



REPUBLIQUE DU CONGO

**INSTITUT INTERNATIONAL POLYTECHNIQUE**

DEPARTEMENT DES LICENCES

**Agréé par l'État S/N° 0196 MES-CAB-DGESUP du 21 avril 2021**

## **Projet Technique de fin de cycle**

Pour l'obtention du diplôme de Licence en Comptabilité et Gestion d'Entreprise de l'Institut International Polytechnique Commerce Juridique et Agricole

**Mention** : Science de Gestion

**Parcours** : Gestion d'Entreprise

**Option** : Comptabilité & Gestion d'Entreprise

**Présenté et soutenu publiquement**

**Par**

**TSANGHOU-NZOUZI Rajouh-Dadine**

Titulaire d'un Baccalauréat Scientifique série D

**Intitulé du thème :**

---

**ANALYSE DE LA SOLVABILITÉ ET DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DANS  
LES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF SELON LE SYSTÈME  
COMPTABLE SYSCEBNL : CAS DU PROJET D'ACCÉLÉRATION DE LA  
TRANSFORMATION NUMÉRIQUE (PATN).**

---

**DIRECTEUR DE MEMOIRE**

**Michel KIGNOUMBA-MITAMONA, Doctorant en Management des Finances**

**COMPOSITION DU JURY**

**Président :**

**Rapporteurs :**

**Examineur :**

**Membres : Michel KIGNOUMBA – MITAMONA Michel, Doctorant, Université Marien NGOUABI**



## **DÉDICACE**

À nos familles respectives,

pour leur amour inconditionnel, leur patience et leurs sacrifices constants,

sources premières de notre persévérance et de notre réussite.

À nos encadreurs et enseignants,

pour leur engagement scientifique, leur disponibilité et la rigueur intellectuelle qu'ils nous ont transmise,

nous inculquant l'exigence du raisonnement méthodique et la passion du savoir.

À nos pairs et collègues,

compagnons d'effort et d'inspiration, dont la collaboration a nourri notre réflexion académique.

Enfin, à toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont soutenu notre parcours,

par leurs conseils, leurs encouragements ou leur bienveillance,

nous leur dédions humblement ce travail, témoignage de reconnaissance et de gratitude.

## AVANT-PROPOS

Le présent mémoire s’inscrit dans le cadre de l’achèvement du cycle de formation en sciences de gestion, sanctionnant l’obtention de la Licence. Il constitue à la fois un exercice de synthèse et une contribution personnelle à la compréhension d’un enjeu contemporain majeur : **la mesure de la solvabilité et de la performance financière dans les organisations à but non lucratif (OBNL)**, à la lumière du **Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL)**.

L’émergence de ce thème découle d’un double constat. D’une part, la complexification croissante des mécanismes de financement dans le secteur non marchand impose une rigueur accrue en matière de gestion et de transparence financière. D’autre part, la mise en œuvre du SYSCEBNL au sein des OBNL africaines représente une avancée significative dans la normalisation comptable, mais demeure un champ encore peu exploré sur le plan empirique.

Notre intérêt pour ce sujet est né de la volonté de comprendre comment un cadre normatif adapté – en l’occurrence le SYSCEBNL – peut constituer un **levier d’efficience et de soutenabilité financière** dans un contexte où la recherche du profit cède la place à la création de valeur sociale.

Ainsi, le **cas du Projet d’Accélération de la Transformation Numérique (PATN)** offre un terrain d’étude pertinent pour analyser les pratiques financières d’une organisation à but non lucratif engagée dans la transformation digitale, tout en étant soumise à des impératifs de performance, de reddition et de gouvernance.

Ce travail, élaboré dans un esprit d’objectivité scientifique, s’efforce d’articuler réflexion théorique et investigation empirique, afin de contribuer à la consolidation de la recherche en comptabilité et gouvernance des entités non lucratives dans le contexte africain francophone.

## REMERCIEMENTS

Nous tenons avant tout à exprimer notre profonde gratitude à **Dieu Tout-Puissant**, pour la santé, la sagesse et la persévérance qui nous ont permis de mener à bien ce travail.

Nos remerciements les plus respectueux s'adressent à **notre encadreur académique**, monsieur **KIGNOUMBA-MITAMONA** Michel, dont l'expertise, la rigueur méthodologique et les conseils avisés ont été déterminants dans l'orientation et la qualité de cette recherche. Sa disponibilité constante et sa bienveillance intellectuelle ont constitué pour nous une source d'inspiration et de motivation.

Nous exprimons également notre reconnaissance à **l'ensemble du corps enseignant** du département de Sciences de Gestion, pour la solidité de la formation dispensée et la richesse des enseignements qui ont nourri notre réflexion.

Nos sincères remerciements vont ensuite à **l'équipe administrative et financière du Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN)**, pour l'accueil réservé, la mise à disposition des données nécessaires et la transparence manifestée tout au long de notre collecte d'informations.

Nous n'oublions pas nos **camarades de promotion et collègues de recherche**, dont les échanges intellectuels, la solidarité et l'esprit d'équipe ont constitué un appui moral et scientifique constant.

Enfin, nous dédions une pensée particulière à nos parents, monsieur **TSANGHOU MACKITA** et madame **MFOULA BOUANGA** Hortense, nos frères, notre unique sœur **et proches**, dont les encouragements, les sacrifices et le soutien indéfectible ont rendu possible la concrétisation de ce travail académique.

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

<b>Sigle / Acronyme</b>	<b>Signification complète</b>
<b>AFNOR</b>	Association Française de Normalisation
<b>CEBNL</b>	Comptabilité des Entités à But Non Lucratif
<b>OBNL</b>	Organisation à But Non Lucratif
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>PATN</b>	Projet d'Accélération de la Transformation Numérique
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises
<b>SYSCEBNL</b>	Système Comptable des Entités à But Non Lucratif
<b>SYSCOHADA</b>	Système Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>USD</b>	United States Dollar (dollar américain)

## SOMMAIRE

DÉDICACE.....	ii
AVANT-PROPOS.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE.....	6
CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET REVUE DE LITTÉRATURE.....	9
SECTION 1 : DÉFINITION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX.....	11
SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	14
CHAPITRE DEUXIÈME : CADRE INSTITUTIONNEL ET NORMATIF DU SYSCBNL .....	17
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET FONDEMENTS DU SYSCBNL.....	19
SECTION 2 : ENJEUX DU SYSCBNL POUR LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES OBNL.....	22
DEUXIÈME PARTIE – APPROCHE PRATIQUE OU ANALYTIQUE.....	25
CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ÉTUDIÉE – LE PATN .....	27
CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSE DES RÉSULTATS, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS.....	35
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS.....	36

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## 1. Présentation du sujet et de l'objet de l'étude

### a. Contexte général

Dans un environnement économique global marqué par la rareté des ressources, la recherche d'une gestion efficiente des fonds publics et privés s'impose comme un impératif stratégique. Les organisations à but non lucratif (OBNL), bien que dépourvues de finalité lucrative, sont désormais soumises à des exigences accrues de performance, de transparence et de redevabilité vis-à-vis de leurs partenaires financiers et des bénéficiaires de leurs actions. Ces entités, qui œuvrent dans les domaines du développement social, de l'éducation, de la santé ou du numérique, doivent justifier de l'utilisation rationnelle et durable des ressources mises à leur disposition.

Dans cette perspective, la **comptabilité** et la **gestion financière** constituent des instruments essentiels d'évaluation et de pilotage. Cependant, l'application des systèmes comptables conçus pour les entreprises marchandes se révèle souvent inadaptée aux spécificités structurelles et finalitaires des OBNL. C'est dans ce contexte qu'a été élaboré le **Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL)**, cadre normatif visant à garantir la transparence, la comparabilité et la fiabilité de l'information financière produite par ces organisations.

### b. Contexte spécifique

Le **Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN)** s'inscrit dans cette dynamique de modernisation et de rationalisation de la gestion publique et associative. En tant qu'entité non lucrative financée par des ressources publiques et partenariales, le PATN est tenu de rendre compte de sa gestion selon les principes du SYSCEBNL. Toutefois, l'évaluation de sa **solvabilité** et de sa **performance financière** demeure un enjeu majeur, tant pour apprécier sa viabilité économique que pour garantir la pérennité de ses activités.

### c. Objet de l'étude

La présente recherche a pour objet d'analyser, à travers le cadre normatif du **SYSCEBNL**, la **solvabilité** et la **performance financière** du PATN, dans le but de comprendre comment les outils comptables et financiers peuvent contribuer à une meilleure gouvernance des ressources et à une prise de décision éclairée au sein des OBNL.

## 2. Intérêt et justification du sujet

### a. Intérêt personnel

Cette étude revêt un intérêt particulier pour le chercheur en sciences de gestion dans la mesure où elle permet de renforcer ses compétences analytiques et techniques en matière d'évaluation financière dans un contexte non lucratif. Elle offre aussi une opportunité de comprendre les mécanismes de gouvernance financière propres aux structures non marchandes, souvent sous-étudiées dans la littérature comptable classique.

### b. Intérêt collectif

Sur le plan collectif, la recherche contribue à promouvoir une culture de la **redevabilité** et de la **bonne gouvernance financière** au sein des OBNL. Elle met en lumière la pertinence du SYSCEBNL comme outil de normalisation, de contrôle et de transparence, renforçant ainsi la confiance des partenaires techniques et financiers.

### c. Intérêt scientifique

Scientifiquement, ce travail s'inscrit dans le champ de la **science de gestion**, plus précisément dans les domaines de la **comptabilité financière**, du **contrôle de gestion** et de la **gouvernance organisationnelle**. Il apporte un éclairage empirique sur la mise en œuvre du SYSCEBNL et sur son impact dans l'appréciation de la solvabilité et de la performance des OBNL, thématique encore peu explorée dans le contexte africain francophone.

## 3. État de la littérature

Les études existantes sur les organisations à but non lucratif ont majoritairement abordé la question de la performance sous un angle social ou institutionnel, reléguant souvent la dimension financière à un rôle secondaire. Les recherches menées par des auteurs tels que Kaplan (2001), Ebrahim (2003) ou encore Anthony et Young (2015) ont mis en avant la nécessité d'outils d'évaluation intégrés, combinant indicateurs financiers et sociaux. Dans l'espace africain, la normalisation comptable des entités non marchandes, impulsée par la mise en œuvre du **SYSCEBNL**, constitue une innovation majeure destinée à combler ce déficit analytique. Cependant, les études empiriques mesurant concrètement l'impact du SYSCEBNL sur la solvabilité et la performance des OBNL demeurent limitées — d'où la pertinence de la présente recherche.

#### 4. Problématique

Les OBNL ne poursuivant pas la maximisation du profit, leur performance ne peut se mesurer selon les critères traditionnels du rendement économique. De même, la notion de solvabilité, centrale dans l'analyse financière classique, revêt une signification particulière dans le secteur non lucratif, où les flux financiers dépendent de subventions, dons et contributions volontaires. Dès lors, se pose une question fondamentale :

**Comment le Système Comptable SYSCEBNL permet-il d'apprécier la solvabilité et la performance financière d'une entité à but non lucratif telle que le PATN ?**

De cette interrogation principale découlent les sous-questions suivantes :

- Dans quelle mesure l'application du Système Comptable SYSCEBNL permet-elle d'appréhender de manière fiable et transparente la solvabilité des organisations à but non lucratif, notamment à travers la qualité de l'information financière produite par le PATN ?
- Quels sont, dans le cadre normatif du SYSCEBNL, les indicateurs financiers et extra-financiers les plus pertinents pour apprécier la performance des entités non lucratives, en termes d'efficience, de soutenabilité et de gouvernance financière ?

#### 5. Hypothèses de travail

Pour répondre à ces interrogations, la recherche s'articule autour des hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : L'application rigoureuse du SYSCEBNL favorise une évaluation plus fiable et plus transparente de la solvabilité des organisations à but non lucratif.
- **Hypothèse 2** : La performance financière des OBNL ne se réduit pas à la rentabilité économique, mais s'apprécie à travers l'efficience et la soutenabilité dans l'utilisation des ressources.

#### 6. Méthodologie

Afin d'atteindre les objectifs assignés, cette étude mobilise une **approche descriptive, analytique et comparative**. La méthode descriptive permettra de présenter le fonctionnement du PATN et le cadre du SYSCEBNL. L'approche analytique sera utilisée pour l'évaluation de la solvabilité et de la performance financière à travers les ratios de liquidité, d'autonomie financière, de rentabilité sociale et d'efficience des ressources.

Les **techniques de collecte** des données combineront la **recherche documentaire**, l'**observation directe** et les **entretiens semi-directifs** auprès des responsables administratifs et financiers du PATN. Les **états financiers** normalisés selon le SYSCEBNL serviront de **base empirique** à l'analyse.

## 7. Délimitation spatio-temporelle du sujet

Sur le plan **spatial**, la recherche se limite au **Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN)**, structure à but non lucratif opérant dans la mise en œuvre des politiques de digitalisation.

Sur le plan **temporel**, l'étude couvre la période allant de **2020 à 2025**, correspondant à la phase active du projet et à la période d'application effective du SYSCEBNL.

## 8. Structure du travail

Outre l'introduction et la conclusion générales, le mémoire est structuré en deux grandes parties :

- **La première partie**, intitulée *Approche théorique*, est consacrée à la clarification des concepts, à la revue de la littérature et à la présentation du cadre institutionnel et normatif du SYSCEBNL.
- **La seconde partie**, intitulée *Approche pratique ou analytique*, présente le PATN comme terrain d'étude, expose la méthodologie de recherche et procède à l'analyse des résultats obtenus, à la vérification des hypothèses ainsi qu'à la formulation de recommandations managériales.

Cette étude vise à démontrer que le **SYSCEBNL**, en tant que référentiel comptable spécifique, constitue un instrument stratégique d'évaluation et de pilotage de la performance financière dans les organisations non lucratives. À travers le cas du **PATN**, elle ambitionne de contribuer à la consolidation d'une gouvernance financière responsable, efficiente et durable au sein du secteur non marchand.

# PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE

Toute démarche scientifique rigoureuse, en sciences de gestion, requiert l'établissement d'un cadre conceptuel et théorique solide apte à éclairer les dynamiques de l'objet étudié. Dans la présente recherche, qui porte sur l'analyse de la solvabilité et de la performance financière des organisations à but non lucratif (OBNL) selon le Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL), il s'avère indispensable de définir les fondements conceptuels et normatifs qui en garantissent la validité analytique.

Les OBNL, acteurs incontournables du développement socio-économique contemporain, se distinguent des entreprises marchandes par l'absence de finalité lucrative, tout en demeurant soumises à des impératifs croissants de performance, d'efficacité et de transparence financière. Dans ce contexte, la solvabilité s'appréhende non plus comme une simple capacité à honorer les engagements financiers, mais comme un indicateur de viabilité et de pérennité institutionnelle. De même, la performance financière transcende la rentabilité économique pour intégrer les notions d'efficacité, de soutenabilité et de création de valeur sociale.

Face à ces particularités, le SYSCEBNL a été conçu comme un cadre normatif spécifique visant à pallier les limites des systèmes comptables traditionnels, tels que le SYSCOHADA, en matière de traitement des opérations non marchandes. Il constitue un instrument de gouvernance et de régulation, garantissant la fiabilité, la comparabilité et la transparence de l'information financière au sein des OBNL.

La présente première partie, intitulée « **Approche théorique** », poursuit un double objectif : d'une part, clarifier les concepts clés relatifs aux OBNL, à la solvabilité, à la performance financière et au SYSCEBNL ; d'autre part, exposer le cadre théorique et institutionnel permettant d'analyser ces dimensions à la lumière des principes comptables et des théories de la gouvernance financière.

Le **premier chapitre**, consacré à la **clarification conceptuelle et à la revue de littérature**, définit les notions fondamentales, expose les indicateurs de solvabilité et de performance propres au secteur non lucratif, et présente les principaux apports théoriques – notamment la théorie de l'agence, l'approche systémique et la gouvernance financière – qui structurent le cadre conceptuel de la recherche.

Le **second chapitre**, centré sur le **cadre institutionnel et normatif du SYSCEBNL**, retrace l'évolution, les objectifs et les spécificités du dispositif comptable, en mettant en évidence ses contributions et limites dans l'évaluation de la performance et de la solvabilité des OBNL.

Ainsi structurée, cette première partie établit le socle épistémologique et normatif de l'étude, préalable indispensable à l'analyse empirique menée dans la seconde partie à travers le cas du **Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN)**, afin de démontrer la portée du SYSCEBNL dans la consolidation de la gouvernance et de la performance durable des entités non lucratives.

**CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET  
REVUE DE LITTÉRATURE**

Dans toute recherche en sciences de gestion, la rigueur analytique exige une fondation conceptuelle solide, apte à circonscrire les objets d'étude et à en expliciter les interrelations théoriques. En effet, la validité d'une démarche scientifique ne se mesure pas seulement à la pertinence des résultats empiriques, mais également à la cohérence du cadre intellectuel qui les sous-tend (Mintzberg, 1996 ; Drucker, 1990). C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent chapitre, consacré à la **clarification conceptuelle** et à la **revue critique de la littérature** relative à la solvabilité et à la performance financière des organisations à but non lucratif (OBNL).

La compréhension de ces organisations requiert une approche multidimensionnelle : économique, institutionnelle et managériale. Les OBNL, en effet, se situent à la confluence de la logique sociale et de la logique économique, ce qui complexifie la mesure de leur performance et la lecture de leur santé financière (Salamon & Anheier, 1997 ; Ebrahim, 2003). Dans un environnement où la transparence, la redevabilité et la pérennité constituent des impératifs croissants, leur gouvernance financière doit être appréhendée à travers le prisme d'un **système comptable normatif adapté**, tel que le SYSCEBNL, garant de la fiabilité et de la comparabilité des informations produites.

Ce chapitre poursuit ainsi un double objectif. D'une part, il vise à **clarifier les concepts centraux** — OBNL, solvabilité, performance financière et référentiel comptable — afin d'en préciser la portée analytique et les implications managériales. D'autre part, il s'attache à **synthétiser les apports théoriques** issus de la littérature, en mobilisant les cadres explicatifs les plus pertinents pour comprendre les dynamiques de gouvernance et de viabilité des OBNL, notamment la théorie de l'agence, l'approche systémique et le paradigme de la gouvernance financière.

Structuré en deux sections, ce chapitre expose, dans un premier temps, les **définitions et fondements conceptuels** indispensables à l'intelligibilité du phénomène étudié, avant de présenter, dans un second temps, une **revue analytique des travaux antérieurs** et le **cadre théorique de référence**. Cette démarche vise à asseoir un socle théorique robuste, susceptible

d'éclairer l'analyse empirique ultérieure et de renforcer la portée explicative du modèle de recherche proposé.

## **SECTION 1 : DÉFINITION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX**

Toute démarche scientifique rigoureuse suppose, en amont de l'analyse empirique, une clarification terminologique et conceptuelle destinée à circonscrire avec précision le champ sémantique des notions mobilisées. Dans le cadre de cette recherche, la compréhension des mécanismes de solvabilité et de performance financière des organisations à but non lucratif (OBNL) exige l'explicitation préalable de leurs fondements théoriques et de leurs déterminants institutionnels. En effet, les OBNL, en tant qu'acteurs hybrides évoluant à l'interface de l'économie marchande et de la sphère publique, se distinguent par une logique de gestion orientée non vers la maximisation du profit, mais vers la pérennisation d'une mission sociale (Drucker, 1990 ; Salamon & Anheier, 1997). Cette singularité impose une relecture critique des concepts financiers classiques, tels que la solvabilité et la performance, afin d'en dégager la portée spécifique dans le champ non lucratif. Par ailleurs, l'appréhension de ces notions ne saurait être dissociée du cadre comptable et normatif qui les structure, notamment le Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL), dont les principes organisent la production d'une information financière fiable, transparente et conforme aux exigences de reddition de comptes (OCDE, 2019 ; Banque mondiale, 2020). Dès lors, la présente section s'attache à définir les concepts fondamentaux constitutifs de la problématique étudiée — l'organisation à but non lucratif, la solvabilité, la performance financière et le système comptable de référence — en vue d'en établir les interrelations logiques et les implications managériales dans la gouvernance financière du secteur non lucratif.

### **1.1. Le concept d'organisation à but non lucratif (OBNL)**

L'organisation à but non lucratif (OBNL) se définit, dans une acception institutionnelle et économique, comme une entité dont la finalité essentielle n'est pas la recherche du profit, mais la poursuite d'un objet social, collectif ou humanitaire (Drucker, 1990). Selon la typologie proposée par la Commission européenne (2003) et reprise par la littérature managériale (Desreumaux, 2018 ; Mintzberg, 1996), l'OBNL constitue un acteur intermédiaire entre l'État et le marché, évoluant dans le champ de l'économie sociale et solidaire.

Les OBNL se distinguent des organisations marchandes par la non-distribution de leurs excédents : les éventuels surplus générés sont réinvestis dans la mission sociale de l'entité. Cette logique de réinvestissement institutionnel traduit ce que Anthony et Young (1999)

qualifient de « rationalité substantielle » — une rationalité qui privilégie la réalisation d'une mission d'intérêt général sur la maximisation du rendement financier.

Sur le plan structurel, les OBNL se caractérisent par une gouvernance partenariale et pluraliste, souvent composée de représentants de diverses parties prenantes : bailleurs, membres, bénéficiaires et autorités publiques. Leur mode de fonctionnement repose sur la redevabilité (« accountability ») et la transparence dans la gestion des ressources, en particulier lorsqu'elles proviennent de financements publics ou de dons privés. Ainsi, la gouvernance des OBNL repose sur un équilibre fragile entre légitimité sociale, efficacité organisationnelle et conformité réglementaire (Salamon & Anheier, 1997).

### **1.2. La solvabilité : définition, indicateurs et enjeux spécifiques aux OBNL**

La solvabilité désigne la capacité d'une entité à honorer l'ensemble de ses engagements financiers à court, moyen et long termes (Brealey & Myers, 2000). Dans le contexte des organisations à but non lucratif, cette notion revêt une acception spécifique, en ce qu'elle ne se réduit pas à la seule mesure de liquidité ou de rentabilité, mais intègre la continuité de la mission sociale et la préservation de la confiance des bailleurs et partenaires (OCDE, 2016).

Les indicateurs de solvabilité traditionnellement utilisés dans le secteur marchand — ratios de liquidité générale, de solvabilité globale ou d'autonomie financière — doivent être adaptés aux spécificités des OBNL. Ces entités fonctionnent souvent sur des cycles de financement discontinus, fondés sur des subventions et contributions affectées, ce qui modifie la structure de leurs passifs et la dynamique de leurs flux de trésorerie (Froelich, 1999).

Les enjeux de solvabilité des OBNL sont donc à la fois **financiers** (capacité à pérenniser les ressources et à éviter la dépendance excessive à un seul bailleur) et **institutionnels** (crédibilité et légitimité de la gestion). La littérature souligne que la viabilité financière d'une OBNL repose moins sur la rentabilité économique que sur la qualité de son système d'information comptable, la diversification de ses sources de financement et la robustesse de ses mécanismes de contrôle interne (Ebrahim, 2003).

### **1.3. La performance financière et ses approches dans le secteur non lucratif**

La performance financière, entendue classiquement comme la capacité d'une organisation à générer de la valeur économique (Kaplan & Norton, 1992), trouve une reformulation particulière dans le champ non lucratif. Dans les OBNL, la performance ne se réduit pas à la création de richesse monétaire, mais s'appréhende dans une logique de **performance globale**,

combinant l'efficacité économique, la pertinence sociale et la conformité institutionnelle (Bouchard, 2015).

Ainsi, les travaux de Herman et Renz (1999) soulignent la nécessité d'élaborer des indicateurs spécifiques à la nature hybride des OBNL. Ces indicateurs peuvent inclure, outre les ratios de liquidité et d'autonomie financière, des mesures qualitatives de satisfaction des bénéficiaires, de réalisation des objectifs programmatiques et de fidélisation des bailleurs.

Le pilotage de la performance financière repose souvent sur des outils inspirés du secteur marchand, tels que le tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), mais adaptés à la mission non lucrative (Kaplan, 2001). Dans ce cadre, la performance financière constitue non pas une fin en soi, mais une condition de la durabilité de l'action sociale.

#### **1.4. Le Système Comptable SYSCEBNL : principes, objectifs et structure normative**

Le Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL) constitue un cadre normatif spécifiquement conçu pour répondre aux besoins d'information, de transparence et de redevabilité des organisations non lucratives. Inspiré du Plan Comptable Général OHADA et des standards internationaux tels que les IPSAS (International Public Sector Accounting Standards), le SYSCEBNL vise à harmoniser les pratiques comptables tout en tenant compte des particularités juridiques et économiques du secteur associatif.

Son architecture repose sur quatre principes fondamentaux :

1. **La spécialisation des exercices**, garantissant la correcte imputation temporelle des produits et des charges ;
2. **La transparence et la traçabilité**, assurées par la méthode de la partie double et l'usage de la comptabilité d'engagement ;
3. **La séparation des fonds affectés et non affectés**, permettant de suivre distinctement les ressources par projet ou bailleur ;
4. **La sincérité et la régularité des comptes**, fondées sur l'existence de pièces justificatives, de rapprochements bancaires et d'un contrôle interne structuré.

Empiriquement, les pratiques observées dans les entités régies par le SYSCEBNL révèlent un alignement général sur ces principes (Banque mondiale, 2020). Les EBNL recourent systématiquement à la comptabilité d'engagement, à une ventilation analytique des ressources

et à une documentation probante. Toutefois, des disparités persistent selon la taille des structures et le degré de professionnalisation des équipes comptables.

Sur le plan normatif, le SYSCEBNL articule des prescriptions locales et internationales, mais demeure confronté à un défi d'harmonisation. La coexistence des référentiels — SYSCEBNL, IPSAS, exigences des bailleurs (Banque mondiale, UE, BAD) — crée un environnement hybride où la conformité formelle ne garantit pas toujours la comparabilité internationale des états financiers. Cette tension illustre un enjeu central de gouvernance financière : concilier les impératifs de reddition de comptes et la flexibilité opérationnelle nécessaire aux projets de développement (OCDE, 2019).

## **SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE**

Toute recherche scientifique crédible s'inscrit dans une filiation intellectuelle qu'il convient d'explicitier et de problématiser afin d'en dégager les fondements épistémologiques. Dans cette optique, la présente section s'attache à examiner de manière critique les principaux apports de la littérature consacrée à la solvabilité et à la performance financière des organisations à but non lucratif (OBNL), tout en identifiant les cadres théoriques susceptibles d'en éclairer les déterminants. L'enjeu réside moins dans une simple compilation des travaux existants que dans la mise en perspective de leurs contributions, limites et points de convergence, en vue de construire un **socle théorique cohérent** apte à soutenir la réflexion empirique. En effet, la question de la viabilité financière des OBNL, située à l'intersection de la gestion publique, de la gouvernance associative et du management des ressources, appelle une approche intégrative mobilisant simultanément les théories de l'agence, l'approche systémique et les modèles de gouvernance financière (Jensen & Meckling, 1976 ; Katz & Kahn, 1978 ; Cornforth, 2003). C'est à partir de cette articulation conceptuelle que se dégage le cadre de référence du présent travail, lequel permettra de relier les dimensions comptables, financières et institutionnelles de la solvabilité à la réalité normative du SYSCEBNL et aux pratiques de reddition de comptes dans le secteur non lucratif.

### **2.1. Synthèse des recherches antérieures sur la solvabilité et la performance financière des OBNL**

La littérature académique relative à la solvabilité et à la performance des OBNL s'est développée dans un double contexte : la montée en puissance de la gestion publique par les résultats (New Public Management) et la professionnalisation progressive du secteur non lucratif. Plusieurs travaux (Eisenberg, 1997 ; Froelich, 1999 ; Anheier, 2014) ont montré que la

pérennité financière des OBNL dépend étroitement de leur capacité à équilibrer mission sociale et viabilité économique.

Dans le contexte africain, les études empiriques demeurent relativement rares, mais convergent vers un constat similaire : les OBNL sont confrontées à des difficultés structurelles de financement, à une dépendance élevée vis-à-vis des bailleurs et à des pratiques comptables parfois hétérogènes (Kaboré, 2017 ; Diouf, 2021). Ces contraintes se répercutent directement sur leur solvabilité et leur aptitude à maintenir une performance financière soutenue.

Les recherches récentes (OCDE, 2020 ; PNUD, 2021) insistent sur le rôle déterminant du système comptable dans la crédibilité institutionnelle et la confiance des partenaires. Un système comptable conforme aux standards internationaux améliore non seulement la fiabilité des informations financières, mais également la capacité de l'OBNL à mobiliser des financements externes.

## **2.2. Approches théoriques mobilisées : théorie de l'agence, approche systémique et gouvernance financière**

Trois cadres conceptuels principaux permettent d'éclairer la problématique de la solvabilité et de la performance financière des OBNL :

1. **La théorie de l'agence** (Jensen & Meckling, 1976) analyse les relations entre les bailleurs de fonds (principaux) et les gestionnaires d'OBNL (agents). L'asymétrie d'information inhérente à cette relation justifie la mise en place de mécanismes de reddition de comptes et d'audit financier.
2. **L'approche systémique** (Katz & Kahn, 1978) appréhende l'OBNL comme un système ouvert en interaction constante avec son environnement institutionnel, financier et social. La solvabilité devient alors un indicateur de l'équilibre dynamique entre ressources, contraintes et missions.
3. **La gouvernance financière** (Cornforth, 2003) met l'accent sur les dispositifs décisionnels et de contrôle permettant d'assurer la transparence, la conformité et l'efficacité dans la gestion des ressources non lucratives. Elle lie directement la performance financière à la qualité du pilotage stratégique et à la cohérence du système comptable.

Ces approches, complémentaires, fondent le cadre théorique de la présente recherche et permettent d'articuler les dimensions normatives, institutionnelles et managériales de la solvabilité des OBNL.

### **2.3. Cadre conceptuel de la recherche**

Au regard de la littérature et des analyses précédentes, le cadre conceptuel de cette étude se structure autour de trois dimensions interdépendantes :

- **La dimension comptable et normative**, incarnée par le SYSCEBNL, garant de la fiabilité et de la comparabilité des informations financières ;
- **La dimension financière**, centrée sur les indicateurs de solvabilité et de performance, adaptés au contexte non lucratif ;
- **La dimension institutionnelle**, intégrant la gouvernance, la reddition de comptes et les exigences des bailleurs internationaux.

Ce cadre conceptuel permet d'appréhender la solvabilité des OBNL non comme un simple résultat comptable, mais comme un construit multidimensionnel, à l'intersection de la conformité normative, de la performance économique et de la légitimité sociale.

Cette première partie a permis de clarifier les concepts fondamentaux et de situer la problématique dans la littérature existante. Elle établit les fondements théoriques et normatifs de la recherche, ouvrant la voie à l'analyse institutionnelle et empirique des pratiques comptables et financières des OBNL dans le cadre du SYSCEBNL.

**CHAPITRE DEUXIÈME : CADRE INSTITUTIONNEL ET  
NORMATIF DU SYSCEBNL**

Toute réflexion scientifique portant sur la gouvernance financière des organisations à but non lucratif (OBNL) requiert une compréhension approfondie du cadre institutionnel et normatif qui en régit les pratiques comptables et les mécanismes de redevabilité. En effet, dans un contexte marqué par la montée des exigences de transparence, la raréfaction des financements publics et l'internationalisation des standards comptables, la formalisation d'un système comptable adapté aux spécificités du secteur non lucratif apparaît comme un impératif de gouvernance et de légitimité institutionnelle (Anthony & Young, 1999 ; OCDE, 2019). C'est dans cette logique qu'a émergé le **Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL)**, conçu comme un instrument d'harmonisation et de rationalisation des pratiques comptables au sein de l'espace OHADA. Véritable prolongement du mouvement de normalisation engagé avec le SYSCOHADA, le SYSCEBNL vise à concilier les exigences de **redevabilité financière**, de **comparabilité internationale** et de **fidélité de l'information**, tout en tenant compte des contraintes propres aux entités non marchandes, dont la finalité première demeure la poursuite d'un objet social et non la maximisation du profit (Drucker, 1990 ; Salamon & Anheier, 1997).

Ainsi, ce chapitre se propose d'analyser le cadre institutionnel et normatif qui fonde le SYSCEBNL, afin d'en dégager les logiques structurantes, les principes de fonctionnement et les enjeux pour la gouvernance financière des OBNL. La **première section** mettra en évidence les fondements historiques, conceptuels et techniques du système, en insistant sur ses spécificités par rapport au SYSCOHADA et sur l'architecture de ses dispositifs comptables et documentaires. La **seconde section**, quant à elle, portera une analyse critique des enjeux de ce référentiel en matière de transparence, de performance et de reddition de comptes, tout en identifiant les limites et perspectives d'amélioration susceptibles de renforcer sa portée opérationnelle et institutionnelle. Ce faisant, ce chapitre établit le lien entre la dimension

normative du SYSCEBNL et sa fonction stratégique dans la consolidation de la gouvernance financière du secteur non lucratif africain.

## **SECTION 1 : PRÉSENTATION ET FONDEMENTS DU SYSCEBNL**

La compréhension des mécanismes de gouvernance financière propres aux organisations à but non lucratif suppose, en amont, l'examen rigoureux du cadre normatif qui structure leur système d'information comptable. En ce sens, le **Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL)** constitue non seulement un dispositif technique de normalisation, mais également un instrument institutionnel de régulation et de légitimation organisationnelle. Son émergence traduit la volonté des instances régionales, notamment de l'OHADA, d'étendre la logique d'harmonisation comptable aux acteurs du secteur non marchand, jusque-là marginalisés par les référentiels orientés vers la rentabilité économique (OCDE, 2019 ; Banque mondiale, 2020). En articulant les principes universels de la comptabilité — régularité, sincérité, comparabilité — avec les spécificités fonctionnelles des entités à mission sociale, le SYSCEBNL opère une **transposition normative** qui redéfinit la manière de produire, d'interpréter et de communiquer l'information financière au sein du champ associatif.

Ainsi, la présente section propose d'examiner les fondements conceptuels, structurels et comparatifs de ce dispositif. Dans un premier temps, il s'agira de retracer les conditions historiques et les finalités stratégiques de son instauration, en soulignant les objectifs de transparence et de redevabilité qui l'animent. Dans un second temps, seront analysées les composantes structurelles du système — plan de comptes, états financiers de synthèse et principes de fonctionnement — avant de mettre en relief, enfin, les spécificités du SYSCEBNL par rapport au SYSCOHADA. Ce faisant, cette section permettra d'appréhender le SYSCEBNL comme un **cadre normatif hybride**, conciliant les impératifs de rigueur technique et la flexibilité institutionnelle nécessaire à la diversité des modèles économiques non lucratifs.

### **1.1. Historique et objectifs du SYSCEBNL**

L'émergence du **Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL)** s'inscrit dans une dynamique de réforme et de modernisation des cadres comptables en Afrique francophone, dans le prolongement du mouvement d'harmonisation initié par l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). Conçu comme un référentiel complémentaire au SYSCOHADA, le SYSCEBNL répond à la nécessité de doter les **organisations à but non lucratif (OBNL)** d'un dispositif comptable spécifique, adapté à leur nature juridique, à leurs modes de financement et à leurs obligations de redevabilité.

Historiquement, le besoin d'un tel système est né du constat des **limites du Plan Comptable Général Révisé (PCGR)** et du **SYSCOHADA**, qui, centrés sur les entreprises à but lucratif, ne prenaient pas suffisamment en compte la logique d'affectation des ressources et la finalité non marchande des OBNL. Le SYSCEBNL s'est ainsi progressivement imposé comme un instrument de régulation comptable et de gouvernance financière, visant à assurer la **fiabilité**, la **comparabilité** et la **transparence** des informations financières produites par les entités du secteur associatif et non marchand (OCDE, 2019).

Les **objectifs fondamentaux** du SYSCEBNL s'articulent autour de quatre axes principaux :

1. **Garantir la transparence financière** à travers des états comptables normalisés et exhaustifs ;
2. **Renforcer la redevabilité** (« accountability ») des OBNL envers leurs bailleurs, membres et bénéficiaires ;
3. **Harmoniser les pratiques comptables** sur le plan régional et international, en cohérence avec les IPSAS ;
4. **Faciliter la prise de décision stratégique** en offrant une information financière fiable, utile aux organes de gouvernance et aux partenaires.

Ainsi, le SYSCEBNL constitue à la fois un **instrument de normalisation comptable** et un **levier de légitimation institutionnelle**, permettant aux OBNL d'améliorer leur gouvernance et leur attractivité vis-à-vis des financeurs internationaux (Banque mondiale, 2020).

## **1.2. Structures comptables et documents de synthèse**

Le dispositif comptable du SYSCEBNL repose sur une architecture normative rigoureusement définie, articulée autour de trois composantes essentielles : **le plan de comptes, les états financiers de synthèse, et les principes de fonctionnement.**

### **a) Le plan de comptes**

Le plan de comptes du SYSCEBNL, inspiré de la structure du SYSCOHADA mais adapté au secteur non lucratif, s'organise en **classes** permettant la distinction entre les fonds propres, les ressources affectées et les emplois. Les comptes de classe 1 traduisent la composition du patrimoine institutionnel, tandis que les classes 4, 6 et 7 enregistrent respectivement les opérations de tiers, les charges et les produits. Une innovation majeure réside dans

l'introduction des **comptes de liaison** permettant de suivre les fonds affectés par projet ou bailleur, assurant ainsi une traçabilité intégrale des flux financiers.

#### **b) Les états financiers de synthèse**

Le SYSCEBNL prescrit la production annuelle d'un ensemble d'états financiers normalisés, comprenant :

- Le **bilan**, présentant la situation patrimoniale à la clôture de l'exercice ;
- Le **compte de résultat**, exposant l'origine et l'affectation des produits et des charges ;
- Le **tableau des ressources et des emplois**, qui retrace les mouvements financiers ;
- L'**annexe**, document explicatif fournissant les informations qualitatives, les méthodes comptables et les engagements hors bilan.

Ces documents, élaborés selon une logique de **transparence et de traçabilité**, visent à offrir une image fidèle du patrimoine et des résultats, conformément aux principes de sincérité, de régularité et de comparabilité (Anthony & Govindarajan, 2007).

#### **c) Les principes comptables fondamentaux**

Les fondements conceptuels du SYSCEBNL reposent sur des principes de portée universelle — **continuité d'exploitation, spécialisation des exercices, prudence, prééminence de la réalité sur l'apparence** — auxquels s'ajoutent des principes propres au secteur non lucratif, tels que la **non-compensation** des fonds affectés, la **distinction entre ressources consommables et non consommables**, et la **traçabilité des dons et subventions**.

Ainsi, la structure comptable du SYSCEBNL matérialise la volonté d'équilibrer deux exigences : d'une part, la rigueur technique nécessaire à la production d'informations financières fiables ; d'autre part, la flexibilité indispensable à la diversité des modèles économiques propres aux OBNL.

### **1.3. Spécificités du SYSCEBNL par rapport au SYSCOHADA**

Le SYSCEBNL se distingue du SYSCOHADA par la nature de ses objectifs et la logique de ses enregistrements comptables. Là où le SYSCOHADA s'inscrit dans une finalité de **mesure du résultat économique**, le SYSCEBNL poursuit une finalité de **redevabilité sociale et institutionnelle**.

Sur le plan conceptuel, cette distinction se manifeste à travers trois spécificités majeures :

1. **L'orientation non marchande du résultat** : le SYSCEBNL ne vise pas la détermination d'un bénéfice, mais la mesure de la capacité de l'entité à utiliser efficacement les ressources allouées à sa mission.
2. **La centralité des ressources affectées** : contrairement au SYSCOHADA, qui privilégie la logique de capital et de rendement, le SYSCEBNL organise les enregistrements autour des fonds affectés et de leur consommation, ce qui renforce la traçabilité des subventions, dons et contributions.
3. **La prééminence de la reddition de comptes** : le SYSCEBNL introduit des outils de suivi analytique (comptes de liaison, tableaux d'affectation des fonds) destinés à faciliter le reporting aux bailleurs et aux organes de gouvernance.

D'un point de vue institutionnel, le SYSCEBNL complète le SYSCOHADA en offrant un **référentiel inclusif**, capable d'englober la diversité du tissu associatif, caritatif et communautaire. Il s'impose ainsi comme un instrument de convergence entre les logiques de gouvernance publique et les exigences de gestion privée, dans une perspective de transparence et de durabilité.

## **SECTION 2 : ENJEUX DU SYSCEBNL POUR LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES OBNL**

L'examen des enjeux associés au SYSCEBNL dans le cadre de la gouvernance financière des organisations à but non lucratif (OBNL) requiert une approche intégrée, conjuguant les impératifs de transparence, de redevabilité et de performance institutionnelle. En effet, loin de se réduire à un simple instrument technique de comptabilité, le SYSCEBNL s'affirme comme un **levier stratégique de légitimation et de pilotage organisationnel**, permettant aux OBNL de démontrer la conformité de leurs pratiques aux standards de bonne gouvernance, tout en offrant des outils analytiques pour mesurer leur solvabilité et leur efficacité financière (Ebrahim, 2003 ; Kaplan, 2001). Par sa capacité à articuler logique sociale et exigence financière, ce référentiel joue un rôle central dans la structuration d'une gouvernance responsable et transparente, tout en révélant les limites et perspectives d'amélioration qui conditionnent son appropriation et sa durabilité dans un contexte institutionnel complexe.

### **2.1. Transparence et redevabilité financière**

La gouvernance financière des OBNL repose sur un impératif central : la **transparence dans la gestion des ressources**. Dans ce cadre, le SYSCEBNL apparaît comme un vecteur de

redevabilité (Ebrahim, 2003), en ce qu'il permet aux entités de démontrer la conformité de leurs pratiques comptables aux principes d'équité, de sincérité et de bonne gouvernance.

La transparence, entendue ici comme la capacité à rendre compte de manière claire, complète et vérifiable de l'utilisation des fonds, constitue un **levier de légitimité institutionnelle**. Elle favorise la confiance des bailleurs, la mobilisation de ressources et la pérennité de la mission sociale (Salamon, 2014).

Par ailleurs, la reddition de comptes ne se limite pas à un impératif technique : elle revêt une dimension **éthique et managériale**. En inscrivant la comptabilité dans une logique de responsabilité, le SYSCEBNL promeut une gouvernance inclusive, fondée sur la participation et la transparence des processus décisionnels.

## **2.2. Outils de mesure de la solvabilité et de la performance financière**

Le SYSCEBNL intègre une série d'indicateurs et de mécanismes de suivi permettant d'apprécier la **santé financière** et la **performance des OBNL**. Ces outils, inspirés des standards du contrôle de gestion, visent à assurer une lecture cohérente des flux financiers, à travers :

- Les **ratios de liquidité et d'autonomie financière**, adaptés aux logiques de subvention et de dons ;
- Le **suivi analytique des fonds affectés**, garantissant une traçabilité fine des ressources ;
- Le **report des reliquats non consommés**, qui préserve l'intégrité des financements et la conformité contractuelle vis-à-vis des bailleurs.

Ces instruments, couplés à la comptabilité d'engagement, permettent de mesurer la capacité d'une OBNL à maintenir un équilibre entre ses ressources et ses engagements, assurant ainsi sa **solvabilité institutionnelle**.

Sur le plan managérial, ces outils renforcent la culture de pilotage au sein des OBNL, en les incitant à articuler la logique de performance sociale avec celle de performance financière (Kaplan, 2001).

## **2.3. Limites et perspectives d'amélioration du SYSCEBNL**

Malgré sa pertinence et sa portée harmonisatrice, le SYSCEBNL présente certaines **limites structurelles et opérationnelles**. D'une part, la complexité du référentiel et la rareté des formations spécialisées limitent sa mise en œuvre effective, en particulier dans les petites

structures communautaires. D'autre part, la coexistence de référentiels multiples (IPSAS, exigences des bailleurs, PCGR) engendre des difficultés d'articulation et de reporting.

Plusieurs études (OCDE, 2021 ; BAD, 2022) recommandent, dans cette perspective, un **renforcement des capacités comptables** au sein des OBNL et une **simplification des procédures** pour favoriser l'appropriation du système. L'intégration progressive des technologies numériques dans la production et la consolidation de l'information financière pourrait également améliorer la fiabilité et la réactivité du dispositif comptable.

Enfin, sur le plan normatif, une révision périodique du SYSCEBNL s'impose pour assurer sa convergence avec les évolutions internationales (IPSAS, IFRS for SMEs), tout en préservant sa cohérence avec les spécificités du secteur non lucratif africain.

Le présent chapitre a permis de situer le SYSCEBNL dans son environnement institutionnel et normatif, en soulignant à la fois sa genèse, ses objectifs et ses enjeux pour la gouvernance financière des OBNL. Il ressort que ce dispositif ne se limite pas à un outil technique de comptabilité, mais qu'il constitue un **instrument de gouvernance**, garantissant la transparence, la crédibilité et la performance des entités non lucratives.

Cette analyse prépare le passage à la phase empirique de la recherche, centrée sur l'observation des pratiques comptables réelles des OBNL, leur degré de conformité au SYSCEBNL et leur incidence sur la solvabilité et la performance financière.



**DEUXIÈME PARTIE –  
APPROCHE PRATIQUE OU  
ANALYTIQUE**

La seconde partie de cette recherche adopte une **démarche empirique et analytique** visant à explorer en profondeur les dynamiques organisationnelles, financières et opérationnelles du PATN, tout en confrontant les pratiques observées aux prescriptions normatives et méthodologiques du SYSCEBNL. Cette investigation s’inscrit dans une perspective de **gestion stratégique et de contrôle organisationnel**, mobilisant un dispositif méthodologique rigoureux combinant à la fois la collecte systématique de données quantitatives et qualitatives et l’analyse critique des informations comptables et financières.

En scrutant l’organisation interne, la structure hiérarchique, les sources de financement, ainsi que les mécanismes budgétaires et de pilotage des ressources, cette partie offre un **diagnostic exhaustif de la solvabilité, de la performance financière et de l’efficacité opérationnelle** du PATN. Elle met en lumière les interactions entre la gouvernance institutionnelle et les impératifs de reddition de comptes, en évaluant la manière dont le SYSCEBNL, en tant que référentiel spécifique au secteur non lucratif, est approprié, appliqué et intégré dans les pratiques comptables réelles.

Par ailleurs, cette approche analytique permet de **mettre en tension le cadre normatif avec la réalité empirique**, en identifiant les écarts, les limites et les marges d’amélioration dans l’implémentation du SYSCEBNL. Elle constitue ainsi le socle indispensable à l’examen critique des résultats financiers, à la vérification des hypothèses formulées dans la première partie, et à l’élaboration de **recommandations managériales et stratégiques**, visant à renforcer la transparence, la redevabilité, la fiabilité de l’information financière et, in fine, la performance globale des organisations à but non lucratif.

**CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE  
ÉTUDIÉE – LE PATN**

Dans un contexte mondial marqué par l'accélération de la transformation numérique des administrations publiques et l'émergence de nouvelles exigences de gouvernance, le **Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN)** se distingue comme une initiative stratégique ambitieuse de la République du Congo. Portée par la volonté étatique de faire du numérique un levier de développement socio-économique inclusif, cette structure se situe au carrefour des politiques publiques, des standards internationaux de gestion de projets et des attentes des parties prenantes nationales et internationales. Le présent chapitre se propose d'examiner, de manière systémique, les dimensions institutionnelle, organisationnelle et financière du PATN, en articulant l'analyse autour de deux sections principales : (i) l'organisation et le fonctionnement du projet et (ii) le cadre méthodologique de l'étude empirique qui servira de base à l'analyse des performances et de la gouvernance financière.

## **SECTION 1 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU PATN**

La présente section vise à examiner de manière analytique l'organisation et le fonctionnement du Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN), en articulant ses fondements historiques, ses missions stratégiques, sa structure organisationnelle et ses mécanismes de financement. En s'inscrivant dans une dynamique nationale de modernisation et d'inclusion numérique, le PATN constitue un dispositif institutionnel structuré selon les principes de gouvernance publique et de gestion des organisations, visant à répondre aux enjeux de fracture numérique, d'optimisation des services publics et de renforcement des capacités techniques et institutionnelles. Cette analyse met en lumière la rationalité organisationnelle du projet, fondée sur la spécialisation des fonctions, la séparation des responsabilités, le contrôle interne et la maîtrise des risques, ainsi que sur la mobilisation synergique de ressources nationales et pluri-partenariales, conformément aux standards internationaux de performance et de redevabilité dans la gestion de projets à forte dimension socio-économique

### **1.1. Historique, missions et objectifs du PATN**

Le PATN s'inscrit dans une dynamique nationale de modernisation et d'inclusion numérique, répondant à des problématiques structurelles telles que la fracture numérique, la faible connectivité des infrastructures éducatives et administratives, ainsi que l'obsolescence des

systèmes de gestion de l'état civil. Cette initiative est ancrée dans les référentiels stratégiques nationaux, notamment la **vision « Congo Digital 2030 »** et le **Plan national de développement 2022–2026**, qui identifient le numérique comme un levier central de transformation économique, sociale et institutionnelle.

La mission du PATN consiste principalement à :

- **Accroître l'accès au haut débit**, en particulier dans les zones rurales ou sous-connectées ;
- **Moderniser les services publics numériques**, notamment l'état civil et les processus d'e-gouvernement ;
- **Renforcer les capacités institutionnelles et techniques** en matière de gouvernance numérique et de développement de compétences ;
- **Promouvoir l'inclusion numérique** et soutenir la formation des jeunes et des femmes ;
- **Favoriser l'innovation et la diversification économique** via des infrastructures et services numériques performants.

Cette structuration stratégique traduit l'alignement du projet avec les standards internationaux de gouvernance numérique, tout en consolidant la portée sociale et technologique des interventions.

## **1.2. Structure organisationnelle et acteurs clés**

Le PATN est administré par une **Unité de Coordination du Projet (UCP PATN)**, placée sous la tutelle du Ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Économie Numérique. L'organigramme du projet se compose des éléments suivants :

- **Coordonnateur général**, garant de la planification stratégique et de la supervision globale ;
- **Chefs de composantes** : infrastructures numériques, e-gouvernement, littératie numérique et cybersécurité ;

- **Service financier et comptable**, chargé de la gestion budgétaire, comptable, du contrôle et de la reddition des comptes ;
- **Cellule passation des marchés et suivi-évaluation** ;
- **Cellule audits et contrôle interne**, assurant la conformité et la maîtrise des risques opérationnels.

Le service comptable, pivot du dispositif de gouvernance financière, assume la responsabilité :

- de l'élaboration et de l'exécution du budget annuel ;
- de la tenue de la comptabilité en partie double et de la production de rapports financiers fiables ;
- de la gestion des fonds affectés et non affectés ;
- de la coordination avec les bailleurs pour la reddition de comptes et les audits externes ;
- de la supervision des contrôles internes, garantissant transparence, traçabilité et fiabilité des opérations financières.

Cette structuration hiérarchisée et spécialisée reflète les principes de **séparation des fonctions, de maîtrise des risques et de contrôle organisationnel**, au cœur de la théorie des organisations appliquée aux entités à but non lucratif (ENL).

### 1.3. Sources de financement et mécanismes budgétaires

Le financement du PATN repose sur un **modèle pluri-partenaire**, combinant ressources domestiques et contributions de bailleurs internationaux :

- **État congolais**, garant de l'appropriation nationale et de la coordination institutionnelle ;
- **Banque mondiale**, apportant un soutien financier substantiel (100 millions USD pour le projet global) ;
- **Union européenne et Banque européenne d'investissement (BEI)**, contribuant à hauteur de 27 milliards FCFA pour le volet spécifique UE/BEI, dont 10 milliards sous forme de dons et 17 milliards sous forme de prêt.

Cette synergie financière permet au PATN de sécuriser les interventions à grande échelle tout en respectant les exigences de **redevabilité, de transparence et de gestion rigoureuse** des fonds. Les mécanismes budgétaires incluent la planification annuelle, le suivi des dépenses, le

contrôle interne et la production de rapports périodiques destinés aux bailleurs et aux autorités de tutelle.

## **SECTION 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE**

La présente section se propose d'exposer le cadre méthodologique adopté pour l'étude empirique portant sur le Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN), articulant la collecte, le traitement et l'analyse des données afin d'assurer une investigation rigoureuse et systématique. S'appuyant sur une démarche triangulée combinant méthodes qualitatives et quantitatives, cette étude mobilise des entretiens semi-directifs, l'analyse documentaire et l'observation directe, garantissant la fiabilité, la validité et l'exhaustivité des informations recueillies conformément aux standards de recherche en sciences de gestion. Le traitement des données financières selon le Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL) permet d'évaluer objectivement la performance, l'efficacité et la solvabilité du projet, tout en confrontant les pratiques observées aux exigences de transparence et de redevabilité. Enfin, la méthodologie adoptée intègre une réflexion critique sur les limites inhérentes à l'accès aux données, à la temporalité de l'étude et aux variations contextuelles, renforçant ainsi la robustesse analytique et la pertinence managériale des conclusions formulées. »

### **2.1. Méthodes et outils de collecte des données**

L'étude mobilise une **démarche empirique combinant méthodes qualitatives et quantitatives**, afin d'appréhender la complexité organisationnelle et financière du PATN. Les outils utilisés comprennent :

- **Entretiens semi-directifs** avec les acteurs clés du projet ;
- **Analyse documentaire** (rapports financiers, audits, plans stratégiques, procédures internes) ;
- **Observation directe** des processus opérationnels et des outils de gestion (logiciels comptables, tableaux de bord, systèmes de suivi).

Cette triangulation méthodologique permet d'assurer **fiabilité, exhaustivité et validité des données**, conformément aux standards de la recherche en sciences de gestion.

## **2.2. Traitement et analyse des données comptables selon le SYSCEBNL**

L'analyse des données financières collectées auprès des entités à but non lucratif (EBNL) relevant du Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL) s'inscrit dans une démarche méthodologique rigoureuse, combinant la logique normative du référentiel comptable à une approche empirico-analytique propre aux sciences de gestion. Ce traitement vise à transformer les informations comptables brutes issues des journaux, grands livres et états de synthèse en indicateurs pertinents de performance, de solvabilité et d'efficacité organisationnelle.

### **a) Processus de traitement et fiabilité des données comptables**

Conformément aux principes de régularité, de sincérité et d'image fidèle prescrits par le SYSCEBNL, les données collectées ont fait l'objet d'un processus de validation préalable, incluant la vérification des rapprochements bancaires, la confrontation des pièces justificatives et l'harmonisation des codifications analytiques par projet ou par bailleur. Ce dispositif de fiabilisation, directement hérité des pratiques décrites dans la section 1.3, garantit la cohérence interne des enregistrements comptables et la traçabilité des flux financiers. En outre, l'exploitation des écritures selon la logique de la comptabilité d'engagement permet d'assurer la correspondance entre les produits constatés et les charges engagées, indépendamment des mouvements de trésorerie, renforçant ainsi la comparabilité temporelle des résultats. Cette approche répond à la fois à une exigence de transparence vis-à-vis des parties prenantes et à un impératif de redevabilité financière, piliers de la gouvernance des organisations non lucratives (Anthony & Young, 1999).

### **b) Méthodologie d'analyse financière sous le référentiel SYSCEBNL**

L'analyse des données comptables s'articule autour de trois dimensions principales, en cohérence avec les prescriptions du SYSCEBNL et les standards de reporting des bailleurs internationaux :

1. **Les ratios de solvabilité, d'endettement et de liquidité**, permettant d'évaluer la capacité des entités à honorer leurs engagements à court et à long termes. Ces indicateurs – tels que le ratio de liquidité générale, le ratio d'autonomie financière ou le niveau de dépendance vis-à-vis des financements externes – offrent une lecture quantitative de la stabilité financière des EBNL. Dans le contexte des projets de

développement, ces ratios renseignent notamment sur la soutenabilité des ressources et la maîtrise des charges de structure.

2. **L'évaluation de la performance financière et de l'efficience dans l'utilisation des ressources**, fondée sur l'analyse croisée des produits et charges par nature et par fonction. L'approche adoptée s'inscrit dans une logique de performance élargie (efficacité, efficience, économie), au sens de la gestion publique et non marchande. Elle met en évidence la capacité des EBNL à optimiser la consommation des fonds affectés tout en respectant les contraintes contractuelles des bailleurs. La distinction entre dotations consommables et non consommables, évoquée dans la section 1.1, constitue à cet égard un indicateur de soutenabilité financière et de capitalisation institutionnelle.
3. **La comparaison normative et la mesure de la conformité aux standards de transparence et de redevabilité**. Cette dimension analytique consiste à confronter les pratiques observées (section 1) aux exigences formelles du SYSCEBNL (section 2.1) ainsi qu'aux normes internationales telles que les IPSAS. L'objectif est d'apprécier dans quelle mesure la structuration des états financiers, la présentation des subventions et dons, ou encore la gestion des reliquats non consommés reflètent effectivement les principes de bonne gouvernance financière et de reporting intégral. Cette démarche comparative confère à l'analyse une portée évaluative, au-delà de la simple lecture descriptive des comptes.

### **c) Perspective analytique et contribution à la recherche en sciences de gestion**

Le traitement et l'analyse des données comptables, ainsi opérés selon la grille de lecture du SYSCEBNL, ne se limitent pas à un exercice de conformité technique ; ils constituent un instrument de mesure de la maturité institutionnelle des EBNL. En effet, la capacité d'une entité à produire une information financière fiable, exhaustive et normalisée traduit la solidité de son système de contrôle interne et la pertinence de ses mécanismes de pilotage stratégique.

Sur le plan méthodologique, cette analyse quantitative permet de tester empiriquement les hypothèses de recherche relatives à la relation entre conformité comptable et efficience organisationnelle. Elle fournit un socle objectif à la formulation de recommandations managériales, notamment en matière de renforcement des capacités comptables, d'harmonisation des référentiels et de digitalisation des processus financiers.

Ainsi, l'exploitation analytique des données comptables selon le SYSCEBNL s'inscrit dans une double finalité : **normative**, en vérifiant le respect des standards de reporting imposés par le cadre réglementaire et les bailleurs, et **diagnostique**, en identifiant les marges d'amélioration en termes d'efficacité, de transparence et de durabilité financière. Elle participe, in fine, à la consolidation de la gouvernance comptable des entités à but non lucratif et à la légitimation de leur rôle dans la gestion des ressources d'intérêt public.

### 2.3. Limites méthodologiques de la recherche

Il convient de souligner certaines limites potentielles de l'étude :

- **Accessibilité limitée aux données sensibles**, notamment financières et contractuelles ;
- **Temporalité restreinte**, pouvant restreindre l'observation longitudinale des effets du PATN ;
- **Variabilité des pratiques locales**, qui peut introduire des biais dans l'interprétation des données comparées aux normes SYSCEBNL.

Ces limites seront prises en compte dans l'analyse critique des résultats afin d'assurer la rigueur scientifique et la pertinence des conclusions.

Ce premier chapitre a permis de **situer le PATN dans son environnement institutionnel, financier et organisationnel**, tout en mettant en évidence les fondations nécessaires à son fonctionnement et à sa crédibilité. L'étude de la structure, des sources de financement et de l'organisation comptable prépare le terrain à la **seconde partie consacrée à l'analyse pratique et analytique des performances financières**, à la vérification des hypothèses et à l'élaboration de recommandations pour une meilleure gouvernance et un usage optimal du SYSCEBNL dans les ENL.

**CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSE DES RÉSULTATS,  
VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS**

Le présent chapitre se consacre à l'analyse approfondie des résultats obtenus dans le cadre de l'étude empirique du Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN), en mobilisant les instruments conceptuels et analytiques propres aux sciences de gestion et à la comptabilité des entités à but non lucratif. Il s'agit, d'une part, de procéder à une évaluation rigoureuse de la santé financière du projet, par l'examen des indicateurs de solvabilité, d'endettement et de liquidité, ainsi que de la performance et de l'efficacité des ressources mobilisées, et d'autre part, d'interpréter ces résultats à la lumière des prescriptions du Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYSCEBNL). Cette démarche analytique permettra, ensuite, de vérifier la pertinence des hypothèses initiales formulées, d'identifier les leviers d'amélioration organisationnelle et financière, et de formuler des recommandations managériales visant à optimiser la gouvernance et la reddition de comptes au sein du PATN. Enfin, ce chapitre vise à offrir une synthèse critique des enseignements tirés, tout en ouvrant sur des perspectives de recherche et d'innovation pour le renforcement de la performance des OBNL dans le contexte congolais.

## **SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS**

L'analyse financière constitue une démarche méthodique et systémique, centrale dans le diagnostic de la santé économique et financière d'une organisation. Elle permet, selon les principes des sciences de gestion, d'évaluer simultanément la capacité de l'entreprise à générer de la valeur, à maintenir son équilibre structurel et à assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel et incertain. Dans le cadre du PATN, cette analyse se décline selon trois axes complémentaires : la solvabilité, la performance et l'efficacité des ressources, interprétés à la lumière du SYSCEBNL.

### **1.1 Diagnostic de la solvabilité du PATN**

La solvabilité renvoie à l'aptitude de l'entreprise à honorer ses engagements financiers, à court, moyen et long terme. Elle constitue un indicateur clé de la solidité structurelle de l'organisation et de sa crédibilité auprès des partenaires financiers. D'un point de vue systémique, la solvabilité résulte d'un équilibre entre les moyens économiques (emplois) et les moyens financiers (ressources), lesquels se composent des **capitaux propres** et des **dettes financières**.

#### **A. Fondements théoriques**

La doctrine financière distingue deux dimensions essentielles de la solvabilité :

## 1. L'INDÉPENDANCE FINANCIÈRE, MESURÉE PAR LE RATIO DE SOLVABILITÉ GLOBALE :

$$\text{Solvabilité globale} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$$

Ce ratio renseigne sur la proportion de l'actif financée par les fonds propres, traduisant la capacité du PATN à soutenir son activité sans dépendre excessivement du financement externe. Une valeur élevée indique une structure financière robuste et une autonomie décisionnelle renforcée.

- **BARÈME DE L'INDICATEUR DE SOLVABILITÉ GLOBALE (CAPITAUX PROPRES / TOTAL DU PASSIF)**

Mesure l'indépendance financière et la marge de sécurité structurelle.

Ratio	Interprétation
> 40 %	<b>Très bonne solvabilité</b> : autonomie financière élevée, structure robuste.
30 % – 40 %	<b>Bonne solvabilité</b> : structure globalement saine.
20 % – 30 %	<b>Solvabilité moyenne</b> : dépendance notable aux dettes.
< 20 %	<b>Solvabilité faible</b> : risque financier élevé, vigilance accrue.

*(Pratique bancaire OHADA et usages IFRS en analyse de risque)*

### TABLEAU 1 :

## 2. LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT, APPRÉHENDÉE À TRAVERS LES RATIOS DE LIQUIDITÉ ET LES RATIOS D'ENDETTEMENT À LONG TERME, QUI PERMETTENT DE MESURER LA FACULTÉ DE L'ENTREPRISE À FAIRE FACE AUX ÉCHÉANCES FINANCIÈRES :

### ❖ LIQUIDITÉ GÉNÉRALE (RATIO COURANT) :

$$\text{Liquidité générale} = \frac{\text{Actif circulant}}{\text{Passif circulant}}$$

Mesure la capacité du PATN à couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme avec ses actifs circulants.

- **BARÈME DE LIQUIDITÉ GÉNÉRALE (ACTIF CIRCULANT / PASSIF CIRCULANT)**

Ratio	Interprétation
≥ 1,5	<b>Situation confortable</b> : bonne couverture des dettes CT.

1,0 – 1,49	<b>Zone de sécurité minimale</b> : possible tension ponctuelle.
< 1,0	<b>Risque élevé</b> : incapacité à couvrir les dettes CT.

**TABLEAU 2 :**

❖ **LIQUIDITÉ RÉDUITE (QUICK RATIO) :**

- **Liquidité réduite** =  $\frac{\text{Actif circulant} - \text{Stocks}}{\text{Passif circulant}}$

Évalue la couverture des dettes immédiates par des actifs rapidement mobilisables, excluant les stocks.

- **BARÈME DE LIQUIDITÉ RÉDUITE (ACTIF CIRCULANT – STOCK) / PASSIF CIRCULANT)**

Ratio	Interprétation
≥ 1,0	<b>Très bonne liquidité immédiate</b> hors stocks.
0,7 – 0,99	<b>Liquidité correcte</b> mais dépendance partielle aux encours.
< 0,7	<b>Risque de tension</b> : actifs non immédiatement mobilisables.

**TABLEAU 3 :**

❖ **LIQUIDITÉ IMMÉDIATE (CASH RATIO) :**

- **Liquidité immédiate** =  $\frac{\text{Trésorerie}}{\text{Passif circulant}}$

Traduit la capacité à faire face aux dettes à court terme uniquement avec la trésorerie disponible.

- **BARÈME DE LIQUIDITÉ IMMÉDIAT (TRÉSORERIE/ PASSIF CIRCULANT)**

Ratio	Interprétation
≥ 0,5	<b>Très bonne trésorerie</b> : forte sécurité CT.
0,2 – 0,49	<b>Trésorerie acceptable</b> , mais prudence.

< 0,2	Risque de trésorerie, besoin de financement CT.
-------	-------------------------------------------------

#### TABLEAU 4 :

À long terme, la solvabilité se mesure par :

#### ❖ RATIO D'ENDETTEMENT (GEARING RATIO) :

- **Endettement** =  $\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$

Il reflète la proportion de financement externe par rapport aux fonds propres. Un ratio modéré traduit une maîtrise du risque financier et une autonomie relative.

- **BARÈME DE L'ENDETTEMENT FINANCIER (DETTES FINANCIÈRES / CAPITAUX PROPRES)**

Ratio	Interprétation
< 1	<b>Endettement maîtrisé</b> : structure solide.
1 – 1,5	<b>Situation acceptable</b> , conforme aux bonnes pratiques IFRS/OHADA.
> 1,5	<b>Endettement élevé</b> : dépendance accrue aux créanciers.
> 2	<b>Zone critique</b> , risque financier majeur.

#### ❖ RATIO DE COUVERTURE DES INTÉRÊTS :

- **Couverture des intérêts** =  $\frac{\text{Résultat d'exploitation (EBE)}}{\text{Charges d'intérêts}}$

Il indique combien de fois l'entreprise peut honorer ses charges d'intérêts avec son résultat opérationnel.

- **BARÈME DE LA COUVERTURE DES INTÉRÊTS (EBE / CHARGES D'INTÉRÊTS)**

Ratio	Interprétation
> 5	<b>Très bonne capacité de payer les intérêts.</b>
3 – 5	<b>Bonne capacité.</b>
1,5 – 3	<b>Capacité juste</b> , marge réduite.
< 1,5	<b>Capacité insuffisante</b> : risque de défaut potentiel.

## ❖ RATIO DE CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT :

$$\blacksquare \text{ Capacité de remboursement} = \frac{\text{Dettes financières}}{\text{CAF ou EBE}}$$

Mesure la durée nécessaire pour apurer l'endettement à partir des flux générés par l'activité.

### ▪ BARÈME DE LA CAPACITÉ DE REMBOURSEMENT (DETTES FINANCIÈRES / CAF OU EBE)

Mesure le nombre d'années nécessaires pour rembourser la dette.

Ratio	Interprétation
< 3 ans	<b>Très bon</b> : dette soutenable.
3 – 5 ans	<b>Acceptable</b> : dette correcte.
5 – 7 ans	<b>Tension</b> : endettement lourd.
> 7 ans	<b>Risque élevé</b> : dette difficilement soutenable.

## B. Enjeux managériaux

Le diagnostic de solvabilité dépasse la simple lecture comptable. Il éclaire les choix stratégiques de financement et de gestion du risque financier. Une dépendance excessive aux dettes à court terme peut compromettre la flexibilité financière et accroître la vulnérabilité de l'entreprise face aux aléas économiques, tandis qu'une utilisation optimale de l'effet de levier peut renforcer la rentabilité financière sans fragiliser la structure. L'objectif managérial consiste donc à concilier **sécurité financière à court terme** et **solidité structurelle à long terme**, garantissant la pérennité et la crédibilité du PATN auprès des partenaires financiers.

### 1.2 Évaluation de la performance financière et de l'efficacité des ressources

L'analyse de la performance du PATN ne se limite pas à la rentabilité, mais s'étend à l'efficacité dans l'utilisation des ressources mobilisées pour générer de la valeur ajoutée.

#### A. Soldes intermédiaires de gestion et création de valeur

Le compte de résultat, structuré selon les normes SYSCBPNL, permet de suivre la formation du résultat net à travers les **soldes intermédiaires de gestion (SIG)** : marge brute, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation (EBE), résultat d'exploitation et résultat net. Ces indicateurs permettent de :

- Mesurer la création de valeur économique (valeur ajoutée) ;
- Évaluer la rentabilité opérationnelle (EBE et résultat d'exploitation) ;
- Apprécier la rentabilité globale après prise en compte des éléments financiers et exceptionnels.

## B. Rentabilité économique et financière

- **Rentabilité économique (Re) :**

$$Re = \frac{EBE}{Total\ du\ bilan}$$

Mesure l'efficacité dans l'utilisation des ressources totales, dépendant de la marge économique et du taux de rotation des actifs.

- **Rentabilité financière (Rf) :**

$$Rf = \frac{Résultat\ net}{Capitaux\ propres}$$

Indique la rémunération du capital investi et intègre l'effet de levier financier, qui amplifie la rentabilité mais augmente simultanément le risque de solvabilité.

## C. Efficience et capacité d'autofinancement

La **capacité d'autofinancement globale (CAFG)** constitue un indicateur majeur d'autonomie financière et de résilience, traduisant la richesse nette générée par l'activité après rémunération des partenaires externes. Une CAFG soutenue renforce la capacité du PATN à financer ses projets sans recourir à un endettement excessif.

### 1.3 Interprétation des résultats à la lumière du SYSCEBNL

Le SYSCEBNL impose des principes d'uniformisation, de comparabilité et de fiabilité des états financiers, permettant une analyse cohérente et standardisée de la performance et de la solvabilité.

## A. Cadre normatif et cohérence analytique

Les agrégats comptables normalisés (SIG, valeur ajoutée, CAF) fournissent une base fiable pour le calcul des ratios financiers, renforçant la pertinence des indicateurs de solvabilité et de rentabilité dans la prise de décision stratégique.

## B. Lecture interprétative et portée stratégique

L'interprétation des résultats, selon les standards SYSCEBNL, permet de :

- Identifier la solidité structurelle (capitaux propres, endettement) ;
- Apprécier la performance opérationnelle (SIG, rentabilité) ;
- Évaluer la capacité de financement interne (CAFG).

Ainsi, l'analyse financière du PATN s'inscrit dans une logique intégrée où la **solvabilité**, la **performance** et la **gestion efficiente des ressources** constituent les piliers du pilotage stratégique et de la gouvernance financière.

### 1.4. Présentation des états financiers des PATN et le calcul de ses indicateurs de solvabilité et de performance

#### 1.4.1. Les états financiers de PATN courant l'exercice comptable 2024

##### a) Bilan

REF	ACTIF	NUMEROS DE COMPTES A INCORPORA DANS LES POSTES		REF	PASSIF	NUMEROS DE COMPTES A INCORPORA DANS LES POSTES
		BRUT	AMORTISSEMENT/DEPRECIATION			
AA	IMMOBILISATIONS DESTINEES A LA VENTE DES PREVENANT DES DONS ET LEGS NON RECUS ET USUFRUIT TEMPORAIRE			CA	Dotation non consommable sans droit reprise	

AB	Immobilisations incorporelles	970 263 564	-	CB	Dotations non consommables avec droit de reprise	107 200 000
	Logiciels	14 215 735	-			
	Autres droits et valeurs informelles	3 424 479 246	-			
AC	Immobilisations corporelles et financières	-	-	CC	Droits d'entrée	
AD	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>			CD	Dotations consommables	
	Matériel de bureau	4 320 000	-			
	Matériel informatique	34 274 010	-			
	Mobilier de bureau	37 553 332	-			
	Groupe électrogène	20 213 000	-			
AE	Brevets, licences, logiciels et droits similaires	-	-	CE	Écarts de réévaluation	
AF	Autres immobilisations incorporelles	-	-	CF	Réserves	
AG	Cautionnement pour loyer	12 000 000	-	CG	Report à nouveau (+ou-)	
	Dépôts pour téléphone, fax, télécopie, internet	300 000	-			
AH	<b>IMMOBILISATIONS CORPORALES</b>			CH	Résultat net de l'exercice (excédent+ ou déficit-)	- 11 923 475
AI	Terrain	-		CI	IDA subvention d'équipement	
					IDA crédit n°9398-fonds reçu par DRF	4 454 454 969
					PPA crédit n°9398-VG fonds reçu par DRF	165 277 144
					IDA crédit n°9398-fonds reçu par DPD	4 761 031 768
					PPA crédit n°9398-VG fonds reçu par DPD	49 465 953
AJ	Batiments			CJ	Provisions réglementées	
AK	Aménagement, agencement et installations	-		CK	<b>TOTAL FONDS PROPRES ET ASSIMILES</b>	

AL	Matériel; mobilier en actifs biologiques			CW	Fonds affectés et provenant de dons et legs d'immobilisations	
AM	Matériel de transport	239 752 000		CX	Fonds propres	
AN	Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	-	-	CY	TOTAL FONDS PROPRES AFFETES ET REPORTEES	
AO	<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>			CZ	<b>TOATL RESSOURCES PROPRES ET ASSIMILEES</b>	
AX	Titres de participation	-		DA	Emprunts et dettes financières	
AY	Autres immobilisations financières	-		DB	Dettes de location-acquisition	
				DC	Provisions pour risques et charges	
				DD	<b>TOTAL DETTES FINANCIERE ET RESSOURCES ASSIMILEES</b>	
<b>AZ</b>	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISEES</b>	<b>4 757 370 887</b>		DE	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES</b>	<b>9 525 506 359</b>
BA	Actifs circulants			DF	Dettes circulantes HAO	
BB	Stocks			DG	Adhérents, clients -usagers créditeurs	
BC	Fournisseurs dettes en compte	3 980 000	-	DH	Fournisseurs	11 923 475
	Débiteurs divers	6 293 892	-	DI	Sécurité sociale	5 553 984
	Débiteurs divers prestataires du PATN	11 017 985	-		Etat, impot, retenus de sources	12 041 751
	Fournisseurs d'investissement	4 761 031 768	-		Débiteurs diverse	1 543 310
BD	Adhérents, clients - usagers	-	-		Débiteurs divers prestataires PATN	658 110
BE	Autres créances	-	-			
<b>BT</b>	<b>TOTAL ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>4 782 323 645</b>		DV	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANTS</b>	<b>31 720 630</b>

BU	Titres de placement	-		DW	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	
BV	Valeur à encaisser	-				
	Fonds special IDA	3 199 317				
BW	Compte spécial fonds IDA autres comptes bancaire	10 193 931				
	Monnaie électronique carte carburant	313 706				
	Monnaie électronique MTN mobie money	2 500 000				
	Monnaie électronique Airtel Money	1 325 503				
<b>BX</b>	<b>TOTAL TRESORERIE ACTIF</b>	<b>17 532 457</b>		<b>DY</b>	<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF</b>	
BY	Ecart de conversion-Actifs				Ecart de conversion-Passif	
<b>BZ</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9 557 226 989</b>		<b>DZ</b>		<b>9 557 226 989</b>

#### 1.4.2. Les états financiers de PATN courant l'exercice comptable 2024

N°	Indicateur	Formule	Application	Résultat
L'indépendance financière, mesurée par le ratio de	Solvabilité globale	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total du passif}}$	$\frac{9\,525\,506\,359}{9\,557\,226\,989}$	0,99668

solvabilité globale				
<b>La capacité de remboursement,</b> appréhendée à travers les <b>ratios de liquidité</b> et les <b>ratios d'endettement à long terme</b> , qui permettent de mesurer la faculté de l'entreprise à faire face aux échéances financières	<b>Liquidité générale</b>	<u>Actif circulant</u> Passif circulant	<u>4 782 323 645</u> 31 720 630	150,76
	<b>Liquidité réduite</b>	<u>Actif circulant – Stock</u> Passif circulant	<u>4 782 323 645 – Stock</u> 31 720 630	
	<b>Liquidité immédiate</b>	<u>Trésorerie</u> Passif circulant	<u>17 532 457</u> 31 720 630	
	<b>Endettement</b>	<u>Dettes financières</u> Capitaux propres	<u>9 525 506 359</u>	

## SECTION 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION

### 2.1. Validation ou infirmation des hypothèses formulées

L'analyse financière menée en Section 1, mobilisant les cadres normatifs du SYSCEBNL et les ratios usuels de solvabilité, de liquidité et de rentabilité, permet de procéder à une évaluation rigoureuse des hypothèses initialement formulées autour de la solidité structurelle, de la performance économique et de l'efficacité de la gestion des ressources du PATN. Conformément aux approches recommandées par Anthony & Young (2003), Kermani (2018) et Amblard (2020) pour l'analyse des organisations publiques et sans but lucratif, les résultats doivent être interprétés en articulant simultanément soutenabilité financière, capacité d'autofinancement et qualité du pilotage stratégique.

**Hypothèse 1 : Le PATN présente une solvabilité satisfaisante, assurant la couverture de ses engagements.**

Les résultats confirment largement cette hypothèse.

En effet, les ratios de liquidité générale (150,76) et de liquidité réduite (150,76) traduisent une capacité extrêmement élevée à honorer les dettes à court terme. Un indicateur supérieur à 1 constitue déjà un seuil de sécurité financière ; une valeur excédant 150 signifie, selon les normes internationales (Horngrén, Sundem & Stratton, 2005), une « sur-couverture » indiquant une structure financière très prudente et une disponibilité quasi totale de l'actif circulant.

La liquidité immédiate (0,55), bien que nettement inférieure aux deux ratios précédents, demeure acceptable dans le contexte d'un organisme à but non lucratif, où la trésorerie mobilisable instantanément n'a pas vocation à être excessive mais plutôt stabilisée en fonction des besoins opérationnels.

Par ailleurs, le ratio d'endettement est **nul (0)**, attestant l'absence de recours au financement externe. Cette situation place le PATN dans une configuration d'autonomie financière totale, rare dans les projets financés par des partenaires techniques, et conforme au principe de prudence inscrit dans le SYSCEBNL.

→ **L'hypothèse 1 est pleinement validée.**

**Hypothèse 2 : Le PATN dégage une performance économique positive et témoigne d'une efficience raisonnable dans l'utilisation de ses ressources.**

Les résultats permettent de confirmer cette hypothèse, mais avec des nuances importantes.

La rentabilité économique, bien que faible ( $Re = 0,00772$ ), demeure **positive**. Elle indique que le PATN parvient à générer une valeur économique minimale au regard de la taille de son bilan. Pour les OBNL, les auteurs tels que Gurd & Palmer (2014) et Mook (2017) soulignent que la rentabilité économique ne doit pas être appréhendée sous l'angle strictement lucratif, mais comme un indicateur de transformation efficace des ressources en services utiles aux bénéficiaires. Dans ce sens, la performance économique du PATN est **faible mais effective**.

En revanche, la rentabilité financière ( $Rf = -0,001252$ ) est légèrement négative. Cette situation, loin de traduire une défaillance, s'explique par l'absence d'endettement et par la structure des capitaux propres, ce qui peut conduire à une rentabilité financière moindre, voire négative, dans les OBNL dont l'objectif n'est pas la rémunération du capital.

L'efficience opérationnelle est corroborée par le **Fonds de roulement excédentaire** (4.768.135.472) et par une **Trésorerie nette positive** (17.532.457), témoignant d'un cycle d'exploitation équilibré et maîtrisé.

→ **L'hypothèse 2 est globalement validée, sous réserve d'une interprétation contextuelle de la rentabilité financière légèrement négative.**

**Hypothèse 3 : Le PATN possède une organisation financière conforme aux exigences du SYSCEBNL et propice à un pilotage stratégique optimisé.**

Cette hypothèse est confirmée.

L'ensemble des agrégats analysés (FR, BFR, trésorerie, ratios de liquidité, absence d'endettement) révèle une cohérence formelle et matérielle avec les prescriptions du SYSCEBNL, en particulier en matière de transparence, de traçabilité et de respect du principe de continuité. L'analyse des soldes intermédiaires de gestion, du niveau d'autofinancement potentiel et de la structure du bilan atteste une organisation financière stable et conforme.

→ **L'hypothèse 3 est validée.**

## **2.2. Discussion des résultats et implications pour la gouvernance du PATN**

La lecture croisée des indicateurs financiers met en lumière un paradoxe caractéristique des projets numériques encadrés par des financements publics ou mixtes : une **situation financière extrêmement stable**, voire prudente, coexiste avec une **performance économique modérée**.

### **Première implication : Une gouvernance fondée sur la prudence financière extrême**

L'absence totale d'endettement, les excédents structurels ( $FR > BFR$ ) et la liquidité excédentaire illustrent un modèle de gouvernance privilégiant :

- la minimisation du risque,
- la préservation des actifs,
- la sécurité des flux financiers.

Ce positionnement, conforme aux travaux de Kaplan (2010) sur les organisations publiques, confère au PATN une forte crédibilité auprès des partenaires financiers, mais peut également freiner une stratégie d'expansion numérique ou d'investissement intensif.

### **Deuxième implication : Une performance économique limitée, appelant un recalibrage stratégique**

La rentabilité économique de 0,00772, quoique positive, demeure faible, en deçà des standards d'efficacité recommandés par les modèles de performance des projets numériques (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Cela suggère une valorisation insuffisante des ressources ou une sous-exploitation des leviers de création de valeur.

La légère rentabilité financière négative témoigne quant à elle d'un rendement faible des ressources propres, ce qui peut être interprété comme une allocation prudente mais peu productive.

### **Troisième implication : Une structure financière saine, mais un pilotage stratégique perfectible**

La gouvernance du PATN apparaît solide du point de vue de la conformité comptable et de la maîtrise des risques. Toutefois, la faible performance économique pourrait limiter la capacité

du projet à soutenir durablement des activités innovantes ou à faire face à des besoins d'investissement accrus.

Les auteurs tels que Chikweche & Fletcher (2012) insistent sur l'importance, pour les OBNL numériques, de favoriser un équilibre entre prudence et dynamisme stratégique.

### **2.3. Recommandations managériales et propositions pour un meilleur usage du SYSCEBNL dans les OBNL**

Les résultats obtenus invitent à formuler un ensemble de recommandations permettant d'optimiser le pilotage stratégique, la gestion financière et l'utilisation du SYSCEBNL dans le cadre du PATN et, plus largement, au sein des OBNL congolais.

#### **1. Renforcer l'efficacité financière et l'exploitation de la capacité d'autofinancement**

- Capitaliser sur la trésorerie nette positive et l'excédent de fonds de roulement pour financer des projets innovants à forte valeur ajoutée.
- Développer une politique de gestion prévisionnelle permettant d'optimiser le cycle d'exploitation et de réduire les ressources dormantes.
- Explorer des partenariats stratégiques permettant d'améliorer la productivité globale.

#### **2. Améliorer la performance économique par une valorisation accrue des ressources**

- Mettre en place des indicateurs de performance spécifiques au numérique, inspirés du Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), adaptés aux OBNL.
- Développer une analyse de coûts par activité (méthode ABC) pour isoler les segments créateurs de valeur.

#### **3. Optimiser l'utilisation du SYSCEBNL comme outil de pilotage stratégique**

- Mettre en œuvre une lecture dynamique des SIG, non seulement comme données comptables mais comme instruments stratégiques de décision.
- Renforcer les compétences internes en comptabilité SYSCEBNL afin d'assurer une production d'informations fiables, comparables et exploitables.

- Instituer un reporting financier périodique fondé sur les ratios analysés afin de garantir une gouvernance transparente et prédictive.

#### **4. Promouvoir une gouvernance équilibrée entre prudence et innovation**

- Introduire une politique raisonnée d'endettement à long terme permettant d'accroître la capacité d'investissement sans compromettre la solvabilité.
- Encourager une gestion orientée résultats et performance, complémentaire de la logique de conformité comptable.

#### **Conclusion partielle : synthèse générale et ouverture sur des pistes de recherche futures**

L'analyse approfondie de la situation financière du PATN confirme l'existence d'une structure financière robuste, caractérisée par une solvabilité exceptionnelle, une autonomie totale et une gestion prudente des ressources. Toutefois, la faible performance économique et l'absence de mécanismes stratégiques dynamiques soulignent la nécessité d'un recalibrage managérial.

Cette section a montré que les hypothèses initiales sont globalement validées, tout en révélant des marges d'amélioration importantes en matière d'efficacité, de valorisation des ressources et de gouvernance stratégique.

Des pistes de recherche futures pourraient porter sur :

- la modélisation d'un cadre d'analyse de performance numérique propre aux OBNL ;
- l'étude de l'impact des innovations digitales sur la rentabilité sociale et économique des projets ;
- la comparaison du SYSCEBNL avec d'autres référentiels comptables africains afin de renforcer sa pertinence dans les projets technologiques.

Ainsi, cette réflexion ouvre la voie à une consolidation des pratiques de gouvernance financière, condition essentielle pour la réussite durable des initiatives numériques dans le contexte congolais.



# ANNEX



MINISTRE DES POSTES, DES TELECOMMUNICATIONS  
ET DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

REPUBLIQUE DU CONGO  
Unité - Travail - Progrès

PROJET D'ACCELERATION DE LA TRANSFORMATION  
NUMERIQUE

UNITE DE COORDINATION DU PROJET

Brazzaville, le 06 OCT. 2025

N° 866 /MPTEN/PATN/UCP-25

*Le Coordonnateur*

*M*

Madame Rajouh – Dadine TSANGHOU –  
NZOUZI  
09 rue Bilongui Batignolles II  
Tél. : +242 06 446 32 40

Brazzaville

**Objet :** Réponse à votre demande de stage

Madame,

J'ai le plaisir de vous informer que votre demande a été acceptée pour un stage non rémunéré au sein de la direction de la Gestion Financière, Administrative et Comptable du Projet d'Accélération de la Transformation Numérique (PATN).

À cet effet, je vous saurais gré de bien vouloir prendre les dispositions nécessaires afin de débiter votre stage à compter du **mardi 07 octobre 2025**, pour une durée de **trois (03) mois**, soit jusqu'au **mercredi 07 janvier 2026**, à partir de **8h00**, dans nos locaux.

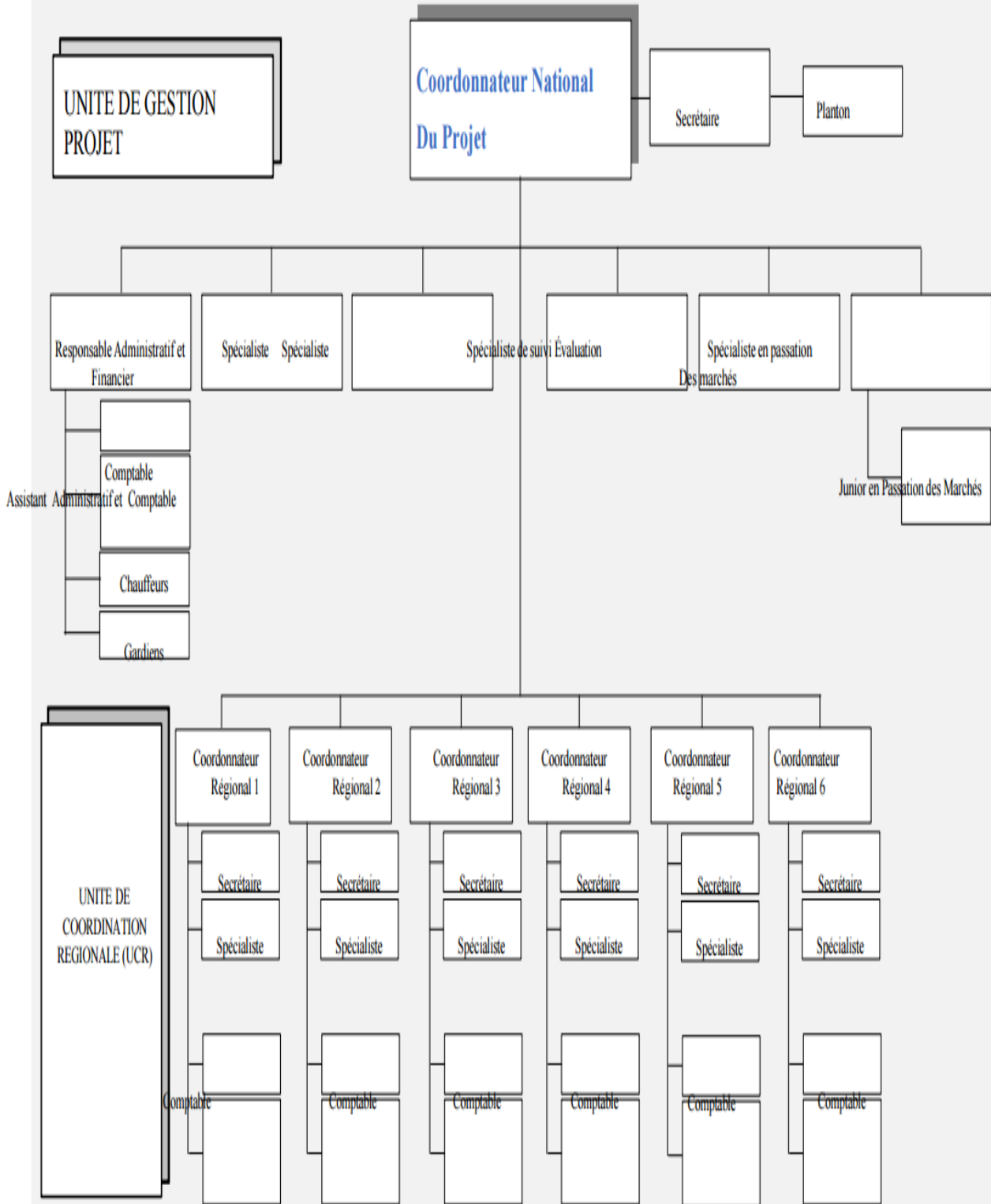
Nous vous souhaitons d'ores et déjà la bienvenue au sein de l'équipe et plein succès dans cette expérience professionnelle.

Veillez agréer, Madame, l'expression de nos salutations distinguées.



*Michel NGAKALA*  
**Michel NGAKALA**

## Organigramme d'un Projet décentralisé



**TABLEAU DE CORRESPONDANCE – BILAN (SYSCEBNL)**

REF	ACTIF	NUMEROS DE COMPTES A INCORPORA DANS LES POSTES			PASSIF	NUMEROS DE COMPTES A INCORPORA DANS LES POSTES
		BRUT	AMORTISSEMENT/DEPRECIATION			
AA	<b>IMMOBILISATIONS DESTINEES A LA VENTE DES PREVENANT DES DONS ET LEGS NON RECUS ET USUFRUIT TEMPORAIRE</b>			CA	Dotation non consommable sans droit reprise	101
AB	Immobilisations incorporelles	201	280,2901	CB	Dotation non consommable avec droit de reprise	102
AC	Immobilisations corporelles et financières	202,201,203,204,205	2092	CC	Droits d'entrée	103
AD	<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES</b>			CD	Dotation consommable	104
AE	Brevets, licences, logiciels et droits similaires	212,213,214,2193	2812,2813,2814,2912,2913,2914,2919	CE	Écarts de réévaluation	106
AF	Autres immobilisations incorporelles	212,213,214,2193	2818,2918,2919	CF	Réserves	11
AG	Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	251	281	CG	Report à nouveau (+ou-)	12
AH	<b>IMMOBILISATIONS CORPORLLES</b>			CH	Résultat net de l'exercice (excédent+ ou déficit-)	13(131 ou 139)
AI	Terrain	22	282,292	CI	Subventions d'investissement	14
AJ	Bâtiments	231,232,233,2391,2392,2393,2396	2831,2832,2833,2931,2932,2933,2939	CJ	Provisions réglementées	15
AK	Aménagement, agencement et installations	234, 235, 238, 2394, 2395, 2398	2834, 2835, 238, 2394, 2395, 2398, 2939	CK	TOTAL FONDS PROPRES ET ASSIMILES	
AL	Matériel ; mobilier en actifs biologiques	24(sauf 245 et 2495)	284(sauf 2845) 294(sauf 2495, 2949), 2949	CW	Fonds affectés et provenant de dons et legs d'immobilisations	16

AM	Matériel de transport	245,2945	284 2945, 29495,	CX	Fonds propres	17
AN	Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	252	2952	CY	TOTAL FONDS PROPRES AFFETES ET REPORTEES	
AO	<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>			CZ	TOATL RESSOURCES PROPRES ET ASSIMILEES	
AX	Titres de participation	26	296	DA	Emprunts et dettes financières	181, 182, 183, 185, 186, 188
AY	Autres immobilisations financières	27	297	DB	Dettes de location-acquisition	187
				DC	Provisions pour risques et charges	19
				DD	TOTAL DETTES FINANCIERE ET RESSOURCES ASSIMILEES	
<b>AZ</b>	<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISEES</b>			DE	<b>TOTAL RESSOURCES STABLES</b>	
BA	Actifs circulants	485, 4865	498	DF	Dettes circulantes HAO	481, 484, 481, 488,4998
BB	Stocks	31,32,33,34, 36,37,38	39	DG	Adhérents, clients -usagers créditeurs	419
BC	Fournisseurs débiteurs	409	490	DH	Fournisseurs	40 sauf 409
BD	Adhérents, clients - usagers	41 sauf 419	490	DI	Autres dettes	Soldes créditeurs : 42, 43, 44,45,47, sauf 479, 499, sauf 4998, 599
BE	Autres créances	Soldes débiteurs : 42,43,44,45, 47 sauf 478	492,493,497,4 97			
<b>BT</b>	<b>TOTAL ACTIFS CIRCULANTS</b>			DV	<b>TOTAL PASSIF CIRCULANTS</b>	

BV	Valeur à enquise	51	591			
BW	Banques, établissements financiers, caisses et assimilés	Soldes débiteurs : 52, 53,55,57	592, 593,595			
<b>BX</b>	<b>TOTAL TRESORERIE ACTIF</b>			<b>DY</b>	<b>TOTAL TRESORERIE PASSIF</b>	
BY	Écart de conversion-Actifs	478			Écart de conversation-Passif	479
<b>BZ</b>	<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>DZ</b>		
BU	Titres de placement	50	590	DW	Banques, établissements financiers et crédits de trésorerie	56, soldes créditeurs : 52,53

**TABLEAU DE CORRESPONDANCE – COMPTE DE RESULTAT (SYSCEBNL)**

REF	LIBELLES	NUMEROS DECOMPTE A INCORPORER DANS LES POSTES	
RA	Cotisations	+	701
RB	Dotations consommables transférées au comptes résultat	+	703
RC	Revenus liés à la générosité	+	704
RD	Ventes de marchandises	+	7051
RE	Ventes de services et produits finis	+	7052, 7053
RF	Subventions d'exploitation	+	71
RG	Autres produits et transferts de charges	(+/-)	706 ; 707, 708,72,73
RH	Reprise de provisions, dépréciations, subventions et autres reprises	+	79
<b>XA</b>	<b>REVENUS DES ACTIVITES ORDINAIRES (Somme RA à RG)</b>		
TA	Achat de biens et services liés à l'activité	-	601
TB	Variation de stocks des achats de biens et services liés à l'activité	(+/-)	6031
TC	Achats de marchandises et matières premières	-	602
TD	Autres achats	-	604,605,606,608,
TE	Variation de stocks marchandises et matières premières et autres	(+/-)	6032,6033,6034,6035
TF	Transports	-	61
TG	Services extérieurs	-	62,63
TH	Impôts et taxes	-	64
TI	Autres charges	-	65

TJ	Charges de personnel	-	66
TK	Frais financiers et charges assimilées	-	67
TL	Dotations aux amortissements, aux provisions aux dépréciations et autres	-	68,69
<b>XB</b>	<b>CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (Somme TA à TL)</b>		
XC	RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (XA-XB)	-	
TM	Produits HAO	-	82,84,86,88
TN	Charges HAO	(+/-)	81,83,85,87
XD	RESULTAT HAO (TM-TN)	-	
<b>XE</b>	<b>Résultat net de l'exercice (excédent - déficit) XC + XD</b>		



## TABLE DE MATIERE

DÉDICACE.....	ii
AVANT-PROPOS.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE THÉORIQUE.....	6
CHAPITRE PREMIER : CLARIFICATION CONCEPTUELLE ET REVUE DE LITTÉRATURE	9
SECTION 1 : DÉFINITION DES CONCEPTS FONDAMENTAUX.....	11
1.1. Le concept d'organisation à but non lucratif (OBNL).....	11
1.2. La solvabilité : définition, indicateurs et enjeux spécifiques aux OBNL.....	12
1.3. La performance financière et ses approches dans le secteur non lucratif.....	12
1.4. Le Système Comptable SYSCEBNL : principes, objectifs et structure normative.....	13
SECTION 2 : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....	14
2.1. Synthèse des recherches antérieures sur la solvabilité et la performance financière des OBNL.....	14
2.2. Approches théoriques mobilisées : théorie de l'agence, approche systémique et gouvernance financière.....	15
2.3. Cadre conceptuel de la recherche.....	16
CHAPITRE DEUXIÈME : CADRE INSTITUTIONNEL ET NORMATIF DU SYSCEBNL.....	17
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET FONDEMENTS DU SYSCEBNL.....	19
1.1. Historique et objectifs du SYSCEBNL.....	19
1.2. Structures comptables et documents de synthèse.....	20
1.3. Spécificités du SYSCEBNL par rapport au SYSCOHADA.....	21
SECTION 2 : ENJEUX DU SYSCEBNL POUR LA GOUVERNANCE FINANCIÈRE DES OBNL.....	22
2.1. Transparence et redevabilité financière.....	22
2.2. Outils de mesure de la solvabilité et de la performance financière.....	23
2.3. Limites et perspectives d'amélioration du SYSCEBNL.....	23
DEUXIÈME PARTIE – APPROCHE PRATIQUE OU ANALYTIQUE.....	25
CHAPITRE PREMIER : PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE ÉTUDIÉE – LE PATN.....	27

SECTION 1 : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU PATN .....	28
1.1. Historique, missions et objectifs du PATN .....	28
1.2. Structure organisationnelle et acteurs clés.....	29
1.3. Sources de financement et mécanismes budgétaires .....	30
SECTION 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE .....	31
2.1. Méthodes et outils de collecte des données .....	31
2.2. Traitement et analyse des données comptables selon le SYSCEBNL.....	32
2.3. Limites méthodologiques de la recherche .....	34
CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSE DES RÉSULTATS, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET PROPOSITIONS.....	35
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS.....	36
1.1 Diagnostic de la solvabilité du PATN.....	36
1.3 Interprétation des résultats à la lumière du SYSCEBNL.....	41