

## Les pratiques des parties prenantes au processus de lutte contre la pauvreté réduisant la performance des stratégies de travail en milieu rural et urbain: Cas des ONGD opérant dans ce secteur au Sud Kivu, RD Congo

### [ The practices of stakeholders in the poverty reduction process reducing the performance of working strategies in rural and urban areas: Case of NGOs operating in this sector in South Kivu, RD Congo ]

*Erick Kasuku Kalaba, Jules Razafarijaona, Stefano Etienne Raherimalala, Romaine Ramanarivo, Sylvain Ramanarivo, and Mahefasoa Randrianalijaona*

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

Copyright © 2021 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 article deals specifically with the limitations of the performance of poverty reduction strategies, due to the ways of doing things and taking responsibility by the various stakeholders who interact in this process, including the public authorities (the Congolese State), NGOs, technical and financial partners (TFPs), households benefiting from poverty reduction projects and their local leaders. It is the empirical method and the documentary analysis that were used with the support of direct, ordinary and participatory observations. A questionnaire survey was operationalized through individual interviews and qualified informants. The sample (simple stratified but proportional and representative) included heads of development structures (384) and heads of beneficiary households (at least 633), i.e. a total of 1020 subjects at most. In reality, the public authority (State) is less on the side of the NGOs, leaving them to do as they wish and with no control, or without quality control, when there is any. It does not often ask for accounts on what is being done on the ground and does not follow it. Many NGOs do not manage the resources made available to them with rigour and sensitivity, with the result that many NGOs often miss their pre-defined development objectives, with the consequence that the living conditions of their beneficiaries do not improve. The TFPs do not assume all their responsibilities with regard to the financial and technical support they provide (audit and accountability requirements, partnership with public technical services to facilitate joint technical supervision when possible, etc.). There is also a kind of guilty silence on the part of beneficiary households and their local leaders on what is being done, irresponsible participation and sometimes even bad complicity with certain technical facilitators mandated by these NGOs in the field. An intelligent integration of the two appropriate « upstream » and « downstream » perspectives would help to improve the performance of poverty reduction strategies in South Kivu/DR Congo.

**KEYWORDS:** Limitations, ways of doing things, stakeholders, process, poverty, responsibilities, performance.

**RESUME:** Cet article concerne spécifiquement les limitations de la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté, imputables aux manières de faire et de prendre les responsabilités, par les différentes parties prenantes qui interagissent dans le processus dont le pouvoir public (l'Etat Congolais), les ONGD, les partenaires techniques et financiers (PTFs), les Ménages bénéficiaires des projets de lutte contre la pauvreté ainsi que leurs leaders locaux. C'est la méthode empirique et l'analyse documentaire qui ont été mises à profit avec appui sur les observations directe, ordinaire et participante. Une enquête par questionnaire a été opérationnalisée à travers des interviews individuelle et des informateurs qualifiés. L'échantillon (stratifié simple mais proportionnel et représentatif) a compris des responsables des structures de développement (384) et des chefs des ménages bénéficiaires (**au moins** 633), soit au total 1020 sujets au plus. En réalité le **pouvoir public** (Etat) est moins regardant du côté des ONGD les laissant faire comme elles veulent et sans contrôle ou alors sans contrôle de qualité, lorsqu'il y en a. Il ne demande pas souvent des comptes sur ce qui est fait sur le terrain et ne le suit pas. **Nombreuses ONGD** ne gèrent pas les ressources mises à leur disposition avec rigueur et délicatesse faisant que nombreuses actions passent souvent à côté des leurs objectifs de développement définis au préalable avec comme conséquences la non amélioration des conditions de vie de leurs bénéficiaires. **Les PTFs** n'assument pas toutes leurs responsabilités vis-à-vis des appuis financiers et techniques qu'ils apportent (exigences des audits, des redditions de comptes, partenariat avec les services techniques publics pour facilitation des supervisions techniques communes lorsque c'est possible...). On note aussi une sorte

de silence coupable de la part des *ménages bénéficiaires et leurs leaders locaux* sur ce qui se fait, une participation non responsable et parfois même des mauvaises complicités avec certains animateurs techniques mandatés par ces ONGD sur le terrain. Une intégration intelligente des deux prospectives « amont » et « aval » appropriées aiderait à contribuer à l'amélioration de cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud Kivu/ RD Congo.

**MOTS-CLEFS:** Limitations, manières de faire, parties prenantes, processus, pauvreté, responsabilités, performance.

## 1 INTRODUCTION

La performance des organisations sociales et de développement peut être influencée négativement ou positivement par des facteurs divers. Des facteurs limitant peuvent provenir du contexte global de travail ou alors des pratiques des différentes parties prenantes impliquées dans le processus. La performance peut être comprise 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 ».

Pour Hamuli Kabarhuzza, toute stratégie de travail est performante lorsqu'elle est *originale, adaptée, réaliste, efficace, efficiente, viable* et surtout *pertinente*. Le succès d'une stratégie de travail est incontestablement relatif à sa performance, plus son degré de performance est élevé, plus la stratégie répond mieux aux vrais besoins des populations bénéficiaires, en revanche moins son degré de performance est élevé, moins elle rencontre les besoins des groupes cibles. « Plusieurs facteurs peuvent impacter négativement la performance de ces stratégies de travail dans les ONGD. Il s'agit entre autres des faits suivants:

- Une inadéquation entre les objectifs des ONGD et les vrais problèmes (besoins) de développement de la population bénéficiaire;
- Des faibles ressources financières pour exécuter ces stratégies de lutte;
- Une inadéquation entre les valeurs affichées en externe et le mode réel de gouvernance pratiquée par les ONGD exécutantes;
- Des réajustements intempestifs en fonction des ONG bailleurs de fonds et non en fonction des réalités de terrain;
- Une faible utilité des stratégies de travail qui sont utilisées par les ONGD;
- Une faible proportion des bénéficiaires se considérant satisfaite par les stratégies de travail déployées par les ONGD locales;
- Une incohérence entre les axes stratégiques des ONGD et le contexte d'intervention;
- Une faible participation de la population dans la mise en œuvre des stratégies;
- Un grand écart entre le contenu des projets planifiés et ce qui est réalisé sur le terrain;
- Une grande importance des intérêts stratégiques des animateurs des ONGD concernées.

