

EFFICACITÉ DES MÉCANISMES ANTI-FRAUDE FACE AUX PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS À BUT NON LUCRATIF (OBNL) AU BURKINA FASO : ANALYSE DES PERCEPTIONS DES EMPLOYÉS

ZOUNGRANA Patrice

Doctorant, Université Joseph KI-ZERBO

patricezoungr@gmail.com

ZAONGO Lucien

Enseignant Chercheur, Université Joseph KI-ZERBO

zaongolucien@yahoo.fr

Résumé

Cette recherche examine les perceptions des employés sur l'efficacité des mécanismes anti-fraude dans les organisations à but non lucratif (OBNL) de développement au Burkina Faso, en lien avec leurs pratiques de gouvernance. Au total, vingt-quatre (24) entretiens semi-directifs ont été menés et analysés à l'aide du logiciel NVivo 12 Pro. Les résultats montrent que, même si des dispositifs de prévention et de détection existent, leur efficacité perçue est entravée par la crainte de représailles, le manque de formation, l'absence de protection pour les lanceurs d'alerte et des pratiques de gouvernance peu transparentes. La culture éthique, la transparence et la participation active des employés apparaissent comme des leviers essentiels pour renforcer la lutte contre la fraude. Cette étude permet de mieux ajuster les stratégies de lutte contre la fraude en fonction des réalités du Burkina Faso.

Mots clés : *mécanismes anti-fraude, gouvernance, culture éthique, OBNL, Burkina Faso.*

Abstract

This research examines employees' perceptions of the effectiveness of anti-fraud mechanisms in non-profit development organizations (NPOs) in Burkina Faso, in relation to their governance practices. A total of twenty-four (24) semi-structured interviews were conducted and analyzed using NVivo 12 Pro software. The results show that, even though prevention and detection mechanisms exist, their perceived effectiveness is hampered by fear of reprisals, lack of training, lack of protection for whistleblowers, and opaque governance practices. Ethical culture, transparency, and active employee participation appear to be essential levers for strengthening the fight against fraud. This study makes it possible to better tailor anti-fraud strategies to the realities of Burkina Faso.

Keywords: *anti-fraud mechanisms, governance, ethical culture, NPO, Burkina Faso*

Introduction

La fraude au travail, également appelée fraude organisationnelle est un phénomène omniprésent qui touche toutes les organisations, qu'elles soient à but lucratif ou non. Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2022), les pertes dues à la fraude s'élèvent en moyenne à 5% du chiffre d'affaires annuel des organisations, soit une perte médiane d'environ 150 000 \$, avec un délai moyen de détection de 18 mois. Ces chiffres montrent que de nombreux cas échappent totalement à la vigilance des dispositifs internes. Les OBNL ne sont pas épargnées. Elles représentent 9% des organisations affectées, avec une perte médiane estimée à 60 000 USD (ACFE, 2022). Les dirigeants et les fondateurs, impliqués dans 34% des cas de fraude, ainsi que les gestionnaires (32% des cas) apparaissent comme des acteurs centraux dans ces malversations (KPMG, 2016). L'absence de pratiques de gouvernance rigoureuses accentue donc leur vulnérabilité. Les OBNL jouent un rôle fondamental dans la stabilité et le développement des communautés. Elles interviennent dans des domaines essentiels tels que la santé et l'éducation. Toutefois, leur fragilité face aux risques de fraude compromet leur crédibilité et leur capacité à mobiliser des financements. Cette vulnérabilité est d'autant plus préoccupante dans des contextes socio-économiques fragiles comme celui du Burkina Faso. En effet, le pays se caractérise par des défis multiples tels qu'un taux de pauvreté élevé atteignant 43,2% (INSD, 2021), une insécurité persistante et un climat marqué par la faiblesse des pratiques en matière de transparence et d'intégrité. Le REN-LAC (2023) évalue la transparence de la gestion des ressources à 4,1/10 et l'intégrité moyenne à 3,5/10, situant le niveau global de gouvernance à seulement 45,1/100. Les OBNL, fortement dépendantes des financements externes, évoluent donc dans un environnement où la reddition de comptes et la transparence apparaissent comme des conditions indispensables à la confiance des bailleurs et des bénéficiaires (ACFE, 2024). Or, Arroyo et Smaili (2023) soulignent

que ces organisations disposent souvent de contrôles internes limités et systèmes de signalement peu efficaces, renforçant ainsi l'exposition à la fraude.

L'actualité récente illustre ces vulnérabilités. En juillet 2025, le Coordonnateur général d'une OBNL a été interpellé à Kaya (Burkina Faso) par la Police Nationale pour un détournement présumé de 170 millions FCFA. Ce cas met en lumière les failles de gouvernance et la nécessité urgente de renforcer la transparence et la redevabilité au sein des OBNL burkinabè.

Face à ces constats, la mise en place de mécanismes anti-fraude apparaît comme une condition essentielle à la survie et à la légitimité des OBNL. Ces dispositifs visent non seulement à prévenir le détournement d'actifs et à garantir la bonne utilisation des fonds, mais aussi à restaurer la confiance des parties prenantes (Smaili & Arroyo, 2019). Toutefois, leur efficacité ne peut être appréciée uniquement à travers leur existence formelle. Elle dépend largement des perceptions des employés, acteurs centraux dans leur mise en œuvre. En effet, les employés sont les premiers observateurs des pratiques quotidiennes, confrontés directement aux dysfonctionnements ou aux manquements. Leur proximité avec les opérations leur permet d'apporter un regard pragmatique sur l'efficacité des mécanismes et sur les conditions réelles de leur application. Plusieurs études confirment que la confiance des employés dans les contrôles internes et dans la transparence des pratiques de gouvernance est un déterminant clé de leur propension à signaler les irrégularités (Smaili & Arroyo, 2023).

De cette problématique se dégage la question de recherche suivante : **Comment les employés perçoivent-ils l'efficacité des mécanismes anti-fraude dans les organisations à but non lucratif (OBNL) de développement au Burkina Faso, et quel rôle attribuent-ils aux pratiques de gouvernance au sein de ces organisations ?** Quatre questions spécifiques en découlent : (1) quels mécanismes anti-fraude les employés identifient-ils dans les OBNL de développement au Burkina Faso ? (2) comment les employés perçoivent-ils l'efficacité de ces mécanismes ? (3) quels

obstacles les employés rencontrent-ils dans l'application de ces mécanismes anti-fraude ? (4) comment les employés perçoivent-ils le rôle du leadership et de la gouvernance dans l'efficacité des dispositifs anti-fraude ?

L'objectif général de cette recherche vise à analyser les perceptions des employés quant à l'efficacité des mécanismes anti-fraude au sein des OBNL de développement au Burkina Faso, et d'examiner les perceptions relatives au rôle des pratiques de gouvernance dans cette efficacité.

De façon spécifique, il s'agit : (1) d'identifier les dispositifs anti-fraude existants et reconnus par le personnel dans ces OBNL ; (2) d'analyser les perceptions des employés quant à l'efficacité des différents mécanismes anti-fraude ; (3) d'explorer les obstacles susceptibles de freiner l'application des dispositifs, et enfin (4) d'examiner les perceptions des employés relatives au rôle de la gouvernance et de l'exemplarité des dirigeants dans l'efficacité des dispositifs anti-fraude.

Le présent article présente tout d'abord le cadre théorique de l'étude. Ensuite la méthodologie adoptée est explicitée, suivie des résultats et de la discussion.

1. Cadre théorique de l'étude

Notre cadre théorique présente dans un premier temps la clarification de certains concepts essentiels de l'étude à savoir les concepts : organisation à but non lucratif (OBNL), gouvernance et fraude ; puis dans un second temps les théories sur lesquelles nous nous appuyons pour analyser les perceptions des employés.

Scott et Davis (2016) considèrent l'organisation comme une entité sociale composée de personnes qui coordonnent délibérément leurs activités pour atteindre des objectifs communs. Sur cette base, les OBNL, telles que définies par le Bureau de la coopération internationale, sont des entités qui ne visent pas à faire du profit, mais qui s'engagent à promouvoir des causes sociales ou humanitaires. Les OBNL incluent les ONG, les agences de

coopération, les fondations et les associations qui œuvrent dans des domaines variés tels que la santé, l'éducation et le développement socio-économique.

