



**TITRE DU SUJET : ANALYSE DE L'IMPACT DE LA TRANSFORMATION
DIGITALE SUR LA GESTION STRATEGIQUE ET OPERATIONNELLE DES
SUBVENTIONS DANS LES ORGANISATION NON-GOUVERNEMENTALES EN
PERIODE DE CRISE AU BURKINA FASO.**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
OPTION : Management Stratégique et Opérationnel**

Présenté et soutenu publiquement le 27 Novembre 2025 par

Yamindié OUALI

Travaux dirigés par : Prénom NOM

Titre (Enseignant, Chercheur, Dr ...)

LABORATOIRE, ENTREPRISE

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr Seyram SOSSOU

Membres et correcteurs : Dr Joel KOFFI N'Dah
Dr Komlan FAMBI

Promotion 2022/2023

Remerciements/ Dédicaces

Je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à mon épouse bien-aimée, S. Jacobeth, pour son amour, sa patience et son soutien indéfectible tout au long de cette aventure académique. Ton encouragement constant, ta compréhension dans les moments de doute, et ta présence rassurante ont été pour moi une source de motivation inestimable.

À mes chers enfants, Jotham et Michael, merci pour votre affection, votre tendresse et pour avoir accepté mes absences et mes moments d'indisponibilité. Vous êtes ma plus belle source d'inspiration et la promesse d'un avenir meilleur.

Je rends également un hommage respectueux et rempli de reconnaissance à ma mère, TANKOANO Polenli, dont les prières, les sacrifices silencieux et les valeurs transmises ont forgé l'homme que je suis aujourd'hui.

À mon père, OUALI Ouambo, je dois les fondements de mon engagement, de ma rigueur et de mon attachement au savoir. Merci pour ton exemple de persévérance et ton soutien moral constant.

À vous tous, je dédie avec affection ce travail, fruit d'un long cheminement auquel vous avez, chacun à votre manière, contribué.

RÉSUMÉ

Cette étude explore l'impact de la transformation digitale sur la gestion stratégique et opérationnelle des subventions au sein des Organisations Non-Gouvernementales (ONG), en se concentrant spécifiquement sur le contexte de crise (sécuritaire et sanitaire). Face à la complexité croissante des situations d'urgence et aux exigences de transparence des bailleurs, la problématique centrale interroge la capacité des outils numériques à renforcer l'efficacité et la résilience des mécanismes de gestion des subventions.

La méthodologie adoptée est une approche qualitative basée sur une enquête menée auprès de 17 professionnels répartis dans neuf structures opérant au Burkina Faso. L'objectif était d'identifier les outils numériques utilisés, d'évaluer leur efficacité perçue et d'analyser les avantages et les limites de leur adoption.

Les résultats révèlent une adoption significative des outils de Business Intelligence et de bureautique avancée pour la gestion des subventions. L'utilisation de Power BI (22,2%) et d'Excel (20%) domine, suivis par des plateformes collaboratives comme SharePoint (11,1%) et des systèmes de suivi spécifiques (OTIS, Google Data Studio, Teams). Les principaux avantages perçus sont l'amélioration de la traçabilité et la réduction des délais de rapportage. Cependant, l'optimisation de ces technologies est freinée par des contraintes majeures, notamment les problèmes de connexion (13,3%), les bugs techniques (13,3%), et le coût des licences/maintenance (8%).

En conclusion, la digitalisation représente un levier essentiel pour une meilleure gouvernance des subventions en période de crise, en offrant une agilité accrue et une prise de décision plus éclairée. Toutefois, son succès dépend d'une stratégie d'intégration adaptée et durable, qui adresse proactivement les défis d'infrastructure et de renforcement des capacités humaines.

Mots Clés :

-
1. Subvention
 2. Transformation digitale
 3. Crise
 4. Outils numériques
 5. Gestion stratégique
 6. ONGs

ABSTRACT

This study investigates the impact of digital transformation on the strategic and operational management of grants within Non-Governmental Organizations (NGOs), with a specific focus on crisis contexts (security and health). Given the increasing complexity of emergency situations and donor demands for transparency, the central question explores the capacity of digital tools to enhance the efficiency and resilience of grant management mechanisms.

The methodology is a qualitative approach based on a survey conducted with 17 professionals across nine organizations operating in Burkina Faso. The aim was to identify the digital tools in use, evaluate their perceived effectiveness, and analyze the benefits and limitations of their adoption.

The findings indicate a significant adoption of Business Intelligence and advanced office tools for grant management. The use of Power BI (22.2%) and Excel (20%) dominates, followed by collaborative platforms like SharePoint (11.1%) and specific monitoring systems (OTIS, Google Data Studio, Teams). The main perceived benefits are improved traceability and reduced reporting times. However, the optimization of these technologies is hindered by major constraints, notably connectivity issues (13.3%), technical bugs (13.3%), and the cost of licenses/maintenance (8%).

In conclusion, digitalization is a critical lever for better grant governance during crises, offering increased agility and more informed decision-making. Nevertheless, its success hinges on an adapted and sustainable integration strategy that proactively addresses infrastructure challenges and human capacity building

Key words :

-
1. Grants
 2. Digital transformation
 3. Crisis
 4. Digital tools
 5. Strategic management
 6. NGOs

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CT: Collectivités Territoriales

ERP : Entreprise Resource Planning

FMI : Fond Monétaire International

MIS : Management Information Système

OG : Objectif Général

ONG : Organisations Non Gouvernementale

OS : Objectif Stratégique

PAS : Programmes d'Ajustement Structurel

PLD : Plans Locaux de Développement

PNDES : Plan National de Développement Economique et Social

PNDS : Plan National de Développement Sanitaire

PPM : Plan de passation des marchés publics

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

WASH : Water, Sanitation and Hygiene

SOMMAIRE

Remerciements/ Dédicaces	2
RÉSUMÉ	3
ABSTRACT	4
LISTE DES ABRÉVIATIONS	5
I. Introduction	4
II. Objectifs et Hypothèses de L'ÉTUDE	5
III. MATÉRIELS ET MÉTHODES	8
1. Historique des Subventions	8
2. Cadre théorique et conceptuel	10
2.1. CADRE DE THEORIQUE	11
2.1.1. La gestion des subventions dans les organisations non gouvernementales	11
2.1.2. La transformation digitale : définitions et enjeux	13
2.1.3. Gestion stratégique et opérationnelle : apports de la digitalisation	14
2.1.4. La gestion des subventions en période de crise	15
3. Cadre conceptuel de la recherche.....	15
3.1. Limitations technologiques.....	16
3.2. Transformation digitale	16
4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE	16
4.1. Type de recherche et approche méthodologique.....	17
4.1.1. Échantillonnage et méthode de collecte des données	18
a) Population cible	18
b) Échantillonnage : Approche Qualifiée et Raisonnée.....	18
c) Méthode de collecte	19
4.1.2. Traitement et analyse des données	19
a) Préparation des données.....	19
b) Techniques d'analyse.....	20
c) Limites analytiques	22
IV. RÉSULTATS ET DISCUSSION	23
1. Profil des répondants	24
2. Outils numériques utilisés dans la gestion des subventions.....	25
3. Avantages perçus des outils digitaux.....	26

4. Impact sur la prise de décision.....	28
<i>V. DISCUSSION.....</i>	<i>30</i>
1. Discussion des résultats au regard de la littérature	30
2. Analyse des limitations technologiques identifiées.....	31
3. Forces et faiblesses des systèmes existants	31
4. Discussion des hypothèses	32
<i>VI. Conclusion générale.....</i>	<i>33</i>
<i>VII. RECOMMANDATION STRATÉGIQUE</i>	<i>34</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>35</i>
<i>VIII. Annexes.....</i>	<i>39</i>

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Profil des répondants

Tableau 2 : Contraintes liées à l'adoption des outils digitaux et ou numériques dans la gestion des subventions

Tableau 3 : Les outils numériques couramment utilisés

I. INTRODUCTION

Les subventions constituent un mécanisme essentiel de soutien financier, utilisé aussi bien par l'État que par les partenaires techniques et financiers (PTF) pour appuyer des secteurs stratégiques tels que l'éducation, la santé, l'agriculture ou encore la gouvernance. Au Burkina Faso, leur usage remonte à l'époque postcoloniale et a progressivement évolué en réponse aux politiques publiques, aux priorités de développement, aux crises sociopolitiques, ainsi qu'à la réforme de l'aide au développement. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (2018), les subventions représentent un levier essentiel de la coopération internationale, particulièrement en Afrique subsaharienne. Le Burkina Faso bénéficie de l'appui de nombreux pays partenaires ainsi que d'institutions internationales dans la mise en œuvre de son programme de développement. Cet accompagnement se manifeste sous diverses formes, notamment à travers l'appui budgétaire, le financement direct de projets et programmes de développement, ainsi que l'assistance technique qui sont des subventions.

Cependant dans le contexte d'instabilité mondiale croissante marqué par la crise sécuritaire et sanitaires (COVID-19), la gestion efficace des subventions devient un enjeu stratégique majeur pour les ONG aussi bien locales qu'internationales, confrontées à des pressions accrues en matière de performance, de transparence et de réactivité. Pourtant, la complexité des situations de crise, qu'elles soient sanitaires, sécuritaires ou économiques, accentuent les limites des systèmes traditionnels de gestion, souvent jugés lents, rigides et peu adaptés à l'urgence. Dans le « Rapport 2023 de suivi des Plans Locaux de Développement (PLD) » du Ministère de l'Économie du Burkina Faso, parmi 269 collectivités territoriales (CT) ayant fourni des données, 36,43 % des CT indiquent que la crise sécuritaire « a entravé la bonne mise en œuvre de leurs Plan de passation des marchés publics (PPM), 18,71 % ont signalé des difficultés dans l'exécution financière de leurs PPM liées à la crise sécuritaire. Le rapport liste parmi les facteurs de retard ou blocage : accès difficile aux localités, déplacement des populations, redéploiement des investissements.