Cet article concerne spécifiquement les **pratiques des différentes parties prenantes** impliquées dans le processus de lutte contre la pauvreté menée par les ONGD au Sud Kivu/RD Congo susceptibles de réduire la performance des stratégies de travail. Malgré l'adoption par les ONGD des stratégies diversifiées de lutte contre la pauvreté et qui vont dans tous les sens (politique, législatif, social, technique, économique et financier, environnemental, culturel, juridique et judiciaire, culturel...) et cela depuis longtemps et lesquelles stratégies ont été essayées çà et là avec les parties prenantes au travail de développement et malgré encore le fait qu'il existe des experts stratèges de tous ordres mais aussi des bailleurs qui disponibilisent tant soi peu des fonds pour opérationnaliser ces stratégies sur le terrain, la situation des clients pauvres ruraux et urbains de ces ONGD ne s'améliore toujours pas. En réalité le **pouvoir public (Etat)** est moins regardant du côté des ONGD les laissant faire comme elles veulent et sans contrôle ou alors sans contrôle de qualité, lorsqu'il y en a. Il ne demande pas souvent des comptes sur ce qui est fait sur le terrain et ne le suit pas. **Nombreuses ONGD** ne gèrent pas les ressources mises à leur disposition avec rigueur et délicatesse faisant que nombreuses passent souvent à côté des leurs objectifs de développement définis au préalable avec comme conséquences la non amélioration des conditions de vie de leurs bénéficiaires. **Les PTFs** n'assument pas toutes leurs responsabilités vis-à-vis des appuis financiers et techniques qu'ils apportent (exigences des audits, des redditions de comptes, partenariat avec les services techniques publics pour facilitation des supervisions techniques communes lorsque c'est possible...). On note aussi une sorte de silence coupable de la part des *ménages bénéficiaires et leurs leaders locaux* sur ce qui se fait, une participation non responsable et parfois même des mauvaises complicités avec certains animateurs techniques mandatés par ces ONGD sur le terrain. On a aussi l'impression qu'une faible redevabilité caractérise toutes ces parties prenantes dans leur travail. On pense que nombreux facteurs spécifiques en relation avec les pratiques des parties prenantes au processus du travail des ONGD (Etat, PTFs, Gestionnaires des ONGD, leaders locaux, populations bénéficiaires...) contribuent à réduire (eux aussi) la performance de leurs stratégies de lutte contre la pauvreté et même

la qualité de leur travail sur le terrain mais on ne sait pas les cerner exactement à ce niveau de recherche avec précision pour le milieu rural comme pour celui urbain au Sud Kivu/RD Congo.

C'est cette préoccupation globale qui est le **problème** que cet article veut éclairer et qui est à sa base. La **question principale** est la suivante: « Quelle peut être la part de responsabilité sociale de chacune des parties prenantes au processus de lutte contre la pauvreté (menée par les ONGD) dans la limitation de la performance des leurs stratégies de travail de sorte que les besoins de leurs clients pauvres ruraux et urbains ne soient pas satisfaits pendant longtemps et que faut-il faire pour améliorer durablement cette situation ? ». Une **question spécifique** a permis d'opérationnaliser la recherche à ce niveau dont:

- Quels sont les facteurs spécifiques liés aux parties prenantes au processus de lutte qui réduisent la performance des stratégies de lutte qui sont mises en œuvre par les ONGD en milieu rural et urbain, selon quels commentaires la réduisent ils et que faire ?

L'**objectif** poursuivi par l'article est donc celui d'identifier et d'expliquer ces facteurs spécifiques liés aux parties prenantes au processus qui réduisent la performance des stratégies de lutte qui sont mises en œuvre par les ONGD en milieu rural et urbain au Sud Kivu, mais aussi apporter des commentaires sur la manière dont ils la réduisent et proposer des solutions.

Il est donc attendu à la fin de cet article **deux résultats** que:

- Les facteurs spécifiques liés aux parties prenantes au processus qui réduisent la performance des stratégies de lutte qui sont mises en œuvre par les ONGD en milieu rural et urbain au Sud Kivu seront connus ainsi que la mesure dans laquelle ils la réduisent;
- Une prospective globale, du côté de ces parties prenantes au processus, pour contribuer à améliorer durablement la performance de ces stratégies de lutte contre la pauvreté sera proposée aux acteurs du secteur.

Comme **réponse provisoire**, le chercheur pense que « La performance des stratégies de lutte, mise en œuvre diminue non seulement à cause d'une mauvaise situation opérationnelle globale des ONGD mais aussi à cause d'autres nombreux faits spécifiques en corrélation avec les manières dont les parties prenantes (Etat, PTFs, ONGD, Ménages bénéficiaires...) au processus remplissent leurs rôles. Une intégration intelligente des deux prospectives « amont » et « aval » appropriées/adéquates aiderait à faire mieux ».

Les éléments concernant les **matériels de travail et la méthodologie** mise en œuvre pour opérationnaliser cette recherche sont traités dans le chapitre qui suit ci bas.

## **2 MATÉRIELS ET MÉTHODES**

La **zone ou site d'étude** a été la province du **Sud Kivu**. 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.

Cette province est **l'une des vingt-six provinces de la RD Congo** tel que cela ressort de la carte politico administrative ci bas (Figure 1). La RD Congo, pays d'Afrique centrale, est à cheval sur l'Equateur. Le pays est entouré au Nord par la République centrafricaine et le Soudan, à l'Est par l'Ouganda, le Rwanda, le Burundi et la République unie de Tanzanie, au Sud par la Zambie et l'Angola et à l'Ouest par l'Océan Atlantique, l'enclave de Cabinda et la République du Congo Brazzaville. Vaste pays aux dimensions continentales avec 2345.409 Km<sup>2</sup>, la RD Congo a un relief à majorité plat. Au centre se trouve une cuvette dont l'altitude moyenne est de 230 m, couverte par la forêt équatoriale et traversée par de nombreuses étendues marécageuses. La cuvette centrale est bordée par des plateaux étagés, à l'exception de la partie Est où dominent les montagnes au sol volcanique dont l'altitude moyenne dépasse 1000 m.

