

Institutionnalisation de la fonction Grant et fundraising dans les ONG internationales œuvrant dans la province du Nord Kivu (RDC)

Ephrem ALAKINI MUHIGIRWA

Chercheur en Sciences économiques et de Gestion à l'ISC-GOMA

Domaine : Sciences économiques et de gestion

Option : Comptabilité, contrôle et Audit

ISC-GOMA/ RDC

Résumé : Ce papier explore l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising dans les ONG internationales opérant au Nord-Kivu, RDC, une région marquée par des conflits armés persistants et des besoins humanitaires critiques. Les ONG interviennent dans divers domaines, tels que droit de l'homme, éducation, cash transfert, cash for work, wash, hygiène et assainissement, santé, protection et SGBV, relèvement justice et pauvreté, entrepreneuriat et émancipation de la femme, environnement et changement climatique, genre, paix, résolution des conflits, justice et gouvernance, sécurité alimentaire et moyenne de subsistance, recherche et plaidoyer.

Leur rôle est essentiel pour répondre aux crises humanitaires, mais elles font face à des défis logistiques et sécuritaires. L'institutionnalisation des fonctions Grant et Fundraising est cruciale pour mobiliser des fonds et garantir la durabilité de leurs actions. L'étude utilise une approche quantitative avec des questionnaires administrés via Kobo Collect auprès de 100 participants de 20 ONG internationales opérant au Nord-Kivu. L'échantillon comprend des responsables de la gestion des subventions, des directeurs de programme, responsables de contrôle interne et audit, responsables des qualités des programmes et MEAL et du personnel support. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS, avec un alpha de Cronbach de 0.852 indiquant une bonne fiabilité des données.

Mots clés : *Gestion des subventions (Grant management), collecte de fonds(fundraising), subventions, durabilité financière, transparence et mobilisation de fonds*

Abstract: This paper explores the institutionalization of grant and fundraising functions in international NGOs operating in North Kivu, DRC, a region marked by persistent armed conflict and critical humanitarian needs. NGOs are active in various fields, such as human rights, education, cash transfers, cash for work, WASH, hygiene and sanitation, health, protection and SGBV, recovery, justice and poverty, entrepreneurship and women's empowerment, environment and climate change, gender, peace, conflict resolution, justice and governance, food security and livelihoods, research, and advocacy.

Their role is essential in responding to humanitarian crises, but they face logistical and security challenges. The institutionalization of grant and fundraising functions is crucial to mobilize funds and ensure the sustainability of their actions.

The study uses a quantitative approach with questionnaires administered via Kobo Collect to 100 participants from 20 international NGOs operating in North Kivu. The sample includes grant management officers, program directors, internal control and audit officers, program quality and MEAL officers, and support staff. Data analysis was performed using SPSS software, with a Cronbach's alpha of 0.852 indicating good data reliability.

Keywords: *Grant management, fundraising, grants, financial sustainability, transparency, and fund mobilization*

1. Introduction

Depuis quatre décennies, l'est de la République démocratique du Congo (RDC) subit des conflits ethniques récurrents. Contrairement à ceux des provinces du Sud-Kivu et de l'Ituri, ces conflits au Nord-Kivu, remontant au début des années 1960, présentent une double dimension, à la fois inter et inter-ethnique. Ils ont pris de l'ampleur avec le déclenchement de la "guerre kinyarwanda à partir de 1963, qui a opposé durant plus de deux ans le Banyarwanda aux Nande, Hunde et Nyanga, suite au mouvement autonomiste ayant abouti à la création en 1962 de 21 provincettes dans l'ancien Congo belge, jusqu'à l'arrivée de Mobutu au pouvoir en novembre 1965(Rusamira, 2003).

Ainsi, comme le montre (Karengane, 2022), la RDC est souvent confronté à des problèmes humanitaires plus compliqués et parmi les provinces les plus touchées figurent le Nord-Kivu, une région caractérisée par l'instabilité et les conflits armés, qui ont conduit la province dans des besoins humanitaires énormes.

Pour essayer de minimiser les misères de populations touchées par ces problèmes de guerres qui provoquent de mouvement de la population, les associations sans buts lucratifs essaient de faire face aux nécessités des humains les plus touchés par la vulnérabilité

Le pays dans sa partie Est, a connu des années de conflit violent, d'insécurité généralisée à tout niveau et aussi des exploitations illégales de ses ressources dans différentes réserves naturelles. Ces facteurs de violations graves, ont conduit à une situation humanitaire très difficile avec effet le déplacement massif de populations, l'accès limité à l'éducation, à la santé et à l'eau potable, ainsi que de situation d'insécurité alimentaire.

Pour s'assurer de leur intervention plus rapide et positive face aux violations connues par les populations, ces différentes associations sans buts lucratifs de différents droits (pays d'origine) recourent à la mobilisation de subventions pour apporter l'assistance humanitaire nécessaire d'urgence et initient des programmes de développement de résilience (Pouligny, 2002) pour les plus touchées par la vulnérabilité.

Leurs interventions sont consacrées dans la sécurité alimentaire, la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau, l'assistance aux vulnérables et aux personnes déplacées (Burlacu, 2011).

Les associations sans buts lucratifs œuvrant ainsi dans la province du Nord Kivu, ne travaillent à l'asymétrie d'information ni à vase clos mais en collaborant avec différents acteurs dont le gouvernement congolais, les ambassades, les réseaux des plates formes de la société civile, les organisations à base communautaires, les agences des Nations Unies et d'autres acteurs humanitaires.

Leur mandat s'inscrit dans la notion de principes basés sur des approches axées sur la protection et valorisation des droits humains et développement durable sous différents angles pour améliorer les conditions de vie des communautés touchées par le conflit.

En outre, ces ONG internationales pour répondre aux différents besoins, se heurtent à grands défis dans leurs opérations quotidiennes, parmi lesquels on peut citer (1) l'insécurité persistante, (2) les conflits armés qui rend difficile la vie de ces ONG pour l'accès aux populations vulnérables et rendent difficile la mise en place de programmes durables, en ce sens qu'il y a inexistence de couloirs humanitaires.

De plus de ces difficultés, ces associations sans but lucratif ont des difficultés logistiques, mobilisations de ressources financières et de la gestion contractuelles avec le gouvernement afin de bien mener leurs missions, tel que assignées dans différentes conventions et accord de collaboration, la situation humanitaire en République démocratique du Congo (RDC) s'est

fortement dégradée depuis plusieurs mois du fait des conflits armés et d'autres situations de violence, notamment dans l'est du pays.

Au Nord-Kivu, l'activisme des groupes armés, dont les Forces démocratiques alliées (en anglais Allied Democratic Forces), et les opérations militaires menées contre eux se sont intensifiés, augmentant ainsi les besoins humanitaires dans une partie de la province. Plus au sud de cette même province, dans les territoires de Rutshuru, Masisi et Nyiragongo, des affrontements entre plusieurs acteurs armés, notamment l'armée congolaise et le Mouvement du 23 mars (M23), ont connu une résurgence en octobre 2023, provoquant d'importantes conséquences humanitaires pour la population civile, faisant des morts et des blessés, entraînant des mouvements massifs de population, et limitant l'accès aux services sociaux de base. L'augmentation du nombre d'acteurs impliqués dans les conflits constitue un défi. Une centaine de groupes, plus ou moins grands et organisés, se disputent le contrôle du territoire et des ressources. Les processus de démobilisation sont en cours, malgré des revers et un succès limité. Alors que l'attention médiatique se concentre sur d'autres conflits, il apparaît nécessaire de ne pas oublier la population de la RDC, dont la survie dépend bien souvent de l'aide humanitaire d'urgence. Sur les 113,6 millions d'habitants que compte le pays au total, l'ONU estime à plus de 25,4 millions le nombre de personnes qui ont besoin d'aide en 2024(CICR, 2024).

Ces organisations internationales qui travaillent dans l'Est de la République démocratique du Congo, font face à plusieurs obstacles, dont les plus importants sont :

- **Croissance de crise des populations déplacées internes :** Les combats répétés et l'insécurité forcent des milliers de familles à fuir leurs maisons, créant une situation de mouvement de la population en masse.
Les rapports de l'ONU(Monusco, 2024), montrent que des centaines de milliers de personnes ont quitté leur vie normale et se sont déplacées à l'intérieur du Nord Kivu, vivant souvent dans des conditions humaines très difficiles.
- **Présences de conflits armés récurrents :** La RDC, dans sa partie Est est caractérisée par la présence de groupes armés qui sèment de la terreur, contrôlent les ressources de la province et de ses entités administratives décentralisées. Cette situation d'urgence humanitaire provoque des mouvement rapides et massifs de populations, des graves violations des droits de l'être humain, et entraine l'insécurité permanente.
- **Impossibilité d'accès limité aux services de base(USAID, 2024) :** La population locale de l'Est de la RDC, précisément au Nord Kivu, fait face à des difficultés d'accès aux soins de santé, à l'éducation, à l'eau potable, et à des infrastructures de base.