Dès lors, une question centrale se pose : dans quelle mesure la transformation digitale peut-elle répondre aux défis spécifiques de la gestion des subventions en période de crise au sein des ONG et autres institutions aussi bien étatiques que du privé ? Autrement dit, comment les outils numériques peuvent-ils contribuer à renforcer la transparence, l'efficacité et la résilience des mécanismes de gestion tout en surmontant les obstacles technologiques, organisationnels et humains propres au contexte humanitaire et de développement ? Cette problématique, au cœur

de ce travail, soulève des enjeux théoriques et pratiques majeurs pour l'avenir des interventions des ONG en contexte instable. Face à ces défis, la transformation digitale apparaît comme une solution prometteuse. L'intégration d'outils numériques tels que les plateformes collaboratives, les logiciels de suivi budgétaire, les tableaux de bord dynamiques ou encore l'intelligence artificielle est susceptible de révolutionner la gestion stratégique et opérationnelle des subventions.

Cette transition vers le numérique ne va pas sans poser des questions fondamentales :

- Quels sont les freins technologiques, organisationnels ou humains à cette transformation ?
- Les outils numériques permettent-ils réellement d'optimiser l'allocation des ressources, de renforcer la transparence et d'améliorer la prise de décision en contexte de crise ?
- Comment les ONG peuvent-elles intégrer durablement ces solutions tout en garantissant la résilience de leurs systèmes existants ?

C'est à ces interrogations que ce travail de recherche ambitionne d'apporter des réponses. Il vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur la gestion stratégique et opérationnelle des subventions dans les ONG en période de crise, en se basant sur une revue théorique, une étude de cas et des entretiens ciblés. Pour ce faire, la méthodologie adoptée combinera une revue de la littérature, une étude de cas approfondie et des entretiens avec des professionnels du domaine.

Cette étude repose sur une série d'hypothèses qui permettent de guider l'analyse de l'impact de la transformation digitale sur la gestion des subventions en période de crise. L'hypothèse principale postule que les principales limitations technologiques entravant la gestion efficace des subventions en temps de crise sont liées à un manque d'infrastructures numériques adéquates, à une faible interopérabilité des systèmes de gestion, à l'insuffisance des compétences techniques chez les utilisateurs, ainsi qu'à des risques accrus de cybersécurité.

Ce travail entend ainsi contribuer à une meilleure compréhension de la digitalisation des pratiques de gestion au sein des ONG et à la construction de systèmes de subventions plus efficaces, transparents et résilients en période de crise.

II. OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ÉTUDE

Face à la complexité croissante des crises contemporaines qu'elles soient sanitaires, climatiques, sécuritaires ou économiques, les organisations non gouvernementales sont

contraintes d'adapter leurs pratiques pour préserver l'efficacité et la pérennité de leurs interventions. La pandémie de COVID-19 a notamment révélé la nécessité d'une résilience organisationnelle accrue, fondée sur la flexibilité, la gestion des risques et l'optimisation des ressources humaines et numériques (Maltais, Brière & Yaya, 2022). Par ailleurs, l'urgence climatique impose aux ONG une transformation profonde de leurs modes d'action, les incitant à repolitiser leur mandat humanitaire et à intégrer des approches durables dans leurs opérations (Bretou-Klein, 2023). Enfin, dans un contexte marqué par l'intensification des conflits et la volatilité économique, les ONG doivent renforcer leurs capacités d'analyse contextuelle, développer des plans de continuité et investir dans des outils de gestion adaptative pour répondre aux exigences croissantes des bailleurs et des bénéficiaires (Ba, Duclay & Yabrir, 2024). Ces dynamiques convergentes illustrent l'évolution stratégique des ONG face à des environnements de plus en plus instables et interconnectés. Dans ce contexte, la gestion des subventions, pilier du financement de ces organisations, devient un enjeu stratégique. Si la transformation digitale est de plus en plus perçue comme une réponse prometteuse aux défis de transparence, d'efficacité et de réactivité, elle soulève toutefois des interrogations fondamentales : quels en sont les freins technologiques, organisationnels ou humains ? Les outils numériques permettent-ils réellement d'optimiser l'allocation des ressources et d'améliorer la prise de décision en situation de crise ? Comment assurer une intégration durable de ces solutions tout en préservant la résilience des systèmes existants ?

Afin d'explorer cette problématique, une méthodologie quantitative a été retenue. Elle repose sur l'administration d'un questionnaire structuré en ligne, destiné à mesurer de façon objectivable l'usage des outils digitaux, leurs avantages perçus, leurs limites et leur influence sur la prise de décision. Ce choix méthodologique permet d'obtenir des données comparables, de dégager des tendances statistiques et de tester empiriquement les hypothèses formulées.

L'étude apporte une valeur ajoutée scientifique en documentant, dans un contexte africain et en période de crise, un domaine encore peu traité dans la littérature : la contribution effective de la transformation digitale à la gouvernance des subventions dans les ONG. Elle propose également une analyse intégrée liant digitalisation, résilience organisationnelle et performance de gestion.

La portée géographique de l'étude couvre le Burkina Faso, où opèrent les organisations ciblées. La population étudiée est constituée de 17 professionnels impliqués dans la gestion des subventions (managers, chargés de suivi-évaluation, comptables, directeurs de programme et

consultants), sélectionnés pour leur expérience directe dans le pilotage ou le suivi des financements en contexte de crise.

Dans cette optique, les objectifs de la recherche ont été clairement définis afin d'orienter l'analyse. Il s'agit, d'une part, de cerner les défis spécifiques liés à la gestion des subventions en contexte de crise, et d'autre part, d'identifier les leviers offerts par la digitalisation pour optimiser ces mécanismes. Ce mémoire vise également à évaluer dans quelle mesure les outils numériques influencent les décisions stratégiques, et enfin, à proposer des recommandations concrètes pour accompagner les ONG dans cette transition technologique.

1. Objectif général

L'objectif principal de cette étude est d'examiner les défis spécifiques que rencontre la gestion des subventions en période de crise. Dans un environnement marqué par l'instabilité et l'urgence, les ONG font face à des contraintes multiples : raréfaction des ressources, complexité des exigences des bailleurs, nécessité de redevabilité accrue, et lourdeur des procédures administratives. Ce mémoire ambitionne d'identifier ces défis afin de proposer des pistes d'amélioration visant à renforcer la performance, la transparence et la résilience des systèmes de gestion des subventions en contexte de crise.

2. Objectifs spécifiques

Pour atteindre cet objectif général, les objectifs spécifiques suivants ont été formulés :

- Mesurer les opportunités offertes par la transformation digitale pour optimiser la gestion des subventions;
- Évaluer l'influence des outils numériques sur la prise de décision stratégique dans la gestion de subventions en période de crise
- Proposer des recommandations pratiques pour intégrer efficacement la transformation digitale dans les systèmes de gestion des subventions, tout en assurant leur résilience.

Ces objectifs permettront de structurer l'analyse autour des dimensions technologique, managériale et opérationnelle de la gestion des subventions.

3. Hypothèse de recherche

Afin d'encadrer la réflexion et de guider l'analyse, cette étude repose sur une série d'hypothèses, articulées autour de l'hypothèse principale et de trois hypothèses spécifiques.

3.1. Hypothèse principale

H : Les principales limitations technologiques entravant la gestion efficace des subventions en période de crise sont liées à un manque d'infrastructures numériques adaptées, à une faible interopérabilité des systèmes de gestion, à l'insuffisance des compétences techniques des utilisateurs, ainsi qu'à une exposition accrue aux risques de cybersécurité.

3.2.Hypothèses spécifiques

- **H1** : La transformation digitale peut améliorer la transparence et la traçabilité dans l'attribution et l'utilisation des subventions, notamment à travers l'automatisation des processus, la centralisation des données et la facilitation de la reddition de comptes grâce à des outils numériques de suivi et d'audit.
- **H2** : Les données collectées via des outils digitaux influencent positivement la planification et l'évaluation des subventions en fournissant des analyses précises en temps réel, en identifiant les besoins prioritaires des bénéficiaires, et en permettant une évaluation plus objective des impacts à l'aide d'indicateurs mesurables.
- **H3** : L'intégration durable de la transformation digitale dans les mécanismes de réponse aux crises nécessite le recours à des solutions technologiques flexibles et interopérables, accompagnées d'une formation continue des acteurs et de dispositifs de contingence robustes pour préserver la résilience organisationnelle.

III.MATERIELS ET METHODES

1. Historique des Subventions

Cette partie s'organise autour de quatre grandes périodes historiques : la phase post-indépendance marquée par une gestion centralisée des ressources ; la période des réformes structurelles qui a vu l'émergence des ONG comme acteurs-clés de la mise en œuvre des subventions ; la phase de décentralisation qui a élargi les circuits de financement au niveau local ; et enfin, la période récente caractérisée par une montée en puissance des approches orientées vers la résilience et la digitalisation en contexte de crise. Une typologie actuelle des formes de subventions existantes viendra clore cette revue historique.

L'objectif de cette partie est donc double : d'une part, poser les fondements historiques et structurels qui sous-tendent les pratiques actuelles de gestion des subventions au Burkina Faso, et d'autre part, identifier les continuités et ruptures qui justifient l'introduction de solutions numériques comme réponse aux défis contemporains de gouvernance, de traçabilité et d'efficacité.

1.1.Période post-indépendance : subventions étatiques et contrôle centralisés (1960–1980)

Après l'indépendance en 1960, l'État burkinabè (alors Haute-Volta) adopte un modèle de développement centralisé où l'État joue un rôle prépondérant dans l'économie. Dans ce

contexte :

- Les subventions sont principalement budgétaires et institutionnelles, octroyées par l'État pour soutenir les entreprises publiques, les importations de produits de base (riz, engrais, carburant), et les services sociaux essentiels (éducation, santé).
- Le système est fortement étatisé, sans réelle implication des ONG ni de la société civile.
- Le contrôle administratif est rigide, mais peu transparent, avec une faible reddition de comptes.