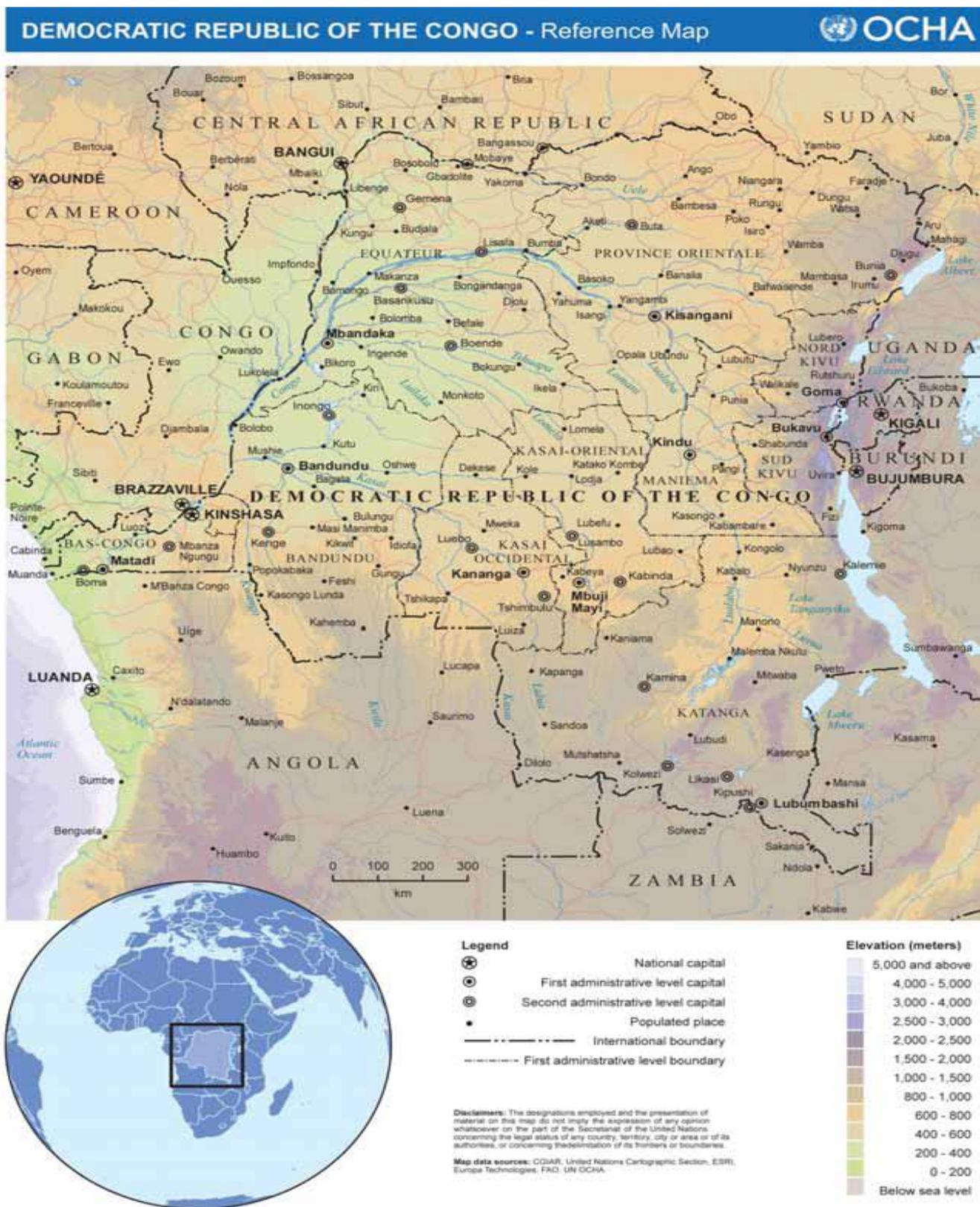


Fig. 1. Carte politico administrative de la République Démocratique du Congo (RDC)

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

La RD Congo connaît un climat chaud et humide (25°C en moyenne) et des pluies abondantes et régulières. La pluviométrie et la température s’abaissent au fur et à mesure qu’on s’approche de l’Est. Deux saisons se partagent l’année: une saison sèche de près

de quatre mois et une longue saison des pluies. La RD Congo possède un réseau hydrographique très important. Le fleuve Congo, long de 4.700 km, traverse le pays du Sud-Est au Nord-Ouest avant de se jeter dans l'Océan Atlantique. Le sol et le sous-sol regorgent de ressources agricoles et minières importantes et très variées.

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 spécifiques liés aux manières de faire, aux pratiques des parties prenantes au processus de lutte (Etat, PTFs, Ménages bénéficiaires, ONGD ...)* contre la pauvreté et qui réduisent la qualité et la performance des stratégies de travail qui sont mises en œuvre par ces ONGD au Sud Kivu, qui intéressent cet article.

**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. **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 programmes et ceux s'occupant du suivi et évaluation). **Les chefs des ménages** bénéficiaires ont été **au moins 633 arrondis à la fin à 636**. 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**.

Ce sont les logiciels SPSS et SPHYNX PLUS qui ont été mis à profit pour l'analyse et le traitement des données collectées.

### **3 RESULTATS**

Les principaux résultats qui ont été récoltés sur le terrain ont été regroupés selon les quatre grandes catégories des parties prenantes au processus de lutte contre la pauvreté autour des ONGD du secteur. Les facteurs limitant ont chaque fois concerné sept dimensions pouvant expliciter la *performance* dont la **pertinence** des stratégies, **l'efficacité**, **l'efficience**, la **couverture**, **l'impact**, la **synergisation** et la **durabilisation** des effets produits par les projets de lutte contre la pauvreté.

#### **3.1 LIMITATIONS EN RAPPORT AVEC LE POUVOIR PUBLIC (L'ETAT) ET SES SERVICES TECHNIQUES**

Les facteurs qui relèvent de l'Etat et de ses services techniques et qui influent négativement sur cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté qui sont déployées au Sud Kivu par les ONGD sont pris en compte par le tableau 1 ci bas.

**Tableau 1.** Facteurs spécifiques relevant de l'État et ses services techniques spécialisés réduisant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud-Kivu

Facteurs réduisant la pertinence des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Mauvaise identification du vrai problème de bénéficiaires des projets de lutte	17,3 (176)	23,7 (242)	41,0 (418)
Insouciance de l'Etat vis-à-vis du bien-être de la population	29,0 (296)	8,0 (82)	37,0 (378)
Mauvaise compréhension des stratégies	17,5 (178)	4,5 (46)	22,0 (224)
TOTAL			100 (1020)
<i>Très significatifs avec Chi2 = 143,30, ddl = 2, 1-p = &gt;99,99%; V de Cramer: 14,05% (Très forte relation entre ces facteurs liés à la pertinence et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets).</i>			
Facteurs réduisant l'efficacité des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbaine	TOTAL
Faible/Absence d'implication de l'Etat	42,7 (436)	21,1 (215)	63,8 (651)
Faible/Absence de suivi de l'Etat	11,2 (114)	8,1 (83)	19,3 (197)
Faible/Absence de Contrôle de l'Etat	9,8 (100)	7,1 (72)	16,9 (172)
TOTAL			100 (1020)
<i>Significatifs avec Chi2 = 8,22, ddl = 2, 1-p = 98,36%; V de Cramer: 0,81 % (Forte relation entre ces facteurs liés à l'efficacité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets).</i>			
Facteurs réduisant l'efficience des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Conflits d'intérêt	27,7 (283)	21,6 (220)	49,3 (503)
Délabrement et impraticabilité des routes et voies de desserte agricole	15,8 (161)	7,0 (71)	22,7 (232)
Faible utilisation (exploitation) des ressources naturelles de la province	10,6 (108)	0,3 (3)	10,9 (111)
Corruption	6,4 (65)	2,4 (24)	8,7 (89)
Faible part budgétaire accordé au social de la population	3,2 (33)	5,1 (52)	8,3 (85)
TOTAL			100 (1020)
<i>Très significatifs avec Chi2 = 95,61, ddl = 4, 1-p = &gt;99,99% et V de Cramer: 9,37 % (Très forte relation entre ces facteurs liés à l'efficience et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets opérationnalisés)</i>			
Facteurs réduisant la couverture des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
L'insécurité persistante	19,2 (196)	22,9 (234)	42,2 (430)
L'instabilité politique	26,4 (269)	7,2 (73)	33,5 (342)
Mauvais état des routes	18,1 (185)	6,2 (63)	24,3 (248)
TOTAL			100 (1020)
<i>Très significatifs avec Chi2 = 106,89, ddl = 2, 1-p = &gt;99,99% et V de Cramer: 10,48% (Très forte relation entre ces facteurs liés à la couverture et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets opérationnalisés)</i>			
Facteurs réduisant la durabilité des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Faible appui aux dynamiques communautaires locales	38,7 (395)	28,6 (292)	67,4 (687)
Faible promotion de l'auto prise en charge à la base	25,0 (255)	7,6 (78)	32,6 (333)
TOTAL			100 (1020)
<i>Très significatifs avec Chi2 = 35,32; ddl = 1, 1-p = &gt;99,99%; Odd-ratio: 0,41; V de Cramer: 3,46 % (Très forte relation entre ces facteurs liés à la durabilité et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets opérationnalisés).</i>			
Facteurs réduisant l'impact des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
L'insécurité persistante	48,1 (491)	24,6 (251)	72,7 (742)
Faible IDH/Habitant	11,0 (112)	5,4 (55)	16,4 (167)
Le mauvais climat politique du pays	4,6 (47)	6,3 (64)	10,9 (111)
TOTAL			100 (1020)
<i>Très significatifs avec Chi2 = 24,68; ddl = 2; 1-p = &gt;99,99%; V de Cramer: 2,42 % (Très forte relation entre ces facteurs liés à l'impact et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets opérationnalisés)</i>			
Facteurs réduisant la qualité du travail en synergie	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Faible implication de l'Etat dans les mécanismes de synergisation	41,2 (420)	21,2 (216)	62,4 (636)
Tracasseries des acteurs	22,5 (230)	15,1 (154)	37,6 (384)
TOTAL			100 (1020)
<i>Significatifs avec Chi2 = 3,91, ddl = 1, 1-p = 95,19%; Odd-ratio: 1,30; V de Cramer): 0,38 % (forte relation entre ces facteurs liés à la synergisation et la performance des stratégies de lutte dans les milieux de vie des bénéficiaires des projets opérationnalisés)</i>			