Cette définition est soutenue par des recherches telles que celles de Cornforth (2012), qui met en lumière l'importance de la gouvernance dans les organisations, tandis que Stone et Ostrower (2007) insistent sur la responsabilité et la transparence, conditions indispensables pour maintenir la confiance des parties prenantes. Quant à Billis (2010), il souligne que les OBNL jouent un rôle innovateur dans la recherche de solutions sociales, tandis que Alcock (2010) rappelle qu'elles servent de voix pour les populations marginalisées, en plaidant pour des changements politiques et sociaux. Ainsi, les OBNL s'imposent comme des acteurs essentiels du développement social et économique, mais leur efficacité dépend de leur capacité à instaurer une gouvernance crédible.

Selon Rhodes (1996), la gouvernance renvoie à des réseaux inter organisationnels autoorganisés participant à la coordination et à l'action collective. Elle englobe à la fois les mécanismes formels et informels qui orientent les décisions et les actions des acteurs au sein d'une organisation. Van Puyvelde et al., (2016) insistent sur le rôle de la gouvernance stratégique, tandis que McDonnell & Rutherford (2018) soulignent que l'opacité des pratiques organisationnelles alimente la méfiance et inhibe les comportements de dénonciation.

Dans le contexte des OBNL, la gouvernance se concentre sur la manière dont ces entités sont dirigées tout en poursuivant des missions sociales plutôt que des objectifs de profit. Cornforth (2004) définit la gouvernance dans ce cadre comme les systèmes et processus qui assurent la direction générale, le contrôle et la responsabilité d'une organisation. Celui-ci doit assurer la responsabilité fiduciaire, la transparence, la reddition des comptes et la participation des parties prenantes (Cornforth, 2003). Toutefois, plusieurs défis demeurent : la complexité des structures (Young, 2001), la rareté des ressources (Brown, 2005), et les

pressions externes des bailleurs de fonds (Cornforth, 2012). Ces contraintes réduisent leur capacité à instaurer des mécanismes robustes de gouvernance à mesure de lutter efficacement contre la fraude.

Selon l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE, 2022), la fraude est un acte intentionnel de tromperie ou de dissimulation pour obtenir un avantage indu. Cependant la fraude organisationnelle est définie comme un acte intentionnel visant à obtenir un gain illicite, souvent au détriment des ressources de l'organisation. Pour Button et Gee (2013), la fraude organisationnelle est l'utilisation abusive d'une position dans une organisation, avec ou sans la complicité d'autres membres, dans le but de détourner des ressources, manipuler des résultats ou violer des règles internes ou externes, souvent au détriment de l'organisation elle-même. Dans une OBNL, ce type de fraude est préoccupant car il menace les ressources destinées à des bénéficiaires vulnérables, dans des contextes de grande précarité.

Dans les OBNL, plusieurs types de fraudes sont couramment observées. Ils incluent le détournement de fonds, la fausse comptabilité et l'abus de pouvoir (Denman, 2019) ; la collusion avec des fournisseurs et la surfacturation (Greenlee et al., 2007) ; les conflits d'intérêts, souvent présents lorsque les contrôles internes sont faibles (Meisner, 2017) ; et la manipulation des rapports d'activités, utilisée pour obtenir des reconductions de financement (Saxton & Neely, 2019). Ces formes de fraudes, souvent discrètes mais répétitives, sont aggravées par la vulnérabilité structurelle des OBNL, notamment en Afrique de l'Ouest, où une faible culture du contrôle, une rotation limitée des postes et une absence d'audits réguliers rendent ces organisations particulièrement exposées (Meisner, 2017). La fraude interne dans les OBNL pose plusieurs enjeux financiers, car les fraudes détériorent les ressources financières, affectant directement les missions sociales (Holtfreter, 2008), la confiance des donateurs (Smaili & Arroyo, 2019), et la légitimité morale. De plus, un incident de fraude peut remettre en cause la légitimité de

l'organisation, entraînant des conséquences graves comme le gel des financements et la perte de réputation (Verschoor, 2015).

Dans ce contexte, les employés jouent un rôle crucial dans la détection et la prévention de la fraude. Leur volonté de signaler des irrégularités dépend de leur perception de l'honnêteté de la direction et de la transparence des pratiques. Un manque d'exemplarité de la part des dirigeants ou une absence de protection pour les lanceurs d'alerte peut conduire à des comportements de retrait ou de résignation (Holtfreter, 2008 ; Verschoor, 2015). Pour contrer la fraude, il est essentiel de promouvoir des mécanismes anti-fraude efficaces fondés sur l'éthique, la redevabilité et la participation active des employés. L'efficacité des mécanismes repose sur leur capacité à prévenir, détecter, adapter et favoriser la collaboration. Cohen (2007) et Walker (2019) soulignent la nécessité d'allier performance technique et efficacité économique, tandis que Becker (1968) et Kaptein (2011) mettent en avant l'effet dissuasif et la culture éthique. Ces dimensions forment une approche intégrée et systémique, indispensable à la crédibilité et à la durabilité des dispositifs anti-fraude, notamment dans les OBNL (Chui & Matson, 2019 ; Ortega-Rodriguez, 2023).

Gallagher et Radcliffe (2002) notent que beaucoup d'OBNL, notamment de petite taille, manquent de mécanismes efficaces, compromettant ainsi leur capacité à résister à la fraude. Near et Miceli (1985) montrent que le signalement d'actes frauduleux est fondamentalement conditionné par l'engagement et la motivation tels qu'ils sont perçus par les employés eux-mêmes. Cependant, Rothschild (2013) rappelle que la culture organisationnelle conditionne la dénonciation, tandis que Harris et al. (2017) montrent qu'un manque de clarté dissuade le signalement. Ainsi, une gouvernance éthique et transparente (Parker & Bradley, 2000) est perçue comme un levier d'efficacité des dispositifs.

Le cadre conceptuel de cette recherche s'appuie sur un ensemble de théories complémentaires permettant d'analyser les perceptions

des employés concernant l'efficacité des mécanismes anti-fraude dans les OBNL de développement au Burkina Faso.

Ainsi, les théories du comportement organisationnel, telles que la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la théorie de la justice organisationnelle (Moorman, 1991), offrent un cadre utile pour analyser la façon dont les employés interprètent leur rôle en tant qu'acteurs centraux des mécanismes anti-fraude.

La théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), considère que toute organisation doit tenir compte des intérêts de l'ensemble des acteurs concernés par ses activités, qu'ils soient internes (employés, dirigeants) ou externes (bailleurs de fonds, bénéficiaires, communautés locales). Dans le contexte des OBNL, cette théorie est d'autant plus pertinente que leur légitimité repose sur la confiance des parties prenantes, notamment les employés qui sont au cœur des opérations quotidiennes et qui sont souvent les premiers témoins des dysfonctionnements internes. Selon Mitchell, Agle et Wood (1997), la reconnaissance d'un acteur comme partie prenante dépend de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence de ses revendications. Or, les employés disposent d'une légitimité fondamentale dans la lutte contre la fraude puisqu'ils peuvent, par leurs perceptions, renforcer ou affaiblir l'efficacité des mécanismes anti-fraude. Une gouvernance qui ignore les attentes des employés en matière d'éthique et de transparence crée un climat organisationnel défavorable à la prévention de la fraude.

La théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) explore comment les perceptions d'équité façonnent les comportements des membres d'une organisation. Elle comprend quatre dimensions : la justice distributive (équité perçue dans la répartition des ressources), la justice procédurale (équité des processus décisionnels), la justice interactionnelle (qualité des relations interpersonnelles) et la justice informationnelle (transparence et clarté des informations reçues). Colquitt et al. (2001) montrent que ces perceptions influencent directement les comportements. Smaili et Arroyo (2019) confirment que la perception d'un climat de justice accroît l'utilisation des mécanismes de dénonciation.

Bandura (1986), avec sa théorie de l'apprentissage social, soutient que les comportements des employés se construisent par l'observation des modèles hiérarchiques. Ainsi, un leadership éthique et exemplaire peut favoriser l'émergence d'une culture organisationnelle intègre. De même, selon Schein (1992), la culture organisationnelle c'est-à-dire l'ensemble des normes partagées-conditionne la manière dont les mécanismes formels sont perçus et utilisés. Si les employés perçoivent que la direction tolère certains abus ou dissimule des irrégularités, ils risquent d'intérioriser des comportements similaires, affaiblissant ainsi l'efficacité des dispositifs de contrôle.