1.2. Réformes structurelles et montée des partenaires techniques (1980–2000)

Avec l'adoption des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) dans les années 1980, sous l'impulsion du FMI et de la Banque mondiale :

- Les subventions directes de l'État sont réduites, voire supprimées dans certains secteurs (subventions aux produits alimentaires ou au carburant).
- L'aide publique au développement augmente, mais elle transite désormais en grande partie par des ONG nationales et internationales.
- Les subventions prennent de plus en plus la forme de fonds projet, de subventions affectées à des programmes spécifiques (santé, éducation, agriculture).
- C'est également durant cette période qu'émergent des instruments comme les fonds communs sectoriels et les cadres de partenariat entre l'État et les PTF.

1.3. Décentralisation et diversification des mécanismes (2000–2015)

La mise en œuvre de la politique de décentralisation, formalisée par la loi de 2004, redéfinit la manière dont les subventions sont attribuées :

- Les collectivités territoriales deviennent des bénéficiaires directs de subventions, à travers des fonds de dotation ou des projets de développement local.
- L'approche « programme » (logique sectorielle) se renforce avec les stratégies nationales (PNDS pour la santé, PNDES pour le développement économique et social).
- Les PTF instaurent des mécanismes de subvention déléguée à des ONG et prestataires locaux, avec des exigences accrues en matière de transparence, d'audit et de résultats.

1.4. Périodes de crise et recentrage sur la résilience (2015–présent)

Depuis 2015, le Burkina Faso est confronté à des crises multidimensionnelles : insécurité croissante, crises humanitaires, COVID-19, instabilité politique (changements de régime, coups

d'État). Ces contextes ont fortement influencé la dynamique des subventions :

- Recentrage des fonds sur l'action humanitaire, la résilience communautaire, la réinsertion et la sécurité alimentaire.
- Développement de mécanismes de subventions d'urgence, avec des circuits plus courts, mais aussi plus contrôlés (systèmes numériques de suivi, audit renforcé).
- Montée en puissance des subventions numériques : transferts monétaires électroniques, plateformes de gestion de subventions (ex. : KOBO, ActivityInfo, logiciels de suivi budgétaire).

2. Typologie des subventions au Burkina Faso aujourd'hui

On distingue aujourd'hui plusieurs formes de subventions :

- Subventions publiques (de l'État central ou des communes) : aides à la scolarisation, subventions aux intrants agricoles, appuis à la santé maternelle.
- Subventions des bailleurs/ONG : affectées à des projets spécifiques (nutrition, genre, WASH, etc.).
- Subventions d'urgence : financement de projets humanitaires ou de stabilisation dans les zones affectées par les conflits.
- Subventions conditionnées : subventions liées à des indicateurs de performance (approche "results-based financing").

L'histoire des subventions au Burkina Faso est marquée par une profonde transformation : d'un système étatique centralisé, on est passé à un écosystème complexe, multisectoriel et multi-acteurs. Cette évolution, bien que positive en termes de diversité des ressources, s'accompagne de nouveaux défis, notamment en matière de coordination, de transparence, et de gestion stratégique. Aujourd'hui, dans un contexte de crise persistante, la digitalisation apparaît comme un levier incontournable pour renforcer l'efficacité et la traçabilité des subventions, en s'appuyant sur l'héritage et les leçons de cette évolution historique.

2. Cadre théorique et conceptuel

La première partie de ce point est consacrée au cadre théorique, qui présente de manière détaillée les fondements conceptuels liés à la gestion des subventions dans les organisations

non gouvernementales, à la transformation digitale et à ses implications stratégiques et opérationnelles, ainsi qu'aux spécificités de la gestion en période de crise. Cette revue de la littérature permet de cerner les enjeux contemporains auxquels sont confrontées les ONG, notamment face à l'exigence croissante de performance, de transparence et d'agilité dans un environnement de plus en plus instable.

La seconde partie développe le cadre conceptuel de la recherche, qui articule quatre dimensions interdépendantes : les limitations technologiques, la digitalisation des processus, les pratiques de gestion des subventions et la résilience organisationnelle. Ce cadre conceptuel sert de base à la formulation des hypothèses de recherche, qui guideront l'analyse des données empiriques dans les parties suivantes. Il permet également d'opérationnaliser les concepts, en identifiant des indicateurs observables pour en évaluer les effets dans les structures ciblées par l'étude.

En somme, cette partie pose les jalons théoriques et analytiques indispensables à la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la transformation digitale de la gestion des subventions, en particulier dans des contextes de crise où les contraintes logistiques, technologiques et humaines se multiplient. Il contribue ainsi à structurer la réflexion scientifique et à garantir la cohérence méthodologique de l'ensemble du mémoire.

2.1. CADRE DE THEORIQUE

2.1.1. La gestion des subventions dans les organisations non gouvernementales

Les subventions constituent des ressources essentielles pour les ONG, leur permettant de financer des projets humanitaires, de développement ou de résilience. Elles peuvent être allouées par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux, ou des fondations privées, et nécessitent une gestion rigoureuse pour garantir leur efficacité. La gestion des subventions recouvre plusieurs dimensions : la planification budgétaire, l'allocation des fonds, le suivi financier, la reddition de comptes et l'évaluation des résultats.

Le processus de gestion des subventions permet aux organisations à but non lucratif d'établir des priorités parmi leurs demandes de subvention, avant de les traiter.

Le système permet de gérer la totalité du cycle de vie des subventions, à savoir l'organisation de leur financement, leur suivi, ainsi que le traitement des demandes de subvention, jusqu'à leur attribution et la clôture finale.

Ce système comprend trois parties distinctes :

- L'octroi de subvention : les opportunités de financement attribuées par le gouvernement fédéral.
- Le financement : les organisations à but non lucratif doivent remplir les conditions d'éligibilité pour les subventions afin d'être retenues pour le financement.
- L'éligibilité : afin d'être éligible, vous devez fournir des informations sur le personnel et les parties prenantes, des rapports de subvention, indiquer les bénéfices de subvention, les types de subventions précédemment obtenues et les objectifs de financement futurs déjà prévus.

La conception du projet de subvention, donc la rédaction proprement dite de la proposition de subvention par des membres experts, représente une grande partie du processus de gestion des subventions.

La gestion des subventions implique deux rôles principaux : les bailleurs de fonds et les demandeurs de subvention. Les deux jouent un rôle essentiel dans le processus global, qui peut par ailleurs inclure d'autres intervenants comme les donateurs et les financeurs, qui participent à l'octroi de la subvention, bien qu'ils ne soient généralement pas en contact direct.

Le bailleur de fonds et le demandeur de subvention se distinguent par leurs rôles et leurs responsabilités.

- Le bailleur de fonds crée des subventions. Ce rôle implique divers livrables, notamment l'établissement d'objectifs stratégiques, l'évaluation des réglementations et l'octroi des subventions. Le bailleur de fonds travaille pour une agence fédérale au sein du service des subventions.
- Le demandeur de subventions est probablement le rôle qui vous correspond : il recherche des opportunités de subvention. Pour ce faire, il identifie les besoins, collecte des informations internes, puis rédige et envoie la demande de subvention. Le demandeur peut être une association à but non lucratif ou une petite entreprise.

Ces deux rôles tiennent une place vitale dans un processus de gestion des subventions efficace et travaillent souvent de concert pour mener à bien le cycle de vie de la subvention. Vous trouverez ci-dessous un résumé du processus et des étapes à suivre par un demandeur de subventions à but non lucratif tel que vous.

Le cycle de vie d'une subvention se décompose en trois phases distinctes : la phase de pré-attribution, l'attribution proprement dite et la phase post-attribution. Chacune de ces phases permet au processus de progresser sans heurt du début à la fin, depuis la planification initiale jusqu'à la clôture finale de la subvention.

Cette démarche est essentielle pour la réussite globale d'un nouveau financement de subvention et vous aidera à présenter les informations afin de donner les meilleures chances à votre demande¹.

En période de crise, ces processus sont fortement mis à l'épreuve : les délais de réponse se raccourcissent, les ressources deviennent volatiles et les exigences en matière de transparence augmentent. Il devient alors impératif de moderniser les systèmes de gestion pour répondre aux nouvelles contraintes, tout en assurant la continuité des actions sur le terrain.

2.1.2. La transformation digitale : définitions et enjeux

A partir du 19 -ème siècle la société a été profondément affectée par internet et les nouvelles technologies. Aujourd'hui c'est la transformation digitale qui révolutionne notre société actuelle, elle fait désormais partie intégrante de toute entreprise et de chaque individu et ne cesse de se développer, entreprises, employés ou clients, personne n'est à l'abri.

La transformation digitale peut donc être définie, selon Laurent Bour expert en Digital, comme étant « le processus qui consiste à mettre en place un maximum de technologies digitales disponibles au sein de leurs activités, pour un meilleur business et dans une optique de pérenniser l'entreprise. » BELLALIJ M. (2021). Cette transformation implique un changement culturel qui oblige les entreprises à remettre continuellement en question le statu quo, à expérimenter de nouvelles méthodes et à s'adapter à l'évolution des conditions de marché et des attentes des clients. Elle conjugue des technologies telles que le cloud computing, l'IA et l'analyse de données pour gagner en efficacité opérationnelle, améliorer l'expérience client, stimuler l'innovation et créer des modèles économiques inédits et de nouvelles sources de revenus².

¹ <https://asana.com/fr/resources/grant-management>

² https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html

Dans le domaine de la gestion des subventions, elle inclut des outils tels que les logiciels de gestion intégrée (ERP), les plateformes de collaboration, les systèmes de gestion de données (MIS), les applications mobiles de suivi, et les tableaux de bord dynamiques.

Cette digitalisation vise plusieurs objectifs : automatiser les tâches répétitives, centraliser les données, accélérer la prise de décision, améliorer la transparence, et renforcer la réactivité des équipes, notamment en situation de crise. Pour les ONG, elle représente une opportunité de renforcer leur légitimité et leur performance, mais pose aussi des défis liés à la connectivité, aux compétences numériques, à la cybersécurité et au changement organisationnel.