*Commentaires:* Il ressort de ce tableau 1 que par rapport à la **pertinence des stratégies** de lutte contre la pauvreté, les éléments qui la limitent davantage et qui relèvent des pratiques de l'Etat et de ses services techniques spécialisés, sont la mauvaise identification des problèmes et besoins à adresser (41 %) et l'insouciance de l'Etat vis-à-vis du bien-être de la population (37 %) quand **pour l'efficacité** c'est la faible ou l'absence d'implication de l'Etat dans le processus qui est le vrai déséquilibreur (63,8 %). Pour **l'efficience** c'est plus les conflits d'intérêt qui minent cette performance (49,3 %) alors que pour la **couverture des stratégies**, c'est l'insécurité persistante qui est plus indexée par les personnes interviewées (42,2 %) suivi de la persistance de l'instabilité politique (33,5 %). S'agissant de la **durabilité**, à ce niveau de l'Etat, c'est le faible appui aux dynamiques communautaires locales qui a été plus souligné (67,4 %) pendant que **pour l'impact**, c'est l'insécurité persistante qui a été encore citée (72,7 %). La faible implication de ceux-ci (62,4 %) a été dénoncée sur le terrain pour la **synergisation**. *Seuls la pertinence, l'efficience, la couverture, la durabilité et l'impact ont une significativité très élevée à ce niveau par rapport à cette performance des stratégies de lutte (avec une très forte relation entre les deux variables) quand l'efficacité et la synergisation sont seulement significatives avec une forte relation*

### 3.2 LIMITATIONS EN RAPPORT AVEC LES ONGD OPÉRANT DANS CE SECTEUR DE LUTTE

Les facteurs qui relèvent des pratiques quotidiennes des ONGD du secteur et qui influent sur cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté (déployées par elles) au Sud Kivu sont pris en compte par le tableau 2 ci bas.

**Tableau 2. Facteurs spécifiques relevant des ONGD réduisant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud-Kivu déployées par les ONGD**

Facteurs réduisant la pertinence des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Mauvaise connaissance des priorités de bénéficiaires	23,0 (235)	12,5 (127)	35,5 (362)
Faible analyse du contexte de travail	15,5 (158)	14,4 (147)	29,9 (305)
Faible implication des bénéficiaires dans les activités	14,1 (144)	6,4 (65)	20,5 (209)
Mauvaise conception de stratégies de travail	11,1 (113)	3,0 (31)	14,1 (144)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre la pertinence et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec Chi2 = 34,94, ddl = 3, 1-p = &gt;99,99% et V de Cramer: 3,43% (Très forte relation)</i>			
Facteurs réduisant l'efficacité des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Engagement des animateurs incompetents	17,3 (176)	4,0 (41)	21,3 (217)
Faible motivation des animateurs de terrain	16,8 (171)	4,3 (44)	21,1 (215)
Saupoudrage	8,9 (91)	7,0 (71)	15,9 (162)
Démotivation de nombreux partenaires par leurs pratiques	6,9 (70)	5,3 (54)	12,2 (124)
Mauvaise application des stratégies et activités choisies	6,0 (61)	4,9 (50)	10,9 (111)
Changement/Modification de stratégies appliquées	3,7 (38)	5,4 (55)	9,1 (93)
faible performance des outils de travail	2,6 (27)	3,8 (39)	6,5 (66)
Faible responsabilité de rendre compte à toutes les parties	1,6 (16)	1,6 (16)	3,1 (32)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les facteurs liés à l'efficacité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec Chi2 = 100,64, ddl = 7, 1-p = &gt;99,99% et V de Cramer: 9,87% (Très forte relation).</i>			
Facteurs réduisant l'efficience des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Détournement et me gestion des ressources de projets	38,7 (395)	20,2 (206)	58,9 (601)
Forte dépendance financière extérieure	15,1 (154)	8,9 (91)	24,0 (245)
Mauvaise utilisation de fonds destinés au compte Imprévu (faible importance accordée aux imprévus)	9,9 (101)	7,2 (73)	17,1 (174)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance n'est pas significative entre les facteurs liés à l'efficience et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec Chi2 = 3,55, ddl = 2, 1-p = 83,02% et V de Cramer: 0,35%</i>			
Facteurs réduisant la couverture des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Détournement de ressources de projets	27,8 (284)	23,0 (235)	50,9 (519)
Mauvaise planification	17,5 (179)	6,9 (70)	24,4 (249)
Faible équité dans la distribution des services aux bénéficiaires	13,7 (140)	5,4 (55)	19,1 (195)
Insuffisance des ressources	4,6 (47)	1,0 (10)	5,6 (57)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les facteurs liés à la couverture et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté dans les milieux de vie avec chi2 = 39,53, ddl = 3, 1-p = &gt;99,99% et V de Cramer: 3,88% (Très forte relation).</i>			

Facteurs réduisant la durabilité des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Utilisation d'un personnel incompetent dans la durabilité	27,1 (276)	21,7 (221)	48,7 (497)
Mauvaise planification de mécanismes de durabilité	22,2 (226)	7,4 (75)	29,5 (301)
Mauvaise préparation de la population	14,5 (148)	7,3 (74)	21,8 (222)
TOTAL	63,7 (650)	36,3 (370)	100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre ces facteurs liés à la durabilité et la performance des stratégies avec <math>\chi^2 = 32,06</math>, <math>ddl = 2</math>, <math>1-p = &gt;99,99\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 3,14 % (Très forte relation)</i>			
Facteurs réduisant l'impact des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Détournement	23,7 (242)	19,6 (200)	43,3 (442)
Mauvaise planification	19,6 (200)	6,9 (70)	26,5 (270)
Le personnel incompetent	14,3 (146)	6,7 (68)	21,0 (214)
Conflits d'intérêt	3,2 (33)	1,5 (15)	4,7 (48)
Le personnel non motivé	2,8 (29)	1,7 (17)	4,5 (46)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les éléments liés à l'impact et la performance des stratégies avec un <math>\chi^2 = 30,32</math>, <math>ddl = 4</math>, <math>1-p = &gt;99,99\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 2,97 % (Relation très forte).</i>			
Facteurs réduisant la qualité du travail en synergie	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Les risques de perdre	36,2 (369)	18,6 (190)	54,8 (559)
La faible rentabilisation	27,5 (281)	17,6 (180)	45,2 (461)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est peu significative entre les éléments liés à la synergisation et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 2,79</math>; <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 90,54\%</math>; <math>Odd</math>-ratio: 1,24 et <math>V</math> de Cramer: 0,27 % (Relation moyenne).</i>			