La littérature récente (Ortega-Rodriguez, 2023 ; Chapman 2022 et Chui & Matson, 2019) confirme que l'efficacité des dispositifs dépend de leur intégration culturelle et de la perception des employés. Onesti (2023), Archambeault & Webber (2017), Saxton & Neely (2019) constatent que des systèmes bien conçus restent utilisés lorsqu'ils sont jugés risqués ou manipulables. Des travaux récents sur les OBNL montrent qu'en Afrique de l'Ouest, la présence des mécanismes de contrôle accroît la transparence perçue, mais leur application reste limitée. Au Burkina Faso, REN-LAC (2023) et Ouédraogo (2019) révèlent de graves lacunes en matière de contrôle et de protection des lanceurs d'alerte. La gouvernance des ONBL burkinabè est caractérisée par des pratiques largement informelles, un déficit de contre-pouvoirs et une dépendance aux bailleurs de fonds (Van Puyvelde et al., 2016 ; McDonnell & Rutherford, 2018). Mesmer-Magnus & Viswesvaran (2005) montrent que la dénonciation dépend de la confiance dans les dispositifs et de l'absence de représailles. Park et Blenkinsopp (2009) confirment que le risque de sanctions pousse au silence, tandis que Smaili & Arroyo (2019) démontrent que la protection des dénonciateurs est une condition d'efficacité. Dans le contexte burkinabè, Abo et Kaboré (2022) rappellent que l'instabilité institutionnelle et les logiques communautaires limitent la transparence et favorisent la réticence des employés à dénoncer. Dans cette perspective, l'analyse des perceptions des employés

apparaît comme une voie théorique pertinente pour apprécier la crédibilité réelle des dispositifs anti-fraude au sein des OBNL.

Après cette première section consacrée au cadre théorique de la recherche, nous explorons dans la section suivante le cadre méthodologique.

2. Cadre méthodologique de notre recherche

Dans la présente recherche, nous adoptons une démarche qualitative fondée sur une posture interprétativiste. L'objectif est de comprendre comment les employés des OBNL de développement au Burkina Faso perçoivent l'efficacité des mécanismes anti-fraude et les pratiques de gouvernance qui les accompagnent. Dans cette perspective, la réalité organisationnelle est appréhendée à travers les significations que les acteurs attribuent à leurs expériences et interactions (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). Il ne s'agit donc pas de mesurer statistiquement l'efficacité des dispositifs, mais d'analyser leur efficacité telle qu'elle est vécue et interprétée. L'approche qualitative est adaptée à l'étude de phénomènes sensibles comme la fraude, le signalement ou la confiance dans les mécanismes internes. Elle permet d'accéder aux discours et représentations des acteurs en tenant compte des contextes sociaux et organisationnels (Denzin & Lincoln, 2011 ; Creswell, 2013 ; Patton, 2015). La démarche a combiné une logique inductive, pour faire émerger des catégories, (Gioia et al., 2013), et une logique déductive, structurée par les dimensions du guide d'entretien (Paillé & Mucchielli, 2016).

Ainsi, l'outil principal de cette recherche est l'entretien semi-directif, qui combine un cadre thématique et une flexibilité conversationnelle. Kvale et Brinkmann (1996) le recommandent pour explorer les représentations subjectives et Quivy & Van Campenhout (2011) rappellent qu'il est adapté à des thématiques sensibles comme la fraude et l'éthique organisationnelle. Ce choix donne aux enquêtés la liberté d'exprimer leur expérience.

Le guide d’entretien a été élaboré à partir de la revue de littérature, des objectifs spécifiques et de la problématique, puis validé lors de pré-tests conformément aux recommandations de Milles, Huberman & Saldana (2014). Il couvre plusieurs thématiques essentielles, présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des thématiques et orientations du guide d’entretien

Thèmes	Orientations des thématiques
1-Mécanismes anti-fraude existants	Identifications des dispositifs en place, sources formelles et informelles.
2-Perceptions de l’efficacité	Jugement des employés sur la performance des dispositifs anti-fraude.
3-Obstacles rencontrés	Freins pratiques, organisationnels, culturels à la mise en œuvre des dispositifs.
4-Gouvernance et éthique organisationnelle	Engagement perçu de la direction ; Transparence ; Leadership éthique.
5-Propositions d’amélioration	Suggestions des employés pour renforcer les mécanismes et améliorer la gouvernance.

Source : construction des auteurs

Ce dispositif favorise l’expression libre et nuancées des répondants, permettant d’explorer la diversité des perceptions sur l’efficacité des mécanismes anti-fraude dans les OBNL Burkinabè. Des entretiens se sont déroulés entre mai et juillet 2025, dans des conditions garantissant la l’anonymat et la confidentialité après que le consentement éclairé ait été obtenu. La durée moyenne des entretiens a été de quarante-cinq minutes (45 mn). Certains entretiens ont été réalisé en présentiel et d’autres par

visioconférence (zoom, teams et WhatsApp), afin de faciliter la participation des employés répartis sur différents sites géographiquement distants. Des notes détaillées ont été alors prises et complétées immédiatement. Le corpus comprend donc des transcriptions, des notes de terrain et des documents internes (procédures, chartes d'éthiques, rapport d'audit, etc.).

La population cible regroupe les employés des OBNL reconnues au Burkina Faso, inscrites au registre national du ministère de l'Administration territoriale ou dans le répertoire de la Direction Générale de la Coopération (DGCOOP). Le choix exclut les dirigeants afin de privilégier les employés, considérés comme premiers observateurs et utilisateurs des dispositifs anti-fraude. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations de Glaser & Strauss (1967) sur la pertinence de la sélection des cas.

La diversité sectorielle (santé, éducation, agriculture, environnement, etc.) et géographique est intégrée conformément à Mors (1994) et Strauss & Corbin (1998), afin d'assurer une pluralité de contextes. Un échantillonnage intentionnel a été retenu. Il nous a permis de sélectionner des employés disposant d'une expérience ou d'une connaissance directe des mécanismes de contrôle interne, de prévention de la fraude, de signalement et de gouvernance organisationnelle (Patton, 2002 ; Creswell, 2013). Au total, 24 employés issus de 11 OBNL ont été interviewés. Ils occupaient des fonctions variées et avaient une ancienneté de 1 à 10 ans. La taille de l'échantillon a été déterminée, en suivant le principe de saturation des données décrit par Guest, Bunce & Johnson (2006).

Tableau 2 : Présentation des personnes interviewées

ID Parti-cipant	Organisation anonymisée (code)	Fonction	Ancien neté	Lieu d'affec-tation
P01	OBNL1_P1	Comptable	5	Ouaga-dougou
P02	OBNL1_P2	Agent terrain	2	Zorgho

P03	OBNL1_P3	Chargé des opérations	6	Kou-dougou
P04	OBNL1_P4	Contrôleur financier	3	Dori
P05	OBNL1_P5	Chargé des achats	1	Tenko-dogo
P06	OBNL1_P6	Responsable financier	5	Kaya
P07	OBNL2_P7	Technicien administratif	4	Ziniaré
P08	OBNL2_P8	Chargé des subventions	7	Boromo
P09	OBNL3_P9	Responsable RH	6	Ouaga-dougou
P10	OBNL4_P10	Assistant programme	2	Koupéla
P11	OBNL4_P11	Chargé de suivi-évaluation	3	Ouaga-dougou
P12	OBNL5_P12	Chargé de projet	8	Kaya
P13	OBNL5_P13	Assistant financier	1	Kou-dougou
P14	OBNL6_P14	Responsable logistique	6	Dori
P15	OBNL6_P15	Chargé de projet	5	Ouaga-dougou
P16	OBNL7_P16	Auditeur interne	9	Tenko-dogo
P17	OBNL7_P17	Chargé des contrats	4	Zorgho
P18	OBNL7_P18	Assistant comptable	3	Ouaga-dougou
P19	OBNL8_P19	Responsable programme	10	Boromo

P20	OBNL8_P20	Agent terrain	2	Kaya
P21	OBNL9_P21	Responsable MEAL	7	Ouaga-dougou
P22	OBNL9_P22	Chargé logistique	4	Ziniaré
P23	OBNL9_P23	Chargé financier	5	Dori
P24	OBNL9_P24	Assistant administratif	2	Zorgho

Source : construction des auteurs

La réflexion se repose sur une analyse de contenu thématique inductive et déductive (Paillé & Mucchielli, 2016). Nous avons réalisé notre codage avec NVivo 12 Pro et cela, a suivi trois étapes : ouvert, axial et sélectif. Quatre thèmes principaux ont émergé : mécanismes anti-fraude, efficacité perçue, obstacles, culture éthique et gouvernance. La rigueur a été assurée par la diversification des profils, la triangulation des matériaux, la traçabilité du codage et les retours ponctuels auprès des participants. Les fréquences NVivo indiquent la récurrence relative des sujets, sans valeur statistique. Les résultats ont une portée compréhensive et contextualisée.

Ce choix méthodologique permet de garantir une diversité des points de vue et une richesse des données recueillies.

La section suivante présente les données de l'étude et la discussion qui en résulte.