2.1.3. Gestion stratégique et opérationnelle : apports de la digitalisation

Le changement était jadis perçu selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, p. 115) comme « une variable d'adaptation conjoncturelle ». Aujourd'hui, poursuivent les auteurs, il est vu comme faisant « partie intégrante du fonctionnement de l'organisation ». Nous faisons alors face à une évolution conceptuelle du changement.

Face à un environnement de plus en plus turbulent incarné par les nouvelles technologies, les rôles traditionnels des managers opérationnels vont s'avérer inopérants au regard des nouvelles exigences que nous imposent les innovations technologiques comme la digitalisation. Les emplois et tâches subissent de profondes mutations du fait de la digitalisation. Les rôles des managers opérationnels sont redéfinis. Cette nouvelle donne amène Guilmot et Vas, (2012, p. 77) à soutenir que « si l'environnement dans lequel évoluent les organisations se caractérise par de constantes évolutions (dérégulation, intensification de la concurrence, avancées technologiques, mondialisation, ...), la capacité à changer constitue désormais un enjeu de survie pour les entreprises ».

La transformation digitale n'impacte pas uniquement l'aspect technique de la gestion ; elle transforme en profondeur les approches managériales. Sur le plan stratégique, elle permet une meilleure allocation des ressources basée sur des données fiables, une vision prospective via l'analyse prédictive, et une gouvernance plus transparente. Sur le plan opérationnel, elle facilite le suivi en temps réel, la remontée rapide d'informations du terrain, la traçabilité des flux financiers et la coordination des équipes.

Ainsi, la digitalisation devient un levier de performance et de résilience pour les ONG, à condition qu'elle soit intégrée de manière cohérente dans leur stratégie globale.

2.1.4. La gestion des subventions en période de crise

Les crises, qu'elles soient sanitaires, économiques, politiques, environnementales ou sécuritaires modifient profondément le contexte d'action des ONG. Elles créent un environnement d'incertitude caractérisé par l'urgence, l'instabilité des ressources, la difficulté de coordination, et une forte pression des bailleurs et des bénéficiaires pour une réactivité maximale. La gestion des subventions en pareilles circonstances devient un exercice particulièrement complexe, où la rapidité d'exécution doit être équilibrée avec les exigences de transparence et de redevabilité.

En période de crise, la gestion traditionnelle des subventions montre ses limites : documents papier difficilement accessibles, lenteur des circuits de validation, pertes d'information, difficulté de suivi à distance. Ces limitations compromettent l'efficacité des interventions, entraînent des retards et augmentent les risques de mauvaise utilisation des fonds.

Dans ce contexte, l'introduction d'outils numériques apparaît comme un moyen stratégique de transformation : plateformes de gestion en ligne, applications mobiles pour le reporting, outils de collecte de données à distance, intelligence artificielle pour l'analyse des besoins, etc. Ces innovations permettent non seulement de raccourcir les délais d'intervention, mais aussi de renforcer la qualité des informations disponibles pour prendre des décisions éclairées. Encore faut-il que l'organisation dispose d'une infrastructure technologique adéquate, d'une stratégie digitale claire, et d'un personnel formé à ces nouveaux outils. La gestion des subventions en période de crise devient ainsi un test de résilience organisationnelle, autant qu'une opportunité de modernisation structurelle.

3. Cadre conceptuel de la recherche

Le cadre conceptuel de cette recherche repose sur l'articulation entre quatre axes principaux : les limitations technologiques, la transformation digitale, la gestion des subventions et la résilience organisationnelle en période de crise.

3.1. Limitations technologiques

Il s'agit des obstacles qui freinent la modernisation des systèmes de gestion, notamment l'inadéquation des infrastructures numériques, le manque de compétences, la faible interopérabilité des systèmes, et les menaces liées à la cybersécurité. Ces limitations constituent l'objet de l'hypothèse principale.

3.2. Transformation digitale

Elle représente à la fois une rupture et un levier. Elle désigne l'intégration d'outils et d'approches numériques qui transforment les processus de gestion. L'étude explore dans quelle mesure cette digitalisation peut optimiser la gestion stratégique et opérationnelle des subventions.

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Tout travail de recherche scientifique repose sur un cadre méthodologique clair, rigoureux et cohérent, garantissant la validité, la fiabilité et la reproductibilité des résultats. Cette partie vise à expliciter les choix méthodologiques qui ont orienté la conduite de cette étude portant sur les effets de la transformation digitale sur la gestion des subventions en contexte de crise au sein des organisations non gouvernementales.

En effet, l'objectif principal de cette recherche est d'analyser, à partir d'un corpus empirique, dans quelle mesure l'intégration d'outils numériques influence la performance stratégique et opérationnelle des systèmes de gestion des subventions, particulièrement dans les environnements instables tels que ceux que connaît actuellement le Burkina Faso. Pour ce faire, une approche quantitative à visée analytique a été privilégiée, afin de produire des résultats mesurables, comparables et susceptibles d'alimenter des recommandations pratiques.

Cette section décrit d'abord le type de recherche retenu ainsi que l'approche méthodologique utilisée, en précisant les raisons justifiant le recours à une enquête par questionnaire en ligne. Elle détaille ensuite les modalités d'échantillonnage, la caractérisation de la population cible et les outils de collecte mobilisés. Enfin, les biais méthodologiques et les limites analytiques inhérentes à l'approche choisie sont discutés de manière critique, afin de situer la portée des résultats obtenus dans un cadre de validité scientifique.

Ainsi structuré, cette partie offre une transparence indispensable sur le processus de production des données empiriques et permet d'évaluer la robustesse du dispositif de recherche, condition sine qua non pour assurer la qualité des interprétations proposées dans les parties suivantes.

4.1. Type de recherche et approche méthodologique

Ce mémoire s'inscrit dans une recherche appliquée à visée analytique, dont l'objectif principal est d'identifier les impacts de la transformation digitale sur la gestion des subventions dans un contexte de crise, au sein des organisations non gouvernementales. Il ne s'agit pas simplement de décrire un phénomène, mais bien de l'analyser de manière systématique afin d'en tirer des enseignements pratiques.

L'approche méthodologique adoptée est quantitative, centrée sur la collecte de données par le biais d'un questionnaire structuré, administré en ligne à l'aide de Google Forms. Ce questionnaire a été adressé à un échantillon de professionnels évoluant dans le domaine de la gestion des subventions, principalement dans des ONG opérant dans des contextes de crise ou de grande variabilité opérationnelle. Le choix de cette méthode repose sur sa capacité à recueillir des données comparables et exploitables à des fins statistiques, permettant ainsi d'objectiver les perceptions, pratiques et limites liées à la digitalisation.

Biais méthodologiques possibles

Malgré l'intérêt de cette approche, certains biais méthodologiques doivent être reconnus. D'abord, le recours à un questionnaire auto-administré en ligne peut entraîner un biais de sélection : seules les personnes ayant accès à internet, à l'aise avec les outils numériques ou suffisamment disponibles pour répondre ont pu participer, ce qui peut exclure certaines voix pertinentes. Ensuite, les réponses peuvent être influencées par un biais de désirabilité sociale : les répondants peuvent avoir tendance à surestimer les avantages des outils digitaux ou à minimiser les difficultés rencontrées, notamment s'ils craignent que leurs réponses soient jugées.

Par ailleurs, le caractère déclaratif des données recueillies ne permet pas de vérifier empiriquement les pratiques rapportées. Enfin, l'utilisation d'analyses quantitatives, bien que robustes, ne rend pas toujours compte de la complexité des processus internes des ONG, ni des facteurs contextuels qualitatifs pouvant influencer la transformation digitale.

Ces limites ont été prises en compte lors de l'interprétation des résultats, et des recommandations sont formulées avec prudence, en tenant compte du contexte spécifique de l'étude.

4.1.1. Échantillonnage et méthode de collecte des données

a) Population cible

La population ciblée pour cette recherche est constituée d'experts et de professionnels de haut niveau impliqués dans la gestion stratégique et opérationnelle des subventions. Ces professionnels évoluent au sein d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), d'Agences de Développement, d'Organisations Internationales, et de structures associatives œuvrant dans des contextes marqués par des crises multiformes au Burkina Faso (sécuritaires, économiques, climatiques ou sanitaires).

Ces profils comprennent notamment :

- Les Responsables Financiers et Gestionnaires de Subventions (Grant Managers).
- Les Coordonnateurs de Programmes et Experts en Suivi-Évaluation.
- Les Spécialistes en Technologies de l'Information appliquées à la gestion des projets humanitaires et de développement.

b) Échantillonnage : Approche Qualifiée et Raisonnée

Le choix des participants a été réalisé selon une méthode non probabiliste, de type raisonné (ou par choix intentionnel). Cette approche était indispensable pour garantir la validité interne de l'étude, car elle nécessitait le ciblage d'individus possédant une expertise avérée sur les deux dimensions centrales : la gestion de subventions et l'exposition aux processus de transformation digitale.

Les critères de sélection stricts étaient axés sur :

1. L'Expérience Fonctionnelle : Avoir un rôle de décision ou de mise en œuvre direct dans la gestion des fonds.
2. L'Exposition à la Digitalisation : Avoir été confronté aux enjeux et aux outils numériques dans l'exercice de ses fonctions.
3. Le Contexte Opérationnel : Travailler spécifiquement au Burkina Faso en période de crise.

Le nombre total de répondants retenus pour l'analyse est de 17 professionnels hautement qualifiés. Ce volume est jugé pertinent pour une étude qualitative exploratoire. Il a permis d'atteindre la saturation théorique des données, point à partir duquel la collecte d'informations

supplémentaires n'aurait pas généré de nouvelles perspectives ou de thèmes d'analyse significatifs. Ainsi, le focus est mis sur la richesse des informations et non sur la généralisation statistique, ce qui est clairement assumé.

c) Méthode de collecte

Les données primaires ont été collectées par le biais d'un questionnaire numérique auto-administré conçu sur Google Forms. Ce choix a permis de structurer la collecte autour de deux types de questions complémentaires :

- Questions Fermées à Choix Multiples : Pour identifier les tendances quantifiables et les pratiques courantes (analyse descriptive).
- Questions Semi-Ouvertes : Pour capter des précisions contextuelles et les perceptions qualitatives des experts, justifiant l'approche exploratoire.