**Commentaires:** Il ressort de ce tableau 2 que par rapport à la pertinence des stratégies de lutte contre la pauvreté, les éléments qui la limitent davantage et qui relèvent des pratiques internes aux ONGD elles-mêmes, sont la mauvaise connaissance des priorités des bénéficiaires (35,5 %) et la faible analyse du contexte de travail (29,9 %) alors que pour l'efficacité il a été indexé plus les engagements des animateurs incompetents (21,3 %) et la faible motivation des animateurs de terrain (21,1 %). Pour l'efficience, ce sont le détournement et la mégestion des ressources allouées aux projets de lutte (58,9 %) et la forte dépendance financière extérieure (24 %) qui ont été plus identifiés par les gens interviewés alors que pour la couverture des stratégies de lutte, il a été fait aussi allusion aux détournements des ressources des projets couplés à leur mauvaise gestion (50,9 %) et à la mauvaise planification des interventions sur le terrain (24,4 %). Concernant la durabilisation des stratégies, il a été remis en cause l'utilisation d'un staff incompetent en matière des mécanismes de durabilisation (48,7 %) et la mauvaise planification et implémentation de ces mécanismes de durabilisation (29,5 %). Par rapport à l'impact des stratégies, il a été cité encore les détournements (43,3 %) et la mauvaise planification des interventions (26,5 %) alors que pour la synergisation il a été fait plus allusion aux risques de perdre quand on travaille en groupe (54,8 %) et dans ce cas à la peur de la faible rentabilisation individuelle pour chaque organisation. En général, ont une très grande significativité avec une très forte relation des variables: la pertinence, l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact alors que l'efficience est non significative et la synergisation est seulement peu significative.

### 3.3 LIMITATIONS EN RAPPORT AVEC LES PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS (PTFS)

Les facteurs qui relèvent des PTFs et qui influent sur cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud Kivu sont pris en compte par le tableau 3 ci bas.

**Tableau 3. Facteurs spécifiques relevant des PTFs réduisant la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud-Kivu déployées par les ONGD**

<b>Facteurs réduisant la pertinence des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Mauvaise sélection des projets à financer	28,0 (286)	14,3 (146)	42,4 (432)
Faible accompagnement technique de la conception des projets	26,5 (270)	12,1 (123)	38,5 (393)
Imposition de certains projets	9,2 (94)	9,9 (101)	19,1 (195)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les facteurs liés à la pertinence et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 25,68</math>, <math>ddl = 2</math>, <math>1-p = &gt;99,99\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 2,52 % (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant l'efficacité des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Financement tardif des projets	22,5 (229)	12,3 (125)	34,7 (354)
Absence de visite des terrains	14,8 (151)	7,6 (78)	22,5 (229)
Faible financement des projets	10,0 (102)	9,4 (96)	19,4 (198)
Lenteur administrative dans le feedback	11,0 (112)	5,1 (52)	16,1 (164)
Mauvais mécanisme de transfert de fonds	5,5 (56)	1,9 (19)	7,4 (75)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les éléments liés à l'efficacité et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 18,76</math>, <math>ddl = 4</math>, <math>1-p = 99,91\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 1,84 % (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant l'efficacité des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Non exigence des audits financiers	23,0 (235)	18,3 (187)	41,4 (422)
Existence des commissions	21,1 (215)	8,5 (87)	29,6 (302)
Absence de suivi du respect de l'application de MAPAF par le	19,6 (200)	9,4 (96)	29,0 (296)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les éléments liés à l'efficacité et la performance des stratégies avec un <math>\chi^2 = 20,97</math>, <math>ddl = 2</math>, <math>1-p = &gt;99,99\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 2,06 % (Relation très forte entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant la couverture des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Faible financement	36,0 (367)	19,8 (202)	55,8 (569)
Non appui en matériel roulant	27,7 (283)	16,5 (168)	44,2 (451)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance n'est pas significative entre les facteurs liés à la couverture et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 0,33</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 43,62\%</math>; <math>Odd-ratio: 1,08</math> et <math>V</math> de Cramer: 0,03 % (Très faible relation entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant la durabilité des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Non appui aux activités d'autofinancement	31,8 (324)	22,3 (227)	54,0 (551)
Faible capacitation des acteurs et leaders locaux	32,0 (326)	14,0 (143)	46,0 (469)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les éléments liés à la durabilité et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 12,57</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 99,96\%</math>; <math>Odd-ratio: 0,63</math> et <math>V</math> de Cramer: 1,23 % (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant l'impact des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Faiblesse ou Absence des obligations de suivi concernant la gestion des résultats produits par les projets de lutte	36,1 (368)	20,8 (212)	56,9 (580)
Rupture prématurée de financement	27,6 (282)	15,5 (158)	43,1 (440)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance n'est pas significative entre les éléments liés à l'impact et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 0,04</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 16,74\%</math>; <math>Odd-ratio: 0,97</math> et <math>V</math> de Cramer: 0,00 % (Relation très, très faible (ou presque inexistante) entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant la qualité du travail en synergie</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Faible ou mauvaise communication avec les autres parties	24,6 (251)	15,6 (159)	40,2 (410)
faible promotion du travail en synergie avec les autres	23,8 (243)	13,7 (140)	37,5 (383)
Faible collaboration et partage avec les autres parties	15,3 (156)	7,0 (71)	22,3 (227)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance entre les éléments liés à la synergie et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté n'est pas significative avec un <math>\chi^2 = 3,58</math>, <math>ddl = 2</math>, <math>1-p = 83,29\%</math> et <math>V</math> de Cramer: 0,35 % (Relation forte entre les deux variables).</i>			

*Commentaires:* Il ressort de ce tableau 3 que par rapport à la **pertinence des stratégies** de lutte contre la pauvreté, les éléments qui la limitent davantage et qui relèvent des pratiques liées aux Partenaires Techniques et Financiers (PTFs) qui appuient les ONGD, sont la mauvaise sélection des projets de lutte qu'il faut financer (42,4 %) et le faible accompagnement technique de la conception de ces projets (38,5 %) alors que pour l'**efficacité** c'est plus les financements tardifs des projets sélectionnés (34,7 %) et l'absence de visite des réalisations sur le terrain (22,5 %) qui ont été plus repris par les interlocuteurs. Quant à l'**efficience des stratégies** de lutte, il a été fait plus cas de la non ou de la faible exigence des audits financiers et du suivi de l'application de leurs recommandations (41,4 %) mais aussi de l'existence des commissions à payer aux facilitateurs locaux des financements qui réduisent les budgets de développement (29,6 %). Pour la **couverture des stratégies**, il a été fait allusion plus au faible financement (55,8 %) et au faible ou non appui en matériel roulant (44,2 %) mais aussi pour la **durabilisation**, l'accent a été mis sur le non appui aux activités d'autofinancement (54 %) et la faible capacitation des acteurs et des leaders locaux impliqués dans le processus (46 %). L'**impact**, lui, est plus mis en mal par l'absence ou la faiblesse des obligations de suivi de la gestion et des résultats obtenus par les projets (56,9 %) et parfois par la rupture prématurée des financements (43,1 %). Pour la **synergisation**, ont été cités plus la faible ou la mauvaise communication avec les autres parties prenantes au processus (40,2 %) et la faible promotion du travail en synergie (37,5 %). La pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité seulement ont eu une significativité très élevée et une très forte relation avec la performance des stratégies de lutte alors que l'impact, la synergisation et la couverture ont été non significatifs avec une très faible relation avec la performance à ce niveau des résultats.