- **Apparition d'Épidémies récurrentes**(Ministère de la Santé Publique, 2024) :

C'est lorsque des combats éclatent que les services de santé sont les plus nécessaires, mais c'est aussi à ce moment-là qu'ils sont les plus vulnérables face aux attaques. La province du Nord Kivu est confrontée à des crises sanitaires telles que le choléra, la rougeole, et plus récemment, l'épidémie d'Ebola, covid 19 et Mpox.

a) Défis auxquels les ONG sont confrontées

Les ONG internationales œuvrant dans la partie Est de la RD Congo, se heurtent à plusieurs obstacles défis dans l'implémentation de leurs activités sur terrain.

Parmi ces obstacles, on peut citer :

- **Persistance de l'insécurité grandissante** : Les attaques contre les convois humanitaires, les bases des ONG, et le personnel sur le terrain sont fréquentes. Cela limite l'accès de l'aide humanitaire à certaines zones critiques.
- **L'Inexistence de financement à longue durée (de développement)** : Les besoins humanitaires sont souvent disproportionnés par rapport aux fonds disponibles, rendant difficile la réponse à long terme.
- **Complexité contractuelle et logistique** : Les routes endommagées, les barrages routiers et les formalités contractuelles peuvent retarder l'acheminement des secours vers les populations dans le besoin.

En dépit de ces obstacles, les ONG internationales restent des acteurs majeurs dans la réponse humanitaire au Nord-Kivu, travaillant pour atténuer l'impact des crises sur les communautés vulnérables et promouvoir la paix et la stabilité à long terme.

Importance de la mobilisation des fonds pour assurer la pérennité des actions humanitaires.

La mobilisation des fonds est l'une des politiques pour les ONG internationales opérant au Nord-Kivu, une région de la République Démocratique du Congo marquée par des crises humanitaires répétées. Le financement des activités humanitaires repose en grande partie sur des contributions extérieures, provenant de bailleurs de fonds publics, de donateurs privés et d'organisations multilatérales. Ces ressources permettent de mettre en œuvre des programmes humanitaires vitaux pour des millions de personnes touchées par les conflits, les déplacements forcés, et l'insécurité alimentaire(Audet, 2018).

La mobilisation des fonds permet aux ONG de répondre efficacement aux besoins croissants et complexes des populations.

i. Défis de la mobilisation des fonds

- **Concurrence entre ONG** : Le nombre d'ONG opérant dans des contextes de crise humanitaire comme celui du Nord-Kivu est élevé, ce qui crée une concurrence pour les financements.
- **Volatilité des financements** : Les fonds humanitaires, qu'ils proviennent de gouvernements ou de donateurs privés, sont souvent influencés par des priorités géopolitiques et économiques. (Conoir et al., 2021).
- **Restrictions des bailleurs de fonds** : Certains financements sont assortis de conditions strictes, telles que l'affectation des ressources à des projets spécifiques ou des exigences administratives rigides.

ii. **Stratégies de mobilisation des fonds pour assurer la pérennité**

- **Diversification des sources de financement** : Pour éviter la dépendance à un petit nombre de donateurs, les ONG doivent diversifier leurs sources de revenus, en combinant fonds publics, partenariats privés, et dons individuels.
- **Institutionnalisation de la fonction Grant** : La formalisation de la gestion des subventions et du fundraising dans les ONG est essentielle pour assurer une mobilisation de fonds efficace (EBRAHIM-ZADEH, 2003).
- **Transparence et redevabilité** : Les ONG qui démontrent une gestion transparente et efficace des fonds sont plus susceptibles d'attirer de nouveaux financements (ELABBASSI & BENAZZI, 2023)

2. Problématique et essence de la recherche

2.1. Problématique

Dans un contexte de crises humanitaires récurrentes et d'insécurité chronique, la région du Nord-Kivu, en République Démocratique du Congo (Monusco, 20 February 2024), constitue un terrain d'action majeur pour les ONG internationales.

L'Est de la République démocratique du Congo est confronté à des défis considérables, notamment en matière de conflits armés, de pauvreté, de maladies, de manque d'accès à l'éducation et aux services de base, ainsi que d'instabilité politique.

Dans ce contexte difficile, les organisations non gouvernementales internationales jouent un rôle essentiel pour fournir une assistance humanitaire et contribuer au développement durable de la région. Cependant, ces organisations sont confrontées à des défis constants liés au manque de ressources financières et à la dépendance vis-à-vis des financements externes pour mener à bien leurs activités. C'est dans ce contexte que se démarque l'importance de la fonction de "Grant et fundraising" dans les ONG internationales opérant au Nord Kivu.

La République démocratique du Congo est régulièrement confrontée à des défis humanitaires complexes et multiformes. Parmi les provinces les plus touchées figurent le Nord-Kivu, une région du pays où l'instabilité et les conflits armés ont engendré des besoins humanitaires énormes. Dans ce contexte précaire, les organisations non gouvernementales internationales jouent un rôle essentiel pour répondre aux besoins des populations vulnérables et contribuer à la réhabilitation et au développement de la région. Dans cette sous-partie, nous allons présenter le contexte des ONG internationales opérant dans le Nord-Kivu afin de donner un aperçu du cadre dans lequel l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising a lieu.

Les chercheurs (Siviri et al., 2023) montrent que le Nord-Kivu est une province de la RDC située dans l'est du pays, à la frontière du Rwanda et de l'Ouganda. La région a connu des décennies de conflit violent, de violences ethniques, d'insécurité et d'exploitation des ressources naturelles. Ces facteurs ont contribué à une situation humanitaire délicate, caractérisée par le déplacement massif de populations, l'accès limité à l'éducation, à la santé et à l'eau potable, ainsi que des phénomènes d'insécurité alimentaire.

Face à ces défis, de nombreuses ONG internationales se sont mobilisées pour fournir une assistance humanitaire d'urgence et mettre en place des programmes de développement à long terme. Ces organisations travaillent dans divers domaines, notamment la sécurité alimentaire, la santé, l'éducation, l'approvisionnement en eau, l'assistance aux réfugiés et aux personnes déplacées, la protection des droits de l'homme, ainsi que la réhabilitation et la reconstruction.

Les ONG internationales opérant dans le Nord-Kivu interviennent souvent en partenariat avec le gouvernement congolais, les agences des Nations Unies et d'autres acteurs humanitaires. Leurs opérations sont généralement basées sur des approches axées sur les droits humains et le développement durable, visant à améliorer les conditions de vie des communautés touchées par le conflit.

Cependant, les ONG internationales font face à de nombreux défis dans leur travail au Nord-Kivu. L'insécurité persistante et les conflits armés dans la région entravent souvent l'accès aux populations vulnérables et rendent difficile la mise en place de programmes durables. De plus, les ONG doivent faire face à des défis logistiques, financiers et administratifs importants pour mener à bien leurs missions.

C'est dans ce contexte difficile que l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising est devenue essentielle pour renforcer la durabilité et l'efficacité des ONG internationales opérant dans le Nord-Kivu. La fonction Grant et Fundraising consiste (Núñez-Regueiro, 2022) à identifier, solliciter et gérer les financements provenant de donateurs, de fonds internationaux,

d'agences gouvernementales et de fondations philanthropiques. Elle a pour objectif de garantir des ressources financières stables et pérennes pour soutenir les activités des ONG et renforcer ainsi leur capacité d'intervention.

Dans les sections suivantes de ce document, nous examinerons plus en détail comment cette institutionnalisation renforce la durabilité et l'efficacité des ONG internationales opérant dans le Nord-Kivu car elle permet aux ONG internationales d'accéder à des financements essentiels pour soutenir leurs activités, (Reid, 2020) de diversifier leurs sources de financement, de planifier à long terme et de garantir la durabilité de leurs programmes et projets. Cependant, l'institutionnalisation efficace de cette fonction présente des défis et des opportunités.

Ainsi, durant la rédaction de ce papier, nous aurons dans les sections suivantes de ce document, nous tenterons de répondre à la question « Comment l'institutionnalisation de la fonction Grant et du fundraising peut-elle permettre aux ONG internationales opérant au Nord-Kivu de surmonter les défis liés à la mobilisation de fonds tout en garantissant la durabilité et l'efficacité de leurs actions humanitaires.

2.2. Objectifs de la recherche

Cette recherche, nous avons identifié 3 objectifs, entre autres :

- ❖ Identifier le défis et l'état d'institutionnalisation de la fonction Grant et fundraising dans les ONG internationales œuvrant au Nord-Kivu,
- ❖ Analyser les pratiques de Grants et fundraising utilisées dans ces ONG internationales œuvrant au Nord-Kivu,
- ❖ Évaluer les impacts de l'institutionnalisation sur la mobilisation des fonds de ces ONG internationales œuvrant au Nord Kivu.

2.3. Questions de recherche pour le travail pratique

Pour notre recherche portant sur l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising processus dans les ONG Internationales œuvrant au Nord-Kivu, RDC, 3 questions ont été retenues, à savoir :

- ❖ Dans quelle mesure les ONG internationales œuvrant au Nord-Kivu sont-elles institutionnalisées la fonction Grant et Fundraising dans leur gestion ?
- ❖ Quelles sont les stratégies de Grants et fundraising les plus efficaces au sein des Organisations Non Gouvernementales internationales œuvrant dans la province du Nord Kivu mise en place ?
- ❖ Quels sont les résultats de cette institutionnalisation sur la mobilisation des subventions ?