Le lien vers le questionnaire a été diffusé de manière ciblée par voie électronique (e-mail professionnel, groupes professionnels sectoriels, plateformes de collaboration) afin d'atteindre efficacement les cibles géographiquement dispersées. La collecte s'est déroulée en Juillet 2025, ponctuée de relances pour optimiser le taux de réponse parmi l'échantillon ciblé. Cette méthode a été privilégiée pour son efficacité logistique et la facilité de traitement des données numériques générées.

4.1.2. Traitement et analyse des données

Les données collectées à travers le questionnaire administré via Google Forms ont fait l'objet d'un traitement rigoureux selon les normes de la recherche scientifique. Après la phase de collecte, les réponses ont été automatiquement enregistrées sur une feuille de calcul Google Sheets, facilitant ainsi l'organisation et la structuration des données.

a) Préparation des données

La phase de préparation des données constitue une étape déterminante pour assurer la rigueur méthodologique et la validité des résultats de cette recherche qualitative exploratoire. Cette étape s'est articulée autour de plusieurs opérations successives et interdépendantes.

Extraction et compilation des données brutes

Les données collectées via Google Forms ont été extraites sous format tableur Excel pour faciliter leur traitement ultérieur. Cette extraction automatisée a permis de préserver l'intégrité des données d'origine tout en facilitant leur organisation structurée. L'ensemble des 17

questionnaires validés a fait l'objet d'une vérification minutieuse pour s'assurer de leur exhaustivité et de leur cohérence interne. Les réponses incomplètes ou manifestement incohérentes ont été écartées en amont pour garantir la qualité de l'échantillon final.

Structuration et organisation thématique préliminaire

Les données ont été organisées selon les axes thématiques majeurs du questionnaire : pratiques actuelles de gestion des subventions, outils numériques utilisés, défis rencontrés, perceptions de la transformation digitale, et recommandations stratégiques. Cette structuration préliminaire a permis d'identifier les grandes catégories d'analyse. Les réponses aux questions fermées ont été compilées dans des tableaux de fréquence pour faciliter l'analyse descriptive, tandis que les réponses semi-ouvertes ont été regroupées par thématiques émergentes pour une analyse de contenu approfondie.

Nettoyage et standardisation linguistique

Les réponses textuelles issues des questions semi-ouvertes ont fait l'objet d'un nettoyage linguistique minimal pour corriger les fautes de frappe évidentes et harmoniser la terminologie technique (par exemple, uniformiser les variantes telles que "digitalisation" et "numérisation"). Cette standardisation a été réalisée avec prudence pour ne pas altérer le sens originel des propos et préserver l'authenticité des perceptions exprimées par les experts.

Validation de la qualité et de la fiabilité

Une relecture croisée des données préparées a été effectuée pour détecter d'éventuelles anomalies ou incohérences résiduelles. Cette étape de contrôle qualité a également permis de s'assurer que les données étaient prêtes pour l'analyse thématique et que la richesse informationnelle de chaque réponse était préservée. Le recours à Google Forms comme outil de collecte a contribué à minimiser les erreurs de saisie manuelle et à garantir une traçabilité optimale des données.

b) Techniques d'analyse

L'analyse des données repose sur une démarche qualitative exploratoire combinant l'analyse thématique et l'analyse de contenu. Cette approche méthodologique est particulièrement adaptée aux recherches visant à explorer en profondeur des phénomènes complexes et émergents, tels que la transformation digitale de la gestion des subventions en contexte de crise.

Approche méthodologique : Analyse thématique de contenu

L'analyse thématique de contenu constitue le cadre méthodologique central de ce travail. Cette technique, largement éprouvée dans les recherches qualitatives (Braun & Clarke, 2006 ; Paillé & Mucchielli, 2016), permet d'identifier, d'analyser et de rapporter des patterns (thèmes) récurrents au sein d'un corpus de données qualitatives. Elle s'avère particulièrement pertinente pour traiter les réponses semi-ouvertes issues du questionnaire, car elle autorise une flexibilité interprétative tout en maintenant une rigueur analytique.

La démarche adoptée s'inscrit dans une logique inductive et itérative, où les thèmes émergent progressivement des données elles-mêmes plutôt que d'être imposés a priori par un cadre théorique rigide. Cette posture exploratoire est cohérente avec la nature de la question de recherche, qui vise à comprendre des dynamiques peu documentées dans le contexte burkinabè.

Justification méthodologique : La saturation théorique

La taille de l'échantillon (N=17) est pleinement justifiée par l'atteinte de la saturation théorique, concept fondamental en recherche qualitative introduit par Glaser et Strauss (1967) dans le cadre de la théorisation ancrée. La saturation théorique désigne le point où la collecte de données supplémentaires n'apporte plus de nouvelles informations significatives, de nouveaux thèmes ou de nouvelles perspectives analytiques (Guest et al., 2006 ; Saunders et al., 2018).

Dans cette recherche, la saturation a été identifiée selon trois critères complémentaires :

1. Redondance informationnelle : À partir du 14^e questionnaire analysé, les réponses commençaient à présenter une forte récurrence thématique. Les défis évoqués (connectivité limitée, résistance au changement, contraintes sécuritaires), les outils mentionnés (Excel, plateformes de reporting en ligne), et les recommandations formulées (formation, investissement technologique) se répétaient systématiquement sans apporter de nuances nouvelles substantielles.
2. Stabilité du cadre thématique : Après l'analyse du 15^e questionnaire, aucun nouveau code ou catégorie analytique n'émergeait plus. Les trois questionnaires suivants (16 et 17) ont servi de validation confirmatoire : ils ont consolidé les thèmes existants sans en générer de nouveaux, attestant ainsi de la complétude du cadre analytique.
3. Richesse et profondeur des données : La qualité des réponses obtenues auprès de professionnels hautement qualifiés a compensé la taille numérique de l'échantillon. Comme le soulignent Morse (1995) et Malterud et al. (2016), la saturation dépend moins du nombre absolu de participants que de la densité informationnelle et de la pertinence des données collectées. Les répondants, en raison de leur expertise avérée et de leur

position stratégique, ont fourni des contributions riches, nuancées et contextualisées, permettant d'explorer en profondeur les dimensions multiples du phénomène étudié.

Il convient de rappeler que dans les recherches qualitatives exploratoires, l'objectif n'est pas la généralisation statistique mais la transférabilité conceptuelle des résultats (Lincoln & Guba, 1985). L'échantillon de 17 experts constitue donc un volume suffisant et épistémologiquement cohérent pour produire des insights analytiques robustes et contextuellement riches, répondant ainsi aux standards méthodologiques reconnus en recherche qualitative (Guest et al., 2006 ; Hennink et al., 2017).

Triangulation et validation des résultats

Bien que la méthode de collecte repose principalement sur le questionnaire auto-administré, plusieurs stratégies ont été mobilisées pour renforcer la validité et la crédibilité des résultats :

- Triangulation des sources : La diversité des profils professionnels interrogés (responsables financiers, coordonnateurs de programmes) a permis de croiser différentes perspectives sur un même phénomène, enrichissant ainsi l'analyse et limitant les biais liés à un point de vue unique.
- Triangulation méthodologique interne : La combinaison de questions fermées (pour identifier les tendances) et de questions semi-ouvertes (pour approfondir les perceptions) a permis de confronter les données descriptives quantifiables aux explications qualitatives, renforçant la cohérence analytique globale.
- Validation par la saturation : Le fait d'avoir continué la collecte jusqu'à l'atteinte confirmée de la saturation constitue en soi une stratégie de validation, garantissant que les conclusions ne reposent pas sur un échantillon prématurément limité.

L'ensemble des analyses a été conduit avec rigueur, tout en tenant compte des limites liées à la taille de l'échantillon et à la nature déclarative des données.

c) Limites analytiques

Bien que google form permette des analyses robustes, certaines limites doivent être mentionnées :

- Le caractère déclaratif des réponses peut introduire des biais de perception ou d'auto-évaluation.
- L'échantillon non probabiliste limite la représentativité des résultats à l'ensemble des ONG.
- L'analyse ne permet pas de démontrer une causalité, mais plutôt d'établir des corrélations et des tendances empiriques.

Ces limites ont été intégrées à la discussion des résultats dans la partie suivante, avec prudence et sens critique.

IV. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Cette partie présente les résultats empiriques de l'étude ainsi que leur analyse à la lumière du cadre théorique et conceptuel établi précédemment. L'objectif principal de cette recherche étant d'évaluer l'apport de la transformation digitale à la gestion des subventions en période de crise, l'enquête a été conduite auprès de 17 professionnels issus de structures diverses, œuvrant dans ce domaine au Burkina Faso. En s'appuyant sur une méthodologie qualitative à visée analytique, il s'est agi de documenter les outils numériques utilisés, d'identifier les bénéfices perçus, les limites rencontrées, ainsi que l'impact de ces outils sur la prise de décision stratégique et opérationnelle.

L'analyse des résultats se structure en deux grandes parties. La première présente de manière détaillée les données collectées, à travers la description du profil des répondants, des outils numériques recensés, des avantages observés, des effets sur la décision, et enfin une synthèse des principaux enseignements. La seconde partie discute ces résultats à travers une confrontation avec la littérature scientifique et les hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche. Elle permet également de mettre en évidence les forces et faiblesses des dispositifs numériques en place, tout en analysant les obstacles technologiques et organisationnels susceptibles de limiter leur efficacité.

Ce double regard empirique et analytique, vise à apporter une compréhension approfondie des dynamiques en jeu, tout en posant les bases d'un argumentaire en faveur d'une stratégie numérique plus intégrée, résiliente et adaptée aux réalités du terrain. Cette démarche permet

ainsi de passer du constat aux recommandations, en préparant le terrain pour les réflexions stratégiques qui seront développées dans la partie suivante.

