

**RESILIENCE DES ORGANISATIONS PAYSANNES AGRICOLES EN
ZONE DE CONFLITS ARMES DE L'EST DE LA REPUBLIQUE
DEMOCRATIQUE DU CONGO :**

CAS DE LA PLAINE DE LA RUZIZI EN TERRITOIRE D'UVIRA

**RESILIENCE OF FARMERS' ORGANIZATIONS IN THE ARMED
CONFLICT ZONE OF EASTERN DR CONGO:
CASE OF THE RUZIZI PLAIN IN UVIRA TERRITORY**

Auteurs:

1. **Bienvenu MOKILI LILALA** : Professeur Associé à l'Institut Facultaire des Sciences Agronomiques de Yangambi, RD Congo et Spécialiste en Intelligence Agroéconomique, Entrepreneuriat et Développement Agricole. Mail : mokili.bl@gmail.com Tél. +243 892056563
2. **Giresse Mondele** : Assistant de l'enseignement à l'Institut Facultaire des Sciences Agronomiques de Yangambi, RD Congo. Chercheur en Politique et Développement Agricole. Mail : ngomaemoy@gmail.com Tél. +243 894865011
3. **Ntamushigo Yoshwa** : Assistant de l'enseignement à l'Université Libre des Grands Lacs de Bukavu, RD Congo. Chercheur en Economie rurale. Mail : ntamushigoyoshwa@gmail.com Tél. +243 977469907
4. **Balumisa Sabuni Bonheur** : Chercheur indépendant en Développement Agricole. Mail : bonheurbalumisa@gmail.com Tél. +243 820247664

Résumé

Cette étude parte de l'hypothèse selon laquelle une organisation paysanne agricole ne pourrait être résiliente en zone de conflits armés que si sa capacité institutionnelle est satisfaisante. Les résultats de l'enquête ont révélé que 40% des organisations ont une résilience « modérément satisfaisante » avec une probabilité modérée » de pérennisation à conditions qu'elles soient soutenues par un encadrement et des formations de proximité pour garantir leur résilience et la durabilité de leurs activités.

La résilience des organisations s'explique par le niveau de motivation de ses membres, le leadership, de dirigeants et le degré élevé de relation entre les membres.

Mots clés : Résilience, durabilité, organisation, capacité institutionnelle.

Abstract

This study is based on the assumption that a farmer organization can only be resilient in a zone of armed conflict if its institutional capacity is satisfactory. The results of the survey revealed that 40.0% of organizations have a "moderately satisfactory" resilience with a moderate probability "of sustainability on the condition that they are supported by local supervision and training to guarantee their resilience and the sustainability of their activities.

The resilience of organizations is explained by the level of motivation of members, the leadership of leaders and (iii) the high degree of relationship between members.

Key words : Resilience, sustainability, organization, institutional capacity.

I. INTRODUCTION

La province du Sud-Kivu est l'une des provinces à vocation agricole de la RD Congo, malheureusement, la majeure partie de cette population rurale qui vit de l'agriculture est pauvre. Leur situation socio-économique est très difficile (les routes sont en mauvaise état rendant très difficile l'accès aux lieux de production, difficultés d'accès aux intrants agricoles, à l'information sur le marché ou autres services sociaux (Cervantes –Godoy & Dewbre, 2010).

La quasi-totalité des difficultés que connaît la population du Sud-Kivu qui datent de plus de deux décennies amplifiées par les conflits armés sont liées principalement aux trois facteurs, à savoir : (i) arrivée massive des réfugiés Rwandais Huntu sur la partie Est de la RD Congo suite au génocide du Rwanda de 1994 ; (ii) les guerres à répétition dites de libération pour certains et d'agression pour d'autres qui ont entraîné de déplacement massif des populations du Sud-Kivu et (iii) les conflits armés entre les ethnies de l'Est, l'armée congolaise et les milices.

Dans le souci de lutter contre la pauvreté et d'améliorer tant soit peu la production agricole, le Gouvernement de la RD Congo tente de signer des accords de dons et de prêts avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux pour venir en aide aux populations rurales démunies, victimes des conflits armés.

En 2020, les conflits et l'insécurité ont continué de sévir dans l'est de la RD Congo. Alors qu'une pandémie mondiale a réduit les financements humanitaires disponibles – seuls 34 % de l'aide annuelle demandée a atteint le Congo en 2020 – la guerre s'est poursuivie, avec un record de 5,5 millions de personnes déplacées à travers le pays. Depuis fin 2019, les données du Baromètre Sécuritaire du Kivu (KST) indiquent également une forte augmentation des meurtres de civils et d'autres formes de violence par les acteurs armés (Groupe d'Étude sur le Congo et Human Rights Watch, 2021).

