

Article

Implication des parties prenantes et durabilité des projets en contexte fragile : une analyse des mécanismes de gouvernance fondée sur le modèle IAP2 en Territoire de Beni (RDC)

Mumbere Kaligha Jean-Bon

Domaine de Gestion des Ressources Humaines, Institut Supérieur des Arts et Métiers, ISAM/Lubero à Butembo, P.O.Box 87 Butembo, Nord-Kivu, République Démocratique du Congo

Correspondant : kalighajb@yahoo.fr

Citation : Kaligha, J-B., Implication des parties prenantes et durabilité des projets en contexte fragile : une analyse des mécanismes de gouvernance fondée sur le modèle IAP2 en Territoire de Beni (RDC). *Etincelle*. 2026, Vol. 26, no. 2. <https://doi.org/10.61532/rime262133>

Reçu: 02 Mai 2026
Accepté: 19 Juillet 2026
Publié: 24 juillet 2026

Note de l'éditeur: Ishango-uac reste neutre en ce qui concerne les revendications juridictionnelles dans les cartes géographiques publiées et les affiliations institutionnelles des auteurs.



Copyright: © 2026 par l'auteur. Soumis pour une publication en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Dans les contextes fragiles marqués par l'instabilité sécuritaire et institutionnelle, la durabilité des projets de développement demeure un défi majeur. Cette étude comparative analyse l'influence de l'implication des parties prenantes sur la durabilité de deux projets mis en œuvre dans le territoire de Beni (RDC). Elle mobilise un cadre analytique intégrant la matrice pouvoir-intérêt, le modèle de saillance des parties prenantes et le spectre de participation de l'International Association for Public Participation (IAP2). Une approche mixte à dominante qualitative, fondée sur une étude de cas multiple, a été menée auprès de 61 acteurs à l'aide d'entretiens semi-directifs, de groupes de discussion et d'analyses documentaires. Les analyses comparatives montrent que le projet 1078 ZG mobilise davantage les niveaux « Impliquer », « Collaborer » et « Autonomiser » du modèle IAP2, tandis que le projet K-COD 9004 demeure centré sur l'information et la consultation. La durabilité dépend moins de l'intensité de la participation que de sa capacité à renforcer la confiance, la légitimité, l'appropriation communautaire et la mobilisation des ressources locales. Ces mécanismes restent toutefois conditionnés par l'insécurité, les rapports de pouvoir et les dispositifs institutionnels. Ces différences expliquent les écarts observés en matière d'appropriation communautaire et de durabilité, soulignant la nécessité d'adapter les stratégies d'engagement aux réalités des contextes fragiles.

Mot clés : Parties prenantes ; Implication ; Durabilité des projets ; Contextes fragiles ; Matrice pouvoir-intérêt ; Modèle de saillance ; IAP2.

1. Introduction

La durabilité des projets de développement constitue un critère majeur d'évaluation des interventions. Au-delà des résultats immédiats, elle renvoie à la capacité des projets à produire des effets durables, à être appropriés par les acteurs locaux et à s'inscrire dans les dynamiques institutionnelles, sociales, techniques et financières des territoires. Dans cette perspective, l'implication des parties prenantes apparaît comme un

déterminant essentiel de la légitimité des interventions, de l'appropriation communautaire et de la pérennité des acquis (Freeman, 1984 ; Mansuri & Rao, 2013).

L'implication des parties prenantes recouvre toutefois des formes variées, allant de l'information au partage du pouvoir décisionnel, dont les effets sur la durabilité demeurent inégalement documentés. Les approches dominantes restent largement normatives et prennent encore insuffisamment en compte les rapports de pouvoir, les asymétries de ressources et les configurations institutionnelles qui structurent les interactions entre acteurs (Reed, 2008 ; Pfeffer & Salancik, 1978 ; Neville & Menguc, 2006). Cette limite est particulièrement marquée dans les contextes fragiles, où l'instabilité sécuritaire, la faiblesse des institutions et la gouvernance hybride influencent directement les modalités de participation (Bennett, 2018).

Le spectre de participation de l'International Association for Public Participation (IAP2, 2018) distingue cinq niveaux d'engagement — informer, consulter, impliquer, collaborer et déléguer le pouvoir — mais n'explique pas l'influence des parties prenantes. Inversement, la matrice pouvoir-intérêt (Johnson & Scholes, 2002) et le modèle de saillance (Mitchell et al., 1997) hiérarchisent les acteurs sans analyser leurs modalités effectives de participation. Malgré leur complémentarité, ces approches sont rarement articulées pour étudier la durabilité des projets en contexte fragile.

Cette limite est particulièrement perceptible dans les territoires affectés par les conflits armés, où les données empiriques demeurent limitées. Le territoire de Beni, dans l'Est de la République Démocratique du Congo, offre un terrain d'étude pertinent en raison de son insécurité persistante, de sa fragilité institutionnelle et des déplacements récurrents de populations. K-COD 9004 (*Assistance multisectorielle et cash en faveur des populations affectées par les conflits armés dans les territoires de Beni et Lubero, Province du Nord Kivu à l'Est de la RDC*) et 1078 ZG (*Assistance multisectorielle en faveur des populations affectées par les conflits armés en Territoire de Beni, déplacées vers Vutsuande et environs, Province du Nord Kivu à l'Est de la R.D. Congo*), centrés sur le relèvement précoce, la résilience communautaire et la cohésion sociale, constituent un cadre empirique propice à l'analyse des liens entre implication des parties prenantes et durabilité.

Cet article analyse l'influence des niveaux d'implication des parties prenantes sur la durabilité de ces deux projets. Il mobilise conjointement le modèle IAP2, la matrice pouvoir-intérêt et le modèle de saillance afin d'identifier les acteurs stratégiques, d'évaluer leurs niveaux de participation et d'analyser leurs effets sur les dimensions institutionnelle, sociale, technique et financière de la durabilité.

La recherche répond à la question suivante : dans quelle mesure les niveaux d'implication des parties prenantes influencent-ils la durabilité des projets de développement en contexte fragile, et quels facteurs contextuels modèrent cette relation ? Elle teste l'hypothèse selon laquelle les projets privilégiant la collaboration et le partage progressif du pouvoir décisionnel présentent une durabilité supérieure à ceux limités à l'information et à la consultation, sous l'effet des contraintes sécuritaires, des rapports de pouvoir et des asymétries de ressources.

Cette étude apporte une triple contribution. Elle articule le modèle IAP2, la matrice pouvoir-intérêt et le modèle de saillance dans un cadre analytique intégré. Elle fournit des données empiriques originales sur un contexte de conflit encore peu documenté. Enfin, elle met en évidence les mécanismes par lesquels l'implication différenciée des parties prenantes renforce l'appropriation locale et la durabilité multidimensionnelle des projets.

Au-delà de la comparaison de deux projets, cette recherche propose un modèle explicatif reliant les niveaux de participation aux mécanismes de construction de la durabilité en contexte fragile. Elle montre que les effets de la participation sont médiés

par la confiance, la légitimité, l'appropriation communautaire, la mobilisation des ressources locales et le transfert progressif des responsabilités.

