

## **Facteurs du contexte global limitant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté en milieu rural et urbain: Cas des ONGD opérant au Sud Kivu, RD Congo**

### **[ Global Context Factors Limiting the Performance of Poverty Reduction Strategies in Rural and Urban Areas: The Case of NGOs Operating in South Kivu, RD Congo ]**

*Erick Kasuku Kalaba, Jules Razafiarijaona, Stefano Etienne Raherimalala, Romaine Ramananarivo, Sylvain Ramananarivo, and Mahefasoa Randrianalijaona*

Equipe d'accueil: Agro management, Développement Durable et Territoires, Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques (ESSA), Université Nationale d'Antananarivo, Madagascar

---

Copyright © 2020 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This paper discusses the contextual factors related to the NGO working environment that limit the performance of poverty reduction strategies. The research used empirical method and literature review with the help of direct, routine and participant observation. A questionnaire survey was based on individual interviews and qualified informants. The sample included two targets: those in charge of development structures (384) and heads of beneficiary households (at least 633), i.e. a total of 1020 subjects at most. This sample was stratified in a simple but proportional and representative manner. According to their statistical significance and Cramer's V value, factors related to gender integration, the age of clients and their level of education were the most determining factors in this performance, followed by those related to site safety versus shelf accessibility. Factors related to accountability; the quality of public governance at the site, the regularity and quality of checks on the results produced came next. The quality of resource management by NGOs and the quality of interactions between parties came next, followed by factors related to distance and the growing poverty of clients. A vision oriented towards advocacy/lobbying and a very strong «Public-NGO-poor client partnership» but decentralizing the work, developing the capacity for socio-economic self-sufficiency and democratizing public debate on the issue, is necessary to improve this performance.

**KEYWORDS:** Dualism, poor clients, operational, prospective, stakeholders, results.

**RESUME:** Cet article concerne les facteurs liés au contexte de travail des ONGD limitant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté. La recherche a utilisé la méthode empirique et l'analyse documentaire avec le concours des observations directe, ordinaire et participante. Une enquête par questionnaire s'est appuyée sur les interviews individuelle et des informateurs qualifiés. L'échantillon a compris deux cibles : les responsables des structures de développement (384) et les chefs des ménages bénéficiaires (au moins 633), soit au total 1020 sujets au plus. Cet échantillon a été stratifié simple mais proportionnel et représentatif. Selon leur significativité statistique et leur valeur V de Cramer, les facteurs liés à l'intégration du genre, à l'âge des clients et leur niveau d'étude sont plus déterminants de cette performance, suivis de ceux liés à la sécurité dans le site versus l'accessibilité au rayon. Les facteurs liés à la redevabilité ; à la qualité de la gouvernance publique dans le lieu, la régularité et la qualité des contrôles des résultats produits sont venus après. La qualité de la gestion des ressources par les ONGD et celle des interactions entre parties viennent ensuite quand enfin viennent ceux liés à la distance et à la pauvreté grandissante des clients. Une prospective orientée vers une vision axée sur le plaidoyer/lobbying et « un partenariat Public-ONG- Clients pauvres » très fort mais décentralisant le travail, développant les capacités d'auto-prise en charge socio-économique et démocratisant le débat public sur la question, s'impose pour améliorer cette performance.

**MOTS-CLEFS:** Dualisme, clients pauvres, opérationnel, prospective, parties prenantes, résultats.

## **1 INTRODUCTION**

**Contextuellement**, dans le **Monde**, « quelques 800 millions d'hommes vivent encore prisonniers des conditions de pauvreté absolue: sous alimentés, illettrés, malades, entassés dans des quartiers sordides, avec un taux de mortalité infantile très élevé et avec une espérance de vie très faible. Ces conditions les placent nettement au-dessous du seuil concevable pour un être ». Aussi « 854 millions des personnes souffrent de la faim; 1,1 milliard n'ont pas accès à l'eau potable, 800 millions d'adultes ne savent ni lire ni écrire, 104 millions d'enfants ne sont pas scolarisés ». « Sous l'« **Africain** moyen » se cachent des disparités régionales et sociales: disparités entre milieu rural et urbain, inégalités à l'intérieur de la paysannerie, vulnérabilité différente au sein d'un même groupe familial entre hommes, femmes et enfants ». Pour la situation de pauvreté dans **la province du Sud Kivu**, « elle fait partie des trois provinces les plus pauvres de **la RD Congo**. Elle a une incidence de pauvreté de 84,7 % et compte donc 8,3 % des pauvres de la République. La pauvreté se vit au Sud Kivu le plus (incidence) dans la catégorie des ménages dont le chef est inactif, chômeur ou retraité (89,1 %) suivi de ceux dont le chef de ménage travaille dans l'informel (86,6%). *L'incidence* est un peu moins élevée pour les ménages dont le chef est employé dans l'administration publique (70,6 %) et encore chez ceux dont le chef de ménage est employé du secteur privé formel (48,8 %) ».

Les ONGD du Sud Kivu ont adopté depuis longtemps **des stratégies** diversifiées de lutte contre la pauvreté allant dans tous les sens (politique, législatif, social, technique, économique et financier, environnemental, culturel, juridique et judiciaire...) et qui ont été essayées çà et là avec les parties prenantes au travail de développement local. Elles disposent des experts stratèges de tous ordres mais aussi des bailleurs qui disponibilisent tant soi peu des fonds pour opérationnaliser ces stratégies sur le terrain. On peut entendre par **stratégie** « une approche générale, basée sur la compréhension du contexte général dans lequel vous œuvrez, sur vos propres forces et faiblesses, et sur le problème que vous essayez de résoudre. Une stratégie vous procure un cadre dans lequel vous pourrez travailler, elle permet de clarifier ce que vous essayez de faire et l'approche que vous avez l'intention d'utiliser. Elle est généralement appréhendée comme la manière dont l'organisation investit des ressources au mieux de ses avantages comparatifs et de la finalité qu'elle poursuit compte tenu des changements attendus dans son environnement. Pour le même auteur, c'est encore un ensemble des meilleures manières possibles de faire les choses et d'utiliser les ressources en vue d'atteindre les buts et les objectifs qu'on a planifiés et qu'on s'est assignés. La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocations des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs. En d'autres termes c'est mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités. Elle est un concept qui fait partie du quotidien du manager et qui induit une action permanente.

On pense que *la situation opérationnelle* de ces ONGD (contexte global de travail) explicitée par nombreux *facteurs*; est mauvaise, défavorable et contribue aussi (entre autre) à réduire significativement la performance de ces stratégies mais on ne sait pas cerner ces facteurs avec précision tout d'un coup pour le milieu rural comme pour celui urbain au Sud Kivu/RD Congo. Il s'agit des facteurs qui relèvent du contexte général de travail de ces organisations et du terrain/rayon dans et sur lequel elles travaillent et qui les empêchent de faire mieux et bien que ce qu'elles donnent comme résultats aujourd'hui mais dans une logique dualiste « Rural- Urbain ». *Les facteurs spécifiques liés aux parties prenantes (Etat, PTFs, ONGD, Clients pauvres, leaders locaux...) au travail de ces ONGD, dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, n'ont pas été abordés ici*<sup>1</sup>.