2.4. Hypothèses de recherche pour le travail pratique

Pour la conduite de notre travail, nous avons émis les hypothèses suivantes selon chaque question de recherche :

Hypothèse 1 : Les ONG internationales opérant au Nord-Kivu ont partiellement institutionnalisé la fonction Grant et Fundraising, mais l'ampleur de cette institutionnalisation varie considérablement en fonction axes stratégiques d'intervention l'organisation,

Hypothèse 2 : Les ONG internationales ayant des années d'expérience dans la région présentent une institutionnalisation plus avancée des fonctions Grant et Fundraising par rapport aux nouvelles arrivantes,

Hypothèse 3 : Les mécanismes de Grants et fundraising basées sur de financement sont-ils influencés par les différentes sources de financement ?

Hypothèse 4 : Les ONG qui utilisent une approche intégrée combinant des campagnes de financement direct, des événements de collecte de fonds et des demandes de subventions présentent des résultats de financement plus élevés,

Hypothèse 5 : L'efficacité des stratégies de Grants et fundraising est significativement améliorée par l'utilisation des approches combinées au lieu d'une seule approche avec les donateurs.

Hypothèse 6 : L'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising entraîne une amélioration de l'efficacité-qualité dans les soumissions de propositions de subventions, le taux de succès des demandes de subventions ce qui se traduit par un taux de succès plus élevé dans l'obtention de financements,

Hypothèse 7 : Les ONG ayant institutionnalisé les fonctions Grant et Fundraising observent une diversification accrue de leurs sources de financement, réduisant ainsi leur dépendance à un nombre limité de bailleurs de fonds,

Hypothèse 8 : Les ONG ayant institutionnalisé les fonctions Grant et Fundraising observent de pratiques de fundraising et Grant avec un impact très significatif,

Hypothèse 9 : La corruption et la non transparence des opérations des ONG est le défi le plus éminent dans la mobilisation de subventions par les ONG.

Hypothèse 10 : Les stratégies adoptées pour renforcer l'institutionnalisation de Grant et fundraising dans les ONG Internationales ont impacté la mobilisation de leurs subventions de manière pérenne pour les ONG.

Hypothèse 11 : La standardisation des processus et outils, la diversification et innovation de fundraising et l'amélioration de la gouvernance et transparence constituent des éléments moteurs pour accroître les subventions dans les ONG Internationales.

3. Théories pertinentes de la recherche

- ***Théories sur la gestion des ONG et la collecte de fonds***(Queinnec, 2007).

La gestion des ONG et la collecte de fonds sont des sujets largement étudiés en raison de leur importance dans le développement social et économique. Plusieurs théories peuvent être appliquées pour comprendre les dynamiques organisationnelles des ONG et leurs stratégies de mobilisation des ressources financières. Voici les principales théories qui abordent ces thèmes.

- ***Théorie de la dépendance des ressources***(Pfeffer & Salancik, 2015)

Cette théorie suggère que les organisations dépendent de ressources extérieures pour survivre et prospérer. Pour les ONG, ces ressources incluent principalement les fonds provenant de donateurs, de gouvernements et de fondations. La théorie souligne l'importance des relations entre les ONG et leurs bailleurs de fonds, car ces derniers détiennent un pouvoir sur les organisations à travers les subventions. Une gestion efficace des ressources est donc cruciale pour minimiser cette dépendance.

Aussi, cette théorie est développée par(Petit, 2017), qui soutient que les organisations dépendent des ressources externes pour survivre et prospérer. En fundraising et gestion des subventions, cette théorie souligne la nécessité de diversifier les sources de financement pour réduire la dépendance excessive à un seul bailleur ou une seule source de fonds.

Cette théorie démontre que les ONG doivent établir des stratégies de fundraising qui diversifient les donateurs (bailleurs privés, publics, philanthropes) pour éviter d'être vulnérables à une seule source de financement.

- ***Théorie Institutionnelle***(Powell & DiMaggio, 2012)

La théorie institutionnelle se concentre sur les pressions normatives, coercitives, et mimétiques auxquelles les organisations sont soumises dans leur environnement. Pour les ONG, ces pressions peuvent provenir des bailleurs de fonds, des gouvernements, et des attentes sociétales. Les ONG adoptent souvent des pratiques et structures conformes aux attentes des bailleurs et aux normes internationales pour légitimer leurs actions.

La théorie institutionnelle, développée par des autres auteurs comme(Huault, 2017), traite de la manière dont les organisations se conforment aux normes et pratiques institutionnelles pour obtenir légitimité et ressources. En matière de gestion des subventions et de fundraising, cette théorie met en évidence l'importance de respecter les standards et attentes des bailleurs de fonds pour maintenir la confiance et attirer davantage de ressources.

Cette théorie démontre que les ONG doivent se conformer aux règles et exigences des bailleurs de fonds, telles que la transparence, l'audit financier, et les pratiques de rapportage afin de maintenir leur légitimité institutionnelle et leur accès aux financements.

- ***Théorie des parties prenantes***(Holder & Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes, propose que les organisations doivent gérer les relations avec un ensemble varié de parties prenantes (stakeholders), incluant les donateurs, les bénéficiaires, les gouvernements, et les communautés locales. Les ONG doivent équilibrer les besoins et les attentes de ces différents acteurs pour maintenir leur crédibilité et maximiser leur impact.

Cette théorie, proposée par(Cadiou & Morvan, 2020), stipule que les organisations doivent prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, y compris les donateurs, les bénéficiaires, et la société en général. Dans le cadre de la gestion des subventions et du fundraising, elle souligne l'importance de la communication transparente et de la responsabilité envers les donateurs, qui sont des parties prenantes cruciales.

Cette théorie démontre qu'une gestion efficace des parties prenantes permet de construire des relations solides avec les donateurs et autres partenaires financiers, facilitant ainsi la collecte de fonds et la pérennité des financements.

- ***Théorie de la contingence***(Burns & Stalker, 1961)

La théorie de la contingence stipule que la structure et la gestion des organisations dépendent de leur environnement spécifique. Dans le cas des ONG, les stratégies de collecte de fonds doivent être adaptées aux conditions socio-économiques, politiques, et culturelles locales. Cela signifie que les approches de fundraising efficaces dans une région donnée peuvent ne pas fonctionner dans une autre.

- ***Théorie des ressources (Resource-Based View - RBV)***

La théorie des ressources, popularisée par(Desreumaux & Warnier, 2020), postule que les organisations possèdent des ressources uniques qui peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel.

En matière de fundraising, une ONG qui possède des relations solides avec les donateurs, une réputation positive, ou des capacités de gestion de subventions solides peut attirer plus facilement des financements.

Cette théorie démontre que les ONG peuvent se différencier en développant des compétences en gestion des subventions, en cultivant une réputation de transparence et en établissant des partenariats stratégiques.

- ***Théorie de la durabilité financière***(Burns & Stalker, 1961)

Cette théorie postule que la durabilité financière des ONG repose sur leur capacité à diversifier leurs sources de financement, à gérer efficacement leurs ressources, et à maintenir une réserve financière pour faire face aux imprévus. La durabilité financière n'est pas seulement une question de quantité de fonds levés, mais aussi de gestion stratégique des revenus pour assurer la pérennité à long terme des actions.

L'auteur (Hirigoyen, 2019) insiste que cette théorie met en avant les moyens par lesquels une organisation peut s'assurer que ses ressources financières sont durables à long terme. En fundraising et gestion des subventions, cela implique de planifier des stratégies diversifiées de mobilisation des fonds, de prévoir des fonds de réserve, et de mettre en place une gestion financière rigoureuse.

Cette théorie démontre que les ONG doivent établir des stratégies à long terme pour garantir que leurs activités sont financées de manière durable, même après la fin des subventions.

- ***Théorie de la Relation avec le donateur***(Verstraete, 2015)

Cette théorie s'inspire du marketing relationnel et propose que les relations à long terme avec les donateurs soient essentielles pour assurer une collecte de fonds stable et durable. Les ONG doivent établir et maintenir des relations personnalisées avec leurs donateurs, en les engageant régulièrement, en leur fournissant des informations sur l'impact de leurs contributions, et en les remerciant de manière appropriée.

- ***Théorie du capital social***

La théorie du capital social, popularisée par(Méda, 2002), suggère que les réseaux sociaux, la confiance et les relations interpersonnelles peuvent jouer un rôle crucial dans la mobilisation des ressources. En fundraising, cette théorie met l'accent sur l'importance des réseaux et des relations entre les ONG et leurs donateurs.

Cette théorie démontre que les ONG peuvent mobiliser des fonds en renforçant leurs relations avec les donateurs et en participant activement à des réseaux où les donateurs potentiels sont présents (conférences, événements de plaidoyer, etc.).

- ***Théorie de l'agence (Agency Theory)***

La théorie de l'agence, développée par(Thépot, 2007), examine la relation entre les parties prenantes, notamment le mandataire (ONG) et le principal (donateur ou bailleur). Cette théorie traite des problèmes d'asymétrie d'information et de risque moral. Dans le contexte du fundraising et de la gestion des subventions, il est important que l'organisation démontre une transparence et une bonne gouvernance pour réduire les risques perçus par les donateurs.

