

Louvain School of Management

Contrôle interne et gestion des risques

Le cas des organisations non-gouvernementales

Auteur : Coralie Castiaux
Promoteur : Bénédicte Vessié
Année académique 2019-2020
Sciences de Gestion – Révisorat et expertise comptable

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes qui ont contribué, de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire qui finalise mon parcours académique au sein de l'Université Catholique de Louvain (FUCaM Mons).

J'aimerais dans un premier temps remercier ma promotrice, Bénédicte Vessié, pour son suivi et sa disponibilité et ce, malgré les circonstances particulières dans lesquelles s'est déroulé l'écriture de ce mémoire. Son expérience et sa maîtrise du sujet se sont avérés d'une aide précieuse.

Je remercie également les représentants des ONG étudiées, Thomas Feron, Philippe Hensmans et Sabine Clausse pour leurs témoignages sans lesquels il aurait été impossible de confronter la littérature à la réalité.

Pour terminer, je souhaite adresser un remerciement particulier à ma maman pour ses encouragements, son soutien et sa patience, tant durant la réalisation de mon mémoire que durant mes études.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	1
RÉSUMÉ	4
TABLE DES LOIS	5
LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS.....	5
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	6
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE.....	7
1 CONTRÔLE INTERNE	7
1.1 <i>Contexte</i>	<i>7</i>
1.2 <i>Gestion des risques et contrôle interne.....</i>	<i>9</i>
1.3 <i>Référentiel COSO.....</i>	<i>10</i>
1.4 <i>Les limites du contrôle interne</i>	<i>17</i>
2 CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DES ONG	18
2.1 <i>La notion d'ONG.....</i>	<i>18</i>
2.2 <i>Contexte</i>	<i>19</i>
2.3 <i>Le financement des activités :</i>	<i>20</i>
2.4 <i>Dispositions légales.....</i>	<i>23</i>
PARTIE 2 : CAS PRATIQUE	25
3 MÉTHODOLOGIE	25
3.1 <i>Méthode de collecte.....</i>	<i>25</i>
3.2 <i>Informants.....</i>	<i>27</i>
4 ANALYSE DES RÉSULTATS	30
4.1 <i>Un contexte instable</i>	<i>30</i>
4.2 <i>Une professionnalisation du secteur toujours nécessaire</i>	<i>32</i>
4.3 <i>La nature des risques</i>	<i>34</i>
4.3.1 <i>Les risques financiers</i>	<i>34</i>
4.3.2 <i>Le risque humain</i>	<i>37</i>
4.3.3 <i>Le risque conjoncturel</i>	<i>39</i>
4.4 <i>La gestion des risques</i>	<i>40</i>
4.4.1 <i>Le financement.....</i>	<i>40</i>
4.4.2 <i>Le détournement de fonds.....</i>	<i>41</i>
4.4.3 <i>Une volonté de transparence.....</i>	<i>41</i>
4.4.4 <i>La communication</i>	<i>42</i>
5 DISCUSSION.....	44

CONCLUSION GÉNÉRALE	47
BIBLIOGRAPHIE	49
<i>Articles</i> :.....	49
<i>Ouvrages</i> :.....	50
<i>Thèse & mémoires</i> :.....	51
<i>Web</i> :.....	51

RÉSUMÉ

Les organisations non-gouvernementales évoluent dans un contexte difficile qui les expose à des risques constants et de différentes natures, ces derniers mettant en péril le bon fonctionnement des activités de l'entité. Dans un tel contexte, le contrôle interne paraît comme une solution idéale pour prévenir et diminuer les risques auxquels l'organisation est confrontée. S'il est fréquemment utilisé dans le monde des entreprises, on se rend rapidement compte que ce n'est pas toujours le cas dans le secteur non-marchand.

A travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de différentes organisations non-gouvernementales, ce mémoire met en perspective les défis du secteur caritatif et les solutions que pourraient amener le contrôle interne. Il permet entre autres choses de souligner l'importance d'une professionnalisation accélérée qui reste néanmoins conditionnée par un changement de mentalité.

TABLE DES LOIS

2002 : Loi Sarbane Oxley ;

2002 : Règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales ;

2003 : Loi n° 2003-706 du 1er août 2003 sur la sécurité financière (LSF) ;

2005 : International Financial Reporting Standard (IFRS) ;

2019 : Code des Sociétés et Associations ;

2019 : Arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations ;

2020 : Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

LISTE DES TABLEAUX ET SCHÉMAS

Numéro	Titre	Page
Figure n°1	Évolution du COSO 1 vers le COSO 2 (ERM)	13
Figure n°2	COSO 2017	16
Figure n°3	Les sources de revenus d'Oxfam Solidarité	21
Figure n°4	Les sources de revenus de la Croix-Rouge Belgique	22
Figure n°5	COSO 1	45

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les Organisations Non-Gouvernementales (ONG) représentent un acteur majeur dans notre société. Leur implication constitue un réel impact tant sur l'aspect social que sur l'aspect économique et environnemental. La Belgique ne compte pas moins de 104 ONG, de petite et moyenne taille pour la plupart (*Diplomatie Belgium, 2015*). Ces associations sont principalement actives dans les domaines de l'éducation et de l'aide au développement.

Le secteur non-marchand est, tout comme le secteur marchand, de plus en plus réglementé. En effet, les organisations – surtout internationales – sont soumises à des contraintes légales et financières strictes, notamment avec l'entrée en vigueur du nouveau Code des Sociétés et Associations introduit par la loi du 23 mars 2019.

Ce mémoire a pour but de répondre aux questions suivantes : les organisations non-gouvernementales mettent-elles en pratique un contrôle interne ? A quels risques sont-elles confrontées et comment les gèrent-elles ? Il permettra, à travers l'analyse de plusieurs ONG (Louvain Coopération, Amnesty International et Oxfam), de déterminer les méthodes et procédures adoptées en vue d'atteindre une maîtrise performante de l'association en question.

Dans un premier temps, un cadre théorique sera exposé sur base d'une revue de la littérature à propos d'une part, les ONG, et d'autre part du contrôle interne et plus particulièrement de la gestion des risques. Dans un second temps, une approche pratique au sein de différentes ONG visera à mettre en lumière la manière dont celles-ci mettent en œuvre leur système de contrôle interne et de gestion des risques.

Enfin, une troisième partie aura pour but d'exposer les limites tout en proposant des recommandations quant à l'instauration d'un contrôle interne efficace au sein des ONG.

PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre consacré au cadre théorique a pour objectif d'introduire les concepts-clés que sont le contrôle interne et les ONG. Le contexte général sera défini afin de comprendre dans quelles circonstances et pour quelles raisons le contrôle interne a toute son utilité. Finalement, un lien entre le contrôle interne et les ONG sera établi dans le but de mettre en relation ces deux notions capitales.

1 CONTRÔLE INTERNE

1.1 CONTEXTE

Fraudes, blanchiment d'argent, maquillage des comptes ou encore corruptions, les années nonante ont été le spectacle d'une série de scandales financiers qui secouent le monde économique (*Rioux, 2003*).

Aux États-Unis, cette période se caractérise par la globalisation et l'apparition de nouveaux instruments financiers qui attirent de nombreux investisseurs. Cette croissance, marquée par des gains importants réalisés en bourse, encourage les investisseurs à exiger plus de rentabilité et les entreprises investissent dans des stratégies sur le long terme onéreuses (*Stolowy, 2003*). Par ailleurs, nous pouvons remarquer de nombreuses acquisitions et fusions durant cette époque.

Malgré la volatilité des marchés et les incertitudes technologiques, les dirigeants veulent sans cesse accroître le profit pour rassurer les investisseurs. Ils n'hésitent pas à employer une comptabilité « agressive », c'est-à-dire une comptabilité volontairement manipulée dans le but d'embellir le chiffre d'affaires et donc, attirer de potentiels investisseurs. Certains dirigeants profitent de la situation en utilisant des pratiques illégales et frauduleuses et s'enrichissent au détriment des autres parties prenantes.

En 2001 et 2002, les plus grands scandales éclatent au grand jour. Nous pouvons citer certains exemples tels que l'affaire Enron qui présentait un chiffre d'affaires de plus de 100 milliards

d'euros. Le directeur financier a en effet été accusé de blanchiment d'argent pour avoir créé 3.000 sociétés offshore afin de contrôler le prix de l'énergie et dissimuler d'importantes pertes. En 2002 survient le plus gros scandale américain : WorldCom, géant des opérateurs de télécommunication américain, compte plus de 10 milliards de fraude. Toujours dans la même année, l'opérateur de réseaux téléphoniques Global Crossing déclare faillite (quatrième plus grosse faillite en Amérique depuis les vingt dernières années) suite à d'importantes dettes et licencie 2.400 personnes deux mois plus tard.

Face à pareille conjoncture, plusieurs pays décident d'adopter différentes législations et réglementations afin de créer une sécurité financière et de conforter les investisseurs dans leur politique d'engagement auprès des sociétés.

En 2002, le Congrès américain adopte la loi Sarbanes-Oxley (LSO) sur la réforme de la comptabilité, qui a pour objectif de protéger les investisseurs et de rassurer les marchés financiers en imposant de nouvelles règles quant à la transparence des comptes et l'obligation d'instaurer un contrôle interne au sein des entreprises cotées.

Dans la continuité de la loi LSO, la France introduit en 2003 la Loi sur la Sécurité Financière (LSF), qui porte sur la responsabilité des dirigeants et le renforcement du contrôle interne. Elle oblige, en outre, la direction des sociétés anonymes à informer leurs actionnaires et le marché sur les pratiques de contrôle interne utilisées (*Cappelletti, 2004*).

Peu de temps après, en 2005, l'Union Européenne voit également son système comptable se renforcer avec l'instauration du référentiel IFRS (« International Financial Reporting Standard »), dont le but est d'harmoniser l'ensemble des règles comptables et d'assurer une fiabilité des informations financières. Selon le règlement européen du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales, toutes les entreprises européennes cotées sur un marché réglementé ont l'obligation d'établir leurs comptes consolidés selon les normes IFRS, et ce à partir du 1^{er} janvier 2005.

Aujourd'hui, le contrôle interne s'étend de manière significative dans tous les aspects de l'entreprise et dépasse largement le cadre financier. De fait, une nouvelle révision du Code de gouvernance d'entreprise 2020 intègre le contrôle interne notamment dans son deuxième principe. En effet, le Conseil se charge d'approuver le cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques proposé par le management exécutif et d'examiner la mise en œuvre dudit cadre.

A travers la revue de la littérature réalisée, il ressort de nombreuses définitions du contrôle interne. Le COSO 2013¹ définit le contrôle interne comme « *un processus exécuté par le conseil d'administration, par la direction et par d'autres membres du personnel, en vue de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs d'exploitation, de présentation de l'information et de conformité* » (KPMG, 2017. p.1). Cependant, celle des normes ISA (International Standard on Auditing) est assez complète et précise :

Processus conçu, mis en place et supervisé par les personnes constituant le gouvernement d'entreprise, la direction et autre personnel, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs d'une entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des opérations, ainsi que leur conformité aux textes législatifs et réglementaires applicables. Le terme "contrôle(s)" se réfère à l'un quelconque des aspects d'une ou de plusieurs composantes du contrôle interne (Norme ISA 315. 4(c)).

Dans la traduction du Référentiel intégré du contrôle interne du COSO proposée par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et PwC France, le risque se définit comme suit : « *la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs* ».

Tout type d'organisation, qu'elle soit petite ou grande, privée ou publique doit se fixer des objectifs à atteindre afin de perpétuer son existence. Pour y parvenir, un ensemble de moyens et de mesures sont définis et mis en œuvre au sein de chaque entité. Cependant, la situation économique actuelle étant instable, les organisations sont quotidiennement confrontées à différents risques, plus ou moins conséquents. De plus, la prise de risque est inévitable dans la stratégie d'une entreprise si celle-ci souhaite acquérir un avantage concurrentiel et assurer sa pérennité (Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O., 2014). Il est donc impératif d'adopter une politique de gestion des risques pour pouvoir réaliser efficacement les objectifs fixés par l'entreprise. Selon une étude réalisée en France par PwC,

¹ COSO 2013 : référentiel explicité page 13

« 73 % des organisations pensent que leur exposition aux risques s'intensifie alors que seulement 12% d'entre elles ont mis en place des dispositifs de management des risques qui les placent au niveau des meilleures pratiques. » (PwC, 2015). En effet, encore trop peu d'entreprises anticipent ces risques malgré qu'elles en soient parfaitement conscientes.

