

Efficacité des mécanismes de gestion et contrôle budgétaires des organisations non gouvernementales en ville de bunia : analyse de la performance de CARITAS bunia et APEC asbl (2015-2024)

Effectiveness of Budgetary Management and Control Mechanisms in Non-Governmental Organizations in the City of Bunia : A Performance Analysis of CARITAS Bunia and APEC asbl (2015–2024).

LUBAMBA KANYEBA KAKOKO Emmanuel

Enseignant chercheur
Institut Supérieur de Commerce de Bunia
République Démocratique du Congo
Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Deschang
Cameroun

NYIRBER AFOYORWOTH Mireille

Enseignant chercheur
Université de Bunia
République Démocratique du Congo
Doctorante en Sciences de Gestion
Université de Deschang
Cameroun

Date de soumission : 23/03/2026

Date d'acceptation : 20/05/2026

Pour citer cet article :

LUBAMBA KANYEBA KAKOKO E., & NYIRBER AFOYORWOTH M (2026) « Efficacité des mécanismes de gestion et contrôle budgétaires des ONG en ville de bunia : analyse de la performance de CARITAS Bunia et APEC Asbl (2015-2024) », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 489-507

Résumé

Cette étude évalue l'efficacité des mécanismes de gestion et de contrôle budgétaires dans deux ONG en ville de Bunia, Caritas Bunia et APEC ASBL, entre 2015 et 2024. À partir de données budgétaires longitudinales et d'une enquête menée auprès de 17 agents financiers et comptables. Les résultats révèlent une meilleure performance de Caritas Bunia, avec un taux moyen d'exécution budgétaire de 98,27 %, contre 91,40 % pour APEC ASBL. Les deux organisations disposent de procédures formalisées, d'outils de suivi, d'un manuel de procédures et d'un audit interne. L'analyse met aussi en évidence une relation positive entre la maîtrise/formation du personnel et l'exécution budgétaire, bien que la portée statistique reste limitée par la taille réduite de l'échantillon. L'étude confirme le rôle du budget, du contrôle interne et de l'audit comme leviers de redevabilité, de transparence et de performance dans les organisations non lucratives.

Mots-clés : contrôle budgétaire, ONG, performance financière, audit interne, redevabilité.

Abstract

This study assesses the effectiveness of budget management and control mechanisms in two non-governmental organizations based in Bunia, namely Caritas Bunia and APEC ASBL, over the period 2015–2024. Using longitudinal budget data and a survey of 17 finances and accounting staff members. The findings indicate superior budgetary performance at Caritas Bunia, with an average budget execution rate of 98.27%, compared with 91.40% for APEC ASBL. Both organizations are characterized by formalized procedures, budget monitoring tools, a procedural manual, and an internal audit function. The analysis further suggests a positive association between staff competence/training and budget execution, although inferential interpretation remains cautious due to the small sample size. Overall, the study reinforces the view that budgeting, internal control, and auditing are key instruments for accountability, transparency, and organizational performance within non-profit entities.

Keywords : budgetary control, NGOs, financial performance, internal audit, accountability.

Introduction

Le budget constitue, dans le secteur non lucratif, un instrument de redevabilité financière, de répartition des ressources et de traduction des priorités missionnelles en décisions opérationnelles. Il ne s'agit pas seulement d'un document comptable, mais d'un mécanisme de communication organisationnelle et de pilotage stratégique (Bell, 2022). Dans les ONG, la qualité du budget dépend fortement du contrôle interne, de la compétence des agents et de la capacité de l'organisation à transformer les procédures en discipline de gestion (Berglund & Sterin, 2021 ; Nadirsyah et al., 2024). Les études soulignent que la transparence et la reddition des comptes restent des défis persistants dans les organisations à but non lucratif, malgré la multiplication des outils de gouvernance et d'audit (Nurdiani et al., 2025). En République démocratique du Congo, l'enjeu de la comptabilité des ONG a déjà été empiriquement documenté, montrant l'importance des mécanismes de contrôle dans les environnements institutionnels fragiles (Urquía-Grande et al., 2022).