### 3.4 LIMITATIONS EN RAPPORT AVEC LES MÉNAGES BÉNÉFICIAIRES ET LEURS LEADERS LOCAUX

Les facteurs qui relèvent des manières de faire des ménages (Y compris leurs leaders locaux) bénéficiaires des projets de lutte et qui influent sur cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud-Kivu sont pris en compte par le tableau 4 ci bas.

**Tableau 4.** Facteurs spécifiques relevant des ménages (Y compris leurs leaders locaux) bénéficiaires des projets de lutte réduisant la performance des stratégies au Sud-Kivu, déployées par les ONGD

Facteurs réduisant la pertinence des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Faible implication dans la conception des projets	27,8 (284)	15,9 (162)	43,7 (446)
Mauvaise compréhension des priorités locales	22,8 (233)	15,2 (155)	38,0 (388)
Mauvaise définition de priorités	10,4 (106)	4,1 (42)	14,5 (148)
Faible intéressement au processus de développement	2,6 (27)	1,1 (11)	3,7 (38)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est peu significative ici entre les éléments liés à la pertinence et la performance des stratégies de lutte avec un <math>\chi^2 = 7,14</math>, <math>ddl = 3</math>, <math>1-p = 93,24\%</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>0,70\%</math>.</i>			
Facteurs réduisant l'efficacité des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Mauvaise exécution de responsabilités acceptées dans les activités	10,1 (103)	10,5 (107)	20,6 (210)
Corruption de ménages bénéficiaires	12,0 (122)	6,4 (65)	18,3 (187)
Développement des conflits inter personnels et communautaires	11,1 (113)	6,0 (61)	17,1 (174)
La marginalisation d'autres groupes vulnérables	10,6 (108)	4,8 (49)	15,4 (157)
Complicité avec des animateurs détournés de projets	10,7 (109)	4,3 (44)	15,0 (153)
Faible participation de ménages à l'exécution des projets	9,3 (95)	4,3 (44)	13,6 (139)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les éléments liés à l'efficacité et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec un <math>\chi^2 = 26,63</math>, <math>ddl = 5</math>, <math>1-p = 99,99\%</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>2,61\%</math> (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
Facteurs réduisant l'efficience des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Gaspillage des ressources octroyées aux ménages par les projets	42,7 (436)	27,3 (278)	70,0 (714)
Faible regard sur le travail fait par les animateurs sur terrain	21,0 (214)	9,0 (92)	30,0 (306)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre ces éléments liés à l'efficience et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec un <math>\chi^2 = 7,29</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 99,31\%</math>; <math>Odd-ratio: 0,67</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>0,71\%</math> (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
Facteurs réduisant la couverture des stratégies	Milieu Rural	Milieu Urbain	TOTAL
Faible collaboration avec d'autres parties prenantes	53,5 (546)	33,3 (340)	86,9 (886)
Participation irresponsable à toutes les activités	10,2 (104)	2,9 (30)	13,1 (134)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre ces éléments liés à la couverture et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec un <math>\chi^2 = 12,87</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 99,97\%</math>; <math>Odd-ratio: 0,46</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>1,26\%</math> (Très forte relation entre les deux variables).</i>			

<b>Facteurs réduisant la durabilité des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Ne pas accepter de participer aux comités locaux de développement	37,5 (383)	18,6 (190)	56,2 (573)
Ne pas accepter de participer aux formations de ménages	26,2 (267)	17,6 (180)	43,8 (447)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est significative entre les deux variables avec un <math>\chi^2 = 5,49</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 98,09\%</math>; <math>Odd-ratio: 1,36</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>0,54\%</math> (Forte relation).</i>			
<b>Facteurs réduisant l'impact des stratégies</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Ne pas accepter de participer aux comités locaux de développement	47,7 (487)	21,9 (223)	69,6 (710)
Ne pas accepter de participer aux formations de ménages	16,0 (163)	14,4 (147)	30,4 (310)
TOTAL			100 (1020)
<i>La dépendance est très significative ici entre les éléments liés à l'impact et la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté avec un <math>\chi^2 = 23,93</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = &gt;99,99\%</math>; <math>Odd-ratio: 1,97</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>2,35\%</math> (Très forte relation entre les deux variables).</i>			
<b>Facteurs réduisant la qualité du travail en synergie</b>	<b>Milieu Rural</b>	<b>Milieu Urbain</b>	<b>TOTAL</b>
Ne pas accepter de participer aux comités locaux de développement MEME PROB	44,7 (456)	28,9 (295)	73,6 (751)
Ne pas accepter de participer aux formations de ménages	19,0 (194)	7,4 (75)	26,4 (269)
TOTAL	63,7 (650)	36,3 (370)	100 (1020)
<i>La dépendance est très significative entre les deux variables avec un <math>\chi^2 = 11,13</math>, <math>ddl = 1</math>, <math>1-p = 99,92\%</math>; <math>Odd-ratio: 0,60</math> et <math>V</math> de Cramer: <math>1,09\%</math> (Très forte relation).</i>			
TOTAL			100 (1020)

*Commentaires:* Il ressort de ce tableau 4 que par rapport à la **pertinence des stratégies** de lutte contre la pauvreté, les éléments qui la limitent davantage et qui relèvent des *pratiques liées aux Ménages bénéficiaires* et à *leurs leaders locaux* sont la faible implication dans la conception des projets (43,7 %) et la mauvaise compréhension des priorités locales (38 %) pendant que pour **l'efficacité** ce sont la mauvaise exécution des responsabilités acceptées dans les activités (20,6 %), la corruption des ménages (18,3 %) et le développement des conflits communautaires et interpersonnels (17,1 %). Le gaspillage des ressources octroyées aux ménages par les projets (70 %) et le non ou faible regard sur le travail fait par les animateurs sur le terrain (30 %) ont été cités concernant **l'efficience**. Pour **la couverture** il a été identifié la faible collaboration avec les autres parties prenantes au processus (86,9 %) et pour la **durabilité** ce sont le refus de participer aux comités locaux de développement (56,2 %) et le refus de participer aux formations organisées pour les ménages (43,8 %) qui ont été mis en cause. Il faut noter que ce sont les mêmes deux éléments qui ont été cités aussi concernant l'impact et la synergisation. *Ont eu une très grande significativité et une très forte relation en rapport avec la performance des stratégies de lutte cinq dimensions dont l'efficacité, l'efficience, la couverture, la synergisation et l'impact. La pertinence a été seulement peu significative quand la durabilité, elle, a été significative.*

#### CONCLUSION PARTIELLE:

Considérant **les facteurs spécifiques**, la dépendance existe entre la performance et ses sept items clés dont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la couverture, la durabilité, l'impact et la qualité du travail en synergie autour de la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté relevant de *l'Etat et ses services techniques spécialisés* ( $\text{sign} < 0,05$  et  $V$  de Cramer  $> 0,1$ ); pour les *ONGD* c'est pour 5/7 facteurs (la pertinence, l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact); pour les *PTFs* c'est pour 3/7 (la pertinence, l'efficacité et la durabilité) et 4/7 pour les ménages de bénéficiaires (l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact). Concernant **la force réelle** de cette dépendance on peut noter ce qui suit:

- Pour les facteurs spécifiques relevant de **l'Etat et ses services** techniques spécialisés, ceux qui réduisent la pertinence, la couverture et l'impact *influent moyennement* la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté ( $0,2 \leq V$  de Cramer  $< 0,3$ ); par contre ceux qui réduisent l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la qualité du travail en synergie *influent faiblement* ( $0,1 \leq V$  de Cramer  $< 0,2$ );
- Concernant les facteurs spécifiques relevant des *ONGD* et structures du secteur de lutte contre la pauvreté, ceux qui réduisent la pertinence influent moyennement la performance des stratégies de lutte ( $V$  de Cramer =  $0,214$ ), par contre ceux qui réduisent l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact *influent faiblement* ( $0,1 \leq V$  de Cramer  $< 0,2$ );
- Quant aux facteurs spécifiques relevant des *PTFs*, ceux qui réduisent la pertinence, et la durabilité influent *faiblement* la performance des stratégies de lutte ( $0,1 \leq V$  de Cramer  $< 0,2$ ) pendant que ceux qui réduisent l'efficacité *influent très faiblement* ( $V$  de Cramer =  $0,09$ );
- Enfin concernant les ménages bénéficiaires des services de lutte, les facteurs qui réduisent l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact *influent faiblement* la performance de ces stratégies contre la pauvreté ( $0,1 \leq V$  de Cramer  $< 0,2$ ).

#### REMARQUE FINALE:

Les présents résultats permettent de constater cependant que cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté est davantage entamée en milieu rural qu'en milieu urbain.

#### 4 DISCUSSIONS

Les résultats des enquêtes établissent que des nombreux facteurs spécifiques en rapport avec les manières dont les différentes parties prenantes au processus (Etat, PTFs, ONGD, Bénéficiaires...) exécutent leurs responsabilités limitent aussi souvent la performance de ces stratégies en entamant leur pertinence, leur efficacité, leur efficience, leur couverture, leur impact, leur durabilité et la qualité du travail en synergie autour d'elles. Ces manières sont synthétisées dans des tableaux ad hoc pour l'Etat et ses services techniques (tableau 1), les ONGD (tableau 2), les PTFs (tableau 3) et les Ménages bénéficiaires (clients) des stratégies de lutte (tableau 4). Ces mêmes résultats permettent de constater qu'il y a une dépendance entre la performance et ces sept dimensions clés pour ce qui concerne l'Etat et ses services techniques spécialisés; pour les ONGD c'est pour 5/7 dimensions (la pertinence, l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact); pour les PTFs c'est pour 3/7 (la pertinence, l'efficacité et la durabilité) et 4/7 pour les ménages de bénéficiaires et leurs leaders locaux (l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact).

Nombreux auteurs ont abordé aussi cet aspect et ont décrit quelques facteurs spécifiques qui réduisent la performance et sont allés dans le même sens que cette recherche. *Gucchi et Ouédraogo* citent le fait de disposer des ressources, des compétences diverses et les bonnes manières de les mettre en œuvre. A défaut de cela c'est la catastrophe. Ils font aussi allusion à la compétence en tant qu'une construction, un processus, qui doit combiner intelligemment les ressources de l'organisation et celles assorties de l'environnement pour espérer des bons résultats de développement. *Simen et Bassirou* indiquent qu'il faut bien valoriser plutôt l'investissement dans le capital humain à travers la formation initiale, l'expérience professionnelle ou la formation dans les organisations. *MEDEF* croit plutôt lui qu'il faut bien s'interroger sur les relations que l'organisation entretient avec ses parties prenantes (salariés, clients ou bénéficiaires, partenaires financiers, autorités locales, etc.) et les moyens de les développer et bien les mettre en valeur toutes adéquatement. Mais aussi il pense qu'il faut bien réfléchir à d'autres modes de dialogue et à l'intérêt d'aller au-delà des relations déjà établies avec ses parties prenantes et constituer des réponses appropriées aux pressions extérieures croissantes. C'est donc à juste titre que dans la compréhension de ces pressions, *IRAM* propose de lutter fort pour que **l'efficacité** puisse être atteinte. Il propose de la comprendre d'ailleurs comme une comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints. « C'est la mesure du rapport entre les résultats obtenus et les cibles déterminées ». Pour *Proulx*, l'efficacité est très déterminante et « c'est faire des bonnes choses. C'est quand les résultats obtenus correspondent aux objectifs visés, ce sont les mesures accès sur les résultats ». Pour les deux auteurs, il faut nécessairement travailler et établir cette mesure, cette correspondance tout le long et à la fin du processus de développement en cause mais toujours par rapport au contexte du moment. Pour **l'efficience**, *l'UE* pense qu'il faut travailler dur aussi pour l'atteindre. C'est « la création d'avantages à l'aide d'un minimum de ressources ». Elle consiste à produire des résultats à moindre cout [9].

L'auteur est allé aussi dans ce même sens, que, tout bon gestionnaire doit être capable de bien analyser et connaître l'environnement spécifique de l'organisation pour lui apporter des solutions appropriées aux problèmes. Le gestionnaire devra être capable de faire une jonction intelligente entre les éléments du contexte global et ceux spécifiques et dégager ainsi un vrai consensus d'opérationnalisation. C'est seulement avec une très bonne connaissance et intégration de ces deux catégories d'éléments qu'il peut être capable de régler adéquatement l'efficacité et l'efficience de son organisation. L'efficience doit être projetée en rapport avec le contexte spécifique et global dans lesquels on travaille.

L'auteur pense cependant que **la pertinence** est le moteur et donc le point de départ de toute bonne performance dans les organisations sociales de développement et estime qu'il faut bien l'asseoir tout au début (durant le processus de conception des projets de lutte contre la pauvreté) car « l'échec de la planification c'est la planification de l'échec ». Il fait remarquer d'ailleurs que des résultats de cette recherche, il ressort que la pertinence a été la dimension la plus significative de toutes les sept et avec la relation la plus forte avec la performance tels que les tests V de cramer l'ont témoigné. En effet « **est pertinent** ce qui répond au besoin identifié (. La pertinence c'est quand les résultats correspondent à ce qui était véritablement attendu au départ, quand les résultats correspondent aux besoins et attentes des clients. « Ce sont les mesures axées sur les attentes des clients, sur le lien entre la loi constituante et les résultats d'un organisme ». La mesure de la pertinence entraîne une remise en cause potentielle des activités de toute l'organisation. L'organisation est-elle utile ? Sa mission est-elle véritablement utile à la société ? Fait-elle ce pourquoi elle a été constituée ? . Dans la pertinence on voudrait savoir si le projet répond effectivement aux besoins prioritaires des bénéficiaires ou si l'aide aurait pu être utilisée de meilleure manière. Une stratégie est donc pertinente lorsqu'elle convient en tant que solution la plus appropriée et utilitaire apportée à un problème vital exprimé par les bénéficiaires d'une action de développement.

