



THE SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS
900 Fort Street Mall 905
USA, HONOLULU, HAWAII

**ADHESION DES GROUPES CIBLES AUX PROJETS HUMANITAIRES DE
DEVELOPPEMENT EN TERRITOIRE DE MASISI
(NORD-KIVU, EST DE LA RDC)**

Thèse de doctorat présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Gestion des Projets

Par

MUBAWA BAKE Jonas

ID: UD68716BPR77849

Promoteur de thèse: Professeur Edward Lambert

Co-Promoteurs de thèse: - Professeur Associé MUMBERE MUSAY Laurent

- Dr Freddy Frejus

Mai 2023

**ADHESION DES GROUPES CIBLES AUX PROJETS HUMANITAIRES DE
DEVELOPPEMENT EN TERRITOIRE DE MASISI
(NORD-KIVU, EST DE LA RDC)**

IN MEMORIUM

A la mémoire de notre cher papa,
MASUMBUKO BAKE Samuel qui n'est plus de ce monde
et qui serait joyeux de voir cette réalisation.

MUBAWA BAKE Jonas

DÉDICACE

A toi ma chère épouse JUHUDI BWIRA Douée je dédie ce travail.

MUBAWA BAKE Jonas

EPIGRAPHE

« Personne ne peut siffler une symphonie. Il faut un orchestre. » - H.E. Luccock

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

Connues conventionnellement

ACP	: Analyse en Composante Principales
ASBL	: Association Sans But Lucratif
AIU	: Atlantic International University
AFDL	: Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo
ANOVA	: Analysis of Variance
CNDP	: Congrès National pour la Défense du Peuple
CT	: Court Terme
CP	: Cycle de Projet
CIA	: Commission Inter-Associative de France Bénévole
EUP	: Établissement d'Utilité Publique
FDLR	: Forces Démocratiques de Libération du Rwanda
FIB	: Brigade d'Intervention de la Force
FPR	: Front Patriotique Rwandais
GCP	: Gestion du Cycle de Projet
HEC	: Hautes Études de Commerce
IPMA	: International Project Management Association
IASC	: International Accounting Standard Committee
IRC	: International Rescue Committee
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
LT	: Long Terme
MIB	: Mission d'Immigration des Banyarwandas
M23	: Mouvement du 23 Mars
MONUSCO	: Mission d'Observation des Nations Unies pour la Stabilisation en République Démocratique du Congo
NU	: Nations Unies
NRC	: Norwegian Refugee Council
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONGI	: Organisation Non Gouvernementale Internationale

ONGN	: Organisation Non Gouvernementale Nationale
OXFAM	: Oxford committee for relief Famine
PAP	: Plan d’Action Prioritaire
PRINCE	: Projects In Controlled Environments
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRN	: Programme de Renforcement de la Nutrition
PMI	: Project Management Institute
RESACOOOP	: Réseau Rhône-Alpes d’Appui a la Coopération Internationale
RCD	: Rassemblement Congolais pour la Démocratie
RDC	: République démocratique du Congo
RSE	: Responsabilité Sociale de l’Entreprise
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
SRI	: Stanford Research Institute
SCR	: Somme des Carrés de Régression
TIC	: Technologie de l’Information et de la Communication
USA	: United States of America
UE	: Union Européenne

Propres à cette thèse

CCP	: Communication dans le Cadre du Projet
EPGC	: Évaluation de projet par les Groupes Cibles
GPP	: Gestion des Parties Prenantes
GC	: Groupe Cible
IGCP	: Implication dans la Gestion du Cycle de Projet
PP	: Partie Prenante
PGTC	: Participation des Groupes cibles aux Travaux Communautaires
SGC	: Satisfaction des Groupes Cibles
TPP	: Théorie des Parties Prenantes
TC	: Travaux Communautaires
TG	: Target Group

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 (1.2.2) Domaine d'intervention des humanitaires en développement dans le territoire de Masisi

Tableau 02 (3.1.2.1) Matrice d'évaluation d'engagement des Parties Prenantes

Tableau 03 (3.1.2.2) Quatre stratégies générales de gestion des relations entre les Parties Prenantes

Tableau 04 (3.1.2.2) Les étapes d'analyse du pouvoir des PP

Tableau 05 (3.1.2.2) Analyse du pouvoir des Parties Prenantes

Tableau 06 (3.1.2.3.2) Croisement de deux dimensions de mesure de la Partie Prenante

Tableau 07 (4.2.1) Présentation des variables

Tableau 08 (4.2.1) Description des variables de l'étude

Tableau 09 (4.2.2) Variables et signes attendus

Tableau 10 (4.3.1.1) Spécification des questions par thèmes de recherche

Tableau 11 (4.3.2.2) Caractéristiques de l'échantillon retenu parmi les représentants des GC

Tableau 12 (4.3.2.2) Localisation des projets de développement

Tableau 13 (4.3.2.2) Caractéristiques de l'échantillon pour les gestionnaires des projets

Tableau 14 (4.5) Organismes de mise en œuvre retenu dans l'analyse et domaines d'intervention

Tableau 15 (4.5.1) Items par facteur selon les variables dans les questionnaires d'enquête

Tableau 16 (5.1) Différentes composantes de la variables endogènes

Tableau 17 (5.1.1) Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de Mercy Corps

Tableau 18 (5.1.1) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de Mercy Corps

Tableau 19 (5.1.2) Structure factorielle pour l'implication des GC aux projets d'Oxfam

Tableau 20 (5.1.2) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de développement d'Oxfam

Tableau 21 (5.1.3) Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de NRC

Tableau 22 (5.1.3) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de NRC

Tableau 23 (5.1.4) Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de IRC

Tableau 24 (5.1.4) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de IRC

Tableau 25 (5.1.5) Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de Welthungerhilfer

Tableau 26 (5.1.5) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de Welthungerhilfer

Tableau 27 (5.1.6) Structure factorielle pour l'adhésion des GC aux projets de HEKS EPER

Tableau 28 (5.1.6) Estimation de l'adhésion des GC aux projets de HEKS EPER

Tableau 29 (5.1.7) Structure factorielle pour l'implication des GC aux projets de Care International

Tableau 30 (5.1.7) estimation de l'implication des GC aux projets de Care International

Tableau 31 (5.1.8) Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de Hope In Action

Tableau 32 (5.1.8) Estimation de l'implication des GC aux projets de Hope In Action

Tableau 33 (5.1.8) Compilation des résultats

LISTES DES FIGURES

Figure 01 (1.1.2) : Schématisation des origines des crises humanitaires en territoire de Masisi

Figure 02 (2.1.3) : Modèle courant des Parties Prenantes

Figure 03 (2.3) : Catégorisation des PP en fonction de leur pouvoir, légitimité et urgence

Figure 04 (3.1.2.1) : Matrice Pouvoir – Intérêt

Figure 05 (3.1.2.3.2) : Le cycle de projet selon la Commission Européenne

Figure 06 (3.1.2.3.2) : La place des PP dans le cycle de projet selon PNUD

Figure 07 (4.2.3) : Modèle de recherche

RESUME

Cette thèse explique l'adhésion des GC aux projets humanitaires de développement mis en œuvre par les organisations internationales dans le territoire de Masisi, en province du Nord-Kivu dans l'Est de la République Démocratique du Congo (RDC). Elle s'inscrit dans la logique de présenter la contribution de la théorie des Parties Prenantes à la réussite de ces projets.

Suivant une approche hypothético-déductive, une relation entre l'implication des groupes cibles aux projets sur base de la communication, de la satisfaction, de la viabilité sociale ainsi que de l'évaluation qu'ils font des projets a été établie. Cela, à l'aide des données collectées à partir d'une enquête par questionnaire auprès de 61 leaders communautaires responsables des entités administratives, religieuses, et ceux de la société civile. Les sondages d'opinions ont porté sur les projets de 8 organisations déterminées aléatoirement à l'aide de la fonction NBVAL parmi les 15 engagées activement dans le territoire de Masisi. Des données complémentaires ont été collectées grâce à un deuxième questionnaire administré à 11 gestionnaires des projets des organisations internationales actives dans ce territoire.

Les résultats révèlent que la communication dans le cadre du projet ainsi que la satisfaction des GC affectent positivement l'adhésion des GC aux projets exécutés dans le territoire de Masisi par les organisations humanitaires de développement. Quant à la participation aux travaux communautaires menant à la viabilité des projets et l'évaluation de ces projets par les GC, la relation est mitigée.

Mots clés : *Adhésion des Groupes Cibles, Communication, Viabilité, satisfaction et évaluation des projets.*

ABSTRACT

This thesis explains the adhesion of TG to humanitarian and development projects implemented by international organizations in the territory of Masisi, in North Kivu province, at the east part of the Democratic Republic of Congo (DRC). It is achieved in order to present the contribution of Stakeholder theory to the success of those projects.

Based on an hypothetico-deductive approach, there was established a relationship between the involvement of target groups in projects and the communication, satisfaction, social viability as well as the evaluation of the projects they make. This, thanks to data collected through a questionnaire survey of 61 community leaders from administration, religious entities, and civil society. Opinions focused on the projects of 8 organizations randomly determined using the NBVAL function among the 15 actively committed in Masisi territory. Additional data was collected using a second questionnaire administered to 11 project managers from international organizations operating in this territory.

The results reveal that communication within the framework of the project as well as satisfaction of TG positively affect the involvement of TG in the projects implemented in the Masisi territory by the humanitarian and development organizations. As far as attendance in community works leading to viability of the projects and evaluation of those projects by the TGs, the relation is mixed.

Keywords: Adhesion of Target Groups, Communication, Viability, satisfaction and evaluation of projects.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette thèse est une résultante des appuis, efforts et sacrifices multiformes et de diverses sources. Que la gloire soit rendue en premier lieu à Dieu Tout Puissant, le Seigneur Jésus Christ, source d'intelligence, et de qui découlent le vouloir et le faire.

Nous tenons à exprimer notre reconnaissance au Professeur Edward Lambert, Promoteur de thèse, pour la confiance témoignée à notre égard en acceptant de nous accompagner dans l'accomplissement de cette œuvre. Que le Professeur Associé Mumbere Musay Laurent et le Dr Freddy Frejus, co-directeurs de thèse, trouvent en elle, le résultat de leur abnégation indescriptible et de leur rigueur scientifique.

Nos remerciements particuliers s'adressent à notre épouse JUHUDI BWIRA Douée pour ses encouragements et son sens élevé de dévouement sans lequel ce travail n'arriverait pas à terme. Que nos enfants EREMENA BAKE Oserline, BAKE MUHESHIMIWA Mardochée, BAKE SITAMANI Oracle, BAKE AKILIMALI Placide, BAKE MUHANI El-Paradoxe et BAKE MWASHANI Winner trouvent en ce travail le sentiment de notre reconnaissance pour tous les sacrifices consentis durant la réalisation de ce travail les soumettant à un mode de vie en dessous de leurs privilèges.

Nous pensons également à notre oncle paternel BUINGO BAKE Isaac pour ses paroles encourageantes qui ne cessaient de booster notre détermination jusqu'à la finalisation de cette œuvre.

Que nos frères, sœurs, cousins et cousines, amis et amies, ainsi que tous ceux qui nous ont soutenus, d'une manière ou d'une autre, pour la matérialisation de notre rêve acceptent ici l'expression de notre sincère gratitude pour leur amour et soutien inconditionnel.

MUBAWA BAKE Jonas

INTRODUCTION

0.1. Contexte de la recherche

Dans les zones à conflit, et pour la plupart de fois, le besoin pressant et l'urgence dictent les actions des organisations humanitaires afin de soulager tant soit peu les souffrances des populations victimes des affres de la guerre. Cette évidence affecte au plus haut niveau l'implication des parties prenantes au regard du rôle que chaque acteur doit jouer sur la réussite des interventions en faveur des vulnérables et à plus forte raison les groupes cibles. De ce point de vue, la conception des projets humanitaires de développement omet une substance essentielle à son efficacité, et à sa pérennité tenant compte de la faible implication des Parties Prenantes (PP) pour lesquelles les actions, avis et considérations sont indispensables à la bonne marche des activités des projets

Partant de cette limite opératoire, il y a lieu de signaler une controverse entre les praticiens du management des projets et les chercheurs, autour de la responsabilité sociétale mais aussi celle des bénéficiaires (Cohendet, P. et Llerena, P, 1989). Le débat de la suprématie des « scientifiques » aux « praticiens » soulevés par Vinck (2000) dans le cadre des projets, remet en cause la diffusion des pratiques de gestion et la considération de la responsabilité sociale de l'entreprise. Son évolution est devenue la base de la théorie des PP, occupant de ce fait une place prépondérante dans les performances des projets.

D'après Durezert (2003), face à un environnement économique extrêmement changeant, tout élément permettant de réduire l'incertitude est à exploiter. Ce contexte de crise se complexifie avec l'avènement et l'évolution rapide de la technologie de l'information et de la communication (TIC). C'est ainsi que selon Fernandez (2014), il est admis au sein des communautés scientifiques et des praticiens que « si la réussite des projets était uniquement dépendante du choix de la méthode et des outils, la question serait déjà réglée depuis un bon moment et ne susciterait plus autant de débats ». De ce point de vue, les approches classiques

en management de projet, malgré leur apport considérable, renferment des limites quant à une stratégie de gestion holistique, notamment en ce qui concerne les projets de développement.

Il sied de s'interroger sur l'importance des Groupes Cibles dans toutes les phases des projets de développement dans le but de favoriser leur performance. Ce qui conduit à cette étude intitulée « l'adhésion des Groupes Cibles aux projets humanitaires de développement dans un environnement sécuritaire instable ». L'atypie du territoire de Masisi, en Province du Nord-Kivu, République Démocratique du Congo (RDC) dans les actions humanitaires des ONG suscite la curiosité suite à la récurrence des interventions, la persistance des besoins, mais aussi aux conflits armés.

0.2. Problématique de l'étude

L'insécurité occasionnée par l'activisme des groupes armés qui pillent en province du Nord-Kivu en général et en territoire de Masisi en particulier rend vulnérables les populations civiles sur le plan financier, socio-économique, culturel, etc. ; et fragilise les interventions publiques de part la léthargie de l'État congolais observée. De cette tragédie s'en suit la souffrance des milliers des déplacées qui dans des conditions dangereusement précaires et indignes séjournent dans les camps des déplacés pendant des périodes relativement longues, et comptent sur l'assistance humanitaire pour survivre. La survie de ces populations dépend entièrement ou en partie des actions humanitaires menées par les ONGs à travers quelques projets d'urgences. Depuis près de trois décennies, ces organisations humanitaires sont devenues incontournables pour les urgences et les quêtes de développement au Nord-Kivu et en territoire de Masisi embrasés par les guerres multiformes. Leurs actions ne dépendent que de leurs options d'intervention et de développement envisagées de manière non consensuelle avec les PP de base en l'occurrence les groupes (GC) dont les bénéficiaires résilients, habitant le territoire de Masisi.

Cette situation réduit sensiblement l'implication de certaines parties prenantes aux projets, et spécifiquement les GC constitués entre autres des bénéficiaires des initiatives mises en place pour lutter contre le coût du sort de ces derniers, entendus groupes cibles (GC). Freeman (1984) conditionne inéluctablement la réussite des projets humanitaires de développement à la participation et la satisfaction des groupes cibles. La participation des GC se profile comme gain de pérennité à la réussite des projets. Les effets attendus de ces projets dans ces milieux défavorisés ainsi que leur capacité à provoquer un changement en dépendent. L'engouement des interventions des projets humanitaires des tous ordres n'arrive pas à suppléer les besoins des communautés de base parmi lesquelles figurent les GC. Dans le territoire de Masisi, les déplacements répétitifs des populations, les déchirements communautaires, l'activisme des bandes armées, l'impraticabilité des routes, etc. sont des faits marquants qui amenuisent les interventions des organisations humanitaires pour faire face aux urgences. D'une part, ces organisations se fient aux programmes d'urgence présentés dans les rencontres de clusters et des programmes indicatifs des autorités publiques sans tenir compte des besoins réels des populations en situation des crises ou de détresse. D'autre part, le comportement résilient de certaines populations de Masisi, face aux crises des conflits, nécessite la mise en place des projets de développement intégrateur impliquant tous les secteurs socioéconomiques.

Cependant, à l'instar des projets d'urgence, les programmes de développement exécutés par les organismes humanitaires rencontrent faiblement l'assentiment voire l'implication des populations considérées comme groupes cibles. Il y a lieu de s'interroger sur la viabilité sociale de ces projets tenant compte de la faible participation de ces acteurs sociaux indispensables aux actions de ces projets partant de leur cadrage de la guerre et de l'espoir qu'ils construisent pour leur avenir.

Dans cet amalgame, où il est difficile de démarquer radicalement les interventions des programmes d'urgence de ceux de développement, cette recherche s'intéresse à la contribution des GC aux projets de développement réalisés dans le territoire de Masisi. En effet, la suprématie du développement à l'urgence est subsidiaire à l'impossibilité de faire disparaître la misère et les problèmes de développement par les simples donations des vivres et non-vivres notamment, la nourriture, les médicaments, les matériels essentiels, le cash, etc. Ouédraogo, (1992) fustige la limite que ces gestes généreux présentent à certains endroits et occasionnent la passivité des GC devant le changement, en leur impulsant un sentiment d'impuissance et un esprit d'éternels dépendants.

C'est ainsi que cette recherche détermine l'implication des GC pour contribuer à la mise en oeuvre de ces projets. Il s'agit de démontrer : comment les Groupes cibles adhèrent-ils aux projets humanitaires de développement dans le contexte sécuritaire instable du territoire de Masisi ?

Considérant que l'adhésion des GC au projet de développement s'apprécie à travers le niveau de communication entre parties prenantes, la viabilité sociale du projet, son évaluation et la satisfaction des GC, de la préoccupation ci-haut a découlé les questions spécifiques suivantes :

1. Comment la communication dans le cadre des projets détermine-t-elle l'adhésion des GC ?
2. Quelle est l'influence de la satisfaction des GC sur l'adhésion aux projets humanitaires de développement ?
3. Comment la viabilité sociale des projets explique-t-elle l'adhésion des GC ?
4. De quelle manière l'évaluation de l'exécution des projets par les GC explique-t-elle leur adhésion aux projets humanitaires de développement ?

Telles sont les questions auxquelles cette thèse s'est évertuée à fournir les éléments de réponses.

Portant sur l'image mythique de « communautés » soudées, Lavigne (2000), démontre que des telles questions ne jouissent pas de l'unanimité. D'une part, Chauveau et Lavigne (1998), et Lavigne (2000) considèrent que les sociétés locales sont différenciées, constituées d'acteurs hétérogènes inscrits dans des systèmes d'inégalités et de dépendance, avec des statuts sociaux, des moyens économiques, et des réseaux différenciés. Dans ce cas, l'implication de toute la communauté devient difficile. Pourtant pour certains, face à des événements qui touchent la vie quotidienne, tant du point de vue de leur subsistance que de celui de leurs relations sociales, les populations ne sont pas indifférentes, étant impliquées de gré, de force ou par nécessité. Ainsi, les populations participent toujours aux projets, de manière claire ou cachée, que ces projets soient participatifs ou pas. D'autre part, Presqueux (2017) indique que la TPP favorise la compréhension cosmopolite des groupes ne désignant pas nécessairement des communautés. Prenant en compte ces approches, l'on réalise que la participation des GC est inhérente aux facteurs sociaux.

0.3. Objectifs et intérêt de la recherche

0.3.1. Objectifs

De manière synchronique, ce travail cherche à démontrer comment dans une approche des parties prenantes, les groupes cibles adhèrent aux projets humanitaires de développement implémentés dans le territoire de Masisi. Les variables d'action retenues sont la communication dans le cadre du projet, la viabilité sociale, l'évaluation et enfin la satisfaction des GC. Après avoir identifié la place et le rôle des groupes cibles dans l'implémentation et la pérennité de projets humanitaires de développement, ce travail mesure le niveau d'adhésion des groupes cibles du territoire de Masisi aux projets humanitaires de développement mis en œuvre par les ONGs opérationnelles dans cette contrées.

Il vise précisément à :

- Démontrer dans les zones à conflits, l'effet de la communication dans le cadre du projet sur l'adhésion des GC du territoire de Masisi ;
- Déterminer l'effet de la satisfaction des groupes cibles sur leur adhésion dans le cadre du projet ;
- Expliquer comment la viabilité sociale des projets dans le cadre des travaux communautaires entraînent l'adhésion des GC;
- Démontrer de quelle manière l'évaluation du projet par les GC détermine leur adhésion aux activités du projet.

0.3.2. Intérêts du projet

Sur le plan scientifique, au-delà d'autres recherches initiées en rapport avec la théorie des PP, celle-ci aborde la question d'adhésion des GC aux projets humanitaires de développement dans un contexte sécuritaire instable. Il s'agit donc d'une « brique » conceptuelle à un cadre de recherche sur la théorie des PP, l'accent étant mis sur les GC. Elle cherche à mettre en évidence l'importance des GC sur la réussite des projets humanitaires de développement. Explicitement, il s'agit d'une vérification empirique de l'implication réelle des groupes cibles dans la mise en œuvre des projets humanitaires de développement comparativement aux théories développées en cette matière.

Pour les ONGI et agences des NU œuvrant dans le développement, à travers ce travail ils découvriront la perception des GC par rapport à leurs projets. A cet effet, outre la bonne volonté, ils pourront améliorer l'efficacité de leurs projets et apprécier à juste valeur l'implication des GC.

0.3.3. Hypothèses de recherche

Freeman (1984, 2004) soutient une stabilité de la relation entre les parties-prenantes et l'entreprise. Pour lui, elle dépend du respect de certaines valeurs et principes. Le projet connaît une réussite quand les gestionnaires encouragent les réactivités des PP et que la légitimité de ces dernières surmonte l'héritage idéologique sceptique envers la gestion des PP ; la gestion étant bâtie sur un partenariat comportemental nécessitant *une communication permanente et bien planifiée*. Il y est souligné la nécessité d'une « *Two-way communication* » qui présente l'avantage d'accorder des opportunités aux GC à exprimer leurs points de vue et au gestionnaire l'avantage de bien gérer ses relations de sorte à éviter l'opposition des PP ou d'en gagner l'adhésion (Presqueux, 2017). En outre, cette théorie reconnaît que les PP, bien que n'ayant pas les mêmes positions sociales et économiques, ont des requêtes constituées des besoins réels des populations bénéficiaires, dont devrait tenir compte les gestionnaires des projets dans la conception. Ce qui semble ne pas être plus souvent le cas, rendant ainsi de plus en plus difficile l'adhésion des GC ; il en résulte un manque d'intérêt pratique à l'action. Ce qui influence négativement l'implication des GC aux projets. Par ailleurs, cette théorie admet que la vraie mesure de réussite d'un projet de développement réside dans le changement durables et autonomes qui continueront de se produire auprès des populations cibles et de l'ensemble de la communauté après que l'aide et les acteurs extérieurs se soient retirés (Ouedraogo, 1992) ; ce qui sous-entend l'appropriation de changement effectué, qui n'est possible qu'à travers, entre autres, les travaux communautaires. A ce titre, l'auteur rejoint Freeman qui, par le concept « *keeping them satisfied* », argumente qu'il ne s'agit pas seulement de recueillir la perception des GC mais aussi de définir le rôle à jouer par chacun. Il peut s'agir ici d'assurer la viabilité du projet dont dépend également la participation délibérée des PP.

Il ressort de ce qui précède l'existence mitigée d'une corrélation positive entre d'un côté l'implication des GC aux projets et de l'autre la communication y relative, la participation

des GC aux travaux communautaires liés au projet, la satisfaction qu'elles tirent de ses actions, et le résultat de l'évaluation qu'ils en font. Considérant les facteurs sus-évoqués, les conditions d'implication active des GC seraient éphémères en territoire de Masisi. Les bénéficiaires, acteurs fondamentaux aux projets, se contenteraient passivement des produits et/ou services offerts par les projets humanitaires de développement mis en œuvre dans leur milieu. D'où une attitude d'appréciation mitigée animerait leur réaction au regard de ce sentiment de contentement et le faible intérêt attaché à leur points de vue par les concepteurs voire les exécutants des projets intervenants, le cas échéant, comme ONGI.

Focalisant l'attention sur les variables d'intérêt, cette thèse postule de manière spécifique que :

1. La faible communication avec les GC dans le cadre des projets défavoriserait leur adhésion;
2. La satisfaction des GC dans le cadre des projets susciterait positivement leur adhésion;
3. A travers les actions communautaires des GC, la viabilité sociale des projets entrainerait négativement leur adhésion;
4. L'évaluation de l'exécution des projets par les GC déterminerait négativement leur adhésion.

0.4. Défis et contraintes

Cette recherche a été réalisée dans une période difficile pour la province du Nord-Kivu et particulièrement pour le territoire de Masisi constituant notre terrain de recherche. Plusieurs défis, liés à la collecte des données, limitant pendant les enquêtes notre cible aux représentants des communautés locales que de rencontrer la population bénéficiaire. L'accessibilité de la zone en proie à la guerre du M23 contre les forces loyalistes, et la faible connexion internet dans le milieu ont retardé considérablement notre recherche.

Dans les agglomérations identifiées, la vague de déplacements des autorités locales légalement établies ainsi que leurs populations et de leaders communautaires y compris ceux de la société civile, a rendu difficile les enquêtes. C'est ainsi que notre déplacement n'était pas aisé sur les routes à la suite des affrontements intempestifs et de l'insécurité grandissante sur les voies routières.

En conséquence, le recrutement des enquêteurs et tous les contacts avec eux étaient assurée à l'aide des adresses électroniques et du réseau social Whatsapp. Il en est de même des contacts avec certaines personnalités pour lesquelles l'usage des appels téléphoniques étaient de fois requis.

0.5. Subdivision de la thèse

Hormis l'introduction et la conclusion, la présente thèse est bâtie autour de deux parties dont la première est subdivisée en trois chapitres et la deuxième en deux chapitres. La première partie qui s'intéresse au cadre théorique, se rapporte à la contextualisation de la recherche à travers la description des réalités entourant le champ de recherche qui est le territoire de Masisi. Elle développe aussi une revue sur la théorie des parties prenantes selon différents auteurs. Dans la deuxième partie, il s'agit de la démarche méthodologique et empirique revenant sur la posture épistémologique, les méthodes utilisés dans le traitements des données ainsi que les techniques ayant servis à leur collecte. Cette structure permet enfin de conclure sur la manière dont la communication dans le cadre du projet, la satisfaction des GC, la viabilité sociale du projet et son évaluation influencent la participation des GC aux projets humanitaires de développement.

Décrivant le champ de recherche dans le premier chapitre, l'on présente succinctement le territoire de Masisi dans sa subdivision administrative actuelle et le contexte socio-économique du moment, dont la crise humanitaire telle que vécue dans le milieu de recherche.

Dans ce cadre, les types des projets humanitaires sont définis et les domaines d'interventions décrits. Ce chapitre se termine en décrivant brièvement le régime législatif du secteur humanitaire dans la province du Nord-Kivu.

Consacré à la TPP dans un contexte de crise humanitaire, le deuxième chapitre l'aborde en retraçant son évolution et son domaine d'application. Décrit la crise et l'intervention humanitaire en les rattachant au développement durable et de la responsabilité sociale des projets. Ce chapitre brosse la typologie des PP, les avantages de la TPP, ainsi que les critiques formulées en son contre et les défis auxquels elle fait face dans sa pratique.

Le troisième chapitre se focalise sur la catégorisation des acteurs aux projets et les facteurs de leur engagement. Les mécanismes d'implication des PP y sont développés avant de terminer par la littérature empirique qui se base spécialement sur les recherches menées par d'autres chercheurs dans l'optique de gestion des PP et les résultats obtenus dans plusieurs situations.

Le quatrième chapitre est entièrement consacré à l'approche méthodologique empruntée pour la matérialisation de cette recherche. Il part des démarches pour recueillir les informations aux méthodes utilisées pour leur traitement. Il s'agissait dans un premier temps de présenter le paradigme de la recherche avant de revenir sur la relation entre variables d'étude et poser ensuite la démarche de l'échantillonnage ainsi que les outils de collecte des données.

S'agissant du cinquième, il présente dans un premier temps les résultats empiriques dans des tableaux récapitulatifs des réductions des informations sur base d'analyse factorielle, et la relation décrivant l'implication des GC à partir des facteurs sociaux tels que la communication dans le cadre des projets, la satisfaction des GC, la viabilités sociales des projets par les GC et l'évaluation de l'exécution des projets. Dans un second temps, il discute les résultats par rapport à la littérature empirique et vérifie enfin de compte nos hypothèses de recherche.

Partie I : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL

Chapitre premier : SPECIFICITE DU MILIEU D'ETUDE ET SON ENVIRONNEMENT HUMANITAIRE

Ce chapitre est subdivisé en trois sections. La première consiste à décrire le terrain de recherche et son environnement de crise humanitaire. La deuxième quant à elle s'intéresse aux types de projets humanitaires mis en œuvre et les domaines d'intervention. La troisième section aborde brièvement quelques aspects de la législation des actions humaines en province du Nord-Kivu.

1.1. TERRAIN DE RECHERCHE : ENVIRONNEMENT DE CRISE HUMANITAIRE

La subdivision administrative du champ de recherche constitue le premier point de cette section, les origines de crises humanitaires vécues en territoire de Masisi faisant objet du deuxième.

1.1.1. Subdivision administrative

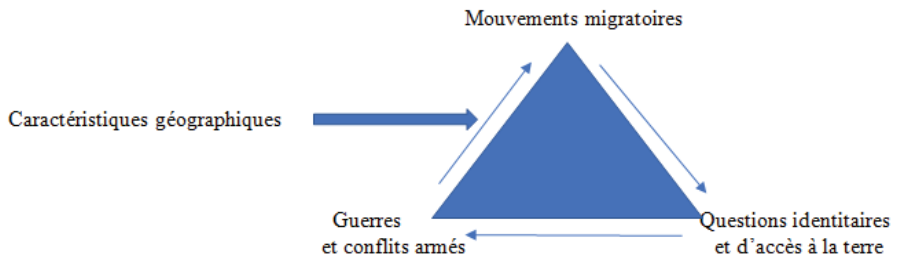
Le territoire de Masisi a été retenu comme champ de recherche à la suite de la durée de la crise humanitaire qui y est vécue et la multitude des déplacés internes que cela occasionne.

Faisant partie des territoires du Nord-Kivu, en République Démocratique du Congo, le territoire de Masisi est d'une superficie de 4 734 km². Il comptait plus ou moins 638 188 habitants en 2016, avec une densité de 135 habitants par Km² (Kante et Barengeke, 2016). Les chefferies de Bahunde et de Bashali, et secteurs d'Osso-Banyungu et de Katoyi qui le composent, sont à leur tour subdivisées en 19 groupements dont les grandes agglomérations sont entre autres Masisi-Centre (chef-lieu du territoire), Sake, Bweremana, Rubaya, Ngungu, Karuba, Mahanga, Mushaki, Bihambwe, Nyabiondo, Kitshanga, Mweso, Kashuga, Kalembe, Pinga/Bushimoo.

1.1.2. Origines de crises humanitaires

Les crises humanitaires vécues en territoire de Masisi tirent leurs origines de diverses sources. Comme le soulignent Emilie et al. (2011, p. 17), les caractéristiques géographiques de la région du Kivu en général et du territoire de Masisi en particulier, présentent de nombreuses richesses qui constituent des enjeux économiques forts et suscitent de ce fait les convoitises qui deviennent, par voie de conséquences, sources de conflits. De notre part, l'origine de la crise dans le Masisi peut être illustré par cette trilogie marquant une interdépendance entre trois phénomènes liés, notamment les mouvements migratoires, les conflits identitaires d'accès à la terre, et les guerres et conflits armés selon un cycle continu qui a persité depuis plus de trois décennies. Les uns causant les autres, dans cet infernal, les guerres et conflits armés qui ont secoués la régions depuis des années ont été à la base des flux migratoires sans précédents, ayant entraînés par la suite des questions identitaires et ceux liés à l'accès à la terre. Ce qui fait perdurer les guerres et conflits armés, créant une sorte de cercle vicieux.