Dans le cadre de cette recherche, une enquête qualitative a été menée auprès de 17 professionnels œuvrant dans le domaine de la gestion des subventions. L'objectif était d'analyser les outils numériques utilisés dans ce domaine, d'en évaluer l'efficacité en contexte de crise, d'identifier les avantages et limites perçus, ainsi que l'influence de ces outils sur la prise de décision. Cette partie présente de façon détaillée les résultats obtenus.

1. Profil des répondants

Le sondage a touché 17 professionnels intervenant dans la gestion des subventions, issus de structures diverses à caractère à la fois public et non gouvernemental dont l'expérience dans le domaine de la gestion des subventions pour certains est de plus de 10 ans.

Parmi les profils recensés, on retrouve notamment des consultants indépendants en suivi-évaluation, des freelances, des chefs comptables, des directeurs généraux, des finance managers, des infirmiers chefs de poste, des responsables plaidoyer, des promoteurs d'agences de voyages, ainsi que des gestionnaires de risques et partenariats.

Les professionnels interrogés proviennent de neuf structures différentes opérant exclusivement au Burkina Faso. Cette couverture permet d'avoir une vision comparative intéressante de la transformation digitale dans la gestion des subventions.

Tableau 1 : Profil des répondants

Variable	Catégories	Nombre	Pourcentage
Type d'organisation	ONG internationales	8	47,10%
	ONG nationales / locales	4	23,50%
	Administrations publiques	2	11,80%
	Secteur privé	1	5,90%
Fonction	Freelance / consultant indépendant	2	11,80%
	Gestionnaire de subventions / Finance	7	41,20%
	Chargé S&E	1	5,90%
	Comptable	1	5,90%
	Consultant / Freelance	4	23,50%
Ancienneté	Autres (direction, plaidoyer, tourisme)	4	23,50%

	Moins de 2 ans	1	5,90%
	2 à 5 ans	6	35,30%
	6 à 10 ans	6	35,30%
	Plus de 10 ans	4	23,50%

2. Outils numériques utilisés dans la gestion des subventions

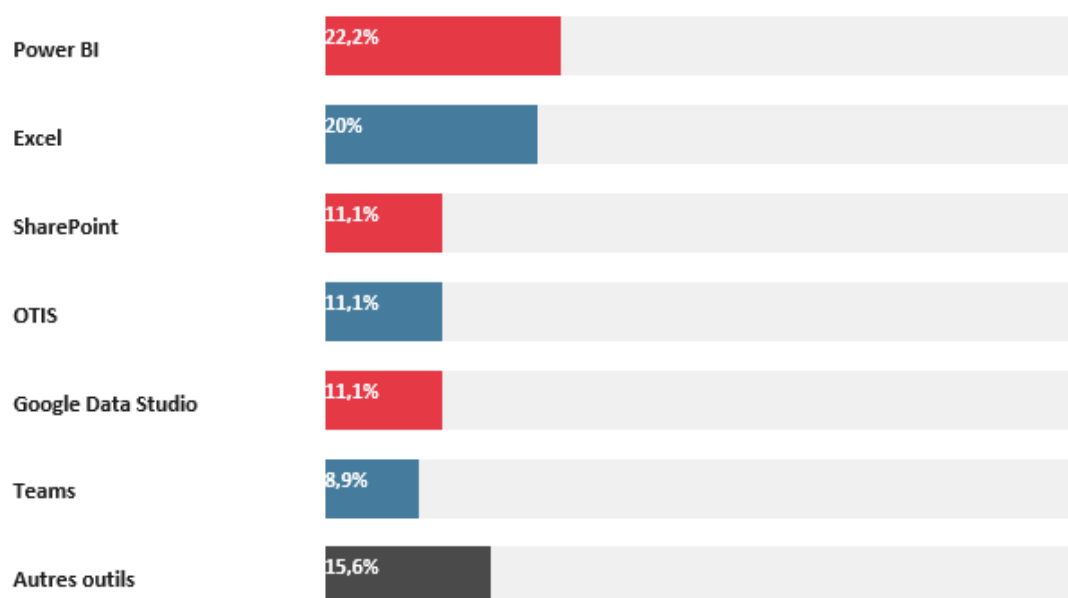
Les résultats de l'enquête révèlent une adoption variée et significative d'outils numériques dans la gestion quotidienne des subventions. Les outils les plus fréquemment cités sont :

- SharePoint & Onedrive : apprécié pour leur capacité de stockage, de partage, leur fonctionnalité collaborative et leur capacité à centraliser les informations en temps réel.
- Microsoft Excel et Power BI : utilisés pour l'analyse et la visualisation des données financières, la création de tableaux de bord dynamiques et la production de rapports.
- OTIS: plateforme complète permettant l'accès au budget, cadre logique, rapports narratifs et financiers, et outils de suivi des partenaires.
- KoBoCollect : outil de collecte de données terrain très apprécié pour son efficacité en zone rurale et sa capacité à fonctionner hors ligne.
- Delta Monitoring : outil d'analyse en temps réel des données permettant de suivre précisément les indicateurs de performance.
- MS Project : utilisé pour la planification et le suivi des délais.
- ERP (Saga, Tom2Pro, QuickBooks) : logiciels de gestion financière permettant de suivre les dépenses, d'assurer la traçabilité des flux financiers et de produire des états financiers automatisés.
- Pentana qui permet le suivi des recommandations des audits de projets,
- Riskonnect pour le suivi des risques de mise en œuvre des projets et horizon pour la gestion des subventions.
- Le logiciel saga permet de suivre la planification, l'exécution et le rapportage budgétaire des subventions dans les ONG. Il facilite la traçabilité financière et assure la conformité des dépenses avec les exigences des bailleurs. De plus, il permet une centralisation sécurisée des données pour une prise de décision rapide et fondée.

- Tom2Pro est un logiciel de gestion budgétaire utilisé pour la planification, le suivi et le contrôle des subventions, particulièrement dans les administrations publiques et les collectivités. Il facilite la transparence et l'efficacité dans l'allocation des ressources en permettant un suivi rigoureux des engagements et des dépenses.
- Aconex permet de centraliser et sécuriser tous les documents liés aux subventions, facilitant ainsi l'accès et le partage entre les parties prenantes. Il assure une traçabilité complète des échanges et des validations, renforçant la transparence et la redevabilité. En outre, il améliore la collaboration et le suivi en temps réel des projets financés, même à distance.

Certains outils spécifiques ont aussi été mentionnés, comme les tablettes connectées pour les collectes mobiles, les canevas de rapportage, les outils d'évaluation des capacités organisationnelles, les dispositifs de suivi à distance (remote monitoring), ou encore les plateformes de vente pour les activités liées à des services annexes. La stratégie digitale du PNUD (2022) met en évidence l'importance des outils numériques pour renforcer la transparence dans la gestion des financements.

Tableau 3 : Les outils numériques couramment utilisés



3. Avantages perçus des outils digitaux

L'utilisation des outils numériques dans la gestion des subventions présente de nombreux avantages selon les professionnels interrogés. Ils permettent un gain de temps, une agilité opérationnelle, une collaboration interfonctionnelle, une amélioration de l'efficacité, de la

fiabilité et de la transparence des processus. 71 % de répondants estiment que l'utilisation des outils digitaux améliore la transparence de la gestion des subventions. Ils soulignent la disponibilité en temps réel des données, la sécurisation des informations, ainsi que la traçabilité des actions, facilitant ainsi la reddition de comptes et la conformité aux exigences des bailleurs. Ces outils contribuent également à une prise de décision éclairée, grâce à la production automatique de rapports, la visualisation des indicateurs clés (via Power BI ou Delta Monitoring), et la centralisation des documents contractuels.

Par ailleurs, les outils numériques facilitent la conservation des informations, le suivi des créances, des dettes et des bénéficiaires, ainsi que l'accès collaboratif aux données. Certains répondants mettent en avant des bénéfices plus spécifiques, tels que la réduction des déplacements terrain, la flexibilité budgétaire, ou encore l'automatisation de la sélection et signature des contrats. En somme, ces solutions digitales soutiennent la gestion stratégique des projets même en contexte de crise, tout en renforçant la redevabilité, l'inclusion et la performance institutionnelle.

Parmi les principaux, on peut citer :

- Gain de temps et efficacité opérationnelle : les outils permettent d'accélérer la collecte, l'analyse et la transmission des données.
- Amélioration de la transparence et de la redevabilité : les processus sont automatisés, tracés et archivés, ce qui renforce la confiance entre partenaires.
- Disponibilité des données en temps réel : utile pour les réajustements rapides, la prise de décision stratégique et la production de rapports.
- Collaboration et accessibilité : plusieurs utilisateurs peuvent travailler simultanément sur les mêmes plateformes.
- Diminution des déplacements : certains livrables peuvent être transmis sans présence physique, réduisant les coûts et les risques logistiques.
- Visualisation intuitive : grâce à Power BI et autres Dashboard, les tendances et performances sont plus facilement interprétables.

4. Impact sur la prise de décision

L'utilisation de ces outils numériques a également un impact significatif sur la prise de décision. Ils ont un impact significatif sur la qualité et la pertinence des décisions dans la gestion des projets. Par exemple, la détection précoce d'un dépassement budgétaire a permis de procéder à une révision budgétaire adaptée, évitant ainsi des déséquilibres financiers. De même, l'anticipation des situations sécuritaires a conduit à une mobilisation rapide de fonds pour apporter une assistance multisectorielle aux populations affectées, démontrant une grande réactivité face aux crises. Par ailleurs, l'analyse des données à travers des divers outils permet de corriger des faiblesses telles que la faible participation des femmes bénéficiaires, en réorientant les activités pour mieux répondre aux objectifs d'inclusion. Ces décisions facilitent aussi une meilleure répartition budgétaire entre secteurs et une priorisation des activités à fort impact, tout en permettant aux équipes de s'auto-contrôler et d'adapter les stratégies en fonction des réalités du terrain. Ainsi, la prise de décision basée sur des informations précises et en temps réel optimise grâce aux outils numériques permet une bonne gestion des ressources, renforce la transparence et augmente l'efficacité globale des programmes.