Il existe différents types de risques. Dans son ouvrage, Schick (2014) mentionne les risques principaux auxquels les entreprises sont le plus souvent confrontées : l'incertitude économique, les réglementations et politiques gouvernementales, la sécurité et la confidentialité informatique, la protection des données, les dépenses publiques et la fiscalité, la concurrence, le changement de comportement des consommateurs, les marchés financiers, les grands projets (type ERP), les ressources clés et le droit du travail.

Bien entendu, les risques d'une entreprise dépendent de la nature de ses activités ainsi que de sa taille et des objectifs qu'elle souhaite atteindre.

1.3 RÉFÉRENTIEL COSO

Suite aux multiples scandales financiers évoqués précédemment, il convenait de mettre en place un référentiel propre au concept de contrôle interne. C'est pourquoi dès 1985, 5 associations professionnelles aux Etats-Unis décident de se réunir et ainsi établir une Commission Nationale : la « Tradeway Commission » dont l'objectif commun est de combattre les fraudes financières (Yahia, 2014).

En 1992 apparaît alors le premier référentiel qui servira de cadre au contrôle interne afin d'évaluer son efficacité, et ce à l'échelle mondiale : le COSO 1. Son nom correspond à l'acronyme de la Commission fondatrice du référentiel (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission).

Comme nous l'avons détaillé préalablement, une entité doit se fixer des objectifs à atteindre si elle souhaite poursuivre ses activités sur le long terme. Chaque organisation définit ses propres objectifs en fonction de sa spécialisation. Cependant, le COSO 1 s'accorde sur trois objectifs principaux, commun à une grande majorité des entreprises (IFACI, 2014) :

- *La réalisation et l'optimisation des opérations* : Cet objectif est directement lié à la nature des activités de l'entité et sera axé sur l'élaboration et l'optimisation de celles-ci. Ces opérations dépendront de l'objet social propre à l'entreprise et également du secteur

dans lequel elle exerce. Pour répondre à cet objectif, des stratégies et des moyens nécessaires devront être mis en place par la direction et ce, en tenant compte des risques encourus.

- *La fiabilité des informations financières* : Cela concerne les informations à partager ou à recevoir des différentes parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, et qui seront essentielles à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- *La conformité aux lois et réglementations en vigueur* : Il s'agit des objectifs liés aux respects des exigences légales qui concernent l'organisation.

Par ailleurs, c'est à travers cinq composantes dépendantes l'une de l'autre que le COSO1 répartit le contrôle interne. On retrouve également chacune de ces composantes dans la norme ISA 315.

1) L'environnement de contrôle

L'environnement de contrôle constitue le pilier du contrôle interne. C'est sur ce principe que se basera le contenu des autres composantes. On peut relier ce concept à l'importance qu'accorde le personnel et la direction de l'entité au contrôle interne. Il s'agit entre autre d'un paramètre influençant la culture d'entreprise et la gouvernance d'entreprise, concept que nous détaillerons ultérieurement.

2) L'évaluation des risques

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, chaque organisation est exposée à certains types de risques dans la réalisation de ses objectifs. Elle doit donc pouvoir les anticiper et mesurer leur ampleur afin d'y apporter une réponse adéquate en fonction de sa stratégie.

3) Les activités de contrôle

La suite logique à l'évaluation des risques est donc la mise en place d'activités de contrôle au sein de l'entreprise. Ces activités permettent de s'assurer que les mesures prises par l'organisation dans le but de maîtriser les risques auxquels elle fait face sont effectivement mises en œuvre et si elles sont correctement appliquées.

4) L'information et la communication

Toutes les informations pertinentes à cette mise en place du contrôle sont récoltées et par la suite diffusées grâce à différents moyens de communication propres à l'entreprise et ce, aux parties prenantes concernées afin que chacun puisse prendre ses responsabilités. En d'autres termes, « *la communication joue un rôle capital dans la diffusion de l'information. Cette communication doit s'établir tant en interne, c'est-à-dire au sein de l'organisation et entre tous les départements et niveaux hiérarchiques, qu'en externe, c'est-à-dire avec les tiers et ce dans le respect de leurs attentes* » (Landwell, PwC & IFACI, 2005).

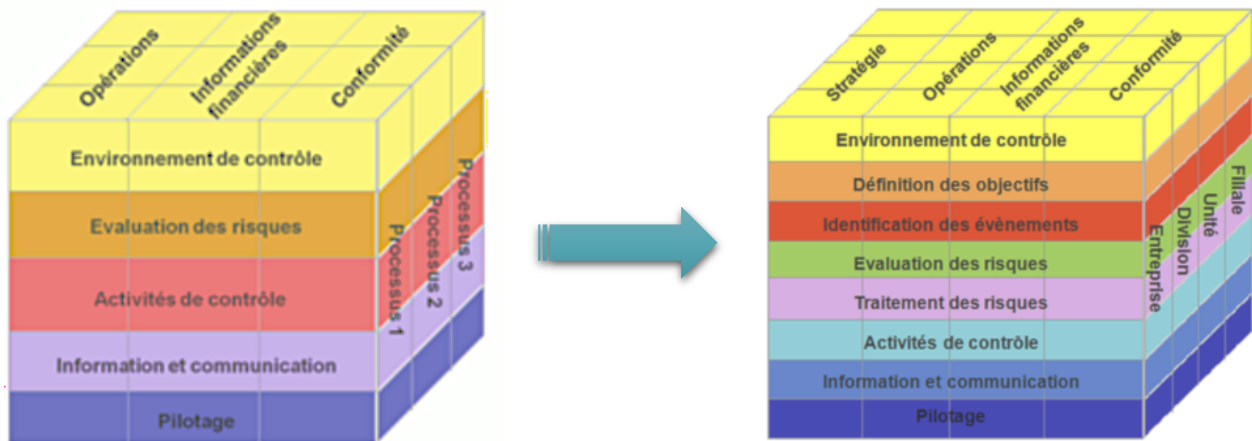
5) Le pilotage

Le pilotage concerne les méthodes d'évaluation de l'ensemble des cinq composantes, mais également la surveillance de leur mise en œuvre. Ces procédures d'évaluation peuvent se pratiquer tant de manière continue que ponctuellement.

Ces objectifs et composantes du contrôle interne se coordonnent mutuellement. C'est pourquoi le référentiel COSO se présente sous la forme d'un cube (*voir figure n°1*). En effet, la face supérieure du cube rassemble les objectifs sous forme de trois colonnes, alors que les composantes correspondent aux cinq lignes horizontales sur la face avant du cube. Enfin, c'est par la mise en place de différents processus par la direction que le contrôle interne de l'entreprise s'avérera efficace.

Quelques années plus tard, en 2004, le COSO 1 est remis en question et actualisé sur base des nouvelles méthodes et attentes du contrôle interne, et devient le COSO 2, aussi appelé COSO ERM (Enterprise Risk Management Framework), car celui-ci inclut la notion de gestion des risques. Cette gestion des risques va s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise sous forme de pratiques managériales afin d'identifier et de gérer les risques de l'entité. Ce management des risques va intégrer le fait que le dirigeant d'entreprise est prêt à prendre certains risques pour mener ses opérations, c'est ce que l'on appelle l'appétence au risque (« Risk Appetite »).

Figure n°1 : Évolution du COSO 1 vers le COSO 2 (ERM)



Source image : Finbrain Luxembourg (2020)

On remarque que le COSO 2 reprend les mêmes composantes que son prédécesseur, à l'exception de la phase d'évaluation des risques qui s'étend sur 3 étapes supplémentaires : la définition des objectifs, l'identification des événements et le traitement des risques.

L'objectif stratégique fait son apparition et domine les trois autres. En effet, pour se fixer des objectifs, l'organisation devra en premier lieu se fixer une stratégie qui sera la base de ses activités. Enfin, comme l'a mentionné Schick (2014), la face latérale du cube (Filiiale, Unité, Division et Entreprise) évoque le caractère multidimensionnel du management des risques.

Dans le Pocket Guide du COSO 2013 réalisé par PwC, nous pouvons lire que : « Depuis 20 ans, de profonds changements ont impacté les entreprises : globalisation, renforcement des systèmes d'informations, web business, externalisation d'une partie des activités. Pour toutes ces nouvelles situations, la version originale du COSO n'apportait pas tout l'éclairage nécessaire » (PwC, 2013).

C'est pourquoi, en 2013, une nouvelle version du COSO de 1992 fait son apparition, reprenant les éléments principaux du référentiel et en y apportant certaines spécificités. « Au-delà des domaines traditionnels tels que opérations, finances et conformité, ce nouveau référentiel couvre également la communication extra-financière, le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale, consolidant ainsi des aspects liés à une bonne gouvernance » (PwC, 2013).

De plus, c'est au travers 17 principes clés liés aux 5 composantes que le COSO 2013 définit les éléments fondamentaux du contrôle interne. Ces principes ont pour objectif de clarifier les composantes du COSO 1 tout en soulignant les points d'attention afin de garantir une cohérence globale (Arnaudo & all, 2013). Il est important de mentionner que les 17 principes ne sont pas une fin en soi, cette version du référentiel facilite l'interaction entre les composantes et assure donc l'efficacité du contrôle interne. Comme l'expliquent Arnaudo & all (2013), ces principes sont à modeler selon les critères de l'organisation, à savoir : sa taille, son autonomie (groupe ou filiale), la complexité des opérations, la maturité de gestion des risques et de gouvernance et enfin la compétence des collaborateurs.

Aperçu des 17 principes proposés par le COSO 1

Environnement de contrôle :

1. *L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques.*
2. *Le conseil d'administration fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du système de contrôle interne.*
3. *La direction, agissant sous la surveillance du conseil d'administration, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs.*
4. *L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs.*
5. *L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.*

Évaluation des risques :

6. *L'organisation spécifie les objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs.*
7. *L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre de responsabilité et elle procède à leur analyse de façon à déterminer les modalités de gestion des risques appropriées.*
8. *L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs.*

9. *L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.*

Activités de contrôle :

10. *L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs.*

11. *L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle général en matière de système d'information pour faciliter la réalisation des objectifs.*

12. *L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de directives qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en œuvre ces directives.*

Information et communication :

13. *L'organisation obtient ou génère puis utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.*

14. *L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en ce qui concerne les objectifs et les responsabilités associés au contrôle interne.*

15. *L'organisation communique avec les tiers au sujet des facteurs qui affectent le bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.*

Pilotage :

16. *L'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont bien mises en place et fonctionnent.*

17. *L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctrices, notamment à la direction générale et au conseil d'administration.*

Cependant, cette mise à jour ne remplace pas le COSO 2 (ERM), puisque le COSO 2013 n'intègre pas l'appétence aux risques ni les objectifs stratégiques. Dès lors, ces deux versions s'utilisent conjointement, le contrôle interne étant défini comme une partie intégrante de l'ERM (PwC, 2013).

Au cours de la dernière décennie, l'intensification de la complexité des risques, la manifestation de nouveaux risques ainsi que la pression d'une transparence de la part des dirigeants entraînent le Conseil du COSO à publier, en 2017, une mise à jour du référentiel datant de 2004 (ERM) (voir figure n°2).

Figure n°2 : COSO 2017



Source image : IFACI (2017)

Cette mise à jour, intitulée « Le management des risques de l'entreprise - Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance », présente un ensemble de principes sous forme de cinq composantes interdépendantes :

- *Gouvernance et culture ;*
- *Stratégie et définition des objectifs ;*
- *Performance ;*
- *Revue et amendement ;*
- *Information, communication et reporting.*

Dans sa synthèse réalisée en collaboration avec PwC, l'IFACI indique que le COSO 2017 « précise l'importance du management des risques dans la planification stratégique et dans l'intégration de la stratégie à travers l'organisation » (IFACI, 2017).