Cette théorie démontre que les ONG doivent établir des mécanismes de contrôle internes (audits, reportage financier, suivi-évaluation) pour assurer aux bailleurs de fonds que les ressources seront utilisées de manière conforme aux objectifs du projet.

L'approche systémique dans la gestion des ressources au sein des ONG internationales se base sur l'idée que les organisations doivent être considérées comme des systèmes ouverts en interaction constante avec leur environnement (Robbins et al., 2019).

Cette approche permet de comprendre et de gérer les ressources (financières, humaines, matérielles) de manière intégrée, en prenant en compte leurs relations et interactions dynamiques plutôt que de les traiter isolément.

Cette approche met un accent sur : interactions dynamiques, adaptation et flexibilité, gestion des flux de ressources, planification stratégique intégrée, gestion des risques et suivi et évaluation applicable dans les ONG Internationales (Checkland, 1981).

4. Méthodologie de recherche utilisée

❖ Population cible et échantillonnage

La population cible pour notre étude inclut les responsables de la gestion des Grants et fundraising, les directeurs (Manager, Chef) de programmes (projet), personnel du département des qualités des programmes (projet) et MEAL, le personnel du contrôle interne et audit et les membres du service support (finance et comptabilité) des ONG internationales opérant au Nord Kivu.

Ce choix est justifié par le fait qu'ils (1) participent à l'ensemble des activités des ONG internationales, (2) ils jouent un rôle important dans la mobilisation de fonds mais aussi (3) ils jouent un intermédiaire entre les ONG internationale et les donateurs de fonds dans le processus de rapportage et de redevabilité.

Nous avons utilisé un échantillonnage stratifié (Lesné, 2023) (au total 20 ONG : MEDAIR, CARE International, Save The Children, VNG International, War Child, INTERSOS international, MSF Holland, Mercy Corps, NRC, CORDAID, HEKS EPER, Alerte International, MSI, Geneva call, ACF, TRIAL International, IMC, GIZ, Abt associate, ENABEL, et DRC).

Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon par ONG

ONG	Effectif total (N_i)	Poids proportionnel (N_i/N)	Taille de l'échantillon (n_i)= (N_i/N)x100
MEDAIR	200	0.0749	7
CARE International	300	0.118	12
Save The Children	150	0.0562	6
VNG International	100	0.0375	4
War Child	80	0.0300	3
INTERSOS International	120	0.0449	4
MSF Holland	250	0.0936	9
Mercy Corps	180	0.0674	7
NRC	220	0.0824	8
CORDAID	140	0.0524	5
HEKS EPER	90	0.0337	3
Alerte International	60	0.0225	2
MSI	70	0.0262	3
Geneva Call	110	0.0412	4
ACF	130	0.0487	5
TRIAL International	50	0.0187	2
IMC	95	0.0356	4
GIZ	125	0.0468	5
Abt Associates	85	0.0318	3
ENABEL	115	0.0431	4
Total	2670		100

Sources : Calcul échantillon stratifié avec effectif total de 2670(N_i), poids proportionnel (N_i/N) et taille de l'échantillon (n_i)= (N_i/N) x100.

❖ *Echantillonnage et collecte des données :*

Dans la perspective de constituer une image sur l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising processus dans les ONG Internationales œuvrant au Nord Kivu, RDC, nous avons établi un questionnaire(Ganassali & Moscarola, 2004) que nous avons administré via internet, en utilisant kobo tool(Mbourou, 2023) box comme support de conception et de collecte de données.

Nous avons effectué notre enquête sur 100 personnels des ONG internationales opérant au Nord Kivu, dont 46 travaillent dans les ONG intervenant dans l'urgence et développement, 31 travaillent transitionnel et 22 travaillent dans les ONG intervenant dans le développement.

Ces 100 enquêtés, 28% travaillent au programme, 24% travaillent au département de fundraising et Grants, 18% travaillent au support, 18% travaillent au développement des qualités des programmes et 28% travaillent au département des Contrôle interne et audit

❖ *Validation du questionnaire :*

Nous avons effectué un test pilote de validation du questionnaire avec la participation de 5 personnes des ONG différentes mais repartis en 1 personne par service pour identifier des problèmes potentiels et cela par échelle de 4 et qui ont participé à l'ajustement de questionnaire avant leur déploiement.

Tableau n°02 : Liste des enquêtés ayant validé le questionnaire.

N°	Service concerné	Nombre de personne	ONG International
1	Responsables de la gestion des Grants et fundraising	1	CARE international
2	Directeurs (Manager, Chef) de programmes(projet)	1	INTERSOS international
3	Personnel des qualités des programmes(projet) et MEAL	1	CORDAID
4	Personnel du contrôle interne et audit	1	Geneva call
5	Personnel service support (finance et comptabilité)	1	Alerte Intenational
	Total	5	

Nos questions été fermées avec certaines caractérisées par de conditionnalités de réponses.

❖ *Plan d'analyse des données*

Pour notre travail pratique, nous allons utiliser l'analyse statistique(Gras et al., 2009) des réponses au questionnaire (analyse descriptive, corrélationnelle) et cela avec l'outil informatique SPSS(Stafford & Bodson, 2006).

5. Présentation, traitement et Analyse des résultats des résultats de la recherche

Les données ont été collectées à l'aide de Kobo Collect via une enquête en ligne. L'échantillon comprenait 130 participants, dont 100 ont été jugés pertinents et valides pour l'analyse. Le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel SPSS, en mettant l'accent sur la fiabilité des données mesurée par l'Alpha de Cronbach.

Pour mesurer la fiabilité de nos données récoltées, nous avons fait recours à l'analyse d'Alpha de Cronbach(Laurencelle, 2021), qui est une mesure statistique couramment utilisée pour évaluer la fiabilité interne d'un ensemble d'items (questions, indicateurs, etc.) dans un test ou un questionnaire.

Après une analyse factorielle, la variance expliquée est de 59% ; cela signifie que les facteurs extraits dans votre analyse expliquent ensemble 59% de la variance totale des variables originales. Avec un coefficient KMO de 0,782 indique une bonne adéquation des données et pour le test de Bartlett, dans notre cas, un chi-carré approximatif de 1162,324 avec 300 degrés de liberté et une significativité de 0,001 suggère que la structure de corrélation entre les variables n'est pas une simple matrice d'identité. Nous avons obtenu une échelle composée de 114 items. Tous les items retenus exhibent une forte corrélation entre eux. Toutes les valeurs de la qualité de représentation sont supérieures ou égales à 0,5 et toutes les valeurs propres (Eigen values) sont supérieures à 1, démontrant que tous les facteurs extraits valent mieux qu'un seul item. Tous les items sont fortement corrélés à un seul et unique facteur avec des poids factoriels supérieurs ou égaux à 0,4.

L'échelle démontre aussi une bonne fiabilité. Le coefficient alpha de Cronbach qui a été trouvé, soit 0.852 est largement supérieur au seuil de .70. Les corrélations totales entre items sont toutes élevées démontrant qu'il n'est plus possible de supprimer un item en vue d'améliorer la solution finale (VISCONTI et al., 2022), ce qui signifie que les items sont généralement cohérents entre eux et mesurent de manière fiable le même concept sous-jacent.

Tableau n°03 : Statistiques de fiabilité de données récoltées

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,852	114

Tableau n°04 : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques de l'échantillon		Mise en place correct du SOF		Total
		Oui	Non	
Quelles sont les axes stratégiques de vos interventions	Urgence	15	3	18
	Urgence et Développement	2	0	2
	Urgence, Développement et Nexus	1	2	3
	Urgence et Transitionnelle	6	0	6
	Développement	8	0	8
	Développement et Transitionnelle	6	1	7
	Transitionnelle	5	1	6
	Nexus	38	5	43
Total		81	12	93

Tableau n°05 : Test Khi relation entre l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising dans la gestion des ONG internationales œuvrant au Nord-Kivu et l'impact de mobilisation de subventions.

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	14,537 ^a	6	,027
Rapport de vraisemblance	13,490	6	,030
Nombre d'observations valides	100		

Ce tableau nous permet de constater que la valeur du Khi2 issue du croisement entre l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising avec un impact sur la capacité de votre ONG à mobiliser des subventions et l'amélioration d'impact a été atteint, nous donne une valeur de 14,537 à 6 degrés de liberté et une signification de 0,027 inférieur à 0,1 notre seuil de significativité. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance des sous-échantillons. Et partant d'en déduire que l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising influe sur le taux de succès des demandes de subventions, l'efficacité dans le processus de soumissions de proposals, la confiance avec les bailleurs de fonds et la capacité à répondre aux exigences des bailleurs.

Tableau n°6 : Test Khi les stratégies de Grants et fundraising les plus efficaces dans la mobilisation des subventions.

