

**L'AVENIR DE LA FINANCEFACE À L'ESSOR DES TIC AU
CAMEROUN :
CAS DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT**

**THE FUTURE OF FINANCE FACING THE RISE OF ICT IN
CAMEROON:
CASE OF DEVELOPMENT PROJECTS**

Par

Samuel Lovis SALLA NZHIE

**Doctorant en Gestion, Université Internationale Ibéro- Américaine (Unini)
du Mexique.**

samuel.salla@doctorado.unini.edu.mx

&

Kolokosso A BEDIANG

**Enseignant-Chercheur, Directeur-Gérant du cabinet VIPOD Yaoundé,
Cameroun.**

kolokosso@yahoo.fr

Résumé – Cet article présente un aperçu de la gestion financière actuelle des projets de développement et anticipe sur les évolutions avec lesquelles il faudra conjuguer pour faire face à une technologie toujours plus innovante. L'automatisation des tâches usuelles demandera une adaptation drastique dans le fonctionnement, mais aussi dans la préparation des acteurs en quittant de la routine d'enregistrement à la collaboration stratégique avec les parties prenantes. Une étude à attention des financiers et futurs aspirants au sein des projets de développement au Cameroun, mais aussi destinée à la société civile et aux garants de la formation, qui y trouveront des leviers pour améliorer la compétitivité des jeunes camerounais sur le marché de l'emploi.

Mots clés : Finance, projets de développement, Technologies de l'Information et de la Communication, formation, employabilité.

Abstract - This article presents an overview of the financial management trends for development projects and anticipates the changes that will be affected by increasing

technology impact. The automation of usual tasks will require an important adaptation in the daily operations but also in the preparation of the financial actors, requiring a complete move from recording routine activities to strategic collaboration with the stakeholders. A study for financial actors and future aspirants of development projects in Cameroon, but also intended to inform civil society organizations and trainings actors, where key tools and tips are presented to improve the competitiveness of young Cameroonians on the labor market.

Keywords: Finance, development projects, Information and Communication Technology, training, employability.

INTRODUCTION

L'évolution technologique figure aujourd'hui parmi les innovations les plus impactantes des économies actuelles, et continue de monter en puissance avec des recherches toujours orientées vers l'amélioration des conditions de vie. Les entreprises représentent surement les clients les plus visés par ces technologies, au vu des possibilités offertes en termes de collaboration, de productivité, de rentabilité mais aussi de visibilité. Les capacités d'absorption et de traitement sont devenues impressionnantes, tout en continuant d'impacter sur les décisions et les orientations stratégiques des acteurs. C'est dans ce sillage que la dénomination Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a été créée, pour englober toutes ces solutions informatisées dont le but est d'accompagner la croissance. La littérature a produit plusieurs ouvrages et articles abordant la question des TIC sur la performance des entreprises dans le monde, en relevant l'atout que cela représente mais aussi les risques liés à leur absence ou leur mauvaise utilisation. Au Cameroun l'urgence d'un arrimage aux TIC continue de s'imposer grâce à une ouverture importante à internet, mais aussi à l'avènement de la COVID-19, après que la maladie finisse par peser sur la continuité d'exploitation de plusieurs organisations. S'agissant d'internet, les utilisateurs camerounais font partie de ces 5,25 milliards d'utilisateurs actifs, couvrant 1,92 milliards de sites internet et 4,2 milliards d'utilisateurs de réseaux sociaux, qui constituent un énorme potentiel d'opportunités socio- professionnelles pour chaque acteur qui se familiarise aux TIC (SALES-HACKING, 2022; ECOMATIN, 2022; NSANGOU, 2020). Pour la COVID-19, l'impact au Cameroun est tout simplement alarmant. Tous les secteurs d'activités ont été touchés, pour 90% d'entreprises impactées négativement, 9,4% sans impact et 0,6% impactées positivement. Le chômage qui en résulte est tout aussi affligeant avec plus de 11,000 emplois perdus rien qu'en 2020, et beaucoup d'entreprises fermées faute d'adaptation des modèles économiques au nouveau paradigme commercial. Selon le rapport d'enquête du Pr Viviane ONDOUA sur la question, 42% d'entreprises camerounaises ont dû s'adapter au télétravail, afin de développer plus d'opportunités sans interactions physiques. Au final, la COVID-19 a mis en avant les carences structurelles et les besoins en évolution technologique nécessaires pour assurer sa survie, dans un contexte économique porté vers le changement continu (Djoumessi, 2020; Centre de Ressources sur les Entreprises et les Droits de l'Homme, 2021; Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ, 2020).

La question de la digitalisation frappera encore plus la fonction finance puisque selon Talent2Africa (2018), les métiers de la finance font aujourd'hui parti des plus recherchés en Afrique. L'avenir des méthodes de travail influencera donc la finance, et devra même changer la manière de préparer les futurs aspirants aux fonctions financières des projets de développement. Pour le moment, il est reproché au continent le déphasage de ses systèmes éducatifs avec les « compétences clés » que recherchent les chefs d'entreprise, tel que cela ressort d'une étude menée par le cabinet Price water house Coopers. Ce manque est tellement important que les responsables d'entreprise préfèrent privilégier le développement de leurs ressources internes, ou s'impliquer un peu plus dans la connexion avec l'enseignement supérieur pour mieux préparer les talents selon leurs attentes. « Sur 73 millions de jobs créés entre 2000 et 2008, seuls 22% ont été décrochés par des jeunes. Résultat en 2016, le taux de chômage les concernant était deux fois plus élevé que celui des plus de 25 ans » (JEUNE AFRIQUE, 2018; JEUNE AFRIQUE, 2019). Seulement 3 millions de postes sont créés chaque année pour 12 millions de jeunes qui arrivent sur le marché du travail chaque année. Mieux encore, la qualité de la préparation de ces jeunes ne leur permet pas d'être compétitifs sur des offres bien rémunérées et exigeantes sur le plan technique.

Comment est-ce que l'accélération mondiale des processus de digitalisation affectera le fonctionnement de la finance au sien des projets de développement au Cameroun ? Quel impact faut-il envisager sur la couverture des besoins en formation des acteurs concernés ? Telles sont les questions qui animent la rédaction de cet article et encadrent les propositions qui sont faites.

PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS

Le secteur de l'humanitaire a développé plus de solutions relatives aux services des bénéficiaires qu'à une utilisation organisationnelle. Si l'appropriation a été plus naturelle dans ce secteur au regard de la nécessité de faire mieux avec des ressources limitées, la COVID a aussi accéléré la transition vers des mécanismes structurés basés sur les TIC. L'essor des technologies est une occasion idéale pour une utilisation optimale des ressources financières. Par le biais de la technologie, les organisations internationales peuvent apprécier les possibilités d'atteindre leurs communautés en minimisant les plus grands risques logistiques

et sécuritaires. Pour les pays en développement, les bénéfices touchent des domaines clés tels que l'agriculture, la santé, l'éducation, les urgences et la gouvernance, tout en impactant sur :

- L'efficacité, exemple des portefeuilles mobiles pour les transferts de fonds en zones d'urgence ;
- La productivité, par une visibilité accrue des clients potentiels sur les plateformes professionnelles afin d'élargir les possibilités de revenus ;
- La réduction des dépenses et des risques, par une sécurisation des systèmes de gestion et des flux financiers, qui deviennent automatisés et entièrement transparents ;
- La fiabilité de la prise de décision, puisque la célérité des collectes de données est beaucoup plus facile et les analyses sont quasi-instantanées, réduisant le temps d'attente pour améliorer les interventions (Bothwell, et al., 2014; CRS, 2018).

Sur le pan programmatique, le passage aux TIC est donc plus qu'appréciable, vu les améliorations organisationnelles proposées et les possibilités offertes aux bénéficiaires des projets. Nous ne devons pas omettre l'impact des TIC sur les opérations qui apportent leurs soutiens aux activités. Contrairement aux programmes, les opérations exécutent des actions répétitives et très encadrées sur le plan des politiques de gestion. Cette structuration harmonisée et quasi-identique, rend la conceptualisation logicielle des opérations plus aisée. La digitalisation a déjà permis de sortir un nombre important de solutions informatisées, qui ciblent principalement les domaines comptables et financiers. La forte présence des éditeurs dans la structuration digitale, l'appétence naturelle des organisations de l'humanitaire pour les TIC, ainsi qu'une propension élevée à l'automatisation des processus financiers soulèvent le problème de l'avenir de la finance dans les projets de développement au Cameroun, et surtout des acteurs de la finance. Dans un premier temps, cet article va présenter l'actualité de la finance des projets de développement au Cameroun, avec un focus sur les aspects qui influenceront le futur de la fonction. Enfin, nous passerons en revue les incidences sur l'employabilité, notamment sur les mécanismes d'adaptation à mettre en place pour garantir l'attractivité des candidats potentiels dans ce secteur en forte croissance au Cameroun.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude présente les conséquences de l'expansion des TIC sur la finance des projets de développement au Cameroun. Pour atteindre les objectifs attendus, un questionnaire a été utilisé pour recueillir les avis d'acteurs des projets de développement au Cameroun. Ces avis ont permis de produire un état des lieux sur la finance, qui servira de référence pour les discussions et les analyses. L'étude a également eu recours à de la recherche documentaire pour collecter les meilleures pratiques en matière de gestion financière des projets de développement. La collecte a ciblé les partenaires internationaux présents au Cameroun, dont les pratiques de gestion sont reconnues comme bonnes pratiques

Les acteurs de la gestion de projet

Les limitations d'informations relatives à la cartographie d'acteurs exerçant dans les projets de développement au Cameroun ont significativement orienté les choix méthodologiques de cette enquête. Il a été particulièrement difficile d'estimer la population, que ce soit en passant par les statistiques nationales, les données des partenaires internationaux au Cameroun, ou même les statistiques de rapports sous-régionaux et internationaux. Prenant en considération cette limitation majeure, aucune méthode aléatoire n'a pu être utilisée. Pour cela l'étude s'est tournée vers les méthodes non aléatoires, dont la garantie de représentativité reste inférieure aux premières. Après analyse des différentes possibilités non aléatoires, la méthode de la boule de neige a été retenue comme référentiel pour déterminer notre échantillon. Elle propose d'identifier son échantillon par une participation en réseau, permettant ainsi aux premiers contributeurs de partager le lien de l'enquête à d'autres qui présentent les mêmes caractéristiques. Si cette méthode reste non probabiliste, elle permet de renforcer la variabilité de l'échantillon et de minimiser la non-participation de l'enquêteur dans le choix des répondants, ce qui n'a pas été le cas avec les autres méthodes (Hernández Sampieri et al., 2014; Gouvernement du Canada, 2021; Milot, 2015).

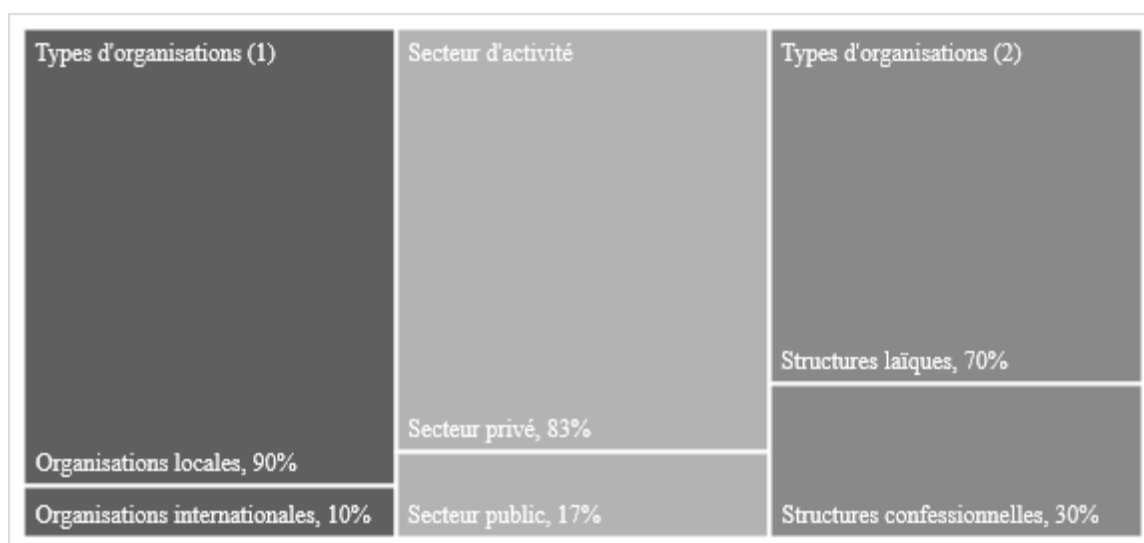
La méthode de la boule de neige a été conduite par un questionnaire administré aux différents répondants par la plateforme Google Forms®. De ce fait, la taille de l'échantillon n'a été connue qu'après application de l'outil. Pour minimiser les biais autour de la méthode, les liens ont été partagés à un nombre réduit de répondants, qui ont continué avec la distribution au sein de leurs réseaux respectifs. Cette approche par réseau réduit

significativement les risques d'erreur de couverture car les acteurs de projets de développement ne pourront le partager qu'à leurs pairs concernés. S'il arrive qu'un répondant non concerné veuille participer, une introduction permet de lui clarifier les attentes de l'étude et les personnes concernées. Parmi les questions, il est également demandé de renseigner l'institution d'origine et le projet évalué, ce qui permet d'écarter toute possibilité d'erreurs et de doublons dans l'échantillon.

Cinquante-trois participants ont répondu au questionnaire. 77,36% d'entre eux ont reçu le questionnaire via les premiers répondants, ce qui a permis de minimiser les choix par l'auteur et de maximiser la disparité des apprenants par types d'organisations et zones géographiques. La distribution montre une participation de six régions sur les dix que compte le Cameroun, soit un taux de couverture géographique de 60%. Les régions non représentées sont l'Est, le Nord, l'Adamaoua et le Sud- Ouest. Toutefois certains projets et répondants y exercent sans y avoir de représentation.

Les cinquante-trois participants proviennent d'au moins trente organisations différentes, de structures organisationnelles très variées. La première distribution présente trois organisations internationales contre vingt-sept organisations locales. Certains répondants ont également participé pour plusieurs organisations selon leurs expériences respectives. Ces répondants augmentent le nombre de réponses mais ne peuvent s'affilier sur un type précis d'organisation. La deuxième distribution fait état de cinq organisations publiques et vingt-cinq organisations privées. La troisième distribution ressort neuf structures confessionnelles, contre vingt-et-une qui sont à caractères laïques. Une grande richesse d'appartenance administrative et juridique qui élargie la représentativité de l'échantillon.

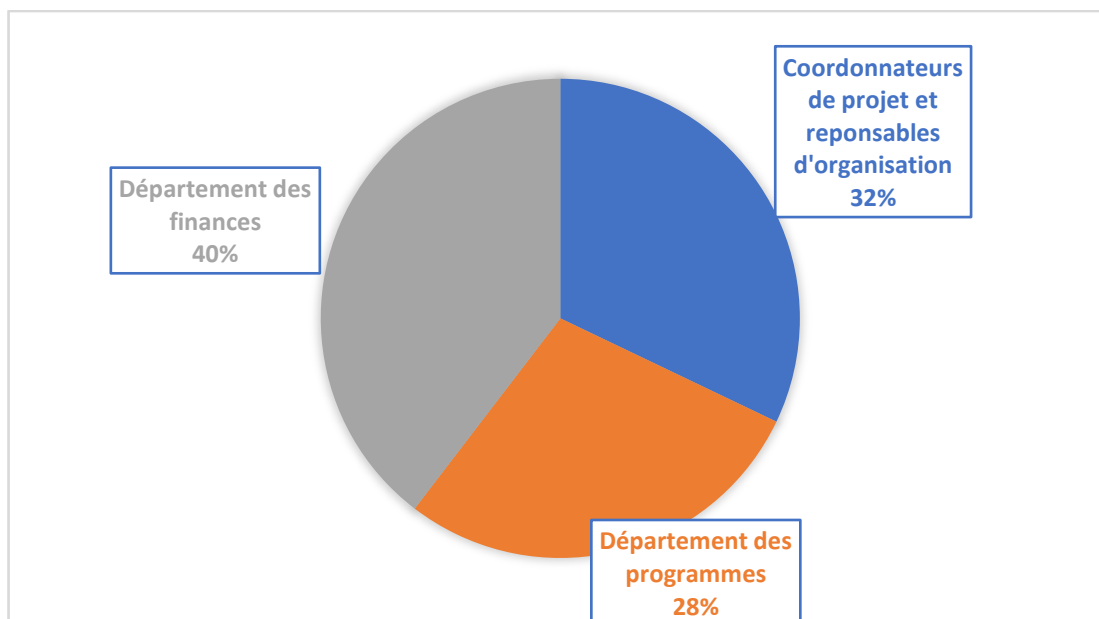
Figure 1: Niveau de variabilité de l'échantillon selon les types de structures



organisationnelles

Les cinquante-trois participants se répartissent entre différentes fonctions au sein des projets de développement. 32,1% des répondants sont des coordonnateurs de projets, responsables d'organisation ou de département des opérations, tandis que 28.3% travaillent dans le département des programmes et 39,6% dans le département des finances.

Figure 2: Niveau de variabilité de l'échantillon selon les appartenances fonctionnelles



Enfin, les cinquante-trois participants travaillent dans minimum vingt-et-un projets différents, traitant d'une dizaine de thématiques diverses du milieu de développement dont: la santé, le renforcement économique des ménages, les violences basées sur le genre, le renforcement des capacités institutionnelles, la filière forêt-bois, l'aménagement et le développement des mines, l'entrepreneuriat des jeunes, l'agriculture et l'élevage, l'environnement, l'immigration, l'aménagement urbain et la construction d'ouvrages publics. L'échantillon bien que limité, a réussi à intégrer plusieurs caractéristiques de la population d'acteurs des projets de développement du Cameroun. La variabilité est donc maintenue malgré le caractère non probabiliste de la méthode.

Les meilleures pratiques de gestion

Ce volet est primordial dans la mesure où les principes de gouvernance des organisations internationales ont significativement évolué dans le temps et s'imposent comme de bonnes pratiques. Au Cameroun, l'OHADA régit les pratiques admises et appliquées par

toutes les organisations au sein de son espace, même si une ouverture est laissée aux organisations sans but lucratif. Pour ces organisations, les normes OHADA ne sont pas toutes applicables puisque conçues sur la base du concept de sociétés, dont le mode fonctionnement est plus commercial que social. La différence réside dans le fait que les sociétés sont entraînées par la recherche du profit, tandis que les projets de développement visent à satisfaire des bénéficiaires. Également, les normes OHADA laissent un vide important sur les pratiques financières, qui elles sont comblées par les normes des partenaires financiers respectifs de ces projets de développement. Il est donc très fréquent de trouver qu'un projet adopte conjointement les normes OHADA avec des variantes règlementaires spécifiques au partenaire financier, ou n'adopte que les normes du partenaire financier selon les exigences contractuelles.

Dans ce cadre, les parties prenantes doivent s'entendre sur les normes qui seront retenues pour la gestion financière du projet, et documenter cela dans les manuels de référence. Selon la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, les normes des pays en développement sont prioritaires, mais peuvent être complétées en cas de faiblesses rencontrées par le bailleur de fonds et pouvant altérer la qualité des informations comptables et financières (OCDE, 2005).

Plusieurs sources ont été identifiées afin d'appréhender les meilleures pratiques financières des partenaires externes au Cameroun. Le Document de Stratégie de Partenariat au Développement du Cameroun (MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMÉNAGEMENT DU CAMEROUN, 2012) a permis de recenser quarante-neuf bailleurs de fonds actifs, dont des acteurs bilatéraux et multilatéraux. Toutefois, la liste s'est avérée limitée du fait de la non-représentation des ONG et de certaines institutions gouvernementales étrangères, qui financent directement des organisations de la société civile au Cameroun. Une seconde liste a donc été établie grâce au répertoire des contacts humanitaires (OCHA, 2018), permettant d'ajouter cinquante-quatre nouveaux partenaires à la liste initiale. Enfin, deux partenaires ne possédant pas de bureau au Cameroun mais agissant comme contributeur dans plusieurs domaines sensibles ont été insérées, selon les connaissances de l'auteur.¹

¹ Voir liste complète des bailleurs de fonds en annexe

Au vu du contexte qui prévaut actuellement au sujet de la COVID-19 et des restrictions sanitaires qui en découlent, la population de l'étude a été limitée aux bailleurs de fonds dont les procédures financières sont accessibles via leurs sites internet. De ce fait, un tri a été appliqué à l'issue duquel une base de sondage de 21 agences (ou groupes d'agences) ont été identifiées, représentant 14 procédures financières de gestion des projets de développement.

Tableau 1: Liste des bailleurs de fonds retenus comme population dans le cadre de l'étude

Agences de financement	Procédures disponibles en ligne ?	Procédure financière associée
AFD – Agence Française de Développement	Oui	AFD
ACBF - African Capacity Building Foundation	Oui	ACBF
ADB - African Development Bank	Oui	ADB
ADF - African Development Fund	Oui	ADB
EDF - European Development Fund	Oui	Commission Européenne
IDA - International Development Association	Oui	World Bank - CAA
IFAD - International Fund for Agricultural Development	Oui	IFAD
PNUD - United Nations Development Programme	Oui	UN
UNFPA - United Nations Population Fund	Oui	UN
UNICEF - United Nations Children's Fund	Oui	UN
WFP - World Food Programme	Oui	UN
Catholic Relief Services (CRS)	Oui	COMPASS
Sightsavers Cameroon	Oui	SIGHTSAVERS
Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	Oui	US

Centers for Disease Control and Prevention (CDC)	Oui	US
Department for International Development - UK (DFID)	Oui	PEFA
Service de la Commission européenne à l'aide humanitaire et à la protection civile (ECHO)	Oui	Commission Européenne
The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria	Oui	Fonds Mondial
GAVI	Oui	GAVI
Plusieurs gouvernements étrangers	Oui	PEFA
Plusieurs acteurs du secteur privé dont les ONGS	Oui	FMD Pro Guide

Un échantillonnage par quotas a ensuite été appliqué, afin d'encadrer le choix des procédures financières qui seront utilisées durant l'étude. L'échantillonnage par quotas a été retenu car il maintient une certaine représentativité des procédures existantes en préservant la distribution du groupe initial, tout en permettant de faire des choix orientés dans chacun des groupes de l'échantillon. Les groupes de procédures financières constituant la population, après vérification de disponibilité en ligne, sont les suivantes :

- Les institutions publiques de financement du développement sont des organisations internationales principalement créées pour accompagner le développement, et sont financées par des fonds publics. Selon leurs historiques, missions et capacités de déploiement, elles peuvent revêtir diverses formes telles que des agences d'organisations sous-régionales, des agences spécialisées d'action gouvernementale, des banques sous-régionales ou internationales, ou même des agences émanant de regroupements stratégiques de certains gouvernements.
- Les institutions privées de financement du développement ont des organisations internationales créées par des initiatives d'acteurs et entreprises privées de diverses provenances. L'organisation est plus souvent marquée par une histoire qui l'oriente vers un domaine précis plutôt qu'un autre. La capacité de développement de ces organisations dépend fortement des financements qu'elles reçoivent, et du niveau de

confiance qu'elles acquièrent des différents donateurs. Il est donc courant de trouver que ces organisations disposent de représentations dans les pays où elles ont un intérêt stratégique, et sont des cibles privilégiées des donateurs du fait de leur forte capacité d'exécution mais aussi de leur niveau de transparence dans la gestion des projets.

- Les autres partenaires du développement ont des institutions internationales dont le but initial n'est pas de financer les activités de développement mais s'y implique selon les nécessités stratégiques. Il s'agit également de gouvernements qui apportent des contributions lors de la mise en place d'initiatives de développement ou assistent directement d'autres pays selon les besoins. L'affectation de chaque procédure financière à son groupe d'origine permet d'obtenir le tableau suivant:

Tableau 2: Répartition des bailleurs de fonds retenus par strates

Procédure sélectionnée	Strate
AFD	Institution publique de financement du développement
ACBF	Institution publique de financement du développement
ADB	Institution publique de financement du développement
COMMISSION EUROPÉENNE	Autre partenaire du développement
WORLD BANK - CAA	Institution publique de financement du développement
IFAD	Institution publique de financement du développement
UN	Autre partenaire du développement
CRS	Institution privée de financement du développement
SIGHTSAVERS	Institution privée de financement du développement
US	Institution publique de financement du développement

PEFA	Institution publique de financement du développement
GLOBAL FUND	Institution publique de financement du développement
GAVI	Autre partenaire du développement
FMD Pro Guide	Autre partenaire du développement

Afin de disposer d'un groupe suffisant pour couvrir les besoins de notre étude, notre échantillon s'est limité à la sélection de trois procédures dont une par strate. Pour le groupe d'institutions publiques de financement du développement, les procédures Banque Mondiale-Caisse Autonome d'Amortissement² sont choisies. Elles ont été établies comme base de bonnes pratiques en matière de gouvernance financière pour la gestion des fonds publics au Cameroun. Elles s'appliquent par défaut comme procédures de gestion des projets financés par le gouvernement camerounais ou cofinancés, lorsque les autres parties prenantes n'ont pas d'exigences en matière de gestion financière. Pour le groupe d'institutions privées de financement du développement, les procédures COMPASS³ sont choisies. L'approche utilisée par ces normes en matière de gestion financière permet d'avoir un complément sur l'approche partenariale et le renforcement des systèmes. Dans le groupe des autres partenaires de développement, le FMD PRO⁴ est choisi. Le FMD PRO est une initiative internationale de plusieurs partenaires publiques et privés, spécifiquement dédiés aux bonnes pratiques consolidées en matière de gestion financière, et dédiée aux professionnels du développement. Un additif important dans cette étude, sur les attitudes et comportements attendus des acteurs de la fonction finance dans le secteur du développement. Son avantage réside dans la variété et la richesse de ses contributeurs qui en plus d'avoir édité des guides, l'ont labélisé au point d'en faire une certification internationale. En définitive, l'échantillon pour les procédures financières a été constitué des normes PEFA, Banque mondiale– Caisse Autonome d'Amortissement, COMPASS et FMD Pro.

²http://www.caa.cm/images/PROJETS/manuel_des_procedures_caa_final.pdf

³<https://compass.crs.org/fr>

⁴<https://www.fmdpro.org/>

Besoins en compétences et offres de formation

Il s'agit ici d'évaluer la demande actuelle en personnel financier sur le marché de l'emploi, comparativement à ce qui est produit comme profil. La sélection des supports documentaires à revoir pour évaluer le besoin s'est faite dans les meilleures pratiques précédemment identifiées. D'une part l'étude a eu recours aux procédures CAA-Banque Mondiale, au vu de leur appropriation nationale mais aussi du travail qui y a été fait pour proposer des fiches de poste idéales en matière de finance. D'autre part l'étude a capitalisé sur des appels à candidature publiés au Cameroun par deux ONG dont CRS⁵ (Responsable Financier et Comptable de projet), et FHI 360 (Responsable Financier et Comptable de projet)⁶. Les deux organisations ont été choisies parmi celles qui ont accompagné le développement du référentiel FMD Pro, sélectionné parmi les meilleures pratiques de l'étude. Les offres en formation ont été abordées grâce à diverses sources telles que :

- L'arrêté 17/00224 MINSUP/DDES du 18 avril 2017 portant régime des études, des évaluations et des programmes d'enseignement pour l'obtention du Brevet de technicien Supérieur (BTS) en république du Cameroun.
- Le programme national du cycle de brevet de technicien supérieur au Cameroun Volume 4.
- L'arrêté 18/00035 MINSUP/SG/DDES/DAJ de janvier 2018 portant organisation du système Licence, Master, Doctorat/PhD (LDM) dans l'enseignement supérieur au Cameroun.
- Les programmes de formation disponibles en ligne des centres de formation IPD Afrique Centrale, ISTAG, UCAC, IUT FOTSO Victor, CIS Formation, GE consulting, POWERBACHE, CODEV.

⁵<https://www.jobinfocamer.com/job/8352/finance-manager-a-catholic-relief-services>
⁶<http://www.akwajobs.com/job/grant-accountant#>

⁶<https://latravailemploi.com/cm/job/accountant-cameroon-hiv-free-7387>
⁷<https://latravailemploi.com/cm/job/director-of-finance-and-admin-cameroon-8772>

RESULTATS

L'application de la stratégie méthodologique a permis de recueillir un bon nombre d'informations sur la fonction finance et son actualité, au regard de l'évolution technologique. L'enquête relève l'ambiguïté dans laquelle se retrouve la fonction finance des projets, puisqu'elle agit aussi bien sur le besoin de stabilité organisationnelle que sur les besoins programmatiques urgents. La meilleure façon d'y être préparé reste de définir la structure de gouvernance la plus claire possible pour l'ensemble des parties prenantes. Nous allons aborder ces points en présentant les résultats sur le plan systémique, mais aussi sur le plan humain.

L'actualité de la fonction finance dans les projets de développement au Cameroun

Au-delà des composantes habituellement présentées pour situer le contrôle interne, l'étude s'est focalisée sur des piliers de la finance qui font la réussite des projets de développement :

- Les interventions financières ;
- Le logiciel comptable ;

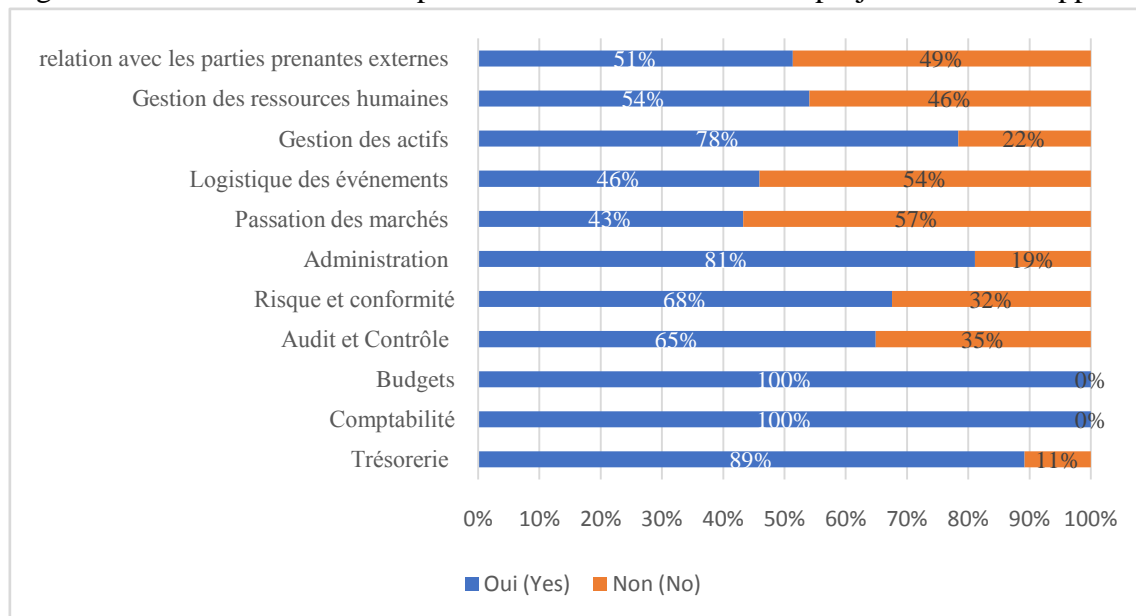
Contrôle interne : La multidisciplinarité de la fonction finance

L'analyse des domaines couverts montre que le fonctionnement de la finance dans les projets tourne autour des disciplines budgétaires, comptables et de la trésorerie. Les deux premières ont obtenu 100% de réponses, tandis que la trésorerie est exécutée par la finance dans 89% des cas. Lorsque ce n'est pas par le financier, les mouvements de fonds sont exécutés par des personnes qui n'en ont pas l'habilitation, même si elles peuvent se prémunir d'une certaine expérience. Quel que soit le cas, exécuter la finance par un non-financier rend le système global de gestion inefficace, puisque pose de réels soucis de pouvoirs et contre-pouvoirs au sein de l'organisation.

Les autres domaines obtiennent des scores différents, mais qui s'expliquent également par les choix stratégiques opérés au sein des organisations. Des structures fonctionnelles privilégieront un service financier focalisé sur la trésorerie, le budget et la comptabilité, tandis que des structures divisionnelles privilégieront des financiers qui apportent des services multi-dimensionnels à leurs projets respectifs. Pour au moins 40% des répondants, tous les domaines listés sont exécutés par les financiers de leurs organisations respectives, au regard de la limite des fonds qui ne permet pas toujours de recruter plusieurs compétences. De ce

fait, chaque financier qui exerce dans les projets de développement doit s'ouvrir à cette approche multi-compétence qui devient une nécessité pour la survie de la fonction.

Figure3: Domaines couverts par les financiers dans les projets de développement au



Cameroun

Contrôle interne : Le logiciel de gestion

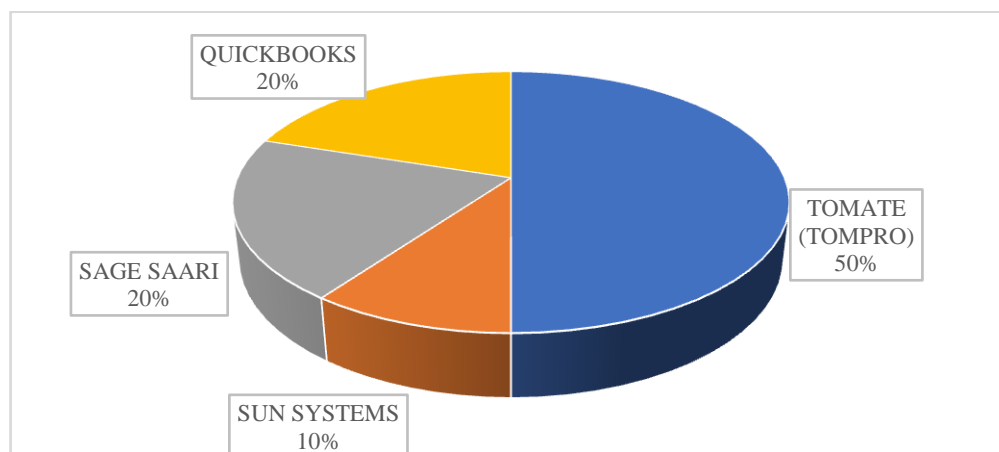
Toutes les références documentaires sélectionnées ont mentionné l'importance du logiciel comptable dans le fonctionnement, mais seules les procédures CAA-Banque mondiale se sont avancées jusqu'à recommander un éditeur idéal. Le logiciel TOM²PRO de l'éditeur TOMATE a été décrit comme s'arrimant parfaitement aux exigences de l'OHADA et des bailleurs de fond, et ce grâce à plusieurs fonctionnalités :

- Le suivi des engagements, permettant ainsi de suivre les niveaux de consommations financières sur tout type de contrat.
- Le suivi sur des axes comptables supplémentaires tels que les conventions avec les bailleurs, le plan de travail annuel, les codes budgétaires, et les sites d'implémentation.
- Le suivi des immobilisations, ainsi que la production de plusieurs types de formulaires d'inventaire.
- Le chargement des formulaires de rapportage financier du bailleur, afin que le logiciel produise directement l'information sur le format attendu, sans autre manipulation de données.

Selon l'enquête menée auprès des acteurs de la gestion de projets de développement au Cameroun, seules 48% des organisations du secteur disposent d'un logiciel comptable. Un taux très faible au regard de ce que le logiciel représente pour les services financiers. En plus d'être utilisé pour la production de l'information financière, le logiciel assiste les financiers dans le maintien d'un niveau de contrôle interne élevé et crédibilise l'organisation auprès des partenaires externes. Le taux de 48% signifie qu'une bonne majorité d'organisations doit encore passer un palier important dans son développement afin de parvenir à des niveaux de gestion acceptables.

Grâce au questionnaire, une tendance des éditeurs a également pu se dégager sur l'utilisation des logiciels comptables dans le domaine des projets de développement au Cameroun. 50% des onze organisations utilisent le logiciel TOMPRO édité par TOMATE, le reste étant partagé entre QUICKBOOKS (20%), SAGE SAARI (20%) et SUN SYSTEMS (10%). TOMPRO a conquis le marché des projets de développement au Cameroun grâce à sa suite entièrement dédiée aux projets, avec plusieurs référents locaux qui assurent la maintenance en cas de difficulté.

Figure 4: Répartition des logiciels comptables utilisés par les projets de développement au Cameroun



Parmi les caractéristiques fonctionnelles retrouvées du logiciel TOMPRO, l'on retrouve :

Une licence dédiée à l'organisation, preuve de l'appropriation administrative et légale du logiciel, mais aussi du niveau stabilité systémique dans lequel l'organisation est engagée;

- Un module de gestion comptable, pour l'enregistrement des informations financières et la vérification par divers états transitoires. De l'échantillon interrogé, SYSCOHADA, IFRS, IPSAS et GAAP sont des référentiels comptables utilisés par les projets de développement au Cameroun. Ils sont divergents par leurs approches conceptuelles et méthodologiques qui requièrent des connaissances pointues pour chacun d'eux. La gestion comptable et financière s'en trouve donc complexifiée, surtout lorsqu'il est nécessaire d'intégrer les lois locales administratives, fiscales et financières. Toutefois, TOMPRO permet de faire un traitement global, mais aussi par convention qui facilite la gestion comptable ;
- Un module d'édition des états financiers pour la justification des dépenses auprès des parties prenantes ;
- Un module de gestion budgétaire pour le suivi des dépenses par ligne approuvée ;
- Un module de gestion analytique pour le suivi des dépenses sur tout autre axe nécessaire tel que les catégories financières, les bailleurs de fonds, ou autre catégorie de dépense nécessaire selon le projet. L'une des forces du logiciel comptable est donc cette possibilité de suivre plusieurs bailleurs et financement en même temps, en utilisant divers plans qui permettront d'affecter des codes hiérarchiques uniques.
- Un module de gestion des contrats et des engagements, pour le suivi des bons de commande et contrats signés par l'organisation ;
- Un module de gestion des devises, pour éditer l'information par bailleurs et selon la monnaie requise ;
- Des options pour la sécurisation du système et du contrôle interne, y compris les autorisations et niveaux d'accès, la réduction du risque de manipulation sur des fichiers Excel®, la protection en externe des données, l'archivage numérique.

Tableau 3: Caractéristiques optionnelles les plus utilisées des logiciels comptables dans les projets de développement au Cameroun

Module de gestion	Module de création d'édition	de et de	Module de gestion	Module de gestion	Module de gestion des contrats	Séparation des actions incompatibles entre
-------------------	------------------------------	----------	-------------------	-------------------	--------------------------------	--

comptabl e	rapports financiers du projet	budgétai re	analytiq ue		les utilisateurs
100%	100%	100%	88%	25%	63%

Les autres solutions ne sont pas aussi complètes mais disposent de fonctionnalités qui permettent de produire le minimum attendu de toute comptabilité. De l'étude, la gestion analytique à 88%, le suivi des contrats à 25% et les possibilités de séparation des tâches à 63% sont les trois modules qui ne sont pas entièrement configurés dans les logiciels des organisations interrogées. Le cas spécifique du suivi des contrats ne surprend pas, car il est développé par très peu d'éditeurs, mais reste d'une importance cruciale pour le suivi des relations contractuelles avec les tiers. L'importance du suivi des contrats et des engagements réside dans la possibilité d'affiner les analyses financières, puisque ces engagements doivent être inclus dans les appels de fonds, mais aussi dans les suivis budgétaires comme réalisation potentielle. Dans ce dernier cas, l'accord d'engagement ou la signature du contrat revêt un caractère officiel qui implique que l'activité sera réalisée. L'implication de ces engagements dans les dépenses permet d'avoir une vue plus précise du niveau réel de consommation.

La culture d'entreprise

L'importance des points précédents justifie la nécessité de les inscrire dans la durabilité. Toute organisation devrait disposer de comité qui assure le pilotage régulier et surveille la bonne marche vers la croissance. Le comité s'assure de la bonne gestion des ressources financières, encadrées par des procédures et des systèmes efficaces. En revoyant la culture organisationnelle, l'étude veut mettre en lumière un facteur essentiel de la réussite de la digitalisation de la fonction finance.

De l'analyse des résultats, seules 64% des organisations interrogées disposent d'un comité de gestion formel désigné au-dessus des projets. Parmi celles-ci, 87,5% sont constitués d'au moins trois membres. En considérant le croisement de ces deux informations, le taux d'organisations disposant de comités adéquatement constitués chute à 56%. Un taux relativement moyen qui traduit l'environnement mitigé dans lequel fonctionne les structures qui mettent en œuvre les projets de développement au Cameroun.

L'autre problème qui revient, c'est le fonctionnement de ces comités. 57% d'entre eux se réunissent selon les requêtes tandis que ceux qui se réunissent à fréquences régulières (la norme) ne s'élèvent qu'à 14%. Finalement, les comités avec des modes de fonctionnement irréguliers représentent 86% des organisations interrogées. Un écart important qui montre que malgré leurs existences, les comités ne jouent pas leurs rôles de régulation et de contrôle des actions menées. En ajustant une fois de plus le taux initialement corrigé, seuls 8% des organisations interrogées disposent de comités de gestion dument constitués avec un fonctionnement efficace. Le taux chute à 3,4% lorsque le comité inclut des membres des équipes-projets de manière permanente dans son fonctionnement, accentuant ainsi le cumul de fonctions incompatibles et les risques financiers pour l'organisation.

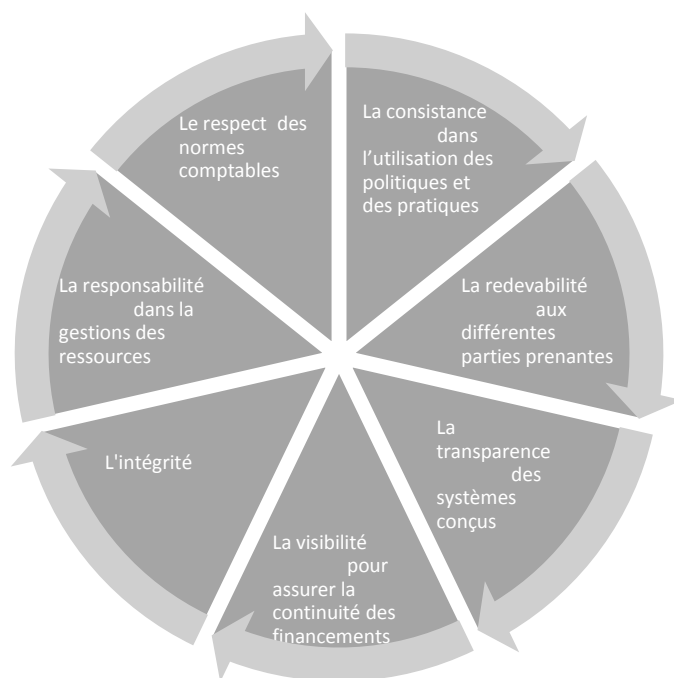
L'importance des comités de gestion réside dans la capacité à définir et à surveiller le bon fonctionnement de l'organisation, notamment au travers des pratiques et des considérations qui déclinent la culture organisationnelle sur le plan opérationnel. De la revue des meilleures pratiques, plus les mécanismes de fonctionnement sont encadrés, mieux ils contribuent à la performance des projets en ce sens que :

- Une culture organisationnelle clairement définie fixe les comportements à adopter par tous les employés, pour leurs interactions avec les partenaires, les prestataires et les bénéficiaires ;
- La présence d'une identité forte dans l'environnement des projets de développement renforce la confiance des bailleurs de fonds en donnant une présomption de sécurité et de professionnalisme dans la manière de gérer les ressources et d'atteindre les résultats.

L'enquête a également permis de se faire une idée sur le niveau d'encadrement actuel des organisations installées au Cameroun et qui exécutent des projets de développement. Deux niveaux de politiques ont été évalués, directement liées avec la gestion financière des projets de développement :

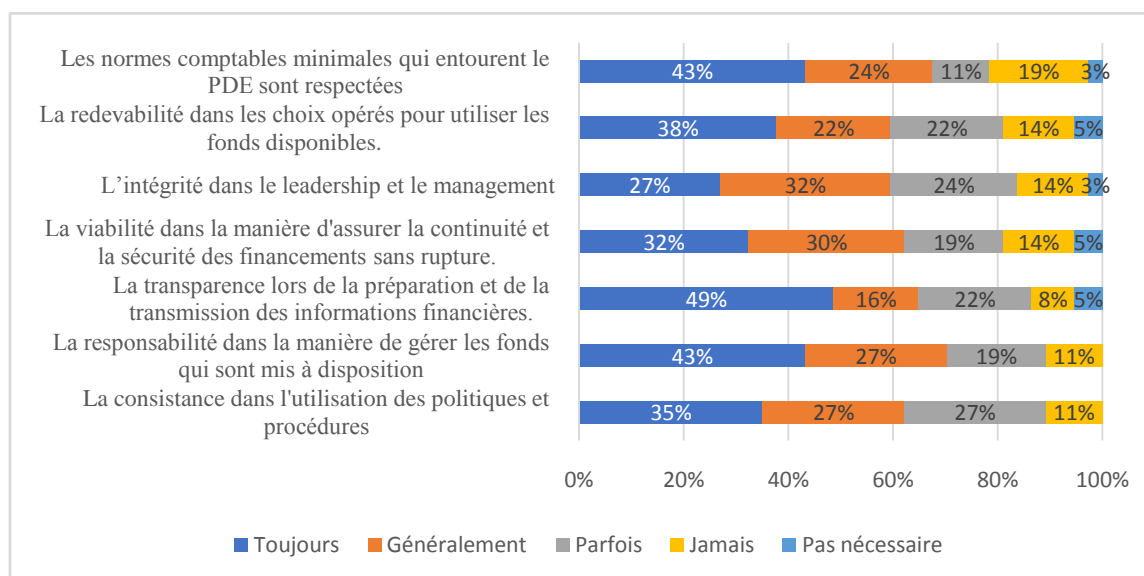
- Les sept principes généraux de la gestion financière des organisations à but non lucratif ;
- Les politiques qui régissent les domaines connexes de la finance traditionnelle, comme les achats, la fraude et la conformité.

Figure 5 : Les sept principes généraux de la gestion financière des organisations à but non lucratif selon les procédures FMD Pro



Concernant les sept principes, il a été demandé aux répondants comment est-ce que leurs organisations respectives s'y arrivent. Les résultats permettent de dégager deux principales tendances, qui se résument dans la figure suivante :

Figure 6: Niveau de conformité aux principes internationaux de la gestion financière



des projets de développement

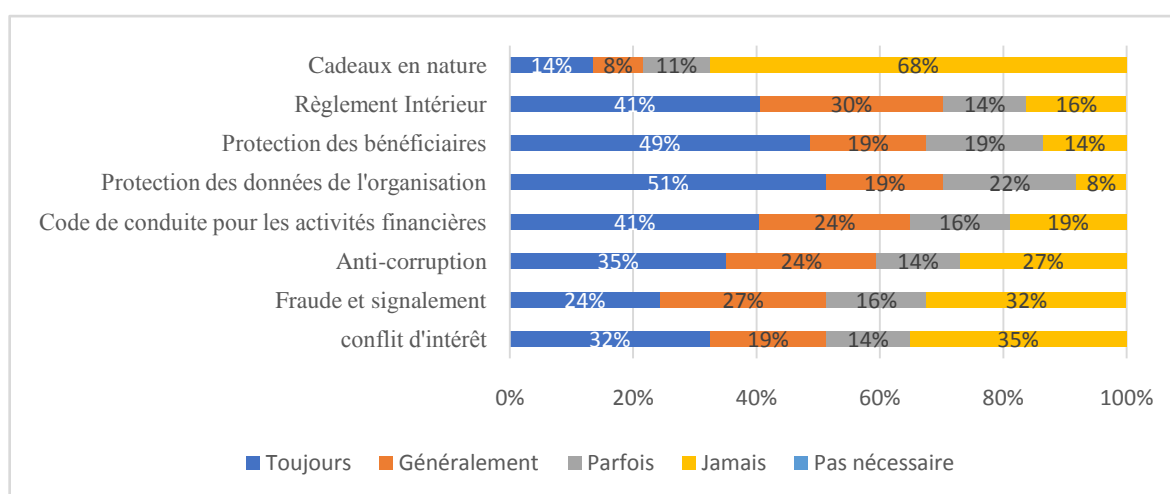
La répartition des réponses fait globalement ressortir de faibles applications des principes financiers. Aucun de ces principes ne fait l'unanimité en matière d'application stricte et régulière, tandis que la proportion d'organisations les exécutant toujours ne dépasse généralement pas les 50% par principe. Ce qui veut dire que les différentes cultures organisationnelles représentées n'intègrent pas suffisamment de politiques pour sécuriser leur environnement. D'ailleurs de la revue des données, une seule organisation applique scrupuleusement l'ensemble des principes. L'utilisation aléatoire (Généralement et parfois) et la non-utilisation posent ainsi un problème d'encadrement institutionnel, puisque les procédures sont plutôt respectées selon les situations et les intervenants. La protection non exhaustive et la volatilité dans l'application des textes existants sont les deux principaux problèmes qui ressortent de ce graphe, marquant une exposition très forte des organisations et donc de leurs projets respectifs aux risques financiers les plus élevés.

L'analyse fait également émerger un troisième groupe de répondants qui ne mesure pas la pertinence de certains principes pour leur organisation. Cette non-applicabilité bien que très sous représentée (deux répondants), concerne toutefois deux responsables de projet ou de bureau. La redevabilité, l'intégrité, la pérennité et la transparence sont des principes phares du monde du développement qui doivent justement être impulsés par le niveau le plus élevé au sein de l'organisation. De plus, la comptabilité est une obligation légale au Cameroun, qui n'a pas de dérogation en ce qui concerne les projets de développement. Ce point, couplé au précédent, soulève les prémices d'une nécessité de renforcement de capacités des acteurs sur l'importance de l'encadrement organisationnel et culturel, notamment pour la sécurisation des ressources, la performance des projets et la survie des organisations à but non lucratif.

En ce qui concerne les politiques connexes, qui elles participent fortement à l'encadrement des pratiques financières, les résultats montrent une tendance similaire à l'utilisation très aléatoire des politiques de protection lorsqu'elles existent. La pratique des cadeaux en nature et les problèmes de fraude sont les moins suivis avec constance tandis que ces deux volets représentent selon les rapports internationaux, les problèmes les plus inquiétants en matière de gestion au Cameroun. Le manque est tellement profond, que les cadeaux en nature qui constituent un catalyseur important de la corruption et donc des failles des systèmes de contrôle, ne fait l'objet d'aucune politique pour plus de 60% des répondants. Si les politiques anti-corruption sont assez bien représentées, elles ne couvrent donc pas

suffisamment l'organisation dans l'opérationnalisation des activités. Un autre aspect à marquer et qui rappelle que malgré l'existence des politiques, elles ne sont pas toujours bien rédigées. Entre les politiques anti-corruption toujours appliquées qui avoisinent les 40%, et la réglementation sur les cadeaux en nature toujours appliquées qui est inférieure à 20%, il peut être conclu que des efforts significatifs restent à faire pour également renforcer les politiques existantes.

Figure 7: Niveau d'application des politiques importantes de gestion au sein



des projets de développement au Cameroun

En absence d'environnement clair et transparent, la digitalisation financière ne jouera pas un rôle efficace. L'absence ou la défaillance de comité ouvre la porte à une altération élevée de la qualité de l'information financière, même si le logiciel comptable venait à être utilisé.

La préparation des financiers aux exigences des projets de développement

Le personnel financier a un rôle crucial à jouer dans la conception, la mise en place et l'animation des systèmes financiers attendues pour le bon fonctionnement du projet. Si la revue documentaire a permis de mettre en exergue des liens entre la finance et la performance des projets de développement au Cameroun, il est également question de savoir si la préparation de ces financiers est adéquate aux regards des défis qu'ils doivent relever. Après avoir revu la finance sous le prisme de l'environnement et des systèmes, l'étude se penche donc sur les qualités attendues des financiers lorsqu'ils accèdent aux fonctions dans les divers projets de développement au Cameroun.

Analyse qualitative des besoins

La revue de l'échantillon sur les besoins en compétences a permis de relever que des différences parfois significatives existent sur les intitulés de poste selon les organisations, mais reliés à des besoins similaires. Les contenus également peuvent sensiblement varier selon le type de structure, les besoins du projet ou même les habitudes organisationnelles. Par exemple dans notre échantillon, les procédures CAA-Banque Mondiale et les fiche FHI 360 ajoutent l'administration aux fonctions comptables, ce qui élargi la charge de travail du financier aux aspects non-financiers, qu'il doit donc maîtriser pour assumer pleinement ses fonctions. Les attentes au niveau des fonctions ont été prises sur les postes les plus élevés du département. Le tableau suivant permet de regrouper toutes les attentes par organisation, en ce qui concerne les financiers.

Tableau 4: Profils recherchés au niveau les plus élevés dans la finance des projets de développement au Cameroun

	CAA-BM	CRS	FHI 360
Diplôme	>=BAC+4 comptabilité, finance	>=BAC+5 comptabilité, finance	>=BAC+5 comptabilité, finance
Expérience	>= 5 ans	>= 5 ans	>= 8 ans
Aptitudes attendues	Rédaction administrative	Confidentialité et leadership	
	Utilisation de l'outil informatique	Utilisation de l'outil informatique	Utilisation de l'outil informatique (Office)
	Utilisation de logiciel comptable (TOMPRO)	Utilisation de logiciel comptable (SUN)	Utilisation de logiciel comptable (QUICKBOOKS)
	Aptitude de travail en équipe	Expérience en management d'équipes	Expérience en management d'équipes
	--	Bilinguisme	Bilinguisme
	Aptitude de travail sous pression	Respect des attitudes principales de l'organisation	

		(Intégrité, Redevabilité et bonne gestion, relations constructives et promotion de l'apprentissage)	
Domaines à couvrir	Gestion du personnel	Connaissance des lois locales sur les activités des projets	Gestion de la paie
	Assurer le mécanisme de financement des bailleurs	Assurer le mécanisme de financement des bailleurs	
	Assurer le respect des procédures des bailleurs de fonds	Assurer le respect des procédures des bailleurs de fonds	--
	Relation avec les partenaires et sous-traitants	Relation avec les partenaires et sous-traitants	Relation avec les partenaires et sous-traitants
	Gestion budgétaire en lien avec les staffs programmes	Gestion budgétaire en lien avec les staffs programmes	Gestion budgétaire en lien avec les staffs programmes
	Gestion des audits externes	Gestion des audits externes	
	Assurer le respect des accords avec les bailleurs de fonds	Assurer le respect des accords avec les bailleurs de fonds	Assurer le respect des accords avec les bailleurs de fonds
	Assurer le respect du contrôle interne	Assurer le respect du contrôle interne	Assurer le respect du contrôle interne
	Supervision des activités comptables	Supervision des activités comptables	Supervision des activités comptables
		Gestion des risques	Gestion des risques
	Gestion financière	Gestion financière	Gestion financière

	Organisation et surveillance des processus d'achat	Supervise les activités de clôture mensuelle des comptes	Supervise les activités de clôture mensuelle des comptes
	--	Renforce les capacités des sous bénéficiaires	Renforce les capacités des sous bénéficiaires
	Gestion du patrimoine	Support à la gestion des cas de fraude	

Le tableau souligne un grand nombre d'informations sur le niveau d'exigence attendue des financiers dans les projets de développement. Au niveau académique, il est requis un master 2 en comptabilité et finance avec 5 ans d'expérience au moins dans la gestion financière des projets. Les exigences descendent à la licence et au BTS pour les niveaux de responsabilité inférieurs avec un niveau minimum de 2 ans d'expérience. Au niveau des aptitudes personnelles attendues, elles touchent plusieurs domaines importants de la gestion que sont :

- Les capacités de rédaction administrative ;
- La connaissance de l'outil informatique, notamment pour la communication et la gestion de son temps (Outlook ®), La saisie des rapports (Word ®), la gestion et l'analyse des données (Excel ®), et la présentation lors des évènements (Powerpoint ®) ;
- La connaissance de logiciels comptables pour la production de l'information financière du projet ;
- La capacité à travailler et à superviser des équipes. Ceci inclut la répartition du travail, le suivi des performances, le développement des talents et le maintien d'un bon esprit d'équipe ;
- Les comportements essentiels du milieu du développement : Intégrité, redevabilité et bonne gestion, confidentialité et leadership. Ces comportements reflètent les principes de l'humanitaire sur les exigences minimales pour assurer un service adéquat aux communautés.
- La capacité à parler, lire, écrire et discuter en français et en anglais, au vu de l'exposition avec les partenaires internationaux.

Au niveau des activités, les financiers doivent couvrir les domaines suivants :

- La finance : Budgétisation, appels de fonds, gestion des risques financiers, financement et suivi des activités, animation du contrôle interne, clôture périodique des comptes, revue et communication des états financiers, préparation des contrôles et des audits ;
- La conformité : S'assure du respect des normes financières de l'organisation et du bailleur, ainsi que des lois locales camerounaises ;
- Le renforcement des capacités : développement des capacités des collaborateurs et des partenaires (évaluation initiale, conception des programmes, animation et facilitation des activités de renforcement, suivi);
- La gestion des actifs : Suivi de l'utilisation, de la maintenance et de la réparation des actifs du projet ;
- Les achats : Implication durant la planification et le contrôle des processus d'achats ;
- La fraude : Implication dans l'identification, le traitement et la résolution des cas de fraude. La fraude peut concerner des collègues et/ou des partenaires et fragiliser la fourniture des services aux bénéficiaires. En plus de briller par leur intégrité, les financiers doivent également se rassurer que les fonds en circulation soient exclusivement utilisés dans le cadre qui est prévu.

S'agissant des comptables de projet, la revue a permis d'afficher les exigences suivantes :

Tableau 5: Profils recherchés dans le domaine de la comptabilité par les projets de développement au Cameroun

	CAA-BM	CRS	FHI 360
Diplôme	>=BTS ou équivalent	>=BTS ou équivalent	>=Licence
Expérience	>= 3 ans	>= 3 ans	>= 3 ans
Aptitudes	Utilisation de l'outil	Utilisation de l'outil informatique	Utilisation de l'outil informatique (Excel en

attendues	informatique		particulier)
	Utilisation de logiciel comptable	Utilisation de logiciel comptable	Utilisation de logiciel comptable
	Connaissance de l'anglais souhaité	Bilinguisme	Bilinguisme
		Collaboration, proactivité, orienté résultat	Bonne communication avec les collègues
		Bonne organisation avec sens du détail	Bonne organisation avec sens du détail
			Indépendance dans le travail
			Bonne gestion du stress
		Connaissances des normes des bailleurs de fonds internationaux	
	Produire et communiquer les états financiers	Produire les états financiers	Produire les états financiers
Domaines à couvrir	Analyse financière	Analyse financière	Analyse financière
	Assurer le respect du contrôle interne	Assurer le respect du contrôle interne	Assurer le respect du contrôle interne
	Faciliter l'actualisation des procédures	Tenir une comptabilité des projets	Tenir une comptabilité des projets
	Faciliter les activités d'audit et	Faciliter les activités d'audit et de	

	de supervision	supervision	
	Collaboration avec le suivi évaluation pour l'actualisation des données	Orienter et suivre la gestion financière au niveau des partenaires	

Comme pour les financiers, il s'agira ici de synthétiser les exigences attendues des profils comptables dans les projets de développement au Cameroun. Au niveau académique, il est requis un BTS en comptabilité et gestion au minimum, avec 3 ans d'expérience au moins dans la gestion comptable ou financière. Les exigences descendent à un niveau minimum de 2 ans d'expérience selon les grades dans le département comptable. Pour les aptitudes personnelles attendues, les domaines impactés sont les suivants :

- La connaissance de l'outil informatique, notamment pour la communication et la gestion de son temps (Outlook ®), La saisie des rapports (Word ®), la gestion et l'analyse des données (Excel ®), et la présentation lors des événements (Powerpoint ®) ;
- La connaissance avancée de logiciels comptables pour la production de l'information financière du projet ;
- Les comportements essentiels du milieu du développement : Intégrité, redevabilité et bonne gestion, confidentialité, indépendance, gestion du stress et bon sens de l'organisation du travail ;
- La capacité à parler, lire, écrire et discuter en français et en anglais.

Au niveau des activités, les comptables doivent couvrir les domaines suivants :

- La comptabilité : Budgétisation, mise en place du service comptable et des outils, gestion des risques comptables, saisie des dépenses, analyse des comptes, édition des rapports financiers.
- La conformité : S'assurer du respect des normes comptables et financières du bailleur, et des lois locales camerounaises.
- Le renforcement des capacités : développement des capacités des collaborateurs et des partenaires.

- La fraude : Implication dans l'identification, le traitement et la résolution des cas de fraude financière. La fraude peut concerner des collègues et/ou des partenaires et fragiliser la fourniture des services aux bénéficiaires. En plus de briller par leur intégrité, les comptables doivent également se rassurer que les fonds en circulation soient exclusivement utilisés dans le cadre qui est prévu.

Les deux domaines confirment leurs similitudes, par des rapprochements très marqués sur la plupart des exigences. Il est donc clair que les deux domaines collaborent pour appuyer l'atteinte des objectifs, mais à des niveaux différents. Le financier est dans la stratégie du projet et se présente comme le gardien de la bonne utilisation des ressources financières, tandis que le comptable enregistre toutes les transactions qui auront été faites via ces ressources, et produit les rapports nécessaires.

Il ressort également que les financiers et comptables sont impliqués dans d'autres domaines selon les organisations. Lorsque les actions ne peuvent pas être suffisamment séparées, le financier supervise également la plupart des actions administratives, aidé par le comptable. Parmi ces actions peuvent être citées la logistique, le personnel, les achats, le renforcement des capacités, et la partie administrative des partenariats. Ce qui augmente significativement le besoin au niveau des financiers et des comptables.

Analyse qualitative des offres

L'offre est représentée par un nombre élevé d'institutions, qu'elles soient publiques ou privées, et réparties sur l'ensemble du territoire camerounais malgré quelques disparités frappantes entre les capitales et les autres villes. Cela ne gâche pas l'immense possibilité offerte aux étudiantes de pouvoir se former sur une large gamme de filière, mais surtout dans les domaines comptables et financiers où les institutions n'hésitent pas à ouvrir les filières face à la forte demande.

Les formations sont dispensées sous la coordination nationale de deux ministères dont le ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP) et le ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MINEFOP). Dans le cadre de la formation sur la finance publique, elle se fait par l'Institut Supérieur de Management Public sous la houlette du Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA).

Au niveau du MINESUP, les formations comptables et financières sont guidées par le cycle Licence-Master-Doctorat, qui permet un meilleur arrimage du système éducatif aux

standards internationaux. Toutefois, les étudiants peuvent obtenir un diplôme après deux ans d'études qui se dénomme le Brevet de Technicien Supérieur (BTS). Dans le système camerounais, le BTS est le seul diplôme lié au domaine financier à faire l'objet d'un examen organisé au niveau national. Ce qui lui vaut un encadrement très méticuleux et une forte harmonisation des connaissances dans toutes les régions du pays.

4.1.2.2.1. Le Brevet de Technicien Supérieur

Selon les guides disponibles pour la présentation de ce diplôme, la finance se retrouve dans la filière de gestion, qui propose deux spécialités relatives au domaine de notre étude dont « Banque et Finance » et « Comptabilité et Gestion des entreprises » :

L'analyse des objectifs et des débouchés de ces filières montre que les modules sont principalement développés pour les banques et les entités commerciales. Pour la filière « Banque et Finance », tous les modules sont développés avec une orientation bancaire, ce qui ne cadre pas avec l'exercice des projets de développement. En ce qui concerne la filière « Comptabilité et Gestion », plusieurs modules proposés sont essentiels pour la bonne tenue d'une comptabilité. On y retrouve notamment, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou comptabilité de coûts, l'analyse financière, la gestion budgétaire, et la fiscalité. La déclinaison des programmes révèle un nombre important de modules à suivre pour valider la première partie de l'examen, mais aucun ne s'étend jusqu'aux spécificités des projets. De ce fait, les étudiants qui obtiennent leur diplôme de BTS désireux de travailler dans les projets de développement doivent encore suivre d'autres formations, ou s'auto-former dans les projets afin de comprendre les différences.

Pour le BTS en gestion des projets, les modules proposés en comptabilité ou en finance sont également orientés vers la gestion commerciale, tandis que le besoin se situe sur l'équilibre entre les dépenses et les financements. Mais à ce stade, l'objectif ne vise pas le travail dans les projets de développement. Le diplôme souhaite plutôt donner des rudiments en gestion de projet à toute personne désireuse de se lancer dans des initiatives. L'approche est toutefois risquée, puisqu'une bonne compréhension des techniques comptables et financières facilite la conception des budgets et des plans de financements, mais aussi la gestion des fonds obtenus. Le constat est similaire pour le BTS en gestion des ONG. Au niveau des aptitudes personnelles, seules les formations « Banque et Finance » et

« Comptabilité et Gestion d'Entreprises » proposent des formations en anglais. Toutefois, le développement de compétences informatiques fait partie intégrante de toutes les filières revues. Le niveau d'adéquation des besoins en comptabilité/finance et offre de formation BTS est synthétisé dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Niveau d'adéquation des formations académiques camerounaises en BTS aux besoins en compétence des financiers des projets de développement

Compétences requises	Banque- Finance	Comptabilité et Gestion des Entreprises	Gestion des ONG	Gestion des projets
Analyse financière	Oui	Oui	Non	Non
Maintien du contrôle interne	Non	Non	Non	Non
Conception/Actualisation des procédures	Non	Non	Non	Non
Faciliter les audits et les supervisions	Non	Non	Non	Non
Collaboration avec les staffs programmatiques	Non	Non	Oui	Oui
Connaissances de normes des bailleurs de fonds	Non	Non	Non	Non
Produire les états financiers	Non	Oui	Non	Non
Gestion des partenariats	Non	Non	Oui	Oui
Tenir une comptabilité des projets	Non	Non	Non	Non

Tableau 7: Niveau d'adéquation des formations académiques camerounaises en BTS aux besoins en développement personnel des financiers des projets de développement

Aptitudes requises	Banque - Finance	Comptabilité et Gestion des Entreprises	Gestion des ONG	Gestion des projets
Connaissance de l'outil informatique	Oui	Oui	Oui	Oui
Connaissance de logiciel comptable	Non	Oui	Non	Non
Connaissance de l'anglais	Oui	Oui	Oui	Non

Compétences personnelles (travail en équipe, intégrité, redevabilité, bonne gestion, travail sous pression, gestion de stress...)	Oui (Éthique)	Oui (Éthique)	Oui	Oui (Éthique)
---	---------------	---------------	-----	---------------

Les deux synthèses permettent de mettre en lumière le vide existant au niveau des formations BTS en ce qui concerne la gestion financière des projets. Les compétences sont majoritairement celles des sociétés commerciales, orientées vers la production de biens et services pour générer des profits. Tout en confirmant que les modules présents ne sont pas orientés projets, il faut également noter que plusieurs éléments essentiels de la gestion financière des projets de développement sont absents des formations comptables. Peuvent être cités ici, les procédures financières générales des bailleurs de fonds, la connaissance d'autres référentiels comptables internationaux, le contrôle interne et le manuel de procédures, et la gestion comptable et financière des projets de développement ;

Concernant les aptitudes personnelles, la formation couvre la plupart des attentes. Les compétences de management et leadership restent toutefois un peu négligée au regard du comportement très exigeant qui est attendu des comptables. L'éthique est l'aptitude clé retenue par les formations de type BTS. Elle est essentielle mais ne saurait être suffisante. Le logiciel comptable est présenté dans tout un module, mais les chapitres déclinés montrent bien qu'il s'agit d'abord d'une utilisation commerciale.

En conclusion, le BTS est un examen qui se présente comme riche en contenu et suffisamment varié pour permettre aux camerounais de s'insérer dans divers domaines de l'économie. Mais il ne ressort toujours pas ce qu'il faut pour préparer à une carrière dans les projets de développement et ONG sur le plan financier.

4.1.2.2.2. *Licence et Master*

Les diplômes du cycle LMD sont eux beaucoup moins harmonisés. Les programmes sont décidés par les facultés et soumis à l'attention du MINESUP pour approbation. Ainsi, les diplômes ne partagent qu'un calendrier. Celui-ci précise les dates des différents semestres, les périodes de stage, les dates d'examen et de soutenance.

L'approche responsabilise les universités et centres de formation, mais produit finalement des profils qui diffèrent significativement pour un cursus similaire. En ce qui concerne la gestion financière, les constats sont les mêmes. Afin de mesurer le niveau d'arrimage des formations du cycle LMD aux exigences de projets de développement, une revue de quatre contenus de formation a été opérée. La revue a touché les programmes licence et master qui interviennent dans la comptabilité et la finance, parmi les centres de formation qui proposent des programmes actualisés sur leurs sites internet.

Tableau 8: Niveau d'adéquation des formations professionnelles camerounaises aux besoins en compétence des financiers des projets de développement

Compétences requises	IPD AC	- ISTA G	UCA C	IUT FOTSO VICTOR
Gestion du personnel	Oui	Oui	Oui	Non
Assurer les mécanismes de financement des bailleurs	Oui	Non	Non	Oui
Veiller au respect des procédures et du contrôle interne	Oui	Oui	Non	Non
Animer la relation avec les partenaires	Non	Non	Non	Non
Supervision des activités comptables	Oui	Oui	Oui	Oui
Gestion de la logistique	Non	Non	Non	Non
Gestion financière des projets	Oui	Non	Non	Non
Gestion/Surveillance des achats	Non	Non	Non	Non
Connaissance des lois nationales	Oui	Oui	Oui	Oui
Gérer les audits externes	Oui	Oui	Oui	Oui
Superviser les activités de clôture	Non	Non	Non	Non
Mener des activités de renforcement des capacités	Oui	Oui	Non	Non
Traiter les cas de fraude	Oui	Oui	Oui	Oui

Tableau 9: Niveau d'adéquation des formations professionnelles camerounaises aux besoins en développement personnel des financiers des projets de développement

Aptitudes attendues	IPD AC	- G	ISTA C	UCA C	IUT VICTOR	FOTSO
Rédaction administrative	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	
Connaissance de l'outil informatique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Connaissance du logiciel TOMPRO	Non	Non	Non	Non	Non	
Connaissance du logiciel SUN	Non	Non	Non	Non	Non	
Connaissance du logiciel QUICKBOOKS	Non	Non	Non	Non	Non	
Bilinguisme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Compétence en management et en leadership	Non	Oui	Oui	Oui	Non	

Les tableaux confirment la grande disparité dans les formations des niveaux Licence et Master et les impacts que cela peut avoir sur les qualifications de postulants aux fonctions comptables et financières. L'analyse globale permet de faire deux principaux constats :

- Deux candidats formés en finance et comptabilité au niveau licence dans deux institutions différentes présenteront deux profils académiques différents. Et plus il existe de centres de formations, plus la disparité de profils est profonde. Les modules similaires sont majoritairement ceux de la comptabilité et la finance usuelle, qui font le cœur de la filière. Les compétences additionnelles sont quant à elles proposées en fonction des centres, mais intègrent généralement les activités d'audit, la gestion du personnel, le contrôle interne et le développement de certaines aptitudes personnelles. La gestion des bailleurs de fonds, des partenaires et sous-bénéficiaires, l'encadrement des achats, le renforcement des capacités sont rarement enseignés.
- Les modules de comptabilité et de finance ne couvrent pas les aspects liés aux projets en général, et aux projets de développement en particulier. Comme pour le BTS, les programmes ne traitent que des entités commerciales, qui ne s'adaptent pas du tout aux exigences des entités à but non lucratif. Selon les programmes

parcours, la compréhension des mécanismes de fonctionnement des bailleurs, la comptabilité des entités à but non lucratif, la gestion financière dans un environnement social, la conformité aux principes de l'humanitaire et du développement, les attitudes clés à développer lorsque l'on travaille avec des communautés sont autant d'éléments manquants dans les formations actuelles au niveau licence et master de la fonction finance.

4.1.2.2.3. *Cas des formations à courte durée*

Prenant en considération quelques manquements constatés dans les formations académiques usuelles, des formations courtes durées ont également été vulgarisées au Cameroun, permettant de focaliser les apprenants vers les compétences clés nécessaires pour entreprendre dans différents domaines. Selon les programmes disponibles sur les sites internet des centres de formation, les observations suivantes ont été faites :

- Les formations en gestion comptable et financière sont focalisées sur les entreprises et n'abordent pas les spécificités des projets. Les formations font toutefois appel à des compétences intéressantes orientées vers la gestion usuelle de services comptables, l'utilisation de l'outil informatique, la connaissance d'un logiciel comptable et la connaissance de l'anglais.
- Les formations en gestion de projet sont différemment conçues selon qu'il s'agisse de formations à la carte et donc adaptées au public, ou des formations alignées sur des référentiels internationaux en gestion des projets. Dans un cas comme dans l'autre, chaque école ou centre de formation édite son programme, ce qui rend la compétence finale difficile à appréhender d'un point de vue global. En ce qui concerne l'objet de notre étude, seuls certains modules sont abordés dans ces formations. La gestion budgétaire et le suivi des coûts restent ceux qui reviennent le plus, mais qui restent évidemment très insuffisants au vu de la complexité de la finance des projets de développement. L'offre prévoit même des formations dédiées sur des thèmes précis tels que la passation des marchés selon les bailleurs internationaux ou l'audit des projets, mais une fois de plus l'approche académique

est très difficile à appréhender et coûte forcément plus chère s'il faille aller de formation en formation pour couvrir l'ensemble des exigences.

- Au niveau national, il n'existe pas d'encadrement qualitatif des programmes de formation en matière de gestion des projets. Comme pour les licences et masters, les formations courtes durées restent organisées par les centres de formation après approbation par le ministère de tutelle. Chaque centre a donc la latitude de mettre en avant ce sur quoi il veut se focaliser entre les comportements du chef de projet, la gestion informatisée ou même la gestion du cycle de projet. Il faut quand même noter qu'il y'a très peu de place pour la gestion financière des projets et son lien avec la performance globale du projet.

Opinions des acteurs des projets de développement

Tel que cela a été précédemment vu, la pluralité de formations et de contenus inadaptés ne favorisent pas le développement de compétences harmonisées pour servir efficacement dans la finance des projets. Ce qui explique que la reconnaissance soit encore très faible par les collaborateurs externes à la finance. Les participants à l'étude ont émis quelques pistes de solutions afin de balancer la tendance. Il est proposé aux acteurs de la fonction finance de travailler sur trois principales composantes que sont, la compréhension des projets et de l'environnement du secteur et l'affinement des compétences et le développement des aptitudes comportementales.

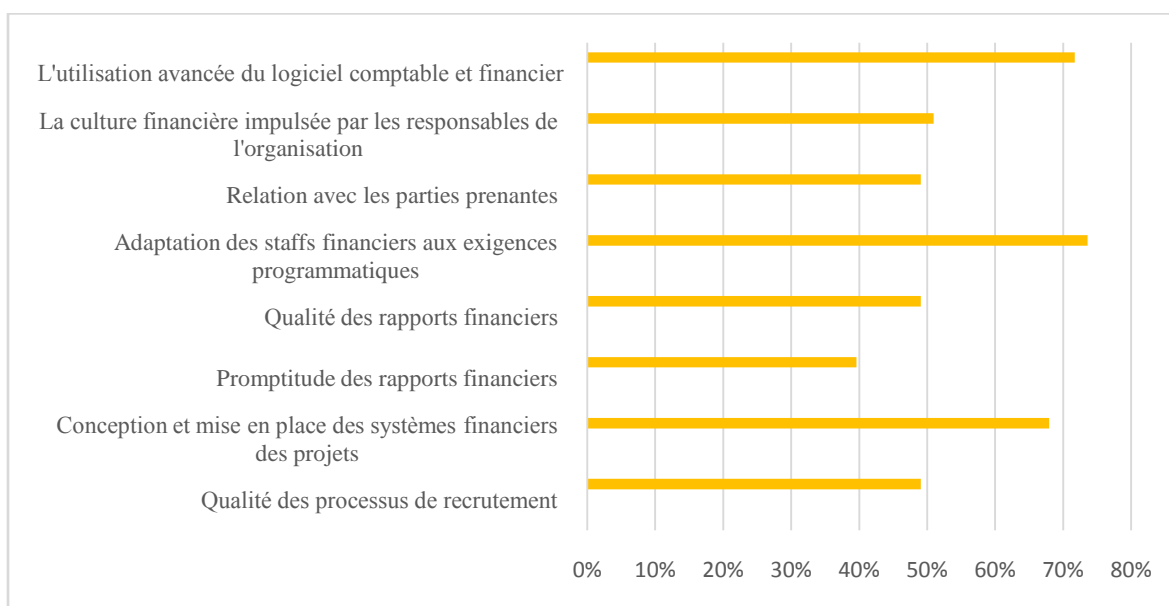
En ce qui concerne les projets, trois recommandations fortes émanent des critères choisis par les participants. Pour améliorer leur impact, les financiers doivent principalement :

- Focaliser leurs interventions sur la couverture des besoins programmatiques. Les programmes servent les bénéficiaires au quotidien, et ce service n'est possible que lorsque les ressources sont adéquates et suffisantes. Le soutien administratif, financier et logistique sont donc essentiels pour la réussite globale du projet, et les financiers ont un rôle majeur à jouer qu'ils doivent maintenir tout au long du projet.
- Améliorer les systèmes financiers mis en place afin qu'ils remplissent non seulement les critères de conformité en vigueur, mais qu'ils servent également les besoins du projet sans lourdeur. Pour cela, le financier doit constamment remettre

en question les procédures, en trouvant la balance entre développement organisationnel et qualité d'implémentation des projets.

- Le troisième critère est celui de l'utilisation avancée du logiciel comptable et financier. Un logiciel performant facilite la production d'une information variée et pertinente, dans les délais impartis pour la prise de décision. L'information financière permet de comprendre la situation du projet, de réajuster les stratégies et d'informer les parties prenantes externes. Le logiciel mal utilisé n'aura pas d'utilité pour le projet. Et en le propulsant dans le top 3 des domaines à améliorer, les participants rappellent le vide informationnel que la finance peine à combler soit parce qu'elle ne dispose pas d'outil idéal pour y parvenir, soit parce que l'outil est disponible mais mal exploité.

Figure 8: Domaines à améliorer par les financiers des projets de développement au Cameroun en pourcentages de votes obtenus



Pour les autres critères, il s'agit de renforcer des faiblesses organisationnelles qui empêchent la finance de s'exprimer pleinement, parmi lesquelles figurent:

- La culture financière impulsée par les responsables de l'organisation. Lorsque la culture n'est que du fait des financiers, les autres départements perçoivent la procédure comme une tentative de blocage des activités plutôt qu'un besoin

d'affirmation organisationnelle ou de conformité. Le maintien de la procédure devient un défi et va même jusqu'à créer des conflits.

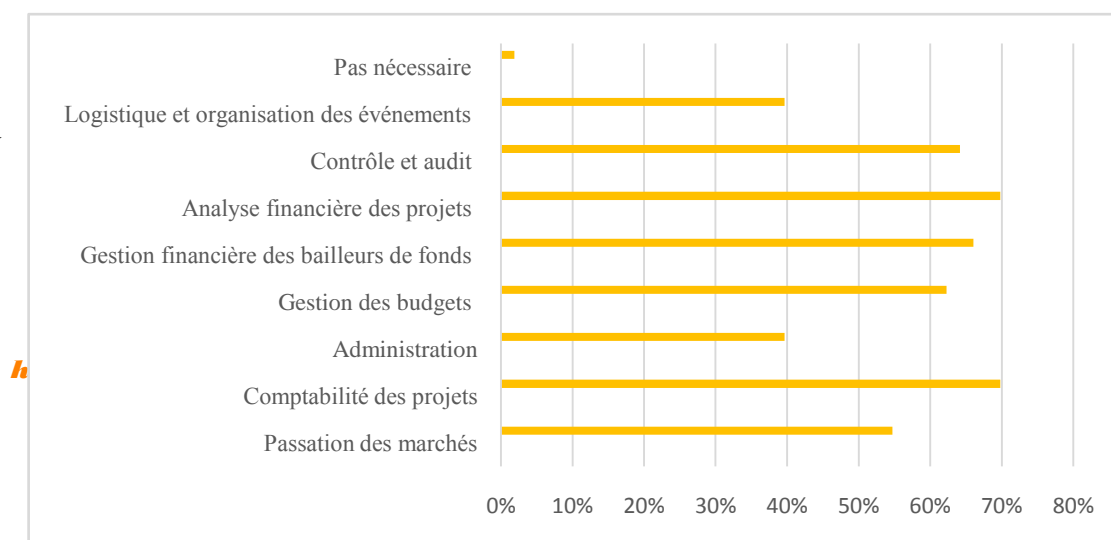
- Le développement des relations avec les parties prenantes, pour faciliter la compréhension des exigences et leur intégration dans les activités à réaliser. Lorsque les financiers ne comprennent pas ce niveau de gestion, ils ont tendance à bloquer les activités qui ne correspondent pas aux critères requis, ce qui crée des tensions. Il s'agit donc d'agir proactivement, mais aussi d'ouvrir les discussions pour trouver des solutions communes face aux difficultés.
- La qualité et la promptitude des rapports financiers. Le rapport financier permet aux acteurs de comprendre la gestion du projet et de poser des actions qui pourront l'impacter. Lorsque les rapports financiers contiennent des informations erronées, la prise de décision ne peut être efficace. Il en est de même lorsque le rapport financier est produit hors délai. L'information pourrait être bonne mais ne plus être à jour au moment de sa transmission. Le rapport financier et les notes explicatives doivent donc permettre d'agir efficacement sur des problèmes, en faisant le lien avec le niveau d'avancement programmatique. La qualité et la promptitude des rapports agissent sur la capacité du projet à prendre des décisions efficaces pour maintenir le cap vers l'atteinte des objectifs.
- Les participants ont également reconnu que les processus de recrutement devraient être améliorés. Le projet étant une initiative délimitée dans le temps, le personnel recruté ne dispose que de peu de temps pour s'acclimater à son nouvel environnement et réaliser les actions nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs. De ce fait, tous les départements doivent être pourvus de staffs suffisamment expérimentés pour ne pas ralentir la cadence générale. Un financier hésitant sur des questions financières prendra plus de temps à apprendre qu'à pour fournir les services attendus par le projet. Ces retards qui se dessinent dès le début du projet peuvent s'éviter lors du recrutement. Les processus doivent donc permettre de sélectionner les meilleurs candidats selon les critères attendus, au risque que cela ne se ressente rapidement sur les principaux jalons financiers du projet.

Concernant les compétences à développer, les participants ont donné une majorité de votes à la comptabilité des projets, la gestion financière des bailleurs de fonds, l'analyse financière et la gestion des budgets. En additif, d'autres domaines clés ont également obtenu plusieurs votes des participants. Ainsi, l'on retrouve dans les domaines ayant obtenu plus de 50% des votes :

- Le contrôle et l'audit. Il s'agit de fonctions essentielles, puisqu'elles permettent de faire une revue de ce qui s'est passé sur le plan financier et pendant une période. Un personnel financier ayant l'expérience du contrôle a donc de meilleures chances d'exceller dans la gestion financière, puisque sur chacune de ses actions il interrogera la pertinence du point de vue du contrôleur. Cette approche lui évitera bien des rejets et des observations, ce qui ira à l'avantage du projet. Lorsqu'un auditeur refuse de certifier des comptes, la décision des bailleurs peut aller jusqu'à la clôture du projet. La gestion avant-gardiste qui consiste à penser comme un auditeur lorsqu'il s'agit d'agir en tant que gestionnaire permet d'éviter ce type de piège.
- La passation des marchés. Exécuter les marchés n'est évidemment pas le rôle principal des financiers. Mais la compréhension des méthodes et mécanismes, des limitations et des accords, des spécifications habituelles permettent de constater et de comprendre les non-conformités sur les acquisitions, avant de procéder au paiement. Les acquisitions constituent une part importante de la vie des projets mais aussi un secteur très prisé par les auteurs de malversations. Comprendre cet environnement servira donc aux financiers pour non seulement aider l'organisation à se protéger, tout en évitant les tentations et les actions illicites qui y sont corrélées.

Figure 9: Compétences à renforcer par les financiers des projets de développement en

pourcentage
de
votes
obtenus



Les autres domaines obtiennent chacun environ 40% des votes, en dessous de la moyenne mais représentatif du besoin existant au niveau de certaines organisations. Il s'agit évidemment de domaines qui ne sont pas la priorité de la fonction finance, mais sur lesquels la connaissance améliore significativement les mécanismes de travail et le rendu. Pour des structures centralisées, les financiers ne feront que de la gestion financière, tandis que dans des structures purement projets, les financiers devront élargir leur champ d'actions sur d'autres domaines tels que l'administration et la gestion des ressources humaines. Quel que soit le cas, développer une approche multi-compétence pour les financiers aura des résultats surprenants sur leur rendement au sein des projets de développement.

Au niveau personnel, les participants ont choisi les aptitudes que les financiers devraient développer pour améliorer les conditions dans lesquelles ils exécutent leurs fonctions. Parmi les aptitudes majoritairement votées, celles qui ont obtenus les scores les plus élevés⁷ sont les suivantes :

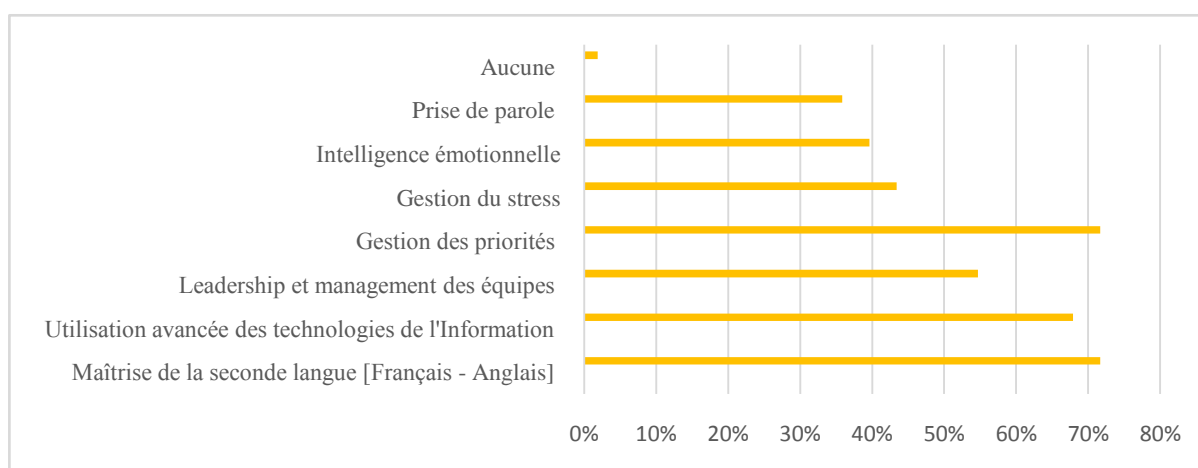
- La gestion des priorités. Face aux différentes sollicitations il est facile de faire face à un service inadéquat des collègues, compte tenu des urgences qui surviennent constamment dans les projets. De ce fait les actions doivent être priorisées selon des critères tels que l'importance et les délais. La priorisation permet de satisfaire toutes les requêtes en tenant compte des contraintes.
- La maîtrise de la seconde langue. Avec plusieurs référentiels internationaux dont des contributeurs anglo-saxons, mais aussi un pays fortement bilingue, la maîtrise du français et de l'anglais est une exigence lorsque l'on veut être prêt à servir dans les projets de développement au Cameroun. Cela implique de concevoir et animer des présentations, de répondre à diverses sollicitations administratives ou même de concevoir des rapports financiers dans les deux langues.
- L'utilisation avancée des technologies de l'information fait référence aux autres outils qui améliorent la collaboration entre les collègues. Les outils servent plusieurs besoins incluant la saisie de texte, l'analyse des données, la communication, la présentation et même la planification des activités. Pour plus de 65% des votes, les participants souhaitent voir les financiers plus impliqués dans le développement de leurs compétences sur l'utilisation avancée des outils technologiques. Cela permet de

⁷ Au-delà de 50% des votes

faciliter la collaboration et la coordination des activités, surtout dans un environnement en constante évolution en termes de technologies de l'information.

- Enfin, les financiers doivent développer leurs aptitudes de management et de leadership. Ce sont des aptitudes importantes lors de la supervision d'équipes, nécessaires pour l'organisation, l'encadrement et la motivation du personnel autour des objectifs attendus. Le superviseur joue un rôle de mentor et de facilitateur pour ses collègues, qui est non négligeable pour la ressource la plus importante des projets : l'Homme. Une mauvaise supervision crée des climats austères et démotivants qui impactent sur la performance globale.

Figure 10: Aptitudes comportementales à renforcer par les financiers des projets de



développement en pourcentages de votes obtenus

Les autres aptitudes obtiennent entre 35% et 40% des votes. Et si elles ne sont pas majoritaires, elles restent une problématique d'actualité pour les financiers de certains projets de développement. Il s'agit de la prise de parole, de l'intelligence émotionnelle et de la gestion du stress. La prise de parole trouve son importance lors des activités de partage d'informations ou de renforcement des capacités. Elle implique de l'aisance et de la technique pour captiver le public et faire passer le message. L'intelligence émotionnelle et la gestion du stress sont des aptitudes de gestion de la pression, notamment lorsque l'environnement est très demandant sur les interventions. Cela demande du calme et la répartie, pour continuer d'atteindre ses objectifs en maîtrisant les facteurs de stress qui sont multiples. Plus le financier développe ses aptitudes, moins il agit avec précipitation. Comme il s'agit de gérer des fonds,

cette attitude lui évitera bien des désagréments tout en continuant de servir adéquatement les besoins des collègues.

DISCUSSIONS

La finance est essentielle pour le bon fonctionnement des projets de développement, de par sa nature et son évolution. Il s'agissait initialement d'assurer le financement des activités et de rapporter aux parties prenantes sur les niveaux d'avancement, il est aujourd'hui question d'assurer une pleine conformité aux exigences réglementaires. Cette extension expose la finance à la maîtrise de plusieurs autres domaines annexes et donc à la nécessité d'être mieux préparée pour servir efficacement dans les projets. Que ce soit dans l'accompagnement des projets ou dans la sécurisation des systèmes, les résultats montrent que les financiers doivent encore franchir des caps.

Le défi le plus élevé reste celui de la préparation des financiers. Les formations insistent sur la comptabilité usuelle et la finance des entreprises, mais pas assez sur les spécificités des projets de développement, projets qui constituent pourtant des employeurs de choix dans la sphère économique camerounaise. Permettre aux apprenants d'accéder à des emplois décents dès leur sortie d'école, c'est également leur permettre de disposer de toutes les armes nécessaires pour s'ouvrir à cette perspective. La formation académique doit donc insister sur l'environnement des projets, mais aussi sur les compétences clés les plus utilisées dans cet environnement. Cela nécessitera sûrement une refonte générale des cursus et de leurs contenus, mais également une refonte suffisante pour améliorer les conditions d'emplois de la population jeune. Parmi les compétences clés sur lesquelles les formations doivent insister figurent en bonne place :

Les outils technologiques de l'information et la communication

Le logiciel comptable est revenu plusieurs fois dans les résultats, mais la revue des besoins a aussi mis en exergue le rôle des solutions bureautique dans l'efficacité des acteurs. En ce qui concerne le logiciel, il a été déterminé comme un pilier de la fonction finance. Les résultats ont propulsé le logiciel TOMPRO comme le plus utilisé et le plus complet parmi ceux utilisés dans les projets camerounais, mais il en existe bien d'autres. Mieux, les organisations qui en ont la possibilité migrent vers le développement de logiciels intégrés qui

peuvent compiler plusieurs domaines, permettant ainsi d'avoir des traitements plus réduits et une meilleure accessibilité à l'information. Quel que soit la solution, les logiciels utilisés de manière optimale réduisent significativement le temps passé à enregistrer des écritures, ce qui oriente les actions vers des tâches plus qualitatives. Ça remet à l'ordre du jour les méthodes de formation qui sont plus orientées vers des saisies comptables que sur une utilisation avancée des logiciels. En automatisant les saisies, les financiers focalisent leurs interventions sur la qualité de l'information et les moyens de satisfaire les besoins des parties prenantes de manière plus adaptée. Il convient de noter que si les formations ne migrent pas assez en considérant cette évolution des suites logicielles comptables, les candidats proposés par les écoles ne seront pas suffisamment compétitifs pour accéder aux projets de développement. Ça sera ainsi du fait que la formation continuera d'être accentuée sur les saisies comptables au détriment du rôle stratégique dans l'atteinte de la performance. Il convient toutefois de noter que les suites logicielles sont couteuses, ce qui peut expliquer le non-alignement de plusieurs organisations de la société civile à cette exigence. Les modalités sont multiples, permettant un paiement intégral à l'achat, ou des paiements segmentés dans le temps, selon que l'on utilise des versions locales ou en ligne. Les réponses obtenues par les organisations qui ne disposent pas de logiciels montrent qu'elles tendent vers des outils usuels comme Excel ® ou des comptabilités entièrement manuelles. Dans les deux cas, l'information sera produite mais plusieurs biais peuvent être insérés, altérant ainsi la qualité et la fiabilité, avec des conséquences désastreuses sur la prise de décision. Si Excel ® reste un choix difficile mais possible pour obtenir une comptabilité de qualité, le logiciel reste une solution idéale pour l'analyse des données et l'assistance à la prise de décision. Excel ® fait parti d'une plus large gamme appelée MICROSOFT OFFICE, qui inclut de véritables assistants pour faciliter les interactions entre la finance et les autres fonctions. MICROSOFT OFFICE agit sur la rédaction, la présentation, l'analyse d'informations, mais aussi la communication et le partage, ce qui en fait un éditeur très apprécié. Dans cette volonté de migration vers un apport stratégique au projet de développement, la finance peut s'appuyer sur cette suite et développer de véritables liens, plus efficaces et moins rigides.

L'outil technologique ne peut durablement servir que lorsqu'il fait l'objet d'un bon encadrement au niveau décisionnel. Les outils ont leurs avantages mais aussi leurs inconvénients, qui en font un potentiel danger s'ils ne sont pas bien encadrés. Quelques

problèmes technologiques incluent le vol ou la perte de données, la mauvaise utilisation, la production d'informations erronées, le détournement d'actifs à d'autres fins, etc. Le rôle du comité est de ce fait primordial pour non seulement encadrer l'utilisation des technologies, mais également surveiller le bon fonctionnement général. Avec des comités généralement non fonctionnel, l'appropriation technologique reste un grand défi pour les financiers qui malgré cette faiblesse sont sous une obligation légale de l'OHADA de mettre en place des dispositifs essentiels, sans que cela ne soit véritablement accompagné au niveau stratégique. Conséquence les financiers sont dans un univers régalién incompris par les autres collègues, dans lequel ils sont souvent accusés de freiner les activités. L'intégration des procédures ainsi que la permanence dans l'utilisation des applications sont idéales lorsque la proposition, la mise en œuvre et le suivi sont faits par un comité bien constitué et fonctionnel.

Les compétences sociales

Elles sont plusieurs fois revenues dans la préparation des financiers et figurent parmi les manquements à combler pour apporter de meilleurs services aux projets de développement. Le problème central reste le manque d'uniformisation de l'offre, ce qui fait que les profils formés présentent des niveaux de compétence en déphasage avec les exigences des projets de développement. Mieux, la forte digitalisation autour de la finance des projets rend les fonctions basiques désuètes. Les meilleurs ne seront donc pas (ou plus) sélectionnés selon leurs capacités à enregistrer ou à exercer des tâches manuelles et répétitives. Dans ce sillage, l'offre est très fournie avec plusieurs institutions et centres de formation en gestion financière, mais reste justement tournée vers le niveau opérationnel, et pas assez vers l'approche stratégique de la finance. Mieux, les contenus de cette offre s'appuient majoritairement sur la finance d'entreprise et la recherche de profit. La vision stratégique requiert de maintenir les exigences de conformité, mais également de franchir le cap qui permet de satisfaire les besoins et la performance organisationnelle. Ce que nous pouvons retenir de l'étude, c'est que les compétences sociales sont plusieurs fois ressorties comme essentielles dans cette perspective, surtout à anticiper, communiquer et influencer les prises de décision. Une mention spéciale est faite au bilinguisme, qui a obtenu plus de 70% des compétences à développer selon les acteurs. Les langues les plus utilisées au Cameroun sont le français et l'anglais, avec une très forte distribution de bailleurs de fonds orientés vers l'anglais. Le bilinguisme reste donc un atout majeur de la compétitivité des profils, aussi bien

dans le langage courant que dans celui des affaires. Insister sur la préparation des profils, c'est également permettre à ces profils de se déployer sur les meilleures offres d'emploi quelque soit l'exigence de langue, surtout que des outils comme MICROSOFT OFFICE, QUICKBOOKS, SUNSYSTEMS, ORACLE et d'autres ERP populaires sont édités en anglais.

CONCLUSION

Au terme de l'étude nous pouvons tout d'abord noter l'importance que revêt la finance dans un projet de développement. La finance alloue les ressources activités pour permettre d'atteindre les objectifs, mais doit aussi s'assurer que le projet global respecte ses engagements en matière de fonctionnement. Au Cameroun, les projets de développement ont pris une grosse ampleur, permettant non seulement de contribuer au développement économique du pays, mais aussi de se positionner parmi les employeurs les plus prisés. L'apparition de nouvelles technologies bouscule les manières de travailler et remet en cause le futur de la fonction finance. Dans un premier temps, nous avons vu que la finance doit couvrir plusieurs autres domaines afin de maintenir le projet sur pied. L'évolution de la finance doit inclure une multidisciplinarité plus poussée mais aussi une organisation plus stratégique autour des technologies de l'information et de la communication. Dans un second temps, nous avons présenté les impacts de ces changements sur la préparation des financiers. Dans ce sillage, des propositions ont été faites pour non seulement mettre à jour les mécanismes de formation, afin d'y inclure plus de contenu relatif au fonctionnement des projets de développement, mais également plus d'aptitudes de management et de leadership.

Nous pouvons donc conclure l'étude en disant qu'une meilleure appropriation des technologies de l'information, au niveau individuel et organisationnel, changera indubitablement la fonction finance. L'automatisation des fonctions de base permet de se focaliser sur des actions de plus haut niveau, devant permettre d'être plus collaboratif que régalién, et donc de parvenir à des projets plus efficaces. Cela nécessitera des changements profonds au niveau des financiers, mais aussi des acteurs de la formation. Les modules doivent sensibiliser sur la finance des projets et porter un accent significatif sur les aptitudes de collaboration pour apporter de la valeur.

RÉFÉRENCES

- Bothwell, C., Barthel, N., Plavevski, O., Keisling, K., Kulick, D., Keith, K., . . . Perera, Y. (2014). *ORGANIZATIONAL GUIDE TO ICT4D: Leveraging Technology for International Development*.
- Centre de Ressources sur les Entreprises et les Droits de l'Homme. (2021, Mars). *Cameroun: Les entreprises ont licencié plus de 11 000 employés à cause du Covid-19, selon l'Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle*. Récupéré sur Centre de Ressources sur les Entreprises et les Droits de l'Homme: <https://www.business-humanrights.org/fr/derni%C3%A8res-actualit%C3%A9s/cameroun-les-entreprises-ont-licenci%C3%A9-plus-de-11-000-employ%C3%A9s-%C3%A0-cause-du-covid-19-selon-lobservatoire-national-de-lemploi-et-de-la-formation-professionnelle/>
- CRS. (2018). *ICT4D AS A CRITICAL TOOL IN HUMANITARIAN SETTINGS*. CRS.
- Djoumessi, Y. F. (2020, Aout). The Adverse Impact of the Covid-19 on Labor Market in Cameroon. *HAL*.
- ECOMATIN. (2022, Septembre 15). *Le taux de pénétration d'internet au Cameroun passe à 36,5% en 2022 contre 4,3% en 2010*. Récupéré sur ECOMATIN: <https://ecomatin.net/le-taux-de-penetration-dinternet-au-cameroun-passe-a-365-en-2022-contre-43-en-2010/>
- Gouvernement du Canada. (2021, septembre 02). *Échantillonnage non probabiliste*. Récupéré sur Statistique Canada: <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Hernández Sampieri et al. (2014). *Methodologia de la investigacion* (éd. 6). MCGRAW-HILL.
- JEUNE AFRIQUE. (2018, Mai 29). *Afrique : les chiffres pour comprendre le chômage des jeunes*. Récupéré sur JEUNEAFRIQUE: <https://www.jeuneafrique.com/emploi-formation/561062/afrique-les-chiffres-pour-comprendre-le-chomage-des-jeunes/>
- JEUNE AFRIQUE. (2019, Aout 19). *Enseignement supérieur : l'Afrique du Sud et l'Égypte assoient leur leadership continental dans le classement de Shanghai 2019*. Récupéré sur JEUNEAFRIQUE: <https://www.jeuneafrique.com/emploi-formation/561062/afrique-les-chiffres-pour-comprendre-le-chomage-des-jeunes/>

formation/816901/classement-de-shanghai-2019-lafrique-du-sud-et-legypte-
confirment-leur-leadership-continental/

Milot, J. (2015, Octobre 20). Échantillonnage boule de neige. France.

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE LA PLANIFICATION ET DE L'AMÉNAGEMENT
DU CAMEROUN. . (2012). *DOCUMENT DE STRATÉGIE DE PARTENARIAT AU
DÉVELOPPEMENT DU CAMEROUN*. Yaoundé.

NSANGOU, A. (2020, Décembre 17). *cameroon-tribune*. Récupéré sur Cameroon Tribune:
[https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/37202/fr.html/competitivite-
entreprises-lincontournable-transformation-digitale](https://www.cameroon-tribune.cm/article.html/37202/fr.html/competitivite-entreprises-lincontournable-transformation-digitale)

OCDE. (2005). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement.

OCHA. (2018, Novembre 09). *Cameroun - Liste des contacts humanitaires au 09-Nov-18*.
Récupéré sur OCHA:
[https://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/cameroon/document/cameroun-
liste-des-contacts-humanitaires-oct-2018](https://www.humanitarianresponse.info/fr/operations/cameroon/document/cameroun-liste-des-contacts-humanitaires-oct-2018)

Pr Viviane ONDOUA BIWOLÉ. (2020). *IMPACT DE LA PANDÉMIE DU COVID-19 SUR
L'EMPLOI AU CAMEROUN (IPEC)*. Yaoundé: Friedrich Ebert Stiftung.

SALES-HACKING. (2022). Pourquoi Internet a changé le monde ?

TALENT2AFRICA. (2018, Janvier 18). *Finances et Comptabilité: Un des profils les plus
recherches en Afrique*. Récupéré sur TALENT2AFRICA:
<https://talent2africa.com/finances-comptabilite-en-afrique/>

ANNEXES

Annexe 1: Liste des bailleurs de fonds au Cameroun selon leur stratégie de partenariat

Agence de financement	Procédures disponibles	Procédure associée
AFD - French Development Agency	Oui	AFD
AMBABELGIQUE - Ambassade of Belgium kingdom	Non	N/A
AMBAJAPON - Japan Ambassade	Non	N/A
BDC - Banque de Développement de Chine	Non	N/A
Belfius Banque Belgique SA	Non	N/A
Canada	Non	N/A
CIDA - Canadian International Development Agency	Non	N/A
CommerzBank	Non	N/A
Deutsche Bank S.A.E of Espana	Non	N/A
Dexia Banque Belgique SA	Non	N/A
EximBank China	Non	N/A
EximBank Corée du Sud	Non	N/A
EximBank India	Non	N/A
Exim-Bank of USA	Non	N/A
EXPORT CREDIT BANK OF TURKEY, INC	Non	N/A
FKDEA - Fonds Koweïtien pour le Développement Économique Arabe	Non	N/A
Foundation AZIZ Mahmut Hidayi Vakfi of Turkey	Non	N/A
GIZ - German Agency for Technical Cooperation	Non	N/A
ICBC- Industrial and Commercial Bank of China	Non	N/A

ICO - Instituto de Credito Oficial Espana	Non	N/A
Intesa San Paolo	Non	N/A
JICA - Japan International Cooperation Agency	Non	N/A
KBC Bank of Belgium Kingdom	Non	N/A
KFW - German Cooperation Bank	Non	N/A
KOICA - Korea International Cooperation Agency	Non	N/A
Raffaisen Bank International d'Autriche	Non	N/A
SFD - Saudi Fund for Development	Non	N/A
SG New-York - Société Générale New-York	Non	N/A
SG Paris - Société Générale Paris	Non	N/A
ZTE-CORPORATION	Non	N/A
ACBF - African Capacity Building Foundation	Oui	ACBF
ADB - African Development Bank	Oui	ADB
ADF - African Development Fund	Oui	ADB
BADEA - Arab Bank for Economic Development in Africa	Non	N/A
BDEAC - Development Bank of Central African States	Non	N/A
BID - Banque Islamique de Développement	Non	N/A
EDF - European Development Fund	Oui	COMMISSION EUROPEENNE
EIB - European Investment Bank	Non	N/A
FGEF - French Global Environment Facility	Non	N/A
IDA - International Development Association	Oui	World Bank - CAA
IFAD - International Fund for Agricultural Development	Oui	IFAD

ITFC – International Islamic Trade Finance Corporation	Non	N/A
NSF - Nigerian Spécial Funds	Non	N/A
OFID - Fonds de l'OPEP pour le Développement International	Non	N/A
PNUD - United Nations Development Programme	Oui	UN
UNFPA - United Nations Population Fund	Oui	UN
UNICEF - United Nations Children's Fund	Oui	UN
WFP - World Food Programme	Oui	UN
Plusieurs gouvernements	Oui	PEFA

Annexe 2: Liste additive des bailleurs de fonds au Cameroun selon bureau OCHA

Agence de financement	Procédures disponibles	Procédure associée
Action Contre la Faim - France (ACF-France)	Non	N/A
Actions pour la Biodiversité et Gestion des Terroirs (ABIOGeT)	Non	N/A
Adventist Development and Relief Agency (ADRA)	Non	N/A
Africa Humanitarian Action (AHAAction)	Non	N/A
African Initiative for Relief & Development (AIRD)	Non	N/A
Association pour le Développement Économique et Social (ADES)	Non	N/A
Afrique Solidarité - Suisse (ASOL-Suisse)	Non	N/A
Agence Humanitaire Africaine (AHAfricaine)	Non	N/A
Association Ciel Bleu International (Ciel Bleu)	Non	N/A
Care International (CARE)	Non	N/A
Catholic Relief Services (CRS)	Oui	CRS

Comité Diocésain des Activités Sociales - Caritas (CODAS-CARITAS)	Non	N/A
Community Health and Emergency Board (COHEB)	Non	N/A
COOPI (COOPI)	Non	N/A
Danish Refugee Council (DRC)	Non	N/A
Equal Access (EA)	Non	N/A
FAIRMED (FAIRMED)	Non	N/A
Fondation Bethléem de Mouda (FB)	Non	N/A
Good Neighbors (GN)	Non	N/A
Helen Keller International (HKI)	Non	N/A
ICAP-Columbia University (ICAP)	Non	N/A
International Emergency and Development Aid Relief (IEDA Relief)	Non	N/A
International Medical Corps (IMC)	Non	N/A
International NGO Safety Organisation (INSO)	Non	N/A
International Rescue Committee (IRC)	Non	N/A
InterSOS (INTEROSOS)	Non	N/A
Lutheran World Federation (LWF)	Non	N/A
Jesuit Refugee Service (JRS)	Non	N/A
Médecins du Monde Suisse (MDM-S)	Non	N/A
Médecins Sans Frontières Suisse (MSF-CH)	Non	N/A
Mission Clarté (MC)	Non	N/A
Nascent Solutions (Nascent)	Non	N/A
Norwegian Refugee Council (NRC)	Non	N/A
Plan International (Plan)	Non	N/A
Première Urgence Internationale (PUI)	Non	N/A
Rescue Team (Rescue)	Non	N/A
Sightsavers Cameroon (SIGHTSAVERS)	Oui	SIGHTSAVERS
Solidarités d'Afrique (SdA)	Non	N/A
Solidarités International (SI)	Non	N/A

The Alliance for International Medical Alliance (ALIMA)	Non	N/A
Well Grounded (WG)	Non	N/A
Comité International de la Croix-Rouge (CICR)	Non	N/A
SOS Village d'Enfants (SOS)	Non	N/A
Croix-Rouge Française (CRF)	Non	N/A
Croix-Rouge Camerounaise (CRC)	Non	N/A
Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)	Non	N/A
Agence des États-Unis pour le développement international (USAID)	Oui	US
Arci Cultura e Sviluppo (ARCS)	Non	N/A
Centers for Disease Control and Prevention (CDC)	Oui	US
Cooperation Allemande (GIZ)	Non	N/A
Department for International Development - UK (DFID)	Oui	PEFA
Netherland Development Agency (SNV)	Non	N/A
Service de la Commission européenne à l'aide humanitaire et à la protection civile (ECHO)	Oui	COMMISSION EUROPEENNE
Plusieurs acteurs du secteur privé	Oui	FMD Pro Guide

Annexe 3: Liste des bailleurs de fonds sans présence physique et intervenants au Cameroun selon les connaissances de l'auteur

Agence de financement	Procédures disponibles	Procédure associée
The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria	Oui	GLOBAL FUND
Gavi	Oui	GAVI