La présente recherche s'inscrit dans une logique de comparaison organisationnelle entre Caritas Bunia et APEC ASBL, deux ONG opérant dans un même espace à forte crise sécuritaire mais dont les trajectoires budgétaires paraissent différenciées. La question centrale est la suivante : *dans quelle mesure les mécanismes de gestion et de contrôle budgétaires influencent-ils la performance financière des ONG ?* En prolongement de cette question, l'étude poursuit trois **objectifs** : évaluer l'exécution budgétaire sur trois sous-périodes, analyser les dispositifs de contrôle budgétaire, et tester la relation entre la formation des agents et la performance budgétaire. Et, trois hypothèses ont été mises pour l'étude : Les mécanismes de gestion budgétaire mis en place par les ONG présentent une efficacité, la formation et la maîtrise des outils de gestion financière influencent positivement la performance budgétaire ainsi que l'existence d'un audit interne contribue significativement à la maîtrise des écarts budgétaires.

1. Cadre conceptuel

1.1. Concept de gestion budgétaire

La gestion budgétaire renvoie à l'ensemble des techniques permettant de planifier, suivre et contrôler l'utilisation des ressources financières (Anthony & Govindarajan, 2019).

1.2. Concept de contrôle budgétaire

Le **contrôle budgétaire** dans une ONG est le processus systématique de comparaison entre les prévisions budgétaires et les dépenses/réalisations réelles, afin d'identifier les écarts, analyser leurs causes et prendre des mesures correctives. Il vise à assurer l'utilisation efficiente des ressources, la maîtrise des coûts et la conformité aux règles des bailleurs et de l'organisation (Lénet & Dupuis, 2020).

1.3. ONG (Organisation Non Gouvernementale)

Une **ONG** est une organisation indépendante de l'État, à but non lucratif, dont la mission vise généralement la protection sociale, humanitaire, environnementale ou le développement. Sur le plan financier, une ONG se caractérise par une dépendance aux financements externes (bailleurs, dons, subventions), ce qui nécessite des mécanismes rigoureux de transparence, de suivi et de redevabilité (Salamon, 2019).

1.4. Performance budgétaire

La **performance financière** d'une ONG correspond à sa capacité à gérer efficacement ses ressources afin d'atteindre ses objectifs sociaux. Elle s'évalue notamment à travers la solvabilité, l'efficacité de l'utilisation des fonds, la capacité de mobilisation des ressources, et la conformité aux exigences des bailleurs (Hudson, 2018). Contrairement aux entreprises, elle ne vise pas le profit mais l'impact social durable.

1.5. Audit interne

L'**audit interne** dans une ONG est une activité indépendante et objective visant à évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, des procédures financières, de la gestion des risques et de la gouvernance. Il permet d'assurer que les ressources sont utilisées conformément aux objectifs et règles, et renforce la confiance des bailleurs (Pickett, 2015).

1.6. Redevabilité

La **redevabilité** désigne l'obligation pour une ONG de rendre compte de l'utilisation des ressources, des décisions prises et des résultats obtenus, auprès de ses parties prenantes : bailleurs, bénéficiaires, autorités publiques, partenaires et public. Elle implique transparence, communication financière régulière et mécanismes de reporting (Ebrahim, 2003).

2. Fondements théoriques

L'étude invoque d'abord la **théorie de l'agence**, selon laquelle il existe une séparation entre les décideurs (principaux) et les exécutants (agents), ce qui peut générer des asymétries d'information, des coûts de contrôle et des comportements opportunistes si les mécanismes de supervision sont faibles (Bendickson et al., 2016). Dans le contexte des ONG, cette théorie aide à comprendre pourquoi la compétence des agents, la formalisation des procédures et l'audit interne deviennent essentiels pour rapprocher l'exécution budgétaire des objectifs institutionnels.

Ensuite elle fait appel à la logique du **contrôle interne et de l'audit**, qui montre que la qualité du contrôle agit sur la performance opérationnelle et sur la prévention des irrégularités. Les recherches sur les organisations non lucratives indiquent que les déficiences du contrôle interne peuvent affecter la performance opérationnelle, tandis qu'un audit interne effectif améliore la fiabilité des processus et la discipline de gestion (Berglund & Sterin, 2021 ; Nadirsyah et al., 2024).

3. Revue de Littérature

Selon (Bell, 2022), le budget des organisations non lucratives est un instrument de redevabilité et de mise en œuvre de la mission, non seulement un outil de prévision financière. Tandis que (Nurdiani et al., 2025), la transparence et la comptabilité restent des domaines sensibles, souvent mis en avant dans les revues systématiques récentes comme des dimensions encore incomplètement maîtrisées dans les ONG. Et, pour (Urquía-Grande et al., 2022), les travaux empiriques sur les ONG en Afrique centrale montrent que la redevabilité financière est liée à la confiance institutionnelle et à l'efficacité organisationnelle, ce qui renforce l'intérêt d'étudier ces mécanismes dans la ville de Bunia. (Kassim, 2020) déclare que la performance budgétaire des ONG dépend fortement de la qualité des outils de suivi mais quant à (Mwanza, 2021), la formation du personnel est un déterminant crucial de l'efficacité financière afin selon (Nguyen, 2022), l'audit interne contribue à la réduction des risques et à l'amélioration de la conformité.