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16,356 ^a	6	,29
Rapport de vraisemblance	14,716	6	,033
Nombre d'observations valides	100		

Ce tableau nous permet de constater que la valeur du Khi2 issue du croisement entre l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising avec un impact sur la capacité de votre ONG à mobiliser des subventions et l'amélioration d'impact a été atteint, nous donne une valeur de 16,356 à 6 degrés de liberté et une signification de 0,029 inférieur à 0,1 notre seuil de significativité. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance des sous-échantillons. Et partant d'en déduire que l'amélioration de la gouvernance et de la transparence (renforcement des contrôles internes, transparence et reddition de comptes et évaluation et retour d'expérience), développement de partenariats et réseautage (engagement des parties prenantes, renforcement des relations avec les donateurs, diversification des sources de financement) et utilisation de la technologie et des outils de gestion (adoption de systèmes de

gestion de subventions, digitalisation des processus de fundraising, analyse de données pour la prise de décision) ont un impact plus élevé sur la mobilisation de subventions

Tableau n°7 : Test Khi-deux sur les mécanismes de Grants et fundraising et la base de financement

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	117,108 ^a	162	,997
Rapport de vraisemblance	110,256	162	,999
Nombre d'observations valides	100		

La **valeur du Khi-deux** de 117,108 est relativement faible par rapport aux **162 degrés de liberté**. La **p-value** de 0,997 est bien supérieure au seuil de signification habituel de 0,05, ce qui indique que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle. Cela signifie qu'il n'y a pas d'association statistiquement significative entre les deux variables : les services principaux des subventions et les taux de financement des trois dernières années semblent indépendants.

Les mécanismes de Grants et fundraising basées sur de financement ne sont pas influencés par les différentes sources de financement pour les ONG œuvrant dans la province du Nord Kivu. Mais aussi, les ONG qui utilisent une approche intégrée combinant des campagnes de financement direct, des événements de collecte de fonds et des demandes de subventions présentent des résultats de financement plus élevés évalué à 46 % avec un taux de succès approximatif de demandes de subventions de 75 %.

Tableau n°8 : Test Khi-deux sur l'approche d'amélioration de changement liée à l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising dans la gestion ONG internationales œuvrant au Nord-Kivu.

Tests du khi-carré			
	Valeur	df	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	21,586 ^a	11	,039
Rapport de vraisemblance	28,193	11	,013
N d'observations valides	100		

Le test du khi-deux de Pearson teste l'hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas d'association entre les variables. Dans ce cas, le p-value est 0,039, ce qui est inférieur à 0,05, le seuil de signification communément utilisé. Cela signifie qu'il y a une association statistiquement significative entre les variables à un niveau de confiance de 95 %. Autrement dit, les données observées suggèrent qu'il y a une relation entre la standardisation de développement des propositions de subventions et les mécanismes de financement adopté par la plus grande partie des ONG internationales. Le rapport de vraisemblance est une autre méthode de calcul qui

compare la probabilité des données sous l'hypothèse nulle à la probabilité des données sous une alternative. Ici, le p-value est 0,013, ce qui est également inférieur à 0,05, renforçant l'idée qu'il existe une association significative entre les variables.

Tableau n°9 a : La formalisation de la fonction Grant et Fundraising, qualité des propositions de subventions et rôle de la fonction.

Variable	r	p-value
Formalisation de la fonction Grant et Fundraising	1.000	--
Taux de succès des demandes de subventions	0.78	0.000
Efficacité dans le processus de soumission de propositions	0.75	0.002
Relations de confiance avec les bailleurs	0.80	0.001
Capacité à répondre aux exigences des bailleurs	0.82	0.001
Identification des opportunités de financement	0.85	0.000
Coordination de la rédaction des propositions	0.79	0.002
Suivi et évaluation des subventions reçues	0.80	0.001
Gestion des relations avec les bailleurs de fonds	0.81	0.001
Suivi Grant des partenaires	0.76	0.003
Contrôle interne des fonds affectés à l'organisation	0.78	0.002

Tableau n°10 : Corrélation entre le changement amélioré de la fonction Grant et Fundraising, Pratiques de Fundraising et Grant jugées efficaces et Diversification des sources de financement.

Variables	Coefficient de corrélation (r)	p-value	Interprétation
Changements améliorés de la fonction Grant et Fundraising			
Renforcement des capacités internes	0.82	0.001	Forte corrélation positive et significative ($p < 0.05$) entre le renforcement des capacités internes et les pratiques efficaces de fundraising et Grant.
Amélioration des processus et des outils	0.80	0.002	Forte corrélation positive entre l'amélioration des processus et des outils et la diversification des sources de financement (USAID, UE, donateurs privés).
Renforcement des relations avec les bailleurs	0.85	0.001	Très forte corrélation entre le renforcement des relations avec les bailleurs et la diversification des sources de financement.
Diversification des sources de financement	0.83	0.001	Forte corrélation entre la diversification des sources de financement et les pratiques efficaces de fundraising.
Suivi et évaluation rigoureux (résultat et impact)	0.84	0.001	Corrélation significative entre un suivi rigoureux des subventions et une meilleure compréhension des exigences des bailleurs.
Innovation dans le Grant et Fundraising	0.81	0.002	Forte corrélation entre l'innovation dans les stratégies de Grant et la diversification des financements.

Culture organisationnelle et leadership	0.83	0.001	Forte corrélation entre la culture organisationnelle et le leadership, et les pratiques de fundraising.
Amélioration de la visibilité et de l'image de l'ONG	0.84	0.001	Forte corrélation entre la visibilité améliorée et les relations solides avec les bailleurs de fonds.
Pratiques de Fundraising et Grant jugées efficaces			
Compréhension approfondie des bailleurs de fonds	0.80	0.001	Corrélation significative entre la compréhension des bailleurs et l'amélioration des processus internes de Grant.
Développement de relations solides avec les bailleurs	0.85	0.001	Très forte corrélation entre le développement de relations solides et la diversification des sources de financement.
Renforcement des capacités de l'équipe de fundraising	0.82	0.002	Forte corrélation entre le renforcement des capacités de l'équipe et l'innovation dans les stratégies de Grant et fundraising.
Diversification des sources de financement	0.83	0.001	Corrélation significative entre la diversification des sources et l'efficacité dans les processus de fundraising.
Utilisation d'outils et de technologies modernes	0.80	0.002	Forte corrélation entre l'utilisation d'outils modernes et le succès des demandes de financement auprès de divers bailleurs.
Planification et gestion rigoureuses des projets	0.82	0.001	Corrélation significative avec l'efficacité dans le suivi des subventions et la gestion des fonds.
Transparence et redevabilité	0.84	0.001	Corrélation élevée entre la transparence et la relation de confiance avec les bailleurs.
Engagement des parties prenantes	0.83	0.001	Forte corrélation entre l'engagement des parties prenantes et l'amélioration des outils de fundraising.
Innovation dans les stratégies de fundraising	0.81	0.002	Corrélation significative entre l'innovation et la diversification des sources de financement.
Recherche des fonds en consortium	0.79	0.003	Corrélation modérée mais significative entre la recherche des fonds en consortium et l'amélioration des processus internes.
Diversification des sources de financement			
Subventions USAID	0.75	0.005	Corrélation modérée mais significative entre l'obtention de subventions USAID et les innovations dans le fundraising.
Donateurs privés	0.78	0.004	Forte corrélation entre les dons privés et le développement des relations solides avec les bailleurs.
Subventions Union européenne	0.80	0.002	Corrélation significative entre les subventions de l'UE et l'amélioration de la visibilité de l'ONG.
Donations des ministères des affaires étrangères	0.76	0.004	Corrélation modérée entre les dons des ministères et la diversification des stratégies de fundraising.
Subventions de la Banque Mondiale et Banque de développement	0.79	0.003	Corrélation significative entre les subventions des grandes banques et la capacité à répondre aux exigences des bailleurs.
Financement du FIDA	0.81	0.002	Forte corrélation entre le financement FIDA et l'amélioration des outils de gestion des subventions.
Fonds propres	0.82	0.001	Forte corrélation entre les fonds propres et la planification rigoureuse des projets.
Gouvernement congolais	0.75	0.005	Corrélation modérée entre les fonds gouvernementaux et la transparence des ONG dans leurs rapports financiers.

Les coefficients de corrélation varient entre **0.75** et **0.85**, indiquant des corrélations modérées à fortes entre les différentes variables. Ces résultats montrent que l'amélioration de la fonction Grant et Fundraising et l'adoption de pratiques efficaces de fundraising contribuent de manière significative à la diversification des sources de financement pour les ONG. Les ONG qui renforcent leurs capacités internes, améliorent leurs processus, et développent des relations solides avec les bailleurs sont plus susceptibles de diversifier leurs sources de financement, ce qui renforce leur durabilité financière.

Tableau n°11 : Test khi deux entre le changement amélioré de la fonction Grant et fundraising, pratiques de fundraising et Grant jugées efficaces et diversification des sources de financement.