3. Résultats et discussion

3.1. Résultats

Au total, 24 entretiens semi-directifs sur 25 prévus ont été menés auprès d'employés issus de différentes OBNL. L'analyse thématique de ces 24 entretiens, réalisée avec NVivo 12, a permis d'identifier quatre grandes thématiques structurantes : (1) les

mécanismes anti-fraude existants ; (2) l'efficacité perçue de ces mécanismes ; (3) la culture éthique et les pratiques de gouvernances ; (4) les obstacles à l'application des dispositifs. Les résultats ci-dessous restituent la fréquence des occurrences, les sous-thèmes principaux et des verbatims représentatifs issus du corpus. Il est important de préciser que bien que ces résultats aient été regroupés dans un seul fichier d'analyse sous NVivo 12 Pro, ils représentent l'agrégation des 24 entretiens distincts. Le nombre d'occurrences correspond aux extraits (verbatim) des enquêtés qui ont été codés sous chaque thématique, indiquant ainsi la fréquence avec laquelle les sujets ont été abordés dans les discours.

Tableau 3 : Aperçu synthétique de l'analyse des données par NVivo 12 Pro

Noeuds			
Nom	Fichiers	Références	
Mécanismes antifraude existants		1	89
Procédures internes		1	19
Canaux de signalement		1	11
Contrôles internes		1	38
Formations et sensibilisations		1	21
Efficacité perçue des mécanismes		1	100
Application effective sur le terrain		1	30
Capacité à prévenir les fraudes		1	27
Réactions de la hiérarchie en cas d'alerte		1	23
Résultats concrets observés		1	20
Obstacles à l'application des mécanismes		1	88
Climat de peur ou de méfiance		1	29
Manque de moyens ou de formation		1	21
Silence organisationnel		1	20
Implication des cadres supérieurs et impunité		1	18
Culture éthique et pratiques de gouvernance		1	87
Perception de l'éthique organisationnelle		1	29
Exemple donné par les supérieurs		1	12
Communication interne sur les valeurs		1	15
Confiance dans le système		1	31

Source : données de l'enquête

3.1.1. Mécanismes anti-fraude existants (89 occurrences)

Les dispositifs recensés couvrent un large spectre : canaux de signalement, contrôles internes, formations/sensibilisations et procédures écrites. NVivo recense 89 occurrences associées à cette thématique, détaillées en sous-nœuds.

Canaux de signalement (11 occurrences)

Bien que des adresses électroniques y soient dédiées, des boîtes à suggestions et des systèmes de remontée d'informations en réunion, les participants en signalent une utilisation limitée. « Nous savons qu'il y a une adresse email pour signaler les fraudes, mais en réalité, peu de gens osent s'en servir, surtout quand cela concerne des supérieurs. » (OBNL1_P4). Cette situation est amplifiée par l'absence de mécanismes garantissant l'anonymat effectif des dénonciations.

Contrôles internes (38 occurrences)

Les contrôles (rapprochements, audits internes, les fiches de terrain) sont présents mais appliqués de façon inégale selon les contextes et les interlocuteurs. Comme en témoigne le participant OBNL5_P12 : « Les contrôles existent surtout quand un bailleur exige un rapport, sinon sur le terrain, beaucoup de choses passent entre les mailles du filet ». Cette observation révèle une forme de contrôle de « façade » où les procédures sont appliquées de manière opportuniste.

Formations et sensibilisations

Concernant les formations et sensibilisations, 21 occurrences ont été recensées. Une majorité de participants à l'enquête reconnaît avoir reçu des sessions d'initiation lors de leur intégration, mais relèvent l'absence de formations continues sur la déontologie et la lutte anti-fraude. Le participant OBNL9_P21 précise : « Depuis ma prise de poste, il n'y a pas eu de formations spécifiques. On parle de fraude dans les réunions, mais cela reste superficiel ».

Procédures internes

Enfin, les 19 occurrences relatives aux procédures internes témoignent d'un paradoxe récurrent : si les organisations disposent de manuels de procédures bien formalisés, leur mise en œuvre reste aléatoire. Le participant OBNL2_P7 explique : « Tout est écrit, mais quand il s'agit d'appliquer les procédures, chacun y va selon les circonstances, surtout quand les dépenses sont faites avec les fonds propres ». Ce décalage entre le formalisme documentaire et la réalité opérationnelle illustre les limites des approches purement normatives.

3.1.2. Efficacité perçue des mécanismes (100 occurrences)

La question de l'efficacité réelle des mécanismes anti-fraude a suscité de nombreuses réactions chez les participants, avec 100 occurrences codifiées dans NVivo. Si tous reconnaissent l'existence de dispositifs formels, leur efficacité réelle est perçue comme relative, dépend fortement du contexte d'application et de l'attitude des responsables. Cette thématique regroupe quatre sous-catégories qui mettent en lumière les forces et les limites de ces mécanismes sur le terrain.

Applications efficaces sur le terrain

Les entretiens ont révélé 30 références concernant l'application concrète des mécanismes anti-fraude. Malgré les procédures strictes sur le papier, plusieurs participants indiquent qu'elles sont souvent assouplies ou contournées face aux impératifs opérationnels ou encore en raison de consignes tacites de la hiérarchie. Un chargé des achats (OBNL1_P5) explique : « Sur le papier, tout est bien organisé avec des circuits de validation, mais sur le terrain, on nous demande souvent d'accélérer les choses, quitte à passer certaines étapes de vérifications ». Cette tendance est confirmée par d'autres, qui notent que certains responsables privilégient la rapidité des résultats, notamment le « taux de décaissement » au détriment de la rigueur administrative. Cette

application à géométrie variable constitue, selon eux, un des maillons faibles du dispositif anti-fraude.

Capacité à prévenir les fraudes

La capacité des mécanismes à prévenir efficacement les fraudes a été évoquée à 27 reprises. Si certains participants reconnaissent que les dispositifs permettent de détecter des erreurs de gestion, ils insistent sur leurs limites face à des fraudes plus structurées.

Un responsable logistique (OBNL6_P14) dit ceci : « on a des outils qui permettent de repérer des anomalies simples, comme des écarts de chiffres, mais quand c'est une fraude bien montée, surtout en complicité avec des cadres, ça passe inaperçu ». Ce constat met en lumière l'importance de renforcer les systèmes de détection pour anticiper des fraudes complexes, souvent orchestrées à plusieurs niveaux de responsabilité.

Réactions de la hiérarchie en cas d'alerte

Les réactions de la hiérarchie à la suite des alertes ont généré 23 occurrences dans les entretiens. La majorité des participants juge que la prise en charge des signalements reste dépendante de la personne impliquée dans la fraude, introduisant ainsi un biais dans le traitement des cas.

Une assistante administrative sous l'anonymat OBNL9_P24 confie : « Quand il s'agit d'un agent de terrain ou quelqu'un dont sa tête dérange, les sanctions tombent vite. Mais dès que c'est un cadre, la direction préfère régler ça en interne, sans trop de vagues, sans en informer le bureau d'intégrité au siège ». Ce traitement différencié des cas crée un sentiment d'injustice parmi les employés, qui doutent de l'impartialité des procédures de gouvernance.

Résultats concrets observés

Enfin, 20 occurrences relatent des exemples concrets où les mécanismes ont permis de détecter des irrégularités. Toutefois, ces cas demeurent minoritaires et leur gestion reste souvent insatisfaisante du point de vue des employés. Un auditeur interne

(OBNL7_P16) nous rapporte : « Nous avons détecté une fraude sur une commande de fournitures grâce au rapprochement des bons de livraison. Mais finalement, l'affaire a été étouffée pour protéger certains responsables ». D'autres témoignages indiquent que lorsque les fraudes sont identifiées, les sanctions restent symboliques, ce qui réduit l'effet dissuasif des mécanismes en place.

3.1.3. Culture éthique et pratiques de gouvernance

L'analyse des entretiens met en évidence une perception ambivalente de la culture éthique et des pratiques de gouvernance au sein des OBNL étudiées. Ce thème, qui totalise 87 occurrences, révèle une dissociation entre les discours institutionnels sur l'éthique et les réalités vécues par les employés sur le terrain. Quatre dimensions spécifiques ressortent de cette thématique, à savoir la communication interne sur les valeurs, la confiance dans le système, l'exemple donné par les supérieurs et la perception générale de l'éthique organisationnelle.