Plusieurs cas ont été rapportés, dont :

- L'ajustement budgétaire anticipé grâce à un tableau de bord dynamique (cas du projet PREPARE Burkina).
- Une réorientation des activités pour renforcer l'inclusion des femmes suite à l'analyse des données KoBoCollect.
- La priorisation des activités à fort impact et forte capacité d'absorption budgétaire.
- La décision de mobiliser des fonds pour une assistance multisectorielle à la suite d'alertes reçues sur le terrain.

5. Les facteurs clés de succès de la gestion des subventions

Les facteurs clés de succès de la gestion des subventions en période de crise reposent essentiellement sur la transparence, la traçabilité des fonds et une communication fluide avec l'ensemble des parties prenantes, notamment les bailleurs et les acteurs locaux. Dans ce contexte, la digitalisation joue un rôle déterminant en facilitant la collecte, l'analyse et le partage en temps réel des données, grâce à des outils tels que KoBoCollect, Delta Monitoring ou les tableaux de bord dynamiques. Ces solutions numériques permettent une maîtrise

proactive de la situation, une planification flexible et une capacité d'adaptation rapide face aux imprévus. Elles renforcent également le suivi et l'évaluation continus des activités, tout en assurant un meilleur contrôle des dépenses et une centralisation fiable de l'information. En complément, une équipe projet compétente, agile et bien formée aux outils numériques, ainsi qu'une collaboration étroite avec les partenaires locaux et les bénéficiaires, garantissent l'acceptation des interventions et leur efficacité. Enfin, le respect des engagements contractuels, conjugué à une gestion administrative et financière rigoureuse, demeure indispensable pour assurer la pérennité et l'impact des subventions dans un contexte instable.

Les résultats de cette enquête confirment que la transformation digitale joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la gestion des subventions, en particulier en contexte de crise. Si les outils numériques permettent d'optimiser la performance, la redevabilité et la réactivité des organisations, leur efficacité reste conditionnée par des facteurs structurels (infrastructures, compétences, coûts). Une stratégie d'intégration réfléchie, adaptée aux contextes opérationnels, est donc indispensable pour tirer pleinement parti du potentiel des technologies dans la gestion des subventions.

6. Les contraintes souvent rencontrées dans l'adoption des outils digitaux et ou numériques dans la gestion des subventions

L'analyse des réponses met en évidence plusieurs contraintes qui freinent l'adoption et l'utilisation optimale des outils digitaux dans la gestion des subventions. La difficulté la plus fréquemment citée concerne la connectivité, rapportée par 65 % des répondants, et particulièrement marquée dans les zones rurales ou les environnements opérationnels affectés par l'insécurité. Vient ensuite la question de l'interopérabilité limitée des systèmes ($\approx 60\%$), illustrant la difficulté pour les organisations de faire communiquer efficacement les différents outils numériques (ERP, systèmes de suivi financier, plateformes collaboratives ou outils de collecte mobile). Les compétences numériques insuffisantes constituent également une contrainte importante : 53 % des professionnels déclarent un manque de formation ou une maîtrise partielle des outils mis à leur disposition, ce qui ralentit les processus et augmente les risques d'erreurs. Enfin, 47 % des répondants soulignent l'absence de stratégie numérique formalisée, traduisant un manque de documents cadres, de politiques internes cohérentes ou de gouvernance des données. Ces limitations, présentées dans le tableau ci-dessous, montrent que l'efficacité de la digitalisation dépend non seulement des outils eux-mêmes, mais également des conditions structurelles qui encadrent leur déploiement et leur utilisation.

Tableau 2 : Contraintes liées à l'adoption des outils digitaux et ou numériques dans la gestion des subventions

Type de contrainte	Description	Prévalence (%)
Connectivité	Accès limité ou instable à Internet, surtout dans les zones rurales ou en contexte de crise	65%
Interopérabilité limitée	Difficulté à faire communiquer les différents outils (ERP, trackers, BI, collectes mobiles)	≈ 60 %
Compétences numériques insuffisantes	Manque de maîtrise des outils digitaux, besoin de formation continue	53%
Absence de stratégie numérique formalisée	Manque de documents cadres, politiques internes ou gouvernance structurée	47%

V. DISCUSSION

1. Discussion des résultats au regard de la littérature

Conformément à Auerbach (2018) et à Quick & Clarke (2015), les résultats de l'étude montrent que 71 % des répondants perçoivent une amélioration significative de la transparence et de la traçabilité dans la gestion des subventions grâce à l'utilisation des outils numériques.

Cette amélioration découle principalement de la centralisation et du partage sécurisé des informations via des plateformes collaboratives telles que SharePoint, OneDrive et Teams, qui permettent un suivi en temps réel des documents, une réduction des doublons et une meilleure coordination entre les équipes.

Elle est également renforcée par l'automatisation des contrôles financiers et techniques à travers des outils analytiques comme Excel, Power BI, Delta Monitoring, ainsi que par l'usage d'ERP et de trackers financiers. Ces outils facilitent l'agrégation des données, réduisent les risques d'erreurs manuelles et offrent une visibilité accrue sur les flux financiers, les livrables et les performances des subventions.

Par ailleurs, des outils spécifiques tels que OTIS, les tableaux de bord, les checklists des livrables ou encore KoBoCollect contribuent à structurer les processus de suivi et à fournir des données fiables permettant un contrôle plus rigoureux, renforçant ainsi la gouvernance des financements en période de crise. De même, les observations rejoignent l'idée développée par

Musgrave (2004) selon laquelle la technologie, bien intégrée, peut rendre les systèmes de subvention plus adaptatifs, notamment en contexte instable.

2. Analyse des limitations technologiques identifiées

Malgré les bénéfices, plusieurs limitations ont été relevées :

- Mise à jour non automatique des outils (manque d'intégration),
- Bugs et interruptions des systèmes, affectant la continuité,
- Manque de formation ou de compétences chez certains utilisateurs,
- Absence d'outils spécifiques dans certaines structures locales.
- Problèmes de connectivité Internet, notamment en zone rurale, affectant la synchronisation des données.
- Compétences techniques insuffisantes chez certains utilisateurs, freinent l'utilisation optimale des outils avancés.
- Coûts élevés des licences, de la maintenance et des mises à jour.
- Risque de falsification des documents numériques (notamment les pièces justificatives scannées).
- Manque d'interopérabilité entre certains outils, nécessitant des traitements manuels supplémentaires.

Ces obstacles valident l'hypothèse principale selon laquelle les limitations technologiques freinent une gestion optimale des subventions, notamment en période de crise.

3. Forces et faiblesses des systèmes existants

3.1. Forces

Les systèmes numériques actuellement utilisés dans la gestion des subventions présentent plusieurs atouts notables. Tout d'abord, l'adoption d'outils technologiques reconnus à l'échelle internationale, tels que les ERP (Enterprise Resource Planning) et Power BI, témoigne d'une volonté d'alignement avec les standards de performance et de bonne gouvernance. Ces outils permettent non seulement une meilleure planification et exécution budgétaire, mais aussi une

visualisation en temps réel des indicateurs financiers et opérationnels, renforçant ainsi la capacité décisionnelle des organisations (Heeks, 2020 ; World Bank, 2016). En outre, l'usage croissant d'outils collaboratifs comme Microsoft Teams ou SharePoint illustre une flexibilité organisationnelle qui favorise le travail à distance, la coordination inter-équipes et le partage sécurisé des données. Cette dynamique, en phase avec les principes de transformation digitale évoqués par Mergel et al. (2019), montre que certaines équipes ont développé une agilité numérique permettant de répondre aux besoins urgents en contexte de crise. Enfin, la volonté manifeste d'améliorer la transparence et la réactivité, à travers l'ouverture des données et l'automatisation des processus, s'inscrit dans une démarche de redevabilité qui est fortement encouragée par les bailleurs internationaux, notamment dans le cadre de l'Initiative Internationale pour la Transparence de l'Aide (IATI, 2020).

3.2. Faiblesses :

Cependant, ces avancées coexistent avec plusieurs faiblesses structurelles qui limitent l'efficacité des systèmes numériques. Une des principales failles identifiées est l'hétérogénéité des pratiques d'une organisation à une autre, voire entre départements au sein d'une même institution. Certains répondants indiquent ne pas utiliser d'outils structurés pour la gestion des subventions, ce qui crée des disparités importantes en matière de qualité des données, de reporting, et de suivi-évaluation. Cette situation est en partie liée à l'absence d'un cadre stratégique numérique global dans certaines organisations, ce qui freine l'alignement des outils numériques avec les objectifs institutionnels (UNDP, 2019). Or, comme le soulignent Gil-García et Helbig (2016), la transformation digitale dans le secteur public requiert une vision systémique et cohérente pour être véritablement porteuse de valeur. De plus, le manque de formation ou de culture numérique parmi certains membres du personnel empêche l'appropriation effective des outils disponibles, réduisant leur impact potentiel. Enfin, l'absence de protocoles de gouvernance des données et d'interopérabilité entre plateformes peut conduire à des silos d'information, rendant difficile la prise de décision fondée sur des données fiables et consolidées. Ces lacunes appellent à une réforme organisationnelle plus profonde, intégrant une stratégie digitale claire, des formations ciblées, et une standardisation des processus numériques pour renforcer l'efficacité globale du système.

4. Discussion des hypothèses

Les résultats de cette étude permettent de valider partiellement ou totalement les hypothèses formulées dans le cadre conceptuel. L'hypothèse principale, selon laquelle les limitations

technologiques entravent la gestion efficace des subventions en période de crise, est pleinement validée. Les répondants ont clairement identifié plusieurs obstacles majeurs, notamment le manque d'infrastructures numériques adaptées, l'insuffisance de formation des utilisateurs, la faible interopérabilité des systèmes, ainsi que des défaillances techniques telles que des bugs ou des mises à jour non automatiques.

L'hypothèse H1, qui postule que la digitalisation améliore la transparence et la traçabilité dans l'attribution et l'utilisation des subventions, est également confirmée. La majorité des professionnels interrogés ont reconnu une amélioration significative dans la transparence des flux financiers, grâce à l'automatisation des processus, à la centralisation des données et à l'utilisation de plateformes collaboratives.