Il faut entendre la **performance** comme « la mesure dans laquelle l'organisation considérée, le partenaire ou l'action de développement, opère selon les critères, des normes, des orientations spécifiques et obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés. Elle consiste à fixer des objectifs d'action et à mesurer ensuite les réalisations correspondantes pour finalement, mettre en lumière des écarts entre les deux et orienter les décisions. La performance apporte l'assurance de la meilleure prestation possible, au moindre coût ». « Rechercher la performance, c'est produire plus de résultats avec moins de ressources ». Elle consiste donc à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Il s'agit de faire mieux que la moyenne, mieux que la concurrence avec les ressources dont on dispose et qu'on contrôle. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

Au final, il ressort que la situation des clients/bénéficiaires pauvres ruraux et urbains de ces ONGD ne s'améliore toujours pas après plusieurs années de travail. Les hôpitaux et centres de santé continuent de manquer ou d'être insuffisants, c'est la même situation pour les écoles, les routes, l'eau potable; pour les productions agricoles qui baissent continuellement

---

<sup>1</sup> Les facteurs spécifiques liés aux parties prenantes n'ont pas été abordés ici étant donné qu'ils sont vraiment très diversifiés selon les catégories d'organisations sociales de développement concernées et ils impactent aussi cette performance à leur manière. Ils font l'objet d'un autre article et exigent par ailleurs nombreux détails sans place dans cet article.

exacerbant la faim, l'énergie qui manque, l'analphabétisme qui perdure, l'habitat qui reste précaire pour des milliers des gens bénéficiaires, les revenus sont toujours très faibles et parfois inexistants... pour nombreux d'entre eux.

D'où cette **problématique**: « Comment est-ce qu'on peut expliquer et mettre en relation la situation opérationnelle (Contexte global de travail) des ONGD et la mauvaise performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud Kivu, qui sont mises en œuvre par elles avec depuis longtemps des résultats mitigés, critiqués faisant que leurs clients ruraux et urbains n'arrivent pas à améliorer leurs conditions de vie qui s'empirent au contraire chaque jour comme si celles-ci ne faisaient pas grand-chose sur le terrain ». Une **seule question** a permis d'opérationnaliser la recherche à ce niveau: « Quels sont les facteurs liés à la situation opérationnelle (contexte global de travail) des ONGD qui réduisent la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté qui sont mises en œuvre, en milieu rural et urbain, au Sud Kivu ? ». L'**objectif** poursuivi ici est d'inventorier et d'expliquer les facteurs liés à la situation opérationnelle (contexte global de travail) des ONGD au Sud Kivu (ainsi que leur relation avec les milieux), qui contribuent à limiter la qualité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté qui sont mises en œuvre pour satisfaire aux besoins de leurs clients pauvres ruraux et urbains tout en projetant des bases d'une prospective globale d'amélioration. Comme **réponse anticipée**, l'auteur avance que « la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté faiblit en milieu rural et urbain du Sud Kivu, et avec elle, aussi les résultats de développement produits sur le terrain, à cause (entre autre) d'une situation opérationnelle globale défavorable pour le travail de ces ONGD s'expliquant par une multitude des facteurs ». Deux **résultats attendus** sont que:

- Les facteurs liés à la situation opérationnelle (contexte global de travail) des ONGD au Sud Kivu, qui limitent la qualité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté seront inventoriés, expliqués et connus;
- La relation entre ces facteurs et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de travail de ces ONGD (rural et urbain) sera examinée et éclairée.

L'*approche méthodologique globale* qui suit a été déployée pour produire ces résultats attendus qui sont discutés dans les dernières pages de cet article.

## 2 MATERIELS ET METHODES

La **zone ou site d'étude** a été la province du **Sud Kivu**, une des vingt-six provinces de la RD Congo. Elle est située à L'Est de la RD Congo, entre 1° 36' de latitude Sud et 5° de longitude Sud d'une part et 26° 47' de latitude Est et 29°20' de longitude Est d'autre part. La Province est limitée: à l'Est par la République du Rwanda dont elle est séparée par la rivière Ruzizi et le lac Kivu, le Burundi, la Tanzanie, séparés du Sud-Kivu par le lac Tanganyika; au Sud-Est, on a la province du Katanga; au Sud, à l'ouest et au Nord-Ouest la Province du Maniema et au Nord, la Province du Nord-Kivu. Les environs de la ville de Bukavu sont des régions volcaniques où l'on rencontre des roches basaltiques, voire des laves anciennes vers INERA Mulungu. D'ailleurs le Mont KAHUZI qui s'y trouve est un volcan éteint. La Province compte *huit territoires et la ville de Bukavu* qui en est le chef-lieu politico administratif où l'on rencontre respectivement des hauts et des bas plateaux. Cette diversité physique est l'origine de l'appellation du Kivu montagneux à L'Est et qui diffère des contrées occidentales moins élevées. Le haut relief de L'Est est sans doute la prolongation de la chaîne de Mitumba excédant parfois 3.000 mètres d'altitude. Toutefois, un bas-relief s'observe dans la plaine de la Ruzizi depuis Uvira jusqu'à Kamanyola.

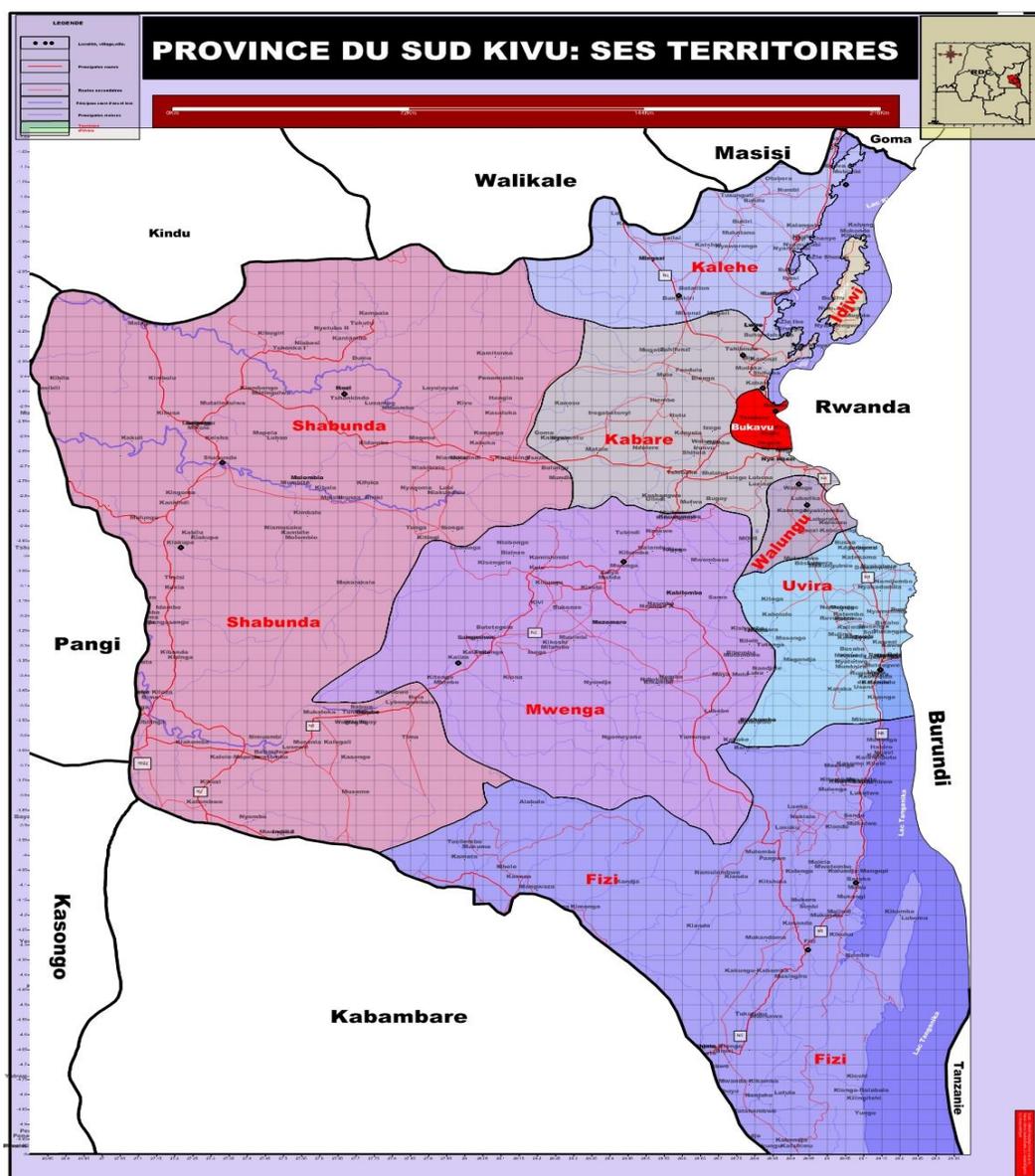


Fig. 1. Carte politico administrative de la Province du Sud Kivu (site de cette étude)