Communication interne sur les valeurs

Les échanges avec les participants révèlent (15 occurrences) que la communication des valeurs d'éthique, de transparence et d'intégrité est bien présente dans les documents officiels (manuels, codes de conduites), mais reste insuffisamment incarnée dans la pratique quotidienne. Plusieurs employés évoquent des efforts de sensibilisation ponctuels, souvent liés à des exigences des bailleurs, mais sans réel suivi sur le terrain. Ainsi, un responsable des opérations (OBNL1_P3) souligne : « On reçoit des notes de service qui rappellent les valeurs de transparence, mais honnêtement, sur le terrain, on n'en parle presque jamais. C'est plus satisfaire les bailleurs qu'autre chose. » De même une assistante de programme (OBNL4_P10) ajoute : « Il y a des affiches dans les bureaux qui parlent d'éthique, mais dans les réunions, personne ne remet en question les décisions des supérieurs, même si elles vont à l'encontre de ces valeurs. »

Confiance dans le système

La confiance des employés envers les mécanismes de gouvernance anti-fraude est un enjeu central abordé dans 31 témoignages. Une majorité exprime une méfiance vis-à-vis de l'efficacité réelle de ces dispositifs. Cette défiance s'explique par des expériences passées où des cas de fraude ont été dissimulés ou mal gérés, créant un sentiment d'inefficacité et d'impunité. Lors de notre entretien, un contrôleur financier (OBNL1_P4) déplore : « Franchement, j'ai vu des irrégularités graves être signalées sans aucune suite. Cela donne l'impression que tout dépend de qui est impliqué dans la fraude. » Dans le même sens, un chargé de suivi-évaluation (OBNL4_P11) renchérit : « Même si les procédures existent, les gens n'y croient plus vraiment. Ils disent à quoi bon signaler si rien ne se passe derrière ? »

Exemple donné par les supérieurs

Le comportement des responsables hiérarchiques est souvent cité comme un facteur déterminant dans l'efficacité des mécanismes anti-fraude. Sur les 12 occurrences recensées, plusieurs participants dénoncent des incohérences entre les discours et les pratiques de certains dirigeants. Un chargé des contrats (OBNL7_P17) témoigne : « C'est difficile de parler d'intégrité quand on voit des supérieurs eux-mêmes contourner les règles pour des fournisseurs proches ou pour des collègues « protégés ». » De même une officer RH (OBNL3_P9) affirme : « les dirigeants devraient être les premiers exemples. Mais parfois, ils ferment les yeux sur des situations délicates, surtout quand ça concerne leurs proches collaborateurs. »

Perception de l'éthique organisationnelle

La perception globale de l'éthique au sein des OBNL au Burkina Faso, varie en fonction des expériences individuelles, mais le discours dominant, relevé dans 29 interventions, met en exergue une éthique organisationnelle perçue comme incomplète ou sélective. Si certains reconnaissent des efforts d'intégration de la

transparence dans la gestion, beaucoup estiment que ces efforts restent insuffisants, surtout au niveau de la haute hiérarchie. Un auditeur interne (OBNL7_P16) que nous avons interviewé confie que « L'organisation communique beaucoup sur l'éthique, mais dès qu'il y a un problème sérieux, on privilégie l'image externe au détriment de la vérité. » De manière similaire, un chargé de programme (OBNL8_P19) souligne : « Les principes sont là, mais leur application dépend souvent du contexte et des personnes concernées. Il y a encore beaucoup d'arbitraire dans la gestion des cas sensibles. »

3.1.4. Obstacles à l'application des mécanismes

L'analyse des entretiens fait ressortir que, malgré l'existence de mécanismes anti-fraude formellement définis, leur mise en œuvre se heurte à de nombreux obstacles structurels et culturels. Ce thème, qui totalise 88 occurrences, met en lumière quatre freins principaux : le climat de peur ou de méfiance, l'implications de cadres supérieurs et l'impunité, le manque de moyens ou de formation et le silence organisationnel.

Climat de peur ou de méfiance

Le climat de travail dans plusieurs OBNL étudiés est marqué par une forte réticence à signaler les actes répréhensibles, principalement par crainte de représailles ou de marginalisation. Les 29 mentions de ce facteur soulignent un environnement où la sécurité psychologique des employés n'est pas assurée, ce qui limite leur engagement dans la lutte anti-fraude. Un agent terrain (OBNL8_P20) explique : « Même si je vois quelque chose d'anormal, je préfère me taire. Parce que si tu parles, tu deviens la cible, et ça peut te coûter ton contrat. »

Également une assistante administrative (OBNL9_P24) illustre cette peur en ces termes : « On nous dit qu'on peut signaler sans risque, mais après, on voit des collègues mis à l'écart juste pour avoir parlé. »

Implications des cadres supérieurs et impunité

Sur 18 occurrences recensées, plusieurs témoignages pointent directement l'implication de hauts responsables dans des fraudes ou des irrégularités, suivies d'une absence de sanctions. Cette situation alimente un sentiment d'injustice et décourage toute dénonciation. Le participant OBNL9_P23, chargé de finance, déclare : « Quand c'est un chef qui est impliqué, on trouve toujours une façon d'étouffer l'affaire. C'est cela qui tue la motivation des autres à dénoncer. »

De son côté, une chargée de projet sous le code OBNL6_P15, souligne : « Les mécanismes sont bons sur le papier, mais quand les personnes incriminées sont des cadres, aucune suite n'est jamais de suite donnée ».

Manque de moyens ou de formation

L'insuffisance de ressources matérielles, financières et humaines, relevée dans 21 verbatims, constitue un frein majeur à l'application efficace des mécanismes. Le déficit de formation spécifique ou ciblé sur la fraude est également souligné, notamment en milieu rural.

Un technicien administratif (OBNL2_P7) explique : « Même si on veut appliquer les procédures, on manque souvent de matériel et de formation pour le faire correctement. »

Cette réalité confirme les dires d'un chargé de suivi-évaluation (OBNL4_P11) en ces termes : les formations anti-fraude sont rares et génériques et même souvent réservées au personnel de Ouagadougou. Dans les régions, on se débrouille comme on peut. »

Silence organisationnel

Enfin, 20 occurrences mettent en évidence un phénomène de silence organisationnel, où les cas de fraudes détectés sont traités de manière discrète, voire dissimulés, afin de préserver l'image externe de l'organisation ou de protéger certaines relations internes.

Lors de nos entretiens, un responsable RH (OBNL3_P9) observe : « Quand un problème sort, on en parle entre nous, mais officiellement, ça disparaît vite. On dit que c'est pour ne pas nuire à l'image, mais ça empêche d'avancer. »

Dans le même sens, un autre participant OBNL7_P16 (auditeur interne) affirme : « Il y a des cas qui ne sont jamais communiqués au reste du personnel. On apprend par hasard qu'il y a eu une fraude et que c'est « réglé » en interne. »

Ces constats montrent que, malgré la présence de mécanismes anti-fraude dans la plupart des OBNL étudiées, leur efficacité perçue reste limitée par des facteurs organisationnels, culturels et relationnels. Les résultats seront discutés à la lumière des questions de recherche et confrontés aux travaux théoriques et empiriques existants, afin d'en tirer des enseignements plus larges sur les dynamiques anti-fraude et de gouvernance dans le contexte burkinabé.

3.2. Discussion

Dans cette section, l'analyse des vingt-quatre entretiens met en évidence une réalité nuancée des mécanismes anti-fraude au sein des OBNL dans le contexte burkinabé. Bien que des dispositifs formels existent, leur efficacité est modulée par des facteurs structurels (ressources, procédures), humaines (engagement de la hiérarchie, confiance) et culturels (climat éthique, gestion de pouvoir).

Ces constats issus du terrain confirment la pertinence des perceptions identifiées et rejoignent les dimensions dégagées. Ils s'inscrivent également dans la continuité des cadres théoriques mobilisées dans la revue de littérature, notamment la théorie des parties mobilisées et les approches comportementales de la gouvernance. La discussion qui suit confronte les résultats empiriques aux questions de recherches, en les articulant avec les apports de la littérature et les réalités observées sur le terrain.

3.2.1. Diversité et mise en œuvre des mécanismes anti-fraude

Les résultats de notre recherche montrent que les OBNL étudiées disposent généralement de procédures écrites, telles que des manuels, des guides de procédures ou des règlements internes, mais aussi de dispositifs techniques comme les contrôles croisés, les audits internes et externes ou encore les fiches de terrain. A cela s'ajoutent des canaux de signalement, qu'il s'agisse d'adresses électroniques dédiées, de boîtes à suggestions ou de réunions d'équipe. Leur existence témoigne d'un effort de formalisation.