Eu égard de tous ces auteurs le contrôle interne, l'audit et la transparence sont presque considérés comme des facteurs positifs de performance. Les divergences portent surtout sur le poids respectif de la gouvernance, des outils techniques et des ressources humaines. Certains travaux insistent davantage sur la structure de gouvernance, d'autres sur la compétence des agents ou sur la disponibilité des outils numériques. La particularité de la présente étude réside dans la « *combinaison d'une analyse budgétaire longitudinale 2015–2024, d'une enquête terrain et*

d'une modélisation statistique exploratoire et analyse simultanée de deux ONG dans un contexte fragile ».

4. Présentation et analyse des résultats

4.1 Résultats d'enquêtes

Tableau 1. Répartition des enquêtés selon le sexe.

N°	Sexe	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Masculin	3	33.3%	3	37.5%	6	35.3%
2	Féminin	6	66.7%	5	63.5%	11	64.7%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Ce tableau signifie que sur un total de 17 enquêtés, les structures sont dominées par les femmes (64,7 %) contre 35,3 % d'hommes, ce qui peut indiquer une féminisation des emplois administratifs ou sociaux et ces structures influencent politiquement la gestion des ressources humaines, notamment en matière d'équité et de représentation.

Tableau 2. Répartition des enquêtés selon l'âge.

N°	Age	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	18 - 35 ans	4	44.4%	2	25%	6	35.3%
2	36 - 65 ans	5	55.6%	6	75%	11	64.7%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Ce tableau montre la majorité des enquêtés (64,7 %) sont entre 36 et 65 ans, la main-d'œuvre est globalement mature et expérimentée et cela traduit une stabilité organisationnelle, mais peut aussi signaler un risque de vieillissement du personnel à moyen terme.

Tableau 3. Répartition des enquêtés selon les niveaux études

N°	Niveau d'études	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Universitaire	9	100%	8	100%	17	100%

2	<i>Post-Universitaire</i>	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	16	100%

Source : données de l'enquête.

Ce tableau montre que 100 % des enquêtés sont universitaires. Le capital humain est hautement qualifié, ce qui est favorable à la productivité et à la qualité de gestion donc cela réduit les coûts liés à la formation initiale, mais augmente les attentes en matière de performance.

Tableau 4. Répartition des enquêtés selon le domaine de formation

N°	Domaine de la formation	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	<i>Finance/Comptabilité</i>	6	66.7%	6	75%	12	70.6%
2	<i>Autres</i>	3	33.3%	2	25%	5	29.4%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Ce tableau explique que 70,6 % ce sont les personnels du domaine de finance/comptabilité. Donc une forte spécialisation dans les métiers financiers et cela améliore la gestion budgétaire et la rigueur comptable, mais peut limiter la diversité des compétences.

Tableau 5. Répartition des enquêtés selon l'ancienneté

N°	Ancienneté au poste	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	<i>5 à 10 ans</i>	2	33%	2	33%	4	23.53%
2	<i>Inférieur à 5 ans</i>	3	33%	1	17%	4	23.53%
3	<i>Supérieur à 10 ans</i>	4	33%	5	50%	9	52.9%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Ce tableau explique que 52,9 % ont plus de 10 ans d'expérience cela veut dire il ya une forte présence d'employés expérimentés → capitalisation du savoir organisationnel, donc le risque de rigidité organisationnelle ou faible renouvellement des pratiques.

Tableau 6. Répartition des enquêtés selon le poste de travail

N°	Poste de travail	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Finance	2	22.2%	1	12.5%	3	17.6%
2	Comptabilité	4	44.4%	4	50%	8	47.1%
3	Caisse	2	22.2%	2	25%	4	23.5%
4	Autres	1	11.1%	1	12.5%	2	11.8%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Nous constatons que les techniciens de la comptabilité sont à (47,1 %) par rapport aux autres et donc l'activité est fortement orientée vers la gestion financière opérationnelle et cela confirme une structure centrée sur le contrôle et le suivi des flux financiers.