Les organisations paysannes agricoles sont très importantes du point de vue social, économique et environnemental dans les conditions où les Services étatiques en charge de l'agriculture sont défaillants dans l'encadrement des agriculteurs et éleveurs. Conscient de l'importance des organisations paysannes dans le processus du développement local, certaines leaders ruraux et projets financés par les partenaires bilatéraux et multilatéraux, malgré la situation de l'insécurité permanente dans la zone, ont osé d'organiser la population à des organisations paysannes agricoles (agriculteurs et éleveurs) dans le but d'améliorer tant soit peu aux conditions de vie, aux besoins alimentaires et aux certains besoins socio-économiques de base (telle que la santé) pendant la période des conflits armés. Pour se faire, ces organisations doivent avoir certaines capacités organisationnelles résilientes face aux chocs exogènes et à l'environnement conflictuel auquel elles réalisent leurs activités.

Est-ce que les organisations paysannes existantes de la zone de conflits armés du territoire d'Uvira sont-elles résilientes dans l'environnement des conflits armés et continuent-elles à réaliser leurs activités ?

Au regard de la problématique, nous retenons l'hypothèse selon laquelle une organisation paysanne agricole ne pourrait être résiliente dans un environnement des conflits armés que si elle a une capacité institutionnelle satisfaisante. Ainsi, plus l'organisation est résiliente, plus elle a la probabilité de pérenniser ses activités.

L'objectif général de cette étude est de rechercher les variables déterminantes de la résilience des paysannes agricoles dans la zone de conflits armés. Les objectifs spécifiques sont les suivants : (i) analyser la capacité organisationnelle des organisations paysannes agricoles et (ii) évaluer le niveau de résilience des organisations paysannes agricoles du territoire d'Uvira.

II. MILIEU, MATERIEL ET METHODES

2.1 Brève présentation du territoire d'Uvira

Le territoire d'Uvira est l'un de huit territoires de la province du Sud-Kivu. Il est situé à l'Est de la RD Congo avec une superficie de 3 063 km². Il est administrativement subdivisé à trois Chefferies et deux Communes rurales, 15 groupements et 15 quartiers. Le chef-lieu du territoire est la ville d'Uvira. Le territoire d'Uvira comptait 596 361 habitants en 2020 composés de tribus suivantes : le Bafuliru, le Bavira, le Banyarwanda, le Barundi (Inspection Territoriale de l'Agriculture d'Uvira, 2021).

Le territoire d'Uvira est situé entre 3° 23' 43" S, 29° 08' 16" E. Il est délimité au Nord par le Territoire de Walungu, au Sud par le Territoire de Fizi, à l'Est, par la République de Burundi via la rivière Ruzizi et le lac Tanganyika et à l'Ouest par le Territoire de Mwenga et de Walungu.

La situation socio-politique du territoire est caractérisée par des conflits armés avec 25 groupes armés sur 86, soit 29,06% de l'effectif total empêchant l'effectivité normale des activités agricoles (Groupe d'Etudes sur le Congo et Human Rights Watch, *op cit.*). La figure 1 ci-dessous présente la cartographie des groupes armés sévissant dans la partie Est de la RDC.

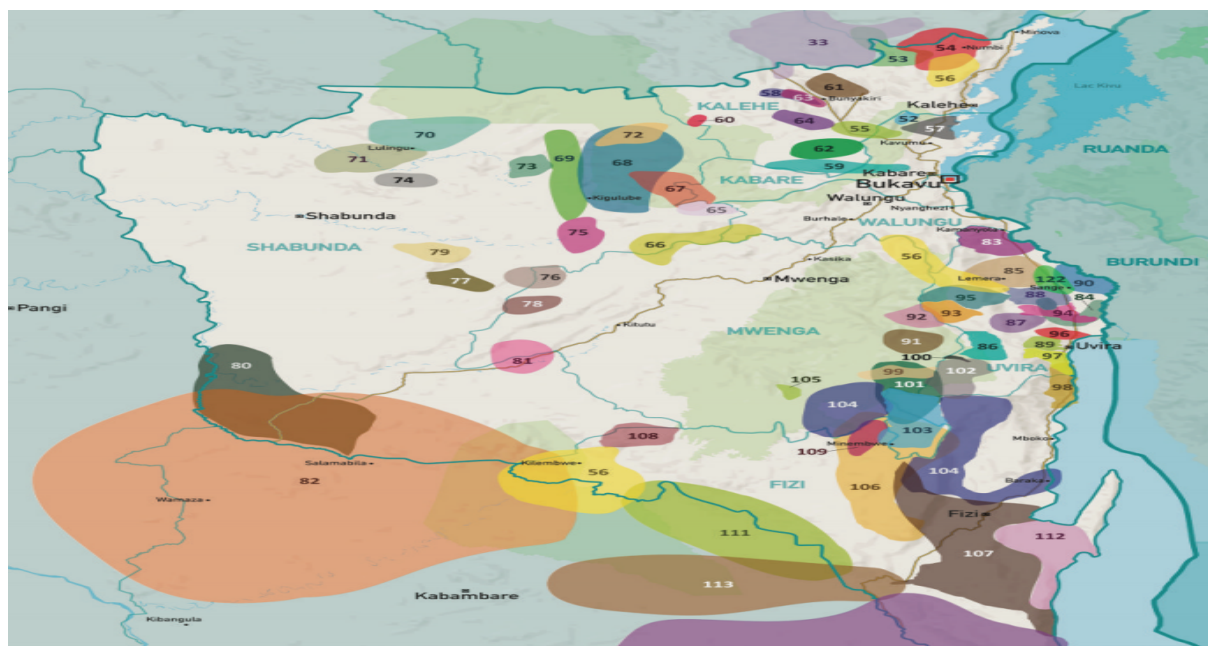


Figure 1. La cartographie des groupes armés dans l'Est du Congo, 2020 (Groupe d'Etudes sur le Congo & Human Rights Watch, *op cit.*).

2.2 Échantillonnage

Le recours à la méthode probabiliste par l'échantillon représentatif des organisations paysannes agricoles du territoire d'Uvira s'est avéré important dans le cadre de notre enquête.

Pour obtenir l'échantillon représentatif de cet univers statistique (Base de sondage), nous avons procédé par l'échantillonnage aléatoire qui consistait à considérer que chaque organisation avait une chance égale d'appartenir à l'échantillon. Ainsi donc, sur les 34 organisations répertoriées sur les listes des organisations créées par les leaders locaux ou restructurées par les projets/programmes agricoles œuvrant dans la zone de conflits armés du territoire d'Uvira (PICAGL Sud-Kivu, 2021), 25 organisations de zone plus ou moins accessibles ont tirées au hasard (soit 73,5% du total) suivante la méthode du tirage au sort avec remise.

Trois critères suivants ont été retenus pour la constitution de notre échantillon. Il s'agit de :

- une organisation ayant au moins 3 ans d'existence ;
- une organisation dont l'activité principale est soit l'agriculture ou l'élevage et opérationnelle ;
- une organisation œuvrant dans la zone des conflits armés du territoire d'Uvira.

2.3 Enquête proprement dite

La collecte des données s'est faite auprès de 25 organisations œuvrant dans le territoire d'Uvira.

2.4 Spécification de variables

Pour analyser la capacité organisationnelle et le niveau de résilience des organisations paysannes agricoles, nous avons utilisé les variables qualitatives et quantitatives suivantes :

2.4.1 Variables sociodémographiques

Les variables retenues sont le sexe, le niveau d'étude et l'âge de dirigeant.

2.4.2 Variable existence institutionnelle de l'organisation

Les indicateurs suivants ont été utilisés pour évaluer le niveau de l'existence institutionnelle des organisations : (i) le niveau de reconnaissance légale (officielle) de l'organisation ; (ii) la possession d'un siège fixe connu du public avec quelques mobiliers et accessoires ; et (iii) la représentativité des ménages agricoles de l'entité où se trouve l'organisation.

2.4.3 Variable Capacité en gestion organisationnelle de l'organisation

L'évaluation de la capacité en gestion organisationnelle a été faite sur base des variables ainsi que les indicateurs de l'approche EEMO (Elements of an effectively Managed Organizationn en anglais ou Eléments de Gestion Efficace d'une Organisation, EGEO en français) (Centre International de Développement et de Recherche, 2005). Il s'agit de :

- **la motivation des membres de l'organisation** : apprécie le niveau de compréhension de l'objectif, de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation par les membres ;
- **la planification des activités** : est appréciée en fonction des points suivants : l'existence d'un accord dans l'organisation de ce que les membres doivent faire ou servir (centre d'intérêt), l'existence d'un plan stratégique/plan d'affaires ou Plan de développement Communautaire (PDC) d'au moins de trois ans dans l'organisation et l'existence d'un plan opérationnel/plan d'actions annuel ;
- **la structure fonctionnelle** : est appréciée sur base de l'existence et de la compréhension de chaîne hiérarchique des responsabilités (organigramme) et des tenues de réunions des Assemblées Générales ainsi que du Comité Directeur de l'organisation par les membres ;
- **la gestion comptable élémentaire** : est apprécié sur base la tenue de la comptabilité élémentaire, l'allocation efficace des ressources (prévision budgétaire) et de la capacité financière de l'organisation.

- **la gestion des membres de l'organisation** : est appréciée en tenant compte de la capacité de l'équipe dirigeante à répondre aux besoins de ces membres et à l'efficacité de sa gouvernance.
- **la satisfaction des membres** : est apprécié sur base de niveau de satisfaction de membres des services offerts par l'organisation en termes de l'amélioration de niveau de vie ;
- **le leadership** : est apprécié sur base de l'équipe dirigeante qui fait preuve d'un leadership efficace et joue un rôle de chef de file dans la collectivité ou entité, à la fois pour défendre les intérêts de membres ;
- **la relation entre les membres** : est appréciée en termes de l'existence de climat constructif, de développement des moyens efficaces créatifs, innovant de résolution des problèmes, d'engagement de tous les membres à travailler efficacement en tant qu'équipe (esprit d'équipe) et existence des systèmes de communication formels et informels efficaces.

2.4.4 Capacité financière de l'organisation

La variable capacité financière nous permet d'apprécier si les organisations ont des ressources financières nécessaires pour réaliser leurs activités et être plus ou moins autonomisation financièrement. Ces ressources peuvent provenir des diverses sources : les cotisations des membres, les prélèvements sur les ventes de produits ou des services réalisés, des ressources négociées avec d'autres partenaires, les subventions...

2.4.5 Capacité institutionnelle de l'organisation

La capacité institutionnelle d'une organisation (Φ) est une grandeur qui nous permettra d'apprécier le niveau de résilience des organisations face au contexte de conflits armés. Elle sera calculé en fonction du niveau de l'existence institutionnelle (I) et du niveau de la capacité en gestion organisationnelle de l'organisation (G), $\Phi = f(G, I)$.

2.4.6 Résilience de l'organisation

La notion de résilience d'une organisation vient compléter le concept de vulnérabilité des organisations en introduisant plus clairement l'action des personnes (membres) et le processus de conversion des potentialités en capacités (Richemond, 2003).

Dans l'analyse dynamique des organisations et conditions de vie de ses membres, la résilience est l'opposé de la vulnérabilité puisqu'elle réduit la probabilité de voir leurs situations se

dégrader à la suite d'un choc. Plus une organisation est résiliente, plus sa capacité de résistance à la suite d'un choc exogène est grande et moins il est vulnérable.

La résilience d'une organisation peut se définir comme étant la capacité d'une organisation à anticiper et à réagir de façon à se dégager d'une menace potentielle mais prévisible. L'idée de cette définition est que l'organisation cherche à comprendre et à agir sur son environnement.

L'organisation résiliente est une organisation qui a conscience des risques qu'elle encourt et de ses possibilités d'agir sur ses potentialités dans le cadre de stratégies préventives.

Ainsi, pour apprécier le niveau de résilience d'une organisation paysanne agricole, nous avons retenu deux variables, à savoir : « capacité institutionnelle » et le « leadership de l'équipe dirigeante ».

2.5 Méthode d'analyse des données

Pour calculer la capacité d'une organisation, nous avons utilisé la formule suivante (Mokili, 2018):

$$\Phi = \frac{STO}{STA} \times 100$$

Où Φ : pourcentage obtenu en terme de la capacité de l'organisation ;

STO : Score Total Obtenu par l'organisation ; et

STA : Score Total Attendu.

Les notes suivantes ont été utilisées pour apprécier le niveau de capacité ou résilience de l'organisation :

- 0 à 20,0%, note 1 = Capacité ou résilience très insatisfaisante, durabilité improbabilité ;
- 20,1 à 40,0%, note 2 = Capacité ou résilience insatisfaisante, durabilité improbabilité ;
- 40,1 à 60,0%, note 3 = Capacité ou résilience plutôt insatisfaisante, durabilité probabilité trop faible ;
- 60,1 à 80,0%, note 4 = Capacité ou résilience modérément satisfaisante, durabilité modérément probabilité ;
- 80,1 à 90,0%, note 5 = Capacité ou résilience satisfaisante, durabilité probabilité ; et
- Plus de 90,1%, note 6 = Capacité ou résilience très satisfaisante, durabilité probabilité.

Les données ont été collectées par le Smartphone muni de plateforme KoboToolBox/ Kobocollect. Mais, pour dépouiller, traiter et analyser les données, nous avons utilisé le logiciel statistique « SPSS ».

Pour analyser les données, nous avons fait recours à deux méthodes : (i) analyse systémique où nous considérons une organisation comme un tout uni et (ii) les analyses statistiques telles que l'analyse univariée des variables qualitatives et quantitatives. Ensuite, une analyse bivariée s'est faite pour apprécier des relations qui s'établissent entre couples de variables. Sur base de nos hypothèses, nous avons tenté de définir un modèle économétrique sur la capacité institutionnelle des organisations en zone de conflits.

III. RESULTATS ET DISCUSSIONS

3.1 PRESENTATION DES RESULTATS

Dans ce point, nous présentons les résultats de notre enquête réalisée auprès des organisations paysannes agricoles créées par les leaders locaux et/ou restructurées par les projets/programmes agricoles dans le territoire d'Uvira.

Après dépouillement, traitement et analyse des données collectées, les résultats se présentent en rapport avec le profil sociodémographique de dirigeants, l'existence institutionnelle, la capacité en gestion organisationnelle, la capacité financière, la capacité institutionnelle.

3.1.1 Profil sociodémographique de dirigeants des organisations

Les résultats du tableau 1 présente les résultats sur le profil sociodémographique en rapport avec le niveau d'instruction, le sexe et l'âge de représentant (coordonnateur ou secrétaire exécutif) des organisations enquêtées.

Tableau 1. Niveau d'études du coordonnateur/Secrétaire exécutif

Variable	Désignation	Fréquence	%
Niveau d'études	Primaire	1	4,0
	Secondaire	7	28,0
	Supérieur/Universitaire	17	68,0
	Total	25	100,0
Sexe	Homme	17	68,0
	Femme	8	32,0
	Total	25	100,0
Tranche d'âge	18 à 35 ans	6	24,0
	36 à 60 ans	19	76,0
	Total	25	100,0

Source : notre enquête (2020).

Sur les 100% de chefs des organisations, 68,0% ont un niveau d'études supérieur, 28,0% de niveau secondaire et seulement 4,0% de niveau primaire. Quant au sexe, les résultats montrent que 32,0% d'organisations sont dirigées par des femmes contre 68,0%.

S'agissant de tranche d'âge, 24,0% d'organisations sont dirigées par des jeunes de 18 à 35 ans contre 76,0% de personnes âgées de 36 à 60 ans. Aucune organisation n'est dirigée par des personnes de plus de 60 ans. Ceci prouve à suffisance que ceux qui tiennent les organisations avec tous les risques de kidnapping ou d'assassinat sont plus des jeunes.

3.1.2 Existence institutionnelle des organisations

Le tableau 2 montre le niveau d'appréciation de l'existence institutionnelle des organisations sur base des indicateurs de la variable « reconnaissance institutionnelle », à savoir : (i) le niveau de reconnaissance légale (officielle) de l'organisation ; (ii) la possession d'un siège fixe connu du public avec quelques mobiliers et accessoires et (iii) la représentativité des ménages de l'entité au sein de l'organisation.

Tableau 2. Niveau des organisations en existence institutionnelle

Assertion	Fréquence	%
Note 1 : Très insatisfaisante	0	0,0
Note 2 : Insatisfaisante	0	0,0
Note 3 : Plutôt Insatisfaisante	4	16,0
Note 4 : Modérément satisfaisante	7	28,0
Note 5 : Satisfaisante	3	12,0
Note 6 : Très satisfaisante	11	44,0
Total	25	100,0

Source : notre enquête (2020)

Les résultats présentés au tableau 2 montrent que 44,0% des organisations ont un niveau de l'existence institutionnel très satisfaisante, 12,0% de niveau satisfaisante, 28,0% modérément satisfaisante et 16,0% très insatisfaisante.

Tenant compte de ces résultats et malgré le niveau d'insécurité dû aux conflits armés, les organisations œuvrant dans la zone de conflits sont reconnues et plus ou moins opérationnelles.

3.1.3 Capacité des organisations en gestion organisationnelle

Le tableau 3 ci-dessous présente le niveau d'appréciation d'organisations paysannes agricoles en gestion organisationnelle basée les huit variables du modèle EEMO.

Tableau 3. Capacité des organisations en gestion organisationnelle.

N°	Variables	Note					
		1	2	3	4	5	6
01	Motivation des membres de l'organisation			72,0	28,0		
02	Planification des activités	12,0	40,0	28,0	8,0	8,0	4,0
03	Structure fonctionnelle		8,0	36,0	32,0	16,0	8,0
04	Gestion du personnel et des membres de l'organisation	4,0	20,0	64,0	8,0		4,0
05	Gestion comptable élémentaire	32,0	56,0	12,0			
06	Satisfaction des membres			36,0	64,0		
07	Leadership de dirigeants			20,0	76,0	4,0	
08	Relation entre les membres			16,0	52,0	32,0	
	Gestion organisationnelle			76,0	24,0		

Source : Notre enquête (2020)

Motivation des membres de l'organisation. La fixation, la clarté et la compréhension des objectifs d'une organisation par les membres sont des éléments extrêmement importants dans une organisation car ils guident et orientent le comportement et génèrent des défis et des indicateurs permettant d'évaluer la productivité d'une organisation (Hellriegel & Slocum, 2006). Ed Locke et Gary cité par Hellriegel et Slocum (2006) avaient démontré que la compréhension des objectifs d'une organisation est un facteur incitatif car elle permet aux membres à s'impliquer et à travailler pour une productivité élevée.

Les résultats présentés au tableau 3 montrent que 72,0% de membres des organisations ont un niveau « plutôt insatisfaisante » de la compréhension de l'objectif, de la mission, de la vision de leurs organisations. Ceci dénote qu'un bon nombre des membres ne comprennent pas les rôles que peuvent jouer leurs organisations.

Planification des activités. Toute organisation, aussi petite soit-elle, ne peut, si elle veut atteindre un bon résultat ou un bon niveau de rendement, d'éviter de laisser se dérouler ses activités de façon au hasard. Mais, elle doit s'assigner de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.

Les résultats du tableau 3 montrent que 4,0% d'organisations font correctement la planification de leurs activités avec une note d'appréciation « très satisfaisante », 8,0% font de façon satisfaisante et 8,0% de façon modérément satisfaisante. 80,0% des organisations sont en-

dessous de la moyenne, dont 28,0% de plutôt insatisfaisante, 40,0% insatisfaisante et 12,0% très insatisfaisante.

La quasi-totalité des organisations enquêtées ne font pas la planification de leurs activités du fait qu'elles n'ont pas de notions en la matière. Par manque de planification, la quasi-totalité des activités des organisations sont toujours butées aux problèmes de réalisation ou d'échec.

Structure fonctionnelle. Les résultats montrent que 8,0% des organisations sont très bien structurées et fonctionnent très bien avec une note « très satisfaisante ». 16,0% ont une note « satisfaisante », 32,0% avec note « modérément satisfaisante. 36,0% ont des notes « plutôt insatisfaisante » et 8,0% « très insatisfaisante ».

Ces résultats dénotent que, dans la pratique, un bon nombre d'organisations ne sont pas bien structurées ni professionnelles. L'organigramme de l'organisation existe, mais son respect pose de sérieux problème.

Gestion du personnel et des membres de l'organisation. Elle est capitale pour un bon climat d'équipe. Si la gestion n'est pas bien conduite, en cas d'une occasion pécuniaire dans l'organisation, le staff dirigeant se partage souvent le revenu, ce qui entraîne le « début de conflit ». Pour ce faire, il est nécessaire de dénicher à temps la faiblesse dans la gestion des membres pour prévenir le conflit qui peuvent surgir en cas de l'obtention des fonds et des ressources importantes.

Les résultats montrent que 4,0% seulement des organisations ont une note « très satisfaisante », 8,0% ont une note « modérément satisfaisante ». Les restes ont des notes faibles ou très faibles dont 64,0% « plutôt insatisfaisante », 20,0% « insatisfaisante » et 4,0% de note « très insatisfaisante ».

De ces résultats, nous constatons que la probabilité de conflits serait très importante dans 24,0% des organisations si des mécanismes efficaces de gestion des conflits ne sont pas en place.

Gestion comptable élémentaire. On peut avoir des ressources financières importantes, mais si on ne sait les gérer, on pourrait aboutir à la faillite ou à la disparition de l'organisation. Les résultats du tableau 3 montrent que certaines organisations ne tiennent pas de la comptabilité, même élémentaire : 32,0% ont une note « très insatisfaisante », 56,0% « insatisfaisante » et 12,0% « plutôt insatisfaisante ». Néanmoins, quelques organisations tiennent juste la petite caisse avec les carnets de bon entrée caisse et bon sortie caisse.

Satisfaction des membres. Une organisation qui n'arrive pas à satisfaire ses membres est une organisation vouée à la disparition. Il est donc important qu'une organisation travaille durement pour atteindre ses objectifs et le but qu'elle a été créée. Les résultats montrent que 30,0% de membres sont modérément satisfaisants des résultats de leurs organisations contre 64,0% qui sont satisfaisants.

Leadership. Une des qualités requises d'une bonne organisation est sa capacité à obtenir des bons résultats pour ses membres. Si le leadership compromet la bonne cohésion et interaction entre les membres, l'organisation est vouée à la disparition. Le type de leadership est l'un des facteurs importants pour le succès des organisations et peut avoir un impact soit positif ou soit négatif sur le climat organisationnel au sein de l'organisation et par conséquent sur la pérennité de l'organisation.

Les résultats révèlent que le leadership de staff dirigeant des organisations est faible. 4,0% seulement des staffs ont un niveau satisfaisant, 76,0% de niveau « modérément satisfaisante et 20,0% de niveau « plutôt insatisfaisante ».

Des deux types de leadership identifiés auprès des organisations, nous constatons que 65,0% étaient à prédominance autocratique et 35,0% à prédominance démocratique. 80,0% des personnes (membres) interviewées soutiennent l'assertion selon laquelle le leadership autocratique de dirigeants est la cause principale de conflit et de dislocation des organisations.

Relation entre les membres. Le lien relationnel entre les membres d'un groupe, d'une organisation est important car il donne le sentiment de faire corps et pousse les membres à œuvrer pour le bien de l'équipe ou de l'organisation au détriment du bien individuel.

Bien que faisant membres de l'organisation, le climat constructif, de développement des moyens efficaces créatifs, innovant de résolution des problèmes, d'engagement de tous les membres à travailler efficacement en tant qu'équipe (esprit d'équipe) est plus ou moins appréciable. Néanmoins, 32,0% des organisations ont une note « satisfaisante », 52,0% de niveau « modérément satisfaisante ». Étant donné que ces organisations sont dans la zone de conflits armés, un petit dérapage de leadership peut dégénérer et conduire à un conflit entre les membres, par ricochet, à la dislocation de l'organisation.

Gestion organisationnelle. La bonne gestion est l'un des facteurs déterminants de la réussite et de la durabilité d'une organisation. Comme nous l'avons mentionné ci-haut, la capacité d'une organisation en gestion organisationnelle dépend de huit variables de l'EEMO. Des résultats

obtenus, nous constatons que la quasi-totalité des organisations sont faibles en gestion organisationnelle : 76,0% ont une appréciation « plutôt insatisfaisante » et 24,0% de niveau « modérément satisfaisante ».

3.1.4 Capacité financière des organisations

Les ressources financières permettent aux organisations de financer certaines de leurs activités sans recourir aux ressources externes et d'être plus ou moins autonomes.

Tableau 4. Capacité financière des organisations

Assertion	Fréquence	%
Note 1 : Très insatisfaisante	15	60
Note 2 : Insatisfaisante	0	0,0
Note 3 : Plutôt Insatisfaisante	7	28,0
Note 4 : Modérément satisfaisante	1	4,0
Note 5 : Satisfaisante	2	8,0
Note 6 : Très satisfaisante	0	0,0
Total	25	100,0

Source : Notre enquête (2020)

Les résultats du tableau 4 montrent que 88,0% d'organisations n'ont pas de capacités financières : 60,0% ont une note très insatisfaisante et 28,0% de note Plutôt Insatisfaisante. Seules 8,0% d'organisations ont de notes satisfaisantes et 4,0% modérément satisfaisante.

Le montant disponible en caisse oscille entre 0 et 35 000 \$US, avec une moyenne de 4 860,2 \$US et un écart-type de 9 442,8 \$US. Etant donné que l'écart-type soit supérieur à la moyenne, ceci prouve à suffisance qu'il y a des organisations qui ont de très faibles ressources financières (0 à 200 \$US) et d'autres de ressources plus ou moins suffisantes.

3.1.5 Capacité institutionnelle

Le tableau 5 ci-dessous présente les résultats de la capacité institutionnelle des organisations dans l'hypothèse que la capacité institutionnelle d'une organisation est fonction de l'existence institutionnelle et de la capacité de l'équipe dirigeante en gestion organisationnelle.

Tableau 5. Capacité institutionnelle des organisations

Assertion	Fréquence	%
Note 1 : Très insatisfaisante	0	0,0
Note 2 : Insatisfaisante	0	0,0
Note 3 : Plutôt Insatisfaisante	15	60,0
Note 4 : Modérément satisfaisante	10	40,0
Note 5 : Satisfaisante	0	0,0
Note 6 : Très satisfaisante	0	0,0
Total	25	100,0

Source : Notre enquête (2020)

Les résultats présentés au tableau 5 révèlent qu'aucune organisation n'a obtenu de note satisfaisante ni très satisfaisante. Par contre, plus de la moitié des organisations (soit 60,0%) ont des notes de capacités institutionnelles « plutôt insatisfaisante » et 40,0% « modérément satisfaisante ».

3.2 DISCUSSION

Notre discussion est basée sur l'hypothèse que nous avons retenue selon laquelle une organisation paysanne agricole ne pourrait être résiliente dans un environnement des conflits armés que sa capacité institutionnelle est satisfaisante. Ainsi, plus l'organisation est résiliente, plus elle a la probabilité de pérenniser ses activités.

3.2.1 Capacité institutionnelle des organisations

Une des qualités requises d'une bonne organisation est sa capacité d'obtenir des bons résultats pour ses membres. Si le leadership compromet la bonne cohésion et interaction entre les membres, l'organisation est vouée à la disparition. Le type de leadership est donc l'un des facteurs importants de succès des organisations et peut avoir un impact positif ou négatif sur le climat organisationnel au sein de l'organisation (Fatima & Mohammed, 2015) et par conséquent sur la pérennité de l'organisation.

Les résultats de l'enquête ont révélé que le leadership autocratique caractérise les organisations qui sont mal structurées avec des membres mal sensibilisés dont le souci premier des dirigeants et membres était l'atteinte de résultats attendus de leurs activités et l'esprit de gratuité acquis par la présence de multitude des projets d'urgence et humanitaires.

La bonne gestion est un facteur déterminant pour prédire le niveau de durabilité d'une organisation. La majorité de dirigeants d'organisations n'ont pas la maîtrise de la gestion d'une organisation, toutes les décisions se prennent souvent dans l'irrationalité (Coblentz, 2002). La quasi-totalité d'organisations de producteurs agricoles sont mal gérées, ne s'organisent pas et n'ont aucune ambition de développement et de se professionnaliser.

Comme nous l'avons mentionné ci-haut, que la capacité institutionnelle d'une organisation (Φ) est fonction du niveau de la reconnaissance institutionnelle (I) et du niveau de la capacité en gestion organisationnelle de l'organisation (G), $\Phi = f(G, I)$.

Après analyse de données, nous sommes arrivés au modèle économétrique suivant :

$$\Phi = 0,669 + 0,132 I + 0,646 G$$

De cette équation, le test de signification montre que la reconnaissance institutionnelle n'influence pas significativement la capacité institutionnelle ($p = 0,06 > 0,05$), tandis que la capacité en gestion organisationnelle influence très significativement sur la capacité institutionnelle de l'organisation ($p = 0,001 < 0,05$).

En analysant le niveau d'influence entre la capacité institutionnelle des organisations et les variables sexe, le niveau d'études et la tranche d'âge de dirigeants, nous avons que :

- Le sexe de dirigeant (coordonnateur) de l'organisation n'influence pas significativement la capacité institutionnelle de l'organisation ($p = 0,115 > 0,05$; Chi carré de Pearson = 0,315) ;
- Le niveau d'études de dirigeant (coordonnateur) de l'organisation n'influence pas significativement la capacité institutionnelle de l'organisation ($p = 0,167 > 0,05$; Kendall's tau-b = 0,269) ;
- L'âge de dirigeant (coordonnateur) de l'organisation n'influence pas significativement la capacité institutionnelle de l'organisation ($p = 0,203 > 0,05$; Kendall's tau-b = -0,115).

3.2.2 Résilience et durabilité des activités des organisations

Les résultats présentés au point 3.1.5 ci-haut ont montré que 60,0% des organisations ont des notes de capacité institutionnelle « plutôt insatisfaisante » et 40,0% « modérément satisfaisante ».

En reliant les résultats obtenus de la capacité institutionnelle avec notre hypothèse, nous pouvons prédire qu'à ce jour que :

- Aucune organisation n'a obtenu la note « satisfaisante », ceci montre qu'aucune n'est résiliente. De ce fait, aucune organisation n'a la probabilité de pérenniser leurs activités agricoles et les acquis des projets.
- 40,0% ont un niveau de résilience « modérément satisfaisante » avec de probabilité modérée » de pérenniser leurs activités agricoles et les acquis des Projets à conditions qu'un soutien supplémentaire d'encadrement technique et de formation de proximité (en planification, gestion comptable élémentaire et gestion des membres) soit assuré pour garantir leur résilience et la durabilité des activités ;

- 60,0% des organisations ont un niveau de résilience « plutôt insatisfaisante » avec une probabilité trop faible de pérenniser leurs activités et les acquis des projets.

L'analyse des résultats de notre enquête sur des organisations paysannes agricoles dans la zone de conflits armés de l'Est de la RD Congo, précisément dans la plaine de la Ruzizi en Territoire d'Uvira, révèle que trois facteurs sont déterminants et expliquent le niveau de résilience des organisations. Il s'agit de :

- niveau élevé de motivation des membres de l'organisation à travailler malgré le niveau élevé de l'insécurité qui règne dans leurs zones ;
- leadership de dirigeants des organisations, bien que caractérisé par une certaine autocratie, mobilisent les membres à réaliser les activités agricoles en cherchant parfois à créer de relation avec les groupes armés pour protéger leurs membres contre les agressions ou chocs exogènes ; et
- degré élevé de relation entre les membres du fait que l'organisation est constituée des personnes qui ont des affinités parentales et villageoises très fortes.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de rechercher les variables déterminantes de la résilience des paysannes agricoles dans la zone de conflits armés de l'Est de la RD Congo.

Les résultats de l'enquête ont révélé que 60,0% des organisations ont un niveau de résilience « plutôt insatisfaisante » avec une probabilité trop faible de pérenniser leurs activités et les acquis des projets. Mais, malgré le climat d'insécurité, 40,0% des organisations ont un niveau de résilience « modérément satisfaisante » avec de probabilité modérée » de pérenniser leurs activités agricoles et les acquis des Projets à conditions qu'elles soient soutenues par un encadrement technique et de formations de proximité en planification, gestion comptable élémentaire et gestion des membres pour garantir leur résilience et la durabilité de leurs activités.

Le sexe, le niveau d'études et l'âge de dirigeant (coordonnateur) n'influencent pas significativement la capacité institutionnelle de l'organisation.

La résilience des organisations paysannes agricoles s'explique par trois facteurs déterminants, à savoir : (i) le niveau élevé de motivation des membres de l'organisation à travailler malgré le niveau élevé de l'insécurité qui règne dans leurs zones, (ii) le leadership de dirigeants des

organisations, bien que caractérisé par une certaine autocratie, mobilisent les membres à réaliser les activités agricoles en cherchant parfois à créer de relation avec les groupes armés pour protéger leurs membres contre les agressions ou chocs exogènes et (iii) le degré élevé de relation entre les membres du fait que l'organisation est constituée des personnes qui ont des affinités parentales et villageoises très fortes.

Bibliographie

- Centre International de Développement et de Recherche. (2005). *Réaliser un diagnostic organisationnel*. Paris: CIRD.
- Cervantes –Godoy, D., & Dewbre, F. (2010). *Economic importance of agriculture for poverty reduction. Agriculture and Fisheries working*. Amsterdam: OECD Publishing.
- Coblentz, J. D. (2002). *Durabilité Organisationnelle : Les Trois Aspects qui comptent*. . Revue ROCARE.
- Fatima, B., & Mohammed, K. (2015). La qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle. *European Scientific Journal*, 420-441.
- Groupe d'Étude sur le Congo et Human Rights Watch. (2021). *La cartographie des Groupes armés dans l'Est du Congo*. New York: Center on International Cooperation.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. Bruxelles: Nouveaux horizons de boeck.
- Inspection Territoriale de l'Agriculture d'Uvira. (2021). *Rapport annuel*. Uvira: inédit.
- Mokili, B. L. (2018, Mars 05). Durabilité des acquis de projets agricoles en milieu rural du territoire d'Isangi, en RD Congo : recherche de variables explicatifs. *Revue Marocaine des Sciences Agronomiques et Vétérinaires*, pp. 581-589.
- PICAGL Sud-Kivu. (2021). *Rapport annuel d'activités 2020*. Bukavu: Inédit.
- Richemond, A. (2003). *La résilience économique*. Paris: Editions d'organisation.