

L'Influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG à l'Extrême Nord Cameroun

Présenté par

William Idriss DJOPSOU

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité **Gouvernance et management public**

Directeur de mémoire : Professeur Mamadou TOE

le 06 octobre 2025 11:00 UTC+3

Devant le jury composé de :

Mme ONDOUA BIWOLE Viviane

Professeur titulaire des Universités, Coordonnatrice
du Programme de Gestion des Politiques
Economiques, Université de Yaoundé II - Cameroun

Président

M.Mamadou TOE

Professeur Titulaire des Universités en Sciences de
Gestion, Université Thomas SANKARA - Burkina FASO

Examineur

M. Mahamat ABDELLATIF

Maître de conférences en Sciences de gestion

Examineur

Directeur du Département Management Université Senghor

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes et les institutions qui ont joué un rôle important dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie le Professeur Mamadou TOE, mon directeur de mémoire, pour son encadrement.

Je tiens également à remercier l'Université Senghor, notamment le Professeur Mahamat ABDELLATIF, Directeur du Département Management, le Professeur Thierry VERDEL, Recteur de l'Université Senghor, et le corps professoral et administratif de l'Université pour leurs contributions, recommandations, conseils et supports inestimables tout au long de ce voyage tant académique que professionnel.

Je remercie également M. Charles NDONGO, le Directeur Général de la Cameroon Radio Television, pour avoir rendu cette expérience senghorienne possible.

J'adresse mes remerciements les plus sincères à ma hiérarchie professionnelle notamment Mme BASAHAG Marie Lawrence, M. KAJOUDI et à l'ensemble de mes collègues de la CRTV de la Direction de l'Administration et des Finances pour leurs différents soutiens et apports multiformes.

J'adresse également des remerciements chaleureux au maire de la Commune de GUEME, M. DJAFSIA André, ainsi qu'à l'ensemble de son personnel, pour son accueil pendant la période de stage.

Mes remerciements s'adressent également à mes amis senghoriens de, notamment les auditeurs de Gouvernance et Management Public, ainsi qu'à mes proches pour leur soutien moral et mots de motivation constants à mon égard.

Dédicace

Je dédie ce travail à ma famille.

Résumé

L'objet de cette étude est d'analyser l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême-Nord du Cameroun, dans un contexte de rareté de financement et de vulnérabilité institutionnelle. La démarche adoptée est hypothético-déductive avec administration d'un questionnaire auprès d'ONG à portée locale, nationale et internationale. L'analyse des données collectées et le test de Spearman indiquent que les pratiques comptables harmonisées à elles seules n'expliquent pas significativement l'accès au financement (corrélation faible et non significative), tandis que la mise en place de dispositifs de contrôle interne est associée à un meilleur accès aux financements tout en renforçant la crédibilité des ONG auprès des bailleurs. L'usage de technologies numériques est également associé à une tendance favorable à la transparence et à la confiance. L'étude souligne la nécessité d'approches intégrées : référentiels adaptés (SYCEBNL/IPSAS), contrôle interne effectif et outillage numérique, ainsi que la formation des équipes et l'alignement aux exigences spécifiques des bailleurs. Ces leviers combinés apparaissent décisifs pour renforcer la redevabilité et améliorer la mobilisation durable des ressources.

Mots-clefs : ONG ; mobilisation des ressources ; pratiques comptables ; contrôle interne ; bailleurs de fonds.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of accounting standards and practices on the resource mobilization of NGOs in the Far North region of Cameroon, in a context marked by funding scarcity and institutional vulnerability. The research adopts a hypothetico-deductive approach through the administration of a questionnaire to NGOs operating at local, national, and international levels. Data analysis and the Spearman correlation test indicate that harmonized accounting practices alone do not significantly explain access to funding (weak and non-significant correlation), whereas the implementation of internal control mechanisms is associated with improved access to funding while strengthening NGOs' credibility with donors. The use of digital technologies is also linked to a favorable trend toward transparency and trust. The study highlights the need for integrated approaches: adapted frameworks (SYCEBNL/IPSAS), effective internal control, and digital tools, along with staff training and alignment with donors' specific requirements. These combined levers appear decisive in enhancing accountability and improving the sustainable mobilization of resources.

Keywords : NGO; resource mobilization; accounting practices; internal control; digital tools; donors.

Liste des sigles et acronymes

AFD	Agence Française de Développement
AUF	Agence Universitaire de la Francophonie
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CIPFA	Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
ERP	Enterprise Resource Planning
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
FMI	Fonds Monétaire International
FTS	Financial Tracking Service (OCHA)
IASB	International Accounting Standards Board
IFAC	International Federation of Accountants
IFR4NPO	International Financial Reporting for Non-Profit Organizations
IFRS	International Financial Reporting Standards
INS	Institut National de la Statistique
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
OBNL	Organisme à but Non Lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires (ONU)
OHADA	Organisation pour l’harmonisation en Afrique du droit des affaires
OIF	Organisation internationale de la Francophonie
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
S&E	Suivi-Evaluation
SYCEBNL	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
SYSOAHADA	Système comptable OHADA
UE	Union Européenne
USAID	United States Agency for International Development

Sommaire

Résumé	iii
Abstract	iv
Introduction Générale	1
Première Partie : Cadre conceptuel et théorique des normes, pratiques comptables et de la mobilisation des ressources des ONG	5
Chapitre 1 : Analyse conceptuelle des normes et pratiques comptables et mobilisation des ressources des ONG	6
1.1. Normes et pratiques comptables	6
1.2. Les ONG et la mobilisation des ressources	9
1.3. Cadres et référentiels comptables des bailleurs de fonds	13
Chapitre 2 : Cadre théorique de l'étude	16
2.1. Théorie contractuelle de la firme et le financement de projets	16
2.2. Les asymétries informationnelles et la mobilisation des ressources	18
2.3. Rappel de l'objet de l'étude et des hypothèses de recherche	20
Deuxième partie : Cadre méthodologique et opératoire des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG au Cameroun	24
Chapitre 3: Méthodologie de l'étude	25
3.1. Cadre géographique et population d'étude	25
3.2. Échantillonnage et Instruments statistiques	27
3.3. Variables et opérationnalisation des hypothèses de recherche	32
Chapitre 4 : Présentation des résultats et discussions	35
4.1. Présentation des résultats	35
4.2. Vérification des hypothèses formulées	40
4.3. Synthèse et discussion des résultats	43
Conclusion et perspectives	47
Références bibliographiques	49
Liste des illustrations	55
Liste des tableaux	56
Glossaire	57
Annexes	58
Annexes 1: Questionnaire	58

Introduction Générale

Au cours de la dernière décennie, les financements humanitaires au plan international ont été marqués par une instabilité croissante, aggravée par des crises multiples (conflits armés prolongés, pandémies, etc.) et une pression budgétaire accrue chez les bailleurs de fonds. De plus, le gel de l'aide américaine en janvier 2025 par le président Trump aura profondément marqué l'histoire de l'action humanitaire mondiale. Ses conséquences ont été profondément ressenties, tant par les populations bénéficiaires, privées de services essentiels, que par les organismes bénéficiaires de financements, confrontés à des ruptures de financement, des suspensions d'activités et des licenciements massifs de personnels (OCHA, 2025).

Selon Ferrière (2021), 94,7 % des projets humanitaires ne sont pas directement exécutés par les donateurs ni par les gouvernements bénéficiaires. Ils sont confiés à des intermédiaires, principalement des ONG ou des organisations privées.

Devenues des acteurs incontournables dans l'implémentation des programmes de développement et d'actions humanitaires, les organisations non gouvernementales (ONG) interviennent dans divers secteurs des pays à revenu faible ou intermédiaire et répondent à des besoins des populations, souvent non couverts par l'État comme l'éducation, la santé, l'environnement, l'autonomisation des femmes, etc.

En fonction de leurs mandats respectifs, les ONG soutenues par les agences de Nations-Unies et autres programmes de coopération mettent en œuvre des projets multisectoriels d'urgence et de développement dans les domaines relevant de leurs missions. Ainsi, pour la mise en œuvre de ces programmes et projets, les ONG utilisent des fonds alloués par des organismes donateurs. Cela étant, une attention toute particulière est accordée à la manière dont les ressources mises à leur disposition sont utilisées pour atteindre, dans les délais requis, les résultats escomptés.

Par ailleurs, les défis liés à la gestion financière des ONG ne sont pas uniquement liés au sous-financement, mais également à des défaillances internes en matière de transparence et de redevabilité. Cependant, leur capacité à mobiliser des ressources reste un défi majeur dans un environnement concurrentiel où les donateurs exigent rigueur, transparence et redevabilité.

Selon Pidenam (2021), la redevabilité est un principe caractéristique presque universel des déclarations de politiques générales des programmes des organisations internationales de développement. La redevabilité ou conformité envers les financeurs fait référence à la reddition des comptes suivant des normes et des pratiques préalablement établies par ces derniers. Elle implique la production de rapports à mi-parcours et finales, et des audits externes permettant de s'assurer de la sincérité et conformité des actions menées sur le terrain par rapport aux attentes des bailleurs.

En proie, depuis plusieurs années aux attaques du groupe terroriste Boko Haram, la région de l'Extrême-Nord Cameroun concentre une grande partie des besoins humanitaires du pays. Selon les données récentes publiées par l'Institut national de la statistique (INS), cette région enregistre un taux de pauvreté de 74,3 %, soit le plus élevé du pays. Cette situation critique est aggravée par l'insécurité chronique, les déplacements forcés de populations, la précarité alimentaire et le faible accès aux services de base.

La mobilisation de financements pour les ONG locales et internationales opérant dans cette région revêt une importance stratégique. Or, l'efficacité de cette mobilisation dépend fortement de la capacité de ces organisations à faire preuve de transparence et de redevabilité vis-à-vis des donateurs.

La question de l'origine des ressources des ONG est sujet à controverse au plan politique, médiatique et institutionnel et touche à la légitimité, à l'indépendance et à la perception publique de ces organisations.

La mobilisation des ressources constitue aujourd'hui l'un des défis majeurs pour les ONG au Cameroun. Dans un contexte marqué par la rareté des financements, de concurrence accrue entre organisations de la société civile et les exigences de plus en plus croissantes des bailleurs, les ONG peinent à produire des informations financières fiables sur l'utilisation des fonds alloués. Selon les données du Financial Tracking Service(FTS) du Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA), seulement 45,2 % du Plan de Réponse Humanitaire du Cameroun, estimé à 371 millions USD, a été financé en 2024. Ce faible niveau de mobilisation de ressources met en exergue la compétition croissante entre les ONG pour accéder aux financements disponibles.

Malgré l'existence de référentiels comptables tels que le SYSCOHADA révisé, le SYCEBNL (en vigueur depuis le 1er janvier 2024) ou encore des normes IPSAS, nombre d'ONG ne respectent pas les exigences légales et réglementaires en la matière. Cette situation engendre des rapports financiers incomplets, un manque de transparence et, par conséquent, une perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires techniques, institutionnels et financiers et des risques de financements illicites (blanchiment, terrorisme, etc.) qui nuisent à l'image du secteur associatif et compromettent la confiance des bailleurs internationaux.

Face à la presse, le 10 décembre 2024¹, le Ministre camerounais de l'Administration Territoriale a révélé qu'entre 2021 et 2024, certaines ONG locales avaient reçu près de 16 milliards de FCFA de financements extérieurs sans être en mesure de produire les rapports financiers et d'activités requis. Ce manquement aux obligations de transparence et de reddition de comptes a conduit à des mesures de suspension à leur encontre. Une telle situation illustre clairement que, même lorsque les financements existent, leur pérennité dépend étroitement de la capacité des ONG à mettre en place des mécanismes comptables

¹ Le Ministre de l'Administration territoriale face à la presse
<https://minat.gov.cm/libertes-publiques-le-minat-eclaire-la-presse-sur-la-suspension-des-ong/>

fiables et conformes aux exigences réglementaires. Cela justifie la pertinence d'une étude portant sur l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources, particulièrement dans un contexte aussi vulnérable que celui de l'Extrême-Nord Cameroun. D'où la question centrale : Dans quelle mesure les normes et les mécanismes comptables des ONG influencent-elles leur capacité à mobiliser des ressources ?

- Dans quelle mesure les pratiques comptables harmonisées des ONG améliorent-elles leur accès aux financements?
- Comment la mise en place des dispositifs de contrôle interne des ONG renforce-t-il la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds ?
- De quelle manière l'adoption de technologies numériques par les ONG renforce-t-elle leur capacité à mobiliser des financements ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Analyser l'influence des pratiques comptables harmonisées des ONG sur la mobilisation de leurs ressources.
- Examiner l'effet des dispositifs de contrôle interne sur la crédibilité perçue des ONG dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.
- Analyser l'influence de l'adoption des technologies numériques sur la transparence financière et la mobilisation des ressources des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

Cette étude présente un intérêt multiple :

- Pour les ONG, elle propose des pistes d'amélioration de leur gouvernance financière afin de mobiliser plus de ressources dans un contexte de rareté des ressources.
- Pour les bailleurs, elle permet de mieux apprécier les risques associés à certains partenaires.
- Pour les décideurs publics, elle alimente la réflexion sur la réglementation comptable et celle des flux financiers vers les ONG dans un contexte de fragilité institutionnelle.

En dépit de l'objectif commun poursuivi par les donateurs et leurs partenaires de mise en œuvre de projets et de programmes, des tensions et des divergences naissent parfois entre ces organismes partenaires en raison des structures et mécanismes de contrôle mis en place (Crozier et Friedberg; 1977) . Ces tensions pourraient survenir en raison des exigences des bailleurs de fonds qui ne correspondent pas toujours aux réalités de terrains des ONG, qui évoluent souvent dans un contexte de fragilité institutionnelle d'une part.

D'autre part, la relation bailleurs-ONG pourrait être appréhendée sous le prisme de la relation principal-agent en proie aux asymétries informationnelles .

Au regard de la pertinence et de la nécessité d'une information financière fiable, la justification et la production de rapports financiers à l'endroit des donateurs est un enjeu vital au sein des ONG. Une gestion financière rigoureuse permet aux ONG de maximiser leur impact sur le terrain et de documenter les bonnes pratiques contribuant ainsi à une amélioration continue des processus et de l'apprentissage collectif tout en émettant des signaux crédibles aux donateurs.

La possibilité qu'a le Bailleur de fonds de s'acquitter de ses engagements contractuels et celle qu'a l'ONG d'exécuter de manière satisfaisante un projet tiennent fondamentalement à la qualité du système de reddition de comptes. En l'absence d'un dispositif de contrôle interne, il est difficile de savoir si les ressources financières dépensées ont contribué de manière efficace et efficiente aux objectifs du projet.

Il est à noter qu'une organisation dotée d'un bon système de gestion comptable et de suivi évaluation appliqué atteint souvent ses résultats dans les meilleures conditions possibles et est toujours convoitée par plusieurs bailleurs (Proulx et Brière; 2014). Sans un système de contrôle interne solide (séparation des tâches, suivi des audits, validation des pièces, etc.), l'information comptable produite pourrait perdre sa crédibilité (Djerbi et Zouhai, 2013).

D'où la formulation des deux premières hypothèses de recherche suivantes :

H1 : Les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

H2 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.

Les pratiques comptables des ONG pourraient être améliorées grâce à des technologies numériques, permettant d'automatiser le suivi et la gestion financière dans l'atteinte des objectifs des organisations (Chinthana et al, 2022) surtout que les bailleurs de fonds internationaux imposent des standards stricts en matière de reporting financier. Elles renforcent l'exigence de transparence comptable et de redevabilité dans la gestion des fonds, qu'ils soient publics ou privés (Ryfman, 2006) De cette analyse découle la troisième hypothèse de recherche.

H3 : L'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

Pour répondre à la question principale de recherche, la démarche utilisée est hypothético-déductive. À la lumière du cadrage théorique, des rapports financiers, textes réglementaires et des données issues du Financial Tracking Service (FTS) de l'OCHA, une triangulation des sources de données a permis de formuler et tester les hypothèses de recherche. Un questionnaire structuré, pour la collecte des données, a été administré auprès des cadres et responsables de 20 ONG locales et internationales opérant à l'Extrême Nord du Cameroun.

Première Partie : Cadre conceptuel et théorique des normes, pratiques comptables et de la mobilisation des ressources des ONG

La présente partie est consacrée à l'analyse conceptuelle et théorique de l'étude, qui est une étape importante du processus de recherche. Les concepts saillants relatifs aux normes et pratiques comptables, mobilisation des ressources et organisations non gouvernementales (ONG) seront analysés et mis en exergue.

L'objectif est de délimiter et de fournir le sens véritable des concepts qui sont appréhendés et de présenter la grille de lecture des théories mobilisées qui permettront de simplifier et de faciliter la compréhension. Il sera présenté dans ce cadre, après définition des concepts, une série de travaux et théories se rapportant à l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG. L'accent est mis sur le contexte camerounais pour les illustrations. Cette première partie s'étend donc sur deux chapitres. Le premier est réservé à l'analyse des concepts et des théories. Le second quant à lui est celui qui fait l'état des lieux sur l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources.

Chapitre 1 : Analyse conceptuelle des normes et pratiques comptables et mobilisation des ressources des ONG

Dans ce chapitre, il est question de poser les bases conceptuelles et théoriques de la recherche qui vont guider l'analyse tout au long de l'étude. Avant d'aborder les questions et les problèmes soulevés par le sujet objet de cette recherche, il est essentiel de clarifier les concepts clés mobilisés dans cette étude. Certaines expressions, bien qu'utilisées couramment dans le langage professionnel ou scientifique, peuvent revêtir des sens différents selon les contextes. Il est donc nécessaire de les définir de manière précise afin d'éviter toute ambiguïté ou interprétation erronée.

Une fois les concepts fondamentaux explicités, il sera question de présenter l'environnement juridique et institutionnel dans lequel les ONG évoluent au Cameroun.

Ce travail de clarification des concepts et d'ancrage empirique constitue un passage obligé à partir duquel les observations et les résultats pourront être interprétés de façon cohérente et pertinente.

1.1. Normes et pratiques comptables

Une norme comptable est une règle structurante qui encadre les pratiques de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et de publication de l'information financière. Elle vise à renforcer la fiabilité, la comparabilité, la compréhension des états de synthèse et facilite leur contrôle par les parties prenantes. Elle s'appuie sur des référentiels comprenant à la fois des principes directeurs, des règles précises et des méthodes comptables.

Pour Mhedhbi (2010), l'application de ces normes permet aux responsables en charge de l'élaboration des états financiers de produire une information structurée et fiable, qui donne aux différents utilisateurs, investisseurs, bailleurs, administrations, partenaires, l'assurance que cette information reflète une image fidèle de la situation financière et patrimoniale de l'entité concernée.

Les normes et pratiques comptables sont des recommandations techniques sur la façon d'enregistrer, de classer et de mettre à disposition l'information financière (Lauzon, 1985). Pour Guillaume (1971) « tout modèle est indissociable de ses objectifs et on ne peut le juger que par référence au but qu'il entend servir ». Ainsi, les normes comptables doivent être comprises dans le cadre des objectifs économiques, financiers et politiques qu'elles promeuvent.

1.1.1. Les normes comptables internationales applicables au secteur privé

Principalement développés par l'International Accounting Standards Board (IASB)², les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) succèdent aux normes IAS (International Accounting Standards) et ont été largement adoptées par les entreprises cotées en bourse dans plus de 140 pays.

L'objectif de l'IASB, organisme essentiellement composé de professionnels de la comptabilité et de la finance est d'harmoniser les différents référentiels comptables à l'échelle mondiale afin de permettre une meilleure comparaison des informations financières issues de contextes économiques et juridiques différents et de standardiser la présentation des états de synthèse (Véron, 2007).

Les normes comptables IFRS répondent à une logique marchande et pro-investisseur. Elles sont largement orientées vers les marchés financiers et la recherche des capitaux. Cette orientation s'explique par le fait que ces normes sont issues de contextes anglo-saxons, marqués par une philosophie actionnariale de l'information comptable (Colasse, 2000) et un ancrage dans la tradition juridique du Common Law. Elles poursuivent plusieurs objectifs fondamentaux :

- Fournir une information financière pertinente et fiable aux investisseurs, créanciers, autorités et autres parties prenantes ;
- Favoriser la comparabilité des états de synthèse entre entreprises de pays différents.
- Renforcer la transparence et la gouvernance financière, en militant pour l'harmonisation des pratiques comptables ;
- Faciliter l'accès aux financements, notamment pour les multinationales.

Les normes IFRS s'adressent principalement aux entités cotées en bourse, mais de plus en plus de pays s'en inspirent comme base pour les normes nationales ou les imposent à certaines catégories d'entreprises non cotées.

Les normes IFRS sont mal adaptées aux ONG car elles valorisent les actifs selon leur potentiel de profit plutôt que leur utilité sociale. Elles ignorent aussi les dons en nature et restent peu accessibles aux petites structures, en raison de leur technicité.

1.1.2. Les normes comptables internationales applicables au secteur public

Les principales normes comptables internationales applicables au secteur public ont été mises en place dès 1997 par le Conseil des normes comptables du secteur public (IPSASB) sous l'égide de l'IFAC (International Federation of Accountants).

² L'IASB a été créé en 1973 par Henri Benson, petit-fils d'un des 4 frères fondateurs du cabinet Coopers aujourd'hui PwC (Pricewaterhousecoopers).

Les normes comptables internationales du secteur public désignées normes IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) visent à harmoniser la présentation de l'information financière dans le secteur public et parapublic. Fondées suivant une logique de transparence, de comparabilité et de redevabilité, elles s'inspirent des normes internationales IFRS du secteur privé tout en s'adaptant aux spécificités des entités publiques.

L'adoption des normes IPSAS est promue par de nombreux bailleurs (Banque mondiale, FMI, Union européenne), qui les associent à une amélioration de la gouvernance financière, de la discipline budgétaire et de la confiance des partenaires internationaux (Tawiah et al., 2023). Les normes IPSAS se déclinent en deux systèmes : la base de caisse, plus simple, et la base d'exercice, plus complète, permettant d'apprécier les droits, dettes, actifs et passifs d'une entité publique.

D'après les travaux de Yasmine et al. (2024), la mise en œuvre des normes IPSAS pose de nombreux défis dans les pays en développement, notamment en Afrique subsaharienne. Bien que éligibles à l'adoption des normes IPSAS en raison de l'utilisation des fonds publics ou de contributions internationales, les ONG font face à d'importantes contraintes. Dans un premier temps, la technicité élevée desdites normes fondées sur des concepts anglo-saxons, peu compatibles avec les systèmes comptables existants basés sur le droit civil (Colasse, 2000). Ensuite, le manque de compétences humaines constitue une barrière majeure. Les ONG locales manquent souvent de comptables formés aux IPSAS, et ne disposent pas de capacités internes pour assurer une transition vers la comptabilité d'exercice (Ismailie et Vokshi, 2021).

Ensuite, les ONG font face à des coûts de mise en œuvre élevés notamment l'acquisition de logiciels spécialisés, la formation continue du personnel, l'assistance technique, l'adaptation des procédures internes à l'esprit des normes IPSAS. À cela s'ajoute une complexité opérationnelle liée à la diversité des sources de financement, à la multiplicité des exigences des bailleurs, et à l'inadéquation des délais de reddition de comptes.

Enfin, les ONG locales reçoivent rarement le soutien des institutions nationales et internationales dans leur démarche d'adoption des normes IPSAS contrairement aux États. Elles ne bénéficient pas d'un appui coordonné visant à harmoniser leurs pratiques et sont souvent contraintes à adopter une approche hybride, combinant les pratiques inspirées de la comptabilité OHADA avec les éléments IPSAS, ce qui réduit la cohérence et la fiabilité des rapports financiers.

1.1.3. Les normes comptables applicables aux Organismes à But Non Lucratif (OBNL) dans l'espace OHADA.

Depuis le 1er janvier 2024, les normes comptables applicables aux Entités à but Non Lucratif dans l'espace OHADA sont celles de l'Acte Uniforme relatif au Système Comptable des Entités à but Non Lucratif (SYCEBNL) dans l'espace OHADA.

Adopté depuis décembre 2022, le SYCEBNL vient combler un vide, qui amenait souvent les OBNL à adapter le plan comptable OHADA à leurs spécificités notamment l'obligation de tenir un registre des donateurs pour toutes les libéralités (dons et legs) reçues. Ce registre doit être signé, paraphé et numéroté par la juridiction compétente de chaque État partie et contenir des informations détaillées sur les donateurs et les montants reçus tout en respectant les principes fondamentaux de l'OHADA, notamment :

- Principe de la continuité d'exploitation, qui suppose que l'entité poursuivra ses activités;
- Principe d'indépendance des exercices, les opérations comptables doivent être rattachées à l'exercice auquel elles se rapportent;
- Principe des coûts historiques, les immobilisations doivent être enregistrées à leur coût d'acquisition;
- Principe de prudence, les incertitudes et les pertes probables doivent être évaluées prises en compte;
- Comptabilité en partie double, toute opération affecte au moins deux comptes, un au débit et un au crédit.

En fixant un cadre comptable spécifique, cette norme assure une présentation homogène des comptes et renforce la comparabilité des informations financières entre États membres (N'Dour et Kouassi, 2023). Le SYCEBNL représente une avancée majeure pour la transparence et l'harmonisation de la comptabilité des OBNL en zone OHADA. En offrant un référentiel adapté à leurs spécificités, il contribue à renforcer la gouvernance financière, à faciliter l'accès aux financements et à accroître la crédibilité des projets à impact social.

1.2. Les ONG et la mobilisation des ressources

Dans les contextes de crise et de fragilité institutionnelle, les ONG, partenaires privilégiés des Agences des Nations et autres structures privées et publiques soutiennent les gouvernements dans la réponse holistique en faveur des populations vulnérables (Ludovic.,2023).

Ainsi, pour la mise en œuvre de leurs programmes sur terrain, les ONG reçoivent diverses ressources de différents donateurs. Cela étant, une attention toute particulière est accordée à la manière dont les ressources sont utilisées pour atteindre dans les délais requis les résultats de qualité avec efficacité et efficience. Cette exigence est essentielle pour parvenir aux changements souhaités et préserver à la fois la confiance des bailleurs de

fonds pour la continuité des financements, garantir la qualité, la durabilité des actions et renforcer la redevabilité envers les populations bénéficiaires.

1.2.1. Définitions et typologie des ONG

Le terme « organisations non gouvernementales » (ONG) renvoie aux entités privées, sans but lucratif intervenant dans divers des domaines allant de la santé et l'éducation à la protection de l'environnement et à la promotion des droits humains. Pour la Banque Mondiale (1999), une ONG est une organisation privée qui dispose de compétences techniques et de ressources financières provenant des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou de donateurs privés. Elle vise à aider les personnes en détresse, promouvoir les intérêts des pauvres, protéger l'environnement, fournir des services sociaux de base ou entreprendre des actions de développement communautaire. Elle adopte des méthodes de gestion comparables à celles du secteur formel et donc la flexibilité permet d'opérer tant au niveau local, en répondant rapidement à des besoins communautaires, qu'au niveau international, en influençant les grandes politiques de développement. On distingue généralement :

- Les ONG locales (ancrées dans les communautés);
- Les ONG nationales (ayant une envergure nationale) ;
- Les ONG internationales (présentes dans plusieurs pays).

Sur le terrain, les ONG remplissent principalement une fonction de prestataire de services en se substituant parfois aux services publics défaillants via la mise en œuvre des programmes et projets au profit des populations délaissées par les pouvoirs et politiques publiques.

Les ONG ne se limitent pas seulement à la mise en œuvre de programmes et projets, elles se positionnent comme des catalyseurs de changement politique et social à travers des campagnes de sensibilisation, des rapports d'enquête et des actions visant à faire pression sur les gouvernements, les institutions financières et les entreprises pour qu'ils adaptent leurs pratiques ou réforment leurs politiques.

1.2.2. Mobilisation des ressources : mécanismes et contraintes

La Théorie de la mobilisation des ressources apparue dans les années 1970 stipule que la mobilisation des ressources est un processus essentiel dans divers secteurs. Ce processus implique l'acquisition et l'utilisation stratégique de ressources pour atteindre des objectifs spécifiques. La mobilisation des ressources désigne l'ensemble des actions visant à acquérir des financements et des moyens logistiques ou humains pour exécuter les missions. Le processus de recherche et de mobilisation de ces financements et moyens logistiques peut être conceptualisé comme un cycle sans fin comprenant quatre phases interconnectées notamment :

- Identification des opportunités de financements par les ONG ;
- Élaboration de propositions techniques et financières ;
- Déblocage des moyens financiers, logistiques et humains par les bailleurs de fonds ;
- Mise en œuvre de projets et programmes et reporting.

Pour Revillard (2015), la capacité à mobiliser des ressources pour une organisation est aussi liée au contexte politique, économique et social dans lequel elle évolue en sus des facteurs qui lui sont propres. La mise en œuvre de la plupart des projets portés par les ONG sont tributaires des organismes donateurs. Pour avoir droit à un financement de leur part, les ONG doivent généralement respecter une série de conditions de financement (Elbers et Arts; 2012). Le développement des ONG s'accompagne de défis majeurs. D'une part, la multiplicité d'acteurs et la compétition pour les financements qui entraînent des chevauchements d'activités ou la fragmentation des interventions. D'autre part, l'exigence croissante de reddition de comptes conduit les ONG à se doter de dispositifs de suivi-évaluation sophistiqués, parfois au risque de privilégier la mesure des indicateurs au détriment de la qualité relationnelle avec les bénéficiaires. Enfin, la dépendance aux financements externes expose certaines organisations à des injonctions thématiques qui ne coïncident pas toujours avec les besoins réels des populations.

Malgré ces contraintes, les ONG restent des acteurs incontournables de la gouvernance mondiale, complétant l'action de l'État et des marchés. En tissant des réseaux transnationaux, elles diffusent des savoir-faire, défendent des modèles de développement alternatifs et contribuent à renforcer la société civile. Leur existence et leur évolution témoignent de la vitalité d'un engagement citoyen qui, au-delà des projets concrets, façonne les normes et les pratiques du développement dans un monde en mutation.

1.2.3. Cadre institutionnel et juridique des ONG au Cameroun

Au Cameroun, l'existence et le fonctionnement des ONG sont régis par les lois sur la liberté d'association du 19 décembre 1990 et celle n°99/014 du 22 décembre 1999 portant régime juridique applicable aux ONG d'origine camerounaise ou non et fixant les modalités relatives à leurs activités sur le territoire national.

L'article 2(1) de la loi n°99/014 du 22 décembre 1999 dispose que, une ONG est « une association déclarée ou une association étrangère autorisée conformément à la législation en vigueur, et agréée par l'administration en vue de participer à l'exécution des missions d'intérêt général ».

S'agissant des ONG locales, les dispositions de l'article précités mettent en exergue deux préalables juridiques à savoir :

- L'existence préalable d'une association en règle avec les dispositions de la loi sur la liberté d'association ;
- L'obtention d'un agrément spécifique en tant qu'ONG.

En ce qui concerne les ONG internationales, la loi introduit une exigence supplémentaire, l'existence d'une contribution effective de trois ans aux missions d'intérêt général au Cameroun.

L'agrément des ONG est accordé par le Ministre chargé de l'Administration territoriale suivant avis motivé d'une commission technique composée de représentants des administrations publiques concernées et d'acteurs de la société civile.

Le rôle de cette commission est d'évaluer la pertinence et la contribution réelle de l'organisation candidate aux objectifs de développement du Cameroun et de s'assurer que les structures internes de gouvernance de l'ONG respectent les principes de transparence, de redevabilité et de non-lucrativité.

L'agrément accordé permet aux ONG de bénéficier d'un certain nombre de droits juridiques et patrimoniaux. Elles peuvent notamment :

- Acquérir à titre onéreux ou gratuit les locaux nécessaires à leurs activités administratives ou opérationnelles ;
- Posséder des biens immobiliers strictement liés à la réalisation de leur objet social ;
- Recevoir des dons et legs de toute nature, nationaux ou internationaux, sous réserve d'autorisations spécifiques en ce qui concerne les biens immobiliers ;
- Bénéficier de subventions publiques accordées par les personnes morales de droit public.

En contrepartie des droits suscités, les ONG sont soumises à un ensemble d'obligations dont l'objectif est d'assurer la transparence de leur fonctionnement, il s'agit principalement :

- Un contrôle financier annuel réalisé par un commissaire aux comptes ou un organisme habilité ;
- La transmission annuelle à l'administration d'un rapport financier (recettes, dépenses, inventaire du patrimoine) accompagné d'un programme d'activités ;
- La tenue de documents comptables conformes aux normes en vigueur ;
- La déclaration des sources de financement extérieur.

La loi de 1999 a également introduit une logique de partenariat encadré entre l'État et les ONG. Ces dernières sont appelées à agir en complémentarité avec les politiques publiques, en qualité d'auxiliaires de l'administration. Cette disposition traduit une volonté de l'État de canaliser l'action des ONG vers des objectifs précis, fixés par les stratégies nationales ou les plans sectoriels.

Si cette orientation peut favoriser la coordination et l'efficacité des interventions, elle pose toutefois la question de l'autonomie des ONG et de leur capacité à jouer un rôle critique et innovant. Plusieurs chercheurs (Tchatchoua, 2018) ont mis en évidence les risques de

cooptation et de dépendance, notamment lorsque les financements sont majoritairement d'origine publique.

Malgré un cadre juridique clair, la mise en œuvre effective de la loi de 1999 est confrontée à certaines difficultés notamment :

- La complexité des procédures d'agrément, souvent longues et peu transparentes ;
- La méfiance de certains acteurs de l'administration à l'égard des ONG internationales perçues comme vecteurs d'influence ;
- Le manque de capacité des ONG locales à se conformer aux exigences comptables et administratives ;
- Les défauts de coordination entre les différents ministères et les ONG sur le terrain.

En outre, les contraintes imposées aux ONG pour l'accès aux financements internationaux limitent leur indépendance stratégique.

1.3. Cadres et référentiels comptables des bailleurs de fonds

Les ONG dépendent fortement des financements externes pour mener à bien leurs missions. Cette dépendance s'accompagne d'une diversité et complexité de normes et pratiques redditionnelles imposées par les différents bailleurs de fonds. Chaque donateur, qu'il soit une institution gouvernementale, une fondation privée ou une agence de développement multilatérale édicte ses propres règles et formats de justification des dépenses et de reddition de comptes. Cet état de choses crée un véritable "mille-feuille administratif" qui pèse sur les capacités opérationnelles et financières des ONG et les oblige à faire un choix entre la conformité administrative et financière et l'affectation des ressources aux missions de terrain.

1.3.1. Pratiques des bailleurs de fonds et multiplicité de référentiels

Afin de s'assurer et de vérifier la conformité aux normes imposées par les bailleurs de fonds, des cabinets indépendants sont souvent recrutés par ceux-ci pour tester la fiabilité des systèmes de contrôle interne des ONG et l'atteinte des objectifs contractuels. Le non-respect des normes imposées entraîne souvent la récupération des fonds alloués, ce qui représente un risque financier important pour ces ONG.

Le tableau 2 présente une analyse comparative des normes et pratiques comptables associées à certains bailleurs de fonds et justifie la nécessité pour les ONG de mettre en place des systèmes de gestion financière flexible et une organisation agile pour répondre aux exigences des bailleurs de fonds et s'assurer de leur confiance.

Tableau 1: Analyse comparative des normes et pratiques comptables par bailleur de fonds

Type de Bailleur de Fonds	Objectif du Reporting	Normes Comptables Souvent Requises / Attendues	Fréquence et Audits Typiques
Union Européenne (UE)	Rigueur budgétaire, conformité aux règles d'éligibilité, résultats attendus.	Comptabilité par projet ; conversion possible en normes nationales	Trimestriels ou semestriels ; audits externes obligatoires.
USAID (United States)	Conformité réglementaire, efficacité, redevabilité.	US GAAP ou normes locales robustes	Rapports fréquents ; audits internes et externes.
Agences Onusiennes	Transparence, efficacité opérationnelle, harmonisation globale.	Trimestriels ou annuels ; audit ONU ou externe accrédité.	Trimestriels ou annuels ; audit ONU ou externe accrédité.
Fondations Privées	Impact stratégique, innovation, résultats à long terme.	IFRS pour PME ou normes locales	Annuel ou biennuel ; audit selon seuils.
Gouvernements Nationaux (hors UE/USAID)	Conformité aux lois nationales, impact sur le développement local.	PCGA nationaux (ex : OHADA)	Annuel ou biennuel ; audits internes ou mixtes

1.3.2. *Projet d'harmonisation des normes et pratiques comptables applicables au secteur associatif*

Attendu pour 2026, le projet IFR4NPO (International Financial Reporting for Non-Profit Organizations) est une initiative visant à harmoniser et normaliser les normes et pratiques comptables des organisations à but non lucratif (OBNL) à adopter par les bailleurs de fonds, les gouvernements et les ONG.

Il vise à renforcer et à harmoniser la gestion financière et comptable des ONG afin de la rendre plus rigoureuse, transparente et comparable.

Porté conjointement par Humentum³ et le Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), il vise à combler un vide historique dans les référentiels comptables internationaux, jusqu'ici conçus autour des réalités des entreprises marchandes.

Plusieurs milliards de dollars issus principalement des dons et subventions publiques ou multilatérales transitent par les ONG en vue de la mise en œuvre des programmes et projets dont elles ont la charge chaque année à travers le monde. Pourtant, comme le souligne Costa et Ramus (2012), la diversité des pratiques comptables dans ce secteur nuit à la transparence

³ Humentum est une organisation mondiale à but non lucratif axée sur le renforcement des capacités opérationnelles des ONG et acteurs du développement.

financière, à la comparabilité des états financiers et à la confiance des donateurs. Dans son rapport sur la gouvernance financière des ONG (2015), la Banque mondiale souligne que l'absence de référentiel comptable unifié présente un risque élevé pour la reddition des comptes. Suite à ce constat, le projet IFR 4 NPO a vu le jour en 2019 avec pour but de créer un cadre conceptuel et un ensemble de normes financières spécifiques aux OBNL. Pour Cowley (2020), un tel référentiel permettra aux ONG de démontrer leur efficacité, leur redevabilité et leur impact.

Largement inspirés des normes du cadre conceptuel de l'IASB tout en s'adaptant aux missions et à la spécificité des OBNL, qui n'ont pas de propriétaires ou actionnaires à rémunérer contrairement aux entreprises, les innovations majeures dudit projet sont :

- Une norme dédiée à la présentation états financiers incluant une situation financière, un état des ressources et des charges, un état de variations des fonds nets, et des notes explicatives permettant de justifier l'origine des ressources et leur utilisation;
- Une prise en compte des contributions non monétaires (in-kind contributions), des dons matériels et du bénévolat;
- Un traitement comptable particulier pour les subventions conditionnelles, souvent liées à des indicateurs de performance.

La mise en œuvre de ce référentiel pose plusieurs défis notamment liés à la taille et au capacité technique des différentes ONG pour son application, qui peuvent avoir du mal à intégrer des normes complexes lorsqu'elles sont de petite taille (Ebrahim et Weisband ; 2007). Un autre enjeu est celui de l'harmonisation aux normes comptables nationales et crée des écarts d'interprétations, voire des incohérences en rapport avec la réglementation.

Bourmistrov et Christensen (2022) soulignent que la normalisation comptable pour être efficace devrait être intégrée dans une culture organisationnelle de redevabilité.

Il s'agissait dans ce chapitre de présenter les concepts clés de l'étude, un accent particulier a été mis sur les concepts relatifs aux normes et pratiques comptables ainsi qu'à la mobilisation des ressources des ONG. Les principaux référentiels comptables applicables ont été présentés (IFRS, IPSAS, SYCEBNL, IFR4NPO) et le cadre institutionnel dans lequel les ONG évoluent au Cameroun.

Il ressort de cette présentation que les normes visent à renforcer la transparence, la comparabilité et la redevabilité et que leur mise en œuvre demeure complexe pour les ONG en raison de leur technicité, de leur coût et de la diversité des exigences imposées par les bailleurs.

Chapitre 2 : Cadre théorique de l'étude

Ce chapitre est consacré à la présentation des principales théories et recherches en lien avec l'influence des normes et pratiques comptables sur la capacité des organisations non gouvernementales à mobiliser des ressources. Il s'appuie sur des contributions académiques en comptabilité, finance du développement et gestion des ONG pour éclairer la relation entre cadres réglementaires, qualité de l'information financière et attractivité vis-à-vis des donateurs. L'objectif est de restituer l'état de l'art scientifique, d'identifier les apports conceptuels majeurs et les lacunes méthodologiques principales, afin de situer notre problématique dans un contexte théorique solide et de mettre en évidence les pistes de recherche à approfondir.

2.1. Théorie contractuelle de la firme et le financement de projets

Les économistes néo-institutionnels, représentent la firme comme un ensemble de contrats en se basant sur le Modèle financier. Dans le cas d'espèce, le contrat est un engagement réciproque entre deux individus ou deux institutions (organisations). Cette théorie de la firme a deux courants: la théorie du principal-agent et la théorie des coûts de transaction (Essoua, 2012).

Selon Ferrière (op cit.), 94,7% des projets humanitaires financés par les organisations internationales et autres sont mis en œuvre par des organismes partenaires. La relation entre bailleurs de fonds et ONG peut être analysée à travers la théorie du principal-agent, qui met en évidence l'importance des contrats dans la gestion des projets. Ces contrats doivent garantir une transparence et une efficacité maximales pour éviter tout conflit d'intérêt et assurer la réalisation des objectifs.

2.1.1. *Rendre compte : une obligation contractuelle*

Les ONG qui mettent en œuvre les projets humanitaires ou de développement financés par les bailleurs de fonds internationaux sont très souvent confrontés à l'obligation de rendre compte aux financeurs. En raison des objectifs des bailleurs de fonds et de leur cadre légal, ceux-ci imposent des mécanismes de redevabilité ou conformité suivant des normes et pratiques préalablement établies par eux.

La redevabilité implique la production des rapports d'évaluation à mi-parcours et finales, des audits externes permettant de s'assurer de la sincérité et conformité des actions menées sur le terrain par rapport aux objectifs assignés par les donateurs.

Pour Crozier et Friedberg (op cit.), les mécanismes de contrôle sont souvent sources de tensions et de divergences entre les donateurs et les partenaires de mise en œuvre alors

qu'ils poursuivent le même objectif, celui de l'utilisation optimale des ressources allouées au projet. Les tensions pourraient survenir par exemple lorsque les bailleurs de fonds exigent aux ONG, des documents trop contraignants ou indicateurs qui ne correspondent pas aux réalités du terrain.

Cette obligation de rendre compte influence les relations bailleurs-ONG, car les règles imposées ne sont pas toujours adaptées à la nature et au contexte des projets. Ces mesures administratives mises en place créent souvent un climat de méfiance et réduisent les marges de manœuvre des partenaires des ONG. Donnadieu (2023) souligne que, l'un des instruments de contrôle que les donateurs utilisent pour s'assurer que la mise en œuvre d'un projet est conforme à leurs prévisions est le rapport financier qui permet d'auditer les pièces justificatives à chaque étape de la chaîne de la dépense.

Ce rapport, bien qu'indispensable, peut aussi devenir une source de tension entre les donateurs et les ONG qui exécutent parfois leurs missions dans des contextes où les Etats ont fait faillite et la conformité des pièces justificatives aux normes comptables nationales ou internationales est impossible.

2.1.2. L'Information financière comme instrument de contrôle des Bailleurs de fonds

Les rapports financiers et comptables font partie intégrante de la communication dans tout projet et sont soumis au respect des échéances et modèles mis en place par les bailleurs de fonds car ils constituent un excellent outil d'orientation et de prise de décisions importantes (Djerbi et Zouhair, op cit.).

Au regard de sa pertinence, l'information financière est un élément fondamental dès la première étape du cycle de projet, l'obligation redditionnelle doit être conforme non seulement aux exigences du bailleur de fonds mais également à la législation et la réglementation nationale. Le Bailleur de fonds se doit de connaître le contexte, les capacités de gestion financière et de comptabilité dans les pays où il envisage d'intervenir (Banque mondiale, 1995).

La justification des dépenses est un véritable enjeu au sein des ONG, partenaires de mise en œuvre de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. En plus de garantir la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ces bailleurs de fonds, elle renforce la confiance des bénéficiaires et des parties prenantes. Une gestion financière rigoureuse permet aux ONG de maximiser leur impact sur le terrain et de documenter les bonnes pratiques contribuant ainsi à une amélioration continue des processus et de l'apprentissage collectif.

La qualité du système de gestion financière et les dispositifs de contrôle interne contribuent efficacement au respect des engagements contractuels des bailleurs de fonds et à l'exécution satisfaisante des ressources mises à la disposition des ONG. En l'absence d'un tel

dispositif de contrôle interne, il est difficile de savoir si les ressources financières dépensées ont contribué de manière efficace et efficiente aux objectifs du projet.

Dans les zones en crise, les défis liés à la gestion des financements incluent la collecte des pièces justificatives, la conformité aux normes comptables internationales et nationales. Dans le cas des pays membres de L'OHADA, le SYCEBNL au plan national et les normes comptables internationales selon la nationalité du bailleur de fonds.

2.2. Les asymétries informationnelles et la mobilisation des ressources

Les travaux d' Akerlof (1970), sur les « marchés des lemons », approfondis par Stiglitz et Weiss (1981) sur les risques d'aléa moral et de sélection adverse offrent un cadre d'analyse qui pourrait être transposé dans le domaine de la mobilisation des ressources par les ONG auprès des bailleurs de fonds.

2.2.1. *Transposition au contexte de la mobilisation des ressources des ONG*

Le cadre d'analyse des asymétries informationnelles développé par Akerlof (op cit.) peut être transposé dans le domaine de la mobilisation des ressources des ONG. Au même titre que les vendeurs des voitures d'occasion, les ONG détiennent des informations au détriment des bailleurs de fonds, sur la qualité et la pertinence des projets soumis aux bailleurs de fonds, l'utilisation effective des fonds et la fiabilité des rapports financiers produits. La logique du contrat est au cœur du modèle de financement de projets par les bailleurs de fonds internationaux. Le contrat est un engagement réciproque entre les donateurs et partenaires et ils ont tous besoin d'informations financières fiables disponibles en temps voulu, pour suivre l'état d'avancement des objectifs d'un projet et prendre des décisions judicieuses pour que le projet atteigne ses objectifs (Lauzon et al, 2012).

Sans mécanismes de contrôle fiables, l'asymétrie informationnelle peut conduire les bailleurs à financer des projets de moindre qualité, voire favoriser le détournement des fonds.

Les travaux de Spence (1971) sur la théorie du signal, montrent que certains signaux crédibles tels que des normes internationales, les outils digitaux de suivi pourraient réduire l'asymétrie informationnelle et améliorer la qualité du système de gestion.

2.2.2. *Réduction des asymétries informationnelles par la théorie des signaux*

La théorie des signaux de Michael Spence (1973), stipule que sur un marché dominé par une asymétrie d'information, les acteurs mieux informés peuvent envoyer des signaux crédibles aux acteurs moins informés afin de réduire l'incertitude et prendre des décisions de meilleure qualité .

Transposée à la mobilisation des ressources des ONG, cette théorie suggère que les ONG peuvent émettre des signaux auprès des bailleurs de fonds pour démontrer leur crédibilité.

Lesdits signaux tendent à présenter auprès des bailleurs de fonds leur performance et leur transparence. Ces signaux peuvent prendre plusieurs formes notamment :

- L'utilisation de référentiels reconnus, mise en conformité avec les normes comptables SYSCOHADA révisé, IPSAS ou SYCEBNL;
- La réalisation d'audits indépendants et la prise en compte des recommandations issues desdits audits;
- Une transparence opérationnelle renforcée à travers la digitalisation des processus (ERP, blockchain, plateformes de reporting en ligne) permettant un suivi en temps réel de l'utilisation des fonds.

L'efficacité de ces signaux dépend de leur coût de duplication et de leur lisibilité pour les bailleurs. Un signal trop facile à reproduire perd sa valeur discriminante contrairement à un signal difficile à imiter. Par exemple, un audit externe réalisé selon des normes internationales peut renforcer considérablement la crédibilité d'une ONG et, par conséquent, sa capacité à mobiliser des ressources.

2.2.3. Modèles théoriques et empiriques de l'influence des pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG

L'un des défis majeurs auxquels doivent faire face les ONG est celui de leur capacité à faire le pont entre les systèmes comptables nationaux et les exigences directes ou indirectes des bailleurs de fonds. Cette diversité de pratiques affecte directement la capacité financière des ONG en augmentant les coûts administratifs, car elles doivent investir dans des systèmes comptables sophistiqués, du personnel qualifié en conformité et en reporting, et des audits. Cela peut également créer un détournement des ressources qui pourraient autrement être allouées directement aux programmes.

Le rapport de la Banque mondiale de septembre 2020 sur l'amélioration de la gouvernance publique et de la transparence financière relève que l'absence de normes et pratiques comptables harmonisées dans le cas des ONG locales fait courir à celles-ci des risques de double comptabilisation, de mauvaise allocation des ressources, de corruption et recommande la digitalisation des systèmes de gestion financière et l'harmonisation des cadres comptables.

Les travaux de Pinheiro et Junior (2024), Normand et Wooton (2010) et Mvunabandi et al. (2002) ont mis en exergue le rôle crucial des normes et pratiques comptables solides dans la capacité des ONG à mobiliser efficacement et durablement des ressources. Ils ont souligné que la transparence financière et la production d'états financiers fiables sont essentielles pour instaurer la confiance des donateurs qui exigent des informations claires sur l'utilisation des fonds. Cet état de choses pousse les ONG à adopter des stratégies comptables axées sur la communication de leur impact social.

Les ONG font face à des défis majeurs pour appliquer ces normes au regard de la complexité de la réglementation (comme les IFRS pour les PME) et des réalités opérationnelles (financements ciblés, contextes de conflits). Ces défis rendent la conformité difficile et soulignent la nécessité d'une adaptation des normes au cas spécifique de chaque ONG.

Maende (2023) a identifié les dispositifs de contrôles internes comme des outils clés pour renforcer la responsabilité financière, réduire les risques de fraude et rassurer les donateurs, contribuant ainsi positivement à la mobilisation des ressources. Cependant, leur efficacité dépend de la qualité de leur mise en œuvre concrète. Le tableau ci-dessous synthétise les travaux de l'impact de différentes pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG au Kenya, Afrique du Sud et au Ghana.

Tableau 2: Tableau synthétique des travaux sur l'impact des pratiques comptables sur la mobilisation des ressources.

Pratique comptable	Impact sur la mobilisation des ressources	Référence
Adoption des IFRS pour les PME	Renforce la crédibilité et la confiance des donateurs, mais mise en œuvre difficile en raison d'un décalage avec le contexte local.	Études sur l'Afrique du Sud (Mvunabadi et al., 2022)
Contrôles internes	Effet positif sur la mobilisation des ressources via une meilleure reddition de comptes et la réduction des risques de fraude.	Étude sur Nairobi (Kenya) (Maende, 2023).
Planification financière	Impact limité sur la mobilisation des ressources, soulignant l'importance de la qualité de la mise en œuvre.	Étude sur les ONG kényanes (County, 2023)
Technologies numériques	Améliore la transparence et la confiance dans les transactions financières, renforçant la confiance des donateurs.	Étude sur les dons numériques (Chandana, 2023)
Mobilisation de ressources locales	Diversification des sources de financement, incluant le mécénat d'entreprise et les fonds publics.	Étude sur le Ghana (Kumi, 2017).

2.3. Rappel de l'objet de l'étude et des hypothèses de recherche

Cette section est consacrée au rappel de l'objet de l'étude et à la présentation des hypothèses et leurs bases de formulation.

2.3.1. Rappel de l'Objet de l'étude

L'étude porte sur l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun. Elle vise à déterminer dans quelle mesure les dispositifs comptables en place, la reddition des comptes et le contrôle financier des ONG influencent leur capacité à accéder à des financements, dans un contexte marqué par la vulnérabilité et la rareté des ressources.

La question de recherche qui découle de l'hypothèse générale de l'étude est la suivante : Dans quelle mesure les normes et les mécanismes comptables des ONG influencent-elles leur capacité à mobiliser des ressources ?

Cette question de recherche est le fil conducteur de ses travaux et la base principale des hypothèses de recherche.

2.3.2 . Bases d'hypothèses et formulation des hypothèses

Il conviendrait de rappeler que pour Grawitz (1986) « une hypothèse est une proposition de réponse à la question posée. Elle tend à formuler une relation entre les faits significatifs. Même plus ou moins précise, elle aide à sélectionner les faits observés. Ceux-ci rassemblés, elle permet de les interpréter, de leur donner une signification qui, vérifiée, constitue un élément possible de la théorie ».

Les mécanismes de contrôle créent parfois des divergences et des tensions entre les organismes partenaires (Crozier et Friedberg; op cit.) alors que l'objectif commun est l'utilisation optimale des ressources allouées pour la mise en œuvre de projets et programmes. Les tensions pourraient survenir par exemple lorsque les bailleurs de fonds exigent aux ONG, des documents qui ne correspondent pas aux réalités du terrain. L'obligation de rendre compte influe sur les relations entre les bailleurs de fonds internationaux et les ONG partenaires de mise en œuvre des projets dans la mesure où les règles de contrôle mises en place ne sont pas souvent adaptées à la nature et l'environnement des projets mis en œuvre par les ONG.

Vu son importance, l'information comptable doit être considérée comme l'un des éléments fondamentaux dès les premières étapes du cycle du projet. Étant donné que la situation d'un pays du point de vue de l'obligation redditionnelle affecte la gestion financière de tous projets, le bailleur de fonds doit connaître ce contexte, y compris la législation et la réglementation connexes, et les capacités de gestion financière et de comptabilité dans les pays où il envisage d'intervenir (Banque mondiale 1995).

La justification des dépenses est un véritable enjeu au sein des ONG, partenaires de mise en œuvre de projets financés par les bailleurs de fonds internationaux. En plus de garantir la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ces bailleurs de fonds, elle renforce la confiance des bénéficiaires et des parties prenantes. Une gestion financière rigoureuse permet aux ONG de maximiser leur impact sur le terrain et de documenter les bonnes pratiques contribuant ainsi à une amélioration continue des processus et de l'apprentissage collectif.

La possibilité qu'a le Bailleur de fonds de s'acquitter de ses engagements contractuels et celle qu'a l'ONG d'exécuter de manière satisfaisante un projet tiennent fondamentalement à la qualité du système de reddition de comptes. En l'absence d'un dispositif de contrôle interne, il est difficile de savoir si les ressources financières dépensées ont contribué de manière efficace et efficiente aux objectifs du projet.

Il est à noter qu'une organisation dotée d'un bon système de gestion comptable et de suivi évaluation appliqué atteint souvent ses résultats dans les meilleures conditions possibles et est toujours convoitée par plusieurs bailleurs (Proulx et Brière, 2014).

Dans les zones affectées par des crises prolongées, les défis liés à la gestion des financements incluent la collecte des pièces justificatives, la conformité aux normes comptables internationales et nationales.

Le projet, en tant qu'unité d'œuvre temporaire, constitue un objet contractuel privilégié. Les relations entre le bailleur de fonds, l'organisme de mise en œuvre et les partenaires techniques sont régies par un ensemble de contrats qui définissent les droits et obligations de chacun. Ces contrats doivent être conçus de manière à assurer une gestion financière rigoureuse et transparente, tout en permettant une adaptation aux évolutions du contexte.

Bourguignon et Sundberg (2007) soulignent que les standards des bailleurs de fonds, bien que importants pour la transparence, peuvent cependant devenir un fardeau pour les ONG, notamment lorsque les systèmes comptables locaux sont sous-développés ou inadaptés. Selon Scannell et Tawiah (2024), la plupart des ONG se retrouvent à jongler entre plusieurs cadres normatifs (IPSAS, IFRS, exigences spécifiques des donateurs), ce qui augmente le risque d'erreur, le poids administratif, et la perte de lisibilité financière.

De cette analyse, découle les deux premières hypothèses de travail suivantes :

H1 : Les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

H2 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.

Selon les travaux de Chinthana et al (op cit), les ONG peuvent améliorer leurs pratiques de reddition de comptes grâce à des technologies, permettant ainsi d'automatiser le suivi et la gestion financière pour l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés et d'être alignés aux standards imposés par les bailleurs de fonds internationaux réduisant ainsi les risques d'aléa moral. De cette analyse découle la troisième hypothèse de recherche.

H3 : L'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

Il s'agissait dans ce chapitre de faire un état de l'art sur les questions relatives à l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG.

Il ressort de cette présentation que le financement externe des projets portés par les ONG obéit à une logique de contrats telle développée par les économistes institutionnels et que l'information financière est un outil au service des mécanismes de reporting et d'évaluation mis en place par les donateurs et bailleurs de fonds. Ces mécanismes de contrôle diffèrent

selon le bailleur et génèrent des coûts administratifs importants pour les ONG, qui doivent comprendre non seulement les exigences de chaque bailleur, mais aussi mettre en place des processus internes qui permettent une collecte de données cohérente et une production de rapports adaptables afin de renforcer leur crédibilité et assurer la pérennité des financements. Il apparaît urgent de former le personnel, de digitaliser les processus, et d'harmoniser les différentes pratiques en tenant compte du contexte et des différentes tailles des ONG.

Deuxième partie : Cadre méthodologique et opératoire des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG au Cameroun

Le cadre opératoire méthodologique et opératoire constitue la partie dans laquelle la démarche pour formuler, vérifier et tester les hypothèses de recherche est présentée. Il s'agit ainsi de faire un état de toutes les précautions employées pour observer, poser le problème, émettre des hypothèses, contrôler les biais, éprouver les hypothèses, présenter et discuter les résultats de l'étude. Cette partie s'étend sur deux chapitres également. Le premier chapitre est consacré à la méthodologie, le cheminement conduisant à la formulation des hypothèses, les techniques de collecte et de traitement des données recueillies est présenté. Le second chapitre quant à lui, traite des données collectées lors des enquêtes sur le terrain d'étude. Il est question de présenter et de discuter les résultats obtenus par les outils et les techniques présentés au chapitre précédent.

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'ensemble des méthodes et techniques qui ont été employés sur le terrain d'étude pour collecter les données et informations afin de les traiter et analyser. Pour Aktouf (1987), il ne suffit pas de connaître les techniques et méthodes mais il faudrait savoir les utiliser comme il se doit c'est-à-dire les adapter le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet de la recherche et d'autre part aux objectifs. Ainsi donc, la présentation tour à tour de la population et de l'échantillon de l'étude, l'instrument de recherche et la procédure d'analyse des données constitueront les axes principaux de ce chapitre.

3.1. Cadre géographique et population d'étude

Une brève présentation de la région de l'Extrême Nord du Cameroun précède celle de la population d'étude.

3.1.1. Aperçu de la région de l'Extrême Nord Cameroun

L'étude se concentre sur les ONG opérant dans l'Extrême-Nord du Cameroun, une région marquée par des défis socio-économiques, sécuritaires et humanitaires.

Selon L'Institut National de la Statistique et le rapport national sur l'état de la population camerounaise du BUCREP⁴, la région de l'Extrême-Nord, qui abrite environ 4,3 millions d'habitants sur une superficie estimée à 34 263 km², est la plus peuplée du Cameroun et constitue l'une des dix régions du pays.

⁴ Bureau Central des Recensements et des Études des Populations.

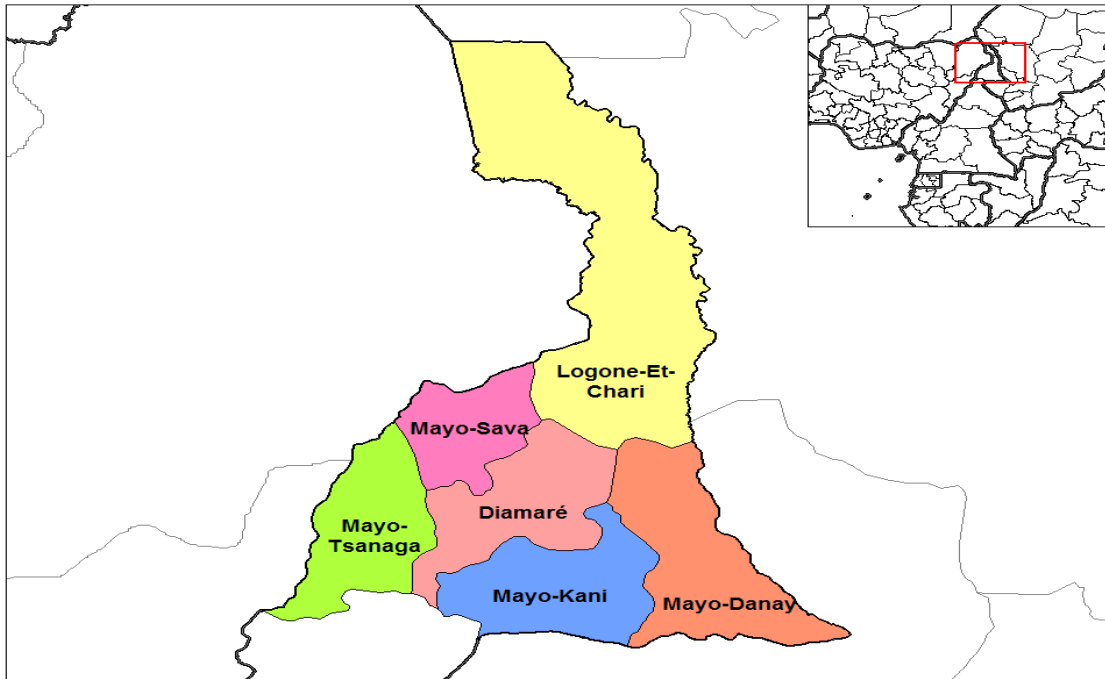


Figure 1 : Carte administrative de la Région de l'Extrême Nord (Source : Site WEB MINAT⁵).

En proie aux incursions de Boko Haram depuis 2013 et aux tensions intercommunautaires, la région de l'Extrême Nord est la plus pauvre du Cameroun avec près de 74% de la population vivant sous le seuil de pauvreté (INS, 2022).

Créée en 1983 par la division de l'ancienne province Nord, la région est subdivisée en six départements (Mayo-Tsanaga, Mayo-Sava, Logone-et-Chari, Mayo-Kani, Mayo-Danay et Diamaré) et en 47 communes. L'accès aux infrastructures de base reste limité, particulièrement en zones rurales : faible électrification, routes dégradées et insuffisance des services de santé. Ce contexte particulier fait de l'Extrême-Nord un cadre pertinent pour analyser l'influence des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG.

3.1.2. Population d'étude et population cible

La population d'étude est constituée essentiellement des ONG implantées dans la région de l'Extrême Nord Cameroun et la population cible est composée des ONG locales, nationales et internationales ayant bénéficié des financements entre 2021 et 2025.

L'échantillon de l'étude est constitué de 20 individus, dont 15 de sexe masculin (75 %) et 5 de sexe féminin (25 %). Cette répartition pourrait s'expliquer par la faible représentativité des femmes au sein des ONG à l'Extrême Nord, situation probablement liée aux pesanteurs socioculturelles qui limitent encore l'accès des femmes aux responsabilités et à l'engagement associatif dans cette partie du pays.

⁵ consulté sur <https://minat.gov.cm/presentation/carte-des-regions/extreme-nord/> à 18h17'.

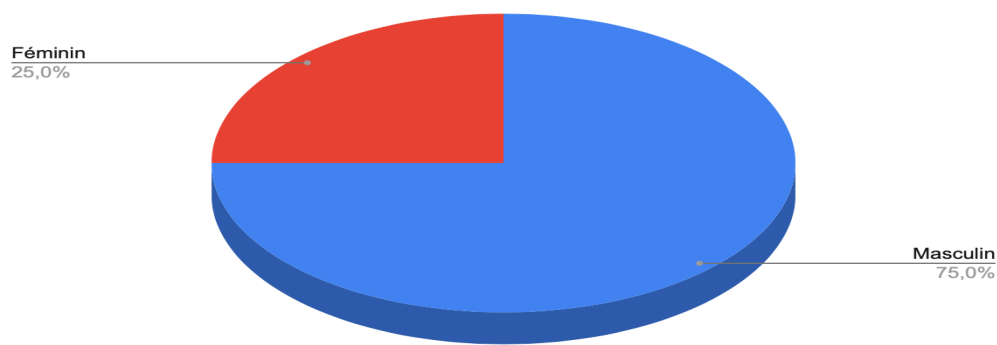


Figure 2 : Diagramme circulaire de la répartition selon le genre (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).

3.2. Échantillonnage et Instruments statistiques

La méthode de sélection du groupe d'individus représentatif de la population d'étude et les méthodes et instruments statistiques utilisés pour l'analyse sont l'objet de cette section.

3.2.1. Stratégie d'échantillonnage

La stratégie d'échantillonnage qui a permis de déterminer, prélever et de choisir l'échantillon sur lequel l'analyse s'est appesantie est globalement la technique d'échantillonnage non probabiliste, dans le cas d'espèce tous les individus de la population mère n'ont pas la même chance de faire partie de l'échantillon contrairement aux méthodes probabilistes. Cette technique a été retenue en raison de l'impossibilité d'établir une liste exhaustive des ONG opérant dans la région de l'Extrême-Nord, ainsi que des contraintes sécuritaires et infrastructurelles limitant l'accès à certaines d'entre elles. Dans ce contexte, plusieurs critères ont été considérés afin de guider le choix des enquêtés et d'assurer la pertinence des données recueillies. Face à ces difficultés, divers aspects dans le choix des enquêtés ont été pris en compte. Les aspects retenus et introduits dans l'échantillon sont liés au type d'ONG (locale, nationale, internationale), à la représentativité géographique et au domaine d'intervention. Ces différents aspects sont en quelque sorte représentatifs de la population d'étude.

- Profil des répondants

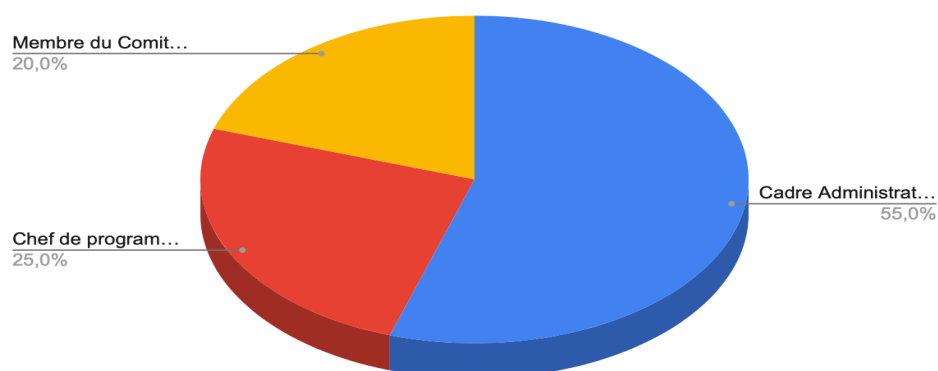


Figure 3 : Diagramme circulaire de la répartition selon le profil professionnel des répondants (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).

55% des répondants (11) sont des cadres administratifs et financiers, traduisant ainsi une forte représentativité des personnels directement impliqués dans la gestion comptable et financière des ONG. Les chefs de programmes et projets représentent 25% de l'échantillon, soit 11 répondants ayant une vision beaucoup plus large des aspects organisationnels. Enfin, les membres du comité de direction comptent pour 20 % (4) des répondants, apportant une vision plus stratégique et institutionnelle à l'étude.

- Type d'ONG

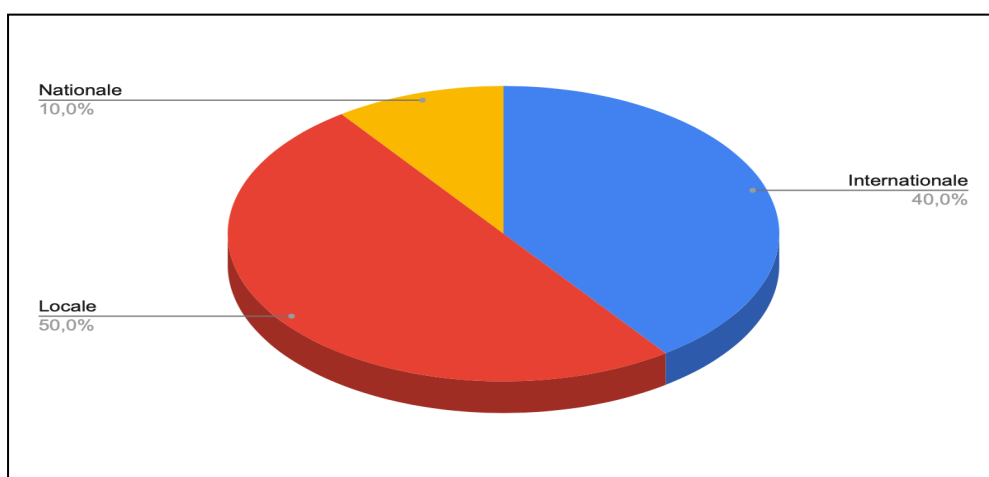


Figure 4 : Diagramme circulaire de la répartition selon le type d'ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).

Créé entre 1946 et 2022, le profil organisationnel des ONG interrogées est composé de 50 % d'ONG à portée locale, 40 % à portée internationale et les 10 % relèvent d'un cadre national. Cette répartition met en évidence la forte présence d'initiatives locales, traduisant un ancrage communautaire marqué et une réponse de proximité aux besoins des populations.

Toutefois, la présence significative d'ONG internationales (40 %) suggère également un apport important en termes de ressources financières, de normes de gestion et de pratiques comptables plus structurées. À l'inverse, la faible représentation des ONG nationales (10 %) pourrait refléter des difficultés d'articulation entre les politiques publiques et les dynamiques locales, ou encore des limites en matière de capacité institutionnelle.

- Secteur d'intervention

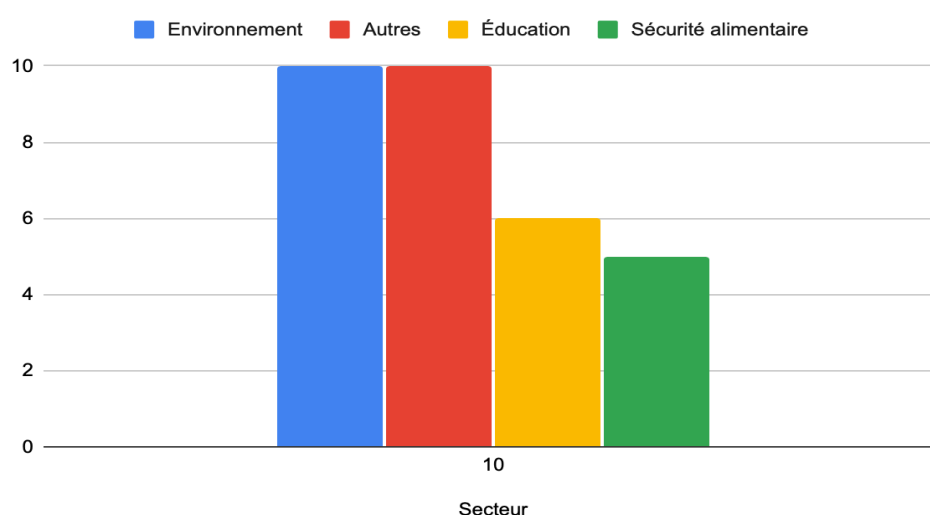


Figure 5 : Diagramme en bande de la répartition selon le secteur d'intervention des ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).

Les principaux secteurs d'intervention des ONG de l'échantillon sont l'environnement, l'éducation et la sécurité alimentaire, auxquels s'ajoutent d'autres domaines comme la nutrition et la lutte contre les violences basées sur le genre.

- Département d'implantation dans la Région

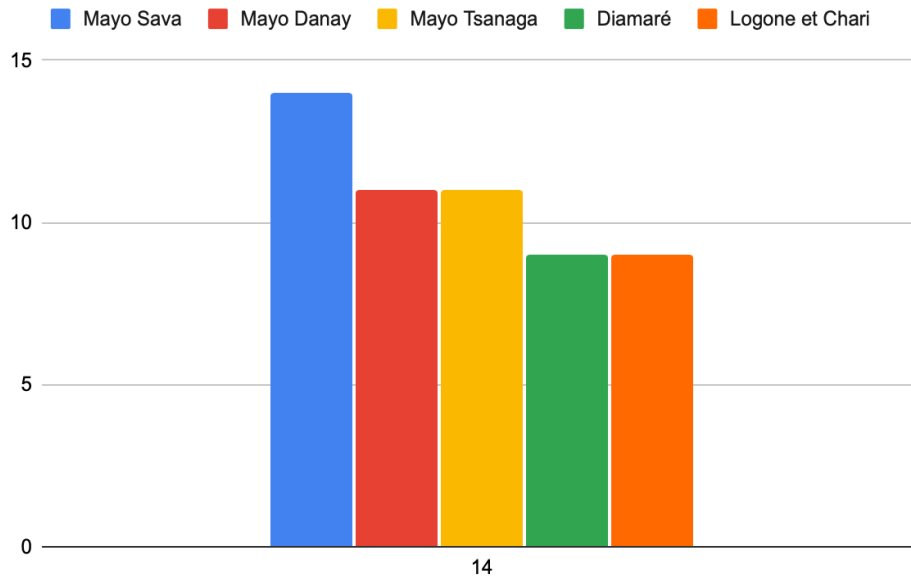


Figure 6 : Diagramme en bande de la répartition selon les zones d'implantation des ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).

L'analyse des zones d'implantation dans la région de l'Extrême Nord montre une importante concentration des ONG dans les départements du Mayo Kani et du Mayo Sava, où on dénombre 14 ONG sur 20 implantées dans ses départements, soit 70 % de l'échantillon. Ces zones sont suivies par le Mayo Danay et le Mayo Tsanaga avec 55 % chacune. Cette répartition pourrait s'expliquer par les crises sécuritaires, les inondations à répétition et la vulnérabilité accrue de certaines populations dans ces départements. En revanche, les départements comme le Diamaré et le Logone et Chari sont un peu moins couverts (45 % chacun).

3.2.2. Instruments statistiques et outils d'analyse des données

Un questionnaire a été administré aux différents répondants pour collecter de manière anonyme les informations relatives à l'objet de l'étude en raison du caractère sensible des informations collectées et la méfiance des ONG locales vis-à-vis des personnes étrangères à leur réseau. Constitué de questions ouvertes et fermées, le questionnaire a été conçu autour des quatre dimensions principales :

- Les normes comptables appliquées et les difficultés liées;
- Les dispositifs internes de contrôle et de reddition de comptes;
- L'adoption des technologies numériques (logiciels, digitalisation, reporting automatisé);
- La capacité de mobilisation des ressources et l'accès aux financements.

Ainsi, il comprend un préambule qui informe le répondant quant à l'objet de l'étude tout en le rassurant du traitement confidentiel des informations le concernant. La deuxième partie

du questionnaire est composée des questions visant à identifier le répondant et à rassurer qu'il s'agit bien d'un individu faisant partie de la population cible. La troisième partie quant à elle est essentiellement composée des questions en relation directe avec l'objet de l'étude. Chaque question posée correspond à un item et permet de mesurer chaque variable. Les échelles de mesure qui ont été utilisées dans le cadre de ce questionnaire sont ordinales et nominales. Pour des raisons de traitement statistiques et compte tenu de la nature des variables, les échelles d'attitudes à l'instar des échelles de Likert et de fréquence ont été utilisées.

L'échelle de Likert utilisée permet d'évaluer la perception négative ou positive quant à la capacité des ONG à mobiliser des financements par les répondants, les propositions de réponses auxquelles, une valeur chiffrée est accordée va de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord, soit de la plus petite valeur à la plus grande valeur chiffrée (de 1 à 5). Ainsi, l'opérationnalisation des concepts a conduit à des variables qui ont été mesurées par des items soit :

- Pratiques comptables : type de normes appliquées (OHADA, IFRS, IPSAS), nombre de rapports financiers produits annuellement, existence et fréquence des audits externes.
- Dispositifs de contrôle interne : existence de procédures écrites, présence d'un comité de contrôle interne, régularité des audits annuels.
- Outils technologiques de gestion : types de logiciels utilisés (SAGE, QuickBooks, Excel avancé), niveau d'automatisation des états financiers, existence d'un archivage électronique sécurisé.
- Capacité de mobilisation des ressources : nombre de bailleurs de fonds actifs, renouvellement des financements reçus sur la période 2021-2024, retours positifs des bailleurs de fonds.

Pour donner du sens aux données recueillies, il est absolument nécessaire de procéder au dépouillement des questionnaires. Ce dépouillement renvoie au traitement des données de terrains précédemment collectées. Une fois toutes les données traitées et codées, la prochaine phase consiste à entrer les codes attribués à chaque modalité pour un traitement statistique informatisé et automatique grâce au logiciel SPSS 27.

3.2.3. Outils de traitement des données

Compte tenu de la nature de nos hypothèses et du type de variables collectées (mesures ordinales, nominales et métriques), des mesures synthétiques cohérentes avec chaque hypothèse, des scores composites ont été calculés à partir des items et indicateurs collectés.

Les variables ont été codées et ces codages permettent de transformer les informations nominales/ordinales initiales en variables exploitables dans les tests statistiques et compte

tenu de la taille de l'échantillon, la corrélation de Spearman (p) a été retenue comme test principal au regard de la nature des variables essentiellement ordinale ou binaire. Pour chaque hypothèse, des hypothèses statistiques seront formulées comme suit :

- H_0 : il n'existe pas de corrélation significative entre les deux variables.
- H_1 : il existe une corrélation significative.

et la règle de décision sera la suivante :

- Si $p \leq 0,05 \rightarrow$ on rejette H_0 (relation significative).
- Si $p > 0,05 \rightarrow$ on ne rejette pas H_0 (pas de preuve suffisante de relation).

3.3. Variables et opérationnalisation des hypothèses de recherche

Pour rendre compte efficacement de la problématique centrale de cette étude, il est nécessaire d'opérationnaliser les différents concepts en variables indépendantes et dépendantes mesurables. Chaque hypothèse est composée d'une variable dépendante et d'une variable indépendante, en d'autres termes d'une variable explicative (variable indépendante ou exogène) et d'une variable expliquée ou à expliquer (variable dépendante ou endogène) par la variable explicative. Le tableau 3 suivant récapitule les différentes hypothèses ainsi que les variables en relation au sein de chacune d'elle et leurs différents indicateurs et niveaux de mesure.

Tableau 3: Tableau d'opérationnalisation des variables.

Hypothèses de recherche(H.R)	Variables (indépendantes et dépendantes)	Indicateurs	Echelle de mesure
H1 : Les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.	Indépendante : Pratiques comptables harmonisées. Dépendante : Accès au financement	- Type de normes comptables appliquées - Fréquence et régularité de la production des rapports financiers - Nombre de bailleurs de fonds actifs.	Ordinal / Ordinal
H2 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.	Indépendante : Dispositif de contrôle interne. Dépendante : Crédibilité perçue par les bailleurs.	- Existence d'un manuel de procédures internes - Fréquence d'audits réalisés - Alignements aux exigences spécifiques des bailleurs - Appréciation de la crédibilité par les bailleurs.	Nominal / Ordinal

H3 : L'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.	Indépendante: Technologies numériques. Dépendante : mobilisation des ressources	- Type d'outils technologiques utilisés (logiciels comptables, ERP, applications de suivi) - Niveau d'automatisation du reporting - Rapidité et précision de la production des rapports - satisfaction des bailleurs de fonds	Nominal / Ordinal
--	--	--	-------------------

3.3.1. Opérationnalisation de l'hypothèse de recherche 1

H1 : Les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

La variable indépendante dans cette hypothèse correspond à l'application de pratiques comptables harmonisées, entendue comme l'utilisation par les ONG, de normes reconnues (OHADA, IFRS, IPSAS, etc.) et la production fréquente de rapports financiers certifiés conformes à ces référentiels. Cette variable sera mesurée par un score prenant en compte les indicateurs tels que le type de norme appliquée, la fréquence de production des rapports financiers et l'existence d'audits externes réguliers. Selon Barth et al. (2008), l'harmonisation comptable renforce la comparabilité et la transparence, des dimensions essentielles à la confiance des investisseurs et des bailleurs.

La variable dépendante, accès au financement, sera analysée par les items relatifs nombre de bailleurs de fonds actifs et l'obtention de financements. Cette approche s'inscrit dans la logique de Brealey et al. (2019), qui estime que l'accès aux financements est conditionné par la qualité de l'information financière produite.

3.3.2. Opérationnalisation de l'hypothèse de recherche 2

H2 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.

La variable indépendante constituée des dispositifs de contrôle interne qui englobent l'ensemble des politiques, procédures et pratiques mises en œuvre pour assurer la fiabilité de l'information financière et la conformité réglementaire (COSO, 2013). Les items retenus sont l'existence d'un manuel de procédures, la fréquence des audits externes, l'existence de comités d'audit et contrôle.

La crédibilité auprès des bailleurs, variable dépendante, quant à elle, sera mesurée par le niveau d'appréciation des bailleurs (sondage d'opinion), et le renouvellement des financements. Pour Ebrahim (2003) et Cutt & Murray (2000), la crédibilité perçue est un facteur déterminant dans la continuité des financements institutionnels.

3.3.3. Opérationnalisation de l'hypothèse de recherche 3

H3 : L'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

La variable indépendante, l'adoption des technologies numériques, comprend l'utilisation de logiciels comptables, l'automatisation des rapports financiers, le niveau de sécurisation et de digitalisation des archives. Des travaux récents (Chinthana et al., 2022) mettent en évidence que l'intégration de solutions technologiques améliore la traçabilité et la conformité du reporting, ce qui répond aux exigences croissantes des bailleurs internationaux.

La variable dépendante, capacité à mobiliser des financements, sera mesurée par l'accès à de nouveaux financements et les retours des bailleurs de fonds.

Ce chapitre a abordé de manière structurée la démarche méthodologique et le cadre opératoire qui permettra de conduire cette étude. Après avoir rappelé l'objet et les hypothèses de recherche, les variables et les indicateurs de mesure mobilisés ont été détaillés. Le cadre géographique, la population d'étude ainsi que la stratégie d'échantillonnage adoptés ont permis de présenter les instruments de collecte, en l'occurrence le questionnaire et les entretiens en lien direct avec les objectifs spécifiques. Ce dispositif permet ainsi de poser les bases empiriques nécessaires au développement de l'analyse inférentielle et à l'interprétation des résultats, qui feront l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et discussions

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus à partir des données collectées au moyen du questionnaire. Dans un premier temps, il sera question d'apporter des réponses aux questions spécifiques de recherche à partir des informations recueillies. Par la suite, il procède à la vérification des hypothèses formulées et à la discussion des résultats. Ces étapes successives permettront de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche et d'en dégager les principaux enseignements.

4.1. Présentation des résultats

Cette section présente les résultats issus de la collecte des données collectées en rapport avec les questions spécifiques de l'étude.

4.1.1. Pratiques comptables des ONG et accès au financement dans l'Extrême Nord Cameroun

En l'absence d'un référentiel comptable spécifique applicable au secteur non lucratif jusqu'en 2024, les organisations à but non lucratif (OBNL) au Cameroun produisaient essentiellement des rapports financiers et des états de synthèse à l'attention exclusive de leurs bailleurs de fonds. Ces derniers en définissaient eux-mêmes les modèles de présentation et les formats de reporting exigés, en fonction de leurs propres normes internes.

Depuis le 1er janvier 2024, l'entrée en vigueur du Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYCEBNL) marque une avancée normative importante en offrant un cadre spécifique aux ONG et associations. Toutefois, l'adoption reste encore limitée : à peine 35 % des ONG de l'échantillon étudié déclarent avoir intégré ce référentiel dans leurs pratiques comptables (voir Figure 8).

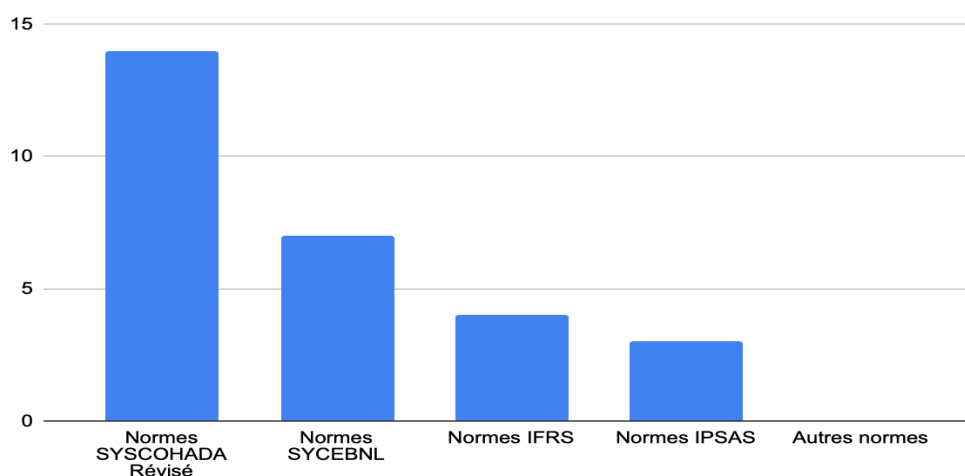
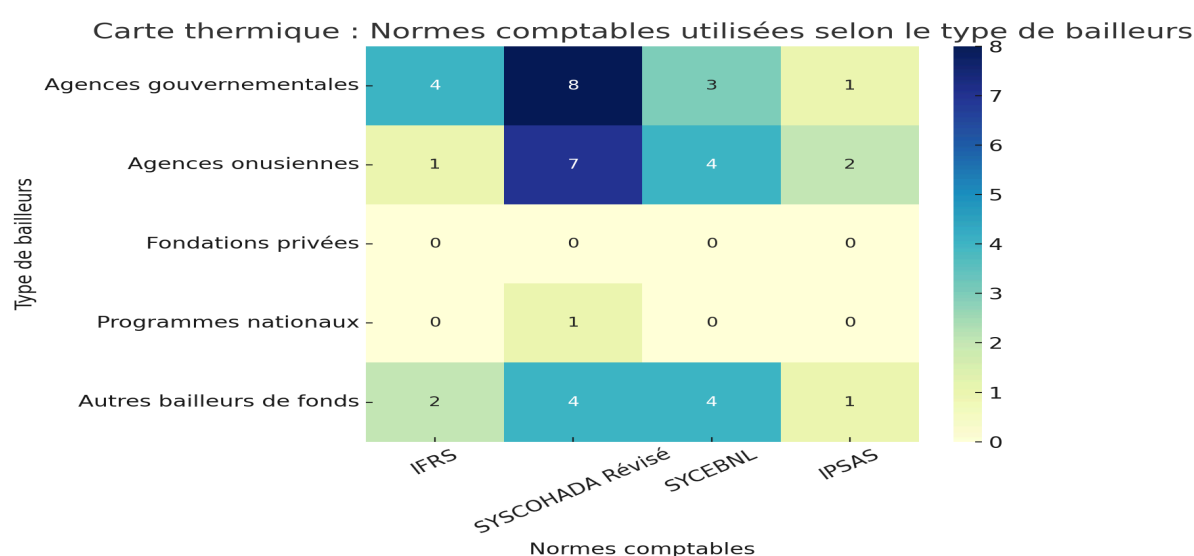


Figure 7: Diagramme en bâtons suivant les normes utilisées (Source Enquête de terrains Juillet 2025).

L'analyse croisée entre les normes comptables appliquées et les profils de bailleurs de fonds actifs auprès des ONG révèle plusieurs tendances. On observe notamment que les bailleurs institutionnels, tels que les agences gouvernementales et les organismes onusiens, privilégient une conformité au SYSCOHADA révisé, considéré comme le cadre réglementaire régional de référence. Le SYCEBNL, bien que moins largement diffusé, apparaît comme un référentiel privilégié dans le cadre des financements octroyés par les agences onusiennes (4 ONG) ainsi que par la catégorie dite des « autres bailleurs » (4 ONG). Ce constat tend à montrer que ces acteurs, généralement plus flexibles, acceptent voire encouragent l'adoption de normes comptables spécifiques davantage adaptées aux caractéristiques propres de certains secteurs ou projets.

En revanche, les normes IFRS et IPSAS, dont l'usage demeure marginal au sein de l'échantillon, sont surtout mobilisées par les ONG financées par des agences gouvernementales (4 ONG), et dans une moindre mesure par d'autres bailleurs (2 ONG). Cette configuration suggère que si les bailleurs institutionnels apprécient la rigueur et la comparabilité internationale qu'offrent ces référentiels, leur application ne constitue pas encore une norme généralisée parmi les ONG étudiées.

Tableau 4: Carte thermique des bailleurs actifs et des normes comptables liées.



Source : Enquête de terrains Juillet 2025.

L'analyse croisée entre les normes comptables appliquées et l'obtention de nouveaux financements met en évidence une tendance claire. Les ONG utilisant le SYSCOHADA révisé présentent la proportion la plus élevée d'accès à de nouveaux financements (92,86 %), ce qui confirme le rôle central de ce référentiel régional comme gage de conformité et de crédibilité auprès des bailleurs.

Le SYCEBNL et les IFRS suivent avec respectivement 85,71 % et 75 %, indiquant que l'adoption de référentiels reconnus, qu'ils soient régionaux ou internationaux, tend à renforcer la confiance des partenaires financiers et facilite la mobilisation de ressources supplémentaires.

En revanche, les IPSAS, bien que largement promus dans le secteur public, enregistrent le taux le plus faible (66,67 %). Ce résultat pourrait s'expliquer par une appropriation encore limitée de ces normes dans le contexte des ONG locales, ou par la spécificité des organisations qui les appliquent, souvent orientées vers des financements publics.

Tableau 5 : Tableau croisé entre les normes comptables utilisés et le renouvellement des financements

Indicateur	NORMES SYSCOHADA RÉVISÉ	NORMES SYCEBNL	NORMES IFRS	NORMES IPSAS
% ayant reçu de nouveaux financements	92,86 %	85,71 %	75,00 %	66,67 %

Source : Enquête de terrains Juillet 2025.

L'analyse croisée révèle que la production des états financiers est étroitement corrélée au type d'ONG. Les ONG internationales (25 %) se distinguent par une production mensuelle de rapports financiers, traduisant ainsi leur alignement sur les exigences de reporting régulier imposées par les bailleurs multilatéraux.

À l'inverse, pour les ONG locales, la fréquence d'établissement des rapports financiers apparaît davantage déterminée par la nature et les contraintes spécifiques de chaque financement reçu. Cette variabilité témoigne de lacunes structurelles dans leurs pratiques comptables, liées à une dépendance forte vis-à-vis des bailleurs et à une moindre institutionnalisation des procédures de reporting.

Enfin, les ONG à portée nationale se caractérisent par des fréquences extrêmes allant d'une production très régulière à des pratiques plus sporadiques ce qui reflète une hétérogénéité dans leur capacité organisationnelle et leur niveau d'appropriation des référentiels comptables.

Tableau 6 : Tableau croisé Type d'ONG et fréquence de production des rapports financiers

Type d'ONG / Fréquence	Annuellement	Jamais	Mensuellement	Semestriellement	Trimestriellement	Total
Internationale	2	0	4	1	1	8
Locale	2	1	2	3	2	10
Nationale	1	0	1	0	0	2
Total	5	1	7	4	3	20

Type d'ONG / Fréquence	Annuellement	Jamais	Mensuellement	Semestriellement	Trimestriellement	Total
Répartition globale (%)	25,0 %	5,0 %	35,0 %	20,0 %	15,0 %	100 %

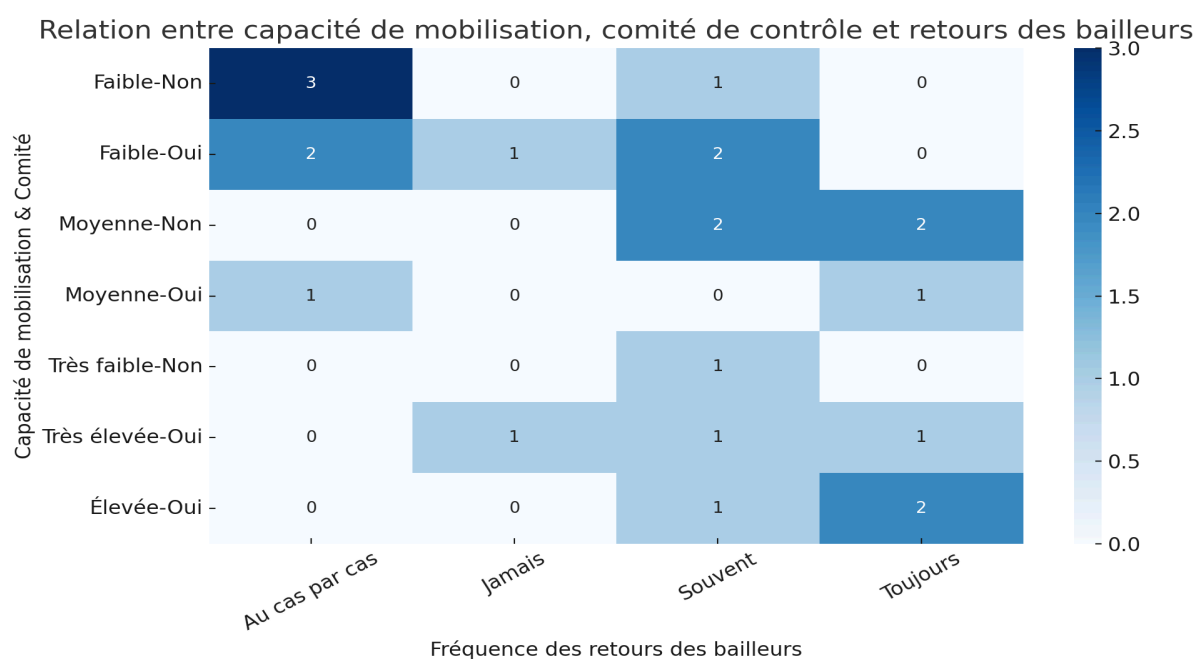
Source : Enquête de terrains Juillet 2025.

Dans l'ensemble, ces résultats viennent appuyer l'hypothèse selon laquelle les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

4.1.2. Dispositifs de contrôle interne et crédibilité des ONG à l'Extrême Nord Cameroun

La carte thermique met en évidence un lien structurant entre la capacité de mobilisation des fonds, l'existence d'un comité de contrôle et d'audit, et la fréquence des retours des bailleurs.

Tableau 7 : Carte thermique, comité de contrôle, retours des bailleurs et mobilisation des ressources.



Source : Enquête de terrains Juillet 2025.

Dans un premier temps, l'analyse montre que les ONG ne disposant pas de comité de contrôle et d'audit reçoivent majoritairement des retours « au cas par cas », et très rarement de manière systématique (« toujours »). Cette situation traduit une relation plus irrégulière avec les bailleurs, suggérant que l'absence de mécanismes internes de contrôle affaiblit la crédibilité de l'organisation et limite la régularité du suivi externe.

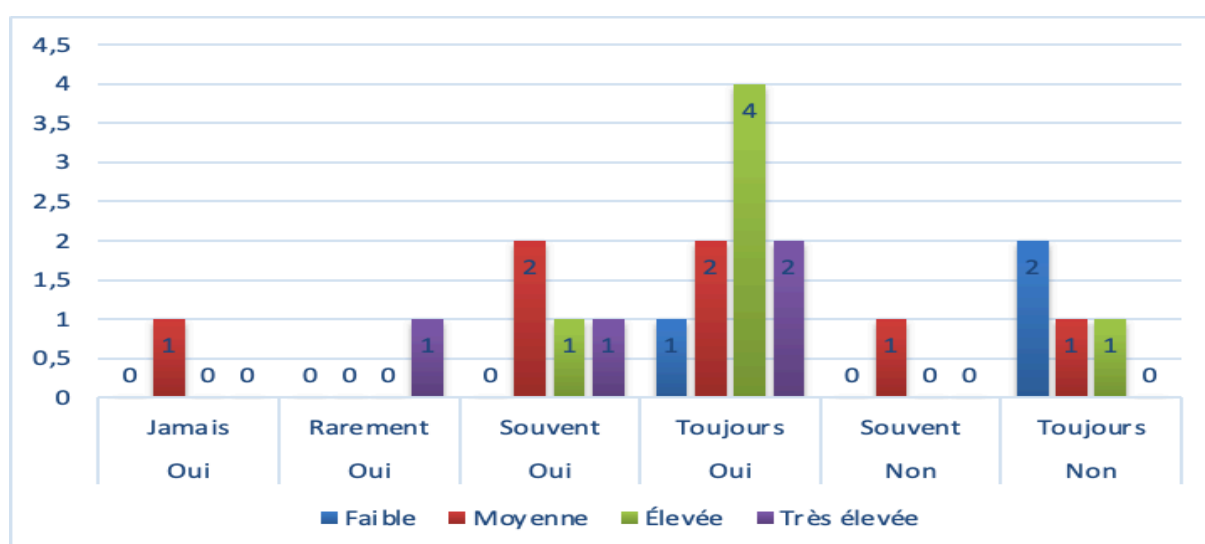
À l'inverse, les ONG disposant d'un comité de contrôle et d'audit présentent une répartition beaucoup plus favorable : les retours « souvent » et « toujours » y sont dominants, en particulier chez celles dont la capacité de mobilisation des fonds est élevée ou très élevée.

Cette configuration illustre un cercle vertueux : plus une ONG est dotée de mécanismes de contrôle, plus elle mobilise de ressources, et plus elle bénéficie d'un suivi régulier de la part des bailleurs, renforçant ainsi sa légitimité et sa capacité de financement future.

Enfin, on observe que les ONG à capacité faible mais avec comité se situent dans une position intermédiaire : elles bénéficient de retours plus fréquents que leurs homologues sans comité, ce qui confirme que la mise en place de dispositifs de contrôle interne constitue un levier de crédibilisation, même lorsque les capacités de mobilisation restent limitées.

Par ailleurs, l'examen croisé entre la validation des pièces comptables, le suivi des recommandations et la satisfaction perçue des bailleurs de fonds montre que les ONG qui mettent en place des mécanismes de validation des pièces comptables et assurent régulièrement le suivi des recommandations issus des audits sont les plus crédibles auprès des donateurs.

Figure 8: Histogramme satisfaction bailleur et procédure validation des pièces comptables et suivi des recommandations d'audits .



Source : Enquête de terrains Juillet 2025

Ces différents résultats montrent que les dispositifs de contrôle interne, en l'occurrence, la mise en œuvre des recommandations d'audit et des procédures de validation de pièces comptables agissent comme des amplificateurs de confiance, tandis que leurs absences contribuent à dégrader significativement la satisfaction des bailleurs de fonds.

4.1.3. Technologies numériques et mobilisation des ressources des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun

L'analyse des données collectées met en évidence une tendance nette à la digitalisation des pratiques comptables au sein des ONG au Cameroun. En effet, 90% des ONG de l'échantillon utilisent un logiciel de gestion financière et comptable (SAGE, Excel avancé, etc.) traduisant

un niveau significatif d'adoption de technologies numériques. Par contre, seulement 50% d'entre elles ont recours à des outils permettant d'automatiser les rapports financiers et 45% ont un système d'archivage numérique sécurisé relevant ainsi une vulnérabilité en matière de sécurisation des données financières.

Tableau 8 : Adoption des technologies numériques au sein des ONG

Technologies numériques	Oui(fréquence)	Non(fréquence)	Oui(%)	Oui(%)	Total
Usage logiciel comptable	2	18	10%	90%	20
Archivage numérique sécurisé	9	11	45%	55%	20
Automatisation des rapports financiers	10	10	50%	50%	20

Source : Enquête de terrains Juillet 2025

L'analyse croisée des données collectées montre que les ONG ayant largement adoptées les technologies numériques (logiciel de comptabilité, automatisation des rapports financiers et archivage numérique sécurisé) ont un meilleur accès aux financements. A titre d'illustration, 89% des ONG disposant d'un système d'archivage numérique sécurisé obtiennent des financements (8/9). A l'inverse, les ONG sans archivage numérique sécurisé (11/20) présentent le taux le faible des financements avec 8 sur 11 cas (73%).

Dans la mesure où elles sont susceptibles de renforcer la redevabilité et d'offrir aux bailleurs de fonds des garanties accrues de conformité et de fiabilité des données financières, les ONG combinant des pratiques comptables digitalisées (logiciel), archivage numérique et automatisation des rapports présentent un profil organisationnel privilégié de ceux ci.

4.2. Vérification des hypothèses formulées

Comme il a été signifié au chapitre précédent, il sera question de spécifier et de présenter chaque hypothèse afin de la tester.

4.2.1. Vérification de l'hypothèse de recherche n°1

Les hypothèses statistiques sont formulées comme suit :

H_0 : Les pratiques comptables harmonisées n'ont aucune influence sur l'accès au financement des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun

H_1 : Les pratiques comptables harmonisées influencent l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord Cameroun.

L'application du test de Spearman sur les deux variables permet d'obtenir le tableau ci dessous sur un échantillon de 20 individus :

Tableau 9 : Test de corrélation de Spearman entre la pratique des normes comptables harmonisées et l'accès au financement.

Corrélations				
			score_pratiques	Accès_fin_h1
Rho de Spearman	score_pratiques	Coefficient de corrélation	1,000	,083
		Sig. (bilatérale)	.	,729
		N	20	20
	Accès_fin_h1	Coefficient de corrélation	,083	1,000
		Sig. (bilatérale)	,729	.
		N	20	20

Source : SPSS 27

Il ressort du tableau de corrélation généré par SPSS 27 les valeurs suivantes :

- ρ (Rho de Spearman) = 0,083
- p-value = 0,729 ($> 0,05$)

Ces valeurs montrent une corrélation positive mais très faible entre les deux variables bien que statistiquement non significatif au seuil de 5% , d'où la confirmation de l'hypothèse statistique H_0 .

4.2.2. Vérification de l'hypothèse de recherche n°2

Les hypothèses statistiques sont formulées comme suit :

H_0 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne n'a aucune influence sur la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds.

H_1 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.

L'application du test de Spearman sur les deux variables permet d'obtenir le tableau ci dessous sur un échantillon de 20 individus :

Tableau 10 : Test de corrélation de Spearman entre les dispositifs de contrôle et la crédibilité perçue.

Corrélations				
Rho de Spearman	Score_controle		Score_control e	Satisfaction_ bailleurs_H2
		Coefficient de corrélation	1,000	,494*
		Sig. (bilatérale)	.	,027
		N	20	20
	Satisfaction_bailleurs_H 2	Coefficient de corrélation	,494*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,027	.
		N	20	20

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : SPSS 27

Il ressort du tableau de corrélation généré par SPSS 27 les données suivantes :

- $\rho = 0,494$
- $p\text{-value} = 0,027 (< 0,05)$

Ces valeurs montrent une corrélation positive modérée entre les deux variables et statistiquement significative au seuil de 5% , d'où le rejet de l'hypothèse statistique H_0 .

4.2.3. Vérification de l'hypothèse de recherche n°3

Les hypothèses statistiques sont formulées comme suit :

H_0 : L'adoption des technologies numériques par les ONG n'a aucune influence sur leur capacité à mobiliser des financements.

H_1 : L'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

L'application du test de Spearman sur les deux variables permet d'obtenir le tableau ci dessous sur un échantillon de 20 individus :

Tableau 11 : Test de corrélation de Spearman entre l'adoption d'outils technologiques de gestion financière et la mobilisation des ressources.

Corrélations			score_finan_h3	score_tech
Rho de Spearman	score_finan_h3	Coefficient de corrélation	1,000	,597**
		Sig. (bilatérale)	.	,005
		N	20	20
	score_tech	Coefficient de corrélation	,597**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,005	.
		N	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : SPSS 27

Il ressort du tableau de corrélation généré par SPSS 27 les valeurs suivantes :

- $\rho = 0,597$
- $p\text{-value} = 0,005 (< 0,01)$

Ces valeurs montrent une corrélation positive forte entre les deux variables et hautement significative au seuil de 1% , permettant de rejeter l'hypothèse d'une absence de lien de cause à effet d'où le rejet de l'hypothèse statistique H_0 .

4.3. Synthèse et discussion des résultats

4.3.1. Synthèse des résultats

Dans l'optique de tester et vérifier les différentes hypothèses de travail, une analyse de corrélation à l'aide du test de Spearman a été réalisée et deux hypothèses sur les trois formulées ont été validées. Le tableau ci-dessous présente et synthétise les différents résultats.

Tableau 12 : Tableau synthétique des résultats

Hypothèse de recherche	Valeur calculée ρ (Rho de Spearman)	p-value	Seuil $\alpha = 5\%$	Prise de décision	Conclusion
H_1	0,083	0,729	$p > 0,05$	Ne pas rejeter H_0	Il n'existe pas de lien significatif entre les pratiques comptables harmonisées et l'accès au financement des ONG dans l'Extrême Nord du Cameroun. d'où le rejet de l'hypothèse H_1 .
H_2	0,494	0,027	$p < 0,05$	Rejeter H_0	Hypothèse H_2 est confirmée (lien positif modéré et significatif), plus le dispositif de contrôle est solide plus les bailleurs de fonds sont disposés à financer les ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun.
H_3	0,597	0,005	$p < 0,01$	Rejeter H_0	L'Hypothèse H_3 est confirmée (lien positif fort et hautement significatif). L'adoption des technologies numériques par les ONG améliore leur capacité à mobiliser des ressources dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun.

4.3.2. Discussion des résultats

Au regard des résultats présentés ci-dessus, il convient à présent de discuter des enseignements qui découlent de l'analyse statistique et inférentielle des données collectées à l'aide du cadre théorique mobilisé tout au long des travaux. D'entrée de jeu, il convient de rappeler que les résultats de cette étude reposent sur les déclarations d'un échantillon restreint de répondants, ce qui peut introduire des biais.

La première hypothèse spécifique stipule que les pratiques comptables harmonisées améliorent l'accès au financement des ONG. Cette hypothèse n'a pas été validée. En effet, la corrélation observée ($\rho = 0,083$; $p = 0,729$) est faible et statistiquement non significative, indiquant l'absence de lien solide entre les deux variables de l'hypothèse. Cette infirmation

conduit à penser que l'adoption de pratiques comptables harmonisées, comme l'obligation de certifier les états de synthèse, bien qu'utiles sur le plan réglementaire et normatif, ne garantit pas un meilleur accès aux financements. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les bailleurs de fonds estiment que les pratiques comptables à elles seules n'envoient pas un signal suffisamment crédible pour déclencher un avis favorable d'une part. D'autre part Meyer et Rowan (1977) pensent que certaines ONG adoptent certaines normes par pure formalisme, sans changer leurs pratiques. La normalisation devrait être accompagnée d'un véritable changement culturel. Autrement, la conformité aux normes comptables constitue un signal peu coûteux et facilement imitable pour les ONG et ne permet pas de réduire les asymétries informationnelles faisant ainsi courir aux bailleurs de fonds des risques de financer de mauvais projets ou encore de détournement de l'objet des financements par les ONG. Par ailleurs, le rejet de la première hypothèse pourrait également s'expliquer par le poids de l'échantillon et d'autres facteurs déterminants, tels que la réputation de l'ONG, son historique de partenariats avec les bailleurs ou la conjoncture du financement des organismes à but non lucratif.

A l'inverse, la validation de la deuxième hypothèse spécifique cadre qui stipule que, la mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans la région de l'Extrême Nord cadre avec la théorie de l'agence dans la mesure où les contrôles internes réduisent les coûts d'agence. La corrélation observée ($\rho = 0,494$; $p = 0,027$) entre les deux variables est positive, modérée et significative, ce qui confirme qu'un système de contrôle interne efficace envoie des signaux crédibles de discipline financière aux bailleurs dans la mesure où, ces dispositifs de contrôle impliquent, un investissement organisationnel tangible et coûteux rassurant ainsi les bailleurs de fonds. Dans une logique d'asymétrie d'informations, Ebrahim (op cit.) classe les rapports normalisés et les audits externes comme des mécanismes clés de redevabilité clés. Ce résultat est également en cohérence avec les travaux de Maende (op cit.) sur les ONG kényanes qui démontrent que les mécanismes de contrôle interne réduisent les risques de fraude et favorisent l'accès au financement. Ce résultat confirme également l'importance du contrôle interne comme mécanisme de réduction de l'asymétrie d'information, en ligne avec le référentiel COSO (2013) qui définit la fiabilité, le suivi et la gouvernance comme piliers d'une organisation crédible.

La troisième hypothèse spécifique indique que l'adoption des technologies numériques par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun. Cette hypothèse a également été validée. Le coefficient de corrélation ($\rho = 0,597$; $p = 0,005$) révèle une relation positive forte et hautement significative. L'usage de logiciels spécialisés, l'automatisation des processus et l'archivage numérique apparaissent ainsi comme des leviers d'optimisation des ressources financières et de renforcement de la transparence, éléments particulièrement appréciés par les bailleurs de fonds ce qui corroborent les travaux d'Ebrahim (op cit.) qui estiment que la digitalisation et l'adoption

d'outils numériques fluidifient les rapports et évaluations réduisant ainsi l'asymétrie avec les bailleurs. De plus, cette confirmation est en cohérence avec Chinthana et al.(op cit.) qui montrent que l'adoption de technologies digitales renforce la traçabilité financière et envoie des signaux crédibles aux bailleurs de fonds. Il confirme également que la digitalisation constitue un levier stratégique de transparence et de redevabilité dans la mesure où l'automatisation du reporting améliore la traçabilité et réduit les délais de communication financière. Dans un environnement où les bailleurs internationaux imposent des standards stricts de reporting, l'utilisation de logiciels comptables apparaît non seulement comme un facteur technique, mais également comme un signal organisationnel crédible, capable de différencier les ONG aux yeux des donateurs.

La validation des hypothèses 2 et 3 permet de répondre partiellement par l'affirmative à la question principale de recherche qui est celle de savoir dans quelle mesure les normes et pratiques comptables sont associées à la capacité de mobilisation des ressources des ONG.

Les résultats confirment que la capacité à mobiliser des ressources des ONG est influencée positivement par la mise en place par les ONG, des mécanismes de dispositifs de contrôle et l'adoption d'outils technologiques de gestion financière à l'instar des logiciels de gestion, l'adoption des technologies digitales telle que recommandée par la Banque mondiale (2020) pour réduire les asymétries informationnelles.

Conclusion et perspectives

En définitive, il s'agissait d'analyser l'impact des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources dans le cas spécifique des ONG dans la région de l'Extrême Nord Cameroun. Pour atteindre cet objectif, la principale question de recherche qui a guidé ce travail était la suivante : Dans quelle mesure les normes et pratiques comptables sont-elles associées à la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun ? Après l'analyse des concepts et de l'environnement normatif et réglementaire du fonctionnement des ONG et des référentiels financiers et comptables en vigueur au Cameroun, la théorie de la firme contractuelle et des modèles théoriques et empiriques relatives à la gouvernance financière, à la transparence organisationnelle et à la gestion des partenariats entre ONG et bailleurs de fonds, trois hypothèses spécifiques ont été formulées:

- H1 : Les pratiques comptables des ONG améliorent leur accès au financement dans l'Extrême Nord Cameroun.
- H2 : La mise en place de dispositifs de contrôle interne renforce la crédibilité des ONG auprès des bailleurs de fonds dans l'Extrême Nord Cameroun.
- H3 : L'adoption des technologies digitales par les ONG renforce leur capacité à mobiliser des financements dans la région de l'Extrême Nord Cameroun.

Afin de tester ces hypothèses, à l'aide d'un questionnaire administré auprès des ONG de l'Extrême-Nord, des données ont été collectées. Le logiciel SPSS (version 27) a permis de codifier et traiter statistiquement les réponses apportées par les répondants. Au regard de la nature des variables ordinales et nominales, le test de corrélation de Spearman a permis l'existence de liens statistiques allant de très faible à très fort entre les variables dépendantes et indépendantes de chaque hypothèse.

Les résultats obtenus indiquent que :

- L'hypothèse H1 n'a pas été validée, suggérant que les pratiques comptables harmonisées, bien qu'importantes pour la normalisation, ne garantissent pas directement un meilleur accès aux financements.

L'hypothèse H2 a été validée, montrant qu'un contrôle interne performant est positivement et significativement associé à la satisfaction des bailleurs.

L'hypothèse H3 a été validée, démontrant que l'usage d'outils technologiques est corrélé positivement et fortement à la performance financière des ONG.

Ces résultats permettent de conclure que, la mobilisation des ressources des ONG dans l'Extrême-Nord Cameroun ne dépend pas uniquement de l'application de normes comptables harmonisées, mais plutôt d'un triptyque organisationnel combinant référentiels adaptés, contrôle interne effectif et digitalisation des processus comptable. Sur le plan scientifique, cette étude confirme la pertinence des théories de l'asymétrie informationnelle

et du signal en contexte humanitaire, en montrant que la réduction des incertitudes perçues par les bailleurs nécessite plus que des obligations normatives. Sur le plan managérial, elle invite les ONG à investir dans des systèmes de contrôle robustes et des outils numériques, tout en alignant leurs pratiques sur les exigences spécifiques des donateurs. Ce double apport, académique et pratique, met en évidence que la redevabilité et la transparence constituent des leviers stratégiques qui permettent d'assurer la pérennité du financement et la légitimité institutionnelle des ONG dans un environnement fragile.

A cet effet, pour renforcer la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun, il est recommandé :

Aux autorités publiques camerounaises : de promouvoir et encadrer l'adoption de normes comptables harmonisées, tout en accompagnant les ONG par des formations et des audits incitatifs plutôt que contraignants.

Aux ONG : renforcer leurs dispositifs de contrôle interne en intégrant des procédures de suivi et d'archivage fiables, et investir dans des outils technologiques adaptés à la gestion financière et à la communication avec les bailleurs.

Aux bailleurs de fonds : d'encourager et de soutenir financièrement l'adoption de technologies numériques et la formation en gestion financière des ONG partenaires, afin de garantir une meilleure transparence et efficacité.

Enfin, ce travail ouvre des perspectives de recherche futures, notamment l'étude de l'impact combiné des pratiques organisationnelles, du leadership et des stratégies de communication sur la mobilisation des ressources, ainsi que l'analyse comparative entre différentes régions ou types d'ONG au Cameroun.

Références bibliographiques

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l’Université du Québec.
- Banque mondiale. (1995). *Gestion financière et développement : Rapport sur la reddition de comptes*. Washington DC.
- Banque mondiale. (2020). *Rapport sur la gouvernance publique et la transparence financière*. Washington DC.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International Accounting Standards and Accounting Quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498.
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). International accounting standards and accounting quality. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Barth, M. E., Landsman, W. R., & Lang, M. H. (2008). *International Accounting Standards and Accounting Quality*. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 467–498. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00287.x>
- Bourguignon, F., & Sundberg, M. (2007). Aid effectiveness: Opening the black box. *American Economic Review*, 97(2), 316–321. <https://doi.org/10.1257/aer.97.2.316>
- Bourmistrov, A., & Christensen, T. (2022). Accounting, accountability, and hybrid organizations: Cultural aspects of implementing reforms in nonprofits. *Financial Accountability & Management*, 38(1), 3–21.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2019). *Principles of Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bréchet, J.-P., & Desreumaux, A. (2011). La théorie de l’entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View : Une théorie ontogénétique. *Humanisme et Entreprise*, 304(4), 57 —64. <https://doi.org/10.3917/hume.304.0057>
- Chan, J. L. (2006). IPSAS and government accounting reform in developing countries. *Accounting Reform Journal*, 19(1), 19–42.
- Chandana, R. (2023). Blockchain and NGO accountability in digital donations. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20(1), 77–95.
- Chartier, D., & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d’environnement dans un système international en mutation : Des objets non identifiés ? In C. Aubertin (Éd.),

Représenter la nature ? ONG et biodiversité (p. 21 58). IRD Éditions.
<https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.5641>

- Chinthana, K., Perera, H., & Silva, P. (2022). Digital accountability and NGO transparency: The role of ICT in resource mobilisation. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(4), 521–540.
- Cohérence logique entre le modèle stratégique-opérationnel en contrôle de gestion et la théorie de la firme-compétence foncière des économistes évolutionnistes : Une lecture historique. (s. d.). Consulté 14 janvier 2025, à l'adresse <https://shs.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-3-page-139?tab=texte-integral>
- Colasse, B. (2000). *Comptabilité générale* (6e éd.). Economica.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control — Integrated Framework*. COSO.
- Cordery, C. J., & Sim, D. (2018). *Nonprofit accountability: International perspectives*. Routledge.
- Costa, E., & Ramus, T. (2012). Accountability and NGO financial reporting: Between regulation and self-regulation. *World Bank Working Paper*, 230, 1–45.
- County, P. (2023). Financial planning practices and resource mobilisation among NGOs in Kenya. *East African Journal of Economics, Business and Management*, 6(1), 55–70.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- Cutt, J., & Murray, V. (2000). *Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations*. Routledge.
- Damak-Ayadi, S. (2009). De l'efficacité des mesures de convergence pour préparer le passage aux IAS/IFRS en France. *La Revue des Sciences de Gestion*, 236(2), 73 —84.
<https://doi.org/10.3917/rsg.236.0073>
- Diard, C. (2024). La gestion innovante des normes, Laurent Cappelletti et Nicolas Dufour (2023), Gereso, 2ème édition, 245 pages. ACCRA, 21(3), 72-75.
<https://doi.org/10.3917/accra.021.0064d>
- Donnadieu, A. (2023). Mécanismes de reddition de comptes dans les ONG humanitaires. *Revue Humanitaire Internationale*, 9(1), 65–82.
- Dorier-Apprill, É., & Meynet, C. (2005). Les ONG : Acteurs d'une « gestion disputée » des services de base dans les villes africaines ? *Autrepart*, 35(3), 19 –37.
<https://doi.org/10.3917/autr.035.0019>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World*

Development, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)

- Edwards, M., & Hulme, D. (1996). *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post–Cold War world*. Kumarian Press.
- Effect of Internal Controls on Resource Mobilization of Non-Governmental Organizations in Nairobi County. (2023). *Journal of Finance and Accounting*, 7(2), 98-107. <https://doi.org/10.53819/81018102t2132>
- Elbers, W., & Arts, B. (2011). Comment joindre les deux bouts : Les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(4), 743–764. <https://doi.org/10.3917/risa.774.0743>
- Ferrière, N. (2021). Donneurs et acteurs de terrain : Une étude quantitative de la délégation et de la fragmentation de l'aide humanitaire. *Mondes en développement*, 195(3), 109 —128. <https://doi.org/10.3917/med.195.0109>
- Financial Accounting as a Tool to Enhance Non-Government Organisations' Performance : A Case Study of a Large NGO in Durban, South Africa. (2022). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 12(3), 10-17. <https://doi.org/10.32479/ijefi.12584>
- FMI. (2022). *Rapport annuel sur la transparence et la reddition de comptes*. Fonds monétaire international.
- Fowler, A. (1997). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of NGOs in international development*. Earthscan.
- FR. (2023, novembre 20). Associations et bailleurs de fonds publics internationaux : Concilier les objectifs de redevabilité et d'efficience des projets de solidarité. Alternatives Humanitaires. <https://www.alternatives-humanitaires.org/fr/2023/11/20/associations-et-bailleurs-d-e-fonds-publics-internationaux-concilier-les-objectifs-de-redevabilite-et-defficience-des-projets-de-solidarite/>
- Grawitz, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales* (10e éd.). Dalloz.
- Guillaume, M. (1971). *La comptabilité et ses objectifs*. PUF.
- Hilmi, Y., Hajrloui, Z., & El Kezazy, H. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292–306.
- KCA University, & Odhiambo, N. A. (2023). Effect of Financial Planning on Resource Mobilization of Humanitarian Non-Governmental Organizations in Nairobi County.

Journal of Finance and Accounting, 7(2), 108-118.
<https://doi.org/10.53819/81018102t2133>

- Kumi, E. (2017). Diversifying funding sources of NGOs in Ghana: The role of corporate philanthropy. *Voluntas*, 28(4), 1596–1615.
- Kuruppu, S. C., Dissanayake, D., & de Villiers, C. (2022). How can NGO accountability practices be improved with technologies such as blockchain and triple-entry accounting? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(7), 1714–1742.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2020-4972>
- La contabilidad en organizaciones no lucrativas. (2018, diciembre 31). SciSpace - Paper; Editorial Agrícola Tuxpan.
<https://doi.org/10.47808/REVISTABIOAGRO.V6I2.154>
- Lauzon, G. (1985). *Les normes comptables et la reddition de comptes*. Presses de l'Université du Québec.
- Ludovic, D. (2023). *Alternatives humanitaires: Les défis contemporains de la gouvernance humanitaire* (n°24). Éditions Humanitaires.
- Maende, B. (2023). Internal controls and resource mobilisation in Kenyan NGOs. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 12(2), 145–163.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mfouapon, G. K., Nhiomog, W. J., & Zogning, F. (2024). Voluntary IFRS Adoption by Cameroonian World-Class Entities. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 31(2), 180. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v31i2.1072>
- Mhedhbi, K. (2010). Adoption des normes comptables internationales et financement externe des entreprises. *Revue de Comptabilité et Finance*, 10(2), 45–63.
- Mvunabandi, J., Sibanda, S., & Luthuli, M. (2022). IFRS for SMEs and NGO financing in South Africa. *South African Journal of Accounting Research*, 36(3), 201–220.
- N'Dour, M., & Kouassi, J. (2023). Le SYCEBNL et la gouvernance financière des OBNL en Afrique de l'Ouest. *Revue Africaine de Comptabilité*, 15(2), 75–98.
- OCHA. (2025). Rapport de situation n° 56 – Extrême-Nord.
- OCHA. (2024). Aperçu de la présence opérationnelle – Extrême-Nord.
- OCHA. (2024). *Financial Tracking Service: Cameroon humanitarian response plan*. Nations Unies.
- Organisation internationale de la Francophonie (OIF). (2021). *Les ONG francophones face aux défis de la gouvernance*. OIF.

- Oulasvirta, L. (2014). The reluctance of a developed country to choose IPSASs: A critical case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.12.001>
- Pérouse de Montclos, M.-A. (2017). Pour un développement " humanitaire " ? : Les ONG à l'épreuve de la critique. IRD Éditions. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88876591>
- Pidenam, S. (2021). *Guide pratique sur la redevabilité sociale en Afrique subsaharienne*. Éditions Africaines de Développement.
- Practice of accounting and financial reporting of non-profit charitable organizations according to IFRS and NP(S)BO. (2023, septembre 1). SciSpace - Paper. <https://doi.org/10.53486/isca2023.04>
- Proulx, D., & Brière, S. (2014). Les ONG et la redevabilité : Vers un modèle intégré. *Revue Internationale des ONG*, 29(1), 45–61.
- Real time, donor-specific, automated, grant condition compliant accounting software for nonprofit organizations. (2016, février 11). SciSpace - Paper. <https://scispace.com/papers/real-time-donor-specific-automated-grant-condition-compliant-1m1eqotz1l>
- Revillard, A. (s. d.). La sociologie des mouvements sociaux : Structures de mobilisations, opportunités politiques et processus de cadrage.
- Richard, J., & Colasse, B. (2022). La normalisation comptable internationale. *Economica*.
- Rival, M., & Vidal, O. (2013). Comptabilité et politique : des liens complexes et réciproques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 263 18– 15 ,(5)264. <https://doi.org/10.3917/rsg.263.0015>
- Ryfman, P. (2006). Pratiques de gouvernance. *Vacarme*, 34(1), 84 —89. <https://doi.org/10.3917/vaca.034.0084>
- Sanjaya Chinthana, M. W., Perera, K. J. T., & Jayasundara, J. M. S. B. (2022). Impact of Information Technology on Financial Management Practices of Non-Governmental Organizations. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 12(7), 9–18. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.12.07.2022.p12>
- Scannell, S., & Tawiah, V. (2024). A thematic literature review on International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). *Public Organization Review*, 24(3), 1053–1075. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00773-1>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- Sur la trajectoire appropriative de l'adoption d'une comptabilité analytique (réellement) adaptée aux organisations non gouvernementales dans la zone UEMOA (Union Économique et Monétaire Ouest Africaine) : Enjeux et perspectives ! (s. d.). Consulté 30 mai 2025, à l'adresse <https://shs.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2023-3-page-75?lang=fr>
- Tawiah, V., Amoako, G. K., & Boateng, A. (2023). IPSAS adoption in Sub-Saharan Africa: Challenges and opportunities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(1), 89–109. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-02-2022-0021>
- The Influence Of Accounting On Fundraising In Civil Society Organizations : A Theoretical And Practical Approach. (2024). IOSR Journal of Business and Management, 26(10), 01-15. <https://doi.org/10.9790/487x-2610140115>
- The Influence of Accounting Systems on Financial Accountability in Non-Governmental Organizations. (s. d.). SciSpace - Paper. <https://doi.org/10.33545/26648792.2019.v1.i3a.17>
- The need for specific accounting principles for non-profit organisations' assets without economic benefits, restricted donations and funds. (2013). *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 459-478. <https://doi.org/10.4102/JEF.V6I2.270>
- Vincent, F. (2015). Le nouveau manuel de gestion des associations et ONG de développement : (CD inclus). L'Harmattan. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88839980?searchterm=gestion%20financi%C3%A8re%20des%20ONG>
- Walton, P. (2009). *International Accounting*. Cengage Learning.
- World Bank. (1995). *Working with NGOs: A handbook prepared by the NGO Unit*. WorldBank. https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ngo_book.pdf
- Zeghal, D., & Mhedhbi, K. (2006). An analysis of the factors affecting the adoption of international accounting standards by developing countries. *The International Journal of Accounting*, 41(4), 373–386. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2006.09.009>

Liste des illustrations

Figure 1 : Carte administrative de la Région de l'Extrême Nord(Source : Site WEB MINAT).	26
Figure 2 : Diagramme circulaire de la répartition selon le genre (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).	27
Figure 3 : Diagramme circulaire de la répartition selon le profil professionnel des répondants (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).	28
Figure 4 : Diagramme circulaire de la répartition selon le type d'ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).	28
Figure 5 : Diagramme en bande de la répartition selon le secteur d'intervention des ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).	29
Figure 6 : Diagramme en bande de la répartition selon les zones d'implantation des ONG (Source : Enquête de terrains Juillet 2025.).	30
Figure 7: Diagramme en bâtons suivant les normes utilisées(Source : Enquête de terrains Juillet 2025).	36
Figure 8: Histogramme satisfaction bailleur et procédure validation des pièces comptables et suivi des recommandations d'audits .	39

Liste des tableaux

Tableau 1: Analyse comparative des normes et pratiques comptables par bailleur de fonds	14
Tableau 2: Tableau synthétique des travaux sur l'impact des pratiques comptables sur la mobilisation des ressources.	20
Tableau 3: Tableau d'opérationnalisation des variables.	32
Tableau 4: Carte thermique des bailleurs actifs et des normes comptables liées.	36
Tableau 5 : Tableau croisé entre les normes comptables utilisés et le renouvellement des financements	37
Tableau 6 : Tableau croisé Type d'ONG et fréquence de production des rapports financiers	37
Tableau 7 : Carte thermique, comité de contrôle, retours des bailleurs et mobilisation des ressources.	38
Tableau 8 : Adoption des technologies numériques au sein des ONG	40
Tableau 9 : Test de corrélation de Spearman entre la pratique des normes comptables harmonisées et l'accès au financement.	41
Tableau 10 : Test de corrélation de Spearman entre les dispositifs de contrôle et la crédibilité perçue.	42
Tableau 11 : Test de corrélation de Spearman entre l'adoption d'outils technologiques de gestion financière et la mobilisation des ressources.	43
Tableau 12 : Tableau synthétique des résultats	44

Glossaire

Aléa moral : Comportement opportuniste après financement, difficilement observable par le bailleur.

Asymétrie informationnelle : Situation où une partie (ONG) détient plus d'informations que l'autre (bailleur).

Bailleur de fonds : Institution ou organisme qui finance un projet/programme.

Base de caisse / d'exercice : En caisse, on comptabilise à l'encaissement/décaissement ; en exercice, à la naissance des droits et obligations.

Contrat de subvention (conditionnelle) : Financement assorti de conditions/indicateurs dont le respect déclenche l'acquisition définitive des fonds.

Contrôle interne : Dispositif de maîtrise des opérations (procédures, validations, séparation des tâches) visant fiabilité, conformité et efficience.

Coûts d'agence : Coûts liés à la surveillance/alignement d'intérêts entre bailleurs (principaux) et ONG (agents).

ERP : Progiciel intégrant comptabilité, achats, stocks, paie, etc., pour tracer et sécuriser les flux.

États financiers : Jeux d'états normalisés (situation financière, performance, flux, annexes) destinés aux parties prenantes.

IFR4NPO : Projet de référentiel international dédié aux OBNL, pour rendre l'information comparable et transparente.

IPSAS : Normes internationales pour entités publiques/parapubliques ; bases caisse et exercice.

Mobilisation des ressources : Acquisition et gestion des financements, moyens matériels et humains.

OBNL/ONG : Organisation à finalité non lucrative ; l'ONG intervient souvent dans la mise en œuvre de projets.

Reddition de comptes : Justification documentée des fonds reçus et utilisés, selon les exigences normatives et contractuelles.

Sélection adverse : Risque de choisir de « mauvais » projets/partenaires faute d'information crédible ex ante.

Système de S&E : Dispositif de collecte d'indicateurs de performance pour le pilotage et le reporting.

Transparence financière : Qualité d'une information complète, fiable, traçable et publiée en temps utile.

Annexes

Annexes 1: Questionnaire

ENQUETE AUPRES DES ONG

ENQUETE AUPRES DES ONG

Mme/Mlle/M.; le questionnaire qui vous est proposé, s'inscrit dans le cadre d'une étude portant sur l'impact des normes et pratiques comptables sur la mobilisation des ressources des ONG dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun, en vue de l'obtention d'un Master en Développement spécialité Gouvernance et Management Public de l'Université Senghor, Campus d'Alexandrie en Égypte. Tout en vous rassurant du traitement confidentiel et anonyme de ce questionnaire, nous vous prions de nous accorder quelques minutes de votre précieux temps.

** Indique une question obligatoire*

1. **Sexe ***

Une seule réponse possible.

☐ Masculin

☐ Féminin

2. **Quelle est votre fonction dans l'organisation ? ***

3. **Quelle est l'année de création de l'ONG ?**

Exemple : 7 janvier 2019

4. **De type d'ONG s'agit-il ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Locale

☐ Nationale

☐ Internationale

5. **Quelles sont vos différentes implantations dans la région de l'Extrême Nord du Cameroun ?**

Plusieurs réponses possibles.

☐ Mayo Danay ☐

Mayo Tsanaga ☐

Mayo Kani

☐ Mayo Sava

☐ Logone et Chari

☐ Diamaré

6. **Quels sont vos principaux secteurs d'intervention ? ***

Plusieurs réponses possibles.

☐ Santé

☐ Sécurité alimentaire ☐

Éducation

☐ Environnement ☐

Autre

7. **Avez-vous reçu des financements ces 5 dernières années ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

8. **Si oui, de quel type de bailleurs de fonds ? ***

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Agence gouvernementale (USAID, AFD, UE, GIZ, JICA, KOICA, SNV, etc.)
- ☐ Agences Onusienne (PAM, FAO, HCR, PNUD, etc.)
- ☐ Fondation Privée
- ☐ Programme National
- ☐ Autre : _____

9. **Quel est le nombre de projets financés par les bailleurs internationaux depuis 2020 ?**

10. **Combien de bailleurs de fonds sont-ils actifs depuis 2021 ? ***

11. **Quelle norme comptable votre ONG applique principalement ? ***

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ SYSCOHADA Révisé
- ☐ SYCEBNL
- ☐ IFRS
- ☐ IPSAS
- ☐ Autre : _____

12. **À quelle fréquence produisez-vous des états financiers certifiés ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Mensuellement
☐ Trimestriellement
☐ Semestriellement
☐ Annuellement ☐
Jamais

13. **Disposez-vous d'un manuel de procédures financières et comptables formel ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
☐ Non

14. **Les rapports financiers sont-ils alignés sur les exigences spécifiques des bailleurs**

Une seule réponse possible.

- ☐ Toujours
☐ Souvent
☐ Rarement
☐ Jamais

15. **Disposez-vous d'un comité de contrôle interne ou d'un auditeur interne ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
☐ Non

16. **À quelle fréquence l'ONG est-elle auditée par un tiers externe ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Annuellement ☐

Tous les deux ans ☐

Au cas par cas ☐

Jamais

17. **Les recommandations issues des audits sont-elles mises en œuvre ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Toujours

☐ Souvent

☐ Rarement

☐ Jamais

18. **Existe-t-il une procédure de validation et de signature des pièces comptables ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

19. **Utilisez-vous un logiciel de gestion comptable ? ***

Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non

20. **Si oui, lequel ?**

Une seule réponse possible.

- ☐ SAGE
- ☐ QuickBOOKs
- ☐ Excel avancé
- ☐ Autre : _____

21. **La production de vos rapports financiers est-elle automatisée ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Partiellement

22. **Disposez-vous d'un système d'archivage électronique sécurisé ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

23. **Avez-vous obtenu de nouveaux financements entre 2021 et 2024 ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

24. **Vos bailleurs vous ont-ils fait des retours positifs sur la qualité de vos rapports ? ***

Une seule réponse possible.

- ☐ Souvent
☐ Au cas par cas ☐
Toujours
☐ Jamais

25. **Évaluez sur une échelle de 1 à 5 votre capacité actuelle à mobiliser des ressources**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Très faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très élevé

26. **Évaluez sur une échelle de 1 à 5 la satisfaction que vous percevez de vos différents bailleurs de fonds**

Une seule réponse possible.

	1	2	3	4	5	
Très faible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Très élevée

27. **Commentaires supplémentaires (facultatif)**