Concernant l'hypothèse H2, affirmant que les données issues des outils digitaux influencent positivement la planification et l'évaluation stratégique, elle est aussi validée. Les résultats montrent que les tableaux de bord dynamiques, les visualisations de données et les outils de suivi en temps réel ont permis une meilleure anticipation, une planification plus fine, et une prise de décision basée sur des éléments objectifs.

Enfin, l'hypothèse H3, selon laquelle l'intégration numérique efficace nécessite des systèmes flexibles, une formation continue et des plans de contingence, est partiellement validée. Si les efforts d'adoption d'outils numériques sont visibles, ils sont souvent mis en œuvre de manière isolée, sans stratégie globale ni dispositif de résilience formel. Le manque de planification digitale structurée et l'absence de coordination interfonctionnelle freinent encore l'intégration durable et stratégique de la digitalisation dans les réponses aux crises.

VI. CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a examiné l'impact de la transformation digitale sur la gestion stratégique et opérationnelle des subventions au sein des organisations non gouvernementales intervenant dans des contextes de crise. L'analyse de l'impact de la transformation digitale sur la gestion des subventions révèle un bilan nuancé mais globalement positif. L'adoption des outils numériques a significativement amélioré la transparence, la traçabilité (71%) et la rapidité du rapportage (65%), confirmant que la digitalisation est un levier majeur de performance organisationnelle. L'usage d'outils analytiques a également contribué à une meilleure qualité décisionnelle.

Cependant, ces avancées sont freinées par des contraintes structurelles qui constituent le problème central identifié. La principale difficulté réside dans l'interopérabilité limitée entre les systèmes (près de 60%), complétée par des enjeux de connectivité, de compétences numériques insuffisantes et d'absence de stratégie digitale formalisée. Ces disparités de maturité numérique entre les organisations (ONG nationales versus internationales) impactent directement l'efficacité des processus de gestion financière et opérationnelle.

L'implication majeure de ce constat est que, sans une approche stratégique et intégrée, le plein potentiel de la transformation digitale ne peut être atteint. Pour garantir la résilience, l'agilité et la redevabilité, notamment dans des contextes de crise, il est impératif de s'attaquer aux racines de ces contraintes structurelles.

En somme, loin d'être une simple modernisation technique, la transformation digitale constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour l'efficacité et la résilience des organisations d'intérêt public.

VII. RECOMMANDATION STRATÉGIQUE

Au terme de l'analyse des résultats issus de l'enquête menée et de la discussion autour des hypothèses formulées, il apparaît nécessaire de tirer des enseignements concrets susceptibles d'éclairer l'action des acteurs concernés. Cette partie vise ainsi à proposer une recommandation stratégique fondée sur les constats empiriques et théoriques mis en évidence au cours de cette recherche. Dans une optique de recherche appliquée, il s'agit non seulement d'exploiter les résultats obtenus, mais également d'en extraire des orientations opérationnelles à l'attention des organisations non gouvernementales (ONG), des partenaires techniques et financiers (PTF), ainsi que des décideurs institutionnels.

La recommandation la plus stratégique et prioritaire pour assurer la pérennité et l'efficacité de la transformation digitale réside dans la formalisation d'une politique d'interopérabilité et d'intégration des outils digitaux (ERP, outils BI, application web, plateformes de collecte mobile). Cette approche est fondamentale car elle s'attaque directement au problème central de l'interopérabilité limitée, identifié par près de 60% des professionnels, qui entrave l'exploitation optimale des données. En passant d'une gestion d'outils en silos à un système d'information intégré, l'organisation parvient à résoudre le problème à la racine en éliminant la duplication des tâches et les erreurs de ressaisie manuelle. Cette intégration permet de maximiser le retour

sur investissement (ROI) en assurant que les données collectées sur le terrain alimentent directement les systèmes de gestion et d'analyse, transformant la donnée brute en information stratégique exploitable. Enfin, elle contribue à améliorer la qualité décisionnelle en fournissant une vision consolidée et en temps réel de la performance financière et opérationnelle, essentielle pour la redevabilité et l'agilité en contexte de crise. L'adoption de cette politique constitue donc le prérequis technique et organisationnel indispensable pour que toutes les autres initiatives digitales (formation, gouvernance, résilience) puissent produire leur plein effet.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles

1. AUTISSIER, D. ; VANDANGEON DERUMEZ, I. (2007). « Les managers de première ligne et le changement », Revue Française de Gestion, 174, 2007/5, 115-130.

2. Ba, F.-É., Duclay, C., & Yabrir, G. (2024). Quels défis humanitaires face à l'intensification et la résurgence des crises et conflits ? IRIS. https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2024/12/Humadev_2024_12_13_defis-humanitaire_Note.pdf

3. BELLALIJ M. (2021) « Introduction a la transformation digitale », », Revue Internationale du Chercheur « Volume 2: Numero 2

4. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101

5. Bretou-Klein, J. (2023). Repolitiser les ONG humanitaires face à l'urgence climatique. Groupe URD. https://www.urd.org/fr/revue_humanitaires/repolitiser-les-ong-humanitaires-face-a-lurgence-climatique/

6. Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage.

7. Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company

8. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.

9. GUILMOT, N.; VAS, A. (2012). « Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel ». *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 18, 2012/45, 77-99.

10. Gruber, J. (2016). *Public Finance and Public Policy* (5e éd.). Worth Publishers.

11. Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608

12. Jouve, B. (2015). La gouvernance des ONG à l'heure du numérique. *Revue Internationale des Études du Développement*, 224(4), 69–86.

13. La stratégie digitale du PNUD (2022) met en évidence l'importance des outils numériques pour renforcer la transparence dans la gestion des financements.

14. Maltais, S., Brière, S., & Yaya, S. (2022). Résilience face aux crises sanitaires : un modèle d'analyse pour mieux cerner la complexité de gestion dans les États fragiles.

Lien social et Politiques, (88). <https://www.erudit.org/fr/revues/lsp/2022-n88-lsp07152/1090984ar/>

15. Musgrave, R. A. & Musgrave, P. B. (2004). *Public Finance in Theory and Practice* (5^e éd.). New Delhi : Tata McGraw-Hill.
16. USAID. (2020). Digital Strategy 2020–2024: The Future of International Development in a Digital World. <https://www.usaid.gov/digital-strategy>
17. Kraicer, J. (2004). The Art of Grantsmanship. <http://grantmanship.colostate.edu>
18. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
19. Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760
20. Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149
21. OECD. (2021). Digital Transformation in Development Co-operation. <https://www.oecd.org/publications/digital-transformation-in-development-co-operation-bb4f3f6e-en.htm>
22. OCDE (2018). Aide au développement : Statistiques sur les flux d'aide. Organisation de coopération et de développement économiques.
23. OCDE. (2023). Le numérique au service des politiques publiques dans les pays en développement. <https://www.oecd.org/fr/>
24. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4^e éd.). Armand Colin.
25. Quick, J. A., & Clarke, C. (2001). *Grants: A Guide to Effective Fundraising*. Jossey-Bass.
26. Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4),
27. Stiglitz, J. E., & Rosengard, J. K. (2015). *Economics of the Public Sector* (4^e éd.). W.W. Norton & Company.
28. Transparency International. (2020). *Managing Grants with Integrity: Good Practices for Nonprofits*.
29. The World Bank. (2018). *Maximizing the Impact of Digital Technologies for Development*.

30. UNDP. (2019). Digital Strategy for Development Results.

Sites internet

<https://asana.com/fr/resources/grant-management>, consulté le 29 juillet 2025

https://www.hpe.com/emea_africa/fr/what-is/digital-transformation.html, consulté le 29 juillet 2025

VIII. ANNEXES

Sommaire des annexes

I. Questionnaires

Annexe I : Questionnaire

Étude : Transformation digitale et gestion stratégique des subventions dans les ONGs et les services publics

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de master en Management des Entreprises et des Organisations. Il vise à analyser l'impact de la transformation digitale sur la gestion stratégique et opérationnelle des subventions dans les ONGs et les services publics, en particulier en période de crise. Les résultats permettront de dresser une cartographie des outils numériques existants, d'analyser leur contribution à la prise de décision, et de proposer un cadre stratégique d'adoption des solutions digitales.

Vos réponses resteront confidentielles et anonymes. Cela vous prendra 15 à 20 minutes.

Je souhaiterais recevoir vos feedbacks d'ici le 13 Juillet 2025.

Merci pour votre participation !

1. Quelle est le nom de votre organisation/service
2. Quel est votre poste actuel
3. Quelle est votre ancienneté en gestion de subventions
4. Autre...
5. Dans quel Type d'organisation travaillez-vous
6. Parmi les outils que vous utilisez, quels sont les Outils que vous jugez efficaces et pourquoi*
7. Quels sont les outils numériques que vous utilisez dans la gestion des subventions en période de crise ?
8. A quelle étape les utilisez-vous ?
9. Quels sont les avantages observés dans leur utilisation
10. Quels sont les outils jugés efficaces et pourquoi*
11. Quelle est l'usage de données numériques pour la stratégie
12. Quels sont les types d'outils d'aide à la décision que vous utilisez dans la gestion des subventions en période de crise
13. Donnez un exemple de décision influencée
14. Quelles sont les limites perçus
15. Quelles adaptations votre organisation a-t-elle mises en place dans la gestion des subventions en réponse à une ou plusieurs crises récentes (sécuritaire, sanitaire, climatique, économique, etc.) ?
16. Quels sont les outils numériques utiles dans la gestion des subventions en période de crise
17. *Quelles sont, selon vous, les priorités numériques pour une gestion efficace des subventions en situation d'urgence ?*
(Plusieurs réponses possibles)
18. Quels sont les critères pour un bon cadre stratégique
19. Selon vous quels sont les facteurs clés de succès de la gestion des subventions en période de crise
20. Souhaitez-vous recevoir le résumé
21. Si oui, entrez votre adresse e-mail

NB : les questions en Astérix sont obligatoires