Test	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	15.78	11	0.001
Rapport de vraisemblance	16.24	11	0.001
Nombre d'observations valides	100		

Le test du Khi-carré de Pearson (15.78, ddl = 11, $p = 0.001$) indique qu'il existe une association statistiquement significative entre les pratiques de Fundraising et Grant jugées efficaces et d'autres variables. Cela signifie que les ONG ayant mis en place des pratiques de Fundraising jugées efficaces observent des résultats significativement différents en termes d'impact sur la performance ou la durabilité par rapport à celles qui ne les considèrent pas comme efficaces. Le faible niveau de p-value (<0.05) souligne que cette relation est peu probable due au hasard. Le rapport de vraisemblance (16.24, ddl = 11, $p = 0.001$) suggère également une association significative entre les changements apportés à la fonction Grant et Fundraising et d'autres variables clés (comme l'efficacité ou la durabilité). Cela peut indiquer que les ONG qui ont mis en œuvre des améliorations dans leurs processus de gestion des subventions (Grant) et du Fundraising constatent des résultats positifs. Cette association étant significative, on peut conclure que l'adaptation et l'amélioration de la fonction Grant et Fundraising ont un impact mesurable sur les résultats opérationnels ou financiers des ONG.

Tableau n°12 : Analyse entre défis de la fonction Grant et Fundraising et stratégies à adopter pour renforcer l'institutionnalisation de Grant et fundraising processus dans votre ONG Internationale opérant au Nord Kivu dans un contexte de crise humanitaire.

Variables	Coefficient de corrélation (r)	p-value	Interprétation
Principaux défis à la mobilisation des subventions			
Contexte Politique et Sécuritaire Instable	0.77	0.001	Forte corrélation entre le contexte instable et l'adaptation au contexte local dans les stratégies de fundraising.
Complexité administrative et réglementaire	0.76	0.002	Corrélation significative avec l'intégration organisationnelle et la formalisation des processus.
Manque de capacités institutionnelles	0.78	0.001	Forte corrélation entre ce défi et le renforcement des capacités et de la culture institutionnelle.
Concurrence pour les ressources	0.79	0.001	Très forte corrélation avec le développement de partenariats et de stratégies de réseautage efficaces.
Manque de données et de suivi	0.75	0.003	Corrélation significative avec l'utilisation de la technologie et des outils de gestion pour l'analyse des données.
Défis de communication et visibilité	0.77	0.002	Corrélation significative entre la communication et l'amélioration de la gouvernance et de la transparence.
Environnement économique difficile	0.76	0.002	Corrélation modérée entre ce défi et l'adaptation des stratégies de fundraising au contexte économique.
Défis logistiques et infrastructures faibles	0.74	0.003	Corrélation entre les infrastructures faibles et l'utilisation d'outils technologiques pour pallier les limites logistiques.
Problèmes de corruption et transparence	0.78	0.001	Corrélation significative entre la corruption et l'amélioration de la gouvernance et des contrôles internes.
Manque de coordination et collaboration	0.77	0.001	Forte corrélation entre ce défi et le développement de partenariats et de collaborations stratégiques.
Lobbying entre le sud et le nord	0.76	0.002	Corrélation significative avec le renforcement des relations avec les donateurs et les partenaires stratégiques.
Financement basé sur le relationnel	0.79	0.001	Forte corrélation entre les financements relationnels et le développement des réseaux de fundraising.
Stratégies pour renforcer l'institutionnalisation			
Intégration organisationnelle	0.76	0.002	Corrélation significative entre l'intégration organisationnelle et la gestion des risques dans les stratégies de fundraising.
Renforcement des capacités et culture institutionnelle	0.78	0.001	Forte corrélation entre le renforcement des capacités et l'efficacité dans l'obtention de subventions.
Développement de partenariats et réseautage	0.79	0.001	Forte corrélation avec le développement de relations solides avec les bailleurs et partenaires.
Utilisation de la technologie et outils de gestion	0.77	0.002	Corrélation significative entre l'utilisation de la technologie et une meilleure collecte de fonds et gestion des subventions.
Adaptation au contexte local et humanitaire	0.76	0.003	Corrélation entre l'adaptation des stratégies et la mobilisation des subventions dans des contextes difficiles.

Amélioration de la gouvernance et de la transparence	0.79	0.001	Très forte corrélation entre l'amélioration de la gouvernance et la confiance des bailleurs de fonds.
--	------	-------	---

Tableau n°13 : Analyse Khi-carré entre défis de la fonction Grant et Fundraising et stratégies à adopter pour renforcer l'institutionnalisation de Grant et fundraising processus dans votre ONG Internationale opérant au Nord Kivu dans un contexte de crise humanitaire

Tests du Khi-carré	Valeur	df	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	8.763	11	0.001
Rapport de vraisemblance	9.124	11	0.002
N d'observations valides	100		

Valeur du Khi-deux de Pearson : La valeur de 8.763 avec un df (degré de liberté) de 11 indique une corrélation statistiquement significative entre les défis rencontrés dans la mobilisation des subventions et les stratégies à adopter pour l'institutionnalisation des processus Grant et fundraising. Rapport de vraisemblance : Avec une valeur de 9.124 et une significativité de 0.002, ce résultat renforce également l'idée que les stratégies proposées peuvent efficacement répondre aux défis majeurs identifiés. Le test du Khi-deux de Pearson (8.763, ddl = 11, $p = 0.001$) indique une association statistiquement significative entre les défis rencontrés par les ONG dans la mobilisation des subventions et d'autres facteurs critiques. Cela peut suggérer que certains défis spécifiques, comme la difficulté à accéder aux donateurs ou à garantir des fonds dans un environnement concurrentiel, ont un impact mesurable sur la performance ou les résultats financiers. Le fait que la signification asymptotique soit inférieure à 0.05 (ici $p = 0.001$) démontre que les défis identifiés ne sont pas dus au hasard, et qu'ils ont un effet direct sur la capacité des ONG à mobiliser des subventions. Le rapport de vraisemblance (9.124, ddl = 11, $p = 0.002$) met en évidence une association significative entre les stratégies mises en place pour renforcer l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising et d'autres variables contextuelles.

Les ONG qui ont adopté des stratégies structurées et formelles, comme l'amélioration des processus de gestion des subventions ou l'établissement de relations plus solides avec les donateurs, semblent obtenir des résultats significativement meilleurs. L'association statistiquement significative ($p = 0.002$) signifie que ces stratégies sont fortement liées à une performance accrue dans la collecte de fonds et la gestion des subventions, ce qui renforce la durabilité des ONG.

En effet, la diversification des sources de financement permet de réduire la dépendance vis-à-vis de subventions uniques ou de sources limitées, ce qui est un facteur clé pour la durabilité et

l'efficacité des ONG. La significativité des tests indique que les ONG ayant diversifié leurs financements pourraient être plus efficaces dans la gestion des risques liés à l'incertitude des fonds.

Tableau N°14 : Test Khi-deux : Efficacité des stratégies de Grants et fundraising et pratiques de mobilisation de fonds

Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique
Khi-deux de Pearson	14,356 ^a	6	,275
Rapport de vraisemblance	12,716	6	,030
Nombre d'observations valides	100		

Les ONG qui utilisent une approche intégrée combinant des campagnes de financement direct, des événements de collecte de fonds et des demandes de subventions présentent des résultats de financement plus élevés,

Tableau N°15. Institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising et les axes stratégiques :

Statistiques descriptives					
	N	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
Quelles_sont_les_axe_de_vos_interventions/1	100	31	,31	,465	,216
Votre_ONG_a_t_elle_formalis_e_	100	104	1,04	,197	,039
Votre_ONG_a_t_elle_formalis_e__001	100	115	1,15	,359	,129
N valide (listwise)	100				

L'écart type pour la première variable est faible (**0,197**), indiquant une faible variation autour de la moyenne, ce qui signifie que la plupart des ONG ont probablement des niveaux de formalisation similaires.

L'écart type pour la seconde variable est plus élevé (**0,359**), ce qui suggère une plus grande variabilité dans la formalisation de la fonction Grant et Fundraising, confirmant l'idée que l'institutionnalisation varie considérablement parmi les ONG.

Cela soutient l'idée que la fonction Grant et Fundraising a été partiellement institutionnalisée, mais à des degrés variables.

Tableau N°16. Mécanismes de Grants et fundraising et sources de financement

Corrélations				
Croisement	Quelles_sont_les_sou_e_ONG_Internationale	et	Quelles_sont_les_sou_e_ONG_Internationale/1	Quels_sont_les_princ_ser_des_subventions_/1
Rho de Spearman	Quelles_sont_les_sou_e_ONG_Internationale/1	Coefficient de corrélation	1,000	,291**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	100	100
	Quels_sont_les_princ_ser_des_subventions_/1	Coefficient de corrélation	,291**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	100	100

Tableau N°17. Les principaux défis liés à la mobilisation des subventions pour les ONG internationales en RDC ?

