



Par **Chakib HAFIANI**
Expert-comptable
Vice-Président de la
commission des marchés
Président du comité ESS
du CNOEC



et **Ismaël MOUSSA**
Expert-comptable
France et CEMAC (espace OHADA)

Le rapport financier des ONG : assurer redevabilité et traçabilité

Gérer les finances d'une organisation non gouvernementale (ONG), c'est jongler entre réglementation française, règles locales des pays et exigences des bailleurs. Transparence, traçabilité et redevabilité des fonds ne sont pas de simples obligations : elles sont au cœur de la confiance et de l'efficacité des projets. Pour y parvenir, l'ONG doit encadrer ses partenaires, sécuriser ses processus et renforcer son contrôle interne.

Organisation du rapport financier et de conformité dans les ONG

Pour bâtir une organisation efficace, il convient de maîtriser le cadre conceptuel et les référentiels applicables au contexte des ONG, schématisés dans le graphique suivant.



La réglementation comptable en France (1)

Elle est essentiellement issue des règlements de l'Autorité des normes comptables, ANC 2018-06, 2022-04, 2023-03, 2014-03

(PCG). L'ANC a publié un « Recueil des normes comptables de l'ANC pour le secteur non lucratif » à jour au 1^{er} janvier 2025 (version consolidée du règlement ANC n° 2018-06) (Voir le guide « La réglementation comptable des associations, fondations et fonds de dotation » du CNOEC/CNCC¹, et replay du webinaire du 4 juin 2025²).

La réglementation comptable du ou des pays d'implémentation du ou des projets (2)

Il s'agit d'être au fait des fondamentaux de cette réglementation et son champ d'application, de savoir quelles en sont les obligations de régularité et de sincérité, de connaître son principe de comptabilité de trésorerie ou d'engagement préconisée ou obligatoire... Le tout pour bien anticiper et préparer l'utilisation des données comptables locales. Pour l'organisation comptable voir ci-dessous xxx)

Le cadre et référentiel du projet ou des entités pays du projet (3)

Il est indispensable de bien identifier le cadre juridique dans lequel s'exercent les activités dans le pays concerné : association de droit local crée par l'ONG française, « projet international », association de droit local faisant partie du réseau mondial de l'ONG, ONG local partenaire d'implémentation (IP) quelquefois co-contractante dans la convention de subvention ou simplement bénéficiant d'une rétrocession d'une partie de la subvention. Il est vivement recommandé de conclure un accord de partenariat qui précise les attributions, obligations et prérogatives du partenaire, et surtout qui organise la transposition des obligations de redevabilité incluses dans la convention principale. Ce type de partenaires est à distinguer des partenaires dits opérationnels, ou partenaire prestataire, ou partenaire bénéficiaire ou partenaire de coordination ou tout simplement partie prenante.

Enfin il convient de respecter des obligations fiscales et sociales du pays (prélèvements sociaux, impôts à la source, TVA, impôts

1. Disponible en téléchargement sur Bibliordre, <https://bibliotique.com/Record.htm?Record=19332213124911504959>

2. <https://www.fuzexperts.tv/media-1036-reglement-anc-2022-06-queelles-consequences-pour-les-associations-fondations-et-fonds-de-do>

sur les salaires, et obligations déclaratives...), et comme il est d'usage dans plusieurs pays, soumettre des rapports financiers aux autorités locales.

La convention de financement et de subvention (4)

Elle comprend le budget approuvé ce qui permet en amont d'organiser imputations des coûts et la comptabilité analytique et budgétaire qui facilitera le rapportage ultérieur. Il convient de tenir compte des avenants contractuels avec les modifications impactant uniquement la répartition entre les rubriques budgétaires ou le montant du budget (avec ou sans top-up). Cette convention comprend généralement le cadre du rapportage (template), ainsi que la périodicité en tenant compte des avenants de temporalité (NCE). Le tout permet de bien choisir l'outil interne de suivi financier des projets ou de l'adapter.

Règles propres ou préconisées par le financeur/bailleur (5)

Ces règles sont souvent répertoriées dans des guides pratiques (comme le PRAG pour les financements européens DG INTPA) ou méthodologiques (comme celui de l'AFD), ou dans des « orientations pour les responsables financiers ou les auditeurs ». Ces documents traitent généralement des règles de mise en concurrence, des conditions d'éligibilité des dépenses...

Enjeux et vigilances (6)

Une liste non exhaustive a été recensée :

- la traçabilité de l'utilisation des fonds, et documenter les destinataires effectifs des paiements (salaires, fournisseur, partenaires, bénéficiaires des activités...);
- la Lutte contre le Blanchiment de capitaux et contre le Financement du terrorismes (LBC-FT/AML-FT) : pour le professionnel en respectant la norme professionnelle y afférente, mais également si la demande en est faite par le bailleur pour les bénéficiaires des paiements. Il s'agit généralement d'effectuer un criblage manuel ou à l'aide d'un logiciel dédié.
 - France : <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/actualites/lutte-contre-le-blanchiment>
 - Europe : <https://www.sanctionsmap.eu/#/main>Il est à noter l'arrêt du conseil d'Etat (référence CE, 9-10 CHR, 10 févr. 2023, n° 461486) qui a annulé « les lignes directrices en matière de criblage » émanant du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères.
- loi la loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République : état séparé des avantages et des ressources provenant de l'étranger et aux associations culturelles ;
- bénéficiaires effectifs : loi n°2024-364 du 22 avril 2024, dite loi DDADUE (portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne) ;
- il est recommandé de documenter un minimum le ou les projets de l'ONG : rapport narratif, rapport MEAL (*Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning*) ;
- prévention des risques financiers, juridiques et réputationnels, notamment à travers une cartographie des risques.

Organisation et contrôle interne (7)

Les outils pour renforcer la gouvernance et la robustesse du contrôle interne existent et permettent un accompagnement idoine :

- les fiches d'autodiagnostic de l'ordre des experts comptables <https://extranet.experts-comptables.org/document/c3df9fod-758f-47ab-a286-6fd13d12d41a> ;
- l'autodiagnostic élaboré par IDEAS www.autodiag-ideas.fr ;
- le guide de bonnes pratiques <https://ideas.asso.fr/le-guide-ideas/>, il s'agit de 90 Bonnes Pratiques pour optimiser l'action et favoriser le développement des organismes à but non lucratif. Le Guide couvre trois thèmes (Gouvernance – Finance-Pilotage et évaluation) déclinés en 14 objectifs et 90 bonnes pratiques ;
- il convient de rester attention au cumul de fonctions notamment les petites et moyennes ONG, et il est recommandé de mettre en place une matrice de séparation des tâches.

Organisation du rapport financier dans les pays d'implémentation des projets des ONG

Organisation de la comptabilité dans les pays d'implémentation : La mise en œuvre partielle ou totale d'un projet n'exclut pas la responsabilité finale de la bonne utilisation des fonds par l'ONG française, en particulier vis-à-vis des bailleurs internationaux ou publics, des organes de contrôle français (Cour des comptes, Commissaire aux comptes, etc.), et de son propre cadre légal (règlementations juridiques et comptables applicables, obligations fiscales, etc.). Par conséquent, l'ONG française doit encadrer strictement la gestion comptable du partenaire :

- la tenue d'une comptabilité régulière et conforme généralement en monnaie locale, et selon les règles locales (comptables, fiscales, sociales...);
- avec un processus de conversion en euros maîtrisée selon des règles pré établis te non d'opportunité, et en cohérence avec celles préconisées par le bailleur, pour une intégration maîtrisée avec la comptabilité du siège-France ;
- l'utilisation d'un logiciel comptable fiable, en partie double, de préférence multidevises, avec des accès à distance sécurisés ;
- adopter le principe de comptabilité d'engagement de préférence à une comptabilité trésorerie même si les règles locales ne l'imposent pas ;
- organiser la collecte et la conservation des pièces justificatives probantes (factures, reçus, contrats, feuilles de présence, preuve de paiement, etc.), en respectant les exigences du bailleur ne matière de mise en concurrence et des règles d'éligibilité des dépenses ;
- certains bailleurs et/ou certaines législations de pays exigent un audit externe soit annuel de l'entité portant localement le projet ou du projet lui-même à mi-parcours ou à la fin de sa période d'implémentation.

Cas des pays de l'espace OHADA

L'espace de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) recouvre 17 pays francophones³, et harmonise le droit des affaires et sa dimension comptable via le Système comptable des entités à but non lucratif (SYCEBNL). Il s'agit d'un système d'organisation de l'information financière qui s'applique à toutes les entités à but non lucratif notamment

3. <https://www.ohada.org/>

les associations et ordres professionnels, et les projets de développement et assimilés.