1.4 LES LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Bien qu'il permette d'anticiper et de réduire les risques, le contrôle interne ne fournit pas à l'organisation en question une assurance absolue quant à la réalisation de ses objectifs. En effet, tout système de contrôle interne, même performant, comporte certaines limites inhérentes que l'entreprise ne peut totalement maîtriser telles que par exemple une décision prise sur un jugement erroné ou encore une erreur de nature humaine simplement.

De plus, en fonction de l'efficacité des mesures de contrôle mises en place, le dirigeant de l'entreprise peut lui-même contourner ces systèmes dans l'unique but de s'enrichir. D'autres événements externes liés au contexte économique et politique dans lequel l'organisation s'intègre constituent un exemple de facteur pouvant influencer l'assurance que garantit le contrôle interne. Le management va donc devoir tenir compte de ces limites lors de l'élaboration de son système de contrôle interne, dans le but de les réduire le plus possible (IFACI, 2014).

2 CONTRÔLE INTERNE AU SEIN DES ONG

Contrairement au secteur marchand qui repose sur la proposition d'un bien ou d'un service concret, et qui implique donc une transaction financière en échange de ce bien ou service, le secteur non-marchand peut, dans certains cas, se caractériser par l'absence de « délivrable » au consommateur. On assiste donc dans ce cas, à une transaction unilatérale. C'est notamment le cas des appels à la générosité publique que réalisent les organisations non-gouvernementales.

Comme nous le verrons dans cette section, la mission d'une organisation non-gouvernementale consiste dans les grandes lignes à contribuer à la résolution d'une question d'ordre sociale, sociétale ou environnementale. Le financement des activités repose très souvent sur la générosité des donateurs que l'organisation s'emploie à sensibiliser. Dès lors, l'individu, l'institution ou même l'entreprise donateur(-rice) n'est pas le bénéficiaire du service qu'il (elle) finance. Cette unilatéralité de la transaction est d'autant plus évidente que dans la plupart des cas, le donateur n'interagit jamais avec le bénéficiaire final.

Cette singularité propre aux organisations caritatives doit non seulement être prise en compte dans le fonctionnement et les modes de communication de l'organisation, mais complexifie par ailleurs sa stratégie financière.

Dans ce chapitre, nous reviendrons dans un premier temps sur les éléments qui définissent une organisation caritative et le contexte actuel des organisations non-gouvernementales en Belgique sera exposé. Ensuite, nous énoncerons les sources de financement principales des associations et les dispositions légales à respecter concernant sa constitution et ses obligations comptables.

2.1 LA NOTION D'ONG

Selon le dictionnaire du Larousse 2019, une Organisation Non-Gouvernementale est par définition un :

Organisme financé essentiellement par des dons privés et qui se voue à l'aide humanitaire sous une ou plusieurs de ses différentes formes (assistance médicale ou technique dans les pays non-industrialisés, aide aux plus démunis dans les pays développés, secours en cas de catastrophe ou de guerre, etc.) (Larousse, 2019).

Pour compléter cette définition, nous pouvons ajouter que les domaines d'interventions des organisations non-gouvernementales s'étendent à de nombreux secteurs tels que la santé, l'environnement, l'éducation, les droits de l'homme ou la culture.

Selon le Programme des Nations Unies pour le développement, on comptait plus de 30.000 d'organisations non-gouvernementales dans le monde en 1998. Depuis, le nombre d'institutions s'est multiplié puisqu'on référence à ce jour plus de 10 millions d'ONG, aussi bien nationales qu'internationales. Certaines travaillant d'ailleurs en coopération dans certains cas. A ce titre, nous pouvons également faire la différence entre ONG et consortium, ce dernier consistant en une association d'organisations dans le but de réaliser un projet commun (Larousse, 2019). De nombreuses organisations non-gouvernementales, qu'elles soient de petite ou de grande taille, disposent d'une section implantée directement en Belgique comme par exemple Unicef, Amnesty International, Greenpeace, Oxfam, WWF, Iles de Paix, Louvain Coopération, et bien d'autres encore.

2.2 CONTEXTE

Les organisations non-gouvernementales évoluent dans un contexte aussi turbulent et aussi compétitif que le secteur marchand. Au cours des dernières années, les ONG ont dû faire face à une augmentation des catastrophes naturelles et humanitaires. Ces drames ont pour impact de mobiliser les ONG concernées. Pour exemple, on peut citer l'Océan Indien qui a été marqué le 28 décembre 2004 par le quatrième plus grand tsunami jamais enregistré. Plusieurs associations mondiales sont venues en aide aux victimes. En Belgique, le Consortium belge pour les situations d'urgence (qui regroupe sept ONG belges qui coopèrent lors de situations de crises et d'urgence) a organisé le plus grand action de levée de fonds jamais réalisée et a collecté 50 millions d'euros de dons privés en 2005. La même année, la section belge de Médecins Sans Frontières a collecté quelque 3,5 millions d'euros pour le tsunami.

Un deuxième pic de générosité est observé en 2010 et s'explique en partie par le séisme majeur qui a frappé la capitale haïtienne de Port-au-Prince en janvier. Le Consortium belge a levé plus de 20 millions d'euros pour la cause. Pendant la même période, la Croix-Rouge belge a levé 6,5 millions d'euros supplémentaires (*Consortium 12-12, 2020*).

2014 a été une année particulièrement riche en dons pour Médecins Sans Frontières en Belgique, principalement en raison de l'épidémie d'Ebola et de la couverture médiatique dont a bénéficié l'organisme de bienfaisance. En effet, 47 millions d'euros ont été récoltés, soit une augmentation de 28% par rapport à 2013 (*Rapport financier MSF, 2014*).

Autre fait marquant de ces derniers mois : les incendies de forêts dévastateurs en Australie. Suite à cette catastrophe naturelle, WWF Belgique a pris l'initiative de lancer une collecte d'argent directement sur son site internet afin de venir en aide à l'Australie. A l'heure actuelle (*février 2020*), cette récolte de dons est toujours d'actualité et le montant recueilli officiel n'est pas encore connu (*WWF, 2020*).

Il ne s'agit ici que de quelques exemples qui ont marqué les dernières années. A ce titre, il faut aussi prendre en compte les missions plus durables de développement et d'éducation. C'est d'ailleurs aussi un challenge pour les organisations non-gouvernementales car on a tendance à ne réagir qu'aux événements catastrophiques. En effet, leurs efforts ne se limitent pas aux situations d'urgence, bien qu'elles nécessitent du temps et de l'argent.

2.3 LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS :

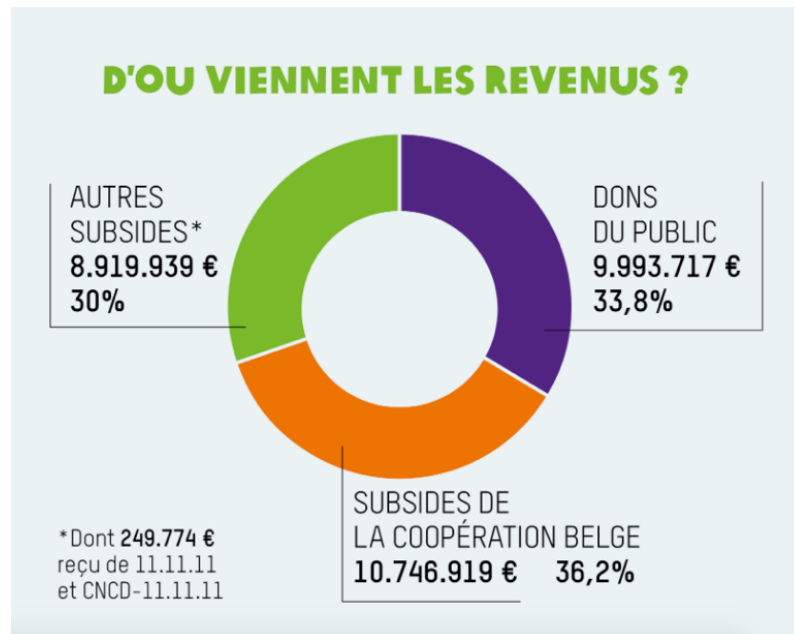
Pour financer leurs activités, les organisations non-gouvernementales peuvent compter dans l'ensemble sur 3 sources de financement : les dons privés (et legs), les dons institutionnels et les dons des entreprises. La balance entre ces 3 sources varie énormément d'une ONG à une autre.

Certaines organisations, telles que la Croix-Rouge de Belgique ou Oxfam Solidarité sont très dépendantes des aides institutionnelles car elles répondent à des demandes du gouvernement, et remplissent des missions pour celui-ci (entre autres, mais donc pas seulement).

Dans la rubrique « Transparence et finance » du site Internet d'Oxfam Solidarité, l'ONG classe ses sources de revenus sous trois catégories : les subsides de la coopération belge, les

dons du public, et enfin les autres subsides. Comme nous pouvons le voir sur la figure ci-dessous, les subsides représentent donc environ 65% de leur ressources financières.

Figure n°3 : sources de revenus d'Oxfam Solidarité



Source image : Oxfam Solidarité (2020)

L'avantage des dons institutionnels est que, de manière général, leur apport est assez conséquent. En revanche, les organisations désormais dépendantes sont soumises aux volontés des institutions en ce qui concerne l'utilisation des subsides.

Il en est de même pour les revenus de la Croix-Rouge de Belgique, dont 67% proviennent de subsides structurels (partenaires institutionnels) et de subventions publiques. Sur la figure n°4, on s'aperçoit que les dons des particuliers et des entreprises s'élèvent à un montant de 17,5 millions d'euros. Les dons des entreprises sont souvent assez conséquents, mais beaucoup moins fiables qu'un institutionnel étant donné l'instabilité que peut représenter l'entreprise. De plus, il est effectivement probable que l'entreprise veuille avoir son mot à dire dans l'emploi de l'aide apportée.

Figure n°4 : sources de revenus de la Croix-Rouge Belgique

RESSOURCES	
Dons des particuliers et des entreprises	17 552 034€
Subsides structurels ⁽¹⁾	4 713 949 €
Prestation de services ⁽²⁾ et cofinancement de projets spécifiques ⁽³⁾	26 571 925 €
Subventions publiques pour l'accueil des demandeurs d'asile	85 140 487 €
TOTAL DES RESSOURCES	133 978 395 €

⁽¹⁾ Subsides structurels: subsides de partenaires institutionnels tels que la Loterie Nationale, le SPF Affaires sociales et la Banque Nationale

⁽²⁾ Prestation de services: services facturés au grand public au prix minimum ou à tarif réduit (voire gratuits pour les plus défavorisés)

⁽³⁾ Cofinancement de projets spécifiques: certains projets s'appuient sur un financement spécifique qui couvre une partie des frais qu'ils engendrent - la DGD et l'Union européenne par exemple

Source image : Rapport annuel Croix-Rouge (2018)

A l'inverse, certaines ONG comme Médecins Sans Frontières (MSF) ou Amnesty International se veulent complètement indépendantes, en témoigne une balance différente. En ce qui concerne MSF, leurs sources de financement se composent à 99% de dons privés, contre 1% de ressources institutionnelles seulement (*Rapport annuel MSF, 2018*). Quant à Amnesty International, elle n'accepte aucun subsides gouvernementaux (en dehors de certains projets spécifiques en matière d'éducation aux droits humains). Le financement de cette association repose uniquement sur les dons, la vente de bougies, les legs et les cotisations des membres (*Amnesty International, 2020*).

Contrairement aux subsides institutionnels, l'avantage principal de cette source de financement est la liberté qu'offre les dons privés. En revanche, les activités de l'organisation dépendent de la générosité des gens. Pour illustrer, nous pouvons prendre la situation de crise actuelle qu'engendre le Coronavirus (désormais appelé Covid-19), où le don caritatif n'est pas une priorité pour la population. L'association qui dépend de ces actes de bienfaisance peut se retrouver en difficulté, c'est pourquoi, en cas de dépendance aux dons privés, il est préférable de disposer de réserves pour pallier à une éventuelle crise.