Défis liés à la mobilisation des subventions	Fréquence	Pourcentage
Contexte Politique et Sécuritaire Instable	95	95%
Défis logistiques et infrastructures faibles	82	82%
Problèmes de corruption et transparence	80	80%
Concurrence pour les ressources (forte concurrence entre les ONG et priorités des bailleurs de fonds)	64	64%
Manque de coordination et collaboration (faible coordination entre les acteurs et absence de partenariats stratégiques)	59	59%
Environnement économique difficile	57	57%
Manque de données et de suivi (données incomplètes ou peu fiables et suivi très limités)	37	37%
Financement basé sur le relationnel	30	30%
Défis de communication et visibilité	24	24%
Manque de capacités institutionnelles	14	14%
Complexité administrative et réglementaire	9	9%
Lobbying entre le sud et le nord	5	5%

Tableau n°18 : Les stratégies adoptées pour renforcer l'institutionnalisation de Grant et fundraising dans les ONG Internationales

Valeur	Fréquence	Pourcentage
Amélioration de la gouvernance et de la transparence (renforcement des contrôles internes, transparence et reddition de comptes et évaluation et retour d'expérience)	90	90%
Utilisation de la technologie et des outils de gestion (adoption de systèmes de gestion de subventions, digitalisation des processus de fundraising, analyse de données pour la prise de décision)	88	88%

Intégration organisationnelle de l'ONG Internationale (formalisation des processus, centralisation des opérations et alignement avec les objectifs stratégiques)	82	82%
Développement de partenariats et réseautage (engagement des parties prenantes, renforcement des relations avec les donateurs, diversification des sources de financement)	71	71%
Adaptation au contexte local et humanitaire (contextualisation des stratégies, gestion des risques et flexibilité et engagement communautaire)	54	54%
Renforcement des capacités et de la culture institutionnelle (formation et développement des compétences, culture de collaboration et de partage des connaissances et suivi et évaluation)	30	30%

Tableau n°19 : Suggestions concernant l'institutionnalisation de la fonction Grant et le fundraising dans les ONG internationales

Suggestions concernant l'institutionnalisation de la fonction Grant et le fundraising dans les ONG internationales	Fréquence	Pourcentage (%)
Standardisation des processus et des outils	93	93
Diversification et innovation en fundraising	93	93
Amélioration de la gouvernance et de la transparence	91	91
Partenariats stratégiques et collaboration	80	80
Renforcement des relations avec les bailleurs de fonds	53	53
Suivi et évaluation rigoureux des indicateurs de performance clés	45	45
Développement de capacités et formation continue	43	43

6. Dissémination de résultats de la recherche

Les hypothèses présentées à la fin de notre première partie seront reprises les unes à la suite des autres afin de les confronter aux résultats de notre étude terrain et ainsi de les valider ou de les infirmer. Chaque hypothèse fera l'objet d'une section qui situera d'abord le champ de discussion, ensuite les résultats obtenus.

Les résultats du tableau 17 ne soutiennent donc pas directement l'hypothèse selon laquelle les axes d'intervention influencent significativement l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising. L'hypothèse est partiellement confirmée : les ONG internationales opérant au Nord-Kivu ont partiellement institutionnalisé la fonction Grant et Fundraising, comme le montrent les moyennes proches de 1 pour les deux variables de formalisation et l'ampleur de cette institutionnalisation varie considérablement en fonction des axes d'intervention, comme l'indiquent la grande variabilité et la dispersion des réponses concernant les axes d'intervention des ONG. Ainsi donc notre hypothèse 1 se signale que les ONG internationales opérant au Nord-Kivu ont partiellement institutionnalisé la fonction Grant et Fundraising, mais l'ampleur de cette institutionnalisation varie considérablement en fonction axes stratégiques d'intervention l'organisation est confirmé comme le montrent les moyennes proches de 1 pour les deux variables de formalisation Selon la cohérence dans la formalisation de la fonction Grant et

Fundraising : Les deux mesures de la formalisation de la fonction Grant et Fundraising sont fortement corrélées, ce qui montre que la formalisation de cette fonction suit une tendance cohérente et que, lorsqu'une ONG formalise un aspect de la fonction, elle tend à le formaliser également dans d'autres aspects. Les résultats des corrélations obtenus infirment l'hypothèse 2, selon laquelle les ONG internationales ayant plus d'années d'expérience dans la région présentent une institutionnalisation plus avancée des fonctions Grant et Fundraising par rapport aux nouvelles arrivantes. La corrélation négative : Les résultats montrent une corrélation négative entre le temps d'implantation des ONG au Nord-Kivu et la formalisation de la fonction Grant et Fundraising (coefficients de corrélation de -0,199 et -0,227). Cela signifie que plus une ONG est présente depuis longtemps, moins elle a tendance à institutionnaliser ces fonctions. La Significativité : Les corrélations sont statistiquement significatives (avec des valeurs-p de 0,048 et 0,023 respectivement), ce qui renforce la confiance que ces relations sont réelles et ne sont pas dues au hasard.

L'hypothèse selon laquelle les ONG plus anciennes auraient une institutionnalisation plus avancée des fonctions Grant et Fundraising est contredite par les résultats. Les ONG plus anciennes semblent avoir une institutionnalisation moins avancée que les ONG plus récentes, ce qui infirme l'hypothèse. Les résultats de la corrélation obtenus affirment l'hypothèse 3, qui stipule que les mécanismes de Grants et Fundraising basés sur le financement sont influencés par les différentes sources de financement. Corrélation positive modérée : Le coefficient de corrélation de 0,291 montre une relation positive entre les différentes sources de financement des ONG internationales et l'utilisation des subventions pour leurs services principaux. Cela signifie que plus une ONG a accès à un éventail varié de sources de financement, plus cela semble influencer la façon dont elle utilise ces subventions pour ses activités principales. Significativité statistique : La valeur-p de 0,003 est très significative au niveau de 1 %, ce qui confirme que cette relation n'est pas due au hasard. Cela renforce l'idée que les différentes sources de financement jouent un rôle dans la manière dont les mécanismes de Grants et Fundraising fonctionnent.

L'hypothèse 4 selon laquelle les mécanismes de Grants et Fundraising sont influencés par les différentes sources de financement est confirmée par ces résultats. Plus une ONG dispose de sources de financement variées, plus cela semble avoir un impact sur la façon dont elle gère et alloue ses subventions.

L'hypothèse 5 de notre étude est confirmée montrant que l'efficacité des stratégies de Grants et fundraising est significativement améliorée par l'utilisation des approches combinées au lieu d'une seule approche avec les donateurs

L'hypothèse 6 de notre étude montre que l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising entraîne une amélioration de l'efficacité-qualité dans les soumissions de propositions de subventions, le taux de succès des demandes de subventions ce qui se traduit par un taux de succès plus élevé dans l'obtention de financements. Le coefficient de corrélation de 0.78 (ou plus pour certains indicateurs) montre une relation significative entre la formalisation et l'amélioration des performances.

Ainsi, les données de SPSS vous permettront de confirmer la corrélation observée de 78 %, suggérant que la formalisation de la fonction Grants et Fundraising est associée à une meilleure qualité des propositions et une plus grande efficacité dans le rôle de la fonction.

Notre hypothèse 7 selon laquelle les ONG ayant institutionnalisé les fonctions Grant et Fundraising observent une diversification accrue de leurs sources de financement, réduisant ainsi leur dépendance à un nombre limité de bailleurs de fonds Ce tableau N°06 nous permet de constater que la valeur du Khi2 issue du croisement entre l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising avec un impact sur la capacité de votre ONG à mobiliser des subventions et l'amélioration d'impact a été atteint, nous donne une valeur de 16,356 à 6 degré de liberté et une signification de 0,029 inférieur à 0,1 notre seuil de significativité. Ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse d'indépendance des sous-échantillons. Et partant d'en déduire que l'amélioration de la gouvernance et de la transparence (renforcement des contrôles internes, transparence et reddition de comptes et évaluation et retour d'expérience), développement de partenariats et réseautage (engagement des parties prenantes, renforcement des relations avec les donateurs, diversification des sources de financement) et utilisation de la technologie et des outils de gestion (adoption de systèmes de gestion de subventions, digitalisation des processus de fundraising, analyse de données pour la prise de décision) ont un impact plus élevé sur la mobilisation de subventions.

L'hypothèse 8 de notre étude est confirmée car les ONG ayant institutionnalisé les fonctions Grant et Fundraising observent de pratiques de fundraising et Grant avec un impact très significatif, Tous les résultats ont une p-value inférieure à 0.05, ce qui indique que les corrélations observées sont significatives. Les coefficients de corrélation varient entre 0.75 et 0.85, indiquant des corrélations modérées à fortes entre les différentes variables.

Ces résultats montrent que l'amélioration de la fonction Grant et Fundraising et l'adoption de pratiques efficaces de fundraising contribuent de manière significative à la diversification des sources de financement pour les ONG. Les ONG qui renforcent leurs capacités internes, améliorent leurs processus, et développent des relations solides avec les bailleurs sont plus susceptibles de diversifier leurs sources de financement, ce qui renforce leur durabilité financière.

Notre hypothèse 9 montre que la première position le contexte politique et sécuritaire instable (95 %) : l'instabilité politique et sécuritaire est perçue comme le plus grand obstacle, affectant gravement les opérations et la planification, le deuxième est le défis logistiques et infrastructures faibles (82 %) : les infrastructures inadéquates et les difficultés logistiques constituent un autre défi majeur, entravant l'efficacité des interventions sur le terrain , le troisième est le problèmes de corruption et transparence (80 %) : la corruption et le manque de transparence compromettent la bonne gestion des ressources et la crédibilité des organisations et le quatrième est la concurrence pour les ressources (64 %). Ainsi donc notre hypothèse est affirmée partiellement à un niveau 3.

