCHA RDC (2025) : Aperçu de la situation humanitaire dans le Sud Kivu, sept, p. 1.
12. OCHA RDC (2025) : Humanitarian Response Plan at a Glance, pp. 1-2.
13. OCHA RDC (2025) : Évolution de la situation humanitaire, Nord Kivu, septembre.
14. OCHA RDC (2025) : Présence opérationnelle-3W (Qui fait quoi où), Nord Kivu
15. OCHA RDC (2025) : Présence opérationnelle-3W (Qui fait quoi où), Sud Kivu, p.1.
16. OCHA RDC (2026) : Note d'analyse détaillée sur le déficit de financement humanitaire en RDC et ses impacts opérationnels, janvier, p. 2.
17. UN (2004) : Convention des Nations Unies contre la corruption, p. 11.

Sites internet

1. <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain-official-website/quest-ce-que-le-grand-bargain>. Date de la visite : 28/12/25
2. <https://www.forumongi-rdc.org/post/communiqu%C3%A9-de-presse-1>. Date de visite: 02/12/26
3. <https://www.ifrc.org/fr/actualite/centre-plaidoyer/localisation#:~:text=Qu'entend%2Don%20par%20localisation,redevabilit%C3%A9%20de%20l'action%20humanitaire>. Date de la visite: 21/03/26
4. <https://www.unfpa.org/fr/data/world-population/CD>. Date de la visite: 05/05/26

II. ANNEXE

1/29/26, 1:28 PM

Questionnaire sur la Localisation

Questionnaire sur la Localisation

Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études, cette enquête a pour objectif de recueillir de manière systématique les perceptions et expériences des organisations nationales et internationales sur les défis liés à la localisation dans les provinces du Nord et du Sud-Kivu. Les informations obtenues grâce à ce questionnaire permettront d'analyser ces enjeux et de formuler des recommandations basées sur des données probantes à l'attention des acteurs concernés.

01. Cette enquête est strictement anonyme et ne prendra que 5 à 10 minutes. Accepteriez-vous d'y participer ?

- ☐ Oui
☐ Non

Si Non Pourquoi?

02. Types d'organisation

- ☐ Organisation Nationale/Locale
☐ Organisation Internationale

03. Quel est votre domaine d'intervention ?

- ☐ Santé
☐ Nutrition
☐ Education
☐ Protection
☐ WASH
☐ Sécurité Alimentaire
☐ Logistique
☐ Abris/AME
☐ Autre

Si Autre Préciser

04. Dans quelle province est basée votre Organisation ?

- ☐ Nord Kivu
☐ Sud Kivu
☐ Nord et Sud Kivu

05. Votre organisation dispose-t-elle d'une politique ou stratégie de la localisation ?

- ☐ Oui
☐ Non

06. Quelle est le niveau de collaboration de votre organisation avec les Organisations Nationales/Locales ?

- ☐ Très Bon
☐ Bon
☐ Moyennement Bon

Si Moyennement Bon Pourquoi

07. Pendant les 06 derniers mois, votre organisation a-t-elle discuté avec une Organisation Nationale/Locale pour un partenariat ?

- ☐ Oui
☐ Non

Si non Pourquoi?

08. Votre Organisation a-t-elle déjà lié un partenariat avec une ONG Nationale/Locale ?

- ☐ Oui
☐ Non

09. Connaissiez-vous l'engagement du Grand Bargain sur la localisation?

- ☐ Oui
☐ Non

10. Les organisations internationales soutiennent-elles effectivement la localisation au Nord/Sud-Kivu ?

- ☐ Pas du tout
☐ Faiblement
☐ Modérément
☐ Fortement
☐ Très fortement
☐ Ne sait pas

11. Pensez-vous qu'il est important pour votre organisation de nouer un partenariat avec une ONG Nationale/Locale?

- ☐ Oui
☐ Non

Si Non Pourquoi?

Si Oui Préciser le nom de/des Organisation(s) Nationale(s)/Locale(s) avec qui vous le partenariat a été signé

Si oui quelle était la procédure de sélection ?