Figure 01. *Schématisation des origines des crises humanitaires en territoire de Masisi.*



Source : Nous même à partir de notre observation

1.1.2.1. Mouvements migratoires du Rwanda

De 1930 à 1990 la RDC a connu des vagues migratoires spontanées et d'autres suscitées par des situations vécues au Rwanda. La famine au Rwanda et la recherche de la main d'œuvre moins couteuse vu la nécessité de mettre en valeur les plantations coloniales créées

dans le Masisi font partie des grandes causes migratoires. Ainsi, sous la facilitation de la Mission d'Immigration des Banyarwanda (MIB) il y a eu installation des populations dans diverses localités du territoire de Masisi y compris Nyamitaba, Nyakariba, Muheto, Kahusa, et Muhanga en chefferie de Bashali. 85 000 travailleurs avec leurs dépendants arrivèrent au Nord-Kivu, dont plus de 25 000 s'installèrent en territoire de Masisi en 1937 et 1945 (Prunier, 2009, p. 48). D'autres vagues migratoires incontrôlées eurent lieu de 1959 à 1963 à la suite de la violence anti Tutsi au Rwanda. L'arrivée de tous ces Rwandais provoquant le premier conflit en 1963 nommé « guerre de Kanyarwanda » autour du cercle vicieux Terre, Pouvoir et identité (International Alert, 2010, p. 13).

L'acquisition de la nationalité Congolaise (autrefois zaïroise) par les immigrés rwandais en vertu de l'article unique de l'Ordonnance-loi n° 71 – 020 du 26 mars 1971 relative à l'acquisition de la nationalité zaïroise par les personnes originaires du Rwanda–Urundi établies au Congo à la date du 30 Juin 1960 et la Loi n° 1972-002 du 5 janvier 1972 relative à la nationalité zaïroise créant un mécontentement des autochtones qui s'y attaquèrent jusqu'à l'adoption de la loi n°81-002 du 29 Juin 1981 rejeta en bloc les acquis de tous les immigrés jusqu'à la promulgation de la loi sur la nationalité en 2004.

La prolifération des partis politiques ethnocentriques en 1990 créant des tensions et soupçons contre les groupes dont la nationalité congolaise était considérée « douteuse ». Ils furent ainsi exclus de la Conférence Nationale Souveraine et opération d'identification des nationaux en prélude aux élections en 1991. A la suite de cette frustration les jeunes Tutsis se dirigeaient vers l'Ouganda pour rejoindre le FPR alors que les autochtones créaient des milices ethniques. En 1993 il y eut l'éclosion de la violence qui fut renforcé par l'arrivée des réfugiés Hutu après la prise du pouvoir par les Tutsis et la mort du président Hutu Habyarimana en 1994. Au même moment, la majorité de la population Tutsi qui était au Congo rentra au Rwanda où le pouvoir était revenu entre les mains de leurs frères. D'où, naissance des plusieurs

groupes armés « ethniques », les réfugiés Hutu ayant reçu la bénédiction de leurs confrères « immigrés » pour se réorganiser au sein des FDLR (Forces Démocratiques de Libération du Rwanda). Ce fut le début des guerres et conflits armés qui sont à la base de la situation humanitaire calamiteuse dans le territoire de Masisi.

A la lumière des paragraphes ci-dessus, il y a lieu de confirmer que les visés migratoires des Hutu et de Tutsi n'étaient pas les mêmes et n'avaient pas lieu dans les mêmes circonstances.

1.1.2.2. Guerres et conflits armés

La violence qui éclata en 1993 puis renforcée en 1994 par l'arrivée des réfugiés hutu fut le début de l'évasion de la RDC par le Rwanda et l'Ouganda en 1996, sous le label de l'AFDL (Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération du Congo). La prise du pouvoir par Monsieur Laurent Désiré KABILA qui dirigeait cette alliance fut vite suivi par la création, avec le soutien du Rwanda, du Rassemblement Congolais pour la démocratie (RCD) dont les initiateurs étaient membres de l'AFDL mécontents des prises de positions par leur partenaire, qui était devenu Président de la RDC, soutenu, lui aussi, par le Zimbabwe, l'Angola, la Namibie, etc. Il y eut alors montée de sentiment anti-Tutsi perçu comme alliés d'un pays ennemi.

Le gouvernement de transition dit 1+4 mis en place après l'assassinat du président Laurent Désiré Kabila et à la suite des résolutions de l'accord de paix global et Inclusif de 2003, fit face au CNDP (Congrès National pour la Défense du Peuple) créée avec le soutien du Rwanda par les mécontents du processus majoritairement Tutsi. Le Rwanda et la RDC conclut à travers l'accord de paix du 23 Mars 2009 issu de la Conférence sur la Paix, la sécurité et le développement du Nord et Sud Kivu tenue à Goma du 6 au 23 Janvier 2008, à l'arrestation de Laurent Nkunda (leader du CNDP), l'intégration de ses éléments dans l'armée congolaise et lancement des opérations conjointe contre les FDLR, bouc émissaire du Rwanda.

Ce qui mit fin au CNDP avant qu'il ne se transforma en M23 prétextant le non-respect des accords par le gouvernement, non reconnaissance des grades et non-retour en RDC des réfugiés Tutsi vivant au Rwanda. Pourtant, ce mouvement insurrectionnel vit le jour quand le gouvernement décida du déploiement des militaires ex-CNDP en dehors du Kivu (*Province du Nord-Kivu, plan quinquennal de Croissance et de l'emploi 2011 – 2015, P21*). Le M23 fut défait par l'armée gouvernementale avec l'appui de FIB de la MONUSCO le 5 novembre 2013 avant sa réapparition en fin 2021, toujours avec l'appui du Rwanda comme le confirment plusieurs rapports dont ceux du Groupe d'experts des Nations Unies sur la RDC. Pendant que nous effectuons cette recherche, une grande partie du territoire de Rutshuru, de Nyiragongo et de Masisi est sous contrôle des éléments M23. Cependant, ces éléments font face de temps en temps à la résistance notamment des combattants issus d'autres groupes armés locaux dits « Wazalendo » qui ne jurent que sur le maintien de l'intégrité territoriale de la RDC, estimant lutter contre les intérêts expansionnistes des gouvernements Rwandais et Ougandais.

Il semble clair que la lecture du conflit au Nord-Kivu fait ressortir une dimension régionale et internationale si on considère les conséquences de mouvements migratoires du Rwanda vers la RDC, entrée des réfugiés Rwandais en RDC en 1994 et les guerres vécues depuis 1996. Il existe aussi, sans nul doute, des facteurs internes, la gouvernance étant l'un des plus complexe vu la prolifération des groupes armés, la problématique de l'identité, la question d'intégration et de réinsertion des déplacés internes et des réfugiés, etc. Bien que discutable, l'affirmation des Kanze et Barengeke (2016) selon laquelle la période de prospérité héritée de la colonisation n'a été connue à Masisi que jusqu'à 1970, après quoi est intervenue la crise due à la baisse de la production, la zaïrianisation (1972) des exploitations industrielles, la mauvaise gouvernance, la corruption, les pillages de 1990, les guerres à répétition qui conduisirent à la faillite de plusieurs unités de production du territoire de Masisi, peut être soutenue. L'abandon

des plantations avait comme conséquence directes le chômage de la population, la paupérisation et accès difficile aux services sociaux de base.

Ces guerres qui résultaient entre autres du défi de cohabitation pacifique entre personnes de diverses origines (dont ceux issu de migrations du Rwanda) occasionnèrent ainsi l'inaccessibilité à la terre par certains et crise identitaire pour d'autres. En conséquence, il y eut naissance des groupes armés « communautaires » qui ont affecté négativement toutes les couches sociales de la population et favorisé une crise humanitaire ; en territoire de Masisi ladite crise date des années 1990. Au moins 213 590 personnes dont 21 105 enfants vivent en déplacement au sein des 33 sites implantés dans les zones de santé de Masisi, Kirotshe, Mweso, et Karisimbi¹. Des infrastructures sont soit endommagés par la guerre, soit en état de délabrement. Ce qui justifie l'intervention des plusieurs organisations internationales et des agences onusiennes pour soulager, tant soit peu, le malheur de cette population meurtrie.

1.2. CATEGORIE DES PROJETS HUMANITAIRES MIS EN ŒUVRE ET DOMAINES D'INTERVENTION

Cette section met en relief les différentes catégories des projets humanitaires et leurs domaines d'intervention en territoire de Masisi.

1.2.1. Projets humanitaires d'urgence et projets humanitaires de développement

Larousse (2023) qualifie d'*humanitaire* toute action qui s'intéresse au bien de l'humanité, destinée principalement aux populations les plus vulnérables, visant l'amélioration de la condition de l'homme, et s'organisant au plus vite pour sauver des vies. Il se confond ainsi à l'aide d'urgence dont les actions s'inscrivent dans le CT à la suite d'une crise naturelle ou humaine. En revanche et dans cette logique, il se diffère de l'action de développement qui

¹ Statistiques de OIM des sites Nord Kivu_Ituri_Tanganyika de la période de Novembre 2023

s'inscrit dans le LT, implique les populations et les institutions locales, vise leur autonomie, et répond aux problèmes structurels et durables gênant le développement économique, social, éducatif, social, de santé, etc.

Pour les tenants de ces conceptions, qualifier d'humanitaires les projets de développement est un abus de langage. En effet, argumentent-ils, si les deux types d'action visent l'aide aux personnes dans le besoin, les modalités d'approche des problématiques et projets sont très différentes. Soutenant cette idée, Philippe Ryfman (1999) déclare que le terme humanitaire est lié à une situation d'urgence et/ou à une intervention dans une zone de crise. Ce qui coïncide avec l'avis de la Commission Européenne² qui introduit la notion de *programme de réhabilitation* faisant le relais de *l'aide d'urgence* pour stabiliser la situation socio-économique et politique, et faciliter ainsi la transition vers le *développement* ; l'existence minimum de sécurité et début d'un processus de transition respectant les valeurs démocratiques et les libertés fondamentales étant un préalable. Cependant, le RESACOOOP (2012) pour sa part, établit entre les concepts développement et urgence une articulation qui se traduit par une faible prise en compte, d'une part des risques de survenance des crises dans les programmes de développement, et d'autre part des capacités locales, des actions de développement existantes localement et des problématiques de l'impact temporel des actions pour la reconstruction et le développement dans les actions d'urgence. La prise en compte des aspects de prévention et de préparation aux désastres en renforçant les compétences des acteurs locaux (penser à l'urgence pendant le développement) et la connaissance du risque en amont de la catastrophe et lors de la survenu (Prise en compte de l'urgence dans le développement) demeurent donc des défis à relever dans la gestion des actions d'urgence et de développement. Rejoignant le RESACOOOP, la Commission Européenne souligne l'importance de la

² Communication de la Commission des Communautés Européennes au Conseil et au Parlement Européen sur les liens entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement le 30/4/1996 à Bruxelles.

considération du développement dans l'urgence et vice-versa. En effet, ce qui est bon pour sauver des vies humaines peut inversement rendre difficile la mise en œuvre des solutions à LT, bien que dans des situations de crise, la perspective à LT doit céder le pas à la nécessité de sauver des vies humaines.

En dépit de cette différenciation, il est néanmoins admis que les principes de base des actions d'urgence et celles de développement sont presque les mêmes (Commission Européenne, 1996) :

- Intégration de l'aide dans les structures gouvernementales existantes ou dans les opérations des ONG locales indépendantes et/ou structures représentatives propres des bénéficiaires, assurant la participation des bénéficiaires de l'aide ;
- Accorder une attention particulière à la dimension du genre, en tenant compte de la répartition de travail ;
- Souplesse, secours et systèmes de distribution adaptés à la culture et à la société locale ;
- Prévisibilité et non cessation brutale ou prématurée des activités.

En outre, le terme humanitaire est souvent associé aux ONG. Ainsi, dans le cadre de ce travail, est considérée comme humanitaire toute action, d'urgence ou de développement, menée par une ONG.

On peut par ailleurs, admettre avec le RESACOOOP (2012), que l'une des grandes différences entre les urgentistes et les développeurs réside en l'existence des cultures et méthodes d'intervention différentes qui consistent en :

- La prise en compte du facteur temps : le CT et le LT ;
- La relation aux populations locales : dimension individuelle et dimension collective ;
- La conception de la dimension économique des actions conduites : don et pérennité financière ;

- L'approche des besoins : réponse standardisée et réponse adaptée aux réalités locales et construites ;
- Le périmètre des réponses apportées : actions spécifiques et intervention globales ;
- La relation aux pouvoirs publics locaux : neutralité (voire méfiance) et recherche de collaboration dans la durée.

1.2.2. Domaines d'intervention des humanitaires

Quel que soit le type de projet, l'efficacité des interventions humanitaires est conditionnée par l'existence d'un lien réel avec les problèmes auxquels font face les groupes cibles. Les organisations sont donc supposées avoir une image claire de la nature de leurs Groupes cibles, des besoins de ces derniers et de leurs attentes. C'est *le Prisme de la performance* selon Kennerley et al. (2002).

Sur base de cette théorie, les humanitaires interviennent dans divers domaines en fonction de leurs visions et missions. Le tableau ci-après reprend les principaux domaines d'intervention et aspects des projets pour ce qui concerne le développement en territoire de Masisi.

Tableau 01. *Domaines d'intervention des humanitaires en développement dans le territoire de Masisi*

N°	Domaines d'intervention	Aspect de projet
1	Agriculture	- Distribution des semences aux agriculteurs ; - Encadrement et renforcement des capacités.
2	Elevage	- Fourniture des géniteurs - Encadrement des éleveurs
3	Education	- Réhabilitation et construction des écoles ; - Leur équipement.
4	Habitat	- Construction des habitats pour des familles retournées - Distribution des matériels de construction
5	Santé	- Réhabilitation et construction des infrastructures sanitaires dont les Centres de santé, les hôpitaux et les zones de santé ; - Fourniture des médicaments ; - Renforcement des capacités du personnel médical.
6	Voies de communication	Réhabilitation des routes de desserte agricole
7	Eau et assainissement	- Construction et aménagement des sources ou points de captage d'eau ; - Installation des robinets.
8	Restauration de l'autorité de l'État	- Réhabilitation et construction des bureaux administratifs ; - Renforcement des capacités des agents de la fonction publique.

Source : *Nous même sur base de l'observation et résultats de l'enquête*

1.3. LEGISLATION DES ACTIONS HUMANITAIRES AU NORD-KIVU

Cette section vise à mettre en exergue certaines dispositions des textes légaux devant régir les actions humanitaires et de développement en province du Nord-Kivu. Il s'agit d'un Édit issu de l'Assemblée Provinciale, et de deux arrêtés, respectivement du Gouverneur de province et du Ministre provincial du plan.

L'Edit³ N°001/2010 du 18 Mai 2010 portant disposition générales applicables aux institutions Philanthropiques œuvrant dans les domaines humanitaires et du développement en province du Nord-Kivu, stipule qu'il est créé un organe chargé de la coordination des actions humanitaires et de développement (article 6). Le rayon d'action de cet organe s'étend sur toute l'étendue de la province, où il sert de cadre de concertation entre le pouvoir public provincial, la Société Civile, le secteur privé et le partenaire international ainsi que les ASBL et les EUP

³ Un édit est un acte législatif provincial qui occupe, comme la loi, en cas de compétence exclusive des provinces, la deuxième position après la Constitution au sein de la hiérarchisation des normes en RDC.

œuvrant dans la province (Article 7). Il est partie prenante de tous les mécanismes de mise en œuvre de coordination existants, pour les acteurs d'urgence (Article 8).

A son article 24, cet Edit accorde au ministre provincial ayant le plan dans ses attributions le pouvoir de :

- Procéder au recensement de toutes les asbl, EUP et autres acteurs humanitaires et de développement ;
- Collaborer avec ceux ayant conclu une convention de partenariat avec le gouvernement provincial, pour la réussite du programme gouvernemental ;
- Encourager les partenaires à se conformer aux contenus du Plan d'Action Prioritaires (PAP) lors de l'élaboration de leurs projets.

A travers cet Edit, les députés provinciaux enjoignent la province, dans les limites de ses moyens, de prévoir dans le budget une ligne de crédit pour subventionner les actions des asbl et des EUP (Article 34). Ils encouragent en outre la participation volontaire des bénéficiaires, en instruisant les asbl et les EUP d'associer les communautés de base à la définition et à la mise en œuvre de leurs actions (Article 36). Les asbl et les EUP internationaux devant veiller au renforcement des capacités des organisations congolaises et des communautés de base dans leurs programmes et budgets (Article 37).

En vue d'une bonne application de l'édit provincial, le Gouverneur de Province a signé l'Arrêté provincial N°01/037/CAB/GP-NK/2010 du 2 Aout 2010 portant mesures d'application de Edit N°001/2010 du 18 Mai 2010 portant disposition générales applicables aux institutions Philanthropiques œuvrant dans les domaines humanitaires et du développement en province du Nord-Kivu.

A travers cet Arrêté, le gouverneur crée le « cadre de Coordination des actions Humanitaires et de développement de la province du Nord-Kivu » (Art. 3), composé de 3 structures, à savoir un comité de pilotage, un comité intersectoriel et des comités sectoriels

provinciaux (Article 4). Le Gouverneur étant le président dudit comité, le Ministre du plan assure le secrétariat technique et le Chef de division provinciale du plan le rapportage (Art 6). Le comité de pilotage est chargé de la concertation, harmonisation et orientation des interventions humanitaires et de développement (Article 5).

Il importe de souligner que cet arrêté, à son article 8, exige aux humanitaires et développeurs de respecter la législation congolaise en matière d'emploi.

Le Ministre Provincial du plan, quant à lui, est intervenu en signant l'Arrêté N°002/CAB/MIN/MPPBCP/NK/2014 du 27 Janvier 2014 fixant les modalités de mise en œuvre de la Coordination des actions humanitaires et de développement dans les entités territoriales en province du Nord-Kivu. A son article 4, il énumère les structures locales de coordination des actions humanitaires et de développement.

Il s'agit de :

- Conseil de paix et de développement au niveau du territoire et de la ville ;
- Comité locale de Paix et de développement au niveau de la commune, chefferie ou du secteur ;
- Cellule de paix et de développement au niveau du quartier et du groupement ;
- Noyau de paix et de développement au niveau de l'avenue et du village.

Ces structures ont pour missions d'assurer la programmation concertée des actions humanitaires et de développement en vue d'éviter la duplication, la dispersion et le gaspillage de ressources (Article 5).

Il ressort de l'exploitation des textes légaux dont mention ci-haut, la prise de conscience depuis 2010 par les autorités de la nécessité de réglementer le secteur humanitaire en mettant en place des dispositions préventives contre d'éventuels dysfonctionnement dudit secteur en province du Nord-Kivu. Alors que ces textes préconisent entre autres, la prise en compte des avis des communautés locales dès la planification à l'évaluation des projets en passant par leurs

mise en oeuvre, ils recommandent aux humanitaires et développeurs de recourir aux plans locaux de développement lors de l'identification des besoins réels tels que recensés dans les entités. Il y a néanmoins lieu de se questionner sur leur mise en application, spécialement dans cette période pendant laquelle le Nord-Kivu est sous régime d'Etat de siège, et cela à dater du 3 Mai 2021⁴.

⁴ Ordonnance n°21/015 du 03 Mai 2021 portant proclamation de l'Etat de siège sur une partie du territoire de la République Démocratique du Congo

Chapitre deuxième : THEORIE DES PARTIES PRENANTES DANS UN CONTEXTE DE CRISE HUMANITAIRE

Ce chapitre consacré à la théories des PP comporte quatre sections. La formalisation de la TPP part de la presentation du rapport entre développement durable et la notion de responsabilité sociale et leur influence sur la naissance de cette théorie. Vient ensuite la description de son évolution depuis ses origines, avant la présentation du modèle de Freeman. La pratique de cette théorie dans le secteur humanitaire constitue la deuxième section, la typologie des PP étant la troisième.

Le chapitre se cloture par la section portant sur les critiques formulées à l'endroit de cette théorie, notamment dans un contexte sécuritaire instable, en brossant ses avantages et ses faiblesses partant des approches des PP de la théorie normative des affaires, de la gouvernance d'entreprise et théorie d'organisation, de la responsabilité et performance social, et de la Gestion stratégique

2.1. FORMALISATION DE LA TPP

La fin du 20^{ème} siècle a été caractérisée par une profonde mutation économique, sociale et politique entraînant la question du rôle social des entreprises. Ces dernières ont été désormais chargées d'assurer la responsabilité des conséquences de leurs activités, et de répondre aux attentes en obligations, qui ne sont pas toutes inscrites dans le droit formel. C'est la responsabilité sociale des entreprises qui favorisant le développement de la TPP.

2.1.1. Développement durable et responsabilité sociale

Jusqu'au milieu des années 90, le développement durable semblait être une notion étrangère à l'entreprise (Aggeri, 2004). Cette dernière était alors investie dans l'actionnariat, une vision réduite aux acquêts de la responsabilité de l'entreprise, avant la conversion intervenue dix ans plus tard faisant considérer la responsabilité de l'entreprise comme sa

contribution au développement durable. En effet, l'entreprise étant encadrée dans la société, à la production et à l'entretien des biens communs ne peut l'ignorer et ne doit son existence qu'à cette société qui lui confère sa légitimité. En retour, la société doit contribuer à la production et à l'entretien des biens communs qui permettent d'assurer la pérennité de la planète et de l'humanité. Néanmoins, dans plusieurs pays le développement durable est encore traité d'une affaire de politique publique, et partant, relevant de l'Etat et non de l'entreprise. Cependant, il est admis que pour l'entreprise, le développement durable fait moins référence aux questions d'équité et intérêt intra-générationnelles qu'à la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)⁵.

Cette notion de RSE est née aux années 50-70 lors de la mutation profonde de la société américaine (USA) où la responsabilité de l'entreprise est interpellée à l'occasion des crises donnant lieu essentiellement, à des actions philanthropiques. Il s'agissait des réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotages, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances (Capron M, Quairel-Lanoizelee F, 2007). Pendant que les économistes néo-libéraux dont Friedman (1970) soutenaient que la seule responsabilité de l'entreprise était de faire profits, conduisant à la maximisation du bien-être collectif, d'autres estimaient que cette responsabilité était non seulement économique et juridique mais aussi morale par rapport aux conséquences de ses actions (Carrol, 1991). Les tenants de cette approche ne savaient pourtant pas définir vis-à-vis de qui et de quoi s'exerçait cette responsabilité de l'entreprise. Alors que les PP classiques étaient les actionnaires, les clients et les salariés, la formalisation a plus tard fait reconnaître l'importance de la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les attentes

⁵ Responsabilité Sociale d'Entreprise se traduit en Anglais « Corporate Social Responsibility » et le concept anglais « social » signifie domaine des rapports sociaux et largement la protection de l'environnement et les dimensions sociétales.

et préoccupations de la société comprenant entre autres les associations, les ONG, les riverains, les élus locaux, les institutions internationales, etc.

Cependant, deux camps se dessinent encore autour de la question. D'un côté l'idée est traitée de nouvelle rhétorique consistant à revêtir d'habits neufs ce que les entreprises font en matière sociale et de protection de l'environnement, alors que d'autres considèrent que l'idée n'est pas nouvelle, l'entreprise exerçant sa responsabilité envers la société, depuis le paternalisme au XIX^{ème} siècle. Les entreprises adoptent partant différentes attitudes. Certaines manifestent la volonté d'ignorer les pressions en contournant les problèmes et/ou émettent des véritables réflexions sur les moyens de limiter les impacts négatifs de leurs activités. Elles recherchent néanmoins une « conformité symbolique » aux exigences sociétales en donnant une image publique environnementale responsable, ou en prenant des engagements sans modification effective de comportement. D'autres créent des récits de « ré-enchantement du monde » dans lesquels elles cherchent à montrer et à justifier l'utilité sociale et la non-nocivité de leurs activités. Celles qui veulent se conformer agissent de manière réactive, généralement en réponse à une crise, soit par proactivité en prenant une attitude pionnière dont elles attendent un avantage compétitif, soit prennent des mesures partielles faisant recours à des fondations, au mécénat et à la philanthropie. En fin, d'autres adoptent des comportements de compromis en cherchant à gagner du temps, à retarder une réglementation, etc. (Codou, 2009).

Pour plus de clarté, au lieu du « social » réduit en français aux relations employeurs-salariés, on préfère parfois le terme « sociétal » qui apparaît plus large bien que n'englobant pas forcément l'environnement. D'autres préfèrent parler de « responsabilité globale » ou ajoutent « environnemental » à « social ». Par ailleurs, la « responsabilité » suppose « rendre compte » faisant en outre allusion au concept de « redevabilité ». Cette acception oppose les tenants des engagements volontaires (milieux des affaires) et ceux d'obligations contraignantes qui souhaitent assortir de sanction la non-exécution de ces obligations. Ici, une mention

particulière est faite au rapportage social et environnemental, domaine dans lequel, Codou (2009) souligne le rôle d'un organisme privé international « Global Reporting Initiative » dont la proposition de grille permettant d'harmoniser ces rapports est encouragée par PNUD. Ces débats entre tenants de différentes conceptions confirment l'approche Anglo saxonne selon laquelle la RSE n'est pas universelle mais plutôt contingente et relative, s'exerçant en fonction des PP considérées comme légitimes par l'entreprise (Wood, 1991). Les contextes nationaux jouent un rôle important en plus des organismes internationaux qui fixent les principes et contenus normatifs destinés à orienter le comportement des firmes en ayant vocation d'amplification universelle.

Quoi qu'il en soit, toutes les conceptions s'accordent que la notion de RSE présente une multi-facette : sociales, sociétales, environnementales, etc. Son avenir repose autant sur la construction des nouvelles pratiques d'entreprise et de dialogue avec les PP que sur les dynamiques qui en résulteront au sein de la société.

Il se dégage ainsi trois grandes conceptions de la RSE :

- *La conception d'ordre éthique* trouve ses racines dans le paternalisme de l'entreprise se manifestant de manière exclusivement volontaire, essentiellement à travers des actions philanthropiques et de mécénat, actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique ;
- *La conception stratégique utilitariste* mettant en avant le lien supposé positif entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique, et reposant sur des démarches volontaires de soigner l'image de marque ;
- *La conception politique de soutenabilité* mettant l'accent sur l'encastrement de l'entreprise dans la société et sur la nécessité de contribuer au bien commun par des actions d'anticipation et de prévention encadrées par des normes substantielles universellement reconnues.

Toutes ces conceptions convergent autour d'une définition qui reflète les différentes tendances en matière de RSE. Elle stipule que la RSE est qu'elle est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien d'être de la société ;
- Prend en compte les attentes des PP ;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- Et qui est intègre dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

2.1.2. Théorie des PP dès ses origines

C'est dans le contexte des contradictions sur la RSE ci-haut décrit que Welch (1930), alors Directeur de la General Electric Company aux États-Unis, déclara qu'au-delà des actionnaires, la lutte contre la dépression concerne les employés, les clients et le grand public du fait de leurs intérêts qui devraient être protégés par les dirigeants de l'entreprise (Omar, 2022). Dans son approche, l'entreprise n'est pas envisagée comme un monde clos servant uniquement la vision actionnariale de la firme consistant à maximiser la richesse des apporteurs des capitaux. Les considérations financières, si elles demeurent prééminentes, ne sont plus les seules. Bien que certains attribuent la première utilisation du terme Partie Prenante à Dood (1932), Freeman et McVea (2001) accordent le primaire à Stanford Research Institute (SRI international) dont les gestionnaires voulaient comprendre les préoccupations des actionnaires (shareholders), employés, clients, fournisseurs, les prêteurs des capitaux et la société afin de fixer des objectifs qui bénéficieraient du soutien des PP qui, pour eux, conditionnait le succès de l'entreprise. De leur point de vue, les stratégies efficaces sont celles qui intègrent les intérêts de toutes les PP au lieu de miser sur la maximisation de la position d'un groupe que soutenait l'approche traditionnelle (Corporate planning). Dans cette logique, étant donné que les PP

peuvent constituer des blocages aux actions de l'entreprise, les gestionnaires ont besoin de comprendre les besoins des parties prenantes dans le but d'établir des barrières au sein desquelles des stratégies seront développées afin de maximiser l'intérêt d'un groupe des PP, les actionnaires (Ansoff, 1965). Signalons que le travail de SRI en 1960 était influencé par les concepts développés dans le département de planification de Lockheed, l'idée étant antérieurement venue du travail de Igor Ansoff et Robert Stewart (Freeman et McVea, 2001). Bien évidemment, en 1938 Barnard avait abondé dans le même sens en soulignant que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire (Mercier, 2001).

C'est pourtant en 1984 que la théorie fût formalisée par Edward Freeman dans sa publication « Strategic Management : A Stakeholder Approach » qui suscita une recrudescence dans la communauté académique, alors que l'entreprise faisait face à des revendications de toutes sortes par des groupes sociaux. Son idée naquit du constat que les théories traditionnelles n'aidaient pas les gestionnaires à développer des nouvelles stratégies moins encore à créer des nouvelles opportunités dans le contexte de mutation. Elles n'étaient donc pas adaptées au type de changements qui se produisaient dans l'environnement des affaires des années 1980. Il conclut ainsi à la nécessité d'un nouveau cadre conceptuel.

2.1.3. La théorie des PP : modèle de Freeman

Dans sa conception, Freeman (1984) définit une Partie Prenante comme tout individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation. Il s'agit donc d'une autre vision sur le but de l'entreprise qui, pour lui, n'est pas d'amasser du profit pour le redistribuer aux actionnaires selon l'approche du « shareholders » soutenu par Milton Friedman (2002), mais plutôt de répondre aux besoins des parties prenantes appelée stakeholders. Dès lors, les entreprises s'imposent une double obligation : d'une part, elles devraient honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de parties prenantes et de

l'autre, elles devraient savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement. Pour Freeman (1984), le profit étant une conséquence de l'activité de l'entreprise et non sa cause première, c'est une erreur pour une entreprise de ne se focaliser que sur les actionnaires, ignorant les autres personnes impactées par cette activité et sans lesquelles l'entreprise ferait faillite.

Cette approche révolutionnaire apportée par Freeman comporte les caractéristiques ci-dessous (Freeman et McVea, 2001) :

- 1) Il apporte un cadre stratégique unique, suffisamment flexible pour faire face au changement de l'environnement sans exiger régulièrement aux gestionnaires d'adopter des nouveaux paradigmes stratégiques. L'idée principale étant de briser le cycle confus dit « *Environment shift → New strategic problem → Development of new strategies framework → Adoption of new strategic practices → New environment shift → New problem* ». Ainsi, cette approche veut que l'entreprise n'ait pas de principes absolus de décision. Elle l'invite plutôt à questionner chacun de ses points de vue, pour réellement *tenir compte des besoins des parties prenantes*, dans l'hypothèse qu'un accord est toujours possible et qu'en cas d'intérêts contraires entre parties prenantes, l'entreprise doit rechercher un compromis, une troisième voie, qui permettrait de converger les intérêts des parties.
- 2) C'est plus une gestion stratégique qui recherche activement des nouvelles orientations, en considérant comment l'entreprise peut affecter son environnement et vice versa, qu'un processus de planification stratégique caractérisée par la prédiction et l'adaptation. Contrairement à la gestion stratégique, la planification stratégique se focalise sur la prédiction de l'environnement et, partant, développe des plans pouvant permettre à l'entreprise d'exploiter sa position. Cette dernière approche est à décourager.
- 3) Sa préoccupation principale c'est la survie de l'entreprise considérée par Freeman comme « *the achievement of an organization's objectives* ». Dans cette approche, la gestion des PP

est une activité sans fin (*a never ending task*) de comparaison et intégration des relations et objectifs multiples, le visé étant le succès à LT de l'entreprise.

- 4) Elle encourage les gestionnaires à développer des stratégies basées sur des observations faites sur l'environnement de l'entreprise, et à identifier et investir dans toute relation qui assurera le succès de l'entreprise à LT. Les tenants de cette approche considèrent des valeurs comme éléments clés de succès. De ce fait, le rôle des valeurs et la gestion basée dessus est prise en compte dans la stratégie de l'entreprise dans le cadre de l'éthique des affaires.
- 5) Elle est à la fois une approche prescriptive et descriptive qu'une pure approche empirique et descriptive. Au-delà de se fonder sur des faits et des analyses en procédant par l'intégration des analyses économiques, politiques et morales, cette approche soutient que les relations avec les PP peuvent être créées et influencées, et non seulement être considérée telle quelle.
- 6) Elle s'accorde avec la « *names and faces approach* » pour les parties prenantes que simplement analyser les rôles des parties prenantes particulières, soutenant que les parties prenantes sont des personnes avec des noms et prénoms avec lesquelles l'entreprise doit accepter de négocier. Les analyses sont ascendantes et non descendantes, partent du spécifique au général.
- 7) Au lieu d'établir des stratégies par PP, les gestionnaires doivent s'arranger pour satisfaire multiples PP simultanément, tout en sachant que la situation gagnant-gagnant n'est pas toujours garantie (*win-win situation*).

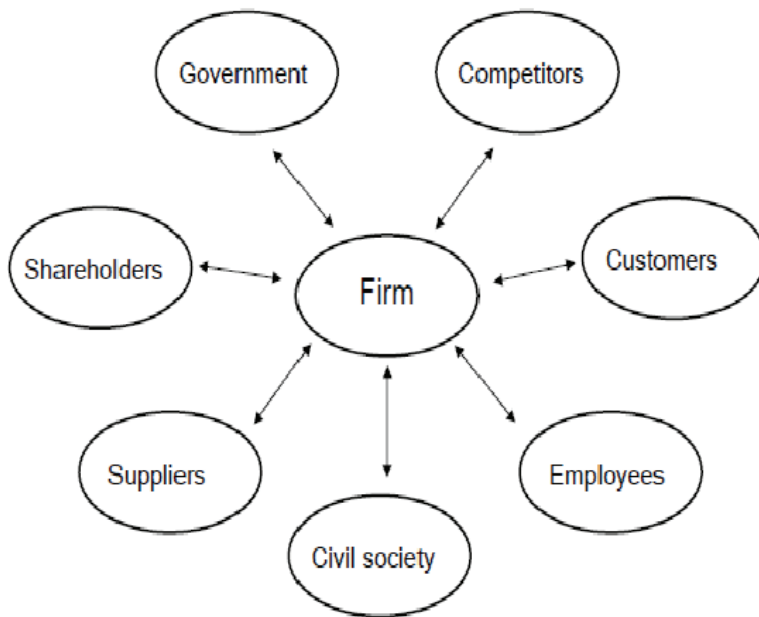
Cette théorie des PP de Freeman dans son développement actuel constitue la base de cette recherche. Elle se réfère à la responsabilité de l'organisation sur base de deux variables (Presqueux , 2017). La première revêtue d'un aspect empirique de la responsabilité, fait allusion à ***l'importance majeur de l'information*** grâce à laquelle les relations peuvent être bien

gérées entre l'entreprise et les PP de sorte à gagner l'adhésion. Il s'agit, comme détaillée dans les sections qui suivent, d'une communication transversale à toutes les phases du projet. La seconde variable quant à elle, fait allusion à la relation « *organisation - partie prenante* » confondu à l'approche normative de la responsabilité : de la relation « organisation - groupe » naît ***l'essence de l'organisation*** qui doit de ce fait affiner la « persévérance dans son être » par la gestion des relations établies avec les PP.

Ce modèle qui tient compte de l'implication des PP peut se résumer en 4 propositions (Acquier & Aggeri, 2006) vraisemblablement indissociables :

- 1° l'organisation « possède » des parties prenantes qui ont *des* requêtes à son écart ;
- 2° toutes les parties prenantes n'ont pas *la même capacité d'influence* sur l'organisation ;
- 3° la prospérité de l'organisation dépend de sa *capacité à répondre aux demandes* des parties prenantes influentes et légitimes ;
- 4° et la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

Initialement le modèle des PP de Freeman (1984) était présenté comme une carte dans laquelle l'organisation est le centre d'une roue et les parties prenantes sont au bout des rayons autour de la jante (Alok Mishra et Deepti Mishra, 2013). Il se composait d'un cercle central, ou ovale, représentant l'entreprise, entouré d'un nombre variable d'autres cercles ou ovales avec des flèches bidirectionnelles vers et depuis l'ovale central, chaque ovale représentant un groupe de parties prenantes. Ce cadre incluait onze parties prenantes sur une base non exhaustive (Freeman, 1984). La version la plus courante de ce modèle comporte sept parties prenantes présentées dans la figure ci-après.

Figure 02. Modèle courant des Parties Prenantes

Source: *Le model des Parties Prenantes original (Freeman, 1984)*

La croyance de Freeman sur ce que serait le rôle de l'entreprise est perceptible à travers cette figure, celle de créer de la valeur pour toutes les PP, et pas seulement pour les actionnaires. Cette figure montre également ce que défend Freeman que la théorie des parties prenantes est une vision du capitalisme qui met l'accent sur les relations interconnectées entre une entreprise et ses clients, fournisseurs, employés, investisseurs, communautés et autres personnes ayant un intérêt dans l'organisation. De ce point de vue, ce modèle paraît restrictif car ne prenant en compte que les entreprises commerciales (business). Il est cependant adaptable aux organisations ne visant pas les lucres, un aspect non encore suffisamment abordé dans les recherches empiriques. C'est la particularité de cette thèse dont l'application est faite sur des projets humanitaires de développement.

2.2. TPP DANS L'HUMANITAIRE

Initialement appliquée dans le cadre purement des affaires (business), la TPP est actuellement admise dans tout secteur socio-économique. En effet, à l'issue de la publication de son ouvrage intitulé « *The strategic management : A stakeholder Approach* » (Freeman, 1984, 2004), Freeman fut surpris de constater que l'idée qui initialement portait sur la gestion stratégique des affaires, intéressait les praticiens de l'enseignement du domaine des affaires, de la société et la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, dans son article « *the stakeholder approach revised* » (Freeman, 2004), il reconnaît certaines des faiblesses de sa théorie et actualise quelques-unes de ses convictions. C'est à ce titre qu'il considère que, compte tenu du développement de la théorie des parties prenantes, on ne saurait trop insister aujourd'hui sur l'implication majeure de l'argument de base selon laquelle *la théorie des PP concernent l'entreprise commerciale, et que seule cette dernière s'intéresse aux parties prenantes*. Bien que nombreux auteurs montrent que la TPP n'exerce une influence considérable que dans les discours et pratiques des acteurs du secteur lucratif (Abrahamson et al., 2016), dans la pratique, le secteur non lucratif s'appuie abondamment sur la notion de parties prenantes et la perspective de cette théorie pour penser la gouvernance des organisations non lucratives et leur rôle dans la société (Laville et al. 2015). L'idée majeure en est qu'il existe au sein des affaires et des organisations non lucratives un esprit de PP qui consiste en des principes qui guident clairement la mise en œuvre de la pensée de PP.

C'est ainsi que le cadre opérationnel de l'UE à travers la GCP met en place les dispositifs de communication mettant en relation les parties prenantes tout au long du cycle du projet (Commission Européenne, 2001). Il s'agit des groupes cibles constitués des bénéficiaires, des institutions locales et des divers décideurs dans le cadre du projet, afin d'assurer dans la mesure du possible l'implication des parties prenantes clés, tout en identifiant systématiquement toutes les différences de genre, ainsi que les intérêts, problèmes et potentiels

spécifiques des femmes et hommes au sein des familles des parties prenantes. Partant de cela, la Commission Européenne instruit les acteurs humanitaires à faire participer activement les bénéficiaires et autres PP à la description détaillée de l'idée de projet pour sa pertinence et sa faisabilité.

L'Agence Fonds Social Européen (2006) rejoint la Commission Européenne en plaçant parmi les facteurs de réussite d'un projet, la capacité des parties prenantes à gérer les risques et leur responsabilité dès l'élaboration du projet jusqu'à son évaluation.

2.3. TYPOLOGIE DES PP

Les parties prenantes peuvent être catégorisées selon la participation aux risques que court l'entreprise et leur influence sur le système.

Se basant sur les risques à supporter par les membres, Clarkson (1995) considère qu'il existe des *parties prenantes volontaires et des involontaires*. *Ces catégories se distinguent par le simple fait que les premiers acceptent le partage des risques inhérents à la transaction en investissant quelque chose de précieux dans l'entreprise pour leurs propres intérêts, et cela, à travers l'établissement des relations contractuelles avec l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont, en revanche, celles placées involontairement en situation de vulnérabilité en s'exposant malgré elles aux conséquences des activités de l'entreprise.*

Partant de l'influence qu'ont les acteurs sur le système ou celle que ces derniers subissent, James Mayers (2005) distingue les parties prenantes Primaires des parties prenantes secondaires. Alors que le premier groupe est constitué de ceux qui sont affectés par le système ou peuvent l'influencer de manière directe, les membres du deuxième ne sont pas immédiatement affectés et ne peuvent pas directement influencer le système. Il estime en outre qu'il existe des parties prenantes internes qui travaillent entièrement dans les limites de l'organisation et les parties prenantes qui fournissent des intrants à l'organisation, concurrence l'organisation et ayant un intérêt particulier dans la façon dont l'organisation fonctionne. Celles

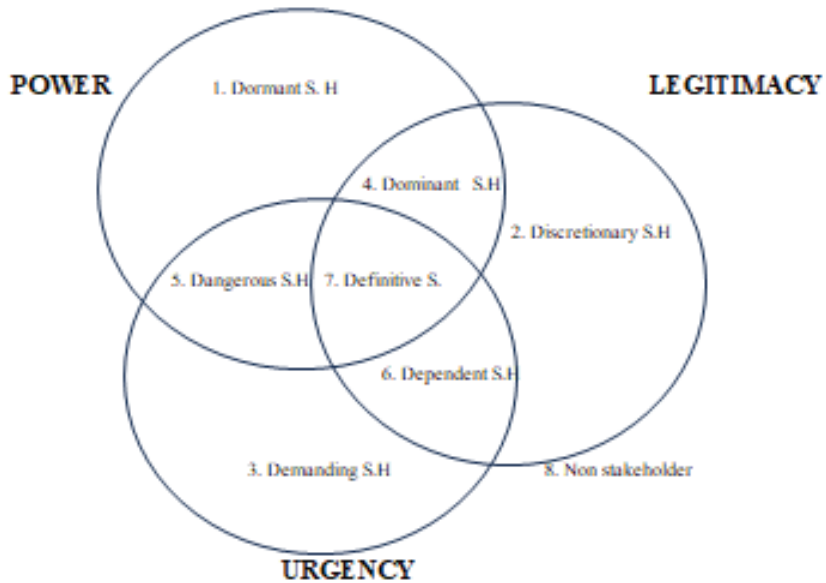
qui sont à la fois interne et externe à l'organisation constituent la classe des parties prenantes Intermédiaires. Pour Kachan et Rubinstein (2000) qui semble admettre cette typologie, les PP primaires sont celles qui sont à mesure de faire valoir des droits ou des intérêts à titre privé ou public alors que les PP secondaires ne le peuvent pas.

Dans le cadre de l'humanitaire, les GC dont les bénéficiaires des projets seraient plus considérés comme des PP secondaires et involontaires alors que les primaires et volontaires seraient entre autres les bailleurs de fonds de projets. Cette typologie des PP tire son existence de deux visions, dont la vision gestionnaire et celle relative à l'éthique (Nathalie Semal, 2006).

La Vision gestionnaire des PP

Elle sous-entend envisage la question de PP en termes de performance et de pérennité de l'organisation. Les tenants de cette vision soutiennent que les PP détiennent des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'Organisation, ce qui nécessite leur considération et une bonne gestion pour plus de performance. Ainsi, l'entreprise doit connaître les demandes et attentes des PP afin d'améliorer sa stratégie et ses prévisions, et leur donner à voir en quoi elle répond à ces demandes et attentes et mériter leur confiance (Freeman, RE 1984 ; Berman et al., 1999). Cette vision légitime l'exclusion des PP ayant des intérêts à défendre mais peu de pouvoir sur la firme (Perrais, 2003 et 2004a) et incorpore une norme d'action implicite selon laquelle compte tenu de la rationalité limitée des dirigeants, ceux-ci doivent focaliser leur attention sur les PP les plus influents. Ce qui justifie la catégorisation de Michel et al. (1997) qui distingue les PP en fonction des différentes combinaisons de trois attributs qui détermineraient l'efficacité de leurs pressions sur l'entreprise. Il s'agit de leur *pouvoir*, *légitimité* et *urgence* de la demande comme présenté sur la figure n° 03.

Figure 03. Catégorisation des PP en fonction de leur pouvoir, légitimité et urgence



Source: Categorization des PP (Mitchell et al., 1997)

Ce sont les dirigeants de l'organisation qui définissent à priori l'espace de délibération, qui le « ferment » littéralement et se font les intermédiaires des points de vue légitimes des PP au cours des réunions de travail en interne, de revue de direction, etc. L'information issue des PP constitue un moyen d'améliorer le processus de décision dans l'organisation. En revanche, l'information délivrée aux PP est un moyen d'éviter l'opposition ou de gagner leur l'adhésion (Benoit et al., 1995). Le système d'information constitue donc la base sur laquelle s'appuient les relations avec les PP, les informations visant à renforcer ou modifier des comportements dans un processus de communication s'étendant dans les deux sens.

La vision éthique des PP

Celle-ci considère la question des PP en termes civiques. De ce point de vue, chaque individu ou groupe d'individus potentiellement affecté par l'entreprise ou capable de l'affecter,

directement ou indirectement, est considéré comme porteur d'enjeux et des paroles légitimes. Les droits quant à la prise en compte des enjeux sont donc de nature différente mais de valeurs équivalentes, la distinction et hiérarchisation qu'établissent les typologies de la vision gestionnaire étant rejetées et aucune n'étant proposée (Ballet et Bazin, 2004a). Les relations sont appréhendées comme celles d'interdépendance plus que des rapports de force. Dans cette logique, l'identification des PP et la construction des enjeux respectifs ne seraient pas du seul ressort des dirigeants mais s'établiraient au gré des interactions et des connexions que l'évolution de la situation de l'entreprise ferait surgir, dans une dynamique proche du processus d'écologisation (Latour, 1995). Les PP appelées à délibérer se révèlent dans le cours des interactions ou les acteurs en présence sont en même temps en position d'énonciateur et de destinataires d'une parole légitime, l'espace de délibération étant maintenu ouvert.

Inspirés par cette vision, certains auteurs proposent de considérer l'environnement naturel (entité non humaine) comme une PP à part entière. Tels sont les cas de Buchloz (1993), Bazin et Ballet (2004), et Doane (2005) contredits par Persais (2002 ; 2004b) pour qui, si l'entreprise est capable d'agir sur les milieux naturels, l'inverse n'est pas vrai. Afin de renforcer son idée, il estime que la nature ne peut dire ce qui est bon ou mauvais pour elle, pourtant la TPP impliquerait une explicitation des intérêts.

La vision Ethique des PP semble plus cohérente car impliquant un processus ouvert de délibération des règles, principes et modalités de gestion environnementale, et un modèle de communication interactionniste. C'est d'ailleurs ce que soutiennent Freeman, Wicks et Marens dans ce qu'ils appellent « *separation thesis* » selon laquelle on ne peut pas utilement analyser le monde des affaires comme étant séparé du monde éthique ou politique, les valeurs personnelles étant embarquées dans toutes nos actions. Cette vision est de nature à faciliter l'adhésion de tous, chacun étant motivé par la considération de ses opinions, et partant, la prise en compte de ses intérêts. Ce qui n'est pas toujours le cas dans la pratique ou on observe des

dispositifs proches du modèle de planification stratégique en vogue dans les années 1950-1960. Les gestionnaires réalisent la synthèse au bénéfice de la firme que d'ouvrir l'espace de délibération de l'action à toutes les PP.

2.4. LES CRITIQUES A L'ENDROIT DE LA TPP ET DEFIS DANS UN CONTEXTE SECURITAIRE INSTABLE.

2.4.1. Les avantages de la TPP

La TPP, dite vision révolutionnaire, s'est rependue au point qu'il a été admis par le Stanford Research Institute que sans le soutien des parties prenantes l'entreprise cesserait d'exister (Freeman 1984), étant donné que ces dernières dictent la survie et la pérennité de l'entreprise. C'est dans cette logique que Freeman (2004) conteste ce qu'il appelle « *the myopic institutions theory* », hypothèse selon laquelle les entreprises qui investissent dans la GPP et améliore leur performance sociale sera pénalisée par les investisseurs intéressés uniquement par le retour sur investissement (Freeman, 2004). La TPP est ainsi devenue une référence dans la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, du fait de son avantage de prendre en considération les intérêts spécifiques des acteurs liés à l'entreprise et de ce point de vue, au processus de création de la valeur. Dans le but de renforcer le partenariat, une place de choix est attribuée à la négociation au détriment de la loi du secret, des verrous et des déclarations de guerre a-tout-va, la préoccupation étant l'impact de la stratégie sur l'environnement et l'éthique publique. Ainsi, la TPP ambitionne que les consommateurs et riverains qui n'ont guère de possibilité de forcer l'entreprise à prendre en compte leurs points de vue se retrouvent dans cette autre façon de faire les affaires.

A partir de ses faibles commencements, cette théorie a évolué jusqu'à la catégorisation des parties prenantes et l'établissement du processus de leur analyse (Mayers, 2005). Bien que, certains n'approuvent pas l'idée de continuer à faire de l'Etat une partie prenante après les

accords de Paris de 2015 et la pandémie du covid-19 de 2020 (Pesqueux, 2020), le concept est à ces jours élargi à toutes les parties contribuant au développement de l'entreprise (Verstraete et Jouison, 2007, p. 5).

Contrairement à la plupart des théories de l'organisation et des approches de la stratégie, la TPP prône un environnement de l'entreprise plus riche et complexe, en soulignant la relative et porosité de ses frontières. Les frontières entre l'entreprise et la société seraient non plus stables et bien tranchées mais mouvantes et susceptibles de négociations et de redéfinition. La vision de l'entreprise est donc assez ouverte et son environnement n'est plus conçu sur un mode essentiellement concurrentiel et marchand, la vision étroitement économique de l'entreprise étant vouée à l'abandon au profit de la prise en compte des variables socio-politiques dans l'analyse stratégique.

2.4.2. Les faiblesses de la TPP

En dépit des avantages que présente la TPP, elle a fait objet de plusieurs débats entre chercheurs qui la positionnent par rapport à la théorie normative des affaires, la gouvernance d'entreprise et théorie d'organisation, la responsabilité et performance sociale, et la gestion stratégique (Freeman et Mc Vea). Certaines faiblesses ont été, à certains points de vue, reconnues par Freeman lui-même (2004), notamment par sa confession de n'avoir pas fait attention aux méthodes, bien qu'estima que la TPP était à la fois descriptive, prescriptive et instrumentale.

2.4.2.1. Approche des PP de la théorie normative des affaires

L'idée défendue par les tenants de la théorie Normative des affaires, dont notamment Donaldson et Preston (1995), est la catégorisation de la TPP en *théorie descriptive* qui démontre que toute entreprise a des PP, *théorie instrumentale* selon laquelle l'entreprise qui

considère ses PP a des stratégies réussies, et *théorie normative* qui décrit pourquoi les entreprises devraient accorder une considération à leurs PP. Dans sa forme la plus simplifiée, la théorie normative stipule que les gens devraient être traités comme des fins en soi que des moyens aux fins de l'entreprise, et les gestionnaires devraient prendre des décisions en respectant le bien être des parties prenantes (Bowie, 1999). La théorie normative suppose la question de savoir si, au-delà des conséquences de la GPP, il y a une exigence morale fondamentale pour adopter ce style de gestion. Tentant de justifier la considération due aux PP, Kochan et Rubenstein (2000) concluent que l'affaire des PP émergera quand les PP détiendront des bons actifs qu'ils exposeront au risque afin de l'influence et du droit de vote. Cette affaire sera néanmoins durable quand les incitations des leaders encourageront la réactivité des PP et quand la légitimité de celles-ci surmontera l'héritage idéologique sceptique de la société envers la gestion des parties prenantes.

A l'issue de la confrontation des prescrits formulés par la norme ISO 14004 en matière de gestion des parties prenantes et les pratiques concrètes développées par les entreprises pour établir des relations avec les riverains et les consommateurs, Semal (2006) trouve que les entreprises, par pragmatisme ou par stratégie, semblent privilégier la vision gestionnaire de la TPP. Ainsi, bénéficiant de la pratique de la norme ISO 14001 et l'absence du dispositif de veille citoyenne notamment par les associations de consommateurs, l'entreprise établit des modes de relations différenciées au gré de ses propres intérêts et de ses propres objectifs maintenant faible l'intégration des négociations de PP. Il estime que les pratiques et les dispositifs observés restent très proche du modèle de planification stratégique en vogue dans les années 1950-1960 et qu'il s'agit plus de bénéfice de la firme que d'ouvrir l'espace de délibération. Capron et Quairel (2007) partagent les mêmes propos en soutenant que les conditions favorisent la hiérarchisation des attentes par les dirigeants d'entreprises en leur permettant de choisir les acteurs qui compteront pour la définition de leurs stratégies. En

conséquence, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment d'autres, rendant difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. Dans cet ordre d'idée, il devient également utopique de penser que la somme des intérêts convergents des parties prenantes, corresponde à un intérêt général entendu comme intérêt de la société.

2.4.2.2. Approche des PP de la gouvernance d'entreprise et théorie d'organisation

Ce courant est né de la contradiction entre la vision traditionnelle de la protection des seuls intérêts des actionnaires et celle qui veut que les gestionnaires prennent des décisions bénéfiques à toutes les PP. Les débats à ce sujet sont encore en cours, certains plaçant pour un changement fondamental de la gouvernance de l'entreprise et d'autres rejetant la pertinence de l'ensemble du débat pour une approche partenariale (Williamson 1984, Freeman and Evan 1990, Goodpaster 1991, Boatright 1994, Wicks 1999, Orts 1997, Blair 1995). De là appaurent les tentatives d'étendre la TPP au "*Central paradigm*" de Jones (1995) qui relie en un tout cohérent des théories telle que celle des coûts de transaction et celle des contrats.

2.4.2.3. Approche des PP de la responsabilité et performance social

Philips et Reichart (1998) définissent le problème d'identification des PP comme étant une des lacunes flagrantes de la TPP. L'observation du principe de « *Who and What really counts* » en utilisant les critères de pouvoir, légitimité et urgence a été soulevée par Mitchell, Agle et Wood (1997). En outre, ce dernier a relevé l'ambiguïté de la relation entre la performance sociale et la responsabilité sociale d'une entreprise du fait de l'inexistence de mesure objective de la performance sociale d'une entreprise. La seule affirmation prouvable étant qu'une mauvaise performance sociale impacte négativement sur la situation financière de l'entreprise.

Cazal (2011), à travers son analyse du développement conceptuel et des soubassements théoriques de la TPP, a démontré que fonder la RSE sur des conceptions inspirées de la TPP risque de conduire à un libéralisme élargi, au volontarisme en matière de RSE et en définitive à une moralisation limitée d'un capitalisme débridé.

2.4.2.4. Approche des PP de la gestion stratégique

Harrison et St John (1996) établissent une différence entre analyse des PP et leur gestion, cette dernière étant fondée sur la mentalité du partenariat qui implique la communication, la négociation, la conclusion des contrats, la gestion des relations et la motivation, l'éthique faisant partie du processus. Ils confirment la possibilité de combiner les approches traditionnelles et celle des PP en utilisant un cadre global dans lequel les traditionnelles peuvent fonctionner comme des outils stratégiques. Par ailleurs, ils apportent aussi une distinction entre deux systèmes de gestion des PP : le « *Buffering* » et le « *Bridging* ». Le premier système qui comprend les activités telles qu'étude du marché, relation publique et planification, vise à contenir les effets des PP sur l'entreprise renforçant de cette façon les barrières entre l'entreprise et ses PP externes. Le deuxième système qui implique la construction des partenariats stratégiques, exige pourtant la reconnaissance des objectifs communs et la réduction des barrières autour de l'entreprise. Les deux pionniers de la gestion stratégique proposent la mise en place d'un cadre de détermination de l'importance de développer des tactiques de partenariat, et quand il est approprié, de s'appuyer sur des méthodes plus traditionnelles.

Fernandez (2022), tout en soutenant la TPP qu'il traite de contre-pied des autres approches qui n'envisagent la concurrence qu'en terme de rivalité et dont l'archétype est peut-être modelé de l'avantage compétitif de Michaël Porter qui, à juste titre, avait bien mis en évidence l'explosion de la concurrence avec la mondialisation et la fin des rentes de situation,

omettant la place de la coopération, démontre cependant que les parties prenantes ont des intérêts divergents de ceux des actionnaires. Pourtant, la TPP met au premier plan l'importance de prendre en considération les intérêts spécifiques des acteurs liés à l'entreprise et laisse une large place à la négociation pour renforcer les partenariats, plutôt que de jouer la loi du secret, de placer des verrous et de lancer des déclarations de guerre à-tout-va. La conciliation s'avère donc difficile pour lui.

Pour Presqueux (2020), cette théorie tient le rôle d'utopie, si l'on considère la formule proposée par Ricoeur (1997) stipulant que l'utopie questionne alors que l'idéologie légitime. Selon lui, refuser de reconnaître l'existence d'antagonisme dans et autour de l'entreprise à partir des parties prenantes est une utopie. Il estime que dans l'analyse stratégique autour des « parties prenantes », Freeman ne poursuit pas une ambition cartographique, mais plutôt une ambition stratégique selon laquelle une partie prenante ne vaut que pour autant qu'elle gêne la direction d'une entreprise dans l'élaboration de sa stratégie. Cette critique semble logique considérant que plusieurs parties prenantes impliquent plusieurs rôles à jouer. La question de savoir qui peut faire pression, pourquoi et qui ne peut pas se faire entendre trouve alors sa place. Pourtant, il en est de même de la question de savoir qui sont les rassembleurs et les diviseurs. En plus, Presqueux (2020) s'allie à ceux qui pensent que la définition du terme Partie Prenante telle que proposée par Freeman est ambiguë et ouvre un espace d'interprétation subjective sur celui qui peut être légitimement considéré comme partie prenante. Enfin, il considère qu'il y a eu modification de ce terme entre son apparition et l'usage qu'on en fait actuellement. Ce que rejoint le raisonnement d'autres auteurs qui estiment que la double filiation managériale et éthique à laquelle fait allusion la théorie des Parties Prenantes, bien que considérées comme partie intégrante du corpus, constitue une ambiguïté de la théorie (Cazal, 2011). Cette ambiguïté pousse d'autres auteurs à parler de « Parties intéressées », « Porteur d'enjeux » ou encore « Ayant droit » en lieu et place de Partie Prenante (Capron et Quairel-

Lanoizelee, 2007). Par ailleurs, l'existence de plusieurs PP ne facilite pas aux acteurs la tâche de négociation. Dans la pratique, elle ouvre plutôt la voie à la loi du plus fort, la maintenant comme règle fondamentale de négociation en entreprise.

S'agissant de contexte sécuritaire instable, la GPP n'est pas aussi facile qu'on peut le penser. Tel est le cas de la province du Nord-Kivu en général et le territoire de Masisi en particulier où sévissent les conflits armés de tous ordres. En effet, le concept bénéficiaire qui correspond sans nul doute aux acteurs principaux à la vie des projets, renvoie malheureusement aux victimes de la fatalité imposée par une calamité liée aux guerres, insécurité et à d'autres catastrophes ; aux dépourvus des moyens de tous ordres. En conséquence, au lieu que leur adhésion aux projets se situe dans l'implication et la satisfaction à travers leur expression du bien-être, ils y sont en quelque sorte contraints de peur qu'ils ne perdent certains ou tous les avantages. Ce qui semble correspondre à l'avis d'Anh et William (2021) pour qui les bénéficiaires dont les projets visent le bien-être n'ont pas une prise sur la conception et la mise en œuvre des interventions.

Cette réalité est réconfortée par la désorganisation du système étatique qui, dans les conditions normales, devrait orienter les organismes humanitaires dans leurs actions afin que ces dernières correspondent aux besoins réellement ressentis dans les milieux. Ce qui n'est pas le cas, l'Etat étant fragilisé par, non seulement la présence des groupes armés, mais aussi la faiblesse de l'armée loyaliste soupçonnée d'être infiltrée par des étrangers. En outre, la corruption a gangréné le système socioéconomique et politique, entraînant la défaillance de contrôle des organismes intervenants dans les projets et/ou programmes des ONGN et ONGI.

Chapitre troisième : MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET REVUE EMPIRIQUE SUR L'ENGAGEMENT DES PP

Ce chapitre est subdivisé en deux sections. La première est consacrée à l'engagement des PP aux projets. Dans un premier temps elle présente les catégories d'acteurs au projet et les facteurs de leur engagement, avant de décrire le mécanisme de leur implication au projet. La deuxième section portant sur la revue empirique s'intéresse aux résultats de quelques études se rapportant à l'engagement des PP aux projets. Pour une bonne compréhension et appréciation desdits résultats, les approches méthodologiques ayant conduit à leur obtention ont brièvement été exposées.

3.1. MISE ŒUVRE DES PROJETS ET ENGAGEMENT DES PP

3.1.1. Catégories d'acteurs et facteurs de leur engagement

3.1.1.1. Catégories d'acteurs au projet

Il est vrai que les catégories d'acteurs au projet varient selon le type de projet. Néanmoins, les acteurs peuvent se retrouver dans l'une ou l'autre de cinq catégories ci-dessous (Picq, 2016) :

- 1°. L'équipe projet qui est l'ensemble de personnes engagées pour la mise en œuvre du projet ;
 - 2°. Les organes de décision constitués des personnes qui décident sur le lancement, la poursuite, ou l'arrêt du projet ainsi que des ressources nécessaires à y allouer.
 - 3°. Les membres du contexte dans lequel s'insère le projet qui peuvent inclure toute la population vivant dans le rayon d'action.
 - 4° Les fournisseurs des ressources externes à l'organisation
 - 5° Les destinataires du projet qui sont les acteurs utilisateurs du projet et/ou qui en tire parti.
- Cette dernière catégorie inclut particulièrement les GC du projet.

3.1.1.2. Facteurs d'engagement au projet

Les facteurs motivant à l'engagement des PP varient selon les auteurs. Plus d'un gestionnaire se preoccupe de cet engagement dont la compréhension dépend de trois variables importantes (Freeman, 1984) : la participation, les incitations et les valeurs partagées. Tout doit être mis en place pour faire participer les PP dans la définition des projets, pour que le système d'incitation de l'organisation ne soit pas à l'encontre du succès et qu'aucun comportement ne s'oppose aux valeurs acceptées dans l'organisation.

Lavigne (2000), quant à lui, estime qu'une personne ne peut participer à un projet que pour au moins l'une des raisons suivantes :

- 1°. Intérêt objectif pour l'action proposée ;
- 2°. Espoir de gain à travers des ressources obtenues grâce au projet ;
- 3°. Stratégie de « jeu de l'oie » pour gagner la confiance de l'intervenant et obtenir ensuite une autre aide ;
- 4°. Participation quasi obligatoire du fait de l'appartenance à tel réseau de clientèle ou de dépendance.
- 5°. Etc.

La catégorisation des facteurs d'engagement des PP faite par Lavigne inclut les trois dimensions d'engagement organisationnel auxquelles font allusion Meyer et Allen (1991, 1997). Il s'agit de l'affectif qui traduit un attachement émotionnel à l'organisation, le normatif relevant d'une obligation morale ressentie et la dimension de continuité ou calculée, liée à la prise de conscience du coût que représenterait le fait de quitter l'organisation. Pour ces trois dimensions, les facteurs ne sont pas exclusifs les uns des autres. Par ailleurs l'idée d'engagement organisationnel est aussi valable pour d'autres PP (notamment les primaires) et que l'engagement affectif et normatif ne naissent en principe que si l'entreprise garantit par

ailleurs l'engagement calculé correspondant à des résultats financiers acceptables dans le cas de business.

