

# **INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE, ET FINANCEMENT DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF (OSBL) EN AFRIQUE : *LE CAS DU GBU CAMEROUNAIS***

ST-AIMS 11 : Management en Afrique

**Jonas TCHAPNGA**

Doctorant en sciences de gestion  
FSEG, Université de Dschang, Cameroun  
Courriel : [jo\\_tchapnga@yahoo.fr](mailto:jo_tchapnga@yahoo.fr)

## **RESUME**

L'objectif de cet article est de démontrer que la collecte et la diffusion d'une information comptable et financière (ICF) de bonne qualité, a un impact plus important sur les fonds collectés, que la mobilisation pour la collecte de fonds dans les mouvements nationaux (MN) des groupes bibliques universitaires de l'Afrique francophone (GBUAF).

Les investigations et l'analyse de contenu des rapports dans le Groupe camerounais ont mis en exergue deux points saillants.

Dans les MN, aucun principe rigoureux de comptabilité, encore moins d'exigence de rapports financiers intermédiaires n'est mis en place.

Cependant, selon cette étude, lorsque le nombre de fiches d'ICF collectées s'accroît de 1, le montant de l'accroissement des fonds versés s'accroît de 2,2.

**Mots clés :** Information comptable et financière (ICF) – Collecte de l'ICF - Collecte de fonds – Mouvements Nationaux (MN) – Groupe biblique universitaire (GBU).

## **ABSTRACT**

The objective of this communication is to demonstrate that the collection and diffusion of the accounting and financial information, has a more important impact on the collected funds, than the mobilization for the fund raising in the national movements (NM) of the university biblical groups of French-speaking Africa (UBGSA).

The investigations and the analysis of contents of the reports, in the Cameroonian group, allowed to highlight two striking points.

In the NM, no rigorous accounting principle or intermediary financial reporting is set up.

According to this study, when the number of index forms of collected AFI increases by 100 %, the amount of increases payments of fund is more than 200 %.

**Keywords:** accounting and financial Information (AFI) - Collection of the AFI – National Movements (NM) - university biblical Group (UBG).

# **INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE, ET FINANCEMENT DES ORGANISATIONS SANS BUT LUCRATIF (OSBL) EN AFRIQUE : *LE CAS DU GBU CAMEROUNAIS***

## **INTRODUCTION**

Plusieurs études (Institut de l'entreprise, 1985 ; ONUDI, 1992, 1994, 1996 ; Institut national de la statistique, 2010) montrent que les performances des organisations et notamment des entreprises en Afrique restent toujours faibles, malgré l'évolution technologique de la rationalité du management. Des approches (Baidari, 2005 ; Bigou-Lare, 2001 ; Ndzogoue, 1993 ; Hernandez, 1994 ; Etounga manguelé, 1990) de solution sont proposées. Toutefois, un certain nombre de travaux (Fallery, 1983a ; Mintzbert, 1990 ; Dupuy, 1987 ; Hernandez, 1994) semble démontrer que la qualité de l'information de gestion, notamment l'information comptable et financière (ICF), produite et utilisée dans les prises de décision de gestion des organisations en général, et celles d'Afrique en particulier est à l'origine de cette faible performance. Pour cette étude, nous nous situons dans le cadre des OSBL africaines, et, le cas spécifique des Groupes Bibliques Universitaires (GBU)<sup>1</sup>. Sur la base d'une analyse exploratoire des mouvements nationaux (MN) africains, nous pouvons noter que la négligence des dispositifs d'accountability (capacité à rendre des comptes sur le caractère juste de sa conduite) liée à la collecte et la diffusion de l'ICF, met en exergue deux enjeux essentiels. D'une part, d'importants manques à gagner sur les contributions financières des membres (moins de 50% d'objectif atteint selon les rapports annuels), et d'autre part la dégradation de l'observance de l'éthique biblique (discipline, transparence, honnêteté, fidélité, justice, etc.) dans la gestion des finances du ministère (domaine spécifique d'activité dans lequel l'organisation se déploie).

En effet, la structure des MN des GBU en Afrique comprend trois stades : la base regroupe plusieurs cellules (petits groupes de dix personnes en moyen, ayant comme principale activité l'étude biblique et le partage de l'impact de cette étude dans la vie de ses membres); au niveau des localités on a les bureaux locaux des sections (une localité des GBU est comprise comme une ville ou une zone territoriale investie par les activités d'un MN; et chaque localité peut regrouper trois sections : la section des élèves, la section des étudiants et la section des amis); et le sommet comprend le secretariat national (SN) et le conseil d'administration (CA). Au

---

<sup>1</sup> Cette organisation, qui est présente en milieu universitaire dans plusieurs pays dans le monde, a pour objectif d'équiper l'étudiant des principes liés à l'éthique chrétienne, pour l'aider à être transformé pour la vie en société. Conscients qu'une forte croissance exige des fondations solides, le GBU s'emploie à identifier dans la bible et à promouvoir, l'excellence ainsi que les meilleures pratiques dans cinq domaines principaux : Gouvernance, Développement organisationnel, Partenariats mondiaux, Ressources humaines et soins pastoraux, Recherche et innovation.

Cameroun (l'un des MN les plus complets et mieux structurés de l'Afrique francophone qui regroupe les trois sections du GBU), dans chaque congrès triennal depuis plusieurs décennies, le rapport financier que présente le trésorier national, correspond à moins de 40% de la contribution réelle de tous les membres de l'organisation. Or, Malgré les efforts des membres, les dirigeants estiment très souvent que les membres ne contribuent pas assez. Ceci est dû au fait que le budget global, qui devrait être un budget intégré, ne prend pas en compte le budget des différentes localités couvertes par les activités de l'association. De plus, la gestion financière des localités (soit environ 60% des contributions effectives des membres) n'est pas maîtrisée au niveau du secrétariat national (SN). Dans la réalité, les dépenses de fonctionnement de chaque cellule ne sont pas du tout communiquées au bureau local. Les dépenses de fonctionnement de chaque bureau local ne sont pas du tout communiquées au SN. Le compte rendu de réalisation de certaines activités<sup>2</sup> d'envergures locales, régionales ou nationales est rarement communiqué au SN. Ce qui biaise nécessairement l'agrégation des données comptables et financières sur le plan national (ou global). Ce phénomène décourage les contributions des membres, affaiblit la collecte des fonds et a un impact significatif sur la performance globale de l'organisation. Certes, pour prendre de bonnes décisions de management et améliorer la performance de l'organisation, tout dirigeant aimerait avoir une bonne lisibilité de ses activités. Ceci suppose la mise en place d'un système efficace de collecte, de traitement et d'interprétation des informations de gestion (IG), au rang desquelles figure en bonne place l'ICF.

L'objectif de ce travail est de démontrer que la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données comptables et financières de bonne qualité influencent d'une part la collecte des fonds et d'autre part la performance globale des MN des GBU dans leur mission et vision.

Sur la base de la littérature (Tabatoni et Jarniou, 1975 ; Cohen, 2001 ; Gordon, 1996 ; Michaelesco, 1997, 2009 ; Bigou Lare, 2001 ; Baidari, 2005), nous pouvons postuler que ***La collecte et la diffusion d'une ICF de qualité améliorent significativement la collecte des fonds et la performance des mouvements nationaux du GBU en Afrique***. En effet, lorsqu'on procède à un enregistrement exhaustif des données comptables, si ces données sont bien traitées et diffusées aux parties prenantes, l'impact sur la collecte des fonds est nécessairement significatif. Notons que la performance de ce type d'organisation s'évalue essentiellement sur la base de son budget intégré. Au sens des GBU, nous entendrons par budget intégré, l'élaboration d'une prévision annuelle des dépenses et des recettes globales pour toutes ses activités allant de la base (cellule) au sommet (conseil d'administration).

Cette étude exploratoire est réalisée à partir d'une enquête dénommée « Opération pilote » faite au près d'un échantillon de 51 localités camerounaises couvertes par le ministère des GBU.

Dans la suite, nous allons explorer quelques travaux qui présentent et expliquent les caractéristiques, le rôle et l'enjeu de l'ICF dans le système de gestion des organisations en

---

<sup>2</sup> On peut citer: les campagnes anti-fraude dans les universités; les séminaires de formation de responsables et futures responsables (SERFUR); les student conquest pendant les jeux universitaires (STUCO); les productions de littérature sur l'éthique; les séminaires des couples (SECO); les congrès; etc.

générale ; suivra pour le cas spécifique des GBU, une démarche méthodologique de la phase empirique liée à la collecte de l'ICF en vue de l'élaboration du budget intégré dans les MN en Afrique francophone ; puis dans un troisième temps, la présentation des résultats d'investigation de terrain.

## **1 ACTUALITE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE DANS LE SYSTEME DE GESTION DES ORGANISATIONS : UNE ANALYSE DE LA LITTERATURE**

Suite à l'évolution de la crise financière qui a atteint le summum en 2008, l'information comptable et financière (ICF) peut être étudiée selon plusieurs aspects (la notion d'ICF elle-même, l'évolution du cadre conceptuel de l'ICF, les divergences entre ICF classique et ICF en IFRS, les cadres d'application de l'ICF, etc.). En effet, sur la base d'un raisonnement simple, nous pouvons estimer que la comptabilité est le principal fondement de la finance, dans la mesure où celle-ci y puise l'essentiel de ses données et ressources. Burlaud (2013) pense que les fondements des normes, qu'il s'agisse des International Accounting Standards (IAS) ou des International Financial Reporting Standards (IFRS), n'ont pas changé. Seulement, si les fondements de l'ICF n'ont pas changé, les rôles et enjeux de l'ICF n'ont-ils pas évolué ? Cette section va nous permettre d'explorer en l'état actuel les caractéristiques et rôles de l'ICF dans le système de gestion des organisations (1.1) et d'essayer d'appréhender l'ampleur de ses enjeux (1.2)

### **1.1 UNE INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE POUR GERER L'ORGANISATION**

Cette sous section va nous orienter par rapport à la perception de l'ICF par les managers, les caractéristiques requises pour une ICF de bonne qualité, mais aussi son rôle dans le management de l'organisation.

#### ***1.1.1 Percevoir la notion d'ICF***

L'expression « information comptable et financière », assez utilisée, semble souvent floue dans la mesure où d'autres notions comme états comptables et financiers, données comptables expriment généralement la même perception.

**Chapellier** (1997) parle de données comptables de gestion pour désigner l'information comptable et financière. D'autres encore **Michaïlesco** (1997 et 2009) **Capron** (1990) utilisant la notion d'information diffusée contenue dans les états comptables devant respecter une éthique que traduit l'impératif de qualité, pensent qu'il s'agirait plutôt du message véhiculé par ces données comptables. Quant à **GORDON** (1996) l'information comptable et financière représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit; elle a une valeur réelle (ou perçue) pour ses décisions et ses actions. Ainsi, la valeur de l'information comptable et financière est liée aux décisions qu'elle permet de prendre. Nous pouvons donc estimer que, c'est au niveau de l'effectivité que nous serons en mesure d'appréhender la notion de qualité d'ICF, en ce sens qu'elle a nécessairement un lien avec la

prise de décision. Et pour apprécier la qualité de l'information comptable, selon **Walliser** (2012), la pertinence (relevance)<sup>3</sup> permet de juger de l'utilité de l'information pour la prise de décision, tandis que la fiabilité (reliability)<sup>4</sup> permet de juger de l'objectivité et du caractère vérifiable de l'évaluation.

### ***1.1.2 Apprécier la qualité de l'ICF***

Selon **Lecomte** (1993), la qualité de l'ICF dépend étroitement de la qualité du processus de production. Pour être incontournable dans l'utilisation par les décideurs (**Michaïlesco**, 2009), l'ICF devrait requérir les normes de qualité suivantes: la pertinence, la fiabilité, l'intelligibilité<sup>5</sup>, la comparabilité<sup>6</sup>.

Selon **Walliser** (2012), par rapport aux caractéristiques qualitatives de l'information, la question restant encore en suspens concernait les différentes qualités de l'information comptable et en particulier les notions de « fiabilité/fidélité » et de « pertinence ». Le cadre conceptuel de l'IASB (IASB 1989), précisait un certain nombre de conditions à respecter pour que l'information soit à la fois pertinente et fiable, ce qui laissait supposer que ces qualités primaient sur les autres. Cette opposition étant source récurrente de débat, l'IASB a finalement tranché dans son nouveau projet en accordant la primauté à la notion de pertinence (**Hoarreau, Teller et Walliser**, 2011). Dans le même temps, et en dépit de l'opposition de la majorité des répondants à l'exposé-sondage, l'IASB a remplacé la notion de fiabilité (reliability) par celle de fidélité (faithful representation). « *L'information financière est fidèle si elle dépeint la substance d'un phénomène économique de façon complète, neutre et exempt d'erreur significatives* » (IASB 2008, S4). Autrement dit, selon **Obert** (2014) « une description fidèle d'un phénomène non pertinent n'a pas d'utilité décisionnelle et une description non fidèle d'un phénomène pertinent n'aboutit pas non plus à une information utile pour la prise de décision » (IASB 2008, QC 14).

### ***1.1.3 Identifier les rôles de l'ICF dans la gestion des organisations***

La comptabilité est la principale source de l'ICF. D'une façon très simple, nous préférons à ce niveau présenter la comptabilité comme le fait de « rendre compte de la gestion ». Cette activité a existé depuis la création du monde. Pour l'illustrer, le premier livre de la Bible (Genèse) nous relate l'histoire d'Adam et Eve qui sont tenus de rendre compte à leur créateur dès leur premier acte de gestion dans le jardin d'Eden. Ainsi, ce principe est toujours présent même en filigrane dans tous les aspects ou domaines de la vie (vie individuelle, en couple, en

---

<sup>3</sup> « L'information possède la qualité de la pertinence lorsqu'elle influence les décisions économiques des utilisateurs en les aidant à évaluer des événements passés, présents ou futurs ou en confirmant ou corrigeant leurs évaluations passées » (IASB, 1989 §26).

<sup>4</sup> « Pour être utile, l'information doit également être fiable. L'information possède la qualité de fiabilité quand elle est exempte d'erreur et de biais significatifs et que les utilisateurs peuvent lui faire confiance pour présenter une image fidèle de ce qu'elle est censée présenter ou ce qu'on pourrait s'attendre raisonnablement à la voir présenter » (IASB, 1989 § 31).

<sup>5</sup> **L'intelligibilité** est la compréhension de l'information pour les utilisateurs, censés posséder une connaissance raisonnable de l'activité économique, de la comptabilité, et, avoir la volonté d'étudier l'information avec la diligence appropriée.

<sup>6</sup> **La comparabilité de l'information** s'apprécie à la fois dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, la comparabilité de l'information permet d'identifier les tendances de la position et des performances financières de l'entreprise. Dans l'espace, la comparabilité des états financiers de différentes entreprises permet d'évaluer leurs positions financières relatives et leur évolution ainsi que leurs performances.

famille, en association, dans son poste de travail, en organisation, en entreprise, dans la société en général). Selon **Colasse** (2010), la comptabilité joue de multiples rôles dans les organisations et dans la société. Pour lui, La comptabilité est l'instrument qui permet de compter et, par extension, de calculer, supputer, voire même prévoir, mais elle est aussi l'instrument grâce auquel on surveille, on rend compte, on informe, on communique, on explique, on analyse, on légitime, on se justifie, on rationalise son action, on prouve et, quelquefois on manipule et on conte...à l'extérieur et à l'intérieur des organisations. Ainsi, **Rocher** (2012) identifie quatre rôles majeurs de la comptabilité à savoir : un instrument de mémoire, un outil de gestion, une preuve et un moyen de communication. En effet dans la gestion courante de toute entité, l'information comptable est l'un des outils par excellence du « rendre compte » dans la mesure où elle évite l'opacité, l'incompréhension, la suspicion, les conflits, l'inefficacité et l'inefficience. Elle permet la lisibilité, la transparence, la clarté, la compréhension, l'efficacité et l'efficience. Elle permet aussi de contrôler en permanence l'équilibre fondamental entre les besoins de financement et les sources de financement, les emplois et les ressources, les biens et les dettes ou encore l'actif et le passif.

## **1.2 LES ENJEUX DE L'ICF**

Cette sous section nous conduit à présenter des enjeux, essentiellement à quatre niveaux : l'évaluation de la performance et du contrôle, la communication financière, l'optimisation fiscale, l'intérêt général.

### ***1.2.1 Sur le plan de l'évaluation de la performance et du contrôle***

Nous allons faire allusion au principe de l'image fidèle, au système de contrôle interne, et de la nécessité d'élaborer un budget intégré, notamment dans le cas des organisations sans but lucratif (OSBL).

#### *L'ICF et le principe de l'image fidèle*

Pour jouer pleinement son rôle dans le système de gestion de l'organisation, l'ICF devrait respecter le principe de l'image fidèle, c'est-à-dire le concept de « true and fair view » (image exacte et correcte) selon les anglo-saxons. A ce titre, l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entités fait obligation, à toute entreprise et organisation, de « mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son usage propre » (SYSCOHADA, 2017 ; article 2).

#### *Système de contrôle interne*

Le contrôle interne était autrefois défini comme l'ensemble des procédures ayant pour objectif d'éviter la fraude et les erreurs. Il est aujourd'hui défini comme l'ensemble des procédures, des règles, des formalités et des contrôles qui assurent à l'entreprise la sauvegarde de son patrimoine et l'efficacité de la mise en œuvre de sa stratégie. Cette perception, à notre sens convient spécifiquement à la situation des OSBL. Le contrôle interne est également une des conditions essentielles de la sincérité, de la régularité de la comptabilité et de sa valeur probante. Le système de contrôle interne dans les OSBL (notamment les organisations religieuses) en Afrique, peut s'avérer encore plus utile du fait qu'il constitue l'essentiel du système de sécurité, puisque l'influence du fisc dans ce contexte semble moins contraignante.

### *Elaboration d'un budget intégré*

Qu'il s'agisse des entreprises commerciales ou le cas spécifique des organisations religieuses, l'élaboration du compte d'exploitation prévisionnel implique d'établir tout d'abord des prévisions de produits. En même temps, elle suppose de construire des prévisions de charges donc de calculer des coûts préétablis. Cette démarche suppose un examen approfondi de l'évolution prévisible de chaque poste de produits, de chaque poste de charges, et de chaque élément de coût, d'où l'importance de la collecte des données comptables de bonne qualité à tous les niveaux de l'organisation. Elle fait donc appel à la participation de tous les acteurs de l'organisation : commerciaux, acheteurs, techniciens, opérateurs, administratifs, direction générale, etc. Dans ce cadre, chaque responsable s'engage sur les prévisions qui le concernent. Ces prévisions correspondent à une fraction des produits prévisionnels et/ou à une fraction des charges prévisionnelles qui, comme dans la vie courante, prennent le nom de budget de produits ou budget de charges. Ces budgets et les autres prévisions chiffrées associées sont établis conformément au cadre comptable de manière à faciliter ensuite le rapprochement avec les réalisations. En effet, dans le cadre d'une organisation, le budget intégré est l'expression quantitative et financière d'un programme global d'actions envisagées pour une période.

Il faut distinguer trois étapes de la gestion budgétaire : la prévision, l'élaboration du budget, le contrôle. Les prévisions s'appuient sur les données intérieures à l'organisation (compte d'exploitation, capacité de production, etc.) et extérieures à l'organisation (prix sur le marché, croissance économique, etc.). Elle nécessite l'étude des données antérieures en vue d'éventuelles extrapolations. Les budgets rassemblent les données quantitatives ou financières résultant des prévisions des différents domaines de gestion de l'organisation. Ces différents budgets sont ensuite mis ensemble pour constituer un budget global de l'organisation qui est établi pour des périodes relativement courtes (de un mois à un an). Le contrôle budgétaire consiste à comparer les prévisions et les réalisations. Il a pour objectif soit de corriger les prévisions lorsque celles-ci sont fausses, soit de corriger la gestion et déterminer les responsabilités lorsqu'il ya un écart trop important entre les réalisations et les prévisions.

Par ailleurs, l'on peut noter que dans le cadre d'une organisation sérieuse ( en l'occurrence les organisations religieuses), pour mieux évaluer sa performance, on devrait commencer chaque période par l'élaboration d'un budget fondé sur de bonnes informations de gestion collectées et chiffrées ; mais aussi, on devrait clôturer une période par l'évaluation du budget (celui élaboré au début de la période) pour comparer les réalisations aux prévisions et dégager des écarts à interpréter en vue d'apporter des rectificatifs. Ces deux activités sont encore plus recommandées dans les OSBL et notamment les organisations religieuses.

#### ***1.2.2 Sur le plan de la communication financière***

Pour exploiter de façon efficace l'ICF dans un système de gestion, il est important: d'apprécier dans différents domaines les niveaux de décision pour lesquels on a besoin d'ICF, d'appréhender les problèmes et les recouper avec les besoins en ICF dans ces domaines de gestion, de décrire si possible l'utilité de l'ICF par rapport au problème, de percevoir l'impact de l'utilisation de l'ICF dans chaque décision de gestion. Les différents domaines d'un système de gestion d'entreprise ont besoin pour fonctionner efficacement, d'utiliser les ICF de gestion courante

qui reflètent l'image fidèle de la situation économique et financière de la structure. Toute décision de gestion doit être instruite et argumentée ; par conséquent il est important de collecter toutes informations pouvant influencer la décision. Il est clair que l'esprit d'organisation devrait avoir une logique rationnelle, même si la rationalité est limitée au sens de Simon (1960).

L'impact de l'ICF dans la gestion des organisations peut aussi être analysé comme une conséquence relative à la communication interne et externe. Sur le plan interne, l'ICF permet au dirigeant : d'être renseigné à tout moment sur l'organisation pour mieux la gérer ; de prendre des décisions circonstanciées quant à l'utilisation optimale des moyens de production dont il dispose ; d'en mesurer les performances grâce à la mise en place d'une structure de mesure et des indicateurs de gestion appropriés. Elle permet aux salariés (ou membres des OSBL) : d'être à tout moment au courant des décisions concernant ce milieu dans lequel ils évoluent, d'apprécier quel est le véhicule privilégié de la communication entre eux et avec leur employeur (dirigeants). Sur le plan externe, l'ICF permet au bailleur de fonds : de connaître l'usage qui est fait des fonds mis à la disposition de l'organisation ainsi que sa situation financière ; de participer de façon conséquente aux prises de décisions. L'ICF permet au public : d'être renseigné sur la vie de l'organisation dans laquelle il a pris ou envisage de prendre des participations, afin de pouvoir contribuer aux décisions rationnelles et dynamiques (associé ou membre effectif ou potentiel).

L'information financière est à la fois un moyen de communication et un support indispensable aux prises de décisions rationnelles et adéquates. Il apparaît que l'information fournie doit être fidèle et pertinente. Les organisations qui se veulent performantes gagnent à être transparentes à travers une ICF normalisée.

### ***1.2.3 Sur le plan de l'optimisation fiscale***

Nous pouvons distinguer deux formes d'optimisation fiscale ; l'une positive et l'autre négative. Dans l'optimisation positive, l'ICF est la base fondamentale de la relation entre l'organisation et l'administration fiscale. En effet, le fisc se base sur le travail fait par le système d'information comptable et financier (SICF) de la structure pour apprécier la qualité de l'ICF sur laquelle l'Etat va prélever les impôts. Si le fisc juge la qualité de l'ICF bonne, le taux d'impôt est simplement appliqué. Mais si la qualité de l'ICF de l'entreprise est jugée douteuse par le fisc, un redressement fait par celui-ci peut occasionner d'importants déséquilibres dans la gestion financière de l'organisation du fait des réintégrations, des déductions et d'autres mesures de sanctions conséquentes (amendes et pénalités). Cependant, le système actuel d'imposition notamment en Afrique favorise encore beaucoup de manipulation (gestion) des données comptables. Dans l'optimisation négative, Fourriques (2013) estime que, les administrations fiscales traitent les sociétés transnationales comme si elles étaient des entités distinctes opérant dans des pays différents, ce qui leur laisse toute la liberté de transférer leur bénéfice dans le monde entier en fonction de l'offre fiscale des Etats ; et cette offre est considérable, compte tenu de la concurrence fiscale entre les Etats et de l'existence des paradis fiscaux qui ne sont pas morts (Fourriques, 2012). Ainsi, plusieurs pratiques peuvent s'observer ; deux exemples: une pratique légale d'évasion fiscale (Fourriques, 2012), une pratique souvent illégale des prix de transfert (Fourriques, 2013).

Notons aussi que le fait d'accorder peu d'intérêt au contrôle fiscal des OSBL en contexte africain, peut nécessairement favoriser ces types de pratiques en plus des systèmes de blanchiment d'argent.

#### *1.2.4 Sur le plan de l'intérêt général*

Si nous estimons principalement que, l'objectif général d'une organisation est sa croissance et sa pérennité, l'objectif général de la société (macroéconomie) serait le développement économique et social, et ceci passe par les organisations dont l'entreprise privée s'avère être le moteur. A ce niveau, nous allons essayer d'explorer ces enjeux par rapport à l'activité économique dans sa globalité, mais aussi en évoquant quelques difficultés récentes du système économique relatives à la gestion des données comptables par les organisations sur le plan macroéconomique.

##### *Par rapport à l'activité économique*

CORIAT et WEINSTEIN (1995) nous rappellent que l'analyse néo-classique estime que l'entreprise devrait être considérée comme une boîte noire (on ne s'intéresse pas à ce qui se passe à l'intérieur), un point (l'entrepreneur seul la représente sur le marché), ou encore un automate (elle subit passivement l'influence du marché). L'entreprise selon CYERT et MARCH (1963) ne peut plus être représentée par un point, mais elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples, et dans laquelle les processus de prise de décision passent par des séries de médiation (entre bureaux, services, départements, directions des différentes divisions...). C'est donc le lieu des négociations implicites ou ouvertes où se distribuent des récompenses monétaires et non monétaires. C'est en ce sens que ces auteurs rejoignent les contributions de SIMON (1979) qui soutient que l'objectif de la firme est moins la maximisation du profit, que de parvenir à des résultats «satisfaisants» (Coriat et Weinstein, 1995).

Or, aucun développement économique et social ne peut se faire sans un minimum de discipline, de rigueur, de rationalité et d'évaluation. Tout système qui prend en considération ces principes de base fait référence à des systèmes d'information au rang desquels le système d'information comptable et financière occupe une position privilégiée. Cependant, au niveau de la macroéconomie ou de l'économie internationale, certains travaux de recherche (Fourriques, 2012, 2013 ; Gélard, 2012 ; Vidal et Giordano-Spring, 2012) font allusion à plusieurs difficultés récentes du système économique relatives à l'ICF. On parle de plus en plus des paradis fiscaux, des sociétés offshore, des sociétés relai et sociétés écran, du treaty shopping, des délocalisations des bénéficiaires, des prix de transfert, de résultat global, etc.

En effet, plusieurs cas de figures (Fourriques, 2012, 2013) existent. Les logiciels de Microsoft sont essentiellement développés aux Etats-Unis (qui représentent 85% du budget de R&D), mais le droit d'utilisation des logiciels est ensuite transféré à l'étranger, et refacturé au prix fort. « Microsoft Irlande Research » paie 30% de la R&D du groupe, alors qu'en réalité, elle réalise moins de 1% de cette R&D. Ce montage a ainsi permis de réduire 2,43 milliard de dollars d'impôt qui aurait dû être payé aux Etats-Unis. Selon l'ONG Terre solidaire qui a publié en décembre 2010 un rapport intitulé « l'économie déboussolée, Multinationale et captation des richesses », chaque année, l'évasion fiscale des multinationales fait perdre aux

pays en développement 125 milliards d'euros de recettes fiscales, soit quatre fois le montant nécessaire estimé par la FAO pour éradiquer la faim. Selon cette ONG, la totalité des 50 principales multinationales européennes disposent des filiales dans les paradis fiscaux. Le journal télévisé de France 24 du 21 novembre 2013 a invité un chercheur qui a présenté ses travaux intitulés « Richesse cachée des nations : comment lutter contre les paradis fiscaux ». Dans ces travaux il faisait remarquer que 5 800 milliards d'euros soit 8% des revenus des ménages sont logés dans les paradis fiscaux.

Tenant compte de tout ce qui précède, la crise financière de 2008 nous amène à nous interroger par rapport au rôle joué par les normes comptables et plus particulièrement la mesure de la juste valeur. Dans ce contexte, nous convenons avec Barbe et Diderot (2012) que la déclaration d'avril 2009 des chefs d'Etat et de gouvernement du G20 sur le renforcement du système financier comportait une partie dédiée aux normes comptables. Il a donc été clairement demandé aux organismes normalisateurs : de réduire la complexité des normes sur les instruments financiers ; d'améliorer les dispositions relatives au provisionnement, aux expositions hors bilan et aux incertitudes de valorisation ; de réaliser des progrès significatifs afin d'aboutir à un ensemble unique de normes comptables internationales de grande qualité ; d'améliorer l'implication des parties prenantes, y compris les régulateurs prudentiels et les économies émergentes, afin de garantir l'indépendance du processus de normalisation comptable de l'IASB. Le cas spécifique des OSBL peut encore s'avérer préoccupant dans la mesure où, le contrôle de leur comptabilité et de leur système de gestion semble encore négligé, notamment en contexte africain. Dans le cadre de cette étude, le GBU camerounais esquisse la présentation des éléments d'un cas empirique illustratif.

## 2 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Les GBU sont des organisations sans but lucratif, constituées de mouvements nationaux (MN) autochtones et autonomes, qui se sont formées progressivement depuis 1877 dans des universités du monde entier. Ces MN sont regroupés au sein du GBUAF en Afrique francophone. Chaque MN a comme vision, « *utiliser les fondamentaux de la bible pour aider les élèves et les étudiants à être transformés pour la vie en société* ». Cette association internationale, créée depuis 1947<sup>7</sup>, est de nos jours, présente dans plus de 150 pays dans le monde, avec comme principale activité l'étude biblique en petit groupe (cellule) et le partage de l'impact de cette étude dans la vie de ses membres. Les activités se font essentiellement en milieu universitaire (section-U). Mais, dans certains pays, ces activités se font aussi dans les établissements secondaires (section-S). Ceux des membres qui ont terminé avec la vie à l'école et qui optent de continuer à soutenir la vision constituent une section spéciale appelé section des amis (section-A).

Dans le cadre de cette recherche que nous qualifions d'exploratoire compte tenu du nombre important de MN, nous avons comme population cible l'ensemble des localités investies, des

---

<sup>7</sup> En effet, après les deux guerres mondiales, dans la mouvance de la recherche d'une stabilité sociale sur le plan international, des délégués de neuf mouvements nationaux formèrent à Boston aux Etats-Unis l'IFES (International Fellowship of Evangelical Students), entendez Union Internationale des Groupes Bibliques Universitaires (UIGBU).

mouvements nationaux (MN) des groupes bibliques universitaires de l’Afrique francophone (GBUAF)<sup>8</sup>. Nous avons retenu une définition synthétique de « localité » qui permettra de délimiter le champ de notre étude. Ainsi, nous entendrons par localité les différents centres de concentration des cellules d’étude biblique (CEB). Chaque localité peut regrouper les trois sections : la section-S, la section-U et la section-A.

Chaque section supervisée par un bureau local, est composée de plusieurs cellules d’étude biblique (CEB) qui regroupent en moyenne une dizaine de membres chacune. Les bureaux locaux sont supervisés par le secrétariat national (direction générale du MN) qui a au dessus de lui un conseil d’administration (CA) élu par le congrès (assemblée générale) pour trois ans.

Autant les informations stratégiques partent du sommet (CA) pour la base (CEB), autant les informations de gestion et notamment l’ICF devrait partir de la base (CEB), pour alimenter la politique globale du mouvement national conçue par le sommet (CA). Ainsi, la collecte de l’ICF devrait essentiellement se faire au niveau de chaque cellule de base (CEB). Chaque bureau local de section a le devoir de récapituler toutes les ICF reçues des cellules de base, et les transmettre au niveau national (secrétariat national) pour comptabilisation et archivage. La collecte des fonds devrait suivre les mêmes étapes : réception des contributions des membres dans les CEB par le trésorier de cellule, versement au niveau de la trésorerie du bureau local, récapitulation des contributions des cellules par le trésorier du bureau local et transmission des fiches récapitulatives d’ICF et des fonds à la trésorerie nationale.

## **2.1 ECHANTILLONNAGE**

Dans le contexte de ce travail d’exploration, nous avons utilisé le répertoire des localités du MN camerounais dénommé « Groupe Biblique des Elèves et Etudiants du Cameroun » (GBEEC), pour quatre raisons : le MN camerounais est ancien, stable, et semble être l’un des mieux organisées de la zone Afrique francophone, avec une section des amis assez structurée ; il comporte toutes les trois sections du GBU ; il est financièrement autonome ; par rapport aux autres MN, il regroupe un nombre important de cellules d’étude biblique et de membres. En effet, le MN camerounais regroupe plus d’une cinquantaine de localités sur toute l’étendu du territoire. Mais pendant cette période d’étude qui s’est étendue sur 9 mois (septembre 2015 à mai 2016), 51 localités ont été recensées pour une « opération pilote ». Ayant opté pour un échantillonnage raisonné, nous avons choisi de mettre un accent particulier sur 4 localités dénommé « localités pilotes », que nous avons encouragées et observées pendant 7 mois. Ceci pour quatre raisons : l’activité du GBEEC étant présente sur l’ensemble des dix régions du pays, les 4 localités choisies sont 4 chefs lieux des régions du nord, de l’Adamaoua, du centre et du littoral ; trois d’entre elles sont des localités universitaires (Douala, Yaoundé, N’Gaoundéré); deux (Douala et Yaoundé) sont des localités phares (avec un nombre important de cellules et de membres). Par rapport aux localités qui ont effectivement réagi pendant la période d’étude, ces 4 localités regroupent 57,86% de cellules et 60,3% de membres. Les activités de collecte de fonds et de transmission d’ICF étant les mêmes, dont

---

<sup>8</sup> Il s’agit des MN de dix-neuf pays d’Afrique d’expression française et notamment: Bénin ; Burkina-Faso ; Burundi ; Cameroun ; Centrafrique ; Congo Brazzaville ; Congo Démocratique ; Côte-d’Ivoire ; Gabon ; Guinée Conakry ; Madagascar ; Mali ; Maurice (Ile) ; Mauritanie ; Niger ; Rwanda ; Sénégal ; Tchad ; Togo. (Cf: [www.gbuaf.org](http://www.gbuaf.org))

l'implémentation avait déjà été initiée et encouragée au fil des ans depuis 2010, les autres localités n'en étaient pas exclues, mais, seulement une pression et une attention particulière ont été portées sur les 4 localités pilotes. Ceci nous a permis, par rapport aux 51 localités recensées, de constituer une base de données concernant 22 localités qui ont effectivement participé plus ou moins aux activités de l'opération pilote.

## **2.2 MESURES ADOPTEES**

Essentiellement deux indicateurs ont été choisis pour cette étude : le nombre de versements mensuels à la trésorerie nationale des fonds collectés par localité; le nombre de fiches récapitulatives mensuelles de l'ICF transmises par chaque localité au secrétariat national. Il faut noter qu'en principe, chaque localité devrait regrouper trois sections et chaque section devrait faire un versement mensuel, et transmettre mensuellement une fiche récapitulative d'ICF. Les montants des versements sont un indicateur utile mais secondaire pour cette étude.

## **2.3 COLLECTE ET DEPOUILLEMENT DES DOCUMENTS DE RECUEIL DE DONNEES**

Le principe de répartition des contributions (volontaires) financières des membres est double. Une contribution pour le fonctionnement de la cellule ; une contribution pour la caisse de fonctionnement général (CFG) du MN, qui est répartie comme suit : 70% aux instances nationales et 30% au bureau local.

La structure du mouvement camerounais comprend trois stades : la base regroupe plusieurs cellules (dans la localité de Douala par exemple, la section des amis compte 26 cellules et la section des étudiants compte 9 cellules) ; au niveau des localités on a les bureaux locaux des sections (La localité de Douala par exemple regroupe les trois bureau locaux ; celui des étudiants, celui des élèves, celui des amis) et au sommet se situe le SN/CA. Chaque cellule devrait selon les textes de l'organisation, rendre compte (accountability) mensuellement de ses activités comptables et financières à son bureau local. Chaque bureau local devrait mensuellement rendre compte au secrétariat national qui récapitule toutes les données comptables et financières mensuellement et en fin d'exercice. Ce qui permet au trésorier national de préparer son rapport annuel qui favorise aussi l'élaboration du budget intégré du prochain exercice.

La collecte des données de la présente étude s'est faite au cours des neuf mois qui ont encadré l'opération pilote. Un tableau récapitulatif des données conçu à cet effet présentait : en ligne la liste des 51 localités regroupées par région ; en colonne les différents mois qui ont couvert l'opération. Chaque mois est subdivisé en quatre colonnes (section des élèves, section des étudiants, section des amis, total des sections). Ces colonnes sont destinées à recevoir les montants des versements effectués chaque mois par localité et par section.

Après chaque versement, la fiche récapitulative mensuelle devrait aussitôt être transmise par email dans une boîte électronique ouverte au secrétariat national, pour exploitation par le secrétaire administratif et financier et le trésorier national, puis archivage dans un classeur.

**Tableau 1 : Constitution de l'échantillon**

Tableau de synthèse						
Eléments	prévus		Réalisés		Non réalisés	
	Global	pilote	Global	pilote	Global	pilote
Localités	51	4	22	4	29	0
Versements	540	49	103	32	437	17
Fiches transmission ICF	540	49	22	12	518	37

Source : Nos investigations

A partir du tableau 1 ci-dessus, l'on note que 51 localités étaient prévues globalement pendant cette période pour réaliser ces deux activités (versement de fonds puis transmission des fiches d'ICF). Parmi les 51 localités recensées, 9 sont des localités universitaires. La section secondaire n'ayant pas participé à l'opération pilote (parcequ'elle n'a pas été initiée à ces deux activités), le nombre de versements et transmissions mensuels devrait correspondre à 51 pour les sections des amis et 9 pour les sections universitaires, soit 540 pour la période pilote (9 mois). 4 localités pilotes étaient sélectionnées pendant cette période pour réaliser ces deux activités. Parmi les 4 localités, 3 sont des localités universitaires. Ainsi, le nombre de versements et transmission mensuels des localités pilotes devrait correspondre à 4 pour les sections des amis, et 3 pour les sections universitaires, soit 49 pendant les 7 mois étudiés. Globalement, 22 localités ont relativement réalisé ces deux activités (soit 103 versements de fonds et 22 transmissions de fiches mensuelles). Les 4 localités pilotes ont relativement bien réalisé ces deux activités (soit 32 versements de fonds et 12 transmissions de fiches mensuelles). Globalement, 29 localités n'ont pas réalisé du tout ces deux activités (soit 437 versements de fonds non réalisés et 518 transmissions de fiches mensuelles non réalisées). Par rapport aux localités pilotes, 17 versements de fonds n'ont pas été réalisés et 37 transmissions de fiches mensuelles n'ont pas été faites.

### 3 VALIDATION EMPIRIQUE DE LA RELATION ICF ET FINANCEMENT DES MN DU GBU EN CONTEXTE AFRICAIN

Depuis 2010, le système de restructuration que l'on a essayé sans grand succès de mettre en place dans le mouvement camerounais, consiste à instaurer systématiquement dans chaque cellule un gros registre de 500 pages, dans lequel toutes les entrées et toutes les sorties de fonds devraient s'enregistrer. A la fin de chaque mois le trésorier de la cellule devrait récapituler toutes les ICF en une page sur une fiche qu'il communique au trésorier local de sa section. Le trésorier local de chaque section devrait mensuellement récapituler à son tour sur une page les ICF des fiches reçues de toutes les cellules de sa localité et communiquer au secrétariat national. Ce dernier a le devoir de consolider toutes les données comptables et financières gérées sur le plan national. Justement, pour toute cette procédure relativement rationnelle, mise en place, les responsables ont eu de la peine à faire respecter. Ce qui a expliqué en 2015, l'intervention du staff (organe qui coordonne l'ensemble des mouvements nationaux) du GBUAF qui a demandé au MN camerounais d'expérimenter sur une période de 9 mois (dénommée opération pilote) le suivi réel et actif de l'implémentation de ce processus.

C'est cette expérimentation qui nous a permis d'obtenir les résultats que nous analysons dans la présente étude. Cette partie va consister dans un premier temps, à présenter les résultats empiriques et dans un second temps à les discuter.

### **3.1 RESULTATS EMPIRIQUES**

Cette sous-section va avoir trois rubriques : la présentation et l'analyse globale de la collecte de l'ICF et des fonds pendant la période pilote, la présentation et l'analyse des résultats de l'opération pilote proprement dite, la synthèse des résultats.

#### ***3.1.1 Analyse globale de la collecte de l'ICF et de la collecte des fonds pendant la période pilote***

Globalement, la période qui a encadré l'opération pilote est de neuf mois (septembre 2015 à mai 2016). Pendant cette période, sur 51 localités recensées sur le plan national, les données ont été recueillies dans 22. Les ICF extraites des documents utilisés ont permis de dresser un tableau récapitulatif (annexe 1). De ce tableau, il est observé que : 22 localités ont effectué au moins un versement pendant cette période soit 43,13% (22/51). Aucune section scolaire de localité n'a effectué de versement pendant cette période. Hors mis la section scolaire, il a été prévu 540 (60\*9) versements pour cette période, mais seulement 103 sont effectués soit 19,07% (103/540). Si nous nous limitons aux 22 localités qui ont effectué au moins un versement, il a été prévu 279 (31\*9) versements, mais seulement 103 versements ont été effectués soit 36,91% (103/279). Il a été prévu 540 c'est à dire (51+9)\*9 fiches récapitulatives d'ICF à transmettre au SN et à la trésorerie nationale par les 51 localités recensées. Seulement 22 fiches ont été transmises au SN soit 4,07%.

#### ***3.1.2 Etude de l'opération pilote (OP) proprement dite***

Compte tenu des dispositifs de mis en place, les données retenues pour l'étude, concernant les 4 localités pilotes ont été recueillies sur 7 mois (octobre 2015 à avril 2016). Les ICF extraites des documents utilisés ont permis de dresser un tableau récapitulatif. L'analyse de ce tableau conduit à relever que, pendant cette période, les 4 localités (100%) ont effectué chacune au moins cinq versements (toutes sections confondues). Cependant, il faut noter que dans aucune des 4 localités, la section scolaire n'a effectué un versement. Hors mis la section scolaire, il a été prévu 49 (7\*7) versements pour la période de l'opération pilote, mais seulement 32 versements sont effectués soit 65,30% (32/49). Il a été aussi prévu 49 fiches récapitulatives mensuelles des informations comptables et financières (ICF), à transmettre au SN, et au trésorier national (TN), par les localités pilotes. Seulement 12 ont été transmises soit 24,48% (12/49). 4 localités sur 22 soit 18,18% ont collecté 12 384 269 francs CFA sur 19 925 744 francs CFA de fonds CFG recueillis, soit 62,15%.

#### ***3.1.3 La synthèse des résultats***

Le tableau 2 ci-dessous permet de mettre en parallèle (en terme de nombre prévus et taux de réalisation) trois indicateurs essentiels (la participation des localités, les versements effectués, les transmissions des fiches récapitulatives).

Eléments	Opération pilote		Opération globale	
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
Localités	4	100%	51	43,17%
Versements	49	65,30%	540	19,07%
Transmission Fiches récapitulatives	49	24,48%	540	4,07%
Objectif atteint		63,26%		22,10%

Le tableau de synthèse ci-dessus permet de faire quelques observations. 100% des localités pilotes ont participé à l'activité de versement (collecte) de fonds à la trésorerie nationale, et de transmission des fiches récapitulatives mensuelles d'ICF au secrétariat national. Pourtant, 56,83 % des localités recensées n'ont pas du tout participé, alors qu'elles étaient toutes invitées à exercer ces deux activités en permanence. Dans 65,30% de cas, les localités pilotes ont procédé aux versements mensuels des fonds à la trésorerie nationale, alors que globalement dans 19,07% de cas seulement les localités recensées ont effectué mensuellement les versements de fonds. Les localités pilotes ont transmis 24,48% de fiches récapitulatives mensuelles de collecte d'ICF alors que sur le plan global, 4,07% seulement des fiches sont transmises au secrétariat national. Au total, compte tenu des trois indicateurs du tableau 2 ci-dessus, si nous considérons leur moyenne arithmétique, nous dirons que l'opération pilote a atteint ses objectifs à 63,26% contre 22,10% globalement. De plus, en observant l'ensemble des données collectées, l'on peut constater que les 4 localités pilotes représentent 18,18% des 22 localités qui ont contribué à l'opération pilote. Le montant des fonds versés (12 384 269 Frs) par ces localités pilotes équivaut à 62,15% du montant total (19 925 744 Frs) des fonds collectés pendant cette période (voire en annexe 2).

### 3.2 DISCUSSION DES RESULTATS

Dans certaines localités, les fiches récapitulatives d'ICF transmises au SN ne sont pas conformes au modèle original. Dans ces fiches, certaines colonnes n'existent pas ; la ligne des dépenses de la trésorerie du bureau local n'est pas indiquée ; certains versements sont cumulés. Dans d'autres localités, le modèle de fiche est bien conservé, mais les colonnes de ventilation ne sont pas rigoureusement remplies. D'autres encore transmettent les reçus de versements sans joindre les fiches récapitulatives d'ICF. Sur toute l'étendue du territoire aucune section des élèves n'a participé à cette opération ; celle des étudiants est faible.

Il ressort donc de cette analyse quatre questions essentielles à explorer. Pourquoi toutes les localités recensées ne réagissent-elles pas au versement CFG, et notamment les élèves ? Pourquoi celles qui réagissent ne sont-elles pas régulières et rigoureuses par rapport au reporting et aux versements CFG ? Pourquoi n'envoient-elles pas systématiquement les fiches récapitulatives d'ICF ? Comment procéder pour inciter toutes les sections à relever ces deux défis (verser les fonds et transmettre les fiches même si les fonds ne sont pas versés) ?

Pendant la conférence panafricaine (elle regroupe tous les trois les 19 MN) qui s'est tenue à l'Université de Toukro – N'djamena au Tchad du 20 au 27 août 2016, il ressort des travaux en atelier sur le thème « ICF et élaboration du budget intégré dans les mouvements nationaux (MN) des GBUAF » plusieurs observations. Le financement de chaque MN doit être entièrement à sa charge. Les dirigeants sont constamment entraînés d'explorer les méthodes de collecte de fonds à utiliser pour accroître le financement des besoins de l'organisation. Malgré les efforts des membres, les dirigeants estiment très souvent que les membres ne contribuent pas assez. Le financement des activités est essentiellement soutenu par les contributions des amis ; les étudiants et les élèves contribuent très peu. Les contributions des membres, quelquefois, ne sont pas enregistrées ou alors sont enregistrées sur des supports légers, qui se perdent, et les pièces comptables sont négligées et ne sont pas classées et archivées. Dans la grande majorité des MN, aucun système comptable rigoureux n'est mis en place, ni dans les cellules, ni au niveau local, ni même au niveau national. L'élaboration des budgets est parcellaire et souvent sans un fondement de base. Le compte rendu comptable et financier des différentes activités est très souvent sommaire et parfois inexistant. L'exercice de l'accountability dans ces MN sur le plan financier est quasi nul et parfois même découragé. L'interprétation erronée des extraits de la bible par certains membres favorise cette attitude. Ainsi, pour certains membres, du fait de leur foi, les chrétiens devraient se faire confiance dans la gestion des finances; et pour éviter le phénomène de l'orgueil, *“la main droite ne devrait pas savoir ce que donne la main gauche”*. Pourtant l'éthique biblique exige le principe du « rendre compte », et surtout par écrit. Sur le plan financier, le verbal ou l'oral domine sur l'écrit ; ce qui corrobore Senghor (1964) lorsqu'il observe que le nègre est principalement caractérisé par la prédominance, du symbolisme sur la réalité, de l'oralité sur l'écriture, de l'informel sur le formel, de l'irrationalité sur la rationalité, de l'intuition sur l'analyse. Puisqu'aucun MN n'a un système comptable fiable, il n'élabore pas non plus de budget intégré qui peut leur permettre de mettre en place un système de contrôle de gestion conséquent, et qui favoriserait l'efficacité du système de collecte des fonds. Ainsi, on a le sentiment qu'il y a trop de pressions par rapport à la collecte des fonds. Cette défaillance peut être perçue sur plusieurs plans en parallèles, analysés dans la littérature mobilisée ci-dessus.

#### *Au plan de l'évaluation et du contrôle*

Sur la base des résultats de terrain, nous pouvons estimer que le phénomène de négligence de la production et de l'utilisation de l'ICF dans les MN des GBU africains, corrobore les travaux de Fallery (1983b ), de Mintzbert (1990 ) et Hernandez (1994 ) qui pensent que : les outils de gestion de ces types d'organisation sont embryonnaires ; les dirigeants dans ce contexte se contentent plus de leur jugement personnel et intuition pour prendre les décisions de gestion ; dans les structures africaines similaires, l'information verbale prend le pas sur l'information formelle lors des décisions de gestion

En effet, le budget intégré est inexistant, ce qui ne favorise pas un contrôle et une évaluation globale de toutes les activités qui vont de la base (cellule) au sommet (CSN). Dans la réalité, sur le plan comptable et financier, les activités qui se font dans les cellules de base ne sont pas répertoriées au niveau des bureaux locaux. Les cellules spécialisées (cellule musicale, cellule culturelle, cellule compassion, etc.) dans les localités ne rendent pas formellement compte aux

bureaux locaux. Les activités qui se font au niveau des bureaux locaux ne sont pas répertoriées au niveau du secrétariat national. Les organes nationaux (bureau national des étudiants, bureau national des amis), les responsables des événements classiques (les SERFUR, les STUCO, les SECO, les camps, les congrès, les productions de littérature, des cantiques) ne déposent pas systématiquement leur rapport financier au SN. A notre sens, même les regroupements mutualistes (la CAFE, l'ADG, la réunion des femmes, etc.), qui fonctionnent sous label GBEEC, devraient chaque année déposer en hors bilan, leur rapport d'activité. C'est la conjugaison de toutes ces informations qui permettrait d'apprécier de façon quasi réaliste la performance du GBEEC. Ce qui va faciliter chaque année une élaboration rationnelle d'un budget intégré pouvant permettre une lisibilité et un contrôle global de l'évolution de la performance organisationnelle. Certainement, c'est à cause de tous ces manquements que lors des congrès triennaux le rapport financier global du GBEEC ne représente que moins de 40% du poids financier réel du mouvement. En conséquence, cette représentation n'offre ni une meilleure image de l'organisation, ni un encouragement pour les membres et partenaires à soutenir financièrement le travail du GBU en Afrique.

#### *Au plan de la communication financière*

Un système rigoureux de communication périodique n'est pas mis en place. Cette situation maintient les membres pourvoyeurs dans l'ignorance de ce qui est fait de leurs contributions. Pourtant, la simple discipline de diffusion des ICF de qualité peut influencer significativement la collecte de fonds et l'amélioration de la gouvernance de l'organisation. En effet, si à des périodes relativement courtes, les membres sont régulièrement informés de leurs contributions et de ce qu'on en a fait au niveau de la cellule, de la localité et sur le plan national, ils seront encouragés à faire des efforts.

Par ailleurs si la diffusion de cette ICF leur permet de réaliser que leurs contributions n'ont pas servi l'objectif prévu, les membres eux-mêmes peuvent exiger des responsables plus de diligence, voire même les sanctionner. Cependant, nous déplorons le fait que les dirigeants d'organisations religieuses ne perçoivent ni le rôle ni l'influence de l'ICF de bonne qualité dans la gestion. Ce qui ne corrobore pas les travaux de Colasse (2010) et Sebastien Rocher (2012) qui pensent que l'ICF est l'un des outils par excellence du « rendre compte » dans la mesure où elle évite l'opacité, l'incompréhension, la suspicion, les conflits, l'inefficacité et l'inefficience. Par contre, elle permet la lisibilité, la transparence, la clarté, la compréhension, l'efficacité et l'efficience. Elle permet aussi de contrôler en permanence l'équilibre fondamental entre les besoins de financement et les sources de financement, les emplois et les ressources, les biens et les dettes ou encore l'actif et le passif.

#### *Au plan de l'optimisation financière*

Une lisibilité financière globale périodique et régulière permettrait de meilleures orientations pour l'efficacité du système de gestion de l'organisation. Le fait de laisser la latitude aux localités de faire les transferts de fonds et les transmissions d'ICF à leur aise ne favorise pas le contrôle, l'atteinte des objectifs et même la pérennité de l'organisation. Aussi, plusieurs manipulations peuvent se faire dans la mesure où les enregistrements ne sont ni normés ni exhaustifs. En effet, selon Degos (1997) tout type d'organisation a un besoin absolu de conserver les traces de leurs transactions. La comptabilité générale quelle que soit sa forme

est la prothèse de leur mémoire collective. Même si ses techniques ne sont pas parfaites, elle permet de classer, d'enregistrer et de synthétiser sous forme monétaire des événements ou des faits ayant des caractéristiques financières ; même si elle ne résout pas tous les problèmes de mémoire institutionnelle et sociale, elle trouve une solution à la plupart d'entre eux.

#### *Au plan de l'intérêt général*

Autant l'ICF qui devrait être perceptible dans les états financiers des entreprises est cachée dans les paradis fiscaux (selon l'analyse de Fourrières, 2012), autant dans le GBU africain l'ICF supposée être visible dans les rapports financiers globaux de l'organisation est cachée dans les localités et parfois même inexistante ou détournée du fait de la non exhaustivité des enregistrements.

Autant ceux qui produisent les richesses ne sont pas suffisamment informés de leurs destinations (comme c'est le cas des sociétés offshore et prix de transfert), autant les membres du GBU d'Afrique ont un compte rendu biaisé des fonds qu'ils contribuent pour le fonctionnement global du ministère.

Autant la macroéconomie estime que la famine dans les pays en voie de développement est le fait de leur pauvreté, alors que les multinationales détournent de ces pays quatre fois plus de ressources qui auraient pu résoudre le problème de la famine, autant les responsables du GBU estiment que les membres ne participent pas assez, pourtant les participations réelles des membres sont bien en mesure de financer complètement et même au delà les activités du ministère. En effet, l'absence d'une comptabilité régulière dans les organisations religieuses, peut aussi induire un problème sérieux, par rapport à la lutte contre l'évasion fiscale, les paradis fiscaux et même le blanchiment d'argent, qui sont des phénomènes évoqués dans la déclaration d'avril 2009 des chefs d'Etats et de gouvernement du G 20 pour tenter de juguler la crise financière de 2008.

Nécessairement, une bonne organisation de la collecte et de la diffusion de l'ICF peut améliorer significativement la collecte et la gestion des fonds, juste en mettant en place un système d'accountability incitatif. Ce type de système permettrait des contrôles spontanés au niveau de la cellule de base elle-même, par ces propres membres, dès lors que le rapport global est diffusé jusqu'au niveau de cette base. Le fait que les organisations religieuses en Afrique ne soient pas soumises à la pression fiscale semble favoriser la négligence par rapport à la collecte d'une ICF de bonne qualité et au principe du rendre compte. A notre sens, l'implication du fisc dans le contrôle de comptabilité de ces entités en Afrique semble avantageuse pour deux raisons essentielles. Elle contribue à encourager la croissance et le développement par le biais de telles organisations. Elle veille au contrôle du système de blanchiment d'argent et aux éventuelles méthodes d'optimisation fiscale négative. Cependant, les phénomènes malveillants décrits plus haut entraînent plusieurs conséquences. Des détournements de fonds, des vols, des conflits, des distances par rapport à la contribution des membres, des pertes d'éléments du patrimoine, etc. Pourtant, compte tenu de la vision énoncée des GBU, le modèle de gouvernance réussi devrait mieux s'implémenter dans ces types d'organisations.

## CONCLUSION

L'objectif de cette étude était de démontrer que la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion des données comptables et financières de bonne qualité pouvaient significativement influencer, d'une part l'efficacité de la collecte des fonds, et d'autre part l'amélioration de la performance des MN des GBUAF. Les résultats obtenus présentent plusieurs indicateurs d'appréciation. Le financement de chaque MN étant à sa charge, les dirigeants sont constamment entrain d'explorer les méthodes de collecte de fonds à utiliser pour financer les besoins de leur organisation (principe d'autonomisation des communautés religieuses). Malgré les efforts des membres, les dirigeants estiment très souvent que les membres ne contribuent pas assez. Ce qui n'est pas plausible puisque les rapports financiers sont généralement incomplets. Dans la quasi totalité des MN, aucun système comptable rigoureux n'est mis en place. Dans la réalité, l'exercice de l'accountability dans ces MN sur le plan financier est quasi nul et parfois peu encouragé. Les MN n'élaborent pas non plus de budget intégré qui peut leur permettre de mettre en place un système de contrôle de gestion conséquent, qui favoriserait l'efficacité du système de collecte des fonds. Dans le GBU étudié, depuis plusieurs décennies, le rapport financier que présente le trésorier national lors des congrès correspond à moins de 40% de la contribution réelle de tous les membres de l'organisation. Il ressort de ces observations que ces MN devraient plus focaliser leur attention non sur la collecte des fonds, mais prioritairement sur la collecte, le traitement et la diffusion de l'ICF. De façon générale, plusieurs dirigeants ne font pas la distinction entre la gestion de l'ICF et la gestion des fonds ; ils pensent que les deux activités sont confondues. Or, même les deux fonctions sont distinctes, incompatibles, et devraient en principe être confiées à deux personnes différentes.

Compte tenu de cette analyse empirique exploratoire que nous avons menée à partir de l'échantillon choisi, il existe au moins deux défis importants à surmonter. Relever le taux de versement CFG à plus de 90% (au lieu de 19,07%). Relever le taux de collecte d'ICF à plus de 90% (au lieu de 4,07%). ***Rappelons que lorsque l'accroissement de la transmission des fiches récapitulatives mensuelles d'ICF passe de 4,07% à 24,48% (soit 20,41% de plus), le montant des fonds collectés passe de 19,73% à 65,30% (soit 45, 57% de plus).*** En termes simples, en tenant compte de la moyenne de versement par fiche, lorsque le nombre de fiches de transmission d'ICF collectées s'accroît d'une fiche, le montant de l'accroissement des fonds versés est de 2,2 (soit 45,57/20,41). Alors, l'hypothèse de base selon laquelle la collecte et la diffusion d'une ICF de bonne qualité constituent le facteur prépondérant qui favorise significativement la collecte des fonds dans les mouvements nationaux du GBU en Afrique, se confirme davantage. Par conséquent, des deux défis ci-dessus, le défi prioritaire demeure la collecte de l'ICF, compte tenu des apports potentiels qu'il revêt. Ces apports peuvent se décliner sur cinq plans. Sur le plan théorique, le système de collecte d'ICF permet l'élaboration d'une littérature spécifique au GBU par rapport à la gestion financière des MN. Sur le plan méthodologique, il aide à initier le principe de rationalité et l'esprit de rigueur dans un cadre chrétien comme celui des GBU. Sur le plan pédagogique et éthique il améliore

le témoignage chrétien des Gbussiens dans leurs milieux sociaux. Sur le plan social et sociétal il empreigne un modèle de vie en communauté et un modèle de société. Sur le plan managérial, il favorise une meilleure élaboration de budget intégré, qui facilite une évaluation fiable des performances, une possibilité de financement autonome de l'œuvre, et offre en cas de besoin, un grand avantage pour la recherche de financements auprès des bailleurs de fonds.

Toutefois, sur la base de ces investigations, quelques recommandations semblent utiles dans le cadre d'une gestion avisée de chaque MN des GBU en contexte africain. Communiquer spécifiquement par rapport au système de collecte de l'ICF en cours d'implémentation. S'exercer à analyser les fiches de transmission de l'ICF pour évaluer l'utilisation des fonds dans les localités et élaborer une stratégie de réorientation des fonds utilisés localement. Elaborer une politique d'incitation des élèves et étudiants à s'exercer à cette pratique dès l'étape du secondaire et de l'université. Exploiter les données des fiches de transmission d'ICF pour l'élaboration d'un budget intégré qui englobe la quasi-totalité des activités du groupe, partant de la base, au sommet ; ce qui va nécessairement améliorer la perception de l'ampleur des activités et le poids financier de chaque MN en interne comme à l'extérieur.

## BIBLIOGRAPHIE

- Baidari, B.**, 2005, « Les entreprises sénégalaises utilisent-elles les données comptables qu'elles produisent? », *Revue Africaine de gestion*, n° 2 Mai.
- Barbe O., Diderot L.**, 2012, « Panorama de l'application des normes IFRS dans le monde et convergence avec les US-GAAP », *revue française de comptabilité*, n° 450 (janvier) : 41-43
- Bierman, Jr.H.**, 1992, « In Defense of Accounting Information », *Financial Analyst Journal*, mai-juin, pp. 81-83.
- Bigou-Lare, N.**, 2001, « Le SYSCOA et la pertinence de l'information comptable : une analyse de la pratique dans les entreprises togolaises », *Actes du 22<sup>ème</sup> congrès de l'association française de comptabilité*, Metz.
- Burlaud, A.**, 2013, « Les comptes doivent-ils dire le « vrai ou le « bon » ? A propos du cadre conceptuel de l'IASC/IASB », *revue française de comptabilité*, n° 468 (septembre) : 38-41
- Burns, Jr. W. J., Mckinnon, S.M.**, 1993, « Information and Managers : A Field Study », *Journal of Management Accounting Research*, 5, automne, pp. 84-108.
- Capron, M.**, 1990, « La comptabilité : il faut croire pour avoir confiance? », *Gérer et Comprendre*, Décembre, pp. 75-83.
- Chapellier, P.**, 1997, « Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », *Revue internationale PME*, vol. 10 n° 1.
- Cohen, E.**, 2001, *Dictionnaire de gestion*, La Découverte, Paris, 415p.
- Colasse, B.**, 2010, *Introduction à la comptabilité*, 11ème édition, Economica.
- Coriat, B., Weinstein, O.**, 1995, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, librairie générale française, 218p.
- Degos, J.G.**, 1997, *La comptabilité*, Flammarion, Paris.

- Dupuy, Y.**, 1987, « Vers de nouveaux systèmes d'information pour le chef de petites entreprises ? (Quelques difficultés de dépassement de l'information comptable) », *Papier de recherche CREGO*, IAE, Université de Montpellier II.
- Etounga-Manguelle**, 1990, « l'Afrique a-t'elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ? », Paris, *Edition Nouvelles du Sud*, pp. 31-50
- Fallery, B.**, 1983a . «Un système d'information pour les PME », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 70-76.
- Fourriques, M.**, 2012, « Le « Treaty Shopping » ou l'usage abusif des conventions fiscales », *Revue Française de Comptabilité*, n° 457 (septembre) : 49-51
- Fourriques, M.**, 2012, « Optimisation fiscale des groupes internationaux et paradis fiscaux », *Revue Française de Comptabilité*, n° 455 (juin) : 36-37
- Fourriques, M.**, 2013, « Taxation des multinationales : l'OCDE et le G20 se fâchent », *revue française de comptabilité*, n° 463 (mars) : 28-30
- Gélard, G.**, 2012, «Résultat net, résultat global, recyclage : la grande confusion », *revue française de comptabilité*, n° 456 (Juillet-Août) : 40-41
- Gordon, B.**, (1996). *Système d'information pour le management*, Economica, Paris, 333p.
- Hernandez, E-M.**, 1994, «La gestion financière de l'entreprise informelle africaine: spécificités», *Revue Française de comptabilité*, n° 258, 07-08, pp.76-79.
- Hernandez, E-M.**, 2000, « Afrique : l'actualité du model paternaliste », *Revue française de Gestion*, mars-avril-mai.
- Hoarau, C., Teller, R., Walliser, E.**, 2011, « Globalisation financière et revision des cadres comptables conceptuels : A-t'on tiré les leçons de la crise du capitalisme ? » in Ch Haorau, J-L Malo, C. Simon (Dir.), *Comptabilité contrôle et société*, éditions Foucher : 87-99.
- Institut de l'entreprise**, 1985, *Bilan et perspectives de l'industrie africaine*, Paris, la documentation Française, chap. 3-5 ;
- Institut national de la statistique**, 2010, la démographie des entreprises en 2010: principaux résultats
- Labardin, P.**, 2010, *L'émergence de la fonction comptable*, Presse Universitaire de Rennes.
- Lecomte, J.**, 1993, «Qualité-Evaluation de la comptabilité», *Revue Française de Comptabilité*, n° 248, Septembre, pp. 50-60.
- Michaïlesco, C.**, 1997, «Qualité de l'information comptable» in *Encyclopédie de Gestion*, sous la Direction de Yves Simon et Patrick Joffre, 2ème édition, Economica.
- Michaïlesco, C.**, 2009, «Qualité de l'information comptable» in *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et audit* , pp 1023 – 1033.
- Mintzberg, H.**, 1990. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, les éditions d'organisation (4ème impression), Paris.
- Ndzogue, B. A.**, 1993. *Le problème de la performance des entreprises en Afrique : rationalité du management et efficacité des entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris 1, Panthéon Sorbonne, Paris, décembre, 475p.
- Obert, R.**, 2014, « Le rôle du business model dans les états financiers », *revue française de comptabilité*, n° 473 (février) : 12-16
- ONUUDI**, 1992, 1994, 1996, Le développement industriel dans le monde.
- Rocher S.**, 2012, « Quand les Schtroumpfs s'inventent comptables », *revue française de comptabilité*, n° 457 (septembre) : 42-45

- Senghor, L.S.**, 1964. « Liberté I, Négritude et Humanisme », Paris, Seuil.
- Simon H.** 1960, *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York
- Tabatoni P. et Jarniou P.**, 1975, *Les systèmes de gestion: Politiques et structures*, Paris, P.U.F.
- Vlaemminck J-H.**, 1979, *Histoire et doctrine de la comptabilité*, Editions Pragnos, Vesoul.
- Walliser E.**, 2012, « Être ou ne pas être juste : (2ème partie) vers de nouvelles perspectives ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 454 (mai) : 32-34.

## ANNEXES

**ANNEXE 1 : Tableau récapitulatif des versements à la CFG des contributions GBEEC période septembre 2015 à Mai 2016**

Localités	Indicateurs				Périodes (neuf mois)									Totaux
	section	nbre cellules	nbre mbres	nbre verst	Sept	Oct	Nov	Dec	Jan	Fév	Mars	Avril	Mai	
<b>Douala</b>	Section-A	26	320	7	880 500	774 105	1 877 483	938 263	0	1 962 143	1 007 120	1 154 930	0	8 594 544
	Section-U	9	90	5	0	4 000	9 500	0	14 000	4 500	0	0	13 000	45 000
Edéa	Section-A	1	10	1	0	0	130 000	0	0	0	0	0	0	130 000
Nkongsamba	Section-A	2	19	3	0	0	0	24 100	0	0	23 000	0	20 000	67 100
Loum	Section-A	3	40	3	0	0	221 000	0	0	59 500	223 600	0	0	504 100
Mbanga	Section-A	2	20	1	0	0	334 000	0	0	0	0	0	0	334 000
<b>Buea</b>	Section-A	1	12	6	0	0	107 250	14 300	99 000	39 000	16 250	14 550	0	290 350
	Section-U	3	30	5	0	0	22 300	12 500	26 250	3 000	18 000	0	0	82 050
Limbé	Section-A			2	0	0	0	0	17 000	0	15 000	0	0	32 000
<b>Littoral et sud-ouest</b>		<b>47</b>	<b>541</b>	<b>33</b>	<b>880 500</b>	<b>778 105</b>	<b>2 701 533</b>	<b>989 163</b>	<b>156 250</b>	<b>2 068 143</b>	<b>1 302 970</b>	<b>1 169 480</b>	<b>33 000</b>	<b>10 079 144</b>
<b>Yaoundé/Soa</b>	Section-A	20	320	8	713 200	812 500	493 700	460 850	750 800	549 650	824 200	0	911 650	5 516 550
	Section-U	24	261	6	0	21 600	35 575	6 750	46 600	6 250	0	11 400	0	128 175
<b>Ebolowa</b>	Section-A	2	22	4	0	80 600	0	0	0	0	50 050	28 275	65 000	223 925
	Section-U	3	22	2				4 000		4 250				8 250
Sangmelima	Section-A	1	13	3	0	0	0	0	0	100 000	163 500	17 000	0	280 500
Bertoua	Section-A	3	31	1	0	220 000	0	0	0	0	0	0	0	220 000
Bafia	Section-A	1		3	0	0	62 300	0	34 600	0	0	71 375	0	168 275
<b>Centre-sud-est</b>		<b>54</b>	<b>669</b>	<b>27</b>	<b>713 200</b>	<b>1 134 700</b>	<b>591 575</b>	<b>471 600</b>	<b>832 000</b>	<b>660 150</b>	<b>1 037 750</b>	<b>128 050</b>	<b>976 650</b>	<b>6 545 675</b>
<b>Ngaoundéré</b>	Section-A	6	51	3	0	0	75 000	25 000	25 000	0	0	0	0	125 000
	Section-U	13	117	3	0	0	10 000	0	0	16 000	0	0	8 500	34 500
Garoua/ Sanguere/ Djalingo	Section-A	5	53	7	80 000	192 400	115 500	46 350	50 375	62 725	0	0	56 550	603 900

<b>Adamaoua et nord</b>		<b>24</b>	<b>221</b>	<b>13</b>	<b>80 000</b>	<b>192 400</b>	<b>200 500</b>	<b>71 350</b>	<b>75 375</b>	<b>78 725</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>65 050</b>	<b>763 400</b>
<b>Maroua</b>	Section-A	3	17	2	0	0	0	176 000	0	0	0	64 000	0	240 000
	Section-U	12	132	2	0	0	0	10 000	15 000	0	0	0	0	25 000
Mokolo	Section-A	1	14	3	0	0	0	122 000	0	29 000	55 000	0	0	206 000
<b>Extrême-nord</b>		<b>16</b>	<b>163</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>308 000</b>	<b>15 000</b>	<b>29 000</b>	<b>55 000</b>	<b>64 000</b>	<b>0</b>	<b>471 000</b>
<b>Dschang</b>	Section-A	3	40	7	57 850	68 875	0	131 400	318 125	121 250	70 650	61 000	0	829 150
	Section-U	17	120	3	0	0	0	18 900	0	43 750	0	0	25 000	87 650
Bafoussam	Section-A	7	100	3	0	77 500	0	0	0	0	142 000	0	66 000	285 500
Bafang	Section-A	2	25	1	0	0	0	0	51 550	0	0	0	0	51 550
Mbouda	Section-A	1	10	1	0	0	0	0	0	10 500	0	0	0	10 500
<b>Bangangté</b>	Section-A	1	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Section-U	1	20	2	0	0	5 000	0	0	3 850	0	0	0	8 850
<b>Bamenda/Mbambili</b>	Section-A	3	39	4	0	42 600	58 000	0	0	58 000	0	44 000	0	202 600
	Section-U	2	40	2	0	0	0	1 500	0	3 000	0	0	0	4 500
<b>Ouest et nord-ouest</b>		<b>37</b>	<b>414</b>	<b>23</b>	<b>57 850</b>	<b>188 975</b>	<b>63 000</b>	<b>151 800</b>	<b>369 675</b>	<b>240 350</b>	<b>212 650</b>	<b>105 000</b>	<b>91 000</b>	<b>1 480 300</b>
Remboursement ex SAF					25 000	0	25 000	0	0	0	0	0	0	50 000
CFG non identifié					58 175	0	0	63 000	0	143 800	0	116 000	155 250	536 225
<b>Totaux</b>		<b>178</b>	<b>2008</b>	<b>103</b>	<b>1 814 725</b>	<b>2 294 180</b>	<b>3 581 608</b>	<b>2 054 913</b>	<b>1 448 300</b>	<b>3 220 168</b>	<b>2 608 370</b>	<b>1 582 530</b>	<b>1 320 950</b>	<b>19 925 744</b>

**ANNEXE 2 : Tableau récapitulatif des versements à la CFG des localités pilotes période octobre 2015 à avril 2016**

Localités	Indicateurs			Oct	Nov	Dec	Jan	Fév	Mars	Avril	Totaux	
	section	nbre cellules	nbre mbres									nbre verst
<b>Douala</b>	Section-A	26	320	6	774 105	1 877 483	938 263	0	1 962 143	1 007 120	1 154 930	7 714 044
	Section-U	9	90	4	4 000	9 500	0	14 000	4 500	0	0	32 000
<b>Yaoundé/Soa</b>	Section-A	20	320	6	812 500	493 700	460 850	750 800	549 650	824 200	0	3 891 700
	Section-U	24	261	6	21 600	35 575	6 750	46 600	6 250	0	11 400	128 175
<b>Ngaoundéré</b>	Section-A	6	51	3	0	75 000	25 000	25 000	0	0	0	125 000
	Section-U	13	117	2	0	10 000	0	0	16 000	0	0	26 000
Garoua/ Sanguere/ Djalingo	Section-A	5	53	5	192 400	115 500	46 350	50 375	62 725	0	0	467 350
<b>Totaux</b>		<b>103</b>	<b>1 212</b>	<b>32</b>	<b>1 804 605</b>	<b>2 616 758</b>	<b>1 477 213</b>	<b>886 775</b>	<b>2 601 268</b>	<b>1 831 320</b>	<b>1 166 330</b>	<b>12 384 269</b>