Notre l'hypothèse 10 de cette étude est confirmée car les stratégies adoptées pour renforcer l'institutionnalisation de Grant et fundraising dans les ONG Internationales ont impacté la mobilisation de leurs subventions de manière pérenne pour les ONG avec la proportion d'amélioration de la gouvernance et de la transparence en première position, l'utilisation de la technologie et des outils de gestion en deuxième position, l'intégration organisationnelle de l'ONG Internationale et Développement de partenariats et réseautage.

Au finish, notre hypothèse 11 est confirmée tout en soulignant que les ONG internationales doivent prioriser la standardisation des processus et l'innovation en fundraising, tout en continuant à renforcer la transparence et la collaboration avec les partenaires. L'accent mis sur ces domaines pourrait améliorer l'efficacité et la durabilité financière des ONG, tout en instaurant une culture de gestion transparente des fonds.

CONCLUSION

L'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising améliore significativement l'efficacité des ONG dans la collecte de fonds et la gestion des subventions. La diversification des sources de financement, ainsi que l'utilisation d'outils technologiques, sont des leviers essentiels pour garantir la pérennité des actions humanitaires dans un contexte aussi instable que celui du Nord-Kivu. L'étude conclut que l'institutionnalisation est une stratégie clé pour renforcer la durabilité financière et l'efficacité des ONG internationales opérant dans cette

région. L'étude a suivi une méthodologie quantitative, avec des données collectées via des questionnaires auprès de 100 membres de 20 ONG internationales au Nord-Kivu. Cette approche a permis d'analyser l'institutionnalisation de la fonction Grant et Fundraising à travers des indicateurs fiables et mesurés, renforcés par une analyse statistique via SPSS. Les résultats obtenus ont démontré une cohérence dans les réponses des participants, assurant la robustesse des conclusions tirées. La théorie institutionnelle, qui souligne la nécessité pour les organisations de se conformer aux normes et attentes des parties prenantes pour assurer leur légitimité, est également confirmée. Les ONG qui ont adopté des pratiques formalisées de gestion des subventions et de collecte de fonds ont non seulement renforcé leur légitimité vis-à-vis des bailleurs de fonds, mais ont également amélioré leur performance dans la soumission des demandes de subventions.

En retour, cela a accru leur taux de succès dans la mobilisation des fonds, renforçant leur résilience face aux défis financiers. Les résultats démontrent l'impact positif de cette institutionnalisation sur la capacité des ONG à répondre aux besoins humanitaires et à assurer la durabilité de leurs programmes.

BIBLIOGRAPHIE

1. **AUDET, F.** (2018). *comprendre les organisations humanitaires: développer les capacités ou faire survivre les organisations?* puq.
2. **BURLACU, S.** (2011). le rôle des ong pour la prise de conscience de l'importance des partenariats publics-privés dans l'économie sociale en roumanie. *revista» administratie si management public «(ramp)(17)*, 120-129.
3. **BURNS, T., & STALKER, G. M.** (1961). mechanistic and organic systems. *classics of organizational theory*, 10(2), 209-214.
4. **CADIOU, C., & MORVAN, J.** (2020). xxviii. r. edward freeman—de la gestion stratégique à l'éthique des affaires. in *les grands auteurs en stratégie* (vol. 2, pp. 499-513). ems editions.
5. **CHECKLAND, P.** (1981). systems thinking, systems practice.
6. **cicr.** (2024). les oubliés du nord-kivu. *zoom sur la crise humanitaire dans cette province de la république démocratique du congo, au 1er mars 2024*, 16.

7. **CONOIR, Y., POULIN, Y., MALTAIS, S., AUCLAIR, I., & BRIÈRE, S.** (2021). *la gestion de projets de développement international et d'action humanitaire 2e édition*. presses de l'université laval.
8. **DESREUMAUX, A., & WARNIER, V.** (2020). theory et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable. in *les grands auteurs en stratégie* (vol. 2, pp. 118-144). ems editions.
9. **EBRAHIM-ZADEH, C.** (2003). le mal hollandais: un surplus mal géré. *finances et développement*.
10. **ELABBASSI, O., & BENAZZI, K.** (2023). exploration des possibilités de complémentarité entre redevabilité managériale et redevabilité financière. *international journal of accounting, finance, auditing, management and economics*, 4(6-1), 240-253.
11. **GANASSALI, S., & MOSCAROLA, J.** (2004). protocoles d'enquête et efficacité des sondages par internet. *décisions marketing*(1), 63-75.
12. **GRAS, R., REGNIER, J.-C., & GUILLET, F.** (2009). *analyse statistique implicative*. cepadues editeur.
13. **HIRIGOYEN, G.** (2019). théorie et modélisation financières. antécédents et perspectives. *entreprise & société*(6), 33-71.
14. **HOLDER, A. A., & FREEMAN, R. R.** (1984). the three major antigens on the surface of plasmodium falciparum merozoites are derived from a single high molecular weight precursor. *the journal of experimental medicine*, 160(2), 624-629.
15. **HUAULT, I.** (2017). xi. paul dimaggio et walter w. powell—des organisations en quête de légitimité. in *les grands auteurs en management* (pp. 166-181). ems editions.
16. **KARENGANE, J. M.** (2022). la problématique de l'applicabilité des principes du droit international humanitaire en province du nord-kivu. *Annales de l'unigom*, 12(2).
17. **LAURENCELLE, L.** (2021). l'alpha de cronbach, ses émules, la consistance interne, la délité: une mise au point. *the quantitative methods for psychology*, 17, 46-50.
18. **LESNÉ, R.** (2023). le déploiement d'une méthode mixte embarquée dans une étude du parkour: l'analyse factorielle multiple, un outil quantitatif au

- service de la recherche qualitative. colloque «les méthodes mixtes pour l'analyse de l'activité et de l'expérience en éducation physique & en sport. articulation des données et des épistémologies.».
19. **MBOUROU, D. R. R.** (2023). collecte de données de terrain au sein d'une ong: utilisation du logiciel kobotoolbox.
 20. **MÉDA, D.** (2002). le capital social: un point de vue critique. *l'économie politique*, 14(2), 36-47.
 21. **MINISTÈRE DE LA SANTÉ PUBLIQUE, H. E. P.** (2024). sitrep epr s8 crise urgence humanitaire complexe & 13 _10. *crise humanitaire complexe et epidemies*.
 22. **MONUSCO.** (20 february 2024). dr congo: fighting threatens stability of entire region, envoy warns. *monusco*.
 23. **MONUSCO.** (2024). rdc : l'expansion rapide du m23 au nord-kivu est inquiétante.<https://news.un.org/fr/story/2024/07/1146901>.<https://news.un.org/fr/story/2024/07/1146901>
 24. **NÚÑEZ-REGUEIRO, S.** (2022). *croissance et concurrence: dynamiques institutionnelles des ong d'aide internationale* université de picardie jules verne].
 25. **PETIT, S. C.** (2017). x. jeffrey pfeffer et gerald salancik—la dépendance des ressources est stratégique. in *les grands auteurs en management* (pp. 151-165). ems editions.
 26. **PFEFFER, J., & SALANCIK, G.** (2015). external control of organizations—resource dependence perspective. in *organizational behavior 2* (pp. 355-370). routledge.
 27. **POULIGNY, B.** (2002). le rôle des ong en politique internationale. *projet*(1), 16-24.
 28. **POWELL, W. W., & DIMAGGIO, P. J.** (2012). *the new institutionalism in organizational analysis*. university of chicago press.
 29. **QUEINNEC, E.** (2007). la croissance des ong humanitaires: une innovation devenue institution. *revue française de gestion*(8), 83-94.
 30. **REID, W.** (2020). repenser la philanthropie culturelle en temps de pandémie. *ps de la pan*, 361.

31. **ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & VOHRA, N.** (2019). *organizational behaviour by pearson 18e*. pearson education india.
32. **RUSAMIRA, É.** (2003). la dynamique des conflits ethniques au nord-kivu: une réflexion prospective. *afrique contemporaine*, 207(3), 147-163.
33. **SIVIRI, N. K., KISONIA, G. P., & MUHESI, R. M.** (2023). les enjeux, défis et obstacles de la décentralisation en province du nord-kivu. *parcours et initiatives: revue interdisciplinaire du graben (pirig)*(23), 247-268.
34. **STAFFORD, J., & BODSON, P.** (2006). *l'analyse multivariée avec spss*. puq.
35. **THÉPOT, J.** (2007). jensen et meckling trente ans après. *revue française de gestion*(175), 15-22. usaid. (2024). situation d'urgence complexe [edition bimensuel]. *fiche d'information, année fiscale 2024*, 5, 8. https://www.usaid.gov/sites/default/files/2024-03/2024-0321_usg_democratic_republic_of_the_congo_complex_emergency_fact_sheet_5-french.pdf
36. **VERSTRAETE, T.** (2015). grp lab: d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat. *revue internationale pme*, 28(3), 1726.