Toutefois, leur application demeure inégale. Plusieurs participants soulignent que la rigueur des contrôles ou l'activation des procédures dépend fortement de la volonté et l'implication de la hiérarchie immédiate. Dans les structures disposant de ressources financières et humaines conséquentes, les contrôles sont plus réguliers, la traçabilité est renforcée et les canaux de signalement sont activement encouragés. En revanche, dans les organisations plus modeste ou dépendants de financements irréguliers, l'application des mécanismes est souvent sporadique et parfois purement symbolique. Comme l'explique un contrôleur financier (OBNL1_P4) : « Les contrôles existent, mais leur rigueur dépend beaucoup du responsable. Si le chef ferme les yeux, personne ne dit rien. »

Ce constat rejoint Lamothe et al. (2023), qui montrent que la prévention des comportements répréhensibles dans les OBNL ne repose pas sur un mécanisme isolé. Il repose sur la combinaison de contrôles financiers, d'audits indépendants, de politiques de gestion des conflits d'intérêts, de formation et d'une gouvernance effective. Il corrobore également des analyses de Creswell (2013), qui insiste sur le fait que la formalisation des processus, bien que nécessaire, ne garantit pas leur mise en œuvre effective sans un pilotage rigoureux et adapté au contexte local.

La variabilité observée tient aussi à la pression exercée par le type de financement. Certains participants notent que les règles sont appliquées de manière plus stricte lorsqu'il s'agit de fonds

provenant de bailleurs internationaux, tandis que les financements internes sont gérés avec plus de souplesse. Ce double standard confirme que la conformité peut parfois relever davantage d'une exigence externe que d'un engagement intrinsèque à la bonne gouvernance. Un chargé de projet (OBNL5_P12) illustre cette tendance : « Le manuel existe, on est strict, sinon c'est plus souple. »

Cette observation est cohérente avec les travaux d'Arroyo Pardo et al. (2023), pour qui l'efficacité anti-fraude dans les OBNL dépend de l'articulation entre mécanismes centrés sur le contrôle et les mécanismes centrés sur les employés. Les contrôles dépendent principalement de la volonté de la hiérarchie, comme le souligne le participant OBNL1_P4 (« si le chef ferme les yeux, personne ne dit rien »). En effet, ces résultats témoignent que la présence d'un cadre procédural homogène ne suffit pas ; c'est l'engagement réel des dirigeants, couplé à un système de supervision indépendant, qui assure une mise en œuvre cohérente et équitable.

La standardisation minimale des procédures, assortie d'un dispositif de supervision interne indépendant, pourrait contribuer à réduire ces disparités.

3.2.2. Transparence, communication et participation

Nos données mettent en évidence que l'efficacité perçue des dispositifs anti-fraude dépend moins de leur conception technique que de la transparence et de la qualité de la communication interne entourant leur mise en œuvre. Les participants expriment, de manière récurrente, des doutes sur la confidentialité réelle des canaux de signalement. Beaucoup rapportent qu'un employé hésite à signaler un comportement suspect, par crainte que son identité ne soit révélée, ce qui pourrait entraîner des représailles directes ou indirectes.

Ce manque de confiance est accentué par l'absence de retour systématique aux lanceurs d'alerte. Plusieurs enquêtées décrivent des situations où, après avoir effectué un signalement, ils n'ont reçu aucune information sur la suite donnée, et cela alimente la

perception que les alertes ne sont pas toujours prises en compte par la hiérarchie. Comme l'exprime un assistant comptable (OBNL7_P18) : « Quand c'est un petit agent, on sanctionne vite, mais si c'est un cadre, ça devient compliqué. ». Or Vandekerchove, Fotaki, Kenny et Özdemir Kaya (2025) soulignent que la crédibilité d'un canal interne de signalement repose sur quatre (0) conditions essentielles : l'objectivité de l'examen de l'alerte, la confidentialité, la protection du déclarant et retour d'information sur les suites données.

Ces résultats mettent en évidence que la participation active des employés aux mécanismes anti-fraude est conditionnée par leur degré de confiance dans le système et leur perception de la transparence organisationnelle. Les travaux de Rondeau & Paillé (2016) et Scheetz et al. (2020) viennent renforcer cette idée en soulignant que la légitimité des dispositifs de gouvernance repose sur la cohérence entre le discours officiel et les pratiques réelles. Lorsque les promesses de confidentialité et de suivi ne sont pas respectées, la crédibilité de l'ensemble du système est compromise. Le lien entre transparence et engagement du personnel est également appuyé par les analyses de Miceli & Near (1992) sur le « whistleblowing » : plus un environnement est perçu comme transparent et protecteur, plus les employés sont enclins à signaler des irrégularités. À l'inverse, dans un contexte où la communication est limitée et où le traitement des signalements demeure opaque, la tendance naturelle est au repli et au silence.

Il est aussi notable que la communication interne autour des valeurs d'intégrité reste principalement formelle telle que les affiches, les slogans, les chartes, etc. mais ces valeurs sont peu incarnées dans les interactions quotidiennes. Comme le rappelle un technicien administratif (OBNL2_P7) : « On voit les valeurs affichées sur les murs ou plaques, mais dans les réunions, on en parle rarement. »

Cette absence de dialogue régulier sur les questions d'éthique et de prévention de la fraude contribue à maintenir la lutte anti-fraude dans un registre administratif, déconnecté des pratiques

quotidiennes. Elle réduit ainsi la possibilité d'une véritable appropriation collective des mécanismes par les employés.

Du point de vue pratique, instaurer un retour systématique et formalisé aux lanceurs d'alerte, même lorsque les enquêtes sont encore en cours, constituerait une avancée importante. De plus, la publication périodique de bilans anonymisés sur le nombre de signalement, la nature des infractions et les suites données permettraient de renforcer la crédibilité du dispositif. Ces mesures rejoignent ainsi les analyses de Power (1997) visant à passer d'une « façade du contrôle » à une culture de redevabilité active.

3.2.3. Obstacles structurels et culturels

Les résultats mettent clairement en évidence que la mise en œuvre anti-fraude est freinée par des obstacles à la fois structurels et culturels. Le premier obstacle majeur identifié concerne la peur. Les employés redoutent des représailles directes, telles que les sanctions disciplinaires, le licenciement et les mutations forcées ou celles indirectes, identifiées que la marginalisation professionnelle ou la perte d'opportunités professionnelles. Près de deux tiers des participants ont évoqué ce climat, souvent alimentée par des expériences vécues ou des cas observés. Comme l'a exprimé un agent terrain (OBNL6_P15) : « On a peur de perdre son poste si on parle. » Ce constat rejoint les analyses de Lubis & al. (2025) et Atayee & Rowland (2025), qui démontrent que la perception d'un risque élevé réduit fortement la probabilité d'alerte, rendant les mécanismes formels inefficaces car sous utilisés.

À cet obstacle culturel s'ajoutent des difficultés structurelles liées au manque de ressources matérielles, financières et humaines. Plusieurs répondants notent que le personnel affecté aux vérifications est insuffisant et que les moyens logistiques pour les audits restent limités, ce qui réduit la fréquence et la profondeur des contrôles. Ces observations corroborent les conclusions de Bovens (2007), qui rappelle que l'efficacité d'un système de contrôle dépend autant de sa conception que des ressources concrètes mises à disposition.

Un autre frein récurrent est l'impunité perçue de certains cadres supérieurs. Des participants rapportent que certains responsables échappent à toute sanction, protégés par leur position hiérarchique ou leurs réseaux. Comme le souligne un employé (OBNL9_P21) : « Même si on les attrape, ils ne sont pas sanctionnés. » Ce sentiment d'injustice organisationnelle rejoint les travaux de Trevino, Weaver & Reynolds (2006), qui insistent sur le rôle de l'équité dans la gestion des sanctions comme condition essentielle de la confiance organisationnelle. Lorsque les règles ne s'appliquent pas uniformément, l'adhésion des employés aux dispositifs anti-fraude s'effrite (Arroyo Pardo et al., 2024).

Le cumul de ces obstacles crée un environnement où la lutte anti-fraude est perçue comme un exercice formel, déconnecté des réalités quotidiennes. Pour y remédier, il apparaît nécessaire d'agir simultanément sur le plan structurel, en renforçant les moyens, en formant le personnel et en protégeant réellement les lanceurs d'alerte et sur le plan culturel, par un engagement visible de la Direction garantissant l'application équitable des sanctions. Une telle démarche favoriserait la transition d'une logique procédurale vers un système crédible et mobilisateur.