Source: Service Administratif du Gouvernorat de Province du Sud Kivu/ RD Congo

Comme **objet**, la présente recherche porte sur les Organisations non gouvernementales de développement de droit congolais opérant au Sud Kivu dans le cadre de la lutte contre la pauvreté. Il s'agit principalement des ONGD ayant une personnalité juridique relevant du droit de la RD Congo et qui sont vraiment fonctionnelles sur terrain c'est-à-dire celles ayant leurs bureaux au Sud Kivu, y opérant et/ou opérant à partir de là vers les autres lieux de la RD Congo. Particulièrement, il faut préciser que ce sont les facteurs globaux qui réduisent la qualité et performance des stratégies de lutte contre la pauvreté qui sont mises en œuvre par ces ONGD au Sud Kivu, qui intéressent cet article. Leur nombre n'est pas bien connu à ces jours.

**Méthodologiquement**, c'est la *méthode empirique* et l'*analyse documentaire* qui ont été utilisées. Elles se sont appuyées sur l'observation directe, celle ordinaire et même participante. Une enquête par questionnaire a permis de collecter les données sur le terrain auprès des responsables des ONGD et structures du développement opérant dans le milieu et des responsables des ménages clients pauvres ruraux et urbains, en mettant surtout à profit des interviews individuelles et celles des informateurs qualifiés disponibles au sein de l'échantillon. C'est le système KOBO COLLECT qui a été mis en œuvre pour faciliter la collecte générale des données. Seulement **cinq sur huit territoires** de la Province du Sud Kivu ont été visités par les enquêteurs (à cause de son immensité et des longues distances qui séparent les territoires, les uns des autres et des fonds importants que le déploiement sur terrain exigerait) ainsi que la ville de Bukavu qui est le centre stratégique décisionnel

concernant les ONGD. Il s'est agi donc des territoires les plus accessibles dont KABARE, WALUNGU, IDJWI, UVIRA, KALEHE et la ville de BUKAVU comme signalé déjà ci haut.

L'étude a utilisé l'échantillonnage de nature probabiliste avec un type d'échantillon stratifié simple opérant sur base des quotas. L'étude a eu un échantillon avec deux sous échantillons dont des responsables des organisations et structures de développement opérant au Sud Kivu et des responsables des ménages et autres bénéficiaires des actions de lutte (Pour faciliter les triangulations des données).

Pour déterminer la taille des deux sous échantillons, ce sont la formule mathématique de Schwartz et la table de détermination des échantillons selon Krejcie et Morgan qui ont été utilisées. Concernant les responsables des ONGD, institutions et structures de développement, ne connaissant pas leur nombre exact (population infinie), l'échantillon des responsables a été calculé en fonction de la formule (appropriée à ce cas) de Schwartz:  $n = \frac{Z^2 \cdot \pi(1-\pi)}{\epsilon^2}$  (D. Schwartz, 1969). Quant aux populations bénéficiaires des actions de lutte contre la pauvreté: Vue la taille et l'étendue de la population du Sud Kivu et animé par le souci de disposer d'un échantillon consistant, il a été fait usage de la table de Krejcie et Morgan (avec une marge d'erreur de 5 % déjà). Le nombre total des responsables a égalé le chiffre de 384 pour 128 Organisations et structures de développement (ONGI, agences du système des Nations Unies, ONG nationales et locales, partenaires gouvernementaux, bailleurs de fonds, mouvement de la croix rouge et bureaux d'expertise ou cabinets divers et les ambassades) dont 3 responsables pour chacune (Pour les ONGD ce sont les coordinateurs, les chargés des programme et ceux s'occupant du suivi et évaluation). Les chefs des ménages bénéficiaires ont été au moins 633 arrondis à la fin à 636.

Les deux portions d'échantillon, ont été réparties selon la représentativité et la proportionnalité. L'échantillon total réel était de 1020 personnes au plus (ayant répondu au même questionnaire). Le tableaux 1 détaille, comme suit, la répartition des personnes responsables des structures de développement et ONGD qui ont été interviewées à ce sujet.

Tableau 1. Répartition des responsables des ONGD et structures de développement

N°	Entités concernées	Noms des entités/ Communes ou territoires	Nombre des ONGD et structures	Nombre des responsables
1. Ville de BUKAVU		1.1. Commune KADUTU	12	36
		1.2. Commune IBANDA	11	32
		1.3. Commune BAGIRA	08	25
	Sous Total	03 Communes	31	93
2. Territoires		2.1. UVIRA	19	58
		2.2. KABARE	24	70
		2.3. IDJWI	08	24
		2.4. KALEHE	20	61
		2.5. WALUNGU	26	78
	Sous Total	5 Territoires	97	291
	Total	6 entités au total	128	384

Pour les responsables des ménages bénéficiaires, sur au moins 633 personnes; 121 ont été des hommes, 134 des femmes, 185 des garçons et 193 des filles. Dans la ville de Bukavu, 154 individus ont été interviewés sur le thème de la recherche dont 53 dans la commune d'Ibanda, 60 à Kadutu et 41 à Bagira. Les cinq territoires retenus ont pris à eux seuls 479 interviewés dont 38 à Idjwi, 116 à Kabare, 101 à Kalehe, 95 à Uvira et enfin 129 à Walungu. Le total général des sujets interviewés a atteint 1020 personnes au plus.

### 3 RESULTATS

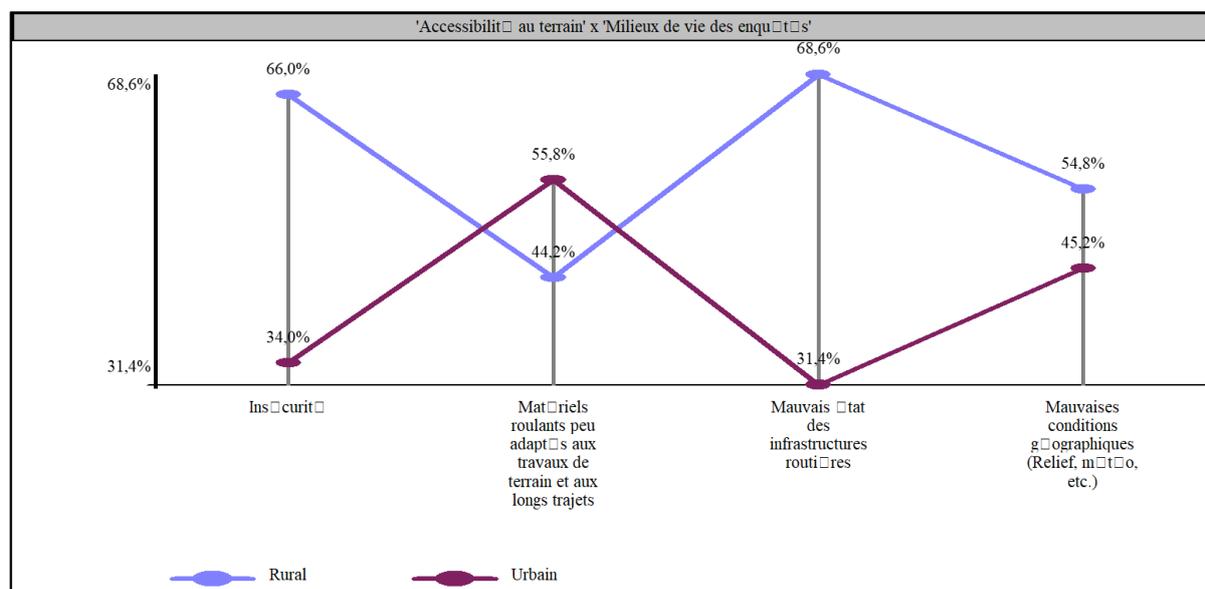
Les principaux résultats présentés ici concernent les facteurs liés à la situation opérationnelle des ONGD (**Contexte global de travail**) opérant dans le secteur de lutte contre la pauvreté au Sud Kivu et qui influent sur la qualité et la performance des stratégies de lutte. Pour ces facteurs (une fois identifiés), ce sont les tests d'indépendance de Khi-deux et le V de cramer appliqués sur les données collectées qui ont permis de vérifier les résultats. Ces facteurs ont été analysés en fonction de dix variables qui suivent:

- L'accessibilité au rayon d'action;
- La distance vis-à-vis du centre stratégique décisionnel;

- La *sécurité des parties prenantes* dans le milieu de travail;
- La *qualité de la gouvernance publique* dans le rayon d'action;
- La *pauvreté grandissante* des clients pauvres ruraux et urbains;
- La régularité et la qualité du *contrôle des résultats* produits sur le terrain;
- La qualité d'*interaction des parties prenantes* au processus de lutte;
- La qualité de *gestion globale* des ressources mises à la disposition *des ONGD*;
- La *redevabilité* ou la responsabilité de rendre compte aux autres parties;
- *Autres facteurs* du contexte limitant cette performance.

**3.1 FACTEURS LIÉS À L'ACCESSIBILITÉ AU RAYON D'ACTION DES ONGD DU SECTEUR**

Plusieurs facteurs liés à l'accessibilité au terrain pour le travail par les ONGD ont été identifiés et discutés largement avec les personnes interviewées (Figure 2 ci bas).

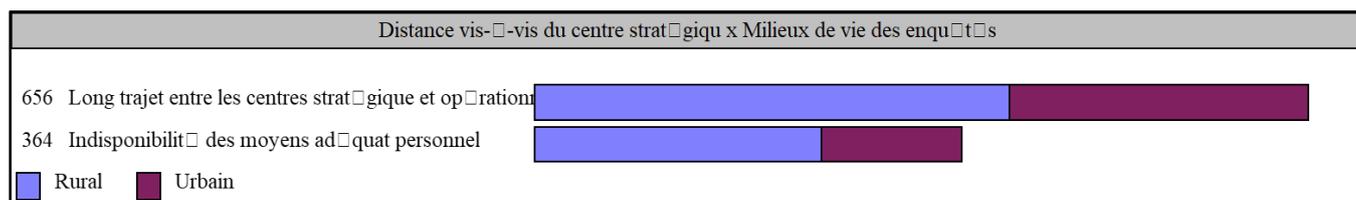


**Fig. 2. Facteurs liés à l'accessibilité au rayon d'action et milieu de vie des enquêtés**

*Commentaires:* Concernant l'accessibilité au terrain pour le travail, le mauvais état de routes a été indexé à 68,6 % pour le milieu rural suivi de l'insécurité (66 %), des mauvaises conditions géographiques et météorologiques (54,8 %). Pour le milieu urbain, c'est le matériel roulant peu adapté, pour se rendre au terrain, qui pose plus de problèmes (55,8 %) suivi des mauvaises conditions géographiques (45,2 %) et l'insécurité (34 %). Statistiquement, la dépendance entre l'accessibilité au terrain et la qualité de la performance dans les deux milieux rural et urbain est très significative: Chi2 = 30,49; ddl = 3; 1-p = > 99,99 % et V de Cramer: 2,99 % (Très forte relation entre l'accessibilité et la qualité de la performance dans les milieux).

**3.2 FACTEURS LIÉS À LA DISTANCE VIS-À-VIS DU CENTRE STRATÉGIQUE DÉCISIONNEL**

Des faits liés à la distance vis-à-vis du centre stratégique décisionnel des ONGD au Sud Kivu (qui est la Ville de Bukavu) ont été identifiés et discutés aussi (Figure 3 ci bas).



**Fig. 3. Facteurs liés à la distance vis-à-vis du centre stratégique décisionnel**

*Commentaires:* Concernant la distance vis-à-vis du centre stratégique décisionnel (Ville de Bukavu), pour le milieu rural c'est l'indisponibilité des moyens personnels de transport pour le développement vers ce dit centre, qui pose plus de problèmes (67,6 % d'avis) suivi des longs trajets indexés (à couvrir souvent très péniblement) à 61,6 %. Pour le milieu urbain ce sont les longs trajets entre le centre stratégique décisionnel et le lieu de travail vers le milieu rural, qui viennent en premier lieu (38,4 %). Statistiquement, la dépendance entre les deux variables (distance et performance des stratégies dans les deux milieux) est peu significative:  $\chi^2 = 3,64$ , ddl = 1;  $1-p = 94,37\%$ ; Odd-ratio: 0,77 et V de Cramer = 0,36 % (Forte relation).

### 3.3 FACTEURS LIÉS À LA SÉCURITÉ DES PARTIES PRENANTES AU PROCESSUS DE LUTTE

Des facteurs liés à la sécurité des parties prenantes à ce travail de développement par les ONGD de lutte contre la pauvreté permettent aussi d'étayer cette situation. La figure 4 ci bas présente la synthèse des échanges avec les personnes interrogées sur le terrain.

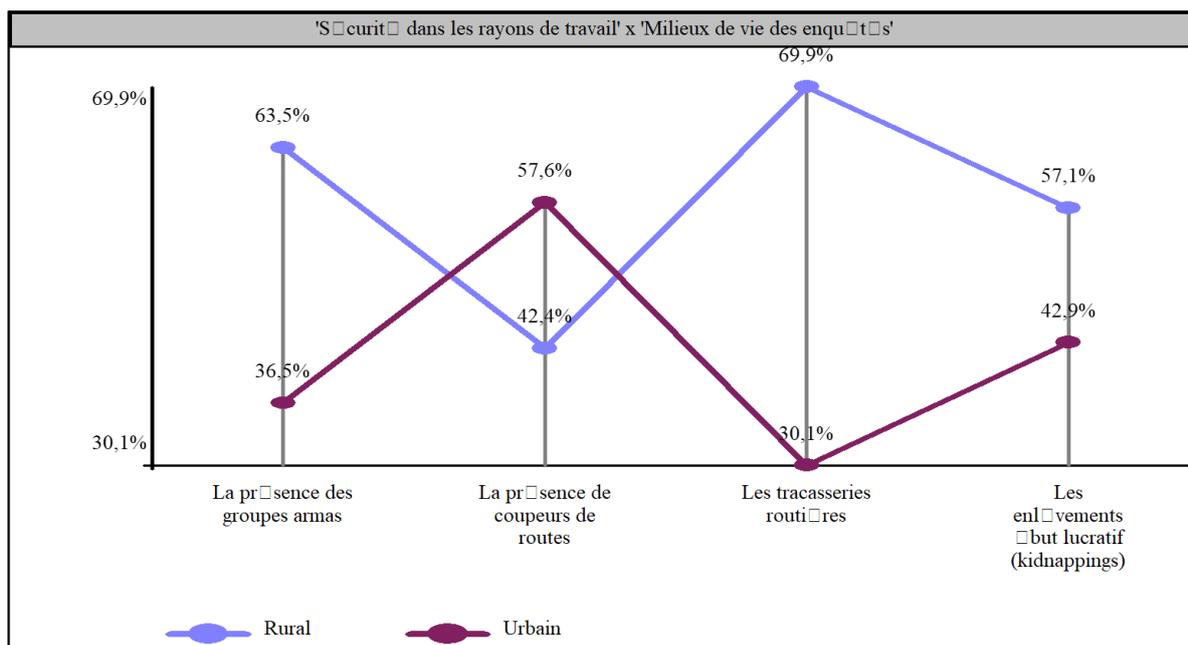


Fig. 4. Facteurs liés à la sécurité des parties prenantes dans le milieu de travail

*Commentaires:* Pour le milieu rural ce sont les tracasseries routières qui ont été les plus indexées par les services de l'ordre (69,9 %) suivies de la présence des groupes armés (63,5 %) et des enlèvements ou kidnappings à but lucratif (57,1 %). Pour le milieu urbain, c'est plus la présence des coupeurs de routes qui inquiète (57,6 %). Statistiquement, la dépendance entre les deux variables (Sécurité et performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux) est très significative:  $\chi^2 = 34,72$ , ddl = 3,  $1-p = >99,99\%$  et V de Cramer = 3,40 % (Très forte relation).

### 3.4 FACTEURS LIÉS À LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE PUBLIQUE DANS LE SITE DE TRAVAIL

La qualité de la gouvernance locale dans le rayon de travail de ces ONGD pose aussi des problèmes et réduit souvent cette performance des stratégies de lutte. Les principaux facteurs mis en cause quant à ce, sont présentés dans la Figure 5 ci bas.

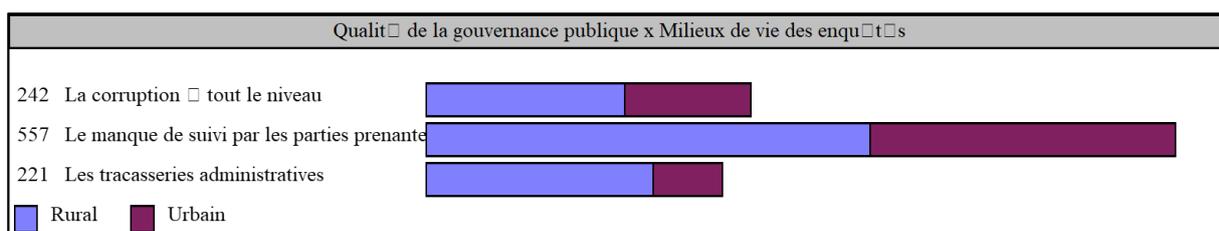
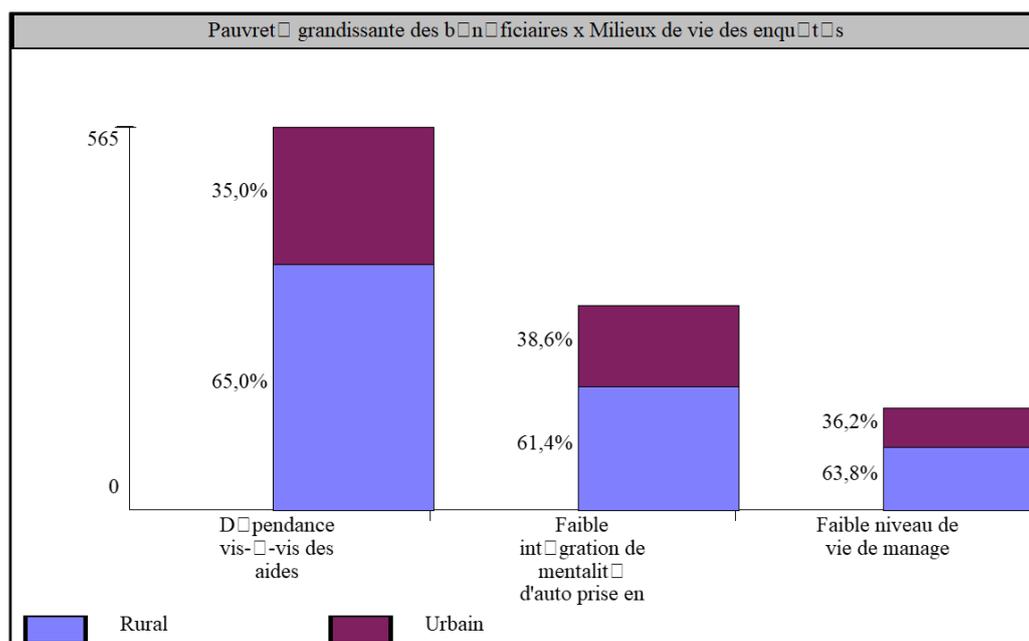


Fig. 5. Facteurs liés à la qualité de la gouvernance publique dans le site

*Commentaires:* Trois principaux facteurs ont été mis en cause ici dans les deux milieux (rural et urbain) dont le manque/ très faible suivi par les parties prenantes encadrées par l'autorité politico administrative locale, la généralisation de la corruption et la fréquence des tracasseries administratives. *Statistiquement*, la dépendance entre les deux variables (qualité de la gouvernance publique dans le site et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux) est très significative:  $\chi^2 = 21,59$ , ddl = 2,  $1-p = > 99,99 \%$  et V de Cramer=2,12 % (Très forte relation).

### 3.5 FACTEURS LIÉS À LA PAUVRETÉ GRANDISSANTE DES BÉNÉFICIAIRES DES PROJETS

La pauvreté grandissante des clients ruraux et urbains de ces ONGD dans le rayon de travail soulève, elle aussi, d'autres problèmes qui réduisent régulièrement et d'une manière ou d'une autre cette performance des stratégies de lutte. La Figure 6 ci bas, aborde cet aspect.



**Fig. 6. Facteurs liés à la pauvreté grandissante des clients en relation avec les milieux**

*Commentaires:* Ont été indexés ici la forte dépendance vis-à-vis des aides extérieures (65 %), la faible intégration de la mentalité d'auto prise en charge (61,4 %) et le faible niveau de vie des ménages pour *le milieu rural*. En *ville* c'est plus la faible intégration de l'auto prise en charge qui a été indexé comme élément plus limitant (38,6 %). La dépendance entre les deux variables (pauvreté grandissante des clients et performance des stratégies de lutte contre la pauvreté) n'est pas significative:  $\chi^2 = 1,09$ , ddl = 2,  $1-p = 41,95 \%$  et V de Cramer=0,11%. (Relation très faible).

### 3.6 FACTEURS LIÉS À LA RÉGULARITÉ ET À LA QUALITÉ DU CONTRÔLE DES RÉSULTATS EN SITE

La régularité et la qualité du contrôle des résultats produits dans le rayon de travail de ces ONGD, dans le secteur de lutte contre la pauvreté, est aussi à la base des plusieurs problèmes qui influent négativement sur cette performance des stratégies selon la figure 7 ci bas.

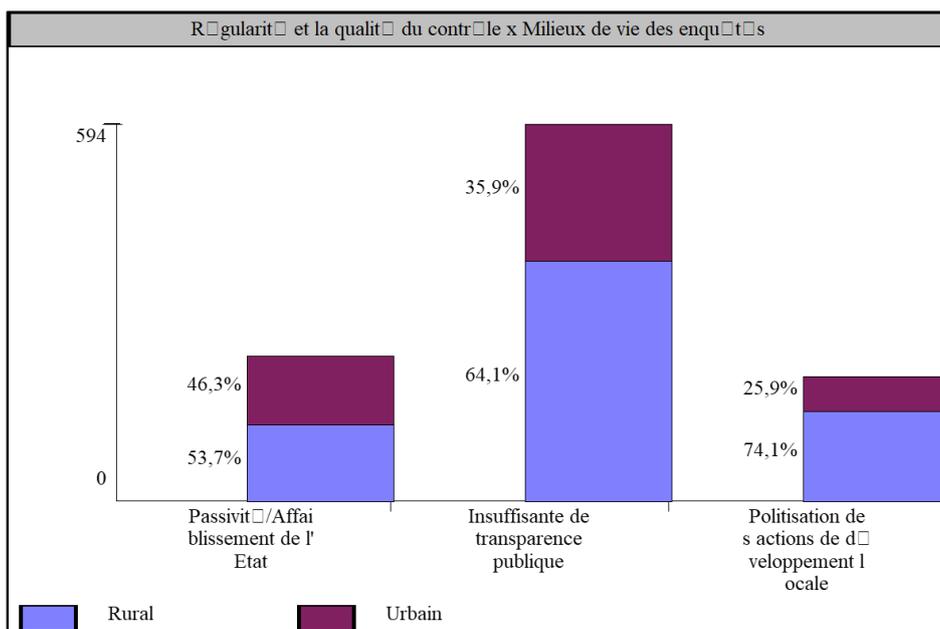


Fig. 7. Facteurs liés à la régularité et au contrôle des résultats produits sur le terrain

Commentaires: Pour le milieu rural, ont été indexés la politisation des actions de développement local (74,1 %), l'insuffisance de transparence publique (64,1 %) et la passivité/affaiblissement de l'Etat (53,7 %). Le milieu urbain est aussi affecté par ces trois facteurs mais plus faiblement que le milieu rural. Statistiquement, la dépendance entre la régularité et la qualité du contrôle des résultats produits sur terrain par les parties prenantes et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des clients est très significative:  $\chi^2 = 19,17$ , ddl = 2,  $1-p > 99,99\%$  et V de Cramer=1,88 % (Très forte relation).

### 3.7 FACTEURS LIÉS À LA QUALITÉ DE GESTION DES RESSOURCES MISES À LA DISPOSITION DES ONGD POUR LA LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ EN MILIEUX RURAL ET URBAIN

Plusieurs facteurs liés à la qualité de gestion globale des ressources des ONGD ont été identifiés et discutés aussi avec les parties (Voir figure 8 ci bas). Il s'agit de l'ensemble des ressources apprécié globalement dont les ressources humaines, matérielles, techniques, financières, naturelles, temporelles...

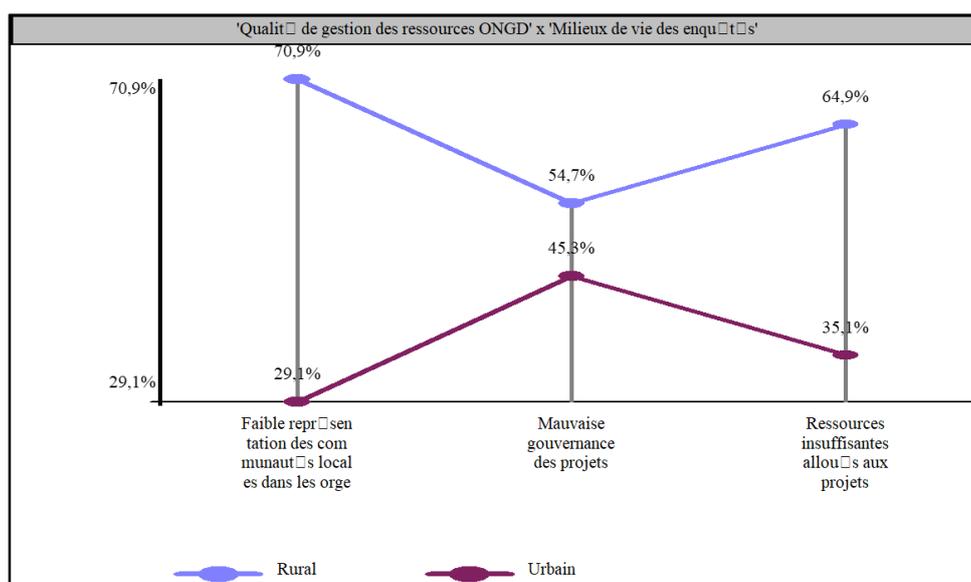
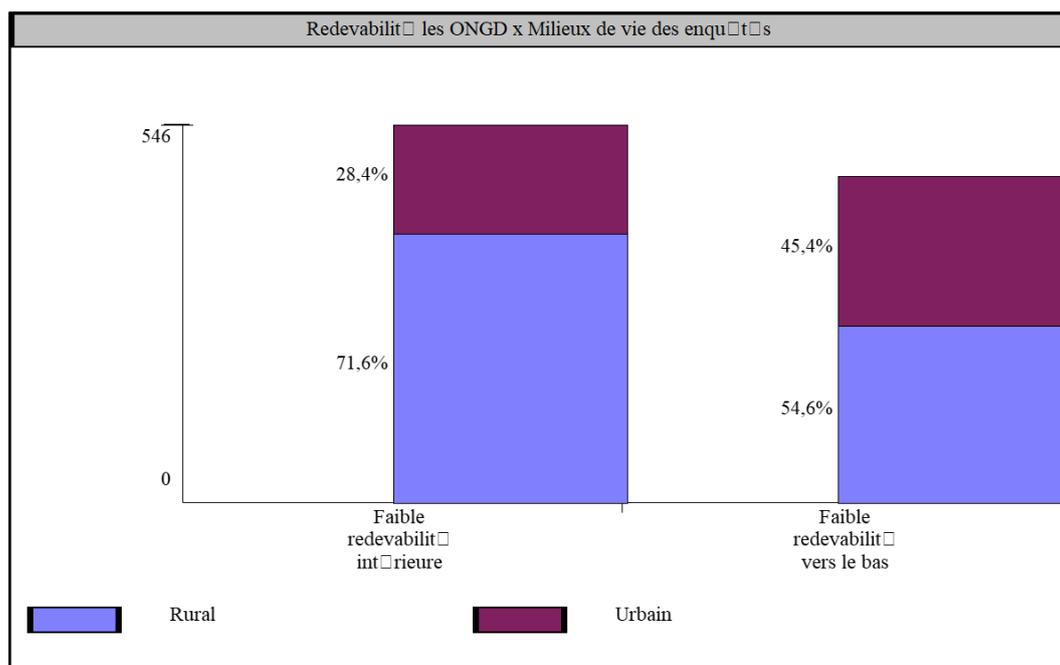


Fig. 8. Facteurs liés à la qualité de gestion des ressources par les ONGD du secteur dans le milieu

*Commentaires:* Pour le milieu rural, cette gestion est très affectée négativement à cause d’abord de la faible représentation des communautés locales dans les organes décisionnels (70,9 %), ensuite par l’insuffisance des ressources aux projets de lutte contre la pauvreté (64,9 %). Le milieu urbain en est plus faiblement affecté. *Statistiquement*, la dépendance est significative entre les deux variables (qualité de gestion globale des ressources et performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans le milieu rural et urbain):  $\chi^2 = 9,13$ , ddl = 2,  $1-p = >98,96\%$  et V de Cramer= 0,90 % (forte relation)

### 3.8 FACTEURS LIÉS À LA REDEVABILITÉ (RESPONSABILITÉ DE RENDRE COMPTE) VIS-À-VIS DES PARTIES PRENANTES AU PROCESSUS DE LUTTE

Les facteurs liés à la responsabilité de rendre compte entre parties prenantes, identifiés sur le terrain par les sujets interviewés, ont été synthétisés dans la figure ci bas (Figure 9):



**Fig. 9. Facteurs liés à la qualité de la responsabilité de rendre compte entre les parties prenantes**

*Commentaires:* La redevabilité intérieure au sein des ONGD a été indexée négativement (faible) à 60,2 % en milieu rural contre 39,8 pour la faible redevabilité vers le bas. Pour le milieu urbain, c’était à 41,9 % pour la faible redevabilité intérieure aux ONGD quand pour celle vers le bas (population locale), c’était à 58,1 %. Sur le plan statistique, la dépendance entre les deux variables (Redevabilité et performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des clients) est très significative.  $\chi^2 = 31,61$ , ddl = 1,  $1-p = > 99,99\%$ ; et V de Cramer= 3,10 % (Relation très forte)

### 3.9 FACTEURS LIÉ À LA QUALITÉ DES INTERACTIONS ENTRE LES PARTIES PRENANTES

La qualité des interactions entre les principales parties prenantes dans le rayon de travail de ces ONGD (Etat, ONGD, PTFs, Leaders locaux, Ménages bénéficiaires...) pose aussi des problèmes qui influent sur cette performance des stratégies de lutte et ont été analysés dans la figure 10 qui suit.

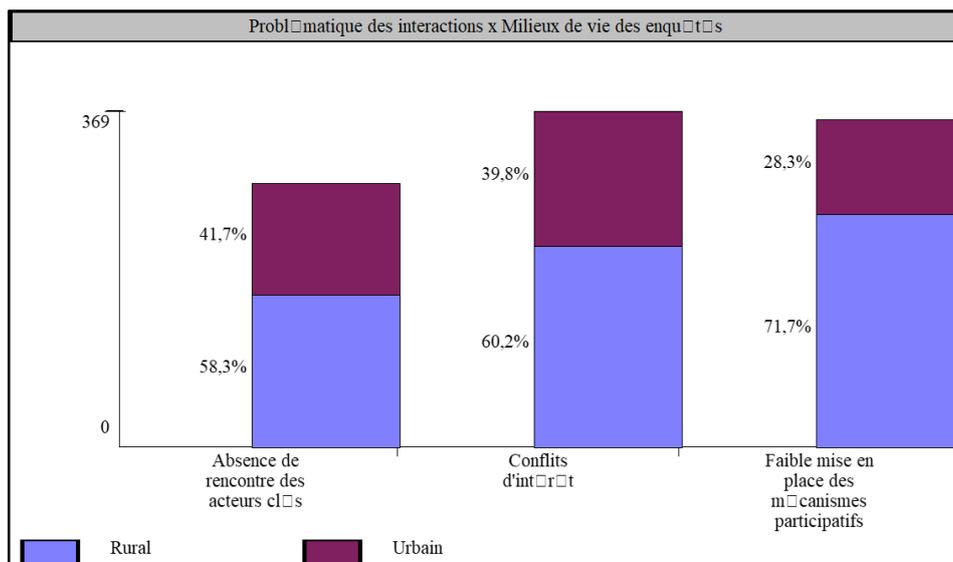


Fig. 10. Facteurs liés à la problématique des interactions entre les parties prenantes

Commentaires: A ce niveau trois facteurs ont été indexés pour le milieu rural dont en premier la faible mise en place des mécanismes participatifs (71,7 %), suivie des conflits d'intérêt (60,2 %) et de l'absence des rencontres entre les acteurs clés (58,3 %). Les trois facteurs précités ont été indexés aussi pour le milieu urbain mais il ressort qu'ils affectent moins cette performance qu'en milieu rural. La dépendance entre les interactions et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux de vie (rural ou urbain) est très significative:  $\chi^2 = 15,80$ , ddl = 2, 1-p = 99,96% et V de Cramer=1,55 % (Très forte relation)

### 3.10 AUTRES FACTEURS GLOBAUX QUI LIMITENT LA PERFORMANCE DES STRATÉGIES

Il faut noter que nombreux autres facteurs impactent également cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté et concernent bien aussi la situation globale opérationnelle des ONGD au Sud Kivu et les interviewés en ont identifié les plus importants dans la figure 11 qui est bien repris ci bas.

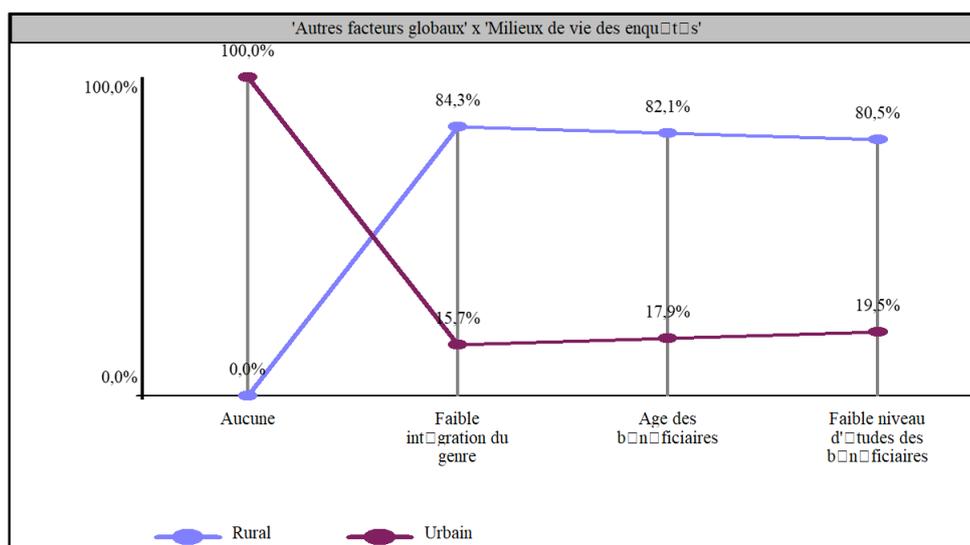


Fig. 11. Autres facteurs globaux qui limitent la performance des stratégies de lutte et milieu de vie

D'autres nombreux facteurs limitent cette performance dans les deux milieux. C'est le cas de la faible intégration du genre qui est plus prononcée dans le milieu rural (84,3 %) suivi de l'âge des bénéficiaires (82,1 %) et de la faiblesse du niveau d'études des clients (80,5 %). Tous ces trois facteurs impactent peu le travail dans le milieu urbain. La dépendance entre ces autres

facteurs globaux et la performance des stratégies de lutte dans le milieu rural et urbain est très significative:  $\chi^2 = 528,37$ ;  $ddl = 3$ ,  $1-p = > 99,99\%$  et  $V$  de Cramer =  $51,80\%$  (Relation très, très forte)

#### **4 DISCUSSIONS**

Les résultats de l'enquête permettent d'établir que **le contexte global de travail** (situation opérationnelle) dans ce secteur n'est pas favorable aux ONGD et nombreux facteurs globaux sont mis en cause et concernent l'accessibilité au terrain (figure 2), les longues distances du terrain (figure 3), des mauvaises interactions entre parties prenantes (figure 10), des faibles redevabilités (figure 9), la faiblesse de l'Etat et qualité médiocre de gouvernance publique (figure 5), l'insécurité permanente dans les lieux de travail (figure 4), la gestion globale inquiétante des ressources mises à la disposition des ONGD et souvent peu transparente (figure 8), la faible qualité et /ou inexistence du contrôle des résultats obtenus sur le terrain par les parties prenantes (figure 7), la pauvreté grandissante des cibles rendant les opérations de lutte parfois fragile (figure 6) et d'autres nombreux facteurs en rapport avec l'intégration du genre, l'âge des clients et leur niveau d'étude lorsqu'il est très faible (figure 11).

Nombreux auteurs ont écrit au sujet de ces facteurs liés au contexte global de travail qui réduisent la performance des stratégies de travail des organisations et sont allés dans le même sens que ces résultats de recherche. A ce propos par exemple *Véronique Messenger Rota* dit qu'il faut bien connaître et comprendre son contexte global de travail (social, économique, fonctionnel, national ou international, normatif, politique, technologique, historique, stratégique...), agir en interaction avec les acteurs des projets, avec l'organisation dans laquelle les projets se déroulent et l'environnement dans lequel évolue cette organisation, avec son équipe, avec le client, avec les sous-traitants ou autres qui sont impliqués dans le déroulement de ses activités. Pour l'OCDE, c'est important qu'au niveau global des organisations, que la notion de redevabilité fonctionne correctement. L'Organisation SAVE abordant le même sujet avance qu'il faut respecter l'obligation de rendre compte dans un partenariat et que c'est très utile, cela aide à améliorer le contexte général et le climat de travail au sein des organisations). Selon *Simen* (inspiré des travaux de *Connerton*, 1979; *Mefford*, 1986; *Allen*, 1988; *Boal*, 1990; *Laroche*; 2002 concernant les recherches sur les liens entre les relations sociales et la performance dans les organisations), il ya des nombreux effets positifs que rapportent les bonnes relations sociales sur la performance productive, et ce dans des secteurs variés. Des bonnes relations sociales au sein des entreprises ou organisations favorisent l'implication des toutes les parties prenantes au travail et aident à développer leur savoir ainsi que toute leur expérience. Cela favorise même du côté des gestionnaires le travail de coordination de l'ensemble ». Aussi *L. Godard* avance que « l'environnement externe est une source majeure d'incertitude pour les preneurs de décision. Cette incertitude a plusieurs origines: le manque d'informations, l'incapacité à prévoir les changements, la direction et l'intensité de ces changements entre autres. L'organisation doit alors chercher à stabiliser son environnement par une structuration institutionnelle des relations qu'elle entretient avec certaines parties prenantes. En cherchant à maîtriser l'environnement de travail, les organisations peuvent évoluer dans un contexte moins hostile. Plus l'environnement est instable, plus le dirigeant devra essayer de multiplier et de capitaliser ses contacts afin de capturer des informations capitales à mettre à profit dans le cadre de consolidation de la performance de l'organisation.

Nous nous inscrivons aussi dans le même schéma et pensons qu'un bon gestionnaire d'une organisation sociale de développement doit bien identifier et analyser (au niveau contextuel) tous les facteurs qui peuvent réduire la qualité du travail qu'il déploie sur le terrain. Les différents programmes doivent s'inscrire chaque fois dans la logique globale de ces facteurs et être montés de manière à les braver ou à réduire sensiblement leur incidence. Aussi il doit faire un effort pour actualiser régulièrement ses connaissances sur ces facteurs et être toujours proactif et donc capable de prendre des bonnes décisions bien éclairées et au moment qu'il faut. Nous pensons encore que les principaux gestionnaires des organisations sociales de développement devraient prendre un peu de temps pour créer des occasions pour permettre aux animateurs et agents de bien comprendre ce qu'on attend d'eux et cela à travers par exemple des réunions techniques de travail, la production des notes explicatives, des assemblées générales des travailleurs etc.

Selon nous, cela créerait assez de cohésion et de rapprochement au sein de l'équipe de travail. Mais la redevabilité et une participation responsable de qualité sont aussi deux autres clés principales d'amélioration de cette performance.

Nous pensons enfin que les résultats de recherche obtenus et synthétisés ci haut, veulent dire selon leur significativité statistique et leur valeur  $V$  de Cramer que contextuellement, les facteurs liés à l'intégration du genre, à l'âge des clients et leur niveau d'étude sont plus déterminants de cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté en milieu rural comme celui urbain au Sud Kivu, suivis de ceux liés à la sécurité dans le site versus l'accessibilité au rayon de travail. Les facteurs liés à la redevabilité ; à la qualité de la gouvernance publique dans le lieu, à la régularité et à la qualité des contrôles des résultats produits viennent après. La qualité de la gestion des ressources par les ONGD et celle des interactions entre parties prenantes au processus de lutte viennent ensuite quand enfin viennent ceux liés à la distance et à la pauvreté grandissante des clients pauvres ruraux et urbains.

Fort de tous ces éléments, l'hypothèse de recherche est confirmée telle que reprise dans l'introduction que: « *la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté faiblit en milieu rural et urbain du Sud Kivu, et avec elle, aussi les résultats de développement produits sur le terrain, à cause (entre autre) d'une situation opérationnelle globale défavorable pour le travail de ces ONGD s'expliquant par une multitude des facteurs* ».

## 5 CONCLUSIONS

Cet article concerne les facteurs liés au contexte global de travail des ONGD limitant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté. Une **question** a permis d'opérationnaliser la recherche à ce niveau: « Quels sont les facteurs liés à la situation opérationnelle (contexte global de travail) des ONGD qui contribuent à réduire la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté qui sont mises en œuvre, en milieu rural et urbain, au Sud Kivu ? ». L'**objectif** poursuivi a été d'inventorier et d'expliquer les facteurs liés à cette situation opérationnelle ainsi que leur relation avec les milieux de vie des clients et qui limitent la qualité et la performance de ces stratégies de lutte contre la pauvreté.

Provisoirement, l'auteur **a anticipé** que « la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté faiblit en milieu rural et urbain du Sud Kivu, et avec elle, aussi les résultats de développement produits sur le terrain, à cause (entre autre) d'une situation opérationnelle globale défavorable pour le travail de ces ONGD s'expliquant par une multitude des facteurs ». Deux **résultats attendus** ont été que les facteurs liés à la situation opérationnelle (contexte global de travail) des ONGD au Sud Kivu, qui limitent la qualité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté ont été à la fin inventoriés, expliqués et connus mais aussi que la relation entre ces facteurs et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de travail de ces ONGD (rural et urbain) a été examinée et éclairée finalement.

La recherche a utilisé la méthode empirique et l'analyse documentaire avec le concours des observations directe, ordinaire et participante. Une enquête par questionnaire s'est appuyée sur les interviews individuelle et des informateurs qualifiés. L'échantillon a compris deux cibles: les responsables des structures de développement (384) et les chefs des ménages bénéficiaires (**au moins** 633), soit au total 1020 sujets **au plus**. Cet échantillon a été stratifié simple mais proportionnel et représentatif. Sa répartition a été basée sur les **quotas**.

Selon leur significativité statistique et leur valeur V de Cramer, les facteurs liés à l'intégration du genre, à l'âge des clients et leur niveau d'étude sont plus déterminants de cette performance dans les milieux rural et urbain au Sud Kivu, suivis de ceux liés à la sécurité dans le site versus l'accessibilité au rayon. Les facteurs liés à la redevabilité ; à la qualité de la gouvernance publique dans le lieu, la régularité et la qualité des contrôles des résultats produits sont venus après. La qualité de la gestion des ressources par les ONGD et celle des interactions entre parties viennent ensuite quand enfin viennent ceux liés à la distance et à la pauvreté grandissante des clients. Ces résultats ont permis de confirmer l'hypothèse de recherche telle que formulée dans l'introduction au début de cet article.

Une prospective orientée vers une vision axée sur le plaidoyer/lobbying et « un partenariat Public- ONG- Clients pauvres » très fort mais décentralisant le travail, développant les capacités d'auto-prise en charge socio-économique et démocratisant le débat public sur la question, s'impose pour améliorer cette performance.

## REFERENCES

- [1] C.Vandeschrik et J.M.Wautelet. L'indice de pauvreté humaine: De la statistique descriptive aux mesures de pauvreté. Louvain la Neuve: Bruylant Academia, 2003.
- [2] X.Godinot. Eradiquer la misère: Démocratie, Mondialisation et Droits de l'Homme. Paris/france: PUF, 2010.
- [3] Droy. Femmes et développement rural. Paris/France: Karthala, 1990.
- [4] Pnud-RDCongo. Pauvreté et Conditions de vie des ménages au Sud Kivu. KINSHASA- RD Congo: PNUD- Boulevard du 30 juin, 2009.
- [5] CIVICUS. Planification stratégique. Newtown Johannesburg: Emergence et IBF International Consulting, 2001.
- [6] G.Collange, P.Demangel et R.Poinsard. Le guide méthodologique du suivi de la performance. Rabbat/Maroc: Cellule du programme de réforme de l'Administration publique au Maroc, 2006.
- [7] Mougin. Processus: les outils d'optimisation de la performance. 2004.
- [8] V.M.Rota. La gestion des projets vers des méthodes agiles. Paris: Cedex, 2009.
- [9] OCDE. Coopération pour le développement. Faire des partenaires des véritables coalitions pour l'action. 2015.
- [10] SAVE-THE-CHILDREN. Guide sur la redevabilité des programmes. London/Royaume Uni: ECIM 4 AR, 2013.
- [11] S.F.Simen et B.Tijdani. Pratiques de gestion des ressources humaines et performance dans les entreprises. Où en est on? Sans année.
- [12] L.Godard. La taille du Conseil d'administration: Déterminants et impact sur la performance. 2001.