Cette liberté plus ou moins grande qui est tributaire de cette balance pose la question du contrôle. A ce sujet, il y a toujours le risque de l'argent mal ou pas du tout employé, de détournement de fond, etc.

Bien que la mission d'une association soit, dans la majorité des cas, orientée vers la défense d'une bonne cause, cela n'empêche les individus les plus mal intentionnés de profiter du manque de régulation dans le secteur caritatif.

Pour exemple, en 1995 l'UNICEF (Le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance) a été victime d'un détournement de fonds pour un montant de 10 millions de dollars suite à une mauvaise gestion du siège situé au Kenya. La fraude s'est manifestée par des paiements pour des services inexistants, des doubles facturations, des réclamations d'assurance pour des traitements médicaux et encore bien d'autres malfaçons (*New-York Times*, 1995).

Suite à la revue des scandales survenus ces dernières années, on s'aperçoit rapidement que ceux-ci touchent tant les grandes que les petites associations. Évidemment, la presse médiatise davantage les plus grandes ONG à caractère international car elles jouissent d'une plus grande visibilité. Néanmoins, cela n'empêche en rien les détournements à plus petite échelle, ou moins médiatisés.

2.4 DISPOSITIONS LÉGALES

Une ONG est considérée comme une association de droit privé, sans but lucratif et indépendante de toute autorité publique. Dès lors, afin de discerner le cadre légal des ONG, nous pouvons nous référer aux caractéristiques, aux membres, aux statuts et aux obligations comptables propres aux ASBL.

Auparavant, les ASBL devaient se raccrocher à loi portant sur les associations du 27 juin 1921 modifiée par la loi du 02 mai 2002. Cependant, l'entrée en vigueur du nouveau CSA le 1^{er} mai 2019 (et son arrêté royal du 29 avril 2019) implique de nombreux changements tant pour les entreprises que pour les associations.

En effet, auparavant les deux critères principaux caractérisant une ASBL se limitaient à, d'une part, le fait ne pas se livrer à des opérations industrielles ou commerciales et d'autre part, le fait de ne pas procurer à ses membres un gain matériel. Ces deux conditions étant assez floues, il convenait d'éclaircir ce point.

Désormais, l'article 2 :1 du CSA met un terme à cette ambiguïté et détermine une ASBL selon le principe qu'elle « ne peut distribuer ni procurer directement ou indirectement un

quelconque avantage patrimonial à ses fondateurs, ses membres, ses administrateurs ni à toute autre personne sauf dans le but désintéressé déterminé par les statuts. » En d'autres termes, elle a la permission d'exercer une activité commerciale mais, contrairement aux sociétés, ne peut enrichir ses membres.

Un deuxième changement : le terme de commerçant se voit remplacer par celui d'entreprise, maintenant plus large. A présent, la notion d'entreprise s'étend également aux ASBL, ce qui implique qu'une ASBL peut faire faillite. De ce fait, la responsabilité des administrateurs est quant à elle remise en question. Concrètement, selon l'article 9 :1 du CSA, « l'ASBL est une association dotée de la personnalité juridique dont les membres ne sont en cette qualité pas responsables pour les engagements conclus par l'association ».

D'autres conditions nécessitent d'être remplies à la création d'une ASBL. Selon l'article 2 :1 du CSA, « une association est constituée par une convention entre deux ou plusieurs personnes, dénommées membres ». Les membres fondateurs doivent également établir les statuts de leur ASBL qui contiendra certaines mentions obligatoires, telles que le nom de l'ASBL, la région où son siège social est établi, son but désintéressé, ses activités, etc.

En ce qui concerne les obligations comptables des ASBL, celles-ci diffèrent en fonction de la taille de l'entité. Si au moins deux des quatre seuils sont dépassés, à savoir :

- 1) 5 travailleurs;
- 2) 334.500€ de recettes autres que récurrentes;
- 3) 1.337.000€ d'avoirs;
- 4) 1.337.000€ de dettes.

Dans ce cas, l'ASBL concernée doit tenir une comptabilité similaire à une entreprise. Si non, elle pourra se contenter d'une comptabilité simplifiée. De plus, l'organe d'administration est chargée de présenter ses comptes annuels à l'assemblée générale, qui les approuve. Enfin, l'ASBL atteignant minimum deux des seuils mentionnés ci-dessus aura pour obligation de publier ses comptes approuvés à la Banque Nationale de Belgique et ce, dans un délais de trente jours (*SPF Justice, 2020*).

PARTIE 2 : CAS PRATIQUE

Ce chapitre relatif à la partie pratique sera consacré à l'analyse des entretiens réalisés auprès de différentes organisations non-gouvernementales. Premièrement, la méthodologie permettra d'illustrer la démarche adoptée, ensuite nous présenterons les intervenants et analyserons les résultats obtenus. Enfin, une discussion aura pour objectif de confronter les propos des informants à la théorie précédemment illustrée.

3 MÉTHODOLOGIE

L'objectif de ce mémoire est d'identifier la manière dont les ONG mettent en place leur système de contrôle interne ainsi que la façon dont elles préviennent et gèrent les risques auxquels elles sont principalement confrontées. Pour ce faire, nous avons contacté plusieurs ONG afin qu'elles nous livrent leur témoignage, leur expérience et leur avis personnel.

3.1 MÉTHODE DE COLLECTE

Étant donné l'objectif recherché, il est logique d'adopter une approche qualitative et non quantitative afin d'obtenir des informations pertinentes puisque l'on cherche à comprendre un phénomène et non à le mesurer. Le choix d'une approche quantitative ou qualitative doit en effet se faire sur base de la question de recherche initialement posée. Dans le cas présent, plusieurs facteurs nous amènent à considérer une approche qualitative exploratoire.

Tout d'abord, comme nous avons pu le constater à travers la première partie de ce mémoire, si la littérature apparaît relativement riche en ce qui concerne la notion d'organisation caritative ainsi que celle de contrôle interne, peu de recherches se sont intéressées à la seconde dans le contexte de la première. En d'autres termes, il apparaît évident qu'il n'existe que très peu de recherche sur une application adaptée du contrôle interne dans le contexte non-marchand et ce, malgré tous les risques qu'encourent les organisations évoluant sur ce type de secteurs. Comme l'indique Glaser et Strauss (1965, 2017), l'approche qualitative est généralement recommandée lorsque peu de données relatives au problème traitées sont disponibles. Les

connaissances récoltées au cours de la phase exploratoire permettant, à terme, de fixer les bases d'une connaissance solide sur le sujet.

Ensuite, l'objectif de ce mémoire repose sur la volonté de mieux comprendre les enjeux du contrôle interne dans le cas des organisations caritatives. Il s'agit donc là d'un exemple typique d'objectif à visée qualitative. En effet, tandis que les méthodologies quantitatives visent à mesurer, quantifier et identifier des relations causales afin d'en extraire des principes généraux (Bouyer, 2009), il n'est en aucun cas question de comprendre le phénomène en profondeur, ce qui est l'objectif d'une approche qualitative.

La décision d'adopter une approche qualitative pose également la question de la méthodologie adéquate. Bradley (2007) dénombre généralement trois grandes approches qualitatives : l'entretien semi-directif, le focus group et l'observation (participative ou non).

Dans notre cas, l'entretien semi-directif apparaît comme la meilleure manière de procéder. En effet, il s'agit d'une discussion ouverte et qui se construit au fur et à mesure de la conversation. Elle a l'avantage d'être souple, c'est-à-dire qu'elle laisse la possibilité à l'interviewer de rebondir sur un sujet ou d'approfondir certains points (*Imbert, 2010*).

L'interview s'est basée sur un guide d'entretien (*voir annexe 1*) construit autour de deux thématiques : d'une part les risques et le contrôle, et d'autre part la communication et la gouvernance. Ces concepts couvrent les éléments clés principaux en ce qui concerne le contrôle interne et la gestion des risques. Comme le mentionne Jovic (1987), le guide d'entretien est une manière de collecter des données après avoir construit un cadre conceptuel et de vérifier des hypothèses préalablement établies. Contrairement à un questionnaire, l'avantage d'un guide d'entretien réside sur la richesse du contenu qu'apporte la liberté d'expression des répondants.

Afin de compléter la récolte d'informations nécessaires pour répondre à notre question, une revue des documents mis à notre disposition (principalement les sites Internet, rapports et comptes annuels) à propos des organisations non-gouvernementales étudiées a été préalablement effectuée. Ces informations supplémentaires permettront de mieux connaître les ONG étudiées et leurs missions, et également d'établir un lien avec les entretiens qualitatifs.

3.2 INFORMANTS

Pour répondre à notre question, nous avons envoyé un maximum d'invitations à collaborer à différentes organisations non-gouvernementales possédant une section implantée en Belgique. Au total, quinze contacts ont été pris. Nous avons eu l'occasion d'échanger avec les employés de trois d'entre elles :

- Thomas Feron de Louvain Coopération
- Philippe Hensmans d'Amnesty International Belgique francophone
- Sabine Clause d'Oxfam – Magasins du monde

Dans le cadre d'une collecte de données qualitative, la taille de l'échantillon est fixée par la notion de taux de saturation, qui illustre le fait que plus aucune information nouvelle n'est collectée à travers la récolte d'informations et qui dès lors détermine la fin de la collecte de données. Si dans notre cas les circonstances liées à la pandémie du Covid-19 expliquent probablement le faible taux de réponse des informants potentiels, il est quand même utile de préciser que dès la troisième interview, de nombreuses informations sont recoupées d'ores et déjà, ce qui laisse entrevoir les prémisses du taux de saturation (*Timonen & all, 2018*).

Dans les paragraphes suivants, une brève présentation de chaque organisation et de chaque interviewer sera exposée.

Thomas Feron – Louvain Coopération :

Monsieur Feron a travaillé durant dix ans au sein de Louvain Coopération. Sa fonction était celle de coordinateur de la récolte de fonds de marketing et de la communication de l'association. A ce titre, son rôle était d'organiser les levées de fonds qui permettent de financer des projets. Il a également été membre du comité de direction avec lequel il prenait des décisions en matière de trésorerie, de budget et de financement. Monsieur Feron a quitté l'ONG il y a deux ans mais garde un pied dans le milieu caritatif étant donné qu'il est désormais consultant et formateur sur les techniques de récolte de fonds dans le secteur des ONG.

Louvain Coopération est une organisation non-gouvernementale belge dont la mission est d'améliorer les conditions de vie dans les pays du sud. Elle compte 23 équivalents temps plein et 8 volontaires actifs (*Rapport annuel Louvain Coopération, 2018*). Comme nous pouvons le

lire sur le site de l'association, son objectif est de « *mettre les compétences universitaires en pratique pour relever les défis du développement* » (site Internet de Louvain Coopération 2020).

Philippe Hensmans – Amnesty International :

Monsieur Hensmans est directeur général d'Amnesty International Belgique francophone depuis une vingtaine d'année et sa fonction est celle de coordinateur.

Amnesty International Belgique francophone est une grande organisation non-gouvernementale qui compte 36 employés équivalents temps plein et 46 volontaires actifs (*Rapport annuel Amnesty International Belgique francophone, 2018*).

Initialement basée à Londres, Amnesty International est devenu un véritable mouvement mondial au cours des 50 dernières années étant donné qu'elle est désormais présente en Afrique, en Asie-Pacifique, en Europe centrale et orientale, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Avec plus de 50 sections nationales et plus de 7 millions de membres à travers le monde, Amnesty International se positionne comme l'ONG de référence en matière de lutte pour les droits humains.

Dans son interview, le directeur général évoque clairement l'objectif de l'ONG qui est de « *défendre les droits humains tels qu'ils sont définis dans la déclaration universelle des droits de l'homme et dans d'autres traités internationaux en menant à la fois un travail de recherche sur la violation des droits humains et de dénonciation de ces violations* ».