- ☐ Sélection via un appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Sélection direct sans appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Présence opérationnelle dans la zone de mise en oeuvre du projet
- ☐ Recommandation
- ☐ Si autre

Si Autre Préciser

Si Oui Quel était le domaine de partenariat ?

- ☐ Mise ne œuvre d'un projet
- ☐ Renforcement de capacité institutionnelle
- ☐ Evaluation/Mission Conjointe
- ☐ Partage d'information
- ☐ Autres

Preciser

12. Comment évaluez-vous le niveau d'autonomisation de l'Organisation Nationale/Locale après votre partenariat?

- ☐ Très élevé
- ☐ Élevé
- ☐ Moyennement élevé

13. Parmi les domaines de compétences cités ci-dessous, lesquelles pensez-vous que votre organisation a-t-elle transféré à l'Organisation Nationale/Locale pour son autonomisation ?

- ☐ Gestion financière
- ☐ Suivi évaluation
- ☐ Coordination
- ☐ Communication
- ☐ Gestion de la logistique
- ☐ Plaidoyer
- ☐ Gestion des urgences humanitaires
- ☐ Autre

Si autre préciser

14. Que peut-être l'intérêt pour vous de nouer un partenariat avec une Organisation Nationale/Locale

- ☐ Faible coût opérationnel
- ☐ Renforcement du leadership local
- ☐ Adaptation facile à la zone d'intervention
- ☐ Pérennisation des actions
- ☐ Acceptation locale
- ☐ Autonomisation
- ☐ Aucun

Si aucun pourquoi?

15. Quels sont les défis/contraintes de la localisation

- ☐ Faible capacités techniques des organisations nationales locales
- ☐ Faible transparence dans la gestion et l'octroi des financements
- ☐ Absence de politique/Stratégie en matière de localisation
- ☐ Ressources financières limitées
- ☐ Faible communication sur les opportunités de partenariat/financement
- ☐ Aucun défis
- ☐ Autre

Si autre préciser

16. Quels sont les défis/contraintes de la localisation

- ☐ Faible capacités techniques des organisations nationales locales
- ☐ Faible transparence dans la gestion et l'octroi des financements
- ☐ Absence de politique/Stratégie en matière de localisation
- ☐ Ressources financières limitées
- ☐ Faible communication sur les opportunités de partenariat/financement
- ☐ Aucun défis
- ☐ Autre

Si autre préciser

17. En quelle année votre Organisation a-t-elle été créée?

18. En quelle année votre Organisation a-t-elle commencé les interventions?

La date de debut des interventions doit être postérieur à l'année de création

19. Quelle est le niveau de collaboration de votre organisation avec les Organisations internationales ?

- ☐ Très Bon
- ☐ Bon
- ☐ Moyennement Bon

Si Moyennement Bon Pourquoi?

20. Votre organisation a-t-elle déjà lié un partenariat avec une Organisation Internationale?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Oui préciser le type d'Organisation avec qui votre Organisation a Signé le Partenariat

- ☐ ONG Internationale
- ☐ Agence des Nations Unies (UN)
- ☐ Autre Bailleur de Fond

Préciser le nom de l'Agence des Nations Unies (UN)

Si Oui Préciser le/les nom(s) de l'Organisation Internationale

Lister le/les Noms

Si Autre Bailleur de Fond, Préciser le nom

Si Oui dans quel domaine d'intervention?

- ☐ Santé-Nutrition
- ☐ Education
- ☐ Protection
- ☐ Eau-Hygiène-Assainissement
- ☐ SeCal
- ☐ Logistique
- ☐ Autres

Si autre préciser

Si oui en quelle année votre Organisation a-t-elle signé son tout premier partenariat

Si oui quelle était la procédure de sélection ?

- ☐ Sélection via un appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Sélection direct sans appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Présence opérationnelle dans la zone de mise en oeuvre du projet
- ☐ Recommandation
- ☐ Si autre

Si autre Préciser

Si autres Bailleur de Fond, le financement reçu était-il en consortium avec une Organisation Internationale ou Nationale/Locales?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si en consortium, donner le nom de l'Organisation membre de ce consortium

21. Pendant les 06 derniers mois, votre organisation a-t-elle discuté avec une ONG Internationale pour un partenariat ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Non pourquoi?

22. Pensez-vous que les procédures de partenariats entre ONG Nationale et internationale sont transparentes ?

- ☐ Pas du tout transparentes
- ☐ Peu transparentes
- ☐ Moyennement transparentes
- ☐ Plutôt transparentes
- ☐ Très transparentes

Si non pourquoi?

23. Comment évaluez-vous le niveau d'autonomisation de votre organisation après le partenariat avec l'ONG Internationale ?

- ☐ Très élevé
- ☐ Élevé
- ☐ Moyennement élevé

24. Parmi les domaines de compétences cités ci-dessous, lesquelles pensez-vous que votre organisation en a bénéficié pour son autonomisation ?

- ☐ Gestion financière
- ☐ Suivi évaluation
- ☐ Coordination
- ☐ Communication
- ☐ Gestion de la logistique
- ☐ Plaidoyer
- ☐ Gestion des urgences humanitaires
- ☐ Autre

Si autre préciser

25. Pensez-vous que le niveau d'autonomisation de votre organisation peut-être renforcé via un partenariat avec une ONG Internationale ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si non pourquoi?

26. Si vous obtenez un partenariat, quels sont les domaines de compétences cités ci-dessous souhaitez-vous que votre organisation en bénéficie pour son autonomisation ?

- ☐ Gestion financière
- ☐ Suivi évaluation
- ☐ Coordination
- ☐ Communication
- ☐ Gestion de la logistique
- ☐ Plaidoyer
- ☐ Gestion des urgences humanitaires
- ☐ Autre

Si autre préciser

27. Votre organisation a-t-elle des connaissances sur les procédures de partenariat avec certaines Organisations Internationales ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Non pourquoi?

Si oui, les procédures de partenariat de quelle(s) Organisation(s) Internationale?

Citer le/les Nom(s)

Si oui quelle était la procédure de sélection ?

- ☐ Sélection via un appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Sélection direct sans appel à manifestation d'intérêt
- ☐ Présence opérationnelle dans la zone de mise en oeuvre du projet
- ☐ Recommandation
- ☐ Si autre

Si autres préciser

28. Quels sont les défis/contraintes de la localisation

- ☐ Faible capacités techniques des organisations nationales locales
- ☐ Faible transparence dans la gestion et l'octroi des financements
- ☐ Absence de politique/Stratégie en matière de localisation
- ☐ Ressources financières limitées
- ☐ Faible communication sur les opportunités de partenariat/financement
- ☐ Aucun défis
- ☐ Autre

Si autres Préciser

29. Pensez-vous que les Organisations Nationales/Locales participent normalement au mécanisme de coordination humanitaire?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Non pourquoi?

30. Votre Organisation est-elle membre d'un Sous-Cluster?

- ☐ Oui
- ☐ Non

31. Parmi les outils de la gouvernance listés ci-dessous, lesquels dispose votre Organisation

- ☐ Politique Anti-fraude
- ☐ Politique Anti-corruption
- ☐ Protection contre l'exploitation et les abus sexuels
- ☐ Logiciel de Comptabilité
- ☐ Logiciel de Gestion Logistique
- ☐ Code de conduite en matière de conflit d'intérêt
- ☐ Procédure de gestion financière
- ☐ Gestion des ressources humaines
- ☐ Aucun

32. Quels sont les défis/contraintes de la localisation

- ☐ Faible capacités techniques des organisations nationales locales
- ☐ Faible transparence dans la gestion et l'octroi des financements
- ☐ Absence de politique/Stratégie en matière de localisation
- ☐ Ressources financières limitées
- ☐ Faible communication sur les opportunités de partenariat/financement
- ☐ Aucun défis
- ☐ Autre

Si autre préciser

Nous vous remercions d'avoir répondu au questionnaire. Merci de laisser un commentaire final si vous le souhaitez