Les principes fondamentaux de la comptabilité applicables aux Organisme sans but lucratif (OSBL) sont les suivants :

- régularité : La comptabilité doit être tenue en conformité avec les textes légaux et réglementaires (Système comptable OHADA, législation fiscale locale, droit des associations...), et les procédures internes adoptées par l'ONG ;
- sincérité : les comptes doivent refléter fidèlement la « réalité juridique et économique » des opérations ;
- exhaustivité des charges et produits ;
- non-dissimulation de dettes, créances ou engagements ;
- application de principes d'indépendance des exercices et de prudence.

Un compte sincère est un compte crédible et auditable, condition sine qua non dans le cadre de financements bailleurs ou de subventions publiques.

En définitive la comptabilité doit permettre une piste d'audit fiable et une traçabilité parfaite des opérations et des paiements.

Les OSBL relevant du Système comptable OHADA (en abrégé SYSCOHADA) doivent produire à la clôture de chaque exercice des comptes annuels comprenant les éléments suivants :

- bilan (Actif/Passif) ;
- compte de produits et charges ;
- état de variation des capitaux propres ;
- tableau des flux de trésorerie ;
- notes annexes explicatives ;
- état des ressources et emplois (pour la traçabilité des fonds alloués par projets).

Les bailleurs ou les partenaires techniques exigent souvent un état analytique des dépenses par source de financement, selon la nomenclature budgétaire du al convention de financement ou de subvention.

Au cours des expériences avec les OSBL dans l'espace OHADA, nous avons relevés les points critiques observés sur le terrain :

- confusion entre ressources propres et financements affectés ;
- traitement incohérent des avances de trésorerie (avances souvent non régularisées) ;
- insuffisance de justifications des comptes des partenaires notamment en cas de multiplicité des projets par partenaires ;
- absence de justification pour certaines dépenses en espèces ;
- archivage non systématique des pièces, voire perte d'informations comptables ;
- non-respect des principes de séparation des exercices : charges reportées ou anticipées sans justification.

Les conseils pratiques

Instaurer un exigence de traçabilité intégrale

L'un des critères essentiels d'un bon partenariat réside dans la traçabilité exhaustive des dépenses :

- conservation des pièces justificatives originales ;
- capacité à produire un historique fiable et non modifiable des écritures comptables ;
- mise en place d'un système de numérotation, archivage et validation interne ;
- favoriser un audit interne régulier par l'ONG française ou un tiers ;

- bien préparer et gérer l'audit externe commandité par le bailleur ;
 - maîtriser les délais de transmission des rapports et des documents rallongés par l'éloignement ou l'enclavement des zones des activités du projet.
- Des outils adaptés

Renforcer les capacités et les clauses de conditionnalité

Un partenaire local ne peut être considéré comme opérationnellement fiable que s'il satisfait à un socle minimal de compétences de gestion notamment comptables :

- des ressources humaines compétentes (Responsable administratif et financier (RAF) dédié ;
- détenir au minimum un tableur structuré facilement interfacé avec la comptabilité ou directement logiciel comptable assurant la partie double) ;
- des procédures formalisées (chartes, délégation de signature, gestion des avances, etc.).

L'ONG française a donc tout intérêt à intégrer dans sa stratégie partenariale :

- une évaluation des capacités financières et comptables avant contractualisation (*due diligence*) ;
- un plan de renforcement si nécessaire (formation, mise à disposition d'outils, appui ponctuel) ;
- une clause de suspension de décaissement en cas de non-respect des exigences comptables.

Encadrer juridiquement la relation de l'ONG française avec son partenaire local

Cette relation doit être régie par une convention de partenariat ou un contrat de subvention (en cas de rétrocession) contenant les éléments suivants :

- les règles de gestion financière ;
- les formats de rapports attendus (narratif, financier, justificatif) et leur calendrier ;
- les modalités de contrôle (fréquence, audit, visites...) ;
- les sanctions en cas de non-respect (suspension, remboursement...).

Il convient de transposer les exigences du bailleur et de bonne gestion du contrat principal avec les partenaires pour assurer une parfaite traçabilité de la redevabilité et de la conformité.

* * *

En conclusion, les activités des ONG françaises sont par nature internationales et nécessitent le déploiement dans les pays d'interventions, ce qui nécessitent généralement la coopération avec des partenaires de terrain. La maîtrise des relations entre l'ONG française et ses partenaires terrain est une exigence de bonne gouvernance, elle garantit :

- une redevabilité rigoureuse et assumée ;
 - une transparence et une traçabilité financières parfaites ;
 - une capacité à répondre aux exigences de conformité et compliance notamment émanant des bailleurs.
- Elle repose sur trois piliers : coordination, harmonisation, traçabilité. ■