Comme nous pouvons le lire sur le site Internet de l'association, « *Amnesty International se donne pour mission de mener des recherches et des actions visant à prévenir et faire cesser les atteintes graves à l'ensemble de ces droits* » (site Internet d'Amnesty International, 2020). Grâce à une série d'actions telles que des manifestations, des campagnes de sensibilisation ou encore des articles de presse, l'organisation s'engage à sensibiliser le plus grand nombre

Sabine Clausse – Oxfam-Magasins du monde :

Madame Clausse détient une riche expérience dans le domaine caritatif puisqu'elle a travaillé durant 14 ans chez AFS programmes interculturels dans diverses fonctions, dont la direction de l'association de 2000 à 2006. Par après, elle a été responsable RH chez Oxfam-Magasins du monde pendant 10 ans et actuellement, elle est directrice des services généraux depuis

2017. Madame Clause s'occupe de tout ce qui concerne les RH et les finances mais également des immobilisations et équipements au sein d'Oxfam-Magasins du monde.

Oxfam est une organisation non-gouvernementale divisée en 3 catégories sections : Oxfam-Wereldwinkels dont l'activité principale est la vente de produits du commerce équitable par le biais de 200 boutiques. Le but étant de défendre le droit de chacun à une vie décente étant donné que les recettes soutiennent un mouvement de volontaires qui prône un changement structurel dans le système commercial. Ensuite il y a Oxfam-Solidarité qui va lutter contre l'injustice et la pauvreté à l'aide de programmes de développement, d'aide humanitaire mais aussi grâce à l'organisation de campagnes. Enfin, Oxfam-Magasins du monde milite pour un modèle alternatif de consommation et de production. Cette partie de l'association va surtout mener des campagnes de sensibilisation et commercialiser des vêtements de seconde main dans les magasins Oxfam.

4 ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans le cadre d'une collecte de données par le biais d'interviews semi-directives, le choix de l'analyse peut se faire parmi trois méthodes principales : l'analyse thématique, l'analyse de contenu et le résumé (Glaser & Strauss, 2017). Étant donné le contexte de cette recherche ainsi que son objectif, l'analyse thématique semble la plus appropriée pour exploiter au mieux la richesse de nos interviews. Comme le soulignent Point et Voynnet-Fourboul (2006), l'analyse qualitative commence dès le début de la collecte de données car cela permet d'orienter la suite de la collecte en fonction des éléments qui émergent des premiers entretiens.

A travers nos trois entretiens, quatre thématiques principales sont rapidement apparues auprès de chacun de nos informants. Le premier thème identifié est celui du contexte particulièrement difficile et changeant dans lequel doivent évoluer les organisations caritatives et ce, quelle que soit leur cause. Le second thème est relatif à la professionnalisation nécessaire du secteur qui, bien qu'en cours, reste encore une préoccupation majeure dans le contexte du secteur non-marchand. Le troisième thème couvre les types risques auxquels les organisations sont confrontées de manière récurrente. Enfin, le dernier thème fait référence aux dispositifs mis en oeuvre au sein des trois ONG pour prévenir et gérer ces risques. Ces quatre thèmes seront successivement abordés dans les sections qui suivent.

4.1 UN CONTEXTE INSTABLE

Sans surprise, le premier thème abordé volontairement par les informants traite systématiquement de la crise actuelle du Covid-19. Tout comme le secteur marchand, les organisations caritatives sont actuellement très impactées par l'épidémie de coronavirus qui a eu pour effet de ralentir l'activité humaine à travers le monde. A ce titre, Thomas Feron n'hésite pas à faire un parallèle direct avec la crise financière de 2008 :

« elle représente plus de 30% de perte pour le secteur caritatif, et nous allons sur quelque chose d'assez similaire ».

Les propos de l'ancien coordinateur de la récolte de fonds de Louvain Coopération sont confirmés par Sabine Clause, qui pointe la fermeture des magasins Oxfam à travers l'ensemble du territoire. Pour l'organisation, il s'agit là d'une perte de chiffre d'affaires importante qui ne pourra être comblé dans l'immédiat par aucune autre source de financement. Si cette situation n'est pas spécifique au secteur caritatif et touche tous les secteurs d'activités, les organisations caritatives ont pourtant plusieurs raisons de s'inquiéter. En effet, et le passé l'a prouvé à plusieurs reprises, ce genre de situation de crise a tendance à bouleverser de manière durable l'équilibre financière du secteur entier. Comme le soulignent nos informants, le financement des activités reposent majoritairement sur trois sources bien distinctes : les dons privés, les subsides institutionnels et le mécénat d'entreprise. Si la dépendance à chacune de ses sources dépend de la cause de l'organisation et de sa politique de fonctionnement, dans ce type de situation, les trois grandes sources de dons sont également touchées par la situation.

« Le repli sur soi et l'individualisme se renforcent dans les périodes de crise ».

Thomas Feron, Louvain Coopération

« Il n'est pas certain que les pouvoirs publics vont pouvoir continuer de financer un secteur qui n'apparaît pas toujours comme étant essentiel pour lui et pour le grand public ».

Philippe Hensmans, Amnesty International Belgique

En effet, comme nous le rappellent nos informants, le fonctionnement des organisations caritatives reste finalement totalement dépendante de la générosité environnante, qu'elle soit privée, institutionnelle ou même issue du monde des entreprises. Si certaines ONG tentent de se libérer en partie de cette dépendance comme c'est le cas d'Oxfam avec ses magasins ou d'Amnesty avec la commercialisation de produits dérivées comme les célèbres bougies, cela reste marginal au regard de l'ampleur du coût des activités. Nos trois informants se montrent dès lors logiquement inquiets en ce qui concerne les suites de la crise actuelle et de la diminution de la générosité qui risque de s'en suivre. Le constat est d'autant plus alarmant que ce type de situation de crise, bien que parfaitement imprévisible, ne fait généralement qu'empirer les problèmes pour lesquels l'organisation lutte depuis de nombreuses années. Dans le cas des ONG interviewées, la pandémie actuelle risque non seulement de ralentir ou

d'annuler des processus en cours, mais également de détériorer des situations déjà précaires en termes de droits humains et de développement.

Ce premier constat lié à la crise du Covid-19 est finalement révélateur du contexte dans lequel doivent naviguer les ONG de manière générale. Thomas Feron se montre à cet égard très critique, pointant l'instabilité constante à laquelle la collecte de fonds doit faire face et ce, à tous les niveaux. De l'avis des trois interviewés, si la diversification des sources de fonds permet, dans une faible mesure, de limiter l'ampleur du problème, l'instabilité socio-économique quasi permanente ne permet pas toujours une réflexion à moyen et long terme, le plus urgent restant le financement des activités sur le terrain. Cette dépendance quasi-totale des organisations envers la générosité les empêche donc finalement d'évoluer sereinement. Cette situation est d'autant plus délicate que le secteur souffre encore d'un manque de professionnalisation.

4.2 UNE PROFESSIONNALISATION DU SECTEUR TOUJOURS NÉCESSAIRE

La professionnalisation du secteur non-marchand est, au-delà d'un enjeu de taille, une véritable nécessité. Ce sujet a donc été abordé avec nos informants qui une fois de plus tombent rapidement d'accord sur la situation actuelle dans les ONG. Les propos de Sabine Clause sont particulièrement illustratifs de ce qu'il ressort de nos entretiens :

« Se professionnaliser ? Tout dépend de ce que l'on entend par professionnalisation. Si cela signifie que l'on tend à suivre le modèle d'une entreprise par le fait d'être professionnel, alors oui. Mais cela ne veut pas dire que l'on cherche à faire un maximum de profit, on reste avant tout une association et notre objectif n'est pas là. L'objectif de notre organisation est de lutter contre l'injustice et la pauvreté, et oui, cela passe dans notre cas par la vente de produits dans nos commerces équitables, ce qui permet de subvenir aux dépenses nécessaires. »

Comme l'induisent les paroles de la responsable Oxfam, l'ONG tend de plus en plus à calquer ses modes de fonctionnement sur celui d'une entreprise. Néanmoins, il est intéressant de constater l'insistance faite sur la notion de profit et l'objectif de l'organisation. Si tous les trois admettent l'importance d'un certain professionnalisme dans les procédures, on se rend

compte assez rapidement que la situation reste particulière. Ce paradoxe est particulièrement évident dans les propos tenus par le président d'Amnesty International :

« La professionnalisation est indispensable tout en gardant à l'esprit la nécessité qu'il y a d'en garder l'aspect particulier que, et je dois souvent le rappeler aux nouveaux collègues qui débarquent, nous sommes d'abord une organisation bénévole avec un millier de personnes qui sont impliquées dans des groupes locaux et à qui nous devons offrir des services, que nous devons aider, former. [...] l'exigence des pouvoirs publics, des médias, nous devons être professionnels dans la communication, dans la manière de récolter de l'argent, de nous organiser. [...] malgré tout il ne faut jamais oublier que ceux qui décident, ce n'est pas le directeur général, c'est le conseil d'administration qui est composé entièrement de bénévoles que parfois je n'ai jamais vu de ma vie. »

La professionnalisation du secteur est donc bien un enjeu crucial pour les ONG, mais il semble néanmoins se heurter systématiquement à la notion de bénévolat qui, dans le secteur non-marchand, reste prioritaire. Malgré la taille des organisations rencontrées, on identifie rapidement une sorte de refus de la part des nombreuses parties prenantes à adopter un mode de fonctionnement plus rigoureux. Philippe Hensmans conclut d'ailleurs en ces termes :

« C'est vrai que cet aspect-là (la professionnalisation) est important et qu'il y a souvent des conflits, c'est clair, suite à cela, parce que c'est mal compris, c'est mal perçu, c'est mal expliqué et les gens ont des difficultés à comprendre ce que ça veut dire d'être un professionnel et ce que ça veut dire être au service de quelqu'un. »

On observe ainsi une sorte d'antagonisme entre la notion de service à la cause et celle de d'organisation professionnelle quant à la mise en place de ce même service. Les propos relayés plus haut de Sabine Clausse sont très parlant à ce sujet. Le sujet, dès qu'il est abordé, semble soulever une certaine méfiance de la part de l'interviewée qui rappelle immédiatement le caractère non-marchand des activités de l'organisation.

4.3 LA NATURE DES RISQUES

Le contexte instable et la professionnalisation du secteur introduisent le sujet central de ce mémoire, à savoir l'identification des risques auxquels les ONG sont confrontées et l'évaluation des procédures mises en place pour gérer ces risques. La question a donc été abordée avec les différents interviewés. Tout comme pour la notion de professionnalisation, il est intéressant de voir que l'exposition à la notion des risques semble les surprendre. Ni Philippe Hensmans, ni Sabine Clause, ni Thomas Feron, pourtant tous les trois expérimentés dans leur domaine, ne semblent vraiment comprendre la question. On ressent à travers leurs réponses qu'il s'agit d'un sujet de conversation inhabituel. Sabine Clause répond d'ailleurs à la question « *A quels risques l'ONG est-elle confrontée ?* » par « *Quels types de risques ?* ».

A ce titre, on constate qu'aucun des informants n'a de discours très rigoureux ou organisé quant à la notion de risques encourus par les ONG. On constate que, un peu par réflexe, le premier risque auquel ils pensent est le risque de sous-financement. C'est seulement lorsque l'on creuse et qu'on leur demande s'ils ont connaissance d'autres risques, qu'ils en évoquent davantage. Au fil de la discussion, on comprend que de manière générale, tous considèrent que les risques font finalement partie du quotidien de l'ONG.

L'analyse en profondeur des interviews nous permet finalement d'identifier trois types de risques : les risques financiers, le risque humain et enfin le risque conjoncturel. Dans les paragraphes suivants, nous passerons en revue ces différentes sources de risques

4.3.1 Les risques financiers

- LE RISQUE DE SOUS-FINANCEMENT

Sans surprise, le risque que les trois intervenants citent en premier lieu est le risque de sous-financement. Il s'agit là du risque principal auquel chaque association doit faire face, quel que soit leur type de sources de fonds. A ce titre, Philippe Hensmans soutient cette affirmation :

« C'est un risque qui est presque cyclique, auquel on doit s'attendre ».