Tableau 7. Répartition des enquêtés selon la structure de service

N°	Service de finance	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Atteinte des objectifs	9	100%	8	100%	17	100%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Le service de finance est à 100 % l'atteinte des objectifs, l'Indicateur d'efficacité perçue élevée. Toutefois, cette homogénéité peut aussi traduire une absence de différenciation ou de mesure critique des performances.

Tableau 8. Répartition des enquêtés selon l'Existence des outils de suivi budgétaire

N°	Existence des outils	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Logiciel spécifique	7	77.8%	6	75%	13	76.5%
2	Ordinateur	2	22.2%	2	25%	4	23.5%
3	Autre	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Pour l'existence des outils de suivi budgétaire les structures sont à 76,5 % d'utilisation d'un logiciel spécifique. Il y a forte digitalisation du contrôle budgétaire et une amélioration de la traçabilité et de la fiabilité des données financières.

Tableau 9. Répartition des enquêtés selon l'application des outils

N°	Application des outils	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Efficace	9	100%	8	100%	17	100%
2	Inefficace	0	0%	0	0%	0	0%
3	Autre	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

L'efficacité d'application des outils est à 100 %, la perception totalement positive de la gestion budgétaire cela veut dire une bonne appropriation des outils de gestion, mais peut aussi refléter un biais de satisfaction.

Tableau 10. Répartition des enquêtés selon la périodicité de rapportage.

N°	Périodicité du rapport	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Mensuel	9	100%	7	83%	16	94.1%
2	Trimestre	0	0%	1	17%	1	5.9%
3	Annuel	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Le rapportage financier est mensuellement à 94,1 %, cela explique qu'il a une meilleure réactivité financière et suivi rapproché des activités. Ce qui permet une prise de décision rapide et une meilleure maîtrise des dépenses.

Tableau 11. Répartition des enquêtés selon la mesure corrective du rapport budgétaire

N°	Mesure corrective	APEC		Caritas Bunia		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Existe	9	100%	8	100%	17	100%
2	N'existe pas	0	0%	0	0%	0	0%

3	<i>Autre</i>	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

L'existence de mesures correctives des rapports est 100 % affirmé, l'existence d'un système de contrôle budgétaire actif et cela renforce la gouvernance financière.

Tableau 12. Répartition des enquêtés selon le niveau de connaissance du logiciel

N°	<i>Maîtrise du logiciel</i>	<i>APEC</i>		<i>Caritas Bunia</i>		<i>Total</i>	
		<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>
1	<i>Excellent</i>	1	11.1%	4	50%	5	29.5%
2	<i>Très bon</i>	2	22.3%	2	25%	4	23.5%
3	<i>Bon</i>	3	33.3%	2	25%	5	29.4%
4	<i>Moyen</i>	3	33.3%	0	0%	3	17.6%
5	<i>Autre</i>	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Les niveaux sont répartis, mais dominés par excellent (29,5 %) et bon (29,4 %) donc le capital humain est globalement compétent en outils numériques. Comme constant, 17,6 % restent à un niveau moyen, nécessité d'une formation continue.

Tableau 13. Répartition des enquêtés selon la méthode d'élaboration du budget

N°	<i>Elaboration du budget</i>	<i>APEC</i>		<i>Caritas Bunia</i>		<i>Total</i>	
		<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>
1	<i>Toujours en se référant aux budgets passés</i>	8	88.9%	6	75%	14	82.4%
2	<i>Méthode fixe sans changement</i>	1	11.1%	2	25%	3	17.6%
3	<i>Sans se référer aux budgets passés</i>	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Méthode incrémentale dominante (basée sur l'historique) donc 82,4 % de planification des activités se basent sur les budgets passés.

Tableau 14. Répartition des enquêtés selon la prévision budgétaire basée sur les programmes des activités

<i>N°</i>	<i>Prévision budgétaire</i>	<i>APEC</i>		<i>Caritas Bunia</i>		<i>Total</i>	
		<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>
1	<i>Existe</i>	9	100%	8	100%	17	100%
2	<i>N'existe pas</i>	0	0%	0	0%	0	0%
3	<i>Autre</i>	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Total</i>		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

De manière générale, les structures utilisent une prévision de 100% basée sur les programmes d'activités. Une bonne cohérence entre planification et budget et favorise une allocation rationnelle des ressources.