Selon l'auteur, on ne cherche pas la pertinence à la fin ou durant le processus mais bien avant la mise en route du processus c-à-d lors de sa conception. Si la conception est mal faite, toute la suite est déjà hypothéquée. *Pour lui, c'est là où se situe le plus grand problème des nombreux projets mis en œuvre pour la lutte contre la pauvreté au Sud Kivu/ RD Congo. On cherche à améliorer leur*

*pertinence pendant leur mise en œuvre alors que c'est déjà trop tard.* Cela va être aggravé plus tard par les multiples détournements des ressources ainsi que par la mauvaise gestion de celles affectées effectivement aux projets de lutte contre la pauvreté. On peut donc comprendre aisément pourquoi les résultats de développement à ce niveau ne peuvent être que médiocres avec conséquence le fait que la pauvreté perdure et se maintient de manière permanente chez les ménages bénéficiaires. Mais, il ya lieu de noter que la situation reste plus catastrophique dans les milieux ruraux que ceux urbains, car ceux-ci échappent aux contrôles de proximité des ONGD opérant dans le lieu car souvent très éloignés du centre stratégique décisionnel du mouvement associatif, qui est la ville de BUKAVU au Sud Kivu.

Fort de tous éléments, l'auteur pense que l'hypothèse de départ se confirme que: « La performance des stratégies de lutte, mises en œuvre diminue non seulement à cause d'une mauvaise situation opérationnelle globale des ONGD mais aussi à cause d'autres nombreux faits spécifiques en corrélation avec les manières dont les parties prenantes (Etat, PTFs, ONGD, Ménages bénéficiaires...) au processus remplissent leurs rôles. Une intégration intelligente des deux prospectives fortes « amont » et « aval » appropriées/adéquates aiderait à faire mieux ».

## **5 CONCLUSIONS**

Cet article concerne spécifiquement les limitations de la performance des stratégies de lutte contre la pauvreté, imputables aux manières de faire et de prendre les responsabilités, par les différentes parties prenantes qui interagissent dans ce processus dont le pouvoir public (l'Etat Congolais), ONGD, les partenaires techniques et financiers (PTFs), les Ménages bénéficiaires des projets de lutte contre la pauvreté ainsi que leurs leaders locaux. Il répond à une question: « Quels sont les facteurs spécifiques liés aux parties prenantes au processus qui réduisent la performance des stratégies de lutte qui sont mises en œuvre par les ONGD en milieu rural et urbain au Sud Kivu, selon quels commentaires la réduisent ils et que faire ? »; et poursuit un objectif qui vise à identifier et à expliquer ces facteurs spécifiques liés aux parties prenantes au processus qui réduisent la performance des stratégies de lutte qui sont mises en œuvre par les ONGD, mais aussi de commenter la mesure dans laquelle ils la réduisent et proposer des solutions. Une hypothèse formulée a priori a été confirmée à la fin de la recherche. C'est la méthode empirique et l'analyse documentaire qui ont été mises à profit avec appui sur les observations directe, ordinaire et participante. Une enquête par questionnaire a été opérationnalisée à travers des interviews individuelle et des informateurs qualifiés. L'échantillon (stratifié simple mais proportionnel et représentatif) a compris des responsables des structures de développement (384) et des chefs des ménages bénéficiaires (**au moins 633**), soit au total 1020 sujets au plus. En réalité le **pouvoir public (Etat)** est moins regardant du côté des ONGD les laissant faire comme elles veulent et sans contrôle ou alors sans contrôle de qualité, lorsqu'il y en a. Il ne demande pas souvent des comptes sur ce qui e fait sur le terrain et ne le suit pas. **Nombreuses ONGD** ne gèrent pas les ressources mises à leur disposition avec rigueur et délicatesse faisant que nombreuses passent souvent à côté des leurs objectifs de développement définis au préalable avec comme conséquences la non amélioration des conditions de vie de leurs bénéficiaires. **Les PTFs** n'assument pas toutes leurs responsabilités vis-à-vis des appuis financiers et techniques qu'ils apportent (exigences des audits, des redditions de comptes, partenariat avec les services techniques publics pour facilitation des supervisions techniques communes lorsque c'est possible... On note aussi une sorte de silence coupable de la part des **ménages bénéficiaires et leurs leaders locaux** sur ce qui se fait, une participation non responsable et parfois même des mauvaises complicités avec certains animateurs techniques mandatés par ces ONGD sur le terrain. Les résultats de recherche permettent de constater qu'il ya une dépendance entre la performance et ces sept dimensions clés pour ce qui concerne l'Etat et ses services techniques spécialisés; pour les ONGD c'est pour 5/7 dimensions (la pertinence, l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact); pour les PTFs c'est pour 3/7 (la pertinence, l'efficacité et la durabilité) et 4/7 pour les ménages de bénéficiaires et leurs leaders locaux (l'efficacité, la couverture, la durabilité et l'impact). Les présents résultats permettent de confirmer aussi que cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté est davantage entamée en milieu rural qu'en milieu urbain.

Une intégration intelligente des deux prospectives « amont » et « aval » appropriées aiderait à contribuer à l'amélioration de cette performance des stratégies de lutte contre la pauvreté au Sud Kivu/ RD Congo. **La prospective « amont »** (*Préparation de qualité à la lutte*) va se concentrer sur la démocratisation du débat public sur la pauvreté avec organisation des mécanismes populaires d'échanges et de redevabilité entre toutes les parties prenantes au processus, d'auto responsabilisation des pauvres et d'échange d'expériences porteuses de lutte contre la pauvreté à la base et des mécanismes de renforcement de la synergisation entre acteurs du secteur. **La prospective « aval »** va porter quant à elle sur *des actions proprement dites de lutte contre la pauvreté* et va consister au plaidoyer et fundraising commun et développer des actions socio-économiques, financières, environnementales et autres, mais aussi la coopération tous azimuts (Nord Sud et surtout Sud-Sud), le partenariat public- ONGD- Populations locales et le suivi évaluation renforcé par la recherche- action et une planification- prévision de qualité. Les deux prospectives doivent s'appuyer **des actions formatives et de capacitation technique** (renforcées par des apprentissages nécessaires de tout genre) des parties prenantes au processus de lutte selon les besoins.

## REFERENCES

- [1] G.Collange, Demangel et Poinsard. 2006. Le guide méthodologique du suivi de la performance. Rabbat/Maroc: Cellule du programme de réforme de l'Administration publique au Maroc.
- [2] Hamuli., Mugumo. et Y.Shuku. 2003. La société civile congolaise/Etat de lieux et perspectives-. Bruxelles: Colophon-ASBL.
- [3] RAPDA. 2010. Rapport d'état de lieux de la RD Congo sur le droit de l'alimentaion. KINSHASA/RDC: Sociv/Kinshasa.
- [4] Gucchi et Ouedraogo. 2013. Marche pour la paix. France, Paris.
- [5] Simen, Tidjdani. 2001. Pratiques de gestion des ressources humaines et performance des entreprises. Où en est on?.
- [6] MEDEF. 2012. Guide pratique MEDEF.
- [7] IRAM. 1996. Guide méthodologique de l'évaluation. F3.E.
- [8] Proulx. 2008. Management des organisations publiques. Canada: Université du Quebec.
- [9] COMMISSION-EUROPEENNE. 1997. Manuel d'analyse financière et économique des projets de développement. Luxembourg/Belgique: Cellule CE.
- [10] OCDE. 2002. Le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.
- [11] Plateaux., et al. 2009. Ong et acteurs locaux.L'ultime alaternative.Les limites du modèle de participation au Sud et la concurrence des ONG dans le Nord. Namur: Presse universitaire de Namur.