3.1.2. Mécanismes d'implication des PP aux projets

Les mécanismes d'implication des PP dans le projet sont abordés à travers le processus de gestion des PP, l'analyse de leur pouvoir, et la mesure de leur implication. L'objectif ultime est de faire savoir comment doit procéder un gestionnaire de projet soucieux de la réussite de projet en favorisant la participation efficace de toutes les parties prenantes.

3.1.2.1. Processus de gestion des PP

Le processus de gestion des PP est constitué de 4 étapes. Il s'agit pour Ammellah⁶ de l'identification des PP, planification de leur engagement, son analyse et gestion, ainsi que sa maîtrise.

Identifier les parties prenantes de projet

En plus de la disponibilité des ressources nécessaires pour la réalisation du projet, il importe que le gestionnaire de projet se rassure de l'approbation et l'adhésion des PP, gage de réussite du projet. Pour ce faire, il doit être procédé en premier lieu, à leur identification en documentant régulièrement les informations pertinentes les concernant (leurs rôles, pouvoirs et intérêts, leurs besoins et attentes, etc.) ainsi que les actions de communication à mener en vue de les engager.

A ce sujet, l'International Association of National Public Health Institutes (IANPHI)⁷ estime que cette identification, qu'il juge de phase initiale, doit être inclusive, stratégique, et pragmatique tout en pensant à l'avenir.

⁶ <https://blog-gestion-de-projet.com/parties-prenantes-de-projet>

⁷ IANPHI, Guide de planification de la participation des parties prenantes, <https://www.ianphi.org/includes/documents/sections/tools-resources/stakeholder-guide/stakeholder-guide-fr.pdf>

Planifier leur engagement

Sur base des informations pertinentes documentées lors de l'identification des PP, on planifie les approches appropriées pour leur meilleure implication. Pour y parvenir et partir du niveau actuel de leur engagement pour définir le niveau souhaité, Mohammed recommande l'utilisation de la matrice d'évaluation de l'engagement des PP ci-après avant de définir la démarche à adopter et les supports de communication appropriés à chaque PP du projet pour s'assurer de son engagement positif vis-à-vis du projet.

Tableau 02. Matrice d'évaluation d'engagement des PP

Identifiant	Inconscient	Résistant	Neutre	Supporteur	Leader
PP1		X			
PP2	X				
PP3				X	

Dans cette matrice, il est à noter l'existence de deux positions extrêmes. D'une part l'inconscient du projet et de ses impacts, et le Leader qui est conscient du projet, de ses impacts et activement engagé pour contribuer à son succès d'autre part.

Pour certains, un plan d'engagement des PP doit contenir les noms des PP, le niveau d'intérêt et d'influence de chacun d'eux, la fréquence de communication, le canal de communication et le type d'information approprié pour chacun⁸. Soulignons que la disponibilité d'un plan d'engagement présente des avantages non négligeables. En plus du fait qu'il permet de bien gérer les attentes et réduire les risques, un plan d'engagement bien élaboré est un outil de renforcement de confiance, d'amélioration du processus de prise de décision, et partant, de création d'une synergie d'équipe.

⁸ Asana, <https://asana.com/fr/resources/stakeholder-engagement-plan-template>

Les analyser et gérer leurs engagements

Cette étape porte essentiellement sur la communication et le travail avec les parties prenantes, en encourageant leur participation adéquate pour la satisfaction de leurs attentes et intérêts, et gérer les problèmes surgissant tout au long du cycle du projet.

Se rassurer de la bonne compréhension des enjeux et des risques par tous les acteurs exige que le gestionnaire de projet les implique en temps opportuns, négocie et communique avec eux. Cela sous entend également qu'il prenne en compte et maîtrise les risques relatifs à la gestion des PP et résolve les problèmes identifiés.

Maîtriser leur engagement

L'objectif de cette étape est la maîtrise des relations avec les différentes PP et adapter les stratégies afin d'encourager et maintenir leur engagement. Dans ce processus, les qualités de leader, sens d'écoute active et capacités de réseautage du gestionnaire constituent une base solide sur laquelle le gestionnaire de projet s'appuie.

Ce qui conduit à la priorisation des PP telle que développée par Amellah⁹ pour qui, les gestionnaires de projet doivent être stratèges dans leurs approches pour gérer l'engagement des parties prenantes les plus influentes en priorisant leurs actions. En effet, toutes les PP n'ont pas le même niveau de pouvoir et d'influence. Il importe donc d'analyser leur pouvoir minutieusement.

Certains auteurs rejoignent la proposition de Mohammed en identifient trois étapes pour réaliser une matrice des PP :

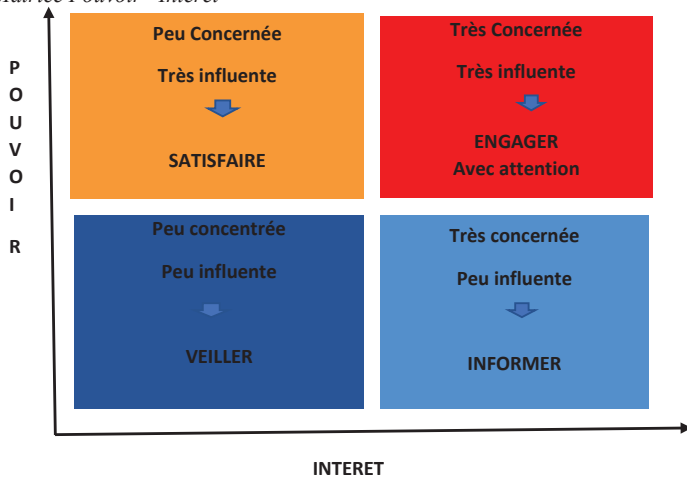
- La première étape est *l'Identification des parties prenantes à l'aide d'un brainstorming* ;
- La deuxième consiste en *leur classement par degré de priorité* en évaluant leur niveau d'influence et leur niveau d'intérêt à l'aide de la matrice pouvoir-intérêt. Cette matrice indique que les actions à entreprendre sont fonction de la position attribuée à chaque PP. Dans cette

⁹ <https://blog-gestion-de-projet.com/parties-prenantes-de-projet>

logique, les PP avec un pouvoir important et très intéressées doivent être entièrement impliquées et tout doit être fait pour leur satisfaction. Celles dont le pouvoir est important mais peu intéressées peuvent être satisfaites mais ne pas être excessivement impliquées. Quant à celles dont le pouvoir est faible mais très intéressées, elles doivent être adéquatement informées car pouvant jouer le rôle de conseiller. En fin, celles dont le pouvoir et l'intérêt sont faibles, il ne faut pas les importuner avec un excès de communication tout en ayant un œil sur eux.

- La troisième est la *compréhension des PP clés en déterminant ce qu'elles pensent du projet* avant de créer un plan de communication de gestion de projet. Ce qui confirme l'importance de la matrice Pouvoir-Intérêt proposée par Mendelow (1991) et repris par James Mayers tel que présenté dans le tableau 04 en termes de stratégies générales de gestion des relations entre PP.

Figure 03. *Matrice Pouvoir –Intérêt*



Source : HEC Montréal, du rêve à la relève, URL : <https://revealareleve.hec.ca/boite-a-outils/matrice-attente>

Tableau 03 : *Quatre stratégies générales de gestion des relations entre les PP*

Pouvoir/Potentiel de la PP	Potentiel élevé	Faible potentiel
Pouvoir élever	Collaborer avec	Atténuer l'impact, défendre contre
Pouvoir faible	Impliquer, renforcer les capacités et garantir les intérêts	Surveiller ou ignorer

Source : *Analyse du pouvoir des Parties Prenantes*, James Mayers (2005, p. 13)

Il ressort de la figure 03 et du tableau 03 que les actions et interactions avec les parties prenantes dépendent de leurs positions respectives. Ainsi, quand la PP a un pouvoir élevé et fortement intéressé par le projet, il importe de l'engager avec attention. Ce qui renvoi à le consulter, lui proposer un partenariat, Co décider avec lui et le rapprocher de la gestion. Quand, en revanche, la PP a un faible pouvoir et moins d'intérêt au projet, il est recommandé de veiller à ne pas aller à sa rencontre, que l'information ne soit mise à sa disposition, prendre toujours la température et surveiller les « CONTRE ». Cela implique un effort minimal de la part des gestionnaires. A l'égard d'une PP avec pouvoir élevé et faible intérêt, les gestionnaires devraient veiller à sa satisfaction en lui délivrant des informations de qualité afin d'accroître progressivement son intérêt. La délivrance de l'information, le sondage des avis et la proposition de rôle d'ambassadeur seraient les actions conseillées en face d'une PP au pouvoir faible et forte intérêt.

3.1.2.2. Pouvoir d'engagement des PP

Mayers (2005) préconise 6 étapes pour analyser le pouvoir des PP : *formulation d'un objectif et des procédures d'analyse et d'appréciation initiale du système ; l'Identification des principales Parties Prenantes au projet ; explorer les intérêts, caractéristiques et circonstances des PP ; l'identification des modèles et des contextes d'interaction entre PP ; Evaluer le pouvoir et le potentiel des PP ; et l'évaluation des options et exploitations des conclusions pour aller de l'avant.* Le tableau 04 présente les 6 étapes et les activités y relatives.

Tableau 04. Les étapes d'analyse du pouvoir des PP

N°	Étapes	Ativites
1	<i>Formulation d'un objectif et des procédures d'analyse et d'appréciation initiale du système</i>	Création des conditions propices à un dialogue multipartite : - permettre aux PP d'aider à identifier d'autres ; - Veiller à la confiance des PP vis-à-vis de l'organisation des réunions ; - Promouvoir le dialogue et non une transmission des informations à sens unique ; - Veiller à la préparation et information des PP pour prise des décisions judicieuses ; - Associer les PP à la définition des conditions d'engagement ; - Permettre aux PP d'exprimer leurs opinions en toute liberté et sans crainte de représailles ; - Prévoir un processus de divulgation publique et de retour d'information.
2	<i>Identification des principales Parties Prenantes au projet</i>	Usage de tous les moyens afin de ne pas oublier une PP pivot : - Mettre en contribution les registres écrits, données démographiques et les PP ; - Veiller à ce que les individus impliqués soient représentatifs de leurs groupes en tenant compte de l'identité et responsabilité ; - Revenir régulièrement sur l'identification des PP
3	<i>Explorer les intérêts, caractéristiques et circonstances des PP</i>	Amener les PP à exprimer leurs préoccupations : - Organiser une session de réflexion, des entretiens semi-structures, de collecte des données existantes ; - Exploiter des chartes chronologiques et des diagrammes - Usage de l'observation directe et dialogue informel.
4	<i>Identification des modèles et des contextes d'interaction entre PP</i>	Compréhension des relations entre PP et exploration des facteurs entrant en jeu dans les conflits et la coopération : - Utilisation de la méthode de 4R qui permet d'évaluer les Droits, les Responsabilités et les Récompenses (Revenus ou recettes) et les Relations avec les autres groupes - Entretien narratifs.
5	<i>Évaluer le pouvoir et le potentiel des PP</i>	Analyse de la probabilité des priorités disparates, de même que l'existence des intérêts légitimes représentés par des sans voix: - Déterminer le pouvoir et le potentiel ou importance des PP pour l'atteinte d'un objectif - Classer les PP en quatre stratégies générales d'engagement : Pouvoir élevé, pouvoir faible, potentiel élevé et potentiel faible
6	<i>Évaluation des options et exploitations des conclusions pour aller de l'avant</i>	- Résumer les informations obtenues à travers les cinq premières étapes ; - Visualiser dans un ou plusieurs tableaux, les intérêts, le pouvoir, l'influence, les problèmes, et la participation de chaque PP clé ou chaque groupe.

Source : Adapté par nous même à partir des étapes d'analyse du pouvoir des PP de Mayer

Cette approche paraît facile dans la pratique mais pèche contre la vision éthique de la TPP du fait qu'elle expose au risque de donner plus d'avantages à certaines PP au détriment des autres. Par ailleurs, à la suite du risque inhérent à la catégorisation, la représentation et les stéréotypes auxquels l'on se prête, certaines PP ont moins de chance d'être convenablement représentées ou bien comprises. En plus, c'est plus probable d'ignorer les PP classées comme jouissant d'un faible pouvoir et faible potentiel, pourtant pouvant jouer un grand rôle dans les conseils, surtout que la position dans ce tableau peut changer selon les moments et les circonstances.

A titre illustratif le tableau ci-dessous présente le résumé des informations issues des 5 étapes d'analyse du pouvoir des PP. Il peut être adapté de manière à y inclure différentes informations supplémentaires selon le besoin.

Tableau 05. Analyse du pouvoir des PP

INFORMATIONS	/	PARTIES PRENANTES	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5	PP6	PP7
Relation entre PP et le problème									
- Affectation par le problème - Capacité/Motivation à participer à la résolution - Relation avec les autres PP									
Impact escompté du projet/Programme									
- Impacts positifs (Avantages) - Impacts négatifs (Coûts) - Impact net - Intérêts principal									
Analyse du pouvoir des PP									
- Pouvoir - Potentiel - Relation avec les autres - Impact net - Options/Suite possibles									

Source : Adapté à partir des trois tableaux de James Mayers, *Analyse du pouvoir des Parties Prenantes*, p. 14

Dans ce tableau PP1 jusqu'à PP7 représentent les 7 Parties Prenantes identifiées. Ce nombre peut varier selon les cas.

L'analyse du pouvoir des PP telle qu'abordée à travers les 6 étapes ci-haut semble être un outil important pouvant permettre d'affiner l'appréciation des effets de répartition des projets ou programmes existants ou envisagés. Son utilité dans l'identification de ceux qui peuvent les influencer sur les projets ou programmes et comment, lui donne une valeur ajoutée son rôle dans la mobilisation des activités étant vital. En plus d'accroître l'appropriation des

décisions, elle permet d'écarter les questions les plus épineuses durant les premières phases de négociation, tout en facilitant l'identification des priorités en vue d'aller tout droit au cœur du problème.

Néanmoins, à la suite de certains enjeux, sa mise en pratique de façon systématique dans les contextes d'élaboration ou de mise en œuvre des projets n'est pas aisée. En effet, les ordres du jour des analystes ne sont pas toujours expliqués de façon transparente ni régulièrement remis en question, il n'est toujours pas facile de traiter les parties prenantes avec équité pour établir une hiérarchie entre elles ou opérer un choix, et la maîtrise des dynamiques et conflits internes au sein des groupes des PP n'est pas une évidence. En outre, les parties prenantes ne sont pas statiques, il existe des conflits liés aux valeurs fondamentales rendant pénible la découverte de terrain d'entente, garantir aux groupes marginalisés une plus forte représentation demeure un défi, la révélation des informations sur des groupes faibles donne l'opportunité aux groupes les plus puissants à mener des actions inéquitables au sein du processus. C'est pourquoi, Mayers (2005) exhorte les analystes du pouvoir des PP, et qui, par là même, ouvrent les relations entre elles, de lier les conséquences aux mécanismes qui puissent continuer à s'en occuper, plutôt que de les laisser en suspens.

3.1.2.3. Mesure de la participation des PP

L'importance de la mesure de la participation des PP serait à la base d'une divergence entre les théoriciens et les praticiens de la gestion des projets. Pendant que le premier groupe y attacherait moins d'importance, le deuxième le considérerait comme une solution préférable pour l'évaluation de programmes, considérant qu'il s'agit d'une approche ascendante. Pourtant, si les bénéficiaires sont considérés au même titre que d'autres PP, il n'en est pas ainsi. C'est pourquoi, Anh et William (2021) propose une approche intermédiaire à travers deux dimensions : les principes et le cycle des projets.

3.1.2.3.1. Mesurer la participation des PP à travers les principes

L'intégration de la participation des parties prenantes est non seulement une activité utile, mais elle produit des résultats et permet de lutter contre les inégalités sociales. Sur base de la proposition de Schrandt (2014), il y a lieu de soutenir l'approche de sept principes devant régir l'ensemble des composantes de la planification et de l'opérationnalisation de la participation des parties prenantes.

Il s'agit des principes ci-dessous :

1° L'inclusion ou respect des PP signifiant la reconnaissance de leurs rôles et responsabilités respectives permettant d'apprécier leurs contributions respectives tout en établissant des mesures appropriées pour la participation de tous malgré leur diversité.

2° La transparence qui suppose que la définition des rôles et responsabilités des PP sont faites et avec la contribution de tous, pour un consensus manifeste et approbation collective.

3° Le co-apprentissage qui se rapporte au développement d'un plan pour se rassurer de la compréhension du processus et application des principes par les partenaires bénéficiaires et les autres PP.

4° L'alignement qui consiste en la complémentarité et combinaison des efforts ou activités de deux ou plusieurs acteurs, pour des résultats collectifs supérieurs.

5° L'équité renvoyant au traitement sur un même pied d'égalité de toutes les PP, quels que soient leurs statuts, ressources ou opportunités.

6° « Do no harm », qui renvoie à la protection des bénéficiaires, des clients ou des utilisateurs finaux d'une intervention humanitaire.

7° La participation délibérée des PP en tant que résultat devant intervenir continuellement tout au long du cycle de vie du projet ou du programme. Les activités y relatives ainsi que ses résultats doivent tout de même être évalués pour apporter des améliorations et mettre en lumière les facteurs influençant le degré de participation sur les autres résultats.

Ces principes, comme l'estiment Anh et William (2021), constituent des indicateurs de la participation délibérée des PP et doivent être suivis et évalués dans chaque phase du cycle du programme ou projet.

3.1.2.3.2. Mesurer la participation des PP à travers le cycle de projet

Toutes les phases fournissent, chacune, des occasions pour la participation des parties prenantes. Cependant, mesurer cette participation à travers ces phases ne se fonde pas sur des indices de fiabilité scientifiquement admis. Il s'agit plutôt d'un examen effectué avant la mise en œuvre du projet ou programme, des ajustements stratégiques ciblés étant possible tout au long du cycle. Ici, il s'avère nécessaire de rappeler que le suivi et évaluation des principes de participation intervient tout au long du cycle du projet.

1° Le cycle de projet selon Anh et William (2021)

Pour ces deux auteurs, tout projet devrait franchir 4 phases :

Phase 1 : Le Développement de la conception du projet ou programme est la phase pendant laquelle les donateurs et les autres PP qui cherchent à faire le bien doivent comprendre les priorités des communautés, leurs intérêts et objectifs communs en vue de résoudre les difficultés.

Phase 2 : La conceptualisation des théories du changement et du cadre logique où les contributions des bénéficiaires dans le développement d'indicateurs de progrès/réussite sont attendues. Lesdites contributions sont essentielles pour mesurer ce qui importe et qui peut contribuer à la durabilité du projet/programme.

Phase 3 : Suivi du programme qui devrait connaître la participation des représentants des groupes cibles résidant dans la zone de mise en œuvre du projet. Leur rôle est fondamental dans l'interprétation des résultats pour le suivi de la performance ainsi que du contexte. En dehors des résultats, le dialogue avec eux permet de communiquer les défis et le changement envisagé pour s'adapter à la complexité du contexte.

Phase 4 : Évaluation devenue nécessaire au vu de la concurrence forte qui apparaît même dans les activités à caractère social. Il s'agit pour Anh et William (2021) d'un investissement dont l'importance est capitale, la préoccupation étant la validité externe de l'évaluation par rapport à sa validité interne. Son utilisation ne devrait donc pas conduire à sortir le projet ou programme de son contexte en vue de l'étendre à d'autres.

Dans leur réflexion, Anh et William (2021) note la possibilité de combiner, les deux dimensions de la mesure de la participation des PP comme dans le tableau ci-après.

Tableau 06. *Croisement de deux dimensions de mesure de la participation des PP*

PRINCIPES	PHASES DU PROJET			
	<i>Développement de la conception</i>	<i>Conceptualisation théories du changement et cadre logique</i>	<i>Suivi</i>	<i>Évaluation</i>
Inclusion/Respect				
Transparence				
Co-apprentissage				
Alignement				
Équité				
Do no harm				
PDPP en tant que Résultat				

Source : *Mesurer la participation des PP : une approche pratique, p. 42*

Dans ce tableau, les croisements des principes et des phases correspondent aux possibilités qualitatives de participation délibérée des PP. La deuxième façon d'utiliser le tableau est d'introduire une notation donnée pour évaluer la mesure dans laquelle un croisement des principes et des phases intervient. Ces deux dimensions de mesure de la participation des PP sont donc de nature à permettre une participation pratique et significative des PP.

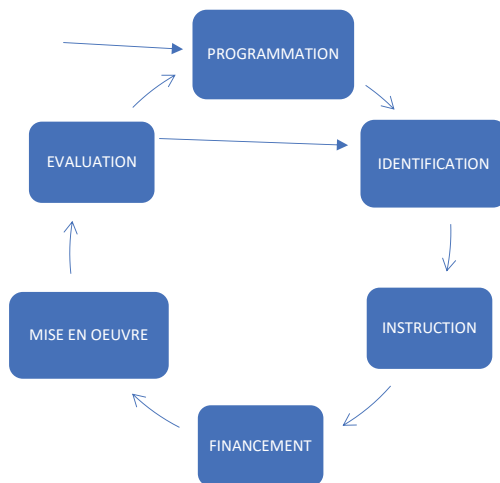
2° Cycles de projet humanitaire

Le cycle d'un projet humanitaire, à l'instar d'autres types de projet, nécessite une attention particulière pour une bonne coordination des actions, en collaboration avec toutes les PP. Sa bonne gestion permet de tenir mieux compte des questions essentielles et des conditions, dans la conception et la mise en œuvre des projets et programmes.

Tout en décrivant le CP à travers 6 étapes, la Commission Européenne appui ceux pour qui l'utilité de la GCP dépend de la qualité des informations disponibles (et plus précisément celles émanant des bénéficiaires et GC) et de la qualité de son application (Commission Européenne, 2001). Dans tout le cycle, la participation active des parties prenantes (groupes cibles, bénéficiaires, institutions locales, et décideurs) doit être recherchée.

La figure ci-après présente les 6 étapes du cycle de projet, tel que développées par la Commission Européenne (Commission Européenne, 2001).

Figure 05. *Le Cycle de projet selon la commission Européenne*



Source : *Manuel de gestion du cycle de projet, Commission Européenne, 2001*

La programmation consiste, pour l'UE, en la définition des orientations et principes généraux de la coopération avec un pays. Elle est matérialisée par un Document de Stratégie Pays appelé aussi Cadre de Stratégie pays. C'est ici que sont analysés les problèmes, les besoins et les intérêts des PP dont les études sectorielles et thématiques ou de « préféabilité » d'un projet interviennent dans l'Identification. L'instruction consiste en l'examen des aspects importants de projet et définition des études supplémentaires nécessaires pour la formulation

du projet. La pertinence de l'idée du projet par rapport aux problèmes identifiés et sa faisabilité y sont étudiées, le cadre logique ainsi que les calendriers des activités et des ressources sont produits. La participation active des bénéficiaires et autres PP est nécessaire pour la description détaillée de l'idée du projet. Intervient ensuite la décision de financer ou non le projet, l'analyse de la proposition devant être faite par un comité interne ou externe approprié. La décision de financement conduit généralement à la mise en œuvre du projet dont l'état d'avancement doit faire objet d'un suivi régulier afin de l'ajuster à l'évolution de la situation. Une appréciation aussi systématique et objective que possible, sur le projet ou programme, en cours ou achevé, sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats est faite ; c'est l'évaluation. On détermine ainsi la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement. Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre du projet, à la fin du projet ou après son achèvement. On parle alors d'évaluation à mi-parcours, évaluation finale ou évaluation ex-post. A la fin de la mise en œuvre, peut être prise la décision de clôturer ou de prolonger le projet en fonction notamment de la disponibilité de financement. Dans l'objectif de la réorientation du projet ou pour tirer des leçons en vue du futur, l'évaluation peut aboutir soit à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet. Il est exigé aux gestionnaires des projets dont les financements sont issus de l'UE d'observer les 5 principes essentiels suivants dans la GCP (Commission Européenne, 2001) :

- Appliquer l'approche du cadre logique pour analyser les problèmes et obtenir une solution valable ;
- Produire scrupuleusement le ou les document(s) clé(s) de bonne qualité afférent à chaque phase, pour assurer une prise de décision structurée et éclairée ;
- Assurer, dans la mesure du possible, la consultation et l'implication des parties prenantes clés ;

- Formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les bénéfices durables pour le/les groupe(s) cible(s) prévu(s) ;
- Tenir compte des aspects clés de qualité dans la conception dès le début.

3° La communication : acte transversal à toutes les phases du projet

Se ressourçant sur les travaux du qualitatif William Deming, Corbel (2012) soutient qu'il y a pour chaque projet 15 actes fondamentaux dont 14 sont repartis sur 4 phases de la roue de Deming et le 15^{ème} acte est à mettre en œuvre à chaque jalon du projet.

La première phase : préparation (Plan)

L'importance de cette phase est aussi épinglée par Jean-Yves Moine (2013) pour qui, si on ne sait pas où on va, on est sûr de ne pas y arriver. Cette phase est constituée de 6 actes dont le premier se rapporte à *l'exploitation des expériences des projets précédents* afin d'éviter les erreurs du passé. Le deuxième consiste à *viser des objectifs ambitieux* de manière à inciter le client à acheter votre produit plutôt que celui du concurrent ; séduire le client et motiver les acteurs du projet. En effet, pour Corbel (2012) si un objectif paraît très difficile à atteindre ce qu'il est bien défini. Les objectifs doivent être fixés sur base des critères de qualité, coût et délai avec des indicateurs précis, fiables, visibles par tous et faciles à comprendre. Il s'accorde à ce point avec Albert Einstein qui estime que « L'imagination est plus importante que la connaissance car la connaissance est limitée tandis que l'imagination englobe le monde entier »¹⁰. Le troisième acte porte sur *l'identification des prestations attendues* par l'analyse fonctionnelle considérant qu'on ne vend pas aux clients les produits et services mais la valeur d'usage qu'ils contribuent à créer pour eux. Les prestations doivent donc être très précises, ajustées et modifiées selon les contextes sans trahir l'ambition initiale. Les exigences des clients, exprimées ou pas, doivent être décrites et traduites pour chaque étape du cycle en critère

¹⁰ Albert Einstein, Ouest France, URL : <https://citations.ouest-france.fr>, consulté le 13/08/2021

précis afin de guider la conception à chaque étape du projet. *Gérer la complexité sous l'aspect humain* constitue le quatrième acte de cette phase de préparation. La complexité du projet vient d'une part du fait que les préoccupations des acteurs du projet sont liées aux risques et aléas techniques, d'autre part le nombre important d'intervenants lié à la complexité technique d'intervenants de l'entreprise et de ses fournisseurs selon la chaîne de valeur. C'est lors du cinquième acte qu'on *décide, à la suite de l'avant-projet* initié précédemment, des solutions à retenir, le but d'un avant-projet étant de permettre un choix judicieux entre plusieurs hypothèses crédibles. Le début du projet se caractérise par le passage des intentions à des actions de plus en plus concrètes ; c'est la fin des alternatives. A chaque difficulté rencontrée lors de la mise en œuvre des solutions retenues, il faut se poser la question de savoir comment rester sur la trajectoire. C'est donc le sixième acte : *Jalonner le projet avec un scénario logique*, la principale priorité étant la réduction du temps du cycle de conception d'un nouveau produit. L'équilibre permanent sur les trois critères dont la qualité, le coût et le délai reste nécessaire mais pas suffisant.

La deuxième phase : Piloter (Do)

Cette phase comprend quatre actes dont *gérer les risques et les préoccupations des acteurs* est le premier étant donné qu'à défaut d'être accepté à temps, les risques se transforment en problèmes avérés, nécessitant la recherche de solutions « à chaud », toujours plus délicates et générant des délais et des coûts supplémentaires. Les risques étant de diverses natures y compris les risques de mauvaise identification des besoins des clients, l'efficacité du management est directement liée à la capacité de les anticiper, les problèmes connus lors de la mise en œuvre des projets précédents étant par définition des risques pour les projets actuels. Ce qui rencontre les propos de Detoef (2011) pour qui, *il ne faut jamais oublier de prévoir l'imprévu*. Par le huitième acte, *Identifier les conditions de réussite par une approche systémique*, le management du projet construit la chaîne de résultats attendus, intermédiaires et

nécessaires à l'obtention des livrables du projet, plan qui devient dans la suite la trajectoire ou road-map du projet, respectant les principes d'ingénierie concourante, simultanée et partagée avec les fournisseurs. La nécessité de construire des convergences d'intérêts pour un rêve partagé où chaque acteur repère exactement son apport et l'apport d'autres, n'est donc plus à justifier. Le danger réside néanmoins dans le fait qu'il n'est pas toujours évident de mobiliser les 100% de toutes les énergies. Une des conditions très motivantes qui favorise les bonnes relations allant jusqu'à l'entraide, base de l'efficacité du travail en mode projet, c'est que chacun sache ce qu'on attend de lui et de ses collègues. C'est de cette façon que chacun doit rechercher comment l'obtenir en qualité, coût et délai, se fondant sur le principe stipulant que seul l'auteur d'une tâche, en partant de la date du résultat à livrer, sait la date à laquelle il doit commencer cette tâche ainsi que les conditions préalables de réussite qui sont les résultats de ses collègues. C'est le neuvième acte que Corbel (2012) nomme « *Mettre en cohérence planning et capacité à assurer les charges* ». Il importe donc d'avoir une contrainte de délai, faire un questionnement judicieux à chaque difficulté rencontrée, une vérification des charges par entité, une mise en cohérence des tâches à partir du chemin critique, une utilisation de la démarche de convergence qui permet de visualiser la trajectoire des engagements tenus et à tenir par qui et quand, et la consolidation des délais réalisés par des démarches descendantes et remontantes. En posant cet acte, le pilote du projet doit éviter des délais trop contraignants. Il en est de même des amalgames sur la trajectoire et le partage de responsabilités. Le projet doit donc être *piloté pour assurer l'obtention des résultats attendus* ; c'est le dixième acte dont l'idée est de bousculer l'organisation par une approche différente des problèmes, une démarche systémique contrairement aux métiers traditionnels qui sont gérés par des démarches analytiques. Sans en abandonner l'une jugée efficace lorsque les interactions sont fortes comme c'est le cas des projets ou l'autre qui l'est dans le cas contraire, le souci est de se rassurer de leur maîtrise et d'appliquer la méthode la plus adaptée à une situation donnée.

La troisième phase : contrôler et corriger les écarts (Control)

Trois actes composent cette phase : *donner par indicateurs la visibilité de l'avancement* (acte 11), *Industrialiser* (acte 12) et *certifier les prestations client et homologuer le produit avant sa commercialisation* (acte 13).

Le onzième acte fait référence au « tableau de bord du projet » que constitue l'ensemble d'indicateurs à même de motiver les acteurs projet, à conditions qu'ils soient pertinents, visibles, établis par eux et pour eux. Leurs avantages sont multiples y compris le fait qu'ils permettent de se localiser sur la trajectoire et, en cas d'écart, prendre des dispositions pour revenir sur les rails. Vouloir casser le « thermomètre » que constitue l'indicateur comme si cela suffisait pour guérir, ressort du management déficient. Un bon usage des indicateurs, exige qu'ils soient simples, à la fois réaliste, mesurable et défini dans le temps, différent des buts qu'ils permettent d'atteindre, affichés au plus près de l'action, associés à un objectif précis, changeable lorsque l'objectif est atteint, gérés par des acteurs indépendants pour supprimer le risque de manipulation, et qu'ils impliquent respectivement des décisions. Alors que Roger (2011) catégorise les indicateurs de gestion par rapport à trois types d'objectifs dont un objectif à ne pas dépasser correspondant au plafond autorisé, un objectif à atteindre faisant référence à la cible et un objectif de niveau qui est le seuil, Galiana (2019) propose de mesurer le suivi du projet à l'aide de 14 indicateurs clés de gestion (*14 Key Performance Indicators*) classés en 4 catégories à savoir : les indicateurs de coûts, les indicateurs de délais, les indicateurs de qualité, et les indicateurs d'efficacité et d'avancement du projet.

Le douzième acte qu'est l'industrialisation est la plus importante par ses enjeux financiers ; tous les investissements sont réalisés et il faut aller le plus vite possible pour obtenir le retour sur investissement attendu. Cette étape ne peut débiter de façon satisfaisante qu'avec un produit au point dont la conception et la validation ont intégré, dès le départ, les capacités industrielles. La certification des prestations clients et homologation du produit avant la

commercialisation est un des bouclages du projet pour le produit ou le service étudié ; c'est le treizième acte. Il est question ici de certifier la conformité du produit aux attentes des clients sur un grand nombre d'exemplaires réalisés avec des moyens industriels prévus et dans les situations les plus proches possibles de celles rencontrées par les clients. L'homologation par tous les organismes concernés est un acte juridique important car il autorise la commercialisation. Elle se fait en vérifiant chaque prestation du cahier de charges pour chaque critère défini et comparée à une référence ; une cotation à 4 niveaux : satisfaisant, acceptable, insuffisant et insatisfaisant.

La quatrième phase : pérennisation des activités (Acte)

Composée uniquement de l'acte 14, cette phase se rapporte à la question « Et si c'était à refaire ? ». Il s'agit de faire un bilan collectif et donc de s'enrichir collectivement. Dans la pratique, un tableau très simple peut être élaboré portant sur différents thèmes entre autres les succès enregistrés et conditions pour bien les copier, erreurs à éviter et leurs causes, etc.

Intitulé ***communiquer à chaque jalon du projet***, l'acte 15 concerne toutes les 4 phases, la communication étant indispensable à l'efficacité du projet. En effet, elle crée la motivation des acteurs, fait adhérer aux objectifs ambitieux, construit de la solidarité en montrant la complémentarité des acteurs, etc. Bref, elle facilite l'adhésion de toutes les PP aux actions du projet. Pour bien communiquer, il s'avère alors nécessaire de bien définir un cahier de charge de la communication indiquant à quels acteurs s'adresser, quand, sur quelle matière, avec quel message, pour quel résultat, etc. Ce qui implique en outre la connaissance des positions des acteurs pour une bonne adaptation de la communication pouvant permettre aux internes de mieux agir et aux externes d'avoir l'envie de participer au succès du projet à travers les aspects qui les concernent. Il sied ici de souligner que chaque projet repose sur la collaboration entre toutes les PP, la communication étant un élément essentiel quant à ce. Il importe donc qu'une

communication réelle et continue s'établit entre les parties soucieuses de la réussite du projet (bureau de technologie d'apprentissage, 2003).

En outre, il est constaté que ces 15 actes fondamentaux de Deming ont un lien étroit avec ce que Roger (2011) appelle le triangle d'or du projet, qui selon lui est l'image couramment retenue pour caractériser les trois paramètres fondamentaux qui conditionnent la réussite d'un projet. Il s'agit de la Performance (qualité technique), les Coûts (qualité économique) et les Délais (qualité temporelle) qualifiée de triptyque appelé aussi *qualité globale incontournable* devant caractériser le projet, la maîtrise de la performance étant la plus sûre garantie de réussite d'un projet, car conditionnant les deux autres paramètres.

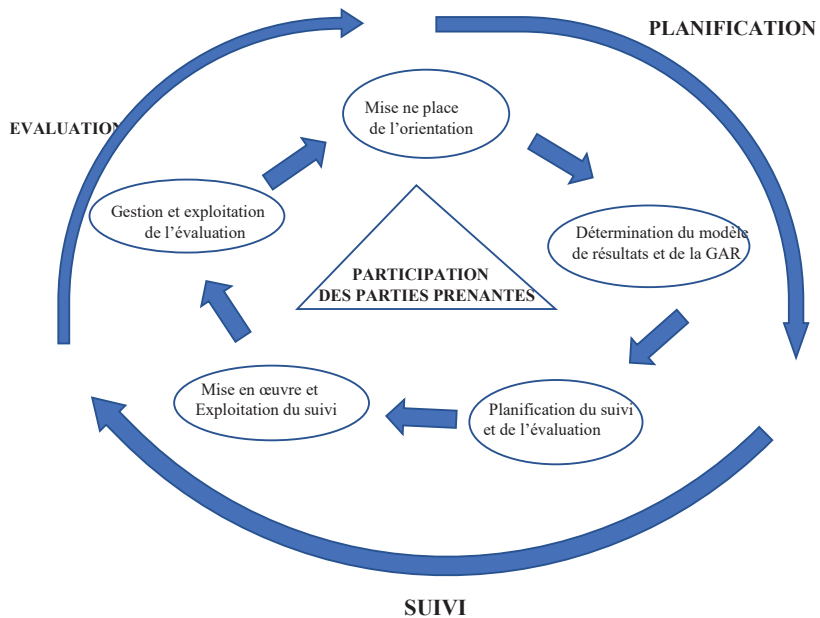
Bien que W. Deming semble s'être inspiré des entreprises commerciales dans la conception de 15 actes fondamentaux de management de projet, il en ressort cependant qu'ils sont applicables y compris dans le domaine humanitaire où la recherche du management de la qualité dans lequel s'inscrit la Roue de Deming devrait en principe caractériser tout gestionnaire. Comme le propose Corbel, ces 15 actes fondamentaux peuvent être transformés en 15 attentes, chacune correspondant à une question dans la grille d'évaluation pour l'établissement du bilan du projet. Cette évaluation considère pour chaque question les assertions « appliqué avec pertinence et excellence » (A), « Correctement appliqué » (B), « Peu ou mal appliqué » (C), et « Non appliqué » (D).

La conception du Cycle de Projet par l'UE et William Deming ne contraste pas avec celle du Comité Permanent Inter organisations IASC pour qui le Cycle de projet humanitaire est constitué de six éléments clés séquentiels. Le premier élément qu'est la Préparation aux mesures d'intervention d'urgence semble être la seule spécificité. Ce dernier est suivi de l'Evaluation et analyse des besoins, la Planification stratégique des interventions, la Mobilisation des ressources, la Mise en œuvre et le suivi, l'Examen et évaluation des opérations par les paires (Module de référence de l'IASC pour la mise en œuvre du cycle de programme

humanitaire, version 2.0). Il est à noter l'absence des méthodes uniformisées pour la mise en œuvre du cycle de projet, l'importance des outils non contraignants et leur adaptation à chaque situation, pourvu que les interventions soient hiérarchisées, fondées sur des données d'observation et facilitent l'établissement des rapports périodiques. L'IASC identifie deux facteurs déterminants pour la bonne gestion du CP : la coordination et la gestion de l'information.

A l'instar de Anh et William (2021), le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement de PNUD (2009) prévoit de même que la participation des PP soit transversale à toutes les phases du projet comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 06. La place des PP dans le Cycle de projet selon PNUD



Source : Guide du PNUD de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement, 2009

Cette figure montre qu'il est crucial de gagner l'adhésion et engagement des PP qui conditionnent leur prise d'action.

3.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE

Orientée vers l'objet de la recherche, l'exploration empirique se focalise sur les connaissances existantes relatives à l'objet d'étude. Dans l'optique d'avoir des éléments empiriques relatifs à l'objet de cette thèse, il s'est avéré nécessaire de recenser les travaux déjà réalisés dans la mise en pratique de la théorie des PP. Cependant, ils semblent peu nombreux les chercheurs qui se sont penchés sur la gestion des parties prenantes dans le cadre des organisations humanitaires. Très peu encore sont ceux qui se sont intéressés à l'engagement des Groupes Cibles ou bénéficiaires des projets humanitaires.

Dans son étude sur l'impact social des organisations non lucratives, Kleszczowski (2018) s'était concentré en particulier sur deux types de parties prenantes : les destinataires de l'évaluation et les acteurs sur lesquels l'impact était évalué. Ensuite, il essaya de caractériser le rôle joué par les parties prenantes en essayant d'en expliquer les raisons. Les résultats de cette recherche ont révélé que, dans l'organisation étudiée, les parties prenantes étaient très peu associées aux démarches d'évaluation de l'impact social. C'était le cas notamment des financeurs, principaux destinataires de l'évaluation, et des parties prenantes sur lesquelles l'impact était évalué, c'est à dire des bénéficiaires la plupart du temps. En effet, seuls des entretiens avec certains financeurs ont été réalisés pour recueillir leur vision, pourtant leur place dans les attentes liées à l'évaluation de l'impact social est importante, aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau de certaines démarches. De la même façon, la participation des financeurs aux démarches d'évaluation menées sur des entités spécifiques a été très réduite : même dans les démarches où la demande du financeur était à l'origine de l'évaluation, le financeur ne participait pas à la construction du contenu et des modalités de l'évaluation, il en

était juste informé et invité à donner son avis. Lorsque c'est le cas, il était constaté qu'il ne formulait aucune suggestion ni remarque particulière. D'autre part, il était remarqué que les parties prenantes sur lesquelles l'impact était évalué n'était que très peu impliquées dans le processus d'évaluation de l'impact social. Aucun bénéficiaire n'était impliqué dans le groupe de travail de la première phase de l'évaluation de l'impact social au niveau de l'organisation. Alors que le groupe avait mené un travail d'identification des effets de l'organisation sur les bénéficiaires, aucun bénéficiaire n'avait été interrogé à ce moment-là. Dans les cinq démarches d'évaluation, aucune n'implique dans la construction du contenu et des modalités de l'évaluation les parties prenantes sur lesquels les effets sont évalués. Certaines les interrogeaient (par questionnaire ou entretiens), tandis que d'autres recueillaient l'information en s'appuyant sur des données existantes ou en se contentant d'interroger les salariés opérationnels des entités qui étaient en contact avec ces parties prenantes. L'analyse conduisit à mettre en lumière des traits caractéristiques de la perception dominante de l'évaluation de l'impact social par les acteurs de l'organisation.

S'agissant des raisons de la faible implication des PP, elles sont multiples et catégorisées selon le type de PP. La première raison avancée par les acteurs pour expliquer le manque de participation des financeurs était leur manque de connaissance de l'activité évaluée et des techniques d'évaluation, le responsable considérant que le financeur « n'aurait rien apporté ». Même lorsqu'ils estimaient bien maîtriser la question de l'évaluation de l'impact social, les financeurs se considéraient mal placés pour déterminer ce qui doit être évalué et la façon de le faire. Ce qui, d'après le responsable du service, expliquait même l'absence de réaction des représentants des financeurs lorsque l'outil d'évaluation leur était présenté. Néanmoins, l'exclusion des financeurs serait également due à la crainte des gestionnaires des projets qu'un entretien avec les financeurs sur un sujet d'évaluation de l'impact social ne conduise ces derniers à demander expressément à l'organisation d'évaluer l'impact social des

projets financés en contre partie de leurs financements. L'autre crainte était d'amener, par ce fait, les financeurs à penser que l'organisation n'est finalement pas très avancée sur le sujet. Par ailleurs, afin d'être en mesure de proposer des principes et des outils d'évaluation de l'impact social, avant que les financeurs n'y aient réfléchi et n'aient proposé une évaluation dont la forme ne serait pas avantageuse pour l'organisation, certains acteurs soulignaient l'importance pour l'organisation de se saisir de la question avant que les financeurs n'imposent leur façon de le faire. Dans cette perspective, selon l'auteur, on pouvait considérer que le manque d'implication des financeurs dans l'évaluation résultait d'une volonté délibérée des acteurs de l'organisation de conserver une certaine opacité vis-à-vis des financeurs et de garder la main sur la façon d'évaluer. Quant aux parties prenantes sur lesquelles l'impact était évalué, les bénéficiaires, les difficultés pratiques que représentait leur participation à l'évaluation de l'impact social constituait la première raison de leur faible implication. Selon le responsable, la mise en place du projet faisant objet d'évaluation était déjà très chronophage et l'évaluation n'était pas leur priorité, même s'ils en comprenaient l'importance. De façon similaire, dans la démarche où les effets sur différentes parties prenantes avaient été identifiés et mesurés d'après la seule perception des salariés du service, le responsable considérait qu'interroger les bénéficiaires aurait été très chronophage. Par ailleurs, la participation des parties prenantes sur lesquelles était évalué l'impact social était parfois considéré comme susceptible de diminuer la qualité de l'évaluation. Ces justifications rejoignent le constat de certains travaux académiques sur l'ambiguïté des relations entre les organisations non lucratives et leurs bénéficiaires (Benjamin, 2012).

Notons que cette étude a été menée pendant qu'il été considéré naturel que les processus d'évaluation de l'impact social intègrent les parties prenantes. Cela pouvait s'expliquer d'une part par le contenu de cette évaluation, puisque l'impact social correspond aux effets vécus par les parties prenantes, et d'autre part par l'importance de satisfaire les destinataires externes de

l'évaluation de l'impact social. Pourtant, la place réelle des parties prenantes dans les processus existants d'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives était peu étudiée en gestion, selon l'auteur. Ce dernier s'était appuyé sur une recherche-intervention menée au sein d'une grande fondation opératrice française dont le budget annuel était de 300 millions d'euros avec environ 200 établissements et services dédiés à l'accueil, l'éducation, la formation et l'insertion d'enfants et de jeunes en difficulté, ainsi qu'au soutien à la parentalité. Les données présentées étaient issues d'une recherche plus large menée dans le cadre d'un doctorat en convention CIFRE. Elles étaient composées d'un journal de bord détaillé, de comptes rendus d'entretiens avec les acteurs clefs, ainsi que de données secondaires (comptes rendus de réunions, courriels, documents de recueil et d'analyse d'informations dans le cadre des démarches d'évaluation). Les matériaux empiriques étaient composés de deux parties, correspondant à deux niveaux d'observation distincts : la stratégie de l'organisation sur l'évaluation de l'impact social, c'est-à-dire l'ensemble des actions visant à construire une connaissance et un positionnement de l'organisation sur l'évaluation de l'impact social, et l'application de cette stratégie, en l'occurrence la description des démarches d'évaluation de l'impact social réalisées sur des entités spécifiques de l'organisation.

La Commission Inter Associative de France Benevolat (CIA)¹¹, quant à elle, s'était penchée sur les travaux publiés en 2013 fondés sur des réflexions relatives à la notion de « parties prenantes » du projet associatif. Elle s'interrogeait sur la place des bénéficiaires en tant que parties prenantes et decida de procéder par une enquête qualitative en accord avec le Comité des Etudes. L'étude fut menée par Ménagé-Boittin alors en formation en management associatif à Mines Paris Tech/Académa, sous la direction de Dominique Thierry (France Benevolat, 2013), dans l'objectif d'observer comment et sous quelles formes les bénéficiaires

¹¹ France Bénévolat est une association d'utilité publique avec pour vocation de développer le bénévolat associatif. Ses 3 missions : orienter toute personne qui le souhaite vers un bénévolat adapté, accompagner les associations dans l'accueil et l'animation de leurs bénévoles, et valoriser le bénévolat.

étaient impliqués dans le projet associatif des associations. Dans le cadre de cette étude, l'implication renvoyait non seulement à la place qui était donnée aux bénéficiaires par les associations, dans le regard et l'attention qui leur étaient accordés par les bénévoles qui étaient directement en contact avec eux, mais aussi dans la gouvernance et dans l'évaluation quotidienne des projets qui leur étaient destinés. La question portait aussi sur leur propre volonté ou capacité d'implication, lorsque l'opportunité leur était accordée. Il ne s'agissait donc pas d'indiquer les normes à suivre, mais plutôt de susciter l'interrogation au sein des associations et, pour certaines, de reprendre les idées des autres si elles peuvent s'appliquer chez-elles.

La réalisation de l'étude avait nécessité l'usage d'un questionnaire soumis à un total de 27 associations dont 8 n'appartenant pas à la CIA mais prises en compte dans un souci de diversité et de représentativité du paysage associatif Français. Ce qui révéla l'existence d'une préoccupation générale parmi les associations interrogées de rendre les "bénéficiaires" acteurs, donc de passer des logiques "réparatrices" (ou Consuméristes) à des logiques éducatives, et ceci, quelle que soit la taille de la structure ou sa culture. L'étude a révélé les 6 principales formes ci-dessous que revêt cette volonté de donner aux bénéficiaires une place de choix dans le Projet Associatif :

1° Cela passe par des réflexions sémantiques autour du terme de « bénéficiaire », qui ne relèvent évidemment pas que du débat sémantique, et aboutissent sur une très grande richesse de termes alternatifs, afin de mieux refléter la relation entretenue par l'association avec ceux qu'elle accompagne, ou auxquels ses activités sont destinées.

2° Les besoins des « bénéficiaires » sont pris en compte de façon très approfondie et constituent vraisemblablement l'un des leviers majeurs de leur implication. Leur prise en compte permet de proposer des réponses le plus souvent individualisées, afin de les impliquer en les mettant au cœur du projet. En parallèle, les structures s'efforcent de leur offrir un cadre qui leur permet

un épanouissement au sein d'un groupe, une ouverture au monde, entre autres sous l'égide du vivre ensemble. Il s'agit parfois aussi de les mobiliser, en leur proposant de sortir de leur quotidien, de croire en leur potentiel et leur talent.

3° Cependant on observe une opportunité vis-à-vis de cette démarche qui consisterait à les solliciter davantage pour qu'ils fassent part de leur satisfaction et donc ainsi identifier de potentielles améliorations dans les pratiques en place, ce qui est assimilable aux démarches qualité des entreprises. Sur ce registre, les démarches sont davantage hétérogènes, parfois en interrogation, parce que portant le risque de juger les professionnels ou les bénévoles.

4° De nombreuses réflexions sont menées actuellement pour tenter de leur donner une place dans la gouvernance. Il sera très intéressant de voir dans les années qui viennent quelles orientations seront en définitive retenues et quels en seront les effets, sachant qu'on retrouve des problématiques similaires à celles qui concernent les adhérents ou les bénévoles. « Au total, l'enjeu est de pouvoir partager la cohérence du projet avec tous les acteurs : dirigeants, bénévoles, salariés, adhérents, usagers/ bénéficiaires, partenaires financiers ».

5° Cependant dans l'immédiat ce sont davantage les démarches d'évaluation d'impact des actions qui sont devenues une préoccupation, du fait de la demande des financeurs ou de la volonté d'aller convaincre des partenaires pour de nouveaux Projets Associatifs. Des démarches innovantes en conduisent certaines à lancer des études d'impact social. Mais la plupart des associations semblent se heurter à des difficultés méthodologiques et à la nécessité de moyens lourds. Pour les plus petites structures, il conviendra donc de trouver d'autres voies, avec des indicateurs simples à mettre en place et suffisamment représentatifs pour venir compléter l'ensemble des éléments qualitatifs déjà disponibles sur le devenir des bénéficiaires.

6° Dans les évolutions en cours, relevées dans l'étude, apparaissent enfin des démarches volontaires de la part des bénéficiaires de mettre en œuvre le « pouvoir de donner » qui se révèle à eux, en voulant rendre à l'association ce qu'ils ont reçu. Ces demandes suscitent des

questionnements sur les barrières entre bénéficiaire et bénévole. Des associations ont choisi d'innover en saisissant l'opportunité de tester une autre approche, donnant la possibilité à ces personnes de devenir des porte-parole pertinents, pour changer le regard de la société. Cela conduirait à penser que c'était un effet logique du rôle d'acteur donné à une personne accompagnée et que ces volontés ressortiraient de plus en plus.

Selon l'auteur chacun des axes ci-haut ne peut être développé de façon équivalente d'une association à une autre et les exemples cités ne seront pas applicables à toutes. En plus, toutes les réflexions soulevées par cette enquête ne peuvent être considérées de façon isolée ; il convient de revenir toujours aux interactions avec les autres parties prenantes, et donc à l'esprit du Projet Associatif.

Pour sa part, Ndeye Thiab Diouf (2014) entrepris une étude sur l'implication des bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme de renforcement de la nutrition au Sénégal. La question principale était de savoir comment l'implication des femmes de Vélingara (Sénégal) dans la gestion du Programme de Renforcement de la Nutrition (PRN) contribue-t-elle à la valorisation de leur potentiel. L'étude s'intéressait en outre à la question relative à l'apport de la valorisation des femmes sur leur capacité à prendre efficacement en charge les problèmes de nutrition/santé des enfants de moins de cinq ans au niveau du village.

En effet, il était constaté que les intervenants des programmes de la nutrition/santé avaient tendance à se focaliser sur une distribution de vivres et de médicaments oubliant alors un élément aussi important qu'est la supplémentation alimentaire, la prise en compte de la culture et du potentiel local pour répondre efficacement aux attentes des bénéficiaires. Dès lors, les bénéficiaires des projets de nutrition étaient longtemps des « patients » et non « des clients », pourtant connaissant souvent mieux leurs problèmes et les moyens pour les résoudre que les intervenants. Ils étaient alors obligés d'accepter tous les programmes qui leur étaient destinés, même si cela n'était pas la solution idéale à leurs difficultés. Conscients des échecs qui s'en

suivaient, les intervenants optèrent pour l'intégration des initiatives communautaires qui eut comme résultat la réduction de la mortalité infanto-juvénile de 141 ‰ en 2000 à 72 ‰ en 2005. A l'issue de l'analyse et l'interprétation des résultats, les 4 grands constats ci-dessous furent relevés:

- 1° La nécessité d'une meilleure connaissance des expériences antérieures des femmes pour bien cerner leurs acquis ;*
- 2° L'importance d'une bonne connaissance des rapports de genre pour promouvoir l'autonomie de la mère ;*
- 3° L'importance de mettre en valeur les aptitudes locales pour la réussite des interventions ;*
- 4° L'implication des femmes pour une meilleure prise en compte de leurs besoins.*

Hamidou Benoit (1992) lui, s'intéressa à l'appropriation des projets de développement (cas spécifique des microréalisations) au Burkina Faso dans un cadre interpellatif après un temps de recul et une réflexion sur quinze années d'expérience dans la mise en œuvre des actions de développement en milieu rural. Il constata que des projets qui engloutirent des moyens financiers considérables, mobilisèrent d'expertises nationales et internationale aboutirent pourtant à des résultats quantitatifs et surtout qualitatifs mitigés, sinon décevants. De là, il conçut l'idée d'analyser les impacts d'une stratégie d'intervention à laquelle ont eu recours les intervenants impliqués dans des projets de développement à la base. Son intérêt portait sur les impacts humains et sociaux de la stratégie d'intervention du programme de microréalisation de la coopération Canado-Burkinabé, aux « capacités d'auto-développement » des populations impliquées dans les projets. L'objectif principal était d'évaluer l'intensité de l'appropriation plus ou moins marquée des populations de 3 projets de développement ainsi que le changement que la réalisation des projets a engendré dans les domaines socio-économiques et socio-culturels.

A travers une démarche qui combinait l'observation participative et la recherche-action, il aboutit aux résultats selon lesquels :

- L'auto-responsabilité et la conscience sociale sont les facteurs clés du développement humain ;
- Aucun des projets revus n'avait atteint un niveau d'appropriation complète, les acquis obtenus demeurant fragiles pour plusieurs raisons qui relevaient aussi bien du comportement des acteurs endogènes qu'exogènes ;
- L'appropriation ne se réalisait pas au bout de deux ans avec des groupes-cibles ayant au départ un faible niveau organisationnel ; cela nécessite un temps et de la patience pour mettre les gens en état de réflexibilité et opérer des changements en profondeur ;
- Les populations se méfient de tout ce qui menace leur identité culturelle et qui ne tient pas compte à la fois des sociabilités traditionnelles, des représentations coutumières et des aspirations nouvelles ;
- Et l'appropriation relève de la volonté politique des autorités qui doivent, elles aussi, s'approprier les orientations du développement durable et arrimer les intérêts de la communauté de base vers le sommet.

Partie II : CARDRE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE

Chapitre quatrième : APPROCHE METHODOLOGIQUE

Comme le soutient Yin (2014) repris par Kientoré (2016), le choix d'une approche méthodologique est tributaire de la nature de la question de recherche. Ce chapitre vise donc à décrire l'approche méthodologique retenue, considération faite à ce point de vue. Il fait ainsi mention de la posture épistémologique de la recherche, la présentation des variables, la collecte des données ainsi que les techniques pour leur traitement.

Il sied de souligner avec Brabet (1988) qu'au vu des développements des statistiques sur les cinquante dernières années, on ne peut pas opposer les méthodes de recherche au traitement statistique des données. Dans un même travail, les dimensions des données, les méthodes de collecte et techniques d'analyse peuvent être qualifiées certaines de qualitatives et d'autres de quantitatives (Maurand-Valet, 2010).

4.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

4.1.1. Le paradigme épistémologique

Les chercheurs s'accordent avec Van de Ven (repris par Musay, 2020) que toute recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique explicite ou implicite, qu'on soit attentif ou pas.

Dans le but de trouver les causalités qui organisent l'action humaine (Evrard *et al.*, 2000) et le besoin de réfutabilité manifeste dans le présent travail (Girod-Séville & Perret 1999), et eu égard à la taille de l'échantillon et sa constitution représentative, nous optons pour une posture positiviste. Elle consiste à découvrir la structure de la réalité et à identifier les insuffisances théoriques afin d'interroger les faits (Kientoré, 2016). Girod-Séville et Perret associe à ce courant les termes vérifiabilité, confirmabilité et réfutabilité directement liés aux

test probabilistes (Maurand-Valet, 2010). Cette approche diverge du constructiviste par lequel les chercheurs veulent produire le réel et de interprétativiste dont l'objectif est de le comprendre.

4.1.2. Démarche scientifique : approche hypothético-déductive

Cette thèse s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive. Contrairement à la démarche inductive qui ne part d'aucune hypothèse, celle-ci consiste à tester des hypothèses en vérifiant, par telle ou telle autre variable, la causalité ou non des phénomènes, mais aussi en étudiant les enchaînements causes/conséquences. Notre démarche plaide en faveur de l'étude « hybride », combinant les approches qualitative et quantitative (Maurand-Valet, 2010).

Rejoignant David (1999) qui comprend par déduction le fait de tirer une conséquence à partir d'une règle générale et d'une observation empirique, le raisonnement peut être illustré comme suit :

- A. L'adhésion des GC au projet de développement dépend du niveau et qualité de communication de la part de ses gestionnaires (Règle générale) ;
- B. L'adhésion des GC au projet de développement provient de leur satisfaction issue de l'adéquation de ce projet aux besoins réels (Cas observé) ;
- C. L'adhésion des GC aux projets de développement dépend de l'évaluation qu'ils en font ou qu'ils font des précédents projets (Cas observé) ;
- D. L'adhésion des GC aux projets de développement est à la base de leur participation aux travaux communautaires y relatifs et de leur implication dans les activités dédiés projets (Conséquence).

4.2. PRESENTATION DU MODELE

Cette section se rapporte à la description de ces variables avant de déterminer ceux retenus avec les signes attendus et de présenter le modèle de leur analyse.

4.2.1. Description des variables

Les variables dont il est question dans ce travail sont présentés dans la fonction :

$AGCP = f(CCP, IGTC, SGC, EPGC).$

La lecture de cette fonction fait ressortir 1 variable endogène et 4 variables exogènes. L'on réalise que l'adhésion des groupes cibles aux projets est fonction :

- De la communication entre acteurs dans le cadre du projet au sens d'échange d'information, de reportage, et du consensus social avant, pendant et après la mise en œuvre ;
- De leur implication à travers les travaux communautaires liés au projet ;
- De la satisfaction exprimée par les bénéficiaires desdits projets opérationnels dans leurs zones d'intervention ;
- De l'évaluation qu'ils font des projets.

Tableau 07. Présentation des variables

Désignation	Variables
Variables endogènes	Adhésion des Groupes Cibles aux Projets
Variables exogènes	Communication dans le cadre du projet
	Travaux communautaires
	Satisfaction des groupes cibles
	Évaluation des projets

Source : Nous même à partir du modèle de l'étude

Il importe à ce niveau de bien circonscrire le sens de ces concepts définis comme variables d'étude dans le cadre de ce travail.

Tableau 08. *Description des variables de l'étude*

Intitulés	Description dans le cadre de ce travail
Adhésion des GC aux projets (IGCP)	- Appropriation des projets par les GC - Participation à toutes les activités initiées dans le cadre des projets et nécessitant l'apport des GC
Communication (CCP)	- Communication telle que défini au chapitre 2 de ce travail (Echange avec les GC dès l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation finale)
Satisfaction des GC (SGC)	- Adaptation des projets aux besoins réels des GC - Participation des GC à la planification des projets
Evaluation des projets par les GC (EPGC)	- Participation des GC aux activités d'évaluation des projets - Le résultat de l'évaluation faite par les GC quant à la qualité du livrable, de son état lors de l'évaluation par les GC et de l'état du processus de mise en œuvre
Implication aux travaux communautaires (IGTC)	- Participation active aux travaux préalablement planifiés comme « participation locale » des bénéficiaires - Sensibilisation de la population pour la bonne réalisation des travaux communautaires liés aux projets - Participation et/ou sensibilisation pour la maintenance des ouvrages après la fin des projets
Viabilité des projets (PGTC)	- La pérennité et la qualité des livrables après la fin des projets, résultant des travaux communautaires pour les projets à terme

Source : *Nous même à partir du modèle utilisé dans l'étude*

4.2.2. Variables retenues et signes attendus

Il s'agit ici de la relation entre variables et signes attendus en fonction des hypothèses définies.

Tableau 09. *Variables et signes attendus*

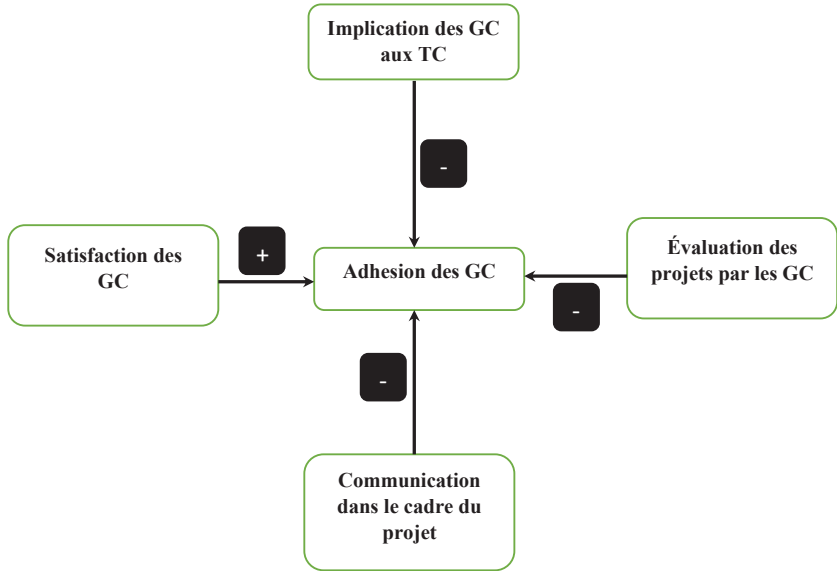
Variables endogènes	Variables exogènes	
Adhésion des Groupes Cibles aux Projets	Communication dans le cadre du projet	-
	Satisfaction des groupes cibles	+
	Participation aux travaux communautaires liés aux projets	-
	Évaluation faite des projets	-

Source : *nous-mêmes à partir de la revue théorique et empirique*

4.2.3. Illustration du modèle d'analyse des variables

La figure 07 ci-après illustre le modèle d'analyse des variables de notre étude.

Figure 07 : Modèle de d'analyse des variables de la recherche



Source : *Nous même sur base des hypothèses de recherche*

4.3. COLLECTE DES DONNEES

Considérant que tous les instruments peuvent être mis à contribution tout autant qu'ils produisent des données utiles scientifiquement et pratiquement (Perret et al., 2012), cette section présente les instruments utilisés pour la collecte des données, les techniques d'échantillonnage, et le déroulement des enquêtes sur terrains.

4.3.1. Instruments et techniques de collecte des données

Pour la collecte des données nous nous sommes principalement servi des questionnaires. Cette section se rapporte à la description desdits questionnaires ainsi qu'au mode de leur administration.

4.3.1.1. Description des questionnaires

Consécutivement au positionnement épistémologique de la recherche, à la nature essentiellement quantitative et à la stratégie de recherche adoptée, la cueillette de données s’est faite principalement à l’aide de deux questionnaires. Le premier était adressé aux groupes cibles par l’entremise de leurs leaders communautaires, alors que le second a été administré aux gestionnaires des projets. Hormis l’identification des répondants et des projets, ces deux questionnaires sont construits autour des trois thèmes : l’implication des groupes cibles aux projets, la communication dans le cadre de projets, et la satisfaction des groupes cibles et l’évaluation des projets. Le questionnaire adressé aux gestionnaires des projets, recèle leurs soldes d’opinions autour des projets exécutés et leur perception à l’endroit des groupes cibles. Le détail de ces outils est décrit dans le tableau de spécification des questions ci-après :

Tableau 10. *Spécification des questions par thèmes de recherche*

Thèmes	Représentants des GC		Gestionnaires des projets	
	Questions	Nombre	Questions	Nombre
1. Implication des GC aux projets	Q1 à Q18	18	Q1 à Q9	9
2. Communication dans le cadre du projet	Q19 à Q 30	12	Q10 à Q20	11
3. Satisfaction et évaluation des projets	Q31 à Q47	17	Q21 à Q30	10
Total		47		30

Source : *adapté à partir des questionnaires d’enquête*

Outre la partie relative à l’identification des répondants et des projets, le questionnaire adressé aux représentants des groupes cibles comprend les questions à choix multiples qui portent principalement sur le niveau d’implication et de satisfaction des groupes cibles au regard des actions entreprises par les projets dans leurs milieux. Ces questions sont accompagnées d’une proposition d’items relatifs aux organismes d’exécution desdits projets selon des agglomérations et les domaines d’intervention. Ainsi, les domaines intéressés par les Organismes opérationnels à Masisi sont l’agriculture, l’élevage, l’eau et habitat, construction et réhabilitation d’écoles, des routes, des infrastructures étatiques, des centres de santé et hôpitaux, etc. Les protocoles ont été imprimés à l’avance sur format papier avant d’être distribué aux représentants des groupes cibles.

S'agissant du second questionnaire adressé aux gestionnaires des projets, il comporte les mêmes thématiques que celui adressé aux représentants des groupes cibles. Cependant, les questions concernent le niveau d'intégration des projets dans les communautés locales et fournissent les avis des gestionnaires par rapport à la participation des populations aux activités des projets. Ce questionnaire a été soumis en ligne pour avoir les informations se rapportant aux gestionnaires des projets dans les différentes entités locales.

4.3.1.2. Mode d'administration des questionnaires

Pour les deux questionnaires, le mode d'administration a été direct et indirect. Direct dans la mesure où les répondants à savoir les représentants des GC et les gestionnaires des projets ont eux-mêmes remplis le formulaire. Indirecte du fait que d'autres répondants préféraient répondre en présence des enquêteurs formés. Cependant, les deux questionnaires n'ont pas été soumis au même moment pour des raisons de suivi attentif du déroulement des enquêtes : d'abord auprès des représentants des groupes cibles, ensuite auprès des gestionnaires des projets. Il eut fallu se rassurer de la disponibilité des répondants pour les deux catégories de questionnaires afin de pouvoir les envoyer tout en évitant l'amalgame. Le décalage vient du fait que le premier questionnaire a été administré du 12 Janvier 2022 au 20 avril 2022, alors que le second l'a été au mois de Mai 2022 soit un mois après.

1°. Questionnaire adressé aux représentants des groupes cibles

L'administration du premier questionnaire a été difficile suite à notre accessibilité limitée dans le territoire de Masisi à la suite de la guerre du M23 au moment où nous devrions réaliser nos enquêtes sur le terrain. Ainsi, maîtrisant le terrain de Masisi, nous avons identifié des intermédiaires dans toutes les agglomérations pour qu'ils servent d'enquêteurs auprès des représentants des groupes cibles dans les entités concernées. Le formulaire du questionnaire leur était envoyé via son adresse électronique pour qu'il l'imprime et le soumette au répondant. La soumission des formulaires de questionnaire était précédée par deux séances de formation

à distance en faveur de chacun des enquêteurs à l'aide de Microsoft teams. La première séance consistait à expliquer les objectifs de la recherche, le contenu des questionnaires (question par question), la cartographie des grandes agglomérations retenues pour l'enquête et le positionnement des enquêteurs selon les axes. La deuxième séance consistait à répondre aux éventuelles préoccupations que les enquêteurs identifiaient après lecture minutieuse des questionnaires à l'issue de la première séance. Ce qui permit de corriger les potentielles sources de confusion avant la descente sur terrain pour l'administration des questionnaires. Les enquêteurs se sont évertués à observer strictement les recommandations et poser directement les problèmes en cas de difficultés lors de la collecte de données. Le formulaire rempli, était scanné par l'enquêteur qui nous le faisait parvenir par la même voie (courriel).

2°. Questionnaire adressé aux gestionnaires des projets

L'administration du second questionnaire en revanche, adressé aux gestionnaires des projets, s'est faite en ligne à l'aide de Kobo toolbox. Il était question d'envoyer des formulaires en ligne via le téléphone des gestionnaires des projets des ONGs intervenant dans le territoire de Masisi. Pendant qu'ils remplissaient le formulaire en ligne, nous suivions l'évolution des réponses et les confrontions immédiatement avec les points de vue exprimés par les représentants des groupes cibles.

4.3.2. Population et échantillonnage

4.3.2.1. Échantillonnage de l'étude

Notre population d'étude est constituée des bénéficiaires des projets humanitaires de développement exécuté dans le territoire de Masisi par les ONGD. Nous nous sommes intéressés principalement aux grandes agglomérations du territoire de Masisi, étant donné l'accessibilité difficile à d'autres milieux à la suite de la situation d'insécurité. Ainsi, les leaders communautaires des agglomérations de Sake, Bweremana, Masisi Centre, Nyabyondo,

Kitchanga, Mweso, Kashuga, Kalembe et Pinga agissant comme représentants de groupes cibles ont été contactés sur base d'un questionnaire d'enquête. Ces répondants sont des chefs de villages, des groupements et des collectivités ; des révérends pasteurs ; des leaders de la société civile et des organisations féminines, des présidents des Conseils Locaux de la Jeunesse ;etc. D'autre part, un autre questionnaire, a été adressé aux directeurs/Coordinateurs/Secrétaires Exécutifs des organisations, chefs des programmes/Projets, chargés de suivi et évaluation ainsi que leurs assistants des projets exécutés dans ces entités afin de recueillir leur opinion autour de l'appropriation des projets par les communautés de base.

Quant à l'échantillonnage, l'intérêt du choix de la méthode adéquate est de pouvoir, à partir d'un échantillon restreint, induire des résultats généralisables à l'ensemble d'une population de référence. Bien que la « loi des grands nombres » précise que la distribution d'un échantillon (répartition de fréquences des résultats) tend à ressembler de plus en plus à la distribution de fréquences de la population totale au fur et à mesure que croît la taille de l'échantillon. Roussel et *al.* (2002) signalent en revanche que « *les mesures de bon ajustement se détériorent quand la taille de l'échantillon dépasse 400 à 500 individus* ».

De ce point de vue, la collecte de données a suivi une méthode se rapportant à l'échantillonnage non-probabiliste à savoir l'échantillonnage occasionnel.

4.3.2.2. Taille de l'échantillon

Sans une idée précise sur la population des représentants des groupes cibles, nous avons tablé sur une population infinie pour déterminer la taille de l'échantillon (Giezendanner, 2012). Les critères retenus pour déterminer la taille de l'échantillon aléatoire sont la proportion de la population mère qui est réduite estimant qu'il sera difficile d'atteindre facilement les représentants des groupes cibles en temps de guerres ; et la marge d'erreur que nous avons

ramenée à 10 %. Ainsi, la proportion de la population mère ou probabilité de succès ou de réalisation positive représentée par « p » est de 0,2 ; (1-p) indiquant la probabilité d'échec ou de réalisation négative. L'usage de la formule de Giezendanner (2012) ci-dessous s'est donc imposé pour déterminer la taille minimum de l'échantillon « n », « t » étant le coefficient déduit du seuil de confiance « s » et « e » représentant la marge d'erreur.

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{e^2} = \frac{(1,96)^2 (0,2)(0,8)}{(0,1)^2} = 61,46$$

Ainsi, la taille de l'échantillon minimum est de 61 représentants des groupes cibles dont la répartition selon le statut, le genre et l'âge sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau 11. *Caractéristiques de l'échantillon retenu parmi les représentants des GC*

Statuts	Effectif	%	Sexe	Effectif	%	Age	Effectif	%
Autorités locales	19	27,5				18-30 ans	12	17,4
Leaders de la société civile et la jeunesse	27	39,1	Féminin	26	40,0	31-40 ans	18	26,1
Leaders des associations féminines	13	18,8	Masculin	39	60,0	41-50 ans	29	42,0
Responsables des églises (Pasteur, Curée, Iman,...)	10	14,5	Non-réponse	4	-	> 50 ans	10	14,5
Total	69	100		69	100		69	100

Source : *Adapté par nous-même à partir des données d'enquêtes*

Les répondants atteints comme représentants des groupes cibles étaient principalement des hommes (60 %) dont l'âge est supérieur à 41 ans constitué des leaders de la société civile et de la jeunesse (39,1 %) et des autorités locales (27,5 %).

S'agissant de la localisation des activités des projets, cela peut s'observer dans les tableaux ci-après.

Tableau 12. Localisation des projets de développement

Agglomérations	Effectif	Pourcentage
Sake	11	16,9
Bweremana	11	16,9
Masisi	5	7,7
Nyabyondo	15	23,1
Kitchanga	6	9,2
Mweso	1	1,5
Kalembe	4	6,2
Pinga	12	18,5
Total	65	100,0
Système	4	
Total	69	

Source : Nous-mêmes à partir des questionnaires d'enquêtes

Des agglomérations retenues pour les enquêtes, la majeure partie des projets localisés dans le territoire de Masisi se trouvent à Nyabyondo (23,1 %), Pinga (18,5 %), Sake et Bweremana avec (16,9 %), lorsqu'on considère les entités ayant plus de 10 projets exécutés ou en cours d'exécution.

C'est ainsi que pendant nos enquêtes, nous avons atteint 69 représentants des groupes cibles dans les agglomérations précitées du territoire de Masisi, soit un taux de sondage de 113 %. S'agissant des gestionnaires de projets, nous avons atteint 11 répondants tels que reparti dans le tableau ci-après selon le genre, l'organisme et la fonction.

Tableau 13. Caractéristiques de l'échantillon pour les gestionnaires des projets

Appartenance	Effectif	%	Sexe	Effectif	%	Fonction	Effectif	%
Agence UN	4	36,4	Féminin	1	9,1	Chef projet/Program	9	81,8
ASBL	1	9,1	Masculin	10	90,9	Chef de bureau	1	9,1
ONGI	5	45,5				Spécialiste de mise en œuvre	1	9,1
Projet/Programme	1	9,1						
Total	11	100		11	100		11	100

Source : Adapté par nous-même à partir des questionnaires correctement complétés

Il est constaté à partir de ces informations que la majeure partie des répondants pour les projets réalisés dans le territoire de Masisi sont des hommes (90,9 %), appartenant plus à des ONGIs (45,5 %) et Agence des Nations unies (36,4 %) comme chef des projets ou des programmes (81,8 %).

4.4. DEPOUILLEMENT DES DONNEES

4.4.1. Technique de dépouillement

Le dépouillement des données issu du questionnaire se rapportant aux représentants de GC a été réalisé sur base des types des réponses données par les répondants. Les questions fermées autour de l'identification du répondant, ont été codé avec le chiffre entier allant de 1 à n pour déterminer les variables nominales. Pour les questions fermées à choix multiples, le codage binaire a été utilisé avec 1 pour désigner le choix de l'item, et 0 sinon. Ces données se rapportent aux variables d'études notamment l'implication des groupes cibles IGCP, la communication dans le cadre du projet CCP, la satisfaction des groupes Cibles et évaluation des projets SGCEP.

4.4.2. Types des données

Deux types des données ont été obtenus de nos enquêtes : les données qualitatives et les données quantitatives.

1. **Données qualitatives** : se rapportant à des variables nominales et se trouvant sur l'échelle nominale. Il s'agit des informations relatives à la classe d'âge, à la localisation, au statut social et au genre.
2. **Données quantitatives** : se rapportant aux variables d'études notamment l'implication des groupes cibles, la communication liée aux projets et la satisfaction des parties prenantes. Les données se trouvent sur une échelle de rapport comprenant de 0 et 1.

4.5. TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNEES

Le traitement de données s'est réalisé à deux niveaux : d'abord une analyse factorielle pour déterminer les facteurs se rapportant aux variables d'études et ensuite une régression linéaire multiple recourant à la méthode « pas à pas » après avoir stabilisé les facteurs par l'analyse factorielle selon les critères statistiques adaptés. Étant donné le nombre important

d'informations collectées disponibles dans notre base des données, nous avons focalisé l'attention sur un certain nombre d'organismes intervenants dans les secteurs différents. Sur base de tirage au hasard en utilisant la fonction NBVAL, sur une liste de 15 organismes de mise en œuvre. Ainsi, 8 organismes repris dans le tableau ci-dessous ont été retenus. De même, seules quelques informations jugées primordiales dans le cadre de cette étude ont été retenues parmi celles collectées auprès des gestionnaires des projets.

Tableau 14. *Organismes de mise en œuvre retenus dans l'analyse et domaines d'intervention*

N°	Organismes	Domaines d'intervention
1	MERCY CORPS	Eau et assainissement, Construction et réhabilitation des centres de santé et hôpitaux,
2	OXFAM	Eau et assainissement, Agriculture, Construction des Centres de santé et Hôpitaux
3	NRC	Construction et Réhabilitation des écoles, Eau et Assainissement, et Habitat
4	IRC	Construction et Réhabilitation des Écoles,
5	Welthungerhilfer	Agriculture, Élevage, Réhabilitation des routes et Eau et Assainissement
6	HEKS EPER	Agriculture et élevage, Réhabilitation des routes
7	CARE International	Construction et réhabilitation des centres de santé et hôpitaux
8	HOPE IN ACTION	Réhabilitation des routes, construction des infrastructures étatiques

Source : *Nous même sur base de nos données d'enquête*

4.5.1. Analyse factorielle

L'épuration a consisté tout d'abord à s'assurer que les données collectées sont pertinentes pour une meilleure contribution à la recherche, qu'elles sont bien recueillies et qu'elles se présentent dans un format exploitable en éliminant les données, qui visiblement, ne produisent pas des sens, ou qui ne renseignent pas le modèle théorique de la recherche. Comme précédemment souligné, quel que soit le format ou la nature des nouvelles données collectées, elles visent à « compléter, préciser, mettre en perspective ou disqualifier les données précédentes » (Gagnon, 2012, p.72). Il s'avérerait donc important de se rassurer que les données collectées étaient susceptibles d'enrichir l'originalité des résultats et de confirmer ou d'infirmer les propositions de recherche. Cette rigueur scientifique a recommandé dans un premier temps un traitement adéquat et conséquent des données collectées et leur interprétation. Ensuite, une « codification émergente » a été faite et a consisté à organiser les données épurées pour en

faciliter l'analyse reprises dans les facteurs. Elle a consisté concrètement à faire plusieurs lectures des verbatim transcrits de façon attentive afin de bien comprendre le sens.

La méthode d'extraction utilisée est l'ACP suivant un choix de la matrice des données et le test KMO (*Kaiser, Meyer-Olkin*) et de sphéricité de Bartlett pour s'assurer de l'adéquation des données. D'après Carricano & Puyol, (2009), ce test KMO doit donner une solution comprise entre 0,3 et 0,7 afin de proposer une solution factorisable acceptable. Afin de simplifier les facteurs, la rotation des facteurs s'est faite à l'aide de la méthode Oblimin du moment qu'on a postulé que les items sont corrélés au regard de l'interdépendance des réponses données par les représentants des GC. Le coefficient structurel est de 0,70 du moment que la taille de notre échantillon est de 69 répondants et la communalité, c'est-à-dire la part de la variance expliquée par l'item choisi pour ce cas devrait être $> 0,5$, ce qui nous a amené à sélectionner les items dans le modèle d'analyse de l'implication des GC les items les plus représentatives (Carricano & Puyol, 2009).

De ce point de vue, il a été question de procéder par un tri en fonction du secteur et organisme afin de retenir les facteurs indiquant l'implication des membres selon un certain ancrage considérant ces deux critères. Le tableau ci-après illustre la répartition des items qui ont constitué ces facteurs :

Tableau 15. *Items par facteurs selon les variables dans le questionnaire d'enquête*

Indication	Variables	Code (Question)	Items
Variables endogènes	Adhésion des Groupes Cibles aux Projets	IGCP	1 – 7
Variables exogènes	Implication/Travaux communautaires	IGCP	8 – 18
	Communication dans le cadre du projet	CCP	1 – 12
	Satisfaction des groupes cibles	SGCEP	1 – 6
	Évaluation des projets	SGCEP	7 – 15

Source : Adaptée à partir du questionnaire d'enquête (adressé aux représentants des GC)

4.5.2. Méthode de traitement : Régression linéaire multiple

Pour mesurer l'adhésion des GC à travers la participation aux travaux communautaires, la communication dans le cadre du projet, la satisfaction des bénéficiaires du

projet, et l'évaluation des projets, nous avons procédé par une régression linéaire multiple en relation avec les facteurs constitués. La méthode « pas à pas » a été utilisée pour estimer le coefficient de l'équation linéaire impliquant ces variables exogènes dans l'évaluation de l'implication des GC aux projets réalisés dans le territoire de Masisi ; sous les conditions émises dans la détection de la multi colinéarité, de la tolérance et des facteurs d'inflation des variables (0,3 à 3,3).

4.5. METHODE D'INTERPRETATION DES RESULTATS

L'interprétation vise à faire abstraction des éléments factuels capables d'enrichir les résultats et qui nécessitent l'attachement du chercheur. A cette étape intervient un processus itératif entre données primaires, secondaires et les réalités du traitement, qui sont confrontées, en vue de co-construire une approche crédible et viable.

Dans le cas précis de cette thèse, les résultats de notre recherche sont présentés dans des tableaux par organisation de mise en œuvre des projets. En plus du modèle ANOVA, lesdits tableaux contiennent des informations relatives aux valeurs de F, KMO, R^2 , R^2 ajusté, t (p-value), % variance, variance du modèle. Leur interprétation est faite d'abord selon qu'ils sont issues de l'analyse factorielle, puis de la régression linéaire multiple.

Ainsi, à partir de la variance du modèle les facteurs présentant une mauvaise statistique de colinéarité sont exclus. La valeur de R^2 représente en terme de % le niveau d'explication du modèle de recherche par les facteurs retenus.

Chapitre cinquième : ADHESION DES GC AUX PROJETS HUMANITAIRES DE DEVELOPPEMENT

PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Consacré aux résultats, ce chapitre est constitué de deux sections. Il présente dans un premier temps les résultats issus du traitement des données par organisation de mis en œuvre des projets humanitaires de développement. Les liens entre variables dépendantes et les indépendantes y sont expliquées sur base de l'analyse factorielle et les estimations des modèles suivant une régression linéaire. Ensuite, la seconde section se focalise sur la discussion des résultats et la validation des hypothèses de recherche. Dans cette section, les résultats sont plus explicités et confrontés à ceux issus d'autres recherches reprises dans la revue empirique.

5.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Avant de présenter les estimations selon le modèle de recherche, notons que ce dernier a une seule variable endogène qui est l'implication des GC aux projets. Cette variable a néanmoins pris 3 différentes formes selon les organismes comme présentées dans le tableaux numéro 15 ci-dessous.

Tableau n°16. *Différentes composantes de la variable endogène*

Organismes	Variable endogène	Variables exogènes correspondantes
Mercy Corps	Adhésion des GC	- Implication des GC aux projets
OXFAM	Adhésion des GC	- Implication des GC aux projets
NRC	Adhésion des GC	- Intérêt des GC aux projets
	Adhésion des GC	- Accompagnement des GC aux activités
IRC	Adhésion des GC	- Intérêt des GC aux projets
		- Accompagnement des GC aux activités
Welthungerhilfer	Adhésion des GC	- Intérêt des GC aux projets
		- Accompagnement des GC aux activités
HEKS EPER	Adhésion des GC	- Implication des GC aux projets
		- Intérêt des GC aux projets
CARE INTERNATIONAL	Adhésion des GC	- Implication des GC aux projets
HOPE IN ACTION	Adhésion des GC	- Implication des GC aux projets
		- Intérêt des GC aux projets

Source : *adapté à partir de nos résultats*

Il ressort de ce tableaux que les 3 composantes de la variable endogènes sont l'implication des GC aux projets, l'intérêt que les GC attachent aux projets et l'accompagnement des GC aux activités des projets.

5.1.1. Adhésion des GC aux projets de Mercy-Corps

Mercy corps intervient dans la réhabilitation et construction des infrastructures sanitaires, construction et aménagement des sources ou points de captage d'eau, intallation des robinets et bornes fontaines, et la construction des latrines pour plus de 5 observations déclarées par les leaders du territoire de Masisi, notamment dans les agglomérations de Sake, Masisi centre, Bweremana, Nyabyondo, Kitchanga et Pinga.

Les facteurs construits autour des activités de Mercy Corps sont repris dans le tableau ci-après :

Tableau 17. *Structure factorielle de l'adhésion des GC aux projets de Mercy-Corps*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. du modèle
1_1	Implication des groupes cibles	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	0,760	66,932	0,000	✓
1_2	Travaux communautaires	T.COM (IGCP 16&17)	Exogène	0,5000	77,620	0,000	✓
1_3	Communication dans le cadre du projet	COM(CCP)	Exogène	0,851	66,727	0,000	✓
1_4	Satisfaction des GP	SAT (SGCEP1-6)	Exogène	0,827	72,737	0,000	--
1_5	État de lieu du projet (Évaluation)	EVAL (SGCEP7-17)	Exogène	0,691	73,088	0,000	--

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

Ce tableau renseigne que deux variables (facteurs) sont exclues pour leur mauvaise qualité statistique de colinéarité notamment la satisfaction des GC et l'état de lieu des projets exprimé par le niveau d'évaluation par les répondants. Avec un R^2 ajusté de 81,3 %, l'on remarque que le modèle est expliqué fortement par les travaux communautaires et la communication autour des projets ; ce qui soutient que l'implication des GC aux projets de développement entrepris par Mercy-Corps est déterminée positivement par ces deux facteurs comme repris dans le tableau 18 ci-après.

Tableau 18. *Estimation de l'adhésion des GC aux projets de Mercy corps*

Implication des groupes cibles	Modèle 1 (ADHmercycorp)	
	Estimation	t (p-value)
Travaux communautaires	,141**	2,626 (.011)
Communication dans le cadre du projet	,867***	16,124 (.000)
R ²	,819	
R ² ajustée	,813	
F	144,848***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (***) $p < ,01$; ** $p < ,05$ et * $p < ,10$)

D'après les modèles ANOVA, la SCR est 0,187 avec $p\text{-value} = ,000$; l'on accepte l'hypothèse nulle selon laquelle l'adhésion des groupes cibles du territoire de Masisi serait fortement expliquée par la participation aux travaux communautaires et la communication dans le cadre des projets.

La bonne communication dans le cadre du projet, favorise l'adhésion des groupes cibles aux activités des projets entrepris par Mercy-Corp. S'agissant de leur participation aux travaux communautaires, celle-ci témoigne positivement leur adhésion aux activités des projets de cet organisme. Cependant, les variables prises de manière isolée expliquent significativement l'implication des groupes cibles soit à 89,4 % (soit R^2 ajusté = 79,6 %) pour la communication autour du projet, 85,6 % pour la satisfaction des GC, 7,3 % pour les travaux communautaires, et 48,5 % pour l'état de lieu du projet (évaluation).

5.1.2. Adhésion des GC aux activités des projets de Oxfam

Dans le territoire de Masisi Oxfam intervient dans la distribution des semences aux agriculteurs, encadrement et renforcement des capacités, construction et aménagement des sources ou points de captage d'eau, installation des robinets et des bornes fontaines. En rapport avec l'implication des GC dans ses activités, l'analyse factorielle a abouti aux résultats que présente le tableau n°19.

Tableau n°19. Structure factorielle pour l'adhésion des GC aux projets d'OXFAM

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. du modèle
1_6	Implication des groupes cibles	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	0,811	68,951	0,000	-
1_7	Travaux communautaires	T.COM (IGCP 16&17)	Exogène	0,5000	84,576	0,000	-
1_8	Communication dans le cadre du projet	COM(CCP)	Exogène	0,670	71,474	0,000	-
1_9	Satisfaction des GP	SAT (SGCEP1-6)	Exogène	0,800	79,593	0,000	✓
1_10	État de lieu du projet (Évaluation)	EVAL (SGCEP7-17)	Exogène	0,766	75,814	0,000	-

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

Il ressort de ce tableau que quatre facteurs ont été exclus suite à leurs mauvaises statistiques de colinéarité. Il s'agit notamment de l'implication des GC, leur participation aux travaux communautaires, la communication dans le cadre des projets et l'état de lieu se concrétisant par l'évaluation des projets par les GC. Rien que la satisfaction éprouvée à partir des activités du projet est le seul facteur qui se révèle significative. L'on comprend que la satisfaction de groupe cible entraîne positivement leur implication aux activités du projet.

En ce qui concerne la régression linéaire, elle a permis d'aboutir aux résultats figurant dans le tableau ci-après :

Tableau 20. Estimation de l'adhésion des GC aux projets de développement d'Oxfam

Implication des groupes cibles	Modèle 1 (ADHoxfam)	
	Estimation	t (p-value)
Satisfaction des GC	,870***	14,411 (,000)
R ²	,756	
R ² ajustée	,752	
F	207,668***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (*** p < ,01 ; **p < ,05 et *p < ,10)

La satisfaction des groupes cibles explique à lui seul à 75,6 % leur adhésion aux activités des projets de OXFAM. Il s'agit de constater si le projet répond à un besoin réel de la population.

D'après les informations du tableau ci-haut, l'on réalise que seule la satisfaction du groupe cible en termes de pertinence motive positivement leur adhésion aux activités des projets de Oxfam.

5.1.3. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par NRC

L'adhésion des GC aux projets mis en œuvre par NRC est traduite par l'intérêt que ces derniers portent aux projets de cette organisation et leurs accompagnements. Il se dégage que les statistiques de colinéarité de la participation aux travaux communautaires sont mauvaises. Ce qui a conduit au rejet de ce facteur par le modèle.

Tableau 21. *Structure factorielle de l'adhésion des GC aux projets de NRC*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. du modèle
1_16	Intérêt du GC aux projets	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	,503	53,895	0,000	✓
2_16	Accompagnement des GC aux activités du projet	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	,503	26,492	0,000	✓
1_17	Participation aux Travaux communautaire	T.COM (IGCP 10,12)	Exogène	0,500	89,432	0,000	--
1_18	Connaissance du projet	COM1 (CCP 1- 12)	Exogène	0,716	59,115	0,000	✓
2_18	Points de vue des GC	COM2 (CCP 1-12)	Exogène	0,716	22,222	0,000	✓
1_19	Adaptation au besoin réel	SAT (SGCEP 1-6)	Exogène	0,690	65,363	0,000	✓
1_20	Viabilité des projets	EVAL1 (SGCEP 1-6)	Exogène	0,571	36,817	0,000	✓
2_20	Évaluation finale	EVAL2 (SGCEP 1-6)	Exogène	0,571	36,806	0,000	✓

Source : *Nos analyses à partir des données d'enquêtes*

La Régression linéaire faisant objet du tableau n° 22 ci-après révèle que dans la première dimension, l'implication des GC aux projets humanitaires de développement exécutés par NRC est expliquée par leur connaissance des projets, l'adaptation des projets aux besoins réels et l'évaluation finale des projets faite par les groupes cibles. En rapport avec la deuxième dimension, il se réalise que les points de vue des GC ne sont pas pris en compte ; d'où la relation négative exprimée dans ce modèle entre la prise en compte des points de vue des GC et leur

accompagnement. La relation positive entre l'évaluation finale et l'accompagnement des projets par les groupes cibles en revanche, traduit une volonté de ces derniers à contribuer aux activités des projets réalisés par NRC.

Tableau 22. *Estimation de l'adhésion des GC aux projets de NRC*

	Modèle 1 (ADHnrc1)		Modèle 2 (ADHnrc2)	
	Intérêt des GC	t (p-value)	Accom. des GC	t (p-value)
Connaissance du projet	,195**	2,430 (.018)		
Points de vue des GC			-,201**	-2,261 (.027)
Adaptation aux besoins réels	,880 ***	10,451(.000)		
Viabilité des projets	-,375***	-4,509(.000)		
Evaluation finale			,784***	8,807 (.000)
R ²	,702		,546	
R ² ajustée	,688		,532	
F	50,254***		39,136***	

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes. (***) $p < ,01$; ** $p < ,05$ et * $p < ,10$)

L'adhésion des groupes cibles grâce à l'intérêt qu'ils portent aux projets est expliquée positivement par la connaissance des projets par les GC et l'adaptation des projets aux besoins réels de la cible. Cependant, elle est expliquée négativement par la viabilité sociale des projets (à travers les travaux communautaires).

S'agissant de l'implication des GC à travers l'accompagnement des groupes cibles par les gestionnaires des projets, elle est expliquée négativement par les points de vue des GC (amont), mais positivement par l'évaluation finale qu'ils font des projets.

5.1.4. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par l'IRC

Autour des projets mis en œuvre par l'IRC, l'implication des GC espt perçue par l'intérêt que les GC attachent aux projets, et l'accompagnement des GC dans les activités des projets. Ces facteurs sont expliqués par la prise en compte des points de vue des GC, la participation à la planification, la connaissance des activités des projets, la gestion rationnelle des ressources affectées aux projets, et la viabilité sociale des projets comme illustrés dans le tableau n° 23 ci-dessous.

Tableau 23. *Structure factorielle de l'adhésion des GC aux projets de l'IRC*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. modèle	du
1_21	Intérêt du GC aux projets	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	,740	47,773	0,000	✓	
2_21	Accompagnement des GC aux activités du projet	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	,740	33,019	0,000	✓	
1_22	Participation aux Travaux communautaires	T.COM (IGCP 10,12)	Exogène	0,500	89,841	0,000	--	
1_23	Prise en compte des points de vue de GC	COM1 (CCP 1- 12)	Exogène	0,455	30,378	0,000	✓	
2_23	Participation à la planification	COM2 (CCP 1-12)	Exogène	0,455	27,731	0,000	✓	
3_23	Connaissance des activités des projets	COM3 (CCP 1-12)	Exogène	0,455	23,292	0,000	✓	
1_24	Satisfaction dans le cadre des projets	EVAL1 (SGCEP 1-6)	Exogène	--	78,758	0,000	---	
1_25	Gestion rationnelle des ressources	EVAL2 (SGCEP 1-6)	Exogène	0,588	37,370	0,000	✓	
2_25	Viabilité des projets	EVAL3 (SGCEP 1-6)	Exogène	0,588	36,007	0,000	✓	

Source : *Nos analyses à partir des données d'enquêtes*

En outre, deux facteurs ont été rejetés par le modèle car présentant une mauvaise structure factorielle notamment la participation des GC aux travaux communautaires et la satisfaction dans le cadre des projets.

Tel qu'il ressort du tableau n° 24 ci-dessous relatif à la régression linéaire, il se dégage autour de la première dimension que la gestion rationnelle des ressources explique positivement l'intérêt que les GC attachent aux projets réalisés par l'IRC. De ce point de vue les projets de l'IRC dont les ressources sont mieux gérées suscitent de l'intérêt pour les groupes cibles. La seconde dimension auprès de l'IRC spécifiant l'accompagnement dans le cadre des projets par les groupes cibles présente une relation positive entre cette dimension et la satisfaction que les GC obtiennent des projets réalisés par l'IRC, leurs participations aux travaux communautaires et la viabilité des projets. Il s'observe qu'à l'instar de la viabilité sociale des projets et la participation aux travaux communautaires, la gestion rationnelle des ressources stimule l'implication des GC au projet.

Cependant, autour de l'accompagnement des GC dans le cadre des projets, l'ignorance des activités du projet par le GC traduit un découragement et manque d'intéressement de ces derniers aux projets exécutés par l'IRC.

Tableau 24. *Facteurs explicatifs de l'adhésion des GC aux projets de l'IRC*

	Modèle 1 (ADHnrc1)		Modèle 2 (ADHnrc2)	
	Intérêt des GC	t (p-value)	Accomp. des GC	t (p-value)
Participation aux TC			,468***	5,386 (,000)
Connaissance des activités du projet			-,166***	-2,028 (,047)
Gestion rationnelle des ressources	,548***	5,265 (,000)	,268***	2,640 (,010)
Viabilité des projets			,295***	3,033 (,004)
R ²	,296		,582	
R ² ajustée	,285		,556	
F	27,719***		21,964***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (***) p <,01 ; **p<,05 et *p<,10)

5.1.5. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par Welthungerhilfer

En ce qui concerne l'organisation Welthungerhilfer, l'analyse factorielle fait ressortir les résultats tels que présentés dans le tableau n° 25.

Tableau 25. *Structure factorielle de l'adhésion des GC aux projets de Welthungerhilfer*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. modèle	du
1_26	Accompagnement des GC aux activités du projet	ADH1 (AGCP 1-7)	Endogène	,592	54,798	0,000	✓	
2_26	Intérêt qu'apporte les projets	ADH2 (AGCP 1-7)	Endogène	,592	29,673	0,000	✓	
1_27	Participation aux Travaux communautaire	T.COM (IGCP 8,11)	Exogène	0,500	62,400	0,000	✓	
1_28	Communication dans le cadre des projets	COM (CCP 1- 12)	Exogène	0,500	51,549	0,000	---	
1_29	Adaptation au besoin réel	SAT1 (SGCEP 1-6)	Exogène	---	49,995	0,000	✓	
2_29	Importance des organismes	SAT2 (SGCEP 1-6)	Exogène	---	46,368	0,000	---	
1_30	Gestion rationnelle des ressources	EVAL1 (SGCEP 7-17)	Exogène	0,571	35,653	0,000	✓	
2_30	Viabilité des projets	EVAL2 (SGCEP 7-17)	Exogène	0,306	34,945	0,000	---	

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

A la suite de l'analyse factorielle, trois facteurs dont la communication dans le cadre des projets, l'importance des organismes et la viabilité des projets ont été rejetés par le modèle faute des bonnes statistiques de colinéarités. En outre, il ressort de ce tableau que l'implication

des GC des projets mis en œuvre par Welthungerhilfer s'apprécie à travers leur accompagnement et leurs intérêts à l'endroit des projets.

Les relations entre les différents facteurs retenus sont présentées dans le tableau n° 26 dont les informations sont issues de la régression linéaire

Tableau 26. Facteurs explicatifs de l'adhésion des GC aux projets de Welthungerhilfer

	Modèle 1 (ADHwelthungerhilf1)		Modèle 2 (ADHwelthungerhilf2)	
	Accomp. des GC	t (p-value)	Intérêt des GC	t (p-value)
Participation aux TC	,272***	12,016 (,001)		
Adaptation aux besoins réels	-,378***	-4,762 (,000)	,698***	7,989 (,000)
Gestion rationnelle des ressources	,798***	3,438 (,000)		
R ²	,715		,488	
R ² ajustée	,702		,480	
F	54,346***		63,826***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (***) $p < ,01$; ** $p < ,05$ et * $p < ,10$

Par rapport à l'accompagnement des GC aux projets exécutés par Welthungerhilfer, il s'observe que l'adhésion des GC est dictée positivement par la gestion rationnelle des ressources affectées aux projets et la participation des membres aux travaux communautaires. Cependant, elle est expliquée négativement par l'inadaptation des projets aux besoins réels des GC.

S'agissant de l'intérêt que les GC attachent aux projets de Welthungerhilfer, ce modèle décrit à 48,8 % une relation positive entre l'intérêt accordé aux projets et l'adaptation aux besoins réels de ces derniers ($p = ,000 < ,001$). Ce qui indique qu'une réponse des projets aux besoins des GC suscite leur intérêt aux projets.

5.1.6. Adhésion des GC aux projets exécutés par HEKS EPER

Comme repris dans le tableau ci-dessous, l'adhésion des GC aux projets de développement exécutés par HEKS EPER s'aperçoit à travers leur implication dans lesdits projets et l'intérêts que ces derniers suscitent en eux. A la suite de leur mauvaise structure

factorielle, trois facteurs ont d'une part été rejetés du modèle à l'issue de l'analyse factorielle. Il s'agit de la satisfaction des GC, la finalisation et la viabilité des projets.

D'autre part, l'accompagnement direct et indirect, la prise en compte des points de vue des GC, la connaissance des projets par le GC et la gestion rationnelles des ressources sont les 5 facteurs qui nous ont permis d'estimer le modèle.

Tableau 27. *Structure factorielle pour l'adhésion des GC aux projets de HEKS EPER*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. modèle	du
1_31	Implication aux travaux	ADH (AGCP 1-7)	endogène	,535	47,146	0,000	✓	
2_31	Intérêts vis-à-vis des projets	ADH (AGCP 1-7)	endogène	,535	27,694	0,000	✓	
1_32	Accompagnement direct	T.COM1 (IGCP 10,12)	Exogène	0,787	54,433	0,000	✓	
2_32	Accompagnement indirect	T.COM2 (IGCP 10- 12)	Exogène	0,787	26,437	0,000	✓	
1_33	Points de vue des GC	COM1 (CCP 1-12)	Exogène	---	44,360	0,000	✓	
2_33	Connaissance des projets	COM2 (CCP 1-12)	Exogène	---	33,312	0,000	✓	
1_34	Satisfaction des GC	STAT (SGCEP 1-6)	Exogène	0,809	78,358	0,000	---	
1_35	Gestion rationnelle des ressources	EVAL1 (SGCEP 7-15)	Exogène	0,480	29,603	0,000	✓	
2_35	Finalisation des projets	EVAL3 (SGCEP 7-15)	Exogène	0,480	26,408	0,000	---	
3_35	Viabilité des projets	EVAL3 (SGCEP 7-15)	Exogène	0,480	20,623	0,000	---	

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

Les résultats contenus dans ce tableau sont complétés par ceux obtenus après la régression linéaire dont mention dans le tableau n° 28 ci-après.

Tableau 28. *Estimation de l'adhésion des groupes cibles aux projets de HEKS EPER*

	Modèle 1 (ADHhekseper1)		Modèle 2 (ADHhekseper2)	
	Implication aux travaux	t (p-value)	Intérêts vis-à-vis des projets	t (p-value)
Accompagnement direct	,532***	5,588 (.000)		
Accompagnement Indirect			,400***	5,610 (.000)
Points de vue des GC			-,198***	-2,813 (.007)
Connaissance des projets	-,302***	-3,151 (.002)	,638***	8,601 (.000)
Gestion rationnelle des ressources	,361***	3,666 (.000)	,269***	3,543 (.001)
R ²	,479		,688	
R ² ajustée	,455		,669	
F	19,949***		35,312***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (***) p < .01 ; **p < .05 et *p < .10)

Les résultats de ce tableau révèlent que l'accompagnement dans les projets directs (p = 0.000) et la gestion rationnelle des ressources affectées au projet (p = 0.000) explique positivement l'implication des GC. Cependant, la connaissance des projets par le GC entraîne

négalement leurs implications à ces derniers. Ce qui dénote une connaissance limitée des projets entrepris de HEKS EPER par les GC.

Prenant en compte l'intérêt réel des GC vis-à-vis des projets de HEKS EPER, il est témoigné positivement par leur connaissance des projets ($p=0.000 < 0.001$), l'accompagnement indirect ($p = 0.000 < .001$) et la gestion rationnelle de ressources liées aux projets. En revanche, la prise en compte des points de vue des groupes cibles affecte négativement l'intérêt vis-à-vis des projets de EPER ($p=0.007 < 0.01$). Cela témoigne de la non prise en compte des points de vue des GC par les gestionnaires des projets de cet organisme ; ce qui démotive ces derniers.

5.1.7. Adhésion des GC aux projets exécutés par CARE International

L'analyse factorielle prouve que l'adhésion des GC aux projets de Care International s'aperçoit à travers l'implication de ces derniers aux activités entreprises dans le cadre de ces projets. Cette analyse, comme mentionnée dans le tableau n° 29 ci-dessous, permet d'éliminer deux facteurs du modèle faute de présentation d'une bonne structure factorielle. Il s'agit de la communication dans le cadre des projets et de la gestion rationnelle des ressources allouées aux projets.

Tableau 29. *Structure factorielle pour l'implication des GC aux projets de Care International*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. du modèle
1_36	Implication des GC aux projets	ADH (AGCP 1-7)	Endogène	,700	69,096	0,000	✓
1_37	Communication dans le cadre des projets	COM (CCP 1-12)	Exogène	,666	67,603	0,000	---
1_38	Satisfaction des GC	SAT (SGCEP 1-6)	Exogène	0,815	73,141	0,000	✓
1_39	Évaluation finale	EVAL1 (SGCEP 7-15)	Exogène	0,465	46,972	0,000	✓
2_39	Gestion rationnelle des ressources affectées aux projets	EVAL2 (SGCEP 7-15)	Exogène	0,465	42,858	0,000	---

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

Il ressort donc de ce tableau que l'implication des GC aux projets mis en œuvre par Care International s'explique par deux facteurs tel que présenté dans le tableau n° 30 suivant.

Tableau 30. *Estimation de l'implication des GC aux projets de Care International*

	Modèle 1 (ADHcare)	
	Implication des GC aux projets	t (p-value)
Satisfaction des GC	,742***	9,878 (.000)
Evaluation finale	,181**	2,405 (.019)
R ²	,705	
R ² ajustée	,696	
F	78,766***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (*** p <,01 ; **p<,05 et *p<,10)

Ce tableau prouve que l'implication de GC aux projets de CARE est induite positivement par la satisfaction que les GC éprouve en rapport avec les activités ($p = 0.000$) et l'évaluation finale de ces dernières c'est-à-dire l'état de lieu fait à l'achèvement des activités (ouvrages) réalisées par l'organisme ($p = 0.019$). Il y a lieu d'y considérer aussi la participation aux activités d'évaluation par les groupes cibles.

5.1.8. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par HOPE IN ACTION

A travers le tableau 31 ci-après, il apparaît que les facteurs vulgarisation des projets, affectation des avantages liés aux projets et l'évaluation finale ont été éliminés du modèle car ne présentant pas de bonnes structures factorielles.

Tableau 31. *Structure factorielle de l'implication des GC aux projets de Hope In Action*

FAC	Facteurs	Codes	Variables	KMO	% varia.	p-value	Var. du modèle
1_40	Intérêt vis-à-vis des projets	ADH1 (AGCP 1-7)	endogène	,509	53,128	0,000	✓
2_40	Implication dans le projet	ADH2 (AGCP 1-7)	endogène	,509	21,224	0,000	---
1_41	Points de vue des GC	COM1 (CCP 1-12)	exogène	0,675	40,325	0,000	✓
2_41	Vulgarisation des projets	COM2 (CCP 1-12)	exogène	0,675	29,674	0,000	---
3_41	Connaissance de l'organisation	COM3 (CCP 1-12)	exogène	0,675	14,771	0,000	✓
1_42	Positionnement de l'organisation	SAT (SGCEP 1-6)	exogène	0,500	83,946	0,000	✓
1_43	Affectation des avantages liés aux projets	EVAL1 (SGCEP 7-15)	exogène	0,502	31,117	0,000	---
2_43	Évaluation finale	EVAL2 (SGCEP 7-15)	exogène	0,502	29,884	0,000	---
3_43	Finalisation des activités	EVAL3 (SGCEP 7-15)	exogène	0,502	25,241	0,000	✓

Source : Nos analyses à partir des données d'enquêtes

Les résultats figurant au tableau n° 32 ci-après prouvent que les groupes cibles ont une représentation positive de Hope In Action, suscitant ainsi leur intérêt vis-à-vis des projets de cette organisation ($p = 0.000$). Cependant, cet intérêt est réduit par le fait des projets qui n'arrivent pas à terme ; d'où une implication négative ($p = 0.000$).

Tableau 32. *Estimation de l'implication des GC aux projets de Hope In Action*

	Modèle 1 (ADHhope1)		Modèle 2 (ADHhope2)	
	Intérêt des GC	t (p-value)	Implication dans le projet	t (p-value)
Point de vue des GC			,364***	5,405 (,000)
Connaissance de l'organisation			,750***	9,515 (,000)
Positionnement de l'organisation	,734***	8,100 (,000)		
Finalisation des activités	-,318***	-3,851 (,000)	-,177**	-2,575 (,014)
R ²	,649		,764	
R ² ajustée	,630		,744	
F	33,304***		37,872***	

Source : Nos estimations à partir des données d'enquêtes. (***) $p < .01$; ** $p < .05$ et * $p < .10$)

S'agissant de l'implication des GC, il se dégage une relation positive quant à la connaissance de l'organismes dans le milieu, mais aussi la prise en compte des points de vue des GC. En revanche, l'on réalise un non-achèvement des activités des projets exécutés par Hope In Action qui entraîne une relation significative négative entre l'implication des GC et la finalisation des travaux liés aux projets.

La compilation des résultats nous permet d'avoir cet ancrage autour des organisations intervenant dans la mise en œuvre des projets.

Tableau 33 : Compilation des résultats

Facteurs	Organismes d'exécution	Ancrage organisationnel des GC aux projets
Implication aux travaux		
<i>Positive</i>	Mercy Corps	Travaux communautaires Communication dans le cadre du projet
	OXFAM HEKS EPER	Satisfaction des GC Accompagnement direct Gestion rationnelle des ressources
	Care Internat. Hope In Action	Satisfaction des GC Evaluation finale Point de vue des GC Connaissance de l'organisation
<i>Négatif</i>	HEKS EPER Hope In Action	Connaissance des projets Finalisation des activités
Intérêts des GC		
<i>Positif</i>	NRC IRC Welthungerhilfer HEKS EPER	Connaissance du projet Adaptation aux besoins réels Gestion rationnelle des ressources Adaptation aux besoins réels Accompagnement Indirect Connaissance des projets Gestion rationnelle des ressources Positionnement de l'organisation
<i>Négatif</i>	Hope In Action NRC HEKS EPER Hope In Action	Viabilité des projets Points de vue des GC Finalisation des activités
Accompagnement des GC		
<i>Positif</i>	NRC IRC Welthungerhilfer	Evaluation finale Participation aux TC Gestion rationnelle des ressources Viabilité des projets Participation aux TC Gestion rationnelle des ressources
<i>Négatif</i>	NRC IRC Welthungerhilfer	Points de vue des GC Connaissance des activités du projet Adaptation aux besoins réels

Source : *Nous même à partir de résultats de l'étude*

Il ressort de ce tableau que sur le plan implication, la satisfaction des GC est le facteur prépondérant qui affecte positivement l'adhésion des GC aux projets humanitaires de développement exécutés par les ONGs. Cette satisfaction est désignée à l'endroit de deux organisations à savoir OXFAM et Care International. Cependant, la limite cognitive autour des activités des projets de HEKS EPER, et la non-finalisation de ceux de Hope In Action affecte négativement leur attitude. D'où un ancrage négatif tel que décrit par nos résultats. L'on peut réaliser également que l'ancrage des GC est positivement focalisé sur les travaux communautaires, la communication, l'accompagnement direct, la gestion rationnelle des ressources, l'évaluation finale du projet, la prise en compte de leurs points de vue et la connaissance de l'organisme d'exécution.

Dans le cadre de l'intérêt attaché aux projets par les GC, l'on réalise un cas d'ex-aequo entre trois facteurs prépondérants à savoir la connaissance du projet par les GC, l'adaptation des projets aux besoins réels et la gestion rationnelle des ressources affectées aux projets comme déterminants positifs de l'adhésion des GC aux projets de développement. Il s'agit des projets exécutés par NRC, IRC, *Welthungerhilfer* et HEKS EPER. A ces facteurs, il a été évoqué aussi, l'accompagnement indirect des GC et le positionnement c'est-à-dire la représentation d'organisation d'exécution des projets dans l'esprit des GC. Néanmoins, force est de constater un ancrage négatif autour de la finalisation des activités des projets réalisés par Hope In Action, mais aussi les désintéressements aux activités des projets de NRC et la non prise en compte des points de vue des GC par les exécutants des projets de HEKS EPER.

En ce qui concerne l'accompagnement des GC, un autre cas d'ex-aequo s'observe impactant positivement l'adhésion des GC. Il s'agit de la participation des GC aux travaux communautaires et la gestion rationnelle des ressources constaté respectivement en rapport avec les projets exécutés par IRC et *Welthungerhilfer*. Aussi, l'évaluation finale et la viabilité sociale des projets sont respectivement reprises comme facteurs influençant positivement l'adhésion des GC auprès des projets exécutés par NRC et IRC. Toutefois, les GC présentent un ancrage négatif autour des projets exécutés par NRC, IRC et *Welthungerhilfer* sur base de la non prise en compte de leurs points de vue, de la méconnaissance des activités du projet et de l'inadaptation des projets aux besoins réels des GC.

5.2. DISCUSSIONS DES RESULTATS

Ces discussions tournent autour de l'implications des GC aux travaux, de l'intérêt des GC aux projets, mais aussi à l'accompagnements des GC aux activités des projets ; les composantes de la variable endogène. Elles se font aussi en fonction des objectifs de cette recherche, visant à dégager les effets de la communication, satisfaction, l'évaluation et la viabilité sociale des projets sur l'adhésion des GC. Dans une autre perspective, ces résultats

favorisent la validation des hypothèses postulées dans cette thèse à savoir une adhésion négative autour de la communication, la viabilité sociale et l'évaluation des projets; et une adhésion positive liée à la satisfaction des GC.

5.2.1. Implication des GC

D'après nos résultats la prépondérance des facteurs autour de l'implication des GC a été observée sur la satisfaction exprimée sur les activités de OXFAM et Care International ; ces projets visant essentiellement le bien-être. Ce qui ne contredit Ahn et William (2021) pour qui les bénéficiaires à savoir les GC sont dépossédés de toute implication à la conception et à la mise en œuvre des interventions. Ces résultats corroborent plutôt la grille de Meyers (2005) qui suggère que les bénéficiaires soient impliquées à travers le renforcement des capacités étant donnée qu'ils présentent un potentiel élevé et un pouvoir faible. L'on remarque également que les GC ont une faible connaissance des activités exécutées par les projets de HEKS EPER démontrant la faible communication autour du projet. Ce constat a été fustigé par Andy Neely (2001) dans le « prisme de performance » des projets selon lequel chaque organisation doit connaître les attentes de ses partenaires dont fait partie les GC. En retour, les GC sont informés suffisamment et de manière positive des actions de Hope In Action et leurs points de vue sont pris en compte. L'organisme satisfait ainsi à l'exigence relative au système d'information sur le quel devrait se fonder la gestion des relations avec les PP (Michel et al. (1997) à l'instar de la communication et l'accompagnement direct constatés autour des projets de MercyCorps et de HEKS EPER. Cependant, les GC des HEKS EPER présentent une limite cognitive des projets pouvant être consécutive à une déficite communicationnelle. La communication est censée être planifiée et transversale à toutes les phases du projet. Pour Drecq (2017), elle favorise la compréhension des objectifs et des avantages du projet par les PP, et permet de répondre aux exigences de rédevabilité telle que soutenu par Leszczowski (2018). La prise en

compte des points de vue des groupes cibles s'entend comme une considération à leur endroit devant, sans nul doute, impacter favorablement ou défavorablement leur attitude vis-à-vis du projet. Ce qui corrobore le constat de Semal (2006) qui soutient une relation d'interdépendance entre l'équipe projet et les GC en lieu et place des rapports de force.

5.2.2. Intérêt des GC

Cet intérêt met en exergue la connaissances des projets par les GC, l'adaptation des projets aux besoins réels et la gestion rationnelle des ressources affectées aux projets. Ces impératifs, visiblement dans le cadrage des GC de Masisi avaient attiré l'attention de Drecq (2017) autour de l'identification et la maîtrise des attentes de partenaires aux projets. Les effets positifs de ces facteurs sont observables sur les projets de NRC, IRC, *Welthungerhilfer* et HEKS EPER. La perception autour de la gestion rationnelle des ressources affectées au projet constitue un des facteurs fondamentaux de l'implication. Il est remarqué qu'il a affecté positivement l'adhésion des GC pour les projets de l'IRC et HEKS EPER contrairement à ce que soutient Hamidou Benoit (1992) pour qui l'appropriation du projet et l'information autour de sa gestion ne peuvent se réaliser avec les GC de par leur niveau organisationnel faible. Bien entendu, l'on réalise que les GC ne sont pas seulement constitués des populations de niveau faible s'il faut considérer aussi leurs représentants. D'où la relation positive dégagée autour de la gestion des ces deux organisations. Connaissant les besoins réels, l'affectation de moyens constitue un axe sur lequel les groupes cibles peuvent contribuer énormément. Aussi, il y a lieu d'indiquer une représentation positive de Hope In Action de par le rapprochement culturel dont fait montre les exécutants des projets et les bénéficiaires à l'instar de ce que démontre Hamindou Benoit (1992) au Bourkina Faso. Ce qui peut constituer même un gage d'accompagnement indirect dans le cadre des projets aussi visible dans les projets exécutés par HEKS EPER. Cependant, les points de vue des GC des projets réalisés par cette organisation

ne sont pas prise en compte comme le souligne Michel et al. (1997), limitant ainsi selon Benoit et al. (1995) et Ballet & Bazin (2004a) l'adhésion des PP aux activités des projets faute d'informations suffisantes. Le maintien des activités par les GC des projets exécutés par NRC à savoir la viabilité sociale des projets, le non-achèvement des activités des projets exécutés par Hope In Action impacte négativement l'implication des GC. Ce qui est à la base d'un désintéressement de la part des GC susceptible de démotiver les PP (Ndeye Thiab, 2014) et d'atrophier la vision des gestionnaires des projets (Drecq, 2017).

5.2.3. Accompagnement des GC

L'accompagnement des GC dans le cadre des projets est perçu principalement de manière positive à travers la participation de ces derniers aux travaux communautaires et à la gestion rationnelle des ressources de IRC et *Welthungerhilfer*. Il peut s'agir de maintien des ouvrages (entretien) ou de préparation des travaux d'exécution. Visiblement, les GC sont disposés à partager volontairement les risques comme l'estime Clarkson (1995) pour les projets de ces deux organisations à travers leurs participations aux activités de mise en œuvre. Aussi paradoxalement que cela puisse paraître, la situation de vulnérabilité devrait atténuer leur volonté de participation selon Clarkson (1995) du moment qu'ils ne peuvent pas faire valoir leur droit (Kachan et Rubinstein, 2000) et ne peuvent directement influencer le système (Mayers, 2005). Un regard sur la gestion des ressources affecterait positivement leur attitude à l'endroit de ces projets.

L'évaluation conjointe des activités exécutées par NRC marque une rédevabilité, s'accordant ainsi avec Leszczowski, (2018), pour qui les organisations non-lucratives doivent rendre compte à l'ensembles des PP. La crainte des gestionnaires des projets est de voir la qualité de leur évaluation réduite après accès des GC aux informations relatives notamment aux ressources financières (Leszczowski, 2018). Comme constaté précédemment la viabilité sociale à travers les activités des projets impacte positivement l'accompagnement des GC

(Ndeye Thiab, 2014). De leur part, Herman et Renz (1999) considèrent que le processus d'évaluation des organisations non lucratives doit être participatif et « pluraliste » impliquant toutes les PP. En soi, l'évaluation de l'impact social selon eux est « une construction sociale ».

Par contre, autour des points de vue à formuler à l'endroit des projets exécutés par NRC, l'on remarque la discrétion liée aux informations relatives aux ressources du projet limitant l'évaluation par les GC, nonobstant l'évaluation qui a été faite des activités finales d'après l'apport de Leszczowski (2018). Cette évaluation négative est aussi soutenue par les GC bénéficiaires des projets de IRC autour de la connaissance des activités du projet, et par ceux des projets de *Walthungerhilfer* considérant les activités du projet comme inadaptées aux besoins réels des GC. Les exécutants de ces projets ne trouvent pas la nécessité d'informer les GC sur l'évolution des activités du projet. Hamidou Benoit (1992) considère que cette négligence est liée à la vulnérabilité de ces bénéficiaires. Pour Ndeye Thiab (2014), en effet, en dépit de leur vulnérabilité, les bénéficiaires ne sont pas tous dupes étant donné qu'ils disposent des meilleures connaissances des expériences antérieures sur base desquels ils peuvent fonder leurs jugements. En outre, leurs regroupements regorgent des gens des diverses formations dont devraient se servir les exécutants des projets afin de mettre en valeur les aptitudes locales tel que le préconise Ndeye Thiab (2014) pour réussir les interventions. Cela faciliterait de même l'identification et la compréhension des difficultés rencontrées et permettrait de convenir sur les réponses appropriées c'est-à-dire l'adaptation aux besoins réels.

Confirmant le constat de CIA et de son comité d'étude en France (France Bénévolat, 2013) voire de Manal El et Annie (2010) pour qui le processus d'implication et de mobilisation des PP varie selon les organisations, ces résultats certifient que les facteurs d'adhésion des GC aux projets humanitaires de développement dépendent de la volonté d'une organisation à une autre.

Elles dégagent les résultats selon les quelles:

- La communication dans le cadre des projets explique positivement l'implication des GC aux projets de développement mis en œuvre par les ONG. Ce facteur n'apparaît nulle part comme ayant un impact négatif, infirmant ainsi notre première hypothèse de recherche postulant pour une relation négative;
- La satisfaction ressentie par les GC explique positivement leur implication aux projets humanitaires de développement, alors que les GC ne la cite pas parmi les facteurs à impact négatif ni autour de l'intérêt des GC ou de leur accompagnement. Ce qui permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche soutenant une relation positive;
- La viabilité sociale des projets explique positivement l'accompagnement que les GC apportent aux gestionnaires des projets. Cependant par rapport à l'intérêt que les GC attachent à ces projets, son influence est négative. Ces résultats corroborent ainsi partiellement notre hypothèse soutenant une relation négative.
- Par rapport à l'implication des GC et leur accompagnement, l'évaluation finale des projets par les GC a un impact positif sur leur adhésion. Cet impact peut pendant être ruiné notamment le déficit de connaissance des activités des projets, la non considération des avis des GC, et l'abandon des projets à mis parcours. D'où une confirmation partielle de notre quatrième hypothèse supposant une relation négative.

Au regard de ces résultats, l'on réalise que contrairement à ce que postule cette thèse, les GC des projets des ONGI dans le territoire de Masisi adhèrent partiellement aux projets humanitaires de développement. La relation autour de la communication et la satisfaction est positive, alors qu'elle se révèle mitigée quant à la viabilité sociale des projets et l'évaluation où elle n'est pas clairement déterminée. Quitte à focaliser l'attention sur le cadrage que peut avoir ces GC dans le territoire de Masisi.

CONCLUSION

La prise en compte de l'apport des parties prenantes est un facteur indispensable à la réalisation des activités d'un projet et détermine sa performance. Cette thèse essaie d'analyser l'adhésion des PP à travers la communication, la viabilité sociale, la satisfaction et l'évaluation dans le cadre des projets. Postulant que les GC sont ignorés dans le cadre de la mise en œuvre des projets des ONGI, il a été estimé que leur implication serait négative autour de ces facteurs sauf pour le cas de la satisfaction de par la vulnérabilité due à l'état de guerre que connaît le territoire de Masisi.

Ainsi, deux questionnaires d'enquête ont été soumis respectivement aux bénéficiaires des projets humanitaires de développement et aux gestionnaires des projets afin de rapprocher leurs points de vue autour des facteurs d'adhésion des groupes cibles. Administrés séparément, le premier c'est-à-dire celui adressé aux GC a atteint 69 représentants des GC dans les principales agglomérations du territoire de Masisi ; le second a été répondu par 11 gestionnaires des projets dont notamment les chefs des programmes, les chefs des projets, les chefs des bureaux et les spécialistes en mise en œuvre des projets. Ces approches ont donné lieu à un mode d'administration directe et indirecte.

L'analyse factorielle a été utilisée pour constituer les facteurs se rapportant à l'adhésion des GC et leurs déterminants. A partir des scores constitués sur ces facteurs, une régression linéaire multiple a été envisagée pour dégager les relations de cause à effet.

Les résultats démontrent que la communication dans le cadre de projet influence positivement l'implication des GC aux projets humanitaires de développement dans le territoire de Masisi. Il en est de même de la satisfaction des GC. Quant à la viabilité sociale, le lien avec l'adhésion des GC est mitigé. Alors que son impact se révèle positif en rapport avec l'accompagnement, il est négatif en ce qui concerne l'adhésion des GC, les intérêts des projets n'étant pas alignés à ceux des GC et les points de vue de ces derniers étant déconsidérés. La

relation de l'évaluation finale dans l'implication et l'accompagnement dont les gestionnaires des projets bénéficient des GC, bien qu'étant positivement observable, elle est susceptible de subir des effets négatifs issus de la non prise en compte des points de vue des GC, le déficit de connaissance des projets et le non-achèvement de leurs activités.

Ces résultats infirment donc la première hypothèse de recherche tout en corroborant la deuxième. Les deux dernières sont partiellement confirmées, la relation étant difficile à établir.

Le manque de coordination effective des acteurs en développement constatée lors de la recherche, exige que le Gouvernement provincial du Nord-Kivu veille sur l'application des textes législatifs régissant les activités humanitaires d'urgence et de développement en province du Nord-Kivu pour plus de performance dans le secteur. De même, la mise en place d'une structure chargée du contrôle qualité s'avère nécessaire pour se rassurer de la bonne exécution des travaux avant la remise des livrables aux bénéficiaires. Les organisations de mise en œuvre quant à elles, devraient investir dans la construction des partenariats stratégiques permanents avec les GC de tous leurs projets pour la réussite de ces derniers.

Malgré la pertinence de la contribution de cette recherche, il y a lieu d'évoquer certaines limites. D'abord, il doit être reconnu qu'à cause du contexte en cours pendant la recherche, la taille de l'échantillon n'était pas suffisante. Ensuite, les organisations de mise en œuvre n'ont pas été catégorisées, ce qui permettrait une analyse comparative. Les résultats présentés ne tiennent pas compte du cadrage psychologique des GC habitant les principales localités du territoire de Masisi.

Cette recherche a esquissé de vastes chantiers de réflexion aussi bien pour nous que pour d'autres chercheurs, compte tenu de son importance tant sur le plan scientifique que pratique. Elle incite ainsi, en guise de perspective, par exemple à une étude comparative portant sur la hiérarchisation des PP par ordre d'importance selon leur considération par les organisations de mise en œuvre.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill
- Bowie, N. (1999). *Business ethics: A Kantian perspective*. Oxford : Blackwell's
- Capron M. et Quairet-Lanoizelee F (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris
- Detoeuf A. (2011), *Propos de O.L. Barenton, confiseur*, éd. Eyrolles,
- Evan, W. & Freeman, E. (1993). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
- Fernandez, A. (2014), *Le chef de projet efficace*, 4ème Ed, Eyrolles
- Gavard-Perret et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson France, 3ème Édition
- Haamidou B.O (1992), *L'appropriation des projets de développement : le cas des Microréalisations au Burkina Faso*, Actes et instruments de la recherche en développement Régional N° 9, Université du Québec, Rimouski
- In Beauchamp, T. & Bowie, N. (1993). *Ethical theory and business*, 5th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mayers J. (2005), *Analyse du pouvoir des Parties Prenantes*, iied, London
- Corbel J (2012), *Management de projet fondamentaux/Méthode/Outils*, 3eme éd. Eyrolles, Paris
- Jean-Yves Moine (2013), *le grand livre de la gestion de projet*, éd. Afnor, Paris
- Laville, et al (2015). *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy* (Vol. 200). Routledge.