Tableau 15. Répartition des enquêtés selon le délai de notification budgétaire à l'équipe de finance

<i>N°</i>	<i>Délais de notification</i>	<i>APEC</i>		<i>Caritas Bunia</i>		<i>Total</i>	
		<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>
1	<i>Raisonnable</i>	9	100%	8	100%	17	100%
2	<i>Non raisonnable</i>	0	0%	0	0%	0	0%
3	<i>N'existe pas</i>	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Total</i>		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Les délais de notification budgétaire est raisonnable dans tout le cas car elle est évaluée à 100%, une bonne circulation de l'information financière et bonne coordination entre les services.

Tableau 16. Répartition des enquêtés selon l'existence de manuel de procédure financières.

<i>N°</i>	<i>Manuel de procédures</i>	<i>APEC</i>		<i>Caritas Bunia</i>		<i>Total</i>	
		<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>	<i>Eff,</i>	<i>%</i>
1	<i>Existe</i>	9	100%	8	100%	17	100%
2	<i>N'existe pas</i>	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Total</i>		9	100%	8	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Après enquête, nous confirmons qu'il existe des manuels de procédures dans les structures d'un cadre formel de gestion financière, cela veut dire qu'il y a réduction des risques d'irrégularités et d'amélioration de la transparence.

Tableau 17. Répartition des enquêtés selon l'existence de l'audit interne

N°	Audit interne	APEC		Caritas Bunia		Autres		Total	
		Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%	Eff,	%
1	Existe	9	100%	8	100%	4	80%	17	100%
2	N'existe pas	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%
3	Autre	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total		9	100%	8	100%	5	100%	17	100%

Source : données de l'enquête.

Les ONG étudiées confirment l'existence d'un audit interne au sein de leurs structures, il y a un renforcement du contrôle interne et de la gouvernance financière, l'audit joue un rôle clé dans la prévention des erreurs et fraudes.

4.2 Tableau XVIII. Données d'exécution budgétaire des ONG

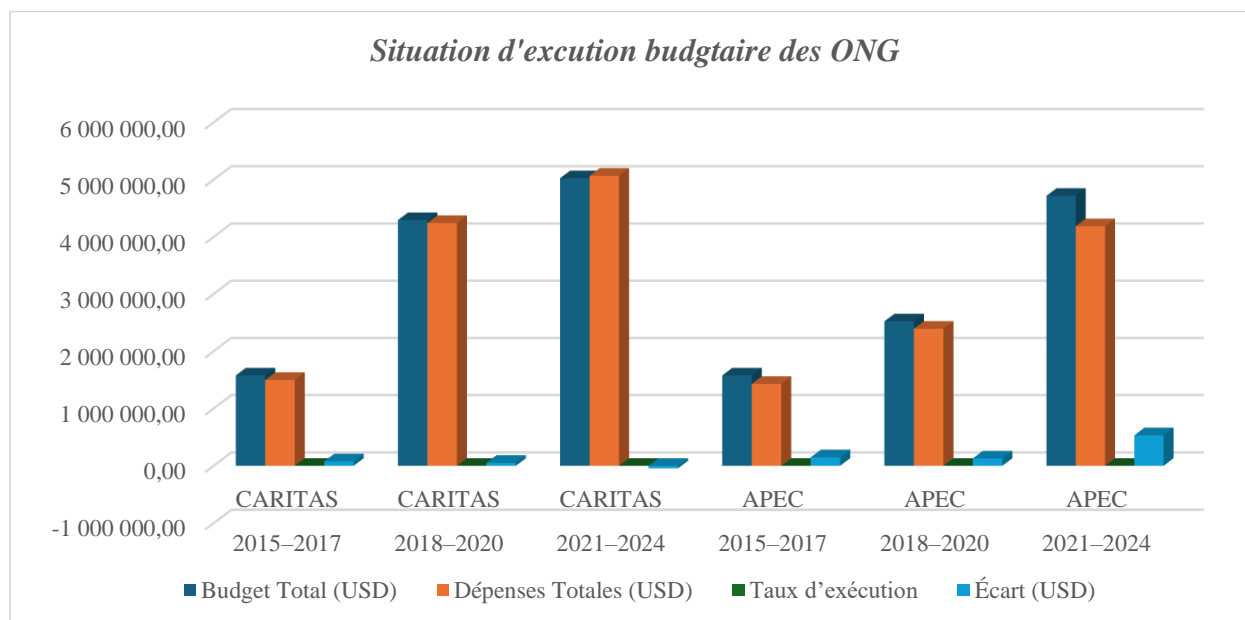
Période	ONG	Budget Total (USD)	Dépenses Totales (USD)	Taux d'exécution	Écart (USD)
2015–2017	CARITAS	1 575 729,68	1 498 048,21	95,1%	77 681,47
2018–2020	CARITAS	4 291 191,75	4 240 546,91	98,8%	50 644,84
2021–2024	CARITAS	5 024 420,55	5 067 185,61	100,9%	-42 765,06
2015–2017	APEC	1 575 729,68	1 428 048,21	90,6%	147 681,47
2018–2020	APEC	2 521 016,38	2 393 094,84	94,9%	127 921,54
2021–2024	APEC	4 716 733,67	4 185 339,24	88,7%	531 394,42

Source : données d'archives des ONG

En regardant ce tableau, CARITAS montre une capacité d'exécution robuste et une amélioration continue.