2. Revue de littérature

L'implication des parties prenantes est reconnue comme un déterminant majeur de la réussite et de la durabilité des projets, particulièrement dans les contextes fragiles ou affectés par les conflits. Cette section présente une revue de la littérature afin d'identifier les principaux fondements théoriques, les modèles d'analyse et les lacunes scientifiques relatives à cette problématique. Elle établit le cadre conceptuel mobilisé pour analyser les dynamiques d'implication des parties prenantes dans les projets K-COD 9004 et 1078 ZG.

2.1. Origines conceptuelles du champ des parties prenantes

La théorie des parties prenantes constitue un cadre de référence du management stratégique et de la gestion des projets. Elle marque le passage d'une vision centrée sur les actionnaires à une approche intégrant l'ensemble des acteurs susceptibles d'influencer ou d'être influencés par les décisions organisationnelles. Ses fondements remontent à Berle et Means (1932). Le concept de *stakeholder*, introduit par le Stanford Research Institute (1963), est alors formalisé par Freeman (1984), qui définit les parties prenantes comme tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

La littérature montre que la qualité des relations entre parties prenantes renforce la légitimité, la gouvernance, la résilience organisationnelle et la durabilité des projets (Bourne, 2016 ; Crane et al., 2019 ; PMI, 2021). Dans les contextes fragiles, l'instabilité sécuritaire, la faiblesse institutionnelle et la gouvernance hybride reconfigurent les rapports de pouvoir. La coexistence d'autorités publiques, coutumières, religieuses, communautaires et d'acteurs non étatiques influence l'accès au territoire, l'acceptabilité sociale et la pérennité des interventions, rendant indispensable une analyse contextualisée des parties prenantes (UNDP, 2023).

En Afrique subsaharienne, les mécanismes de gouvernance participative diffèrent de ceux des pays industrialisés. Dans les États fragiles, les autorités coutumières, les organisations religieuses et les structures communautaires constituent des acteurs stratégiques de l'acceptabilité sociale et de la durabilité des projets (World Bank, 2023 ; African Development Bank, 2022).

2.2. Concept et évolution des parties prenantes

La notion de partie prenante s'est progressivement élargie pour intégrer l'ensemble des acteurs intervenant dans les projets. Freeman (1984) souligne l'influence réciproque entre l'organisation et son environnement, tandis que le Project Management Institute (PMI, 2021) définit comme partie prenante toute personne, organisation ou institution susceptible d'influencer un projet, d'être influencée par celui-ci ou de se considérer concernée par ses résultats.

Les travaux récents mettent en évidence le caractère dynamique des parties prenantes, dont l'influence évolue selon les transformations politiques, institutionnelles, sécuritaires et sociales (Aaltonen & Kujala, 2016). En contexte de conflit, l'identification des parties prenantes ne peut donc se limiter aux structures administratives formelles.

Elle doit également intégrer les autorités coutumières, les organisations communautaires, les leaders religieux, les acteurs humanitaires et, lorsque le contexte l'impose, les acteurs non étatiques exerçant un contrôle territorial ou un pouvoir coercitif (OECD, 2022).

2.3. Typologies des parties prenantes et cadre analytique intégré en contexte fragile

Les parties prenantes sont généralement classées en acteurs internes et externes (Carroll & Näsi, 1997). La matrice pouvoir-intérêt (Johnson, Scholes & Whittington, 2011) les hiérarchise selon leur capacité d'influence, tandis que la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) montre que cette influence dépend du contrôle de ressources stratégiques.

Ces classifications restent toutefois centrées sur les structures formelles. Elles rendent insuffisamment compte des groupes influents non officiels, dont le rôle devient déterminant en contexte fragile. Dans l'Est de la République démocratique du Congo, les autorités coutumières, les organisations confessionnelles, les leaders communautaires et les comités locaux exercent souvent une influence supérieure à celle de certaines institutions publiques. Leur pouvoir repose moins sur un mandat administratif que sur leur légitimité sociale, leur capacité de médiation, leur accès au territoire, leur maîtrise des dynamiques locales et la confiance des communautés (UNDP, 2023 ; Search for Common Ground, 2022).

Cette réalité justifie le recours au modèle de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997). En combinant pouvoir, légitimité et urgence, ce modèle permet d'identifier les parties prenantes réellement stratégiques, y compris lorsque leur influence est essentiellement informelle (Aaltonen & Kujala, 2010 ; Bourne, 2016).

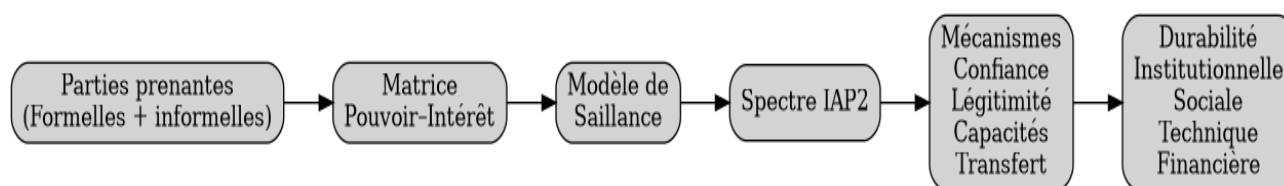
L'identification des acteurs ne suffit toutefois pas à expliquer leur contribution à la durabilité. Le spectre de participation de l'IAP2 (2018) complète cette analyse en distinguant cinq niveaux d'engagement : informer, consulter, impliquer, collaborer et déléguer le pouvoir. Plus la participation est approfondie, plus elle favorise l'appropriation communautaire, le renforcement des capacités locales et la durabilité des projets (Mansuri & Rao, 2013 ; OECD, 2022). Ces effets restent néanmoins conditionnés par l'insécurité, les capacités institutionnelles et les asymétries de pouvoir (World Bank, 2023 ; African Development Bank, 2022).

Les théories de la légitimité (Suchman, 1995), de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) et de l'implication organisationnelle (Allen & Meyer, 1991) éclairent les mécanismes reliant participation et durabilité. Elles montrent que la légitimité sociale, l'accès aux ressources locales et l'engagement des acteurs conditionnent la gouvernance et la pérennité des interventions.

Malgré ces avancées, peu d'études articulent l'identification des parties prenantes, leur hiérarchisation, leur niveau de participation et les mécanismes de durabilité, en particulier dans les contextes de conflit. Cette étude propose donc un cadre analytique intégré combinant la matrice pouvoir-intérêt, le modèle de saillance et le spectre de participation de l'IAP2, interprétés à la lumière des théories de la légitimité, de la dépendance aux ressources et de l'implication organisationnelle. Ce cadre permet d'identifier les acteurs formels et informels les plus influents, d'évaluer leur niveau d'implication et d'analyser leur contribution à la durabilité des projets.

La Figure 1 présente le cadre analytique intégré mobilisé dans cette étude. Elle explicite les relations entre les principaux modèles théoriques et les mécanismes reliant l'implication des parties prenantes à la durabilité des projets.

Figure 1. Cadre analytique intégré de l'étude : de l'identification des parties prenantes à la durabilité des projets.



Le cadre analytique présenté ci-dessus a servi de référence pour la conduite de cette recherche. La méthodologie suivante précise son opérationnalisation empirique.

3. Méthodologie

Cette étude mobilise une stratégie méthodologique mixte, fondée sur une approche constructiviste, afin d'analyser l'implication des parties prenantes dans deux projets de développement mis en œuvre en contexte de conflit. Ce choix méthodologique permet d'appréhender la complexité des interactions entre acteurs ainsi que leurs effets sur la durabilité des interventions (Creswell & Plano Clark, 2018).

3.1. Type et stratégie de recherche

Cette étude repose sur une stratégie d'étude de cas multiple à dominante qualitative (Yin, 2018). Deux projets comparables, mis en œuvre dans un même contexte sociopolitique, ont été analysés afin d'examiner les mécanismes reliant l'implication des parties prenantes à la durabilité des projets. Des données quantitatives descriptives ont complété l'analyse en appuyant la caractérisation des participants et la comparaison des deux cas.

L'analyse empirique s'appuie sur le cadre analytique présenté à la Figure 1. Celui-ci a guidé l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes, l'évaluation de leur niveau d'implication et l'analyse de leurs effets sur la durabilité institutionnelle, sociale, technique et financière. Des données quantitatives descriptives ont complété cette démarche en caractérisant les participants et en appuyant la comparaison des deux cas. Elles n'ont pas été mobilisées à des fins d'inférence statistique, mais pour renforcer l'interprétation des résultats qualitatifs.

Présentation des projets étudiés

Les deux projets retenus comme études de cas ont été mis en œuvre dans le territoire de Beni, en contexte de conflit armé. Bien qu'inscrits dans une situation de crise, ils relèvent d'une approche de relèvement précoce combinant assistance humanitaire et développement. Le tableau 1 présente leurs principales caractéristiques.

Tableau 1. Caractéristiques des projets K-COD 9004 et 1078 ZG

Élément	Projet K-COD 9004	Projet 1078 ZG	Élément
Organisation porteuse	PPSSP – Programme de Promotion des Soins de Santé Primaire	REDD – Relance de l'Energie pour le Développement Durable / Diocèse de Butembo-Beni	Organisation porteuse
Bailleur	Gouvernement allemand via Diakonie Katastrophenhilfe	Gouvernement allemand via Misereor	Bailleur
Durée	36 mois	18 mois	Durée
Budget	> 1,5 million USD	> 700 000 USD	Budget
Objectif général	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations déplacées, retournées et des familles d'accueil dans les territoires de Beni et Lubero	Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations déplacées et des familles d'accueil à Vutswande et ses environs	Objectif général
Nature du projet	Humanitaire / Développement	Humanitaire / Développement	Nature du projet
Principales activités	WASH, AME/Abris, sécurité alimentaire, protection	WASH, AME, sécurité alimentaire, protection	Principales activités
Zone d'intervention	Zones de santé de Kyondo et Vuhovi	Zone de santé de Kyondo	Zone d'intervention
Bénéficiaires ciblés	Personnes déplacées internes et familles d'accueil	Personnes déplacées internes et familles d'accueil	Bénéficiaires ciblés

Sources : Documents des projets

Les deux projets présentent des caractéristiques comparables. Financé par le Gouvernement allemand, chacun cible les personnes déplacées internes et les familles d'accueil à travers des interventions multisectorielles. Ils diffèrent toutefois par leur envergure, le projet K-COD 9004 disposant d'un budget, d'une durée de mise en œuvre et d'une couverture géographique plus importants que le projet 1078 ZG. Cette complémentarité offre un cadre pertinent pour analyser l'influence des modalités d'implication des parties prenantes sur la durabilité des interventions en contexte fragile.

3.2. Cadre d'étude

Le cadre géographique de l'étude est le Territoire de Beni (Nord-Kivu, République démocratique du Congo). Il est marqué par une instabilité sécuritaire chronique, la présence de groupes armés, une fragilité institutionnelle persistante, d'importants mouvements de populations et de forts besoins humanitaires et socioéconomiques. Ce contexte en fait un terrain pertinent pour analyser les relations entre projets de développement et parties prenantes en contexte conflictuel.

Les projets K-COD 9004 et 1078 ZG y ont été mis en œuvre par des organisations engagées dans la résilience communautaire et la cohésion sociale. Ils constituent deux études de cas comparables. Leur comparaison permet d'analyser les modalités d'implication des acteurs dans des interventions similaires, mais reposant sur des composantes et des logiques opérationnelles distinctes.

3.3. Population cible et parties prenantes concernées

La population cible comprend l'ensemble des parties prenantes impliquées dans les projets K-COD 9004 et 1078 ZG (Freeman, 1984 ; PMI, 2021). Les bénéficiaires directs sont constitués des ménages affectés par les conflits, des personnes déplacées, des femmes, des jeunes et des autres groupes vulnérables. Les bénéficiaires indirects regroupent les familles des bénéficiaires et les communautés des zones d'intervention. Les autres parties prenantes comprennent les autorités locales et coutumières, les services techniques de l'Etat, les organisations communautaires et partenaires, le personnel des projets ainsi que les bailleurs de fonds. Cette diversité d'acteurs couvre les dimensions institutionnelle, sociale, technique et financière de la durabilité des projets (Brinkerhoff, 2002).

3.4. Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage est raisonnée et vise à sélectionner les acteurs les plus informés sur les dynamiques d'implication et les réalités opérationnelles des projets (Patton, 2015). La sélection reposait sur quatre critères : le rôle dans les projets, défini à partir de la cartographie des parties prenantes ; le niveau d'influence ou d'intérêt ; la disponibilité des acteurs en contexte d'insécurité ; et la diversité des catégories de parties prenantes.

L'étude a retenu 61 participants (bénéficiaires, autorités locales, membres de comités, agents de projets et partenaires institutionnels), un effectif compatible avec la saturation théorique en recherche qualitative (Guest, Bunce & Johnson, 2006). L'objectif n'était pas la représentativité statistique, mais la diversification des points de vue jusqu'à la saturation des données. Celle-ci a été appréciée au cours de l'analyse continue des entretiens à partir de la redondance des thèmes émergents. Après le 29^e entretien, aucun nouveau code majeur n'est apparu ; les quatre derniers entretiens ont confirmé les catégories analytiques déjà établies. Les groupes de discussion ont corroboré ces résultats sans faire émerger de nouvelles dimensions, confirmant la saturation conceptuelle. En recherche qualitative, la validité repose davantage sur la richesse des données et la profondeur de l'analyse que sur la taille de l'échantillon.

Tableau 2. Répartition des participants selon le projet, la méthode de collecte et la catégorie d'acteurs

Catégorie d'acteurs	K-COD 9004	1078 ZG	Total
Responsables de projet	2	2	4
Agents de terrain	4	4	8
Autorités administratives et services techniques	3	3	6
Autorités coutumières	3	3	6
Responsables d'organisations communautaires/OSC	2	3	5
Leaders communautaires	3	1	4
Sous-total entretiens individuels	17	16	33
Participants aux groupes de discussion	14	14	28
Total général	31	30	61

Source : Nos enquêtes.

3.5. Techniques et outils de collecte des données

La collecte de données a mobilisé trois techniques principales :

3.5.1. Analyse documentaire

L'analyse documentaire a consisté en l'examen de documents internes et externes liés aux projets étudiés. Les documents exploités comprennent les rapports narratifs et techniques, les manuels de mise en œuvre, les canevas de participation, ainsi que les procès-verbaux des réunions. Les cadres logiques des projets et certaines correspondances officielles ont également été analysés.

Cette démarche a permis de croiser les informations issues des différentes sources de données. Elle a également contribué à contextualiser les discours des acteurs et à renforcer la cohérence de l'interprétation des résultats.

3.5.2. Entretiens semi-directifs

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 33 informateurs clés, sélectionnés par échantillonnage raisonné en raison de leur rôle dans les projets ou de leur influence au sein des communautés. Conformément à la classification des parties prenantes retenue, l'échantillon comprenait deux responsables des structures de mise en œuvre, deux agents de terrain, treize leaders communautaires, quatre autorités administratives locales et provinciales, quatre membres des équipes-cadres des zones de santé, cinq responsables d'organisations de la société civile et trois représentants des forces de sécurité. Les entretiens ont duré entre 40 et 60 minutes, avec une durée moyenne d'environ 50 minutes.

Les données ont été recueillies à l'aide de guides d'entretien adaptés à chaque catégorie d'informateurs. Les entretiens visaient à analyser les perceptions des acteurs, leurs motivations, les modalités de leur implication ainsi que leur appréciation de la durabilité des projets. Les guides d'entretien ont été conçus à partir de la théorie de la légitimité, du modèle de saillance des parties prenantes et du cadre participatif de l'International Association for Public Participation (IAP2). Cette base conceptuelle a garanti l'alignement entre le cadre théorique, les objectifs de l'étude et les instruments de collecte. Les entretiens couvraient cinq thèmes : l'identification des parties prenantes, les modalités de participation, les relations de gouvernance, les déterminants de l'implication et la perception de la durabilité des projets.

3.5.3. Groupes de discussion (Focus Group discussions)

Quatre groupes de discussion (FGD) composés de sept participants chacun, soit un total de 28 personnes, ont été organisés à Kyondo, Kirindera, Katiri et Kisunga. La durée des séances a varié de 1 h 38' à 1 h 47'. Chaque groupe réunissait deux bénéficiaires, dont un homme et une femme, deux leaders communautaires de sexe différent, deux membres des comités locaux comprenant également un homme et une femme, ainsi qu'une représentante d'une organisation de la société civile.

La composition des groupes a été conçue selon un principe de diversité des parties prenantes afin de croiser les perceptions des différents acteurs impliqués dans les projets. Cette configuration a favorisé l'analyse des convergences et des divergences entre catégories d'acteurs, ainsi que l'identification des facteurs influençant leur implication et leur perception de la durabilité des interventions.

3.6. Méthodes d'analyse des données

Les données qualitatives ont été analysées par analyse thématique inductive selon Braun et Clarke (2006). Après retranscription et lectures répétées, les données ont été codées manuellement puis regroupées en codes, sous-thèmes et thèmes. Les thèmes ont ensuite été révisés, définis et interprétés à la lumière du cadre analytique (Figure 1). Une comparaison entre les deux études de cas a été réalisée selon une logique de réplification analytique (Yin, 2018). Cette démarche a permis d'identifier les mécanismes relatifs à l'implication des parties prenantes, aux relations de gouvernance, aux contraintes contextuelles et à la durabilité des projets. Le Tableau 3 présente le processus de codage ayant conduit à la construction des thèmes. Les données quantitatives ont été mobilisées uniquement à des fins descriptives (effectifs, proportions et tableaux comparatifs) afin d'étayer et de comparer les résultats qualitatifs. Aucune analyse inférentielle ni aucun test d'hypothèse n'ont été réalisés.

Tableau 3. Illustration du processus de codage thématique des données qualitatives

Extrait	Code	Sous-thème	Thème
« Les chefs facilitaient l'accès aux villages. »	Influence coutumière	Pouvoir local	Gouvernance des parties prenantes
« Nous étions consultés avant les décisions. »	Consultation communautaire	Niveau de participation	Implication des parties prenantes
« Après le projet, nous entretenons les ouvrages. »	Appropriation locale	Transfert des responsabilités	Durabilité des projets

Source : Elaboré par l'auteur à partir des données d'entretiens

Chaque partie prenante a été classée selon les cinq niveaux du spectre IAP2 en fonction de son rôle décisionnel, de son influence et de ses modalités effectives de participation. La matrice pouvoir-intérêt a été établie à partir d'une appréciation qualitative de la capacité des acteurs à influencer les décisions, à mobiliser des ressources stratégiques et de leur degré d'intérêt pour les projets. Cette classification repose sur la triangulation des entretiens, des groupes de discussion, de l'analyse documentaire et des observations de terrain. Les données quantitatives descriptives ont été traitées sous Excel afin de produire les tableaux comparatifs et les statistiques descriptives. Enfin, la triangulation méthodologique a renforcé la crédibilité et la validité interne des résultats (Lincoln & Guba, 1985).

3.7. Considérations éthiques

Avant la collecte des données, les objectifs de l'étude ont été expliqués aux participants. Un consentement libre et éclairé a été obtenu avant chaque entretien et groupe de discussion. Les participants pouvaient se retirer à tout moment, sans conséquence. L'anonymat et la confidentialité ont été garantis.

Compte tenu du contexte d'insécurité, les autorisations nécessaires ont été obtenues auprès des autorités compétentes. La collecte des données s'est déroulée dans le respect des mesures de sécurité afin de protéger les participants et l'équipe de recherche.

Le chercheur ayant participé à la mise en œuvre des deux projets, une attention particulière a été portée aux risques de biais d'observation et de désirabilité sociale. Les participants ont été informés que l'étude était indépendante de toute décision de financement ou d'évaluation. Les entretiens ont été conduits de manière confidentielle, à l'aide de questions ouvertes et non suggestives. Les données ont ensuite été triangulées entre les entretiens, les groupes de discussion et l'analyse documentaire, puis confrontées aux points de vue des différentes catégories de parties prenantes. Cette démarche réflexive a renforcé la crédibilité et la fiabilité des résultats.

3.8. Limites méthodologiques

Cette étude présente certes des limites méthodologiques. L'insécurité a restreint l'accès au terrain, limité l'accès à certains documents sensibles et réduit la disponibilité de plusieurs acteurs institutionnels. Les données peuvent également refléter les positions sociales des répondants. Ces limites ont été atténuées par la triangulation et la diversification des sources d'information.

Les deux projets ont été sélectionnés selon une logique de réplique littérale (Yin, 2018), afin de comparer des contextes similaires et d'analyser l'effet des modalités d'implication des parties prenantes sur la durabilité des interventions. Ce choix renforce la validité interne des comparaisons, mais limite la transférabilité des résultats. Les conclusions relèvent ainsi d'une généralisation analytique plutôt que statistique.

4. Résultats et discussion

Les résultats sont analysés de manière critique à partir de quatre axes issus de l'analyse thématique inductive. Ils portent sur l'identification et la catégorisation des parties prenantes, les niveaux d'implication observés dans les deux projets, les facteurs contextuels influençant leur engagement, ainsi que les effets de cette implication sur la durabilité institutionnelle, sociale, technique et financière des interventions. L'interprétation des résultats s'appuie sur les principaux cadres théoriques mobilisés dans cette étude, notamment la théorie de la légitimité, la théorie de la dépendance aux ressources, le modèle de saillance des parties prenantes et le spectre de participation de l'IAP2.

4.1. Identification, cartographie et catégorisation des parties prenantes

L'analyse de la cartographie et de la catégorisation des parties prenantes s'appuie sur les cadres de la saillance, de la légitimité et de la dépendance aux ressources. Elle permet d'identifier les acteurs clés, d'analyser les asymétries de pouvoir et de comprendre les logiques d'interaction qui structurent leur implication dans les projets étudiés en contexte d'instabilité sécuritaire.

4.1.1. Processus d'identification et cartographie des parties prenantes

L'identification des parties prenantes a été réalisée de manière itérative en combinant plusieurs sources d'information. Une première cartographie a été établie à partir de l'analyse des documents de projet, notamment les cadres logiques, les documents de formulation, les plans de mise en œuvre, les rapports techniques et les procès-verbaux des réunions. Cette cartographie préliminaire a ensuite été enrichie et validée au moyen des entretiens exploratoires conduits auprès des responsables des projets, des

autorités locales et des acteurs communautaires, ainsi que des groupes de discussion organisés dans les zones d'intervention. Enfin, une analyse institutionnelle a permis d'identifier les acteurs exerçant une influence sur la planification, la mise en œuvre, le suivi ou la pérennisation des interventions. Ce processus a conduit à l'élaboration d'une cartographie spécifique des parties prenantes pour chacun des deux projets.

Tableau 4. Cartographie détaillée des parties prenantes des projets étudiés

Catégorie	Projet K-COD 9004	Projet 1078 ZG
Bailleur	Gouvernement allemand via Diakonie Katastrophenhilfe	Gouvernement allemand via Misereor
Structure de mise en œuvre	PPSSP	REDD
Autorités administratives	Administrateur du Territoire, autorités des ETD	Administrateur du Territoire, autorités des ETD
Autorités coutumières	Chefs de chefferies, chefs de groupements et de villages	Chef de chefferie, Chefs de groupements et de villages
Services techniques	Equipes-cadres des zones de santé, services sectoriels	Equipes-cadres des zones de santé, services sectoriels
Organisations de la société civile	Associations communautaires	Associations communautaires
Comités communautaires	Leaders communautaires	Comités locaux élus et leaders communautaires
Bénéficiaires	Personnes déplacées internes, retournés, familles d'accueil, femmes et jeunes	Personnes déplacées internes, familles d'accueil, femmes et jeunes
Acteurs religieux	Eglises et leaders religieux	Eglises et leaders religieux
Acteurs de sécurité	FARDC, PNC et responsables locaux de sécurité	FARDC, PNC et responsables locaux de sécurité

Source : Nos enquêtes

La cartographie révèle une forte diversité de parties prenantes et met en évidence le rôle stratégique des autorités coutumières, des acteurs religieux et des structures locales de sécurité, dont l'influence est déterminante en contexte d'insécurité. Cette identification fonde l'analyse du pouvoir, de l'intérêt et des modalités d'implication. La centralité des autorités coutumières repose moins sur leur position administrative que sur leur légitimité sociale, leur capacité de mobilisation communautaire et leur contrôle de ressources stratégiques, notamment l'accès au territoire et la confiance communautaire. Ces résultats confirment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), selon lesquelles l'influence dépend de la capacité des acteurs à affecter les objectifs du projet et à contrôler des ressources critiques.

4.1.2. Analyse du pouvoir et de l'intérêt des parties prenantes

Au-delà de leur identification, les parties prenantes ont été analysées selon leur niveau de pouvoir et d'intérêt, deux dimensions largement utilisées pour orienter les

stratégies d'engagement dans la gestion des projets (Johnson & Scholes, 2002). Le pouvoir renvoie à la capacité d'un acteur d'influencer les décisions ou la mise en œuvre des interventions, tandis que l'intérêt traduit le degré auquel il est concerné par les résultats du projet. Cette analyse complète le modèle de saillance en apportant une lecture opérationnelle des relations entre les acteurs, avant leur hiérarchisation selon les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Les données descriptives recueillies montrent que les bailleurs de fonds, les structures de mise en œuvre et les autorités locales se situent dans la catégorie des acteurs à fort pouvoir. Les bénéficiaires, les comités communautaires et les organisations de la société civile présentent un intérêt élevé pour les projets, mais disposent généralement d'un pouvoir plus limité. Les autorités coutumières occupent une position particulière, combinant un fort intérêt et un pouvoir élevé en raison de leur influence sur l'accès au territoire, la mobilisation communautaire et l'acceptabilité sociale des interventions. Les services techniques des zones de santé exercent un pouvoir modéré, principalement lié à leurs compétences institutionnelles, tandis que les acteurs de sécurité interviennent de manière ponctuelle mais conservent une influence importante sur l'accès aux zones d'intervention.

Le tableau 5 présente la matrice pouvoir-intérêt des principales parties prenantes des deux projets.

Tableau 5. Matrice pouvoir-intérêt des parties prenantes

Niveau de pouvoir	Faible intérêt	Fort intérêt
Pouvoir élevé	Acteurs de sécurité, partenaires institutionnels occasionnels	Bailleurs de fonds, structures de mise en œuvre, autorités administratives, autorités coutumières
Pouvoir faible à modéré	Acteurs périphériques non directement impliqués	Services techniques, organisations de la société civile, comités communautaires, leaders religieux, femmes, jeunes, ménages bénéficiaires

L'intérêt des acteurs de sécurité demeure essentiellement lié aux impératifs sécuritaires plutôt qu'aux objectifs de développement.

Source : Nos enquêtes

Cette matrice montre que les acteurs stratégiques combinent pouvoir et intérêt élevés. Elle révèle aussi que l'influence dépend moins du statut institutionnel que de la légitimité et des ressources stratégiques. Les autorités coutumières occupent ainsi une position centrale grâce à leur légitimité sociale, leur capacité de médiation, la confiance communautaire et l'accès au territoire. Ces résultats corroborent le modèle de saillance (Mitchell et al., 1997) et la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978).

4.1.3. Stratégies de gestion des parties prenantes

L'analyse du pouvoir et de l'intérêt oriente les stratégies de gestion des parties prenantes. Les acteurs à fort pouvoir et fort intérêt sont gérés étroitement. Ceux à fort pouvoir sont maintenus satisfaits. Les acteurs à fort intérêt sont consultés. Les autres sont informés. Le Tableau 6 présente leur application dans les deux projets.

Tableau 6. *Stratégies de gestion des parties prenantes dans les projets étudiés*

Parties prenantes	Projet K-COD 9004	Projet 1078 ZG
Bailleurs de fonds	Gestion étroite	Gestion étroite
Structure de mise en œuvre	Gestion étroite	Gestion étroite
Autorités administratives	Gestion étroite	Gestion étroite
Autorités coutumières	Gestion étroite	Gestion étroite
Services techniques	Maintien de la satisfaction	Implication active
Organisations de la société civile	Consultation	Implication active
Comités communautaires	Consultation	Implication active
Femmes et jeunes bénéficiaires	Consultation	Consultation
Ménages bénéficiaires	Consultation	Consultation
Grand public	Information générale	Information générale

Source : Nos enquêtes (adapté de Johnson & Scholes, 2002)

Les stratégies de gestion reflètent la position stratégique des parties prenantes. Le projet 1078 ZG privilégie une implication active des acteurs locaux, contrairement au projet K-COD 9004, centré sur la consultation et l'information. Cette différenciation, cohérente avec le modèle IAP2, confirme les recommandations de Freeman (1984) d'adapter les stratégies d'engagement à l'influence et aux attentes des parties prenantes.

4.1.4. Hiérarchisation des parties prenantes selon le modèle de saillance

Le modèle de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997) affine la hiérarchisation des parties prenantes à partir de trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence. Les bailleurs, les structures de mise en œuvre et les autorités locales présentent la plus forte saillance en raison de leur capacité à mobiliser les ressources, orienter les décisions et légitimer les interventions. Les bénéficiaires, les organisations de la société civile et les comités communautaires se distinguent surtout par leur légitimité, tandis que les autorités coutumières occupent une position stratégique grâce à leur contrôle de l'accès au territoire, de la mobilisation communautaire et de la régulation sociale. « Sans l'accord des chefs coutumiers, aucune activité WASH ne pouvait démarrer. Ils facilitaient l'accès aux villages et mobilisaient les communautés. » (Entretien, autorité coutumière)

« Les comités locaux relayaient nos décisions, mais les chefs coutumiers restaient les principaux facilitateurs sur le terrain. » (Entretien, agent de projet)

Ces observations confirment le modèle de Mitchell et al. (1997), selon lequel une partie prenante devient prioritaire lorsqu'elle cumule pouvoir, légitimité et urgence. En contexte fragile, ces attributs reposent davantage sur le contrôle des ressources sociales et territoriales que sur l'autorité administrative formelle, conformément à Pfeffer et Salancik (1978).

La hiérarchisation diffère toutefois entre les deux projets. Le projet K-COD 9004 accorde une influence plus forte aux autorités coutumières, tandis que le projet 1078

ZG valorise davantage les comités locaux et les services techniques. Ces résultats montrent que le modèle de saillance complète la matrice pouvoir–intérêt et que la priorité accordée aux parties prenantes reste largement déterminée par le contexte institutionnel et les dynamiques locales de gouvernance.

4.2. Niveaux d'implication des parties prenantes selon le modèle IAP2

Après l'identification, l'analyse stratégique et la hiérarchisation des parties prenantes, le modèle IAP2 permet d'apprécier la profondeur de leur implication dans les deux projets. Les niveaux d'implication («élevé», «modéré», «faible» et «très faible») résultent d'une appréciation qualitative fondée sur la fréquence des interactions, le degré de participation aux processus décisionnels, l'étendue des responsabilités effectivement assumées et l'influence exercée par les parties prenantes au cours du cycle du projet. Le tableau 7 présente les niveaux de participation observés, de l'information à la délégation du pouvoir.

Tableau 7. Analyse comparative des niveaux d'implication des parties prenantes selon le modèle IAP2

Niveau IAP2	Projet K-COD 9004	Projet 1078 ZG	Exemples concrets observés
Informar	Elevé	Modéré	Réunions d'information, séances de sensibilisation, diffusion des objectifs et des critères de sélection des bénéficiaires.
Consulter	Modéré	Elevé	Consultations communautaires pour l'identification des besoins, l'identification et validation des bénéficiaires et recueil des préoccupations avant certaines décisions.
Impliquer	Faible à modéré	Elevé	Participation des comités communautaires, des autorités coutumières et des services techniques à l'ajustement de la planification, au suivi des activités et à la résolution des difficultés de mise en œuvre.
Collaborer	Faible	Elevé	Planification conjointe avec les comités locaux, partage des responsabilités entre les équipes du projet, les autorités locales et les organisations communautaires ; réunions régulières de concertation.
Déléguer le pouvoir	Très faible	Modéré	Gestion communautaire de certains mécanismes (suivi des infrastructures, gestion des plaintes, organisation des réunions communautaires, entretien des ouvrages et mobilisation des contributions locales).

Source : Nos enquêtes, à partir du modèle IAP2 (2018).

Les résultats révèlent des niveaux d'implication contrastés entre les deux projets. Le projet 1078 ZG privilégie la consultation, l'implication et la collaboration, traduisant une participation plus approfondie des acteurs locaux. Comme l'exprime un leader communautaire : « Avant de lancer les activités, les équipes recueillaient nos préoccupations et nos priorités. Nous pouvions exprimer nos besoins, même si la décision finale revenait au projet. » (Entretien, projet 1078 ZG).

A l'inverse, le projet K-COD 9004 demeure centré sur l'information et la consultation, avec un transfert limité du pouvoir décisionnel : « Les décisions étaient déjà prises avant même les réunions communautaires. » (Focus group, bénéficiaire, projet K-COD 9004). Ces différences montrent qu'une collaboration plus approfondie renforce la confiance, réduit les asymétries d'information et favorise la coresponsabilité. Les bénéficiaires deviennent ainsi des coproducteurs des interventions, ce qui renforce la durabilité des infrastructures et la continuité des actions.

Tableau 8. Illustration de responsabilités effectivement déléguées aux parties prenantes dans le projet 1078 ZG

Domaine	Responsabilités déléguées	Acteurs bénéficiaires de la délégation	Contribution à la durabilité
Planification communautaire	Priorisation des besoins et validation des activités locales	Comités communautaires, autorités coutumières	Renforcement de l'appropriation locale et de la légitimité des interventions
Suivi des activités	Organisation des visites de suivi, remontée des difficultés et proposition de mesures correctives	Comités locaux et leaders communautaires	Amélioration du suivi communautaire et de la redevabilité
Gestion des infrastructures	Organisation de l'entretien courant et mobilisation communautaire pour la maintenance	Comités de gestion communautaires	Pérennisation des ouvrages après la clôture du projet
Gestion des plaintes	Réception, enregistrement et traitement préliminaire des plaintes avant transmission au projet	Comités locaux de gestion des plaintes	Renforcement de la transparence et de la confiance des bénéficiaires
Mobilisation communautaire	Organisation des réunions communautaires, sensibilisation et mobilisation	Autorités coutumières, leaders religieux et communautaires	Renforcement de la participation et de la cohésion sociale

Source : Nos enquêtes.

Le Tableau 8 met en évidence un contraste entre les deux projets. Contrairement au projet K-COD 9004, où les responsabilités restaient concentrées au sein de l'équipe de mise en œuvre, le projet 1078 ZG a délégué la planification, le suivi, la maintenance, la gestion des plaintes et la mobilisation communautaire aux structures locales. « *Nous assurons toujours le suivi des ouvrages et organisons les réunions communautaires... Les décisions importantes et les fonds restaient gérés par l'équipe du projet.* » (Entretien, membre d'un comité communautaire). La délégation est toutefois demeurée partielle. Les décisions stratégiques et la gestion financière relevaient toujours de l'organisation de mise en œuvre et du bailleur. Ces résultats illustrent le niveau « Déléguer le pouvoir » du modèle IAP2. Ils montrent qu'un transfert progressif des responsabilités renforce la légitimité locale et favorise la durabilité (Suchman, 1995 ; Pfeffer & Salancik, 1978).

4.3. Facteurs influençant l'implication des parties prenantes

L'ensemble des données descriptives recueillies montre que l'implication des parties prenantes dépend de facteurs contextuels, institutionnels et organisationnels. Quatre déterminants majeurs ressortent de l'analyse.

4.3.1. Contraintes sécuritaires

L'insécurité a constitué la principale contrainte à l'implication des parties prenantes. Elle a limité les déplacements, perturbé les activités participatives et réduit la présence des services publics. « *Lorsque la situation sécuritaire se dégradait, les chefs coutumiers relayaient les échanges avec les communautés et facilitaient la poursuite des activités.* » (Entretien, agent de projet). Les autorités coutumières et religieuses ont ainsi assuré une fonction de médiation entre les projets, les comités communautaires et les populations. Cette configuration illustre une gouvernance hybride, où les acteurs coutumiers complètent les institutions formelles pour maintenir la coordination et la continuité des interventions (Titeca & Vlassenroot, 2012). Elle confirme que, dans les contextes fragiles, la qualité de la gouvernance participative dépend de la complémentarité entre institutions formelles et informelles (Petersen & Bousquet, 2018).

4.3.2. Relations locales de pouvoir

Les relations locales de pouvoir influencent les modalités d'implication. Dans plusieurs localités, les autorités coutumières orientent les processus décisionnels en raison de leur légitimité sociale et de leur influence sur les communautés. « *Lorsque les chefs coutumiers soutenaient une activité, la communauté y participait facilement. Par contre, leur absence retardait souvent la mise en œuvre.* » (Entretien, agent de terrain, Projet K-COD 9004) Cette situation tend à réduire la représentativité d'autres groupes d'acteurs. Elle confirme les analyses de Cleaver (2012), selon lesquelles la participation demeure façonnée par les normes sociales et les rapports de pouvoir locaux.

4.3.3. Ressources détenues par les acteurs

La disponibilité des ressources constitue un déterminant majeur de l'implication. Les acteurs disposant d'informations stratégiques, d'un accès aux zones d'intervention, d'une forte légitimité ou d'une capacité de mobilisation exercent une influence accrue sur les décisions. Cette dynamique renforce les relations de dépendance entre les parties prenantes. Elle est cohérente avec la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978), qui souligne le rôle stratégique des ressources critiques dans les interactions entre acteurs.

4.3.4. Logique institutionnelle des projets

Les modalités d'implication varient selon les dispositifs de gouvernance. Dans le projet K-COD 9004, la gouvernance demeure centrée sur l'équipe de mise en œuvre, limitant la participation des acteurs locaux à l'information et à la consultation. À l'inverse, le projet 1078 ZG s'appuie sur des comités communautaires formalisés et des mécanismes réguliers de concertation, favorisant une implication plus active dans la planification, la mise en œuvre et le suivi des activités.

Pris ensemble, ces résultats montrent que l'implication des parties prenantes résulte de l'interaction entre le contexte sécuritaire, la gouvernance locale, les ressources disponibles et les dispositifs institutionnels. L'effet de la participation sur la durabilité apparaît ainsi indirect et médié par des mécanismes de confiance, de légitimité, d'appropriation communautaire et de mobilisation des ressources locales, eux-mêmes influencés par le contexte sécuritaire, la gouvernance locale, les ressources disponibles et les dispositifs institutionnels. Cette dynamique explique pourquoi des dispositifs participatifs similaires produisent des niveaux de durabilité différents selon le contexte de mise en œuvre.

4.4. Incidences de l'implication des parties prenantes sur la durabilité des projets

Les observations mettent en évidence des différences de durabilité entre les deux projets. Le **Tableau 9** présente une synthèse des résultats issus des entretiens, des groupes de discussion et de l'analyse documentaire.

Tableau 9. Comparaison de la durabilité des deux projets selon les observations de terrain

Dimension	K-COD 9004 (Faible à modérée)	1078 ZG (Élevée à très élevée)	Principales observations
Institutionnelle	Dépendance à l'équipe de mise en œuvre	Forte implication des ETD, services techniques et comités communautaires	Gouvernance locale mieux institutionnalisée dans 1078 ZG.
Sociale	Participation discontinuée après le projet	Forte appropriation communautaire et poursuite des activités	Les bénéficiaires maintiennent plusieurs activités après le retrait du projet.
Technique	Dépendance à l'assistance externe	Maintenance assurée par les comités et compétences transférées	Les infrastructures restent fonctionnelles grâce aux capacités locales.
Financière	Forte dépendance aux bailleurs	Cotisations communautaires et mécanismes locaux de gestion	Mobilisation accrue des ressources locales.

Source : Nos enquêtes.

Le projet 1078 ZG présente une durabilité plus élevée sur les quatre dimensions. : « Aujourd'hui, nous entretenons nous-mêmes les ouvrages... Le projet est terminé, mais les activités continuent. » (Focus group, bénéficiaire, 1078 ZG). A l'inverse, le projet K-COD 9004 demeure davantage dépendant de l'équipe de mise en œuvre. « ...Sans l'appui du projet, plusieurs activités se sont arrêtées... » (Entretien, leader communautaire, K-COD 9004). Ces résultats mettent en évidence une meilleure institutionnalisation, une plus forte appropriation communautaire et une autonomie accrue des structures locales dans le projet 1078 ZG.

4.5. Mécanismes reliant l'implication des parties prenantes à la durabilité des projets

L'analyse met en évidence une chaîne de mécanismes reliant l'implication des parties prenantes à la durabilité des projets. Une participation active à la planification, à la mise en œuvre et au suivi renforce la confiance, la légitimité des interventions et l'appropriation communautaire. Ces mécanismes favorisent la mobilisation des ressources locales, le transfert progressif des responsabilités et l'autonomisation des structures locales, assurant la continuité des interventions après le retrait des bailleurs.

Cette dynamique est particulièrement visible dans le projet 1078 ZG, où la collaboration et la délégation des responsabilités ont permis aux comités communautaires, aux autorités coutumières et aux services techniques d'assurer durablement des fonctions de gouvernance, de maintenance et de mobilisation sociale. Inversement, dans le projet K-COD 9004, une participation principalement limitée à l'information et à la consultation a maintenu une forte dépendance envers les structures de mise en œuvre, limitant l'institutionnalisation des acquis.

Ces données descriptives montrent que la durabilité dépend moins de l'intensité de la participation que de la capacité des dispositifs participatifs à activer des mécanismes de gouvernance favorisant l'autonomisation des acteurs locaux. Cette chaîne explicative constitue la principale contribution théorique de cette étude.

4.6. Discussion générale

Les résultats confirment globalement le cadre analytique proposé (Figure 1). Ils montrent que l'effet de l'implication des parties prenantes sur la durabilité est indirect. Il est médié par la légitimité, l'appropriation communautaire, la mobilisation des ressources locales et le transfert progressif des responsabilités.

Ils corroborent ainsi la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), selon laquelle la qualité des relations entre acteurs conditionne la performance des projets. Ces résultats confirment également le modèle de saillance de Mitchell, Agle et Wood (1997). En contexte fragile, les autorités coutumières et les structures communautaires deviennent des acteurs prioritaires en raison de leur pouvoir, de leur légitimité et de leur capacité d'action. Ils confortent enfin la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978), selon laquelle les acteurs détenant des ressources stratégiques influencent les processus décisionnels.

Les niveaux supérieurs du spectre IAP2, notamment la collaboration et la délégation du pouvoir, favorisent davantage la durabilité que l'information et la consultation. Ces résultats prolongent les travaux de Brinkerhoff (2002), de Mansuri et Rao (2013) et du PMI (2021). Ils montrent qu'en contexte fragile, la durabilité dépend moins de l'intensité de la participation que des mécanismes de gouvernance qu'elle active.

Au-delà de la validation des modèles existants, cette étude montre que leur articulation offre un pouvoir explicatif supérieur à leur mobilisation isolée. Cette étude ne juxtapose pas la matrice pouvoir-intérêt, le modèle de saillance et le spectre de participation de l'IAP2. Elle montre comment leur combinaison permet d'expliquer les mécanismes reliant l'implication des parties prenantes à la durabilité des projets en contexte fragile. C'est cette intégration qui constitue la principale contribution théorique de la recherche.

5. Conclusion

Cette étude a analysé l'influence de l'implication des parties prenantes sur la durabilité de deux projets mis en œuvre en contexte fragile. Les données descriptives montrent que la durabilité dépend davantage de la qualité de la participation que de son intensité. La collaboration, le transfert progressif des responsabilités et le renforcement des capacités locales favorisent l'appropriation communautaire. Ils renforcent également la légitimité, la gouvernance locale et la durabilité institutionnelle, sociale, technique et financière. Inversement, une participation limitée à l'information et à la consultation entretient la dépendance envers les structures de mise en œuvre et fragilise la pérennité des acquis.

Cette recherche apporte une contribution à la littérature sur la gouvernance participative en contexte fragile. Elle articule la matrice pouvoir-intérêt, le modèle de saillance, le spectre de participation de l'IAP2 et les théories de la légitimité et de la dépendance aux ressources. Elle montre que les effets de la participation sont médiés par la confiance, l'appropriation communautaire, la mobilisation des ressources locales et le transfert des responsabilités.

Ces résultats invitent les organisations à adapter leurs stratégies d'engagement au profil des parties prenantes. Ils soulignent l'importance de renforcer les capacités locales et d'institutionnaliser les mécanismes participatifs dès la conception des projets. Bien que fondée sur deux études de cas en territoire de Beni, cette recherche met en évidence des mécanismes mobilisables dans d'autres contextes fragiles. Des études comparatives et longitudinales permettraient d'évaluer la robustesse et la transférabilité de ces résultats.

Contributions : Conceptualisation, MKJ-B; méthodologie, MKJ-B; validation, MKJ-B ; Investigation, MKJ-B; ressources, MKJ-B; Traitement des données, MKJ-B; écrire le manuscrit, MKJ-B; visualisation, MKJ-B; supervision, MKJ-B; correction du manuscrit, MKJ-B.

L'auteurs a lu et approuvé la version publiée de ce manuscrit.

Sponsor financier : Cette recherche n'a reçu aucun soutien financier.

Disponibilité des données : Les données ne sont pas disponibles.

Remerciement : Non applicable.

Conflits d'intérêt : L'auteur déclare aucun conflit d'intérêt.

Références

1. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.009>
2. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.09.001>
3. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
4. Banque mondiale. (2022). République démocratique du Congo : Note de conjoncture économique – Tirer parti de la gouvernance pour renforcer la résilience et favoriser une croissance inclusive. Banque mondiale.
5. Banque mondiale. (2023). Evaluation de la pauvreté en République démocratique du Congo : Renforcer la résilience pour la reprise et le développement. Banque mondiale.
6. Bennett, C. (2018). The humanitarian-development-peace nexus: What does it mean for multi-mandated organizations? Overseas Development Institute.
7. Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.
8. Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation* (2e éd.). Routledge.
9. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
10. Brinkerhoff, D. W. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, 22(1), 19–30. <https://doi.org/10.1002/pad.203>
11. Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies. (2024). République Démocratique du Congo : Plan de réponse aux besoins humanitaires 2024. OCHA.
12. Cleaver, F. (2012). *Development through bricolage: Rethinking institutions for natural resource management*. Routledge.
13. Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5e éd.). Oxford University Press.
14. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3e éd.). Sage.
15. Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55–73. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000013852.62017.0E>
16. Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765–781. <https://doi.org/10.1002/smj.536>
17. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
18. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893928>
19. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
20. Hoffmann, K., Vlassenroot, K., & Marchais, G. (2016). Taxation, stateness and armed groups in eastern Democratic Republic of Congo. *Development and Change*, 47(6), 1434–1456. <https://doi.org/10.1111/dech.12275>
21. International Association for Public Participation. (2018). IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation.
22. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). *Exploring strategy* (9e éd.). Pearson.
23. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

24. Mansuri, G., & Rao, V. (2013). Localizing development: Does participation work? World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8256-1>
25. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
26. Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-0015-4>
27. OCDE. (2023). *Etats de fragilité 2022*. Editions OCDE. <https://doi.org/10.1787/c7fedf5e-fr>
28. Organisation des Nations Unies. (2024). *Rapport sur le financement du développement durable 2024*. Organisation des Nations Unies.
29. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
30. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
31. Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.
32. Programme des Nations Unies pour le développement. (2024). *Rapport sur le développement humain 2023/2024 : Sortir de l'impasse : réimaginer la coopération dans un monde polarisé*. PNUD.
33. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.
34. Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
35. Titeca, K., & Vlassenroot, K. (2012). Rebels without borders in the Rwenzori borderland? *Journal of Eastern African Studies*, 6(1), 154–176. <https://doi.org/10.1080/17531055.2012.664708>
36. Vlassenroot, K., & Raeymaekers, T. (2004). *Conflict and social transformation in eastern DR Congo*. Academia Press.
37. Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press. Yin, R. K. (2018). *Case study research and application*