- Mahamoudou K (2016), *Développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance : intégration des facteurs négligés*, inédit, Université de Québec
- Mike Kennerley et al (2002), *"the performance prism, the score card for stakeholder relationship managing and Measuring"*,
- Prunier G (2009), *From Genocide to continental war : the « Congolese » conflict and the crisis of contemporary Africa*, C. Hurst et Co, London
- Roger A. (2011), *Les fondamentaux de la gestion de projet*, éd. Afnor, Paris
- Ricœur P (1997), *L'idéologie et l'utopie*, Le Seuil, Paris
- Ryfman P. (1999), *La question humanitaire, Histoire, problématique, acteurs et enjeux de l'aide humanitaire internationale*, Paris, Ellipses
- Samuel M. (2001), *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Québec
- Thietart et al. (2007). *Méthodes de recherche en management*, 3ème Edition, Dunod
- Thierry P (2016), *Manager une équipe projet. L'humain au cœur de la performance*, 4ème Edition, Dunod, Paris
- Vinck D. (2000), *Pratiques de l'interdisciplinarité, Mutation des sciences, de l'industrie et de l'enseignement*, PU de Grenoble, Collection Génie Industriel
- Vincent D (2017), *Pratiques de management de projet, 46 outils et techniques pour prendre les bonnes décisions*, 2^e éd. Dunod, Paris
- Yvon P. (2020), *La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable*, doctorat, France, holsh-02544474

Articles et feuilles de travail

Anne Maurand-Valet (Mai 2010), *choix méthodologiques en science de gestion : pourquoi tant de chiffres ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, France. pp.CD-ROM. fihal-00479481f

Ahn T. H. et William P. (2021), « *Mesurer la participation des parties prenantes : une approche pratique* », *Inclure pour transformer*, Vol..., N°, P28-44

Abrahamson E et Al (2016). *A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity*. *Academy of Management Review*, 41(2), 367–381

Acquier A & Aggeri F (2006), *La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique*, CGS, Ecole des Mines, Paris

Andy D. Neely et all (2002), *the performance prism, the score card for measuring and managing business*, Prentice Hall Financial Times, London

Bertrand A., Cooperation Concept, URL: www.cooperation-concept.net

Boatright, J. (1994). *Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, what's so special about shareholders?* *Business Ethics Quarterly*, 393-407.

Brabet J. (1988), *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ?* in *Recherche et Applications en Marketing*, Vol 3, n°1./88, pp.75-89.

Carine Girad et Andre Sobczak (2010), *Pour une cartographie des parties prenantes fondées sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste Française*, *Management et Avenir, Management prospérité*, PP 157-174

Carroll A.B (1991), “*The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*”, *business horizon* July-August

Cohendet, P. et Llerena, P. (1989), *Flexibilité, information et décision*, *Economica*

Clarkson, M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Mülltenbach A (2007), *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*, la Revue des Sciences de Gestion ([n°223](#)), p 109-120;

URL : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm>

David A. (1999), « *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion* », in Revue Française de gestion, Conférence de l'AIMS, Université de Paris Dauphine (DMSP, LAMSADE) et école des mines de Paris (CGS)

Donaldson, T. & Preston, L. (1995), *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*, Academy of Management Review, 20: 65-91.

Didier C. (2011), *RSE et théorie des Parties Prenantes : les impasses du contrat*, Open Edition Journal, URL : <https://journals.openedition.org/regulation/973>

Freeman R.E. et John Mc Vea (2001), *A stakeholder Approach to strategic management*, University of Virginia, feuille de travail N° 01-02

Freeman A.R. (2004), *The stakeholder approach revisited*, 228-241

Frank Aggeri (2004), *Les entreprises françaises et le développement durable, regards sur l'actualité : mensuel de la vie publique en France*, la Documentation Française, P47-58

Friedman M (1970), "The social responsibility of Business is to increase its profits", Time magazine 13 Septembre, PP122-126

France Benevolat (2013), *La place des "bénéficiaires" dans les projets associatifs*, Inédit, Paris

Goodpaster, K. (1991), *Business ethics and stakeholder analysis*. Business Ethics Quarterly, 1 : 53-73

Gavard-Perret, M-L., (sous dir.), Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A., (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3ème Édition Pearson France.

Galiana D.(2019), 14 KPI à connaître pour évaluer le suivi d'un projet, URL : <https://www.wimi-teamwork.com/fr/blog/kpi-evaluer-suivi-projet>

- Gagnon, Y-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'Université du Québec
- Giezendanner F. D (2012), *Taille d'un échantillon aléatoire et marge d'erreur*, Instruction publique, Culture, CMS-SPIP, Sciences Écoles-Médias.
- Julien K. (2018), *La place des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives : étude empirique au sein d'une organisation française*, HAL Open science, 1-30
- Julien K. (2016), *La place des parties prenantes dans l'évaluation de l'impact social des organisations non lucratives : étude empirique au sein d'une organisation Française. Comptabilité et gouvernance*, Clermont-Ferrand, France. PP.cd-rom.hal-01901230
- Jones, T. (1995), *Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics*, Academy of Management Review, 20: 92-117.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). *Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership*, Organization Science, 11(4):367-386
- Lavigne D. (2000), *Des groupes cibles aux groupes stratégiques : participation et exclusion*, les notes méthodologiques, N°2
- Manal E. A et Annie C. (2010), *L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur réseau*, Management et Avenir, Management Prospective Editions, N° 3, 275-297
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood D. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, 22: 853-886.
- Mendelow, A. (1991), *Stakeholder mapping*. In *Proceedings of the 2nd international conference on information systems*, Cambridge, MA

- Mishka A et Mishka D (2013), *Applications of stakeholder theory in information system and technology*, Engineering Econocs, 254-266
- Mohammed Amellah, *Les 4 processus de gestion des parties prenantes de projet*, Blog gestion de projet, URL : <https://blog-gestion-de-projet.com/parties-prenantes-de-projet>
- Nathalie S (2006), *Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen*, Sociologie, Développement durable et territoire, P1-21
- Ouari L (2022), *Revue Internationale des sciences de gestion* « Volume 5 : numéro 2 », Maroc, P994-1009
- Orts, E. (1997). *A north American legal perspective on stakeholder management theory*. In F. Patfield, ed. Perspectives on Company Law, 2: 165-179
- Pèlerin E. et al (2011), *Afrique des Grands Lacs : droit à la terre, droit à la paix. Des clés pour comprendre et agir sur la sécurisation foncière rurale*, Coll. Études et Travaux, série en ligne n° 30, Co-édition CCFD–Terre Solidaire / Gret, www.gret.org, 127 p.
- Prévost, P. et Roy, M (2012). *Les études de cas : un essai de synthèse*, Organisations & territoires, 21, (1), 67-82.
- Schrandt S. (2014), *Getting to know PCORI: From application to closeout - a workshop or sponsored project administrators*, URL: <https://www.pcori.org/events/2014/getting-know-pcori-application-closeout-workshop-sponsored-project-administrators>
- Williamson, O. (1984). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press
- Wicks, A. et al (1994). *A feminist reinterpretation of the stakeholder concept*. Business Ethics Quarterly, 4 : 475-497
- Yvon P. (2017), *R.E. Freeman et la théorie des Parties Prenantes en question*, CNAM, France,

Thèses et Mémoires

Dudezert A. (2003), *La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation*, thèse de doctorat, Ecole Centrale PARIS

Mahamoudou K. (2016), *Développement d'une approche de management des mégaprojets d'investissement favorisant la performance : intégration des facteurs négligés*, thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi

Thiab N. D. (2014), *L'implication des bénéficiaires dans la mise en œuvre du programme de renforcement de la nutrition du Sénégal : les femmes de Vélingara, un exemple plein d'espoir*, Université Laval, Maîtrise en santé Communautaire, Québec, Canada

Musay M. L. (2020), *Analyse du comportement des investisseurs privés du Nord-Kivu en situation d'incertitude*, thèse de doctorat, Université Protestante du Congo, Kinshasa, URL : <https://www.amenet.eu/fr/these-doctorale-par-laurent-mumbere-musay-upc/>

Rapport et autres

Agence Fonds Social Européen (2006), *Gestion du cycle de projet expliquée aux porteurs de projets*, Equal, Bruxelles.

Academia (2009), *L'Encyclopédie du développement durable*, éditions des Récollets, N°99-Juillet.

Alert (2010), *Terre, pouvoir et identité*, inédit

Amani K. et Barengeke A. (Mars 2016), *Construire la paix à partir de la base : leçons tirées de l'expérience « Masisi avec tribus mais sans tribalisme » de pole Institute*

Bureau de technologie d'apprentissage (2003), *Initiation aux principes fondamentaux de la gestion de projet*, inédit, Canada, P. 4

Commission Européenne (2001), *Manuel de gestion du cycle de projet*, Inédit, P2

Freeman R. E., *About the Stakeholder theory*, URL: <http://stakeholdertheory.org/about>

HEC Montréal, du rêve à la relève, URL: <https://revealareleve.hec.ca/boite-a-outils/matrice-attente>

IASC, *Module de référence pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire*, version 2.0)

IANPHI, Guide de planification de la participation des parties prenantes, URL : https://www.ianphi.org/_includes/documents/sections/tools-resources/stakeholder-guide/stakeholder-guide-fr.pdf

Le Parisien (2012), Citation célèbre, URL : <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/60854>

RESACOOP (2012), *Entre urgence et développement*, Lyon

LES ANNEXES

Annexe 1. Questionnaires aux leaders représentants des GC

Dans le cadre de notre recherche de doctorat en gestion de projet portant sur « l'adhésion des groupes cibles aux projets humanitaires de développement en territoire de Masisi », nous sollicitons votre contribution en vous priant de répondre à ce questionnaire.

Il est destiné aux chefs de localités, chefs des groupements, chef des collectivités, révérends pasteurs, leaders de la société civile, leaders des organisations féminines, et présidents des Conseils Locaux de la Jeunesse.

Vous nous aurez suffisamment aidés en cochant/encerclant avec sincérité et objectivité la case/le chiffre correspondant à votre opinion pour chaque question. Soyez rassurés que les informations fournies resteront confidentielles et ne seront utilisées que pour des fins scientifiques.

Pour d'éventuelles questions ou commentaires, veuillez nous contacter par appel direct au 0810368137, sur WhatsApp au 0853197059 ou par mail au jmubawa@gmail.com.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution qui est d'une très grande importance pour la réussite de ce travail.

0.1. Identification du répondant

Consigne : Cocher la case correspondante aux indications du répondant.						
Code : IR1 Lieu		Code : IR2 Sexe		Code : IR 3 Age		Code : IR4 Statut
Sake	1	Masculin	1	18 – 30 ans	1	Autorités locales
Bweremana	2					
Masisi centre	3					
Nyabiondo	4	Féminin	2 3	31 – 40 ans	2	Leaders de la société civile et Jeunesse
Kitchanga	5					
Mweso	6			41 – 50 ans	3	Leaders associations féminines
Kashuga	7					
Kalembe	8					
Pinga	9			Plus de 50 ans	4	Responsable d'une église (pasteur, curée, imam, etc.)

0.2. Identification des projets

Items	Secteur d'intervention												Localisation								Durée			Phase actuelle			Début des activités							
	Articulaire	Elevage	Construction	Ecoles	Rehabilitation Ecoles	Rehabilitation Routes	Rehabilitation Infrastructures Rurales	Rehabilitation Infrastructures Rurales	Constr. Infrastructures Rurales	C.S et habitats	Eau et assainissement	Habitat	Autres	Sabé	Bweremama	Maisi centre	Nyabwondo	Kichungu	Mwesio	Kashuga	Kalembé	Panga	6 mois	12 Mois	> 12 mois	Planification	Mise en œuvre	Evaluation	2018	2019	2020	2021	2022	
Organisations de mise en œuvre																																		
Mercy Corps																																		
OXFAM																																		
PNUD																																		
UNHABITAT																																		
ISSSS/MONUSCO																																		
O																																		
MONUSCO																																		
AIDES																																		
PAM CI/CI																																		
AAA																																		
ACF																																		
CARE																																		
EPER/SUISSE																																		
FHRDC																																		

HANDICAP INTERNATIONAL
HOPE IN ACTION
IRC
SAVE THE CHILDREN
MSF HOLLANDE
NRC
CONCERN JOHANNITER
UNICEF

Thème I : Implication des GC aux projets

Code	Items	
ECGP1	Votre communauté s'implique dans l'exécution des projets de quels organismes ?	
		Mercy corps Oxfam PNUD L'INHABITAT ISSA/MONUSCO MONUSCO AIDES FAO PAM CICR PU AAA ACF CARE EPER SUISSE CARITAS HANDICAP INTERNATIONAL HOPE IN ACTION IRC SAVE THE CHILDREN MSF HOLLANDE NRC CONCERN JOHANNITER UNICEF

Thème II. Communication dans le cadre du projet

Code	Items	Mercy corps	Oxfam	PNUD	UNHABITAT	ISS/MON/USCO	MON/USCO	AIDES	PAM	CICR	PU	AAA	ACF	CARE	EPER SUISSE	CARITAS	HANDICAP INTERNATIONAL	HOPE IN ACTION	IRC	SAVE THE CHILDREN	MSF HOLLANDE	NRC	CONCERN	JOHANNTHER	UNICEF
CCP1	Commencez-vous les projets en cours d'exécution ou déjà exécutés par les organismes ci-contre ?																								
CCP2	Lequel des organismes ci-contre vous a associé aux activités de planification de ses projets avant qu'ils ne se réalisent dans votre zone ?																								
CCP3	Avez-vous l'occasion d'émettre vos points de vue avant que les projets des organisations ci-contre soient retenus dans votre zone ?																								
CCP4	Quels sont les organismes qui vous remettent pendant la période d'exécution de leurs projets ?																								
CCP5	Pendant les réunions, prennent-ils en compte vos orientations pour la bonne marche de ces projets ?																								
CCP6	Lequel des organismes ci-contre vous stimulent-ils par la prise en compte de la satisfaction des populations ?																								
CCP7	Les gestionnaires desquel des organismes ci-contre prennent en compte vos points de vue en matière des projets ?																								
CCP8	Lequel des organismes ci-contre vous donnent accès aux informations sur les projets réalisés dans votre milieu ?																								
CCP9	Lequel des organismes ci-contre met en place des cadres d'échange avec les parties prenantes pour la bonne marche de leurs projets ?																								
CCP10	En faveur desquel des organismes ci-contre sensibilisez-vous la communauté à faciliter la mise en œuvre de leur projet ?																								
CCP11	Les projets de quel des organismes ci-contre sont acceptés par les membres de la communauté à partir de cette sensibilité ?																								
CCP12	Rendez-vous compte de vos contacts aux exécutants des projets ?																								

[illegible]

Thème I. Implication des GC dans le projet

I.1. Nombre de projet de Janvier 2018 – Décembre 2023 : 1- 3 ☐ 4- 5 ☐ Plus de 5 ☐

I.2. Implication des GC dans la planification des projets de développement : Oui ☐ Non ☐

Commentaires :

I.3. Procédure pour identifier les besoins devant conduire à l'identification des besoins puis élaboration des projets :

I.4. Planification de la participation locale/Travaux communautaires dans la mise en œuvre des projets de développement : Oui ☐ Non ☐

Commentaires :

I.5. Appréciation de l'implication des groupes cibles dans les travaux communautaires liés aux projets de développement : Aucune ☐ Moindre ☐ Satisfaisante ☐ Très satisfaisante ☐

I.6. Appréciation de l'implication des groupes cibles dans la protection des projets contre les actions malveillantes de certaines personnes : Aucune ☐ Moindre ☐ Satisfaisante ☐ Très satisfaisante ☐

I.7. Satisfaction sur l'appropriation des projets de développement par les Groupes cibles : Satisfait ☐ Insatisfait ☐

Commentaire :

I.8. Disposition pour améliorer l'appropriation des projets par les Groupes Cibles : Oui ☐ Non ☐

I.9. Contributions attendues des Groupes Cibles pour la réussite des projets :

Bénéficier des livrables ☐ Participer aux travaux communautaires ☐ Participer aux rencontres d'échange sur le projet ☐ Contribuer financièrement ☐ Appui conseils ☐ Sensibilisation de la population ☐ Toutes les contributions ci-haut citées ☐ Aucune contribution ☐

Thème II. Communication dans le cadre du projet

II.1. Les 5 parties prenantes aux projets de développement par ordre d'importance :

II.2. Comment les identifiez :

Enquête ☐ Liste émise par la hiérarchie ☐ Selon orientation du projet ☐ Volonté des bailleurs ☐ Au hasard ☐

II.3. Moyens de communication avec les Groupes cibles en leur qualité des Partie Prenante :

Lettres aux leaders ☐ Communiqués ☐ Cadre d'échange ad hoc ☐ Réunions circonstanciées ☐ Rencontres planifiées ☐ Aucun moyen ☐ Autres ☐

II.4. Phase du projet durant laquelle c'est intéressant de contacter/consulter les Groupes Cibles : Planification ☐ Mise en œuvre ☐ Evaluation ☐ Toutes les phases ☐ Aucune ☐

II.5. Appréciation des idées des GC en rapport avec la bonne exécution des projets de développement :

Mauvaises idées ☐ Bonne idées ☐ Non conforme aux projets ☐ Impossible à pratiquer ☐

Loin des intérêts des bailleurs de fonds ☐ Loin des intérêts de la hiérarchie ☐ Aucune idée ☐

II.6. Existence des cadres d'échange d'informations périodique mis en place à partir des projets :

Oui ☐ Non ☐

Commentaire :

II.7. Participation des GC aux réunions des cadres d'échange d'informations sur les projets :

Oui ☐ Non ☐

Commentaires :

II.8. Production des rapports d'exécution ou de suivi des projets de développement : Oui ☐

Non ☐

Commentaire :

II.9. Accessibilité des rapports par les Groupes Cibles : Oui ☐ Non ☐

Commentaire :

II.12. Opportunité des GC de rendre compte de leurs ressentis après exploitation des rapports de suivi ou d'exécution des projets : Oui ☐ Non ☐

II.13. Prise en compte de l'appréciation des GC sur l'exécution des projets : Oui ☐ Non ☐

Thème III. Satisfaction et évaluation des projets

III.1. Procédure d'évaluation des projets :

III.2. Les acteurs intervenants dans les travaux d'évaluation des projets de développement :
Bailleurs de fonds ☐ représentant du gouvernement ☐ Groupes cibles ☐ Gestionnaires ☐
☐ Agent suivi-évaluation ☐ Consultants ☐

III.3. Estimation de la satisfaction des GC de l'exécution des projets de développement :

Totalement satisfaits ☐ Partiellement satisfaits ☐ Insatisfaits ☐ Je ne sais pas ☐

Commentaire :

III.4. Profitabilité des résultats des projets aux groupes cibles ? Oui ☐ Non ☐

III.5. Utilisation judicieuse des moyens qu'utilisent les projets : Oui ☐ Non ☐

III.6. Affectation rationnelle des moyens mis à la disposition des Groupes Cibles dans la logique des projets respectifs Oui ☐ Non ☐

III.7. Atteinte de toutes les catégories, y compris les femmes et les enfants, par les projets :

Oui ☐ Non ☐

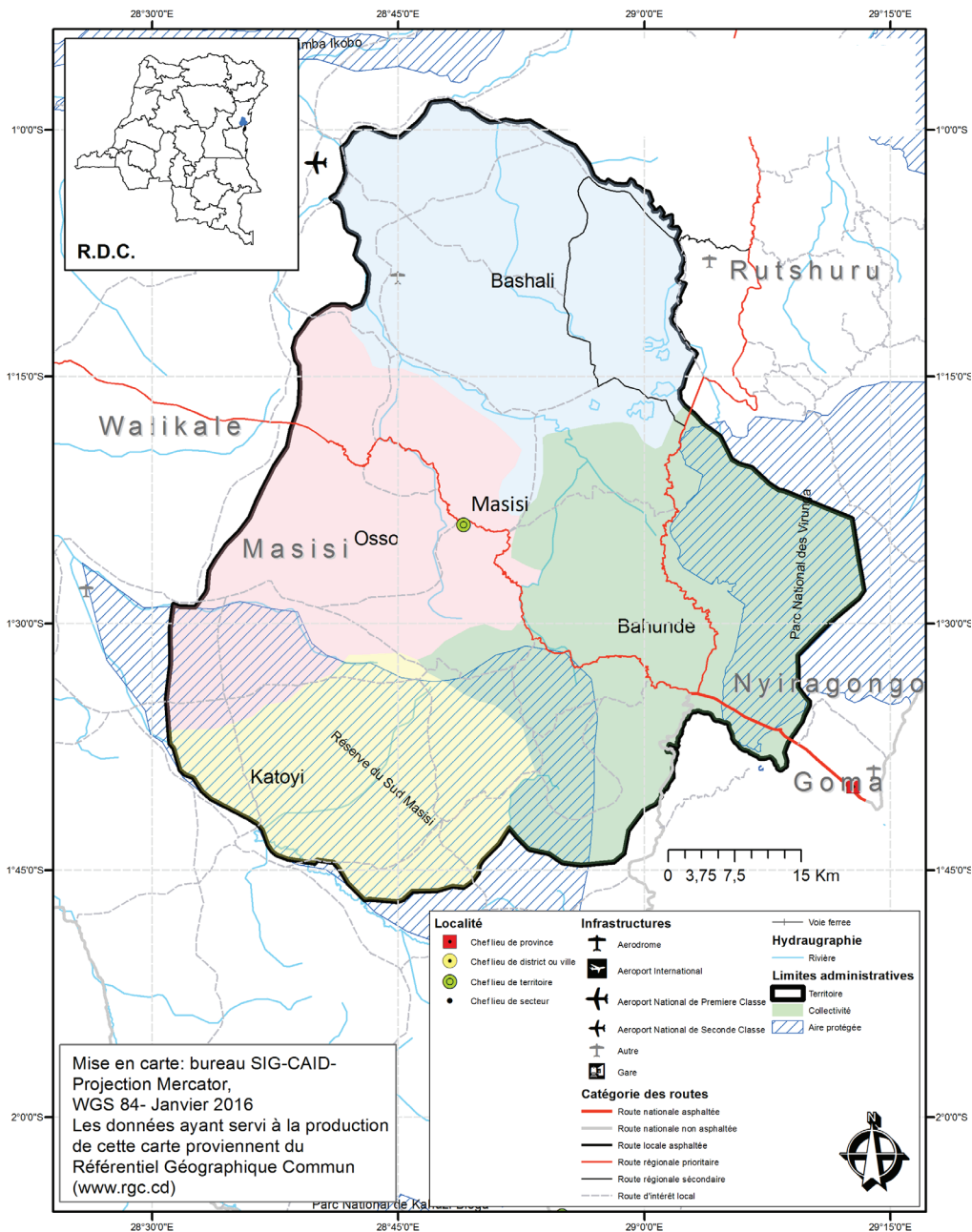
III.8. Amélioration de la situation existante grâce aux projets y exécutés : Oui ☐ Non ☐

III.9. Disposition à dupliquer les mêmes projets dans les mêmes milieux ou les milieux environnant : Oui ☐ Non ☐

Commentaire :

III.10. Atteindre des objectifs des projets : Oui ☐ Non ☐

CARTE ADMINISTRATIVE DU TERRITOIRE DE MASISI



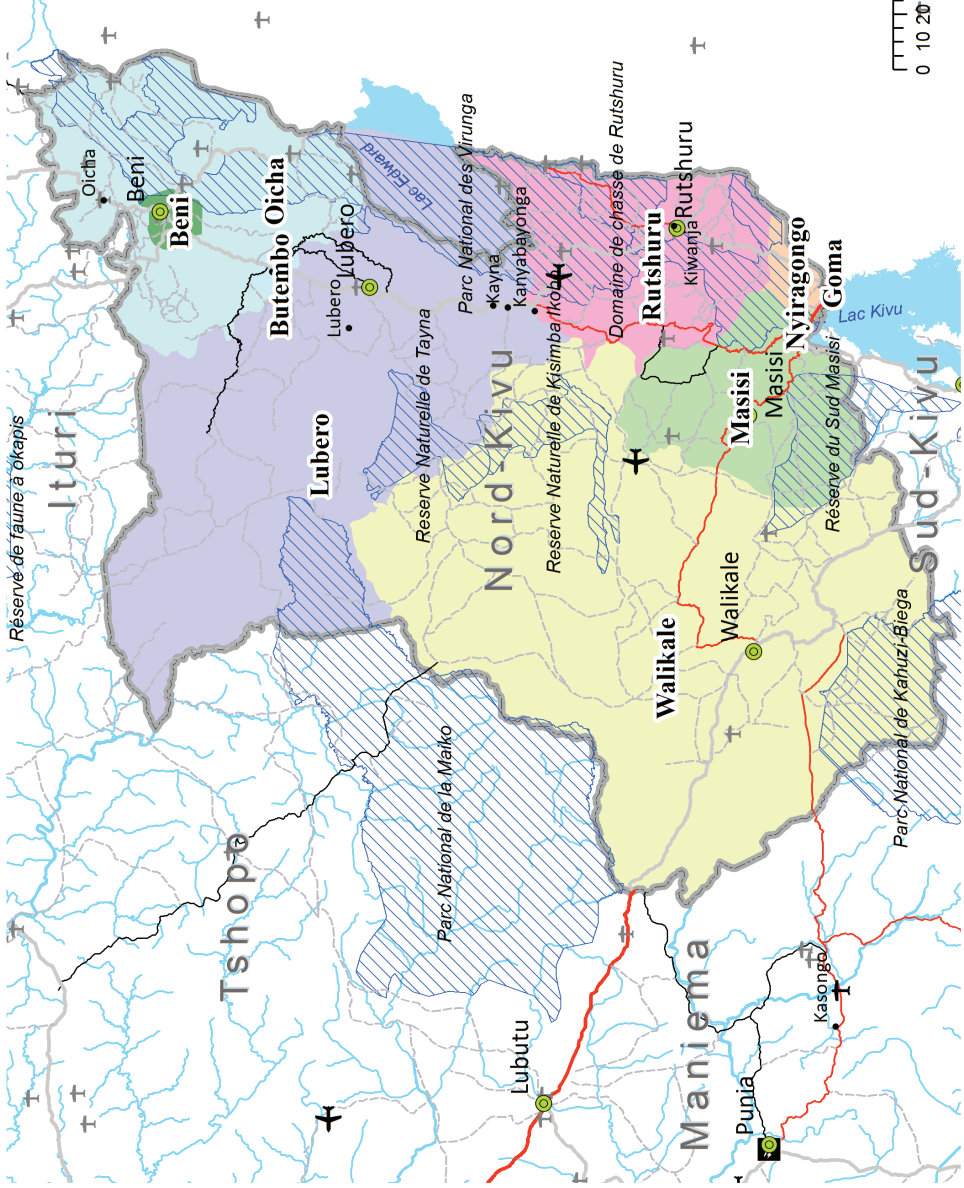


TABLE DES MATIERES

IN MEMORIUM	i
DÉDICACE	ii
EPIGRAPHE	iii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTES DES FIGURES	viii
ABSTRACT	x
REMERCIEMENTS	xi
INTRODUCTION	1
0.1. Contexte de la recherche	1
0.2. Problématique de l'étude	2
0.3. Objectifs et intérêt de la recherche	5
0.4. Défis et contraintes	8
0.5. Subdivision de la thèse	9
Chapitre premier : SPECIFICITE DU MILIEU D'ETUDE ET SON ENVIRONNEMENT HUMANITAIRE	12
1.1. TERRAIN DE RECHERCHE : ENVIRONNEMENT DE CRISE HUMANITAIRE	12
1.1.1. Subdivision administrative	12
1.1.2. Origines de crises humanitaires	13
1.1.2.1. Mouvements migratoires du Rwanda	13
1.2. CATEGORIE DES PROJETS HUMANITAIRES MIS EN ŒUVRE ET DOMAINES D'INTERVENTION	17
1.2.1. Projets humanitaires d'urgence et projets humanitaires de développement	17
1.2.2. Domaines d'intervention des humanitaires	20
1.3. LEGISLATION DES ACTIONS HUMANITAIRES AU NORD-KIVU	21
Chapitre deuxième : THEORIE DES PARTIES PRENANTES DANS UN CONTEXTE DE CRISE HUMANITAIRE	25
2.1. FORMALISATION DE LA TPP	25
2.1.1. Développement durable et responsabilité sociale	25
2.1.2. Théorie des PP dès ses origines	29
2.1.3. La théorie des PP : modèle de Freeman	30
2.2. TPP DANS L'HUMANITAIRE	35
2.3. TYPOLOGIE DES PP	36
2.4. LES CRITIQUES A L'ENDROIT DE LA TPP ET DEFIS DANS UN CONTEXTE SECURITAIRE INSTABLE	40
2.4.1. Les avantages de la TPP	40

2.4.2. Les faiblesses de la TPP	41
Chapitre troisième : MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET REVUE EMPIRIQUE SUR L'ENGAGEMENT DES PP	47
3.1. MISE ŒUVRE DES PROJETS ET ENGAGEMENT DES PP	47
3.1.1. Catégories d'acteurs et facteurs de leur engagement.....	47
3.1.1.1. Catégories d'acteurs au projet.....	47
3.1.1.2. Facteurs d'engagement au projet.....	48
3.1.2. Mécanismes d'implication des PP aux projets.....	49
3.1.2.1. Processus de gestion des PP	49
3.1.2.2. Pouvoir d'engagement des PP	53
3.1.2.3. Mesure de la participation des PP	57
3.1.2.3.1. Mesurer la participation des PP à travers les principes.....	58
3.1.2.3.2. Mesurer la participation des PP à travers le cycle de projet	59
3.2. REVUE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE	70
Chapitre quatrième : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	80
4.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	80
4.1.1. Le paradigme épistémologique.....	80
4.1.2. Démarche scientifique : approche hypothético-déductive	81
4.2. PRESENTATION DU MODELE.....	81
4.2.1. Description des variables	81
4.2.2. Variables retenues et signes attendus.....	83
4.2.3. Illustration du modèle d'analyse des variables.....	84
4.3. COLLECTE DES DONNEES	84
4.3.1. Instruments et techniques de collecte des données	84
4.3.1.1. Description des questionnaires	85
4.3.1.2. Mode d'administration des questionnaires.....	86
4.3.2. Population et échantillonnage	87
4.3.2.1. Échantillonnage de l'étude	87
4.3.2.2. Taille de l'échantillon	88
4.4. DEPOUILLEMENT DES DONNEES.....	91
4.4.1. Technique de dépouillement	91
4.4.2. Types des données.....	91
4.5. TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES DONNEES	91
4.5.1. Analyse factorielle.....	92
4.5.2. Méthode de traitement : Régression linéaire multiple	93
4.5. METHODE D'INTERPRETATION DES RESULTATS	94

Chapitre cinquième : ADHESION DES GC AUX PROJETS HUMANITAIRES DE DEVELOPPEMENT	95
PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	95
5.1. PRESENTATION DES RESULTATS	95
5.1.1. Adhésion des GC aux projets de Mercy-Corps.....	96
5.1.2. Adhésion des GC aux activités des projets de Oxfam	97
5.1.3. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par NRC	99
5.1.4. Adhesion des GC aux projets mis en œuvre par l'IRC.....	100
5.1.5. Adhesion des GC aux projets mis en œuvre par Welthungerhilfer	102
5.1.6. Adhésion des GC aux projets exécutés par HEKS EPER	103
5.1.7. Adhésion des GC aux projets exécutés par CARE International	105
5.1.8. Adhésion des GC aux projets mis en œuvre par HOPE IN ACTION	106
5.2. DISCUSSIONS DES RESULTATS.....	109
CONCLUSION.....	115
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	117
LES ANNEXES.....	125
TABLE DES MATIERES.....	136