APEC, au contraire, révèle une performance budgétaire plus variable et une sous-utilisation des ressources.

4.3 Graphique 1



Source : archives des ONG

En résumé, les deux ONG montrent une forte croissance financière sur la période étudiée, la gestion budgétaire est globalement efficace, avec des dépenses proches des budgets. CARITAS apparaît plus stable et plus précise dans l'exécution, tandis qu'APEC présente quelques écarts plus visibles récemment.

5. Méthodologie

5.1. Type et design de recherche

La recherche est de type **quantitatif, descriptif et explicatif**, avec une perspective comparative. Elle s'appuie sur des données budgétaires de trois sous-périodes (2015-2017, 2018-2020, 2021-2024) et sur une enquête administrée à 17 agents répartis entre Caritas Bunia et APEC ASBL. L'intérêt d'une approche longitudinale est de capter la variation dans le temps, tandis que l'enquête permet de documenter les mécanismes internes de gestion. La littérature méthodologique en études non-profit souligne que les données de panel ou longitudinales améliorent les inférences causales ou, à tout le moins, la finesse analytique, à condition de respecter les limites d'échantillonnage et de structure des données (Ba et al., 2023).

5.2. Population, échantillon et instrument

L'échantillon comprend 17 répondants, dont 9 à APEC et 8 à Caritas Bunia. Le questionnaire est composé de questions fermées portant sur le sexe, l'âge, le niveau d'études, le domaine de formation, l'ancienneté, le poste de travail, l'existence et l'application des outils de suivi budgétaire, la périodicité du rapportage, la présence de mesures correctives, la maîtrise des logiciels, la méthode d'élaboration du budget, la prévision budgétaire, le délai de notification budgétaire, l'existence d'un manuel de procédures financières et l'existence d'un audit interne.

5.3. Échelles de mesure

Les variables ont été mesurées à l'aide d'échelles nominales et ordinales :

- sexe, poste, existence d'outils, existence d'audit, périodicité : **nominales** ;
- âge, ancienneté, niveau de maîtrise logicielle, niveau d'études : **ordinales** ;
- budget total, dépenses totales, écart, taux d'exécution : **quantitatifs continus**.

Pour l'analyse de la relation entre formation et budget, une codification ordinale de la maîtrise logicielle a été utilisée : Excellent = 5, Très bon = 4, Bon = 3, Moyen = 2. Cette codification permet une estimation exploratoire de la relation entre compétence et performance budgétaire.

5.4. Modèle analytique

Le modèle conceptuel retenu est le suivant :

$$\text{Performance budgétaire} = f(\text{Formation, Audit interne, Outils de suivi, Expérience})$$

Le modèle économétrique simplifié est :

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{\text{formation},i} + \varepsilon_i$$

Où Y_i représente le taux d'exécution budgétaire et $X_{\text{formation},i}$ le niveau de maîtrise/formation des agents.

6. Résultats

6.1. Analyse budgétaire descriptive

Le taux d'exécution budgétaire est calculé comme suit :

$$\text{Taux d'exécution} = \left(\frac{\text{Dépenses totales}}{\text{Budget total}} \right) \times 100$$

L'écart budgétaire est donné par :

$$\text{Écart} = \text{Budget total} - \text{Dépenses totales}$$

À partir des données fournies, les résultats synthétiques sont les suivants :

6.2. Tableau XIX. Résultats synthétiques d'exécution budgétaire des ONG

ONG	Budget total cumulé (USD)	Dépenses totales (USD)	Taux moyen d'exécution	Écart cumulé (USD)
Caritas Bunia	10 891 341,98	10 805 780,73	99,21 %	85 561,25
APEC ASBL	8 813 479,73	8 006 482,29	90,84 %	806 997,44

Source : archive ONG

Caritas Bunia présente donc une exécution très élevée, avec un taux moyen proche de 100 %. Les sous-périodes montrent une progression nette : 95,1 % (2015–2017), 98,8 % (2018–2020) et 100,9 % (2021–2024). APEC ASBL affiche une exécution plus instable : 90,6 %, 94,9 % puis 88,7 %. L'écart cumulé d'APEC est beaucoup plus élevé, ce qui suggère une moindre maîtrise de l'alignement entre prévisions et réalisations.