Tout comme l'entreprise évoluant dans un contexte marchand, l'organisation caritative doit survivre à sa capacité de financer ses activités. Néanmoins, une distinction fondamentale est à

pointer : là où l'entreprise poursuit ses activités dans un but financier, l'organisation caritative cherche des sources de fonds pour mener à bien ses activités. Contrairement à l'entreprise, la santé financière de l'entreprise ne dépend pas directement de ses activités sur le terrain qui sont pour elle le but ultime, mais bien des différents financements qu'elle peut obtenir par l'entremise des trois sources mentionnées dans notre revue de la littérature: les dons privés, les subsides institutionnels et les mécénats d'entreprise. A ce titre, la dépendance financière envers chacune de ses sources dépend non seulement de la cause défendue mais aussi de la politique interne de l'organisation. Cependant, quelle que soit la manière dont l'association choisi de se financer, chacun de ces apport est directement exposé au risque de sous-financement. Qu'il s'agisse de subsides institutionnels, de mécénat ou de donations privées, la générosité des pouvoirs publics, du monde de l'entreprise ou du grand public reste fortement impacté par la situation économique dans lequel ils évoluent. A ce titre, aucune de ces sources ne peut être qualifiée d'entièrement fiable car toujours sujette à des restrictions budgétaires liés à un contexte économique moins favorable. Dans le cas d'Amnesty International, 85 % du budget de fonctionnement provient des dons et des cotisations de ses membres, ce qui la rend logiquement très dépendante de la générosité du grand public. Cette dépendance extrême peut s'avérer très risquée dans les périodes de crise puisque, comme nous l'avons déjà mentionné dans le premier thème qui abordait le contexte instable dans lequel les ONG fluctuent, le don ne représente ni une nécessité, ni un besoin.

Si cette politique financière de s'affranchir de l'aide des pouvoirs publics s'explique par une volonté de liberté d'action et d'indépendance de toute autorité supérieure, le directeur générale d'Amnesty International est parfaitement conscient de la difficulté engendrée par le choix de se reposer presque uniquement sur la générosité privée :

« Ne pas dépendre des subsides, cela veut dire qu'on va dépendre des dons individuels et que donc il faut pouvoir les maintenir et attirer l'attention du public : faire comprendre que ce que nous faisons est important et mérite d'être financé ».

En effet, pour qu'une ONG puisse récolter des fonds, elle va devoir convaincre les donateurs que la cause pour laquelle ils s'investissent en vaut la peine. Les campagnes de communication, de persuasion et de conscientisation nécessaires pour atteindre cet objectif

ont néanmoins un coût non négligeable qui est d'autant plus difficile à supporter qu'aucune garantie de rentabilité n'est offerte. Cette difficulté est d'autant plus grande lorsqu'on considère la concurrence accrue que chacun des informants pointent entre les ONG car si, comme nous l'indique Thomas Feron, une certaine collaboration existe entre les organisations, elles restent néanmoins en compétition pour la récolte de fonds.

Dans le cas d'Oxfam, la situation est relativement comparable car le soutien gouvernemental se limite à 30% des revenus totaux de l'organisation. Sabine Clause confirme ainsi les propos de Philippe Hensmans :

« Le plus gros risque que l'on court c'est que les subsides décident de ne plus nous alimenter. [...] Si les gens ne veulent plus nous donner d'argent, c'est aussi un risque ».

Thomas Feron insiste sur cette pression dont il est question en ce qui concerne la collecte de fonds. En effet, l'ancien coordinateur de la récolte de fonds de Louvain Coopération affirme que le défi est d'autant plus complexe qu'il faut respecter les délais pour pouvoir financer les activités dans les temps.

Par ailleurs, l'ONG se distingue également de l'entreprise à but lucratif par sa difficulté à prévoir le volume d'activités dans lequel elle va devoir s'engager. Le risque de sous-financement est dès lors régulièrement amplifié par le fait que l'ONG se voit contrainte d'intervenir dans le cadre de situations imprévues qu'elle ne peut cependant pas ignorer. Ces interventions non planifiées et souvent coûteuses compliquent d'autant plus l'équilibre budgétaire.

- LE RISQUE DE DÉTOURNEMENT DE FONDS

Un dernier type de risque financier qui ressort des interview est le risque de détournement de fonds. Comme nous l'avons vu dans la littérature, bien qu'une ONG soit constituée majoritairement de bénévoles, et donc de personnes qui attachent de l'importance à la cause que l'association défend, cela n'empêche qu'elle soit soumise, au même titre que les entreprises, au risque de détournement de fonds. De plus, la particularité de Louvain Coopération réside sur le fait que l'association est active dans plusieurs pays en Afrique, ce qui implique,

d'une certaine manière, un risque supplémentaire étant donné que les comptabilités locales sont intégrées au système de gestion, lui-même centralisé en Belgique. A ce titre, le coordinateur de la récolte de fonds nous explique que :

« Il y a des risques de détournements de fonds, d'abus, etc., puisqu'il y a un contrôle qui est moins fort du siège car forcément, il y a de la distance ».

4.3.2 Le risque humain

- UNE MAUVAISE COMMUNICATION

Le risque de détournement de fond soulève logiquement la question humaine. Outre les risques financiers bien présents dans le secteur non-marchand, des risques d'une seconde nature émerge au fil des discussions. Ce second type de risque que nous qualifierons ici de risque humain repose sur des problèmes de communication, de perception ou même de responsabilité qui peuvent émerger à travers les activités et le positionnement de l'organisation. Un risque régulièrement encouru par les organisations est lié aux prises de position que la plupart des organisations internationales doivent défendre dans le cadre de leurs causes. Comme nous l'explique Philippe Hensmans, les donateurs peuvent ne pas comprendre un message de la part de l'ONG et donc mal le percevoir. En effet, si une ONG internationale comme Amnesty a parmi ses missions des objectifs de nature politique et éducatif et qu'elle ne peut donc pas s'affranchir de prendre parti, communiquer auprès du donateur lambda peut s'avérer complexe. Une mauvaise communication ou un manque de clarté dans le discours peut en effet mener à une incompréhension de la part des donateurs les plus fidèles et ce même si dans les faits, le donateur partage les mêmes valeurs.

« Il nous est déjà arrivé que le public ne comprennent pas certaines positions que nous prenons et que nous perdions des membres [...] qui ont décidé à ce moment-là de ne plus nous soutenir ».

Philippe Hensmans, Amnesty International Belgique

A nouveau, la particularité de l'organisation complexifie son travail. Comme nous le rappellent nos interviewés, la collecte de fonds repose sur la volonté des gens à soutenir une cause dont ils ne bénéficient généralement pas eux-mêmes. Ce soutien aveugle envers la

cause implique donc que l'organisation communique sur les valeurs communes qu'elle partage avec ses donateurs. Comme nous l'indique le président d'Amnesty, si les valeurs permettent généralement une fidélité plus forte (qu'on pourrait en trouver dans le secteur marchand), elle est également source de problème de communication et de mauvaises interprétations des actions et prises de positions de l'ONG. Dans le cas d'Amnesty, ce risque est très important car l'organisation est régulièrement amenée à prendre position pour la défense des droits de l'homme et ce, dans des contextes parfois très complexes. Il arrive donc fréquemment qu'une partie des donateurs, parfois même des donateurs très fidèles, ne se retrouvent pas dans les actions de leur ONG. Les responsables de la communication ont donc un rôle capital pour s'assurer que les actions et prises de positions politiques de l'organisation soient bien compris. Si ce risque n'a pas la même importance auprès de toutes les organisations, il s'agit néanmoins d'une source de problèmes non négligeable. Par ailleurs, ce problème est exacerbé par le fait que cette incompréhension peut également émerger en interne. Il n'est pas rare en effet que des bénévoles interprètent de manière erronée les actions ou plus rarement les valeurs de l'ONG qu'ils supportent. Ces bénévoles deviennent alors à leur tour les porte-paroles d'un message erroné, source de malentendu auprès des donateurs avec lesquels ils pourraient rentrer en interaction. Le fait que Philippe Hensmans mentionne volontairement les bénévoles au centre du conflit interne nous amène à nous poser la question suivante : cela aurait-il été le cas avec des professionnels ?

Si ce problème n'a pas la même ampleur en fonction des ONG (c'est un problème très présent pour Amnesty de par la nature politique de ses activités), cela reste néanmoins un problème récurrent. L'un des intervenant pointe à ce titre l'exemple de MSF pour expliquer que les erreurs de communication et les interprétions erronées que le donateur peuvent en faire peuvent prendre des formes très diverses. En effet, suite au tsunami de 2004, l'extrême générosité des donateurs avait poussé MSF à stopper les dons ce qui avait été très mal reçu du grand public.

- *LE SCANDALE*

Nos intervenants soulignent enfin une autre source de risque qui a pour effet d'impacter l'image de l'organisation : le scandale. Si le risque de scandale n'est pas propre au secteur non-marchand, il l'impacte d'autant plus que ses sources de financements reposent avant tout sur un contrat de confiance. La directrice des services généraux, Sabine Clausse,

mentionne d'ailleurs qu'il y a deux ans, Oxfam Angleterre a été victime d'un scandale. Bien qu'Oxfam Belgique n'ait en rien été impliquée dans cette histoire, cela a toutefois terni l'image de l'ONG et réduit la confiance des donateurs et donc, une perte de membres. Comme nous l'indique Sabine Clause, l'image de marque de l'ONG est finalement sa carte de visite, son outil de travail. En effet, l'organisation ne vend aucun produit ni service, mais promet finalement la résolution d'un problème social, humanitaire ou environnemental et cela le plus souvent sur le long terme. Dans ce contrat tacite, la confiance du donateur est donc capital, et comme nous l'avons vu plus haut, le moindre écart en termes de communication peut se payer cher. Tout comme les entreprises marchandes, l'ONG est donc exposé aux risques de scandales. Ces derniers peuvent prendre des formes très diverses mais restent néanmoins liés à l'utilisation faites des dons privés.

4.3.3 Le risque conjoncturel

Une dernière catégorie de risque qui ressort de nos interviews concerne plutôt l'environnement dans lequel l'organisation non-gouvernementale évolue. En effet, ce type de risque que nous pouvons qualifier de conjoncturel fait référence à la situation politique, climatique ou sociale du ou des pays où l'association exerce ses activités. Selon la nature de ces éléments, les risques qu'une ONG encourt seront totalement différents. Parmi ses objectifs, Oxfam s'est donné pour mission de venir en aide au développement des producteurs locaux dans les pays sous-développés. Sabine Clause souligne la difficulté que cet objectif représente en pointant du doigt le réchauffement climatique et les catastrophes naturelles que cela occasionne.

Sans surprise, les ONG, et plus particulièrement les ONG humanitaires et de développement, évoluent généralement dans des contextes socio-politiques très instables qui les exposent à une multitude de risques aussi bien pour le personnel sur place que pour l'accomplissement des activités de l'organisation. Thomas Feron réagit à ce sujet avec un exemple auquel Louvain Coopération a récemment été confronté :

« Il y a des risques liés aux situations locales, politiques. Par exemple, il y a eu une crise politique au Burundi il y a quelques années ce qui implique que les comptes étaient bloqués, les activités à l'arrêt. Ca c'est un risque externe ».

Si les ONG sont tout à fait conscientes de ce type de risques et des pertes humaines, financières et matérielles qu'ils peuvent causer, les interviewés nous rappellent néanmoins qu'il s'agit ici de la nature même de l'existence de l'ONG.

4.4 LA GESTION DES RISQUES

Les discussions nous ont permis de distinguer trois types de risques. Si, comme indiqué précédemment, le discours des répondants à ce sujet n'apparaît ni rigoureux ni préparé, il permet néanmoins d'identifier une série de mesures prises à ce sujet. Sur base des risques que nous venons d'extraire des entretiens, nous allons à présent détailler les mesures mises en place au sein des trois organisations non-gouvernementales afin de prévenir et de maîtriser ces risques.