3.2.4. Engagement, éthique et exemplarité des dirigeants

Les résultats mettent en évidence que l'engagement des dirigeants en matière d'éthique et de transparence conditionne fortement la confiance des employés dans les mécanismes anti-fraude. Là où les supérieurs incarnent réellement les valeurs de probité, les équipes manifestent une plus grande adhésion aux procédures, même lorsque les ressources demeurent limitées. Plusieurs participants soulignent que l'exemplarité de la hiérarchie agit comme un levier d'entraînement, favorisant le respect des règles et la vigilance collective. Dans certaines organisations, les directeurs veillent à appliquer équitablement les sanctions, quel que soit le rang de l'auteur, ce qui nourrit un sentiment de sécurité organisationnelle et incite au signalement. À l'inverse, lorsque les dirigeants adoptent

des pratiques contraires aux valeurs affichées, un cynisme organisationnel s'installe. Les verbatims illustrent ce décalage, tel qu'exprimé par un participant (OBNL4_P11) : « Si le chef lui-même contourne les règles, pourquoi moi je vais perdre mon temps à les respecter ? » Dans ces contextes, les employés deviennent réticents à utiliser les dispositifs de signalement, convaincus de leur inefficacité. Ces observations rejoignent les analyses de Trevino, Weaver & Reynolds (2006) et Onesti & Palumbo (2023), pour qui l'exemplarité managériale est un levier central dans l'instauration d'une culture éthique durable. Les travaux récents confirment cette dynamique. Legood (2020) montre que le leadership éthique renforce la confiance envers les supérieurs et accroît la propension au signalement interne. La cohérence entre les discours et les pratiques est fondamentale : lorsque les dirigeants incarnent réellement les valeurs organisationnelles, ils en renforcent la crédibilité et la portée. Cela rejoint les travaux de Ogunfowora (2021) et Mkheimer (2022) qui montrent que les leaders éthiques favorisent la responsabilité morale et le courage de signaler. À l'inverse, tout décalage alimente la défiance et fragilise leur légitimité.

Ce constat trouve également un écho dans les travaux de Power (1997) et ceux de Ibrahim et al. (2025), sur la notion de « façade du contrôle », où certaines structures affichent ostensiblement des dispositifs de gouvernance mais ne les appliquent que de manière superficielle. Dans les OBNL étudiées, cette façade peut se traduire par l'existence de manuels, de chartes et de formations sur l'intégrité, sans que les comportements des dirigeants soient alignés avec ces principes. Cette incohérence produit un double effet : d'une part, elle réduit l'efficacité réelle des dispositifs anti-fraude, avec des employés s'impliquant au moins dans leur application ; d'autre part, elle affaiblit la culture organisationnelle en normalisant des pratiques contraires à l'intégrité.

Nos résultats et la littérature convergent : l'efficacité des dispositifs anti-fraude dépend autant de la cohérence éthique des dirigeants que des ressources techniques. L'exemplarité managériale agit

comme un levier central de confiance de sécurité psychologique et d'adhésion collective. C'est une condition indispensable pour transformer les mécanismes formels en systèmes crédibles et mobilisateurs.

Conclusion

Cette recherche s'est inscrite dans une réflexion sur la prévention et la détection de la fraude dans les organisations à but non lucratif (OBNL) de développement au Burkina Faso. La problématique centrale posée était la suivante : Quelles sont les perceptions des employés sur l'efficacité des mécanismes anti-fraude, et en quoi ces perceptions permettent-elles de mieux comprendre les pratiques de gouvernance dans les organisations à but non lucratif (OBNL) de développement au Burkina Faso ?

Pour y répondre, une approche qualitative a été mobilisée à travers vingt-quatre entretiens réalisés auprès d'acteurs variés, analysés à l'aide du logiciel NVivo 12 Pro. Les résultats mettent en évidence que, si les dispositifs formels (procédures écrites, contrôles internes, canaux de signalement) constituent une base indispensable, leur efficacité réelle dépend avant tout de facteurs organisationnels et humains : volonté de la hiérarchie, climat de confiance, exemplarité managériale et transparence dans la gestion des alertes.

Sur le plan scientifique, cette recherche apporte une contribution à la littérature sur la gouvernance des OBNL en contexte burkinabé, en mettant en lumière l'importance des dimensions culturelles, relationnelles et éthiques dans la performance des systèmes anti-fraude. Il enrichit ainsi la compréhension des pratiques frauduleuses dans un environnement marqué par de fortes vulnérabilités.

Sur le plan pratique, les résultats suggèrent que le renforcement de l'efficacité des mécanismes anti-fraude passe par une combinaison de mesures : allocation adéquate de ressources, développement de formations adaptées à tous les niveaux hiérarchiques, mise en place

de procédures de retour systématique aux lanceurs d'alerte, et intégration d'indicateurs de conduite éthique dans l'évaluation des dirigeants.

Malgré la richesse des informations recueillies, cette recherche comporte néanmoins des limites. La taille de l'échantillon, bien que diversifiée, ne permet pas une généralisation à l'ensemble des OBNL du Burkina Faso ; l'approche exclusivement qualitative ne permet pas de mesurer statistiquement l'ampleur des perceptions et limite la portée généralisable des résultats.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives d'investigations futures. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse par une approche comparative avec des OBNL d'autres pays africains confrontés à des défis similaires, ce qui permettrait d'enrichir la compréhension des déterminants culturels, structurels et contextuels de l'efficacité des mécanismes anti-fraude. De même, l'examen du rôle des bailleurs dans la culture organisationnelle et la mise en œuvre des mécanismes anti-fraude offrirait un éclairage complémentaire. Il serait également pertinent d'élargir l'échantillon à un plus grand nombre d'OBNL et de combiner l'analyse qualitative avec une enquête quantitative. En définitive, les résultats obtenus montrent que, dans le contexte des OBNL de développement au Burkina Faso, l'efficacité des dispositifs anti-fraude ne saurait se limiter à la conformité procédurale : elle repose sur leur appropriation par les acteurs, la cohérence entre discours et pratiques, et l'instauration d'une véritable culture organisationnelle d'intégrité.

Références bibliographiques

ABO Pascaline et KABORÉ Somnoma Édouard, 2022. « La gestion des projets de développement international en contexte de la pandémie du covid-19 : vers l'adoption de bonnes pratiques managériales », *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 3, n°4, pp. 27-45.

ALCOCK Peter, 2010. « A Strategic Unity? Exploring the Case for a Third Sector Research Agenda », *Third Sector Research Centre Working Paper*, n°28.

ARCHAMBEAULT Deborah s. et WEBBER steven, 2017. « Effectiveness of Anti-Fraud Systems in Nonprofits », *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, vol. 9, n°1, pp. 1-25.

ANDEKERCHOVE Wim, FOTAKI Marianna, KENNY Kate et ÖZDEMİR KAYA Sule, 2025. « Whistleblowing, Ethics and Organizational Accountability: A Cross-Cultural Perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 189, n°3, pp. 455-472.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE), 2020. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, ACFE, Austin.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE), 2022. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, ACFE, Austin.

ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS (ACFE), 2024. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, ACFE, Austin.

ARROYO María et SMAILI Nabila, 2023. « Internal Controls and Whistleblowing in Nonprofit Organizations », *Journal of Business Ethics*, vol. 189, n°2, pp. 355-372.

ARROYO PARDO, María, SMAILI, Nabila et BENSID, Salima (2024). « Removing barriers to whistleblowing at nonprofit organizations through employee empowerment », *Accounting Perspectives*, vol. 24, n°2, pp. 267-300.

ATAYEE Kayode et ROWLAND Derville, 2025. « Strategic Regulatory Innovation: Mechanisms for Enhancing Corporate

Financial Governance in the United States », *Journal of Law, Policy and Governance (JLPG)*, vol. 149, pp. 1-20.

BANDURA Albert, 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 617 p.

BILLIS David (Ed.), 2010. *Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

BROWN William A., 2005. « Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 15, n°3, pp. 317-339.

BUTTON Mark et GEE Jon, 2013. *Countering Fraud for Competitive Advantage*. Chichester: Wiley.

CRESWELL John w., 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

CHAPMAN Sarah, 2022. « Embedding Ethics in Organizational Systems », *Business & Society Review*, vol. 127, n°3, pp. 321-340.

CHUI laura et MATSON David, 2019. « Cultural Dimensions of Fraud Control », *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol. 15, n°2, pp. 210-229.

COHEN Rick, 2007. « Conflict of Interest: Mischief, Thou Art Afoot », *Nonprofit Quarterly*, 21 mars 2007.

COLQUITT Jason A., 2001. « On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°3, pp. 386-400

CORNFORTH chris, 2004. « The Governance of Co-operatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n°1, pp. 11-32.

DENMAN Brian, 2019. « Fraud Typologies in Nonprofit Organizations », *International Journal of Public Administration*, vol. 42, n°6, pp. 505-517.

DENZIN Norman K. et LINCOLN Yvonna S., 2011. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 4e éd., SAGE Publications, Thousand Oaks.

FREEMAN R. Edward, 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.

GALLAGHER Michael et RADCLIFFE Vaughn s., 2002. « Internal controls in nonprofit organizations: The case of the American Cancer Society, Ohio Division », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, n°3, pp. 313-325.

GIOIA Dennis A., CORLEY Kevin G. & HAMILTON Aimee L., 2013. « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, vol. 16, n°1, pp. 15-31.

GLASER Barney et STRAUSS Anselm, 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing.

GUEST Greg, BUNCE Arwen & JOHNSON Laura, 2006. « How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability », *Field Methods*, vol. 18, n°1, pp. 59-82.

GREENLEE Janet S., FISCHER Mary, GORDON Teresa P. et KEATING Elizabeth K., 2007. « An Investigation of Fraud in Nonprofit Organizations: Occurrences and Deterrents », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n°4, pp. 676-694.

HARRIS Kevin j., KACMAR k. Michele et WITT Laurie a., 2017. « Dissuasion and Reporting: Understanding Factors Leading to Nonreporting of Misconduct », *Human Resource Management*, vol. 56, n°4, pp. 677-694.

IBRAHIM Abdul, MOHAMMED Salisu et YUSUF Aliyu, 2025. « Whistleblowing, Ethical Climate and Fraud Prevention in African Nonprofits », *Journal of Business Ethics*, vol. 180, n°2, pp. 215-233.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE LA DÉMOGRAPHIE (INSD), 2024. Diagnostic de la pauvreté en 2021 : Profil, déterminants et inégalités de niveau de vie. Enquête Harmonisée sur les Conditions de Vie des Ménages (EHCVM-2021). Ouagadougou

- HARRIS John, BROWN William et YOUNG Dennis**, 2017. « Clarity Deficits and Whistleblowing Deterrence », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 27, n°4, pp. 467-482.
- KAPTEIN Muel**, 2011. « From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing », *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n°3, pp. 513-530.
- KPMG**, 2016. *Global Profiles of the Fraudster: Technology Enables, Disables and Detects Fraud*, KPMG International.
- KVALE Steinar et BRINKMANN Svend**, 2009. *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*, 2e éd., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- LEGOOD Alison, VAN DER WERFF lisa, LEE Allan et DEN HARTOG Deanne**, 2020. « A Meta-Analysis of the Role of Trust in the Leadership-Performance Relationship », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 30, n°1, pp. 1-22.
- LAMOTHE Josée, BOUCHARD Marie, LÉVESQUE Benoit et al.**, 2023. « Accountability and Ethical Governance in Nonprofit Organizations: A Comparative Study », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 34, n°2, pp. 345-362.
- LUBIS Henny Zurika, ERLINA Khaira Zmalia, FACHRUDIN Zulkarnain**, 2025. « The Interplay of Internal Control, Whistleblowing, Good Governance, and Organizational Culture in Fraud Prevention: The Moderating Role of Information Technology », *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, vol. 23, n°10, pp. 1812-1825
- MESMER-MAGNUS Jessica R. & VISWESVARAN Chockalingam**, 2005. « Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation », *Journal of Business Ethics*, vol. 62, n°3, pp. 277-297.
- MKHEIMER Ibrahim Mohamed, SELEM Khaled m., SHEHATA Ahmed e., HUSSAIN khalid, PEREZ perez**

miguel, 2022. « Can hotel employees arise internal whistleblowing intentions? Leader ethics, workplace virtues and moral courage », *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 32, n°2, pp. 203-218.

McDONNELL Diarmuid et RUTHERFORD Alasdair C., 2018. « The determinants of charity misconduct », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 47, n°1, pp. 107-125.

MORS André, 1994. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris: L'Harmattan.

MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael & SALDAÑA Johnny, 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed., Thousand Oaks: Sage Publications.

MOORMAN Robert H., 1991. « Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Field Study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n°6, pp. 845-855.

NEAR Janet P. et MICELI Marcia P., 1985. « Predictors of Retaliation Against Whistleblowers: A Theory in Progress », *Work and Occupations*, vol. 12, n°3, pp. 341-367.

OGUNFOWORA Babatunde, MAERZ Addison et VARTY Christianne, 2021. « How Do Leaders Foster Morally Courageous Behavior in Employees? Leader Role Modeling, Moral Ownership, and Felt Obligation », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 42, n°4, pp. 483-503.

OUEDRAOGO Issa, 2019. « Protection des lanceurs d'alerte et gouvernance au Burkina Faso », *Revue Africaine de Gouvernance*, vol. 5, n°2, pp. 77-95.

ORTEGA-RODRIGUEZ Marcos, 2023. « Cultural Integration of Anti-Fraud Mechanisms », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 36, n°1, pp. 88-104.

ONESTI Giuseppe, PALUMBO Raffaele, 2023. « Tone at the Top for Sustainable Corporate Governance to Prevent Fraud », *Sustainability*, vol. 15, n°3, article 2198.

REN-LAC, 2023. *Rapport sur la gouvernance au Burkina Faso, Réseau National de Lutte Anti-Corruption*, Ouagadougou.

PAILLÉ Pierre et MUCCHIELLI Alex, 2016. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 4e éd., Armand Colin, Paris.

PARKER Lee d. et BRADLEY Stephen d., 2000. « Social and Environmental Accountability in Corporate Governance », Greener Management International, n°29, pp. 81-93.

PARK Heungsik & BLENKINSOPP John, 2009. « Whistleblowing as Planned Behavior: A Survey of South Korean Police Officers », Journal of Business Ethics, vol. 85, n°4, pp. 545-556.

PATTON Michael Quinn, 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. Thousand Oaks: Sage Publications.

POWER Michael, 1997. The Audit Society: Rituals of Verification. Oxford: Oxford University Press.

QUIVY Raymond & VAN CAMPENHOUDT Luc, 2011. Manuel de recherche en sciences sociales. 4e édition, Paris : Dunod.

RHODES Roderick Arthur William, 1996. « The New Governance: Governing Without Government », Political Studies, vol. 44, n°4, pp. 652-667.

RONDEAU Karine et PAILLÉ Pierre, 2016. « L'analyse qualitative pas à pas : gros plan sur le déroulé des opérations analytiques d'une enquête qualitative », Recherches qualitatives, vol. 35, n°1, pp. 4-28.

ROTHSCHILD Joyce, 2013. « Worker Resistance: From Quiescence to Collective Voice », Contemporary Sociology, vol. 42, n°2, pp. 187-194.

SANDBERG Jörgen, 2005. « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? », Organizational Research Methods, vol. 8, n°1, pp. 41-68.

SAXTON Gregory d. et NEELEY Daniel, 2019. « Manipulation of Activity Reports in Nonprofit Organizations », Accounting Horizons, vol. 33, n°2, pp. 45-64.

SCHEETZ Lindsay m., WILSON Charles, LOPEZ Yvonne et RODRIGUEZ María, 2020. « Whistleblower Policies in

Nonprofit Organizations: The Impact of Organizational Culture and Trust », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 30, n°3, pp. 473-490.

SCHEIN Edgar H., 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 418 p

SCOTT W. Richard & DAVIS Gerald F., 2016. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. 2nd ed., New York: Routledge.

SMAILI Nabila et ARROYO María, 2019. « Fraud and Whistleblowing in Nonprofit Organizations: Insights from the Field », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 29, n°3, pp. 387-400.

STONE Mary m. et OSTROWER Francie, 2007. « Acting in the Public Interest: A Study of Nonprofit Governance », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 36, n°3, pp. 416-438.

STRAUSS Anselm et CORBIN Juliet, 1998. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.

TREVINO Linda Klebe, WEAVER Gary r., REYNOLDS Scott J., 2006. « Behavioral Ethics in Organizations: A Review », *Journal of Management*, vol. 32, n°6, pp. 951-990.

VAN PUYVELDE Stijn, CAERS Roger, DU BOIS Cathy et JEGERS Marc, 2016. « Managerial objectives and the governance of public and non-profit organizations », *Public Management Review*, vol. 18, n°2, pp. 221-237.

VERSCHOOR Curtis c., 2015. « Fraud and Moral Legitimacy in Nonprofits », *Strategic Finance*, vol. 97, n°5, pp. 24-31.

WALKER vernetta, 2019. « Conflict of Interest: Recusal Is Not Enough », *Nonprofit Quarterly*, 5 novembre 2019.

YANOW Dvora, 2006. *Interpretive Research Design: Concepts and Processes*. New York : Routledge.

YOUNG Dennis R., 2001. « Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications », *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, n°2, pp. 139-157.