6.3. Statistiques descriptives des répondants

Les enquêtés sont majoritairement féminins (64,7 %), âgés de 36 à 65 ans (64,7 %), tous de niveau universitaire (100 %), et principalement issus de la finance/comptabilité (70,6 %). L'ancienneté supérieure à 10 ans concerne 52,9 % des répondants. Les fonctions occupées sont surtout la comptabilité (47,1 %), suivies de la caisse (23,5 %) et de la finance (17,6 %). Tous déclarent l'atteinte des objectifs de la structure financière, l'existence d'un manuel de procédures financières, d'un service d'audit interne et de mesures correctives du rapport budgétaire.

Les outils de suivi budgétaire existent dans les deux ONG : 76,5 % des répondants signalent un logiciel spécifique, contre 23,5 % un simple ordinateur. L'application des outils est jugée efficace par 100 % des répondants. La périodicité des rapports est principalement mensuelle (94,1 %). Enfin, la maîtrise du logiciel est jugée excellente ou très bonne chez 52,9 % des répondants, ce qui traduit un niveau technique relativement satisfaisant.

6.4. Analyse inférentielle exploratoire

Pour tester la relation entre formation et budget, une moyenne pondérée de maîtrise logicielle a été construite. En codant les niveaux de maîtrise de 2 à 5, on obtient :

- Caritas Bunia : score moyen = 4,00 ;
- APEC ASBL : score moyen = 2,89.

La moyenne des taux d'exécution est :

- Caritas Bunia : 98,27 % ;
- APEC ASBL : 91,40 %.

La covariance entre le score moyen de formation et le taux moyen d'exécution est positive :

$$Cov(X, Y) = 2,29(\text{échantillon pondéré})$$

La régression linéaire exploratoire, estimée sur 6 observations empilées (3 périodes \times 2 organisations), donne :

$$Y = 73,55 + 6,18X$$

avec :

- $R^2 = 0,654$
- $p \approx 0,051(\text{OLS})$
- $p_{HC3} \approx 0,088(\text{erreur robuste})$

Cela signifie qu'une hausse d'un point du score de formation est associée, en moyenne, à une hausse d'environ 6,18 points du taux d'exécution budgétaire. Le résultat est positif et économiquement pertinent, mais il doit être interprété avec prudence à cause de la petite taille de l'échantillon et du caractère agrégé des données.

Le test du khi carré appliqué à la distribution des niveaux de maîtrise entre APEC et Caritas donne :

$$\chi^2(3) = 4,96, p = 0,175$$

et un V de Cramér de 0,54. Le lien est donc modéré sur le plan descriptif, mais non significatif au seuil de 5 % dans ce sous-test, ce qui confirme que l'évidence statistique doit rester prudente.

6.5. Discussion

Les résultats confirment d'abord que le budget est bien utilisé comme un instrument de redevabilité et de pilotage dans les deux ONG, conformément à la littérature sur le secteur non lucratif (Bell, 2022). Caritas Bunia se distingue par une discipline budgétaire plus forte et une meilleure stabilité d'exécution, ce qui suggère une plus grande capacité de planification, de suivi et de correction. APEC ASBL, malgré l'existence des mêmes dispositifs formels, présente des écarts plus importants, ce qui montre que l'existence des outils ne garantit pas à elle seule la performance ; leur maîtrise, leur application et la qualité des routines comptables restent décisives. Cette interprétation rejoint les travaux qui montrent que les contrôles internes influencent l'efficacité opérationnelle dans les organisations non lucratives (Berglund & Sterin, 2021) et que l'audit interne renforce la gouvernance, la prévention de la fraude et le contrôle interne dans le secteur public et assimilé (Nadirsyah et al., 2024).

La relation positive entre formation des agents et performance budgétaire est cohérente avec la théorie de l'agence : lorsque les agents disposent d'une meilleure compétence technique et d'une bonne compréhension des procédures, les coûts d'agence diminuent et la qualité de l'exécution s'améliore (Bendickson et al., 2016). Toutefois, les tests statistiques restent limités par la taille réduite de l'échantillon et par l'absence de données individuelles couplées sur toute la période. La littérature méthodologique en études nonprofit recommande précisément de réserver les inférences causales fortes aux structures de données plus robustes, notamment lorsqu'on dispose de séries longues ou de panel complet (Ba et al., 2023).