4.4.1 Le financement

L'analyse des risques auxquels sont confrontées les ONG nous permet d'identifier le risque de sous-financement comme étant le point central d'attention des associations. Dès lors, nous avons profité de l'occasion pour rebondir sur les pratiques mises en place pour gérer ce risque financier. Comme nous l'indiquent les informants, étant donné la prévisibilité de ce risque, les ONG se préparent toutes à cette difficulté. Thomas Feron nous explique que Louvain Coopération travaille avec différents outils de pilotage (tableau financier, tableau de bord, etc) afin d'élaborer des objectifs annuels en terme de budget, de levée de fonds et de part subsidiée à atteindre. Un regard critique nous permet néanmoins de considérer qu'il s'agit là non pas de résoudre le problème sous-financement, mais bien de faire avec. En effet, afin de pouvoir pallier aux éventuels événements inattendus (tel que la crise actuelle due au Coronavirus) qui auraient pour conséquence de ralentir les activités de l'organisation, chacune d'entre elles planifie un niveau de réserve suffisant pour pouvoir maintenir le niveau opérationnel initialement prévu. En conséquence, le montant de cette réserve est proportionnel à la taille de l'ONG. Alors que le directeur général d'Amnesty International nous confie détenir un taux de réserve assez important, Sabine Clause avoue que les réserves d'Oxfam sont plutôt faibles. Nous constatons donc ici que malgré une volonté de pallier au problème, toutes les organisations ne sont pas en mesure de le faire.

4.4.2 Le détournement de fonds

Le deuxième risque que nous avons évoqué lors de l'analyse des entretiens qualitatifs était celui du détournement de fonds. A travers ces interviews, il s'agit là d'un risque auquel les organisations sont continuellement exposées, tout comme les entreprises. Cependant, dans le cas d'une entreprise qui vend des produits et services, le consommateur n'est pas directement impacté par le détournement de fonds. En revanche, la confiance du donateur envers l'ONG peut se voir remettre en question étant donné les valeurs et l'attachement qu'il accorde à celle-ci.

De la même manière que certaines entreprises, les trois associations font contrôler et attester leurs comptes auprès d'un réviseur d'entreprises qui se charge de s'assurer que les comptes annuels de l'ONG donnent une image fidèle de sa situation financière.

Le cas d'Oxfam-Magasins du monde est assez particulier étant donné que l'ONG détient des magasins à travers la Belgique. Ce mode de fonctionnement implique une vigilance supplémentaire quant aux dispositifs de contrôle interne choisis par l'association. En effet, lorsque l'on pose la question à Sabine Clausse si des contrôles sont effectués en ce qui concerne les ventes dans les magasins Oxfam, celle-ci nous répond qu'il y a effectivement un contrôle des ventes effectué sur base du stock initial et du stock final. Par après, les recettes de la journée sont déposées directement à la banque par les bénévoles. Il est difficile d'imaginer une entreprise procéder de cette manière. En effet, cela souligne une approche qui semble finalement peu professionnelle et basée sur une relation de confiance envers les bénévoles.

4.4.3 Une volonté de transparence

La communication auprès des donateurs étant une source de risques importante, le deuxième mécanisme de gestion des risques qui ressort des interviews concerne la volonté de transparence. La générosité (institutionnelle, corporate ou privée) reposant dans une certaine mesure sur cette notion, cette transparence se témoigne à l'aide de différents dispositifs mis en place par l'organisation dans le but de rassurer le donateur et autres bailleurs de fonds. Par exemple, Thomas Feron nous explique que l'association émet une à deux fois par an un rapport d'activité, qui représente en quelque sorte une manière de dévoiler au grand public comment sont utilisés les fonds. Si comme nous l'indique l'un des informants ces documents sont rarement épluchés par les donateurs, ils envoient un signal fort aux donateurs en termes

d'intégrité. C'est donc dans cette optique que les trois ONG publient leur rapport annuel en y détaillant leurs objectifs, dépenses et revenus. Des initiatives sont notamment prises, certaines collectives, pour tenter de légitimer l'action auprès du grand public. A ce sujet, Amnesty International et Louvain Coopération sont membres de « Donorinfo », une plateforme de transparence financière qui a pour objectif de communiquer sur la façon dont l'ONG utilise les dons afin de rassurer et de conforter le donateur dans son rôle. Pourtant, certains responsables sont sceptiques quant à l'utilisation de ce type de méthodes. C'est le cas de Philippe Hensmans, qui pointe le fait que la plupart des personnes critiques au sujet des ONG sont de toute façon généralement des personnes qui ne sont pas disposées à donner.

« Je ne suis pas certain qu'il y ait énormément de gens qui s'y rendent. Dans 99% de cas, les gens qui posent des questions de ce type-là, ce sont des gens qui n'ont pas envie de faire un don, les autres ne font pas ce type de recherche. »

4.4.4 La communication

Les dispositifs que nous citerons ci-dessous sont étroitement liés aux mesures mises en place dans le point précédent traitant de la transparence, puisque nous abordons à présent les moyens de communication exploités par les trois ONG étudiées.

Les intervenants expliquent que la communication au sein de leur association se fait d'une part interne et d'autre part en externe. En interne, les employés et bénévoles communiquent par mail ou échangent leur point de vue lors de réunions organisées régulièrement. Les trois ONG disposent toutes d'un règlement d'ordre intérieur qui permet de clarifier les obligations générales et les règles de vie au sein de l'association. Phillippe Hensmans ajoute que ce règlement propre à Amnesty International comprend un tableau récapitulatif des tâches affectées à la direction et au conseil d'administration afin de responsabiliser les collaborateurs et d'éviter les sources de conflits internes. Dans la même optique, Oxfam-Magasins du monde a élaboré un organigramme (que nous avons reçu par Sabine Clausse) qui est retravaillé et mis à jour chaque année. Comme nous pouvons le voir sur la page suivante, les collaborateurs d'Oxfam-Magasins du monde se divisent en quatre sections : la logistique, le partenariat-campagne,

Par ailleurs, Louvain Coopération a établi une charte éthique qui concerne la manière dont les recruteurs doivent et ne doivent pas s'adresser aux potentiels futurs donateurs (ne pas s'adresser à un groupe pétrolier ou à une entreprise minière par exemple).

Comme pour n'importe quelle autre organisation, Louvain Coopération, Amnesty international et Oxfam communiquent avec les tiers via leur site web, les réseaux sociaux, les newsletters ainsi que les médias tant au niveau local que national.

Philippe Hensmans affirme que la communication au sein de l'organisation est un chantier permanent qu'il faut sans cesse essayer d'améliorer. Cet enjeu est d'autant plus complexe étant donné la taille importante de l'ONG. En approfondissant les propos des intervenants, nous pouvons conclure que les dispositifs mis en œuvre par les ONG pour faciliter la communication avec ses parties prenantes s'inspirent fortement du modèle utilisé par les entreprises. Cependant, cette organisation s'avère encore plus importante au sein d'une association car elle se compose essentiellement de plusieurs types de bénévoles à savoir : les bénévoles quotidiennement actifs ou presque, et les bénévoles qui sont de passage. Contrairement à une entreprise, les bénévoles ne sont pas là par obligation, mais cela n'empêche la mise en place de normes à respecter.

Dans l'ensemble, on peut donc voir que certaines dispositions sont prises pour pallier aux risques les plus prévisibles. Ces mesures apparaissent néanmoins limitées dans leur aspect formel. Comme nous pouvons le constater, aucune des organisations ne se base pas sur des référentiels concrets de contrôle interne tel que le COSO. Pourtant, la directrice des services généraux d'Oxfam nous affirme que le système de contrôle interne ne connaît pas de faiblesse à proprement parlé, et que « *la machine est bien rodée* ». Il est assez interpellant d'entendre de tel propos puisque, que ce soit en termes de risques financiers, de risques humains ou de risques conjoncturels, le processus de gestion des risques n'est pas parfaitement élaboré.

Comme l'indique Yahia (2014), la mise en place d'un système de contrôle interne rigoureux permet de se prémunir de tout un ensemble de risques et d'atteindre les objectifs qui ont été fixés. Par leur nature et par le contexte socio-économique généralement instable dans lequel elles évoluent, les organisations non-gouvernementales ont tout intérêt à se développer sur base de principes définis au préalable. Et pourtant, ce mémoire a cependant eu l'opportunité de mettre en évidence un flou non négligeable en ce qui concerne la disposition d'un ensemble de processus de contrôle interne et l'absence quasi-totale de règles spécifiques à respecter à ce sujet.

Lorsque nous prenons du recul par rapport au document, le constat que nous faisons est illustré par le faible nombre de recherches à propos du contrôle interne au sein des ONG. En effet, il est assez facile de trouver de la littérature sur d'une part, le contrôle interne, et sur d'autre part, le secteur non-marchand, mais la tâche plus complexe lorsqu'il est question d'une approche transversale sur les deux sujets. Cet état de la littérature nous amène dès lors à poser deux constats :

D'une part, l'absence d'application concrète du contrôle interne dans le secteur non-marchand est finalement illustratif de la situation sur le terrain. En effet, si notre analyse nous permet d'identifier la mise en place de certains processus, nous sommes loin de l'implémentation de normes strictes de contrôle interne.

Par ailleurs, il serait tentant de justifier l'absence de recherche sur le contrôle interne dans le cadre des ONG par le fait qu'il suffit finalement d'appliquer les normes existantes au sein des associations pouvant en avoir besoin. Néanmoins, notre recherche a permis d'identifier un certain nombre de risques spécifiques aux ONG auxquels les structures traditionnelles ne sont pas exposées.

Dès lors, nous allons à présent confronter la littérature que nous avons précédemment présentée dans la première partie de ce mémoire à l'analyse des résultats qui ressortent des interviews et ce, dans l'objectif d'établir un lien entre la réalité et la théorie.

Figure n°5 : COSO 1



Source image : Finbrain Luxembourg (2020)

Si nous établissons un parallèle avec les objectifs et composantes du cube COSO 1 qui, pour rappel, symbolise le référentiel qui sert de cadre au contrôle interne afin d'évaluer son efficacité, nous pouvons constater un écart conséquent par rapport à nos résultats.

Premièrement, si nous nous focalisons sur la composante de l'évaluation des risques, nous avons constaté que l'identification des risques propres à chacune de nos trois ONG n'est pas structurée ni explicite. Cet aspect est d'ailleurs parfaitement illustré dans les principes 6 et 7 du COSO 2013. En effet, sur base de ceux-ci, l'organisation « *spécifie les objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés aux objectifs* » et « *identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre de responsabilité [...]* ». Or, comme nous l'avons mentionné dans l'analyse des interviews, les réponses de nos intervenants restent vagues lors de l'énumération des risques qu'ils rencontrent. Pourtant, connaître et anticiper les potentiels risques est essentiel à la réalisation des objectifs de l'association.

Si nous approfondissons la composante de l'évaluation des risques, le principe 8 du COSO 2013 traite du risque de fraude et indique que « *l'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs* ». Bien que les ONG nous aient effectivement exposé ce risque lors des entretiens, nous avons

pu percevoir, notamment avec le témoignage de Sabine Clausse, que les dispositions mises en place à ce sujet ne sont que superficielles malgré la réelle présence de cette menace.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il ne suffit pas de transposer le protocole des référentiels de contrôle interne aux ONG. En effet, le principe 4 du COSO 2013 illustre parfaitement cette incompatibilité car il souligne que « *l'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs* ». Or, d'une part il n'existe actuellement aucune formation qui permette d'intégrer une ONG et d'autre part, comme l'a précisé Philippe Hensmans, il est difficile pour une association de se montrer compétitive en terme de salaires étant donné qu'il est question de bénévoles et non d'employés.

Enfin, la cinquième composante du COSO 1, le pilotage, traite de l'évaluation et de la surveillance de l'ensemble des mesures mises en œuvre au sein de l'organisation. A ce titre, le principe 16 du COSO 2013 met en avant cet aspect en ajoutant que « *l'organisation sélectionne, met au point et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont bien en place et fonctionnent* ». Cependant, étant donné que le système de contrôle interne s'avère peu développé au sein des ONG, il est difficile de pouvoir le remettre en question et pourtant, comme nous l'avons observé dans les résultats, les ONG ne sont pas véritablement conscientes de leur manque de dispositifs pour un contrôle interne efficace et une gestion des risques optimale.