L'originalité de cette étude est de montrer que la bonne architecture procédurale n'est pas suffisante : au contraire ce sont la compétence des agents, la discipline de rapportage et la capacité d'interprétation des écarts qui semblent expliquer la différence de performance entre les deux ONG. Les travaux sur la transparence et la comptabilité dans les ONG confirment que le défi n'est plus seulement l'existence formelle des règles, mais leur appropriation effective et leur mise en pratique quotidienne (Nurdiani et al., 2025 ; Urquía-Grande et al., 2022).

6.6. Implications managériales

Sur le plan managérial, nous pouvons dire que : premièrement, les ONG étudiées doivent renforcer la formation continue des agents financiers et comptables, notamment sur les outils de contrôle budgétaire, l'analyse des écarts et l'interprétation des rapports.

Deuxièmement, le suivi budgétaire doit être davantage orienté vers l'anticipation, avec un système d'alerte précoce sur les écarts.

Troisièmement, l'audit interne doit devenir un mécanisme vivant de correction et non un simple organe de conformité.

Quatrièmement, la périodicité mensuelle du rapportage doit être maintenue et accompagnée de revues de performance plus systématiques.

Enfin, la direction devrait lier les écarts budgétaires à des plans d'action correctifs formalisés, afin de transformer le contrôle en outil d'apprentissage organisationnel.

Conclusion

Cette recherche montre que les mécanismes de gestion et de contrôle budgétaires sont globalement opérationnels dans les deux ONG étudiées, mais avec un niveau d'efficacité nettement supérieur à Caritas Bunia. Les résultats budgétaires, les données d'enquête et les tests exploratoires convergent vers une idée centrale : la performance budgétaire dépend autant des dispositifs formels que de la compétence réelle des agents qui les appliquent.

Sur le plan théorique, l'étude confirme la pertinence de la théorie de l'agence et des approches du contrôle interne dans l'analyse des ONG. Sur le plan empirique, elle apporte une contribution locale originale à la compréhension de la performance financière des organisations non gouvernementales en contexte urbain congolais.

La limite principale réside dans la taille réduite de l'échantillon et dans le caractère agrégé des données, ce qui invite à prolonger la recherche par une étude multi-ONG, avec panel plus large, observations individuelles et tests économétriques plus robustes.

Références bibliographiques

- Ba, Y., Berrett, J., & Coupet, J. (2023). Panel data analysis: A guide for nonprofit studies. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00342-w>
- Bell, D. A. (2022). Budgeting for nonprofit organizations. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 949–954). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2072
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Davis, P. E. (2016). Agency theory: Background and epistemology. *Journal of Management History*, 22(4), 437–449. <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2016-0028>
- Berglund, N. R., & Sterin, M. (2021). Internal controls and operational performance of nonprofit organizations. *Journal of Governmental & Nonprofit Accounting*, 10(1), 134–156. <https://doi.org/10.2308/JOGNA-19-001>
- Ebrahim, A. (2003). *Accountability in Practice : Mechanisms for NGOs*. World Development, 31(5), 813-829.
- Hudson, M. (2018). *Managing Without Profit : Leadership, Management and Governance of Third Sector Organisations*. London : Directory of Social Change.
- Lénet, M. & Dupuis, A. (2020). *Gestion budgétaire et performance des organisations à but non lucratif*. Paris : Presses Universitaires de Gestion.
- Nadirisyah, Indriani, M., & Mulyany, R. (2024). Enhancing fraud prevention and internal control : The key role of internal audit in public sector governance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2382389. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2382389>
- Nurdiani, T., Rahmawati, D., Pogo, T., & Abu Bakar, N. R. B. (2025). Financial transparency and accountability in nonprofit organizations : A systematic literature review. *ITQAN : Journal of Islamic Economics, Management, and Finance*, 4(2), 166–180. <https://doi.org/10.57053/itqan.v4i2.102>
- Urquía-Grande, E., Pérez Estébanez, R., & Alcaraz-Quiles, F. J. (2022). Impact of non-profit organizations' accountability : Empirical evidence from the Democratic Republic of Congo. *World Development Perspectives*, 28, 100462. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100462>
- Pickett, S. (2015). *The Internal Auditing Handbook* (3rd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Salamon, L. (2019). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Oxford : Oxford University Press.