Nous avons tendance à croire qu'une ONG représente une structure à part entière des entreprises. Cependant avec Akchin (2001), le problème de la professionnalisation n'est pas nouveau. A ce titre, les ONG anglo-saxonnes sont en avance à ce niveau-là par leur système de sécurité sociale et leur législation relative aux dons. En Belgique, toute la difficulté réside sur les craintes des associations en ce qui concerne la professionnalisation car comme l'indique Le Naëlou (2004), elles associent ce concept à une perte d'identité et donc, une perte de valeurs. Il convient alors d'opérer un changement des mentalités des ONG pour parvenir à travailler de manière professionnelle sans pour autant changer leur manière d'être.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire était d'identifier les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein des ONG afin de les optimiser tout en se basant sur l'analyse de témoignages de professionnels du secteur. Or, étant donné le manque de procédures, nous nous retrouvons finalement au stade où il faut seulement les comprendre.

Pour les ONG, ce travail de recherche identifie de nombreux axes d'amélioration au-delà d'une amélioration du secteur de manière générale. En effet, le manque de mesures rencontrées dans l'analyse des résultats pointe l'importance pour les associations de diversifier la provenance de leurs fonds afin de ne pas dépendre d'une seule source de financement, d'investir sur le long terme pour une rentrée d'argent constante et ainsi réduire le risque de sous-financement. Bien que le contrôle interne permette d'anticiper et de réduire les risques, il convient de rappeler qu'il ne fournit qu'une assurance raisonnable quant à son efficacité. Cependant, il est toujours possible de le renforcer.

Tout projet a ses limites, celui-ci ne fait pas exception à la règle. Assez logiquement, notre attention s'est portée sur les ONG plus importantes et, même si Louvain Coopération n'est pas aussi grande, elle reste néanmoins une structure internationale qui bénéficie du soutien de l'Université Catholique de Louvain. Il est évident qu'explorer la situation de plus petites organisations aurait permis davantage de richesses d'informations. Cette limite d'échantillonnage fait suite à la pandémie du Coronavirus et les circonstances particulières dans lesquelles ont été recrutées les informations. Néanmoins, nous pensons que cette limite est à nuancer dans le sens où il est préférable de considérer des grandes ONG car les risques auxquels elles sont confrontées sont de plus grande ampleur et donc, nous pouvons nous attendre à un système de contrôle interne qui en découle et pourtant, ce n'est pas le cas. Dès lors, ces ONG importantes n'ayant que très peu de contrôle interne, le développement de mesures aurait encore été moindre dans les ONG de petite taille.

Une seconde limite d'ordre conjoncturel à pointer est liée à la situation actuelle dû au Covid-19. En effet, les personnes que nous avons interrogées se trouvent dans une situation qui est

déjà risquée. A ce titre, un récent article publié par la RTBF² souligne l'inquiétude d'Amnesty International quant à « l'après Covid ». Ces circonstances exceptionnelles ont tendance à influencer les réponses de nos intervenants et d'autre part, il s'agit d'une situation à double tranchant étant donné que cela démontre la manière dont les ONG s'en sortent dans un contexte aussi déstabilisant.

Enfin, en pointant les lacunes du contrôle interne dans le secteur non marchand ce mémoire ouvre la voie à tout un ensemble de pistes de recherche. En effet il convient non seulement de s'intéresser à une transposition des normes existantes aux associations, mais aussi de voir ce qui doit être amélioré ou renforcé.

² Article RTBF : https://www.rtb.be/info/societe/detail_violences-et-discriminations-envers-les-femmes-amnesty-international-s-inquiete-de-l-apres-covid-19?id=10508881

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES :

- Akchin, D. (2001). Nonprofit marketing: Just how far has it come. *Nonprofit world*, 19(1), 33-35.
- Arnaudo, L., Ki-Zerbo, B., Bosche-Lenoir, A., Marfaing, R., & Villepelet, S. (2013) Le nouveau COSO. *Audit et Contrôle internes n°215*
- Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S. (2010). Quel modèle de gouvernance pour les associations?. *Politiques et management public*, 27(1), 3-7.
- Cappelletti, L. (2004, May). La normalisation du contrôle interne : esquisse des conséquences organisationnelles de la loi de sécurité financière.
- Chatelain-Ponroy, S. (2010). Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes: la métaphore de l'iceberg. *Politiques et management public*, 27(3), 73-103.
- Couprie, S. (2012). Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité. *Mondes en développement*, 159(3), 59-72.
- Develtere, P., Fonteneau, B. & Pollet, I. (2004). L'évaluation dans les ONG belges : entre volonté et contrainte. *Revue Tiers Monde*, 180(4), 799-823.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World development*, 31(5), 813-829.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1965). Discovery of substantive theory: A basic strategy underlying qualitative research. *American Behavioral Scientist*, 8(6), 5-12.
- Goemaere, É., & Ost, F. (1998). L'action humanitaire: questions et enjeux. Olivier Abel et al., Humanité humanitaire, Bruxelles, *Publications des facultés universitaires Saint-Louis*, 111-133.
- Jovic, L. (1987). L'entretien de recherche. *Recherche en Soins Infirmiers*, 9, 72-77.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, (3), 23-34.

- Le Naëlou, A. (2004). ONG: les pièges de la professionnalisation. *Revue Tiers Monde*, (4), 727-734.
- Lee, J. (2004). NGO accountability: Rights and responsibilities. *Programme on NGOs and Civil Society*, 19.
- Martory, B. (2003). Audit social: Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, n° 147(6), 235-246. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-235.htm>.
- Perroulaz, G. (2004). Le rôle des ONG dans la politique de développement: forces et limites, légitimité et contrôle. *Annuaire suisse de politique de développement*, (23-2), 9-24.
- Piot, C. & Kermiche, L. (2009). À quoi servent les comités d'audit : Un regard sur la recherche empirique. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 15(3), 9-54.
- Rioux, M. (2003). À la rescousse du capitalisme américain: la loi Sarbanes-Oxley. *Observatoire des Amériques*.
- Schmitz, H. P., Raggo, P., & Bruno-van Vijfeijken, T. (2012). Accountability of transnational NGOs: Aspirations vs. practice. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1175-1194.
- Spillan, J. E., & Ziemnowicz, C. (2011). Who is in charge? Cases of not managing internal controls in nonprofit organizations. *Journal of Business, Society & Government*, 3(1), 4-20.
- Stolowy, H., Pujol, E. & Molinari, M. (2003). Audit financier et contrôle interne: L'apport de la loi Sarbanes-Oxley. *Revue française de gestion*, no 147(6), 133-143.
- Timonen, V., Foley, G., & Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1609406918758086.
- Trivunovic, M., Johnsen, J., & Mathisen, H. (2011). Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors. *U4 Issue*.
- Yahia, S.A.I.D.I. (2014). L'impact de l'évolution du référentiel COSO sur l'activation du contrôle interne dans l'entreprise - Avec référence au cas de l'Algérie. *Mars*, 45.

OUVRAGES :

Bouyer, J. (2009). Epidémiologie: principes et méthodes quantitatives. *Lavoisier*.

- Bradley, N. (2007). *Marketing research: tools & techniques*. Oxford University Press, USA.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*. *Routledge*.
- Landwell, PwC & IFACI. (2005). *Le management des risques de l'entreprise. Cadre de référence – techniques d'application. COSO II Report*. France : Editions d'Organisation.
- Le petit Larousse illustré. (2019). Paris : Larousse.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). Chapitre 11-L'analyse thématique. U, 231-314.
- Pigé, B. (2017). Chapitre 1. Le contrôle interne, de l'intention à l'action. Dans : B. Pigé, *Audit et contrôle interne: De la conformité au jugement* (pp. 12-51). Caen, France: EMS Editions.
- Schick, P., Vera, J., & Bourrouilh-Parège, O. (2014). *Audit interne et référentiels de risques*. (2^{ème} édition). France : Dunod.

THÈSE & MÉMOIRES :

- Aganze Bagula G. (2011). *Le contrôle interne face aux contraintes financières: quelles stratégies pour les associations sans but lucratif à Bukavu ?* (Master's thesis). Université officielle de Bukavu, Bukavu.
- Cazenave, B. (2017). *L'émergence d'un « Nouveau Management Humanitaire » Rôles et influences contrastés des dispositifs de contrôle dans les ONG*. (Doctoral dissertation). Ecole Doctorale de Management Panthéon-Sorbonne, Paris.
- Monteiro Alves, J. (2012). *Le management des organisations à but non lucratif (OBNL)* (Doctoral dissertation, Haute école de gestion de Genève).

WEB :

- Acodév. (2007). *Le contrôle interne dans les Associations Sans But Lucratif. Guide de bonnes pratiques à l'usage des associations*. Récupéré sur https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/node/411/le_controle_interne_dans_les_asbl.pdf

- Consortium 12-12. (2020). *2020 : Back to the future*. Récupéré sur <https://www.1212.be/fr/2020-back-to-the-future/>
- Croix-Rouge de Belgique. (2018). *Rapport annuel 2018*. Récupéré sur <https://spark.adobe.com/page/kEfnxDt9k2Mmi/>
- Diplomatie Belgium. (2015). *Liste ONG agréées*. Récupéré sur https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/lijt_erkende_ngos_liste_on_g_agrees_010215.pdf
- Donorinfo. (2020). *Je donne en confiance*. Récupéré sur <https://donorinfo.be/fr>
- Finbrain Luxembourg. (2020). *Gestion du risque et audit*. Consulté le 23/03/2020. Récupéré sur <http://www.finbrain-luxembourg.lu/gestion-du-risque-et-audit/>
- IFACI (2014). *Synthèse – Référentiel intégré de contrôle interne*. Récupéré sur <https://docs.ifaci.com/category/documentation-professionnelle-du-controle-interne-et-du-management-des-risques/coso/>
- IFACI (2017). *Synthèse - Le management des risques de l'entreprise. Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*. Récupéré sur https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/COSO-ERM-2017_synthe%CC%80se.pdf
- Oxfam Solidarité. (2020). *Transparence et finance*. Récupéré sur <https://www.oxfamsol.be/fr/propos-doxfam/transparence-et-finance>
- KPMG. (2017). *Point de vue de l'audit. Le contrôle interne de votre société est-il adéquat ?* Récupéré sur www.kpmg.com/ca/fr/issuesandinsights/.../coso2013-framework.aspx
- Louvain Coopération. (2020). *Plus que jamais solidaires*. Récupéré sur <https://www.louvaincooperation.org/fr>
- MSF. (2014). *Rapport financier 2014*. Récupéré sur https://www.msf-azg.be/sites/default/files/imce/rapport_financier_msfbelgique_2014.pdf
- MSF. (2020). *Coronavirus Covid-19 : réponse de MSF face à l'épidémie*. Récupéré sur <https://press.msf-azg.be/coronavirus-covid-19-reponse-de-msf-face-a-lepidemie>
- PwC. (2013). *Pocket Guide. COSO 2013 : Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation*. Récupéré sur <https://www.pwc.lu/en/governance-risk-controls/docs/pwc-coso-2013.pdf>

PwC. (2015). *Maîtrise des risques et contrôle interne*. Récupéré sur

<https://www.pwc.fr/fr/expertises/gestion-des-risques/maitrise-des-risques-et-contrôle-interne.html>

SPF. (2020). *Service Public Fédéral Justice. ASBL*. Récupéré sur

https://justice.belgium.be/fr/themes_et_dossiers/societes_associations_et_fondations/associations/asbl

WWF. (2020). *Catastrophe écologique en Australie*. Récupéré sur

<https://wwf.be/fr/actualites/catastrophe-ecologique-en-australie/>

New York Times. (1995). *Unicef Says Fraud Cost \$10 Million*. Récupéré sur

<https://www.nytimes.com/1995/05/26/world/unicef-says-fraud-cost-10-million.html>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm