

Les pratiques de contrôle de gestion dans le secteur associatif : cas des associations marocaines

Management control practices in the associative sector: the case of Moroccan associations

Sanae Benjelloun, Enseignante chercheuse, Laboratoire ERMOT, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Fès-Maroc, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, sanae.benjelloun@usmba.ac.m

Hamid Slimani, Enseignant chercheur, Laboratoire ERMOT, Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Fès-Maroc, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, hamid.slimani@usmba.ac.ma

Date de publication : 05 Février 2021

Résumé :

A partir du diagnostic qualitatif des pratiques de contrôle de gestion de deux types d'associations marocaines, notre objectif dans cette recherche est de comprendre en quoi les spécificités de ces entités, produisent un besoin en matière de contrôle de gestion, en même temps qu'une nécessité d'adapter les systèmes traditionnels pour assurer le pilotage des projets associatifs ? L'objet de cet article est de présenter les résultats issus des entretiens menés auprès des contrôleurs de gestion de ces associations afin d'analyser les pratiques de contrôle de gestion en place, et leur utilité pour le pilotage de l'activité en cohérence avec les objectifs du projet associatif.

Mots-clés : contrôle de gestion, association, performance, pilotage du projet associatif.

Abstract:

From the qualitative diagnosis of the management control practices of two types of Moroccan associations, our objective in this research is to understand how the specificities of these entities produce a need for management control, at the same time as a need to adapt traditional systems to ensure the management of associative projects? The purpose of this article is to present the results of the interviews conducted with the management controllers of these associations, in order to analyze their management control practices in place and their usefulness for the management of the activity in line with the objectives of the associative project.

Keywords : management control, association, performance, management of the associative project.

Introduction

Dans un contexte économique mondialement perturbé, en manque d'efficacité, de sens et de valeurs, la prolifération des organisations de l'économie sociale et solidaire¹, en particulier de l'entrepreneuriat associatif, s'impose. Au cœur des enjeux de la société, ces organisations sont les principaux acteurs à produire des réponses concrètes, innovantes et efficaces aux besoins sociaux et économiques, souvent mal satisfaits. Elles créent la richesse, permettent à l'Etat d'optimiser ses dépenses et permettent la construction d'une économie nouvelle réconciliant efficacité économique et utilité sociale, réussite individuelle et intérêt collectif².

Au Maroc, depuis le lancement de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) par le roi Mohammed VI en mai 2005, ces acteurs interviennent de plus en plus afin, d'identifier les besoins des populations, de porter des projets générateurs de revenus, et d'améliorer l'efficacité de l'impact des projets sur les bénéficiaires. Particulièrement, le nombre de création des associations s'est remarquablement accéléré depuis le lancement de l'INDH. Ces dernières font preuve d'une vive dynamique dans le développement économique et social du pays. Le tissu associatif marocain reste méconnu par manque de statistiques fiables, le haut-commissariat au plan avance un nombre de 44.771 associations en 2009, passé à 89.385 en 2012, selon le ministère de l'intérieur.

Les associations au Maroc, ont pris du terrain dans plusieurs domaines de l'action sociale, tels que les services de proximité, l'accompagnement des projets de développement, ...etc. Elles ont tout intérêt à adopter des outils de contrôle puisque la confiance des individus est un élément prépondérant de leur développement comme acteur de la richesse et de la cohésion sociale (Virgine Rober, 2007)³. Elles ont besoin d'actes fortes qui leur permettent de répondre aux enjeux du contexte. Plusieurs questions légitimes se posent à leur encontre, parmi lesquelles la question du management de la performance qui aborde les problématiques identifiées par les associations dans un contexte de raréfaction des ressources et de défis toujours plus importants où gouvernance et management doivent coopérer plus étroitement.

Autres les difficultés financières, force est de constater des difficultés liées au mode de gestion et de pilotage du projet associatif. En témoignent, Malika Ahmed-zaïd, Touhami Abdelkhalek, et Zied Ouelhazi (2013) « ... rares sont les associations au Maroc qui appliquent des techniques de planification ou qui font appel aux services de spécialistes en matière de gestion ou de comptabilité ».

Dans cet article, un ensemble de deux types d'associations marocaines, fera l'objet d'une étude qualitative exploratoire, l'objectif étant de comprendre en quoi les spécificités de

¹ Le concept d'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'entreprises sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale.

² Le livre blanc des entrepreneurs sociaux, l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Editions rue de l'échiquier 2012, Paris.

³ Virgine Robert, 2007, L'irrésistible montée de l'économie sociale : un projet, une culture, des valeurs, Editions Autrement, Paris, France.

ces entités, produisent un besoin en matière de contrôle de gestion, en même temps qu'une nécessité d'adapter les systèmes traditionnels pour assurer le pilotage des projets associatifs ?

L'utilité de la recherche est double. D'une part, elle permet d'ouvrir des questions de recherche encore insuffisamment explorées par les chercheurs en contrôle de gestion. En effet, les spécificités des associations, de leurs activités et de leurs modes de fonctionnement posent au chercheur dans ce champ disciplinaire, des questions inédites en ce qui concerne l'utilité des outils de contrôle de gestion, et l'obligent à interroger les exigences d'adaptation du contrôle de gestion « traditionnel » pour permettre le pilotage du projet associatif. D'autre part, elle permet d'apporter aux praticiens un certain nombre de réponses aux problématiques vécues, liées notamment à l'opérationnalisation du contrôle de gestion dans les organisations associatives.

Après avoir exposé les spécificités économiques, sociales et de gestion des organisations associatives, et l'utilité du contrôle de gestion pour le pilotage de l'activité associative ainsi que les hypothèses qui en découlent, nous présenterons notre étude qualitative, le cadre méthodologique mobilisé et les résultats des entretiens menés et discuterons de leurs implications.

I- L'association : spécificités économiques, sociales et de gestion

Les modes de gestion dans l'association dépendent largement de facteurs de contingence et de certaines spécificités telles que la taille, les qualifications de ses membres et de son administration, ainsi que son budget et son équipement. Il est utile de revenir sur l'analyse de ces préalables qui risquent d'entraîner des pratiques de gestion et de contrôle de performances désintéressées.

1.1- L'association : un acteur économique responsable

Intervenant en tant qu'intermédiaire entre l'État et le citoyen, l'association s'est développée au Maroc dans le cadre du code des libertés publiques. C'est une personne morale de droit privé. Elle a des droits et des obligations qui lui permettent de fonctionner. Régie par le dahir du 15 novembre 1958, révisé en 1973 et modifié et complété en juillet 2002, l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités afin de mener des actions qui ont une « utilité sociale »⁴, dans un but non lucratif⁵ (Article 1 du dahir de 1958). L'association est une organisation qui appartient au secteur non-marchand⁶ : le profit n'est pas sa finalité unique, son fondement est la non-redistribution des bénéfices, ses activités produisent à la fois de la valeur ajoutée marchande et de la valeur sociale, en respectant les

⁴ La notion de l'utilité sociale renvoie au fait que l'activité associative doit couvrir des besoins qui ne sont pas normalement ou suffisamment pris en compte par le marché.

⁵ Cela ne veut pas dire que l'association ne peut pas réaliser des profits, mais que ces profits ne peuvent être distribués aux membres de l'association. Ils sont plutôt orientés dans des actions nouvelles ou complémentaires permettant de les utiliser mieux. Une activité est qualifiée de non lucrative car son utilité sociale est prouvée.

⁶ Dans la mesure où le marché ne supporte pas, en tout ou en partie, le coût des biens et des services qu'elle produit.

principes de « la répartition » et de la « solidarité », et elle est fortement dépendante, notamment pour l'obtention de ses ressources.

Ces spécificités peuvent entraîner des pratiques de gestion désintéressées. Néanmoins, l'association est un acteur économique majeur, juridiquement autonome, qui doit assumer ses responsabilités juridiques, sociales et financières. C'est un acteur économique responsable vis-à-vis de ses adhérents, de ses partenaires (usagers, employés, banques, fournisseurs), et vis-à-vis de l'Etat.

1.2- L'association : spécificités managériales et organisationnelles

L'association est un acteur économique responsable. Cette responsabilité oblige à prendre des décisions de manière mesurée et à mettre en place des dispositifs permettant de prévenir les difficultés liées à son exercice. D'autant plus que les moyens mis à sa disposition par ses membres l'obligent à rendre des comptes sur leur utilisation et à en faire essentiellement bon usage. En effet, l'association doit être gérée, elle doit conduire ses actions en cohérence avec sa finalité, avec les attentes de ses partenaires et avec les ressources dont elle dispose. Se démarquant de l'entreprise et du monde marchand, sa gestion revêt donc un caractère spécifique.

Il est vrai que son organisation résulte essentiellement des statuts qui ont pour objet d'organiser son mode de fonctionnement interne, d'attribuer à ses membres des droits et des obligations et de définir la répartition des pouvoirs entre ses divers organes décisionnels. Toutefois, les personnes qui l'animent partagent des valeurs et des relations affectives (entente, amour, dévouement, ...) qui fondent ce mode de fonctionnement.

Les instances associatives sont l'assemblée générale, le conseil d'administration, le bureau, la direction pour certaines. Il est très courant de voir que les conseils d'administration, pour des raisons pragmatiques d'efficacité, se dotent d'un bureau exécutif bien qu'il n'y ait pas d'obligation légale à cet égard. Le bureau est le premier responsable devant les administrations et les autorités locales. Le système de gestion dans ce contexte est fortement conditionné par le conseil d'administration et représente ses aspirations personnelles. Certaines associations recrutent un directeur salarié en charge de mettre en œuvre, sous contrôle du bureau élu, les stratégies élaborées par le conseil d'administration et d'en assurer la gestion administrative et financière. La répartition des rôles entre les membres du bureau et les dirigeants salariés au sein des associations varie en fonction du mode d'organisation de l'association, de sa taille, des textes réglementaires, ainsi que du niveau d'implication des membres de son bureau.

Cependant, sur le plan organisationnel, l'autorité et les fonctions sont souvent mal définies et peu formalisées⁷. Lorsque l'association est constituée principalement de bénévoles, la relation n'est pas contractualisée, ce qui génère un flou relationnel et pose la question des

⁷ Sur 1254 associations enquêtées dans le cadre d'une étude du ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social MSFFDS, au Maroc, réalisée en 2010, deux tiers seulement, disposent d'un organigramme fonctionnel formalisé. MSFFDS, 2010. Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspectives, Rapport III.

limites de l'autorité. Mais les statuts et le règlement intérieur dont dispose l'association, ont pour objet d'organiser le mode de fonctionnement interne, d'attribuer aux membres des droits et des obligations et de définir la répartition des pouvoirs entre les divers organes décisionnels de l'association.

Espérer être une organisation « innovatrice » en matière sociale, impose de rester attentif à la qualité du service fourni et ainsi à la qualité du fonctionnement organisationnel. Pour cela, impliquer le plus grand nombre de personnes possible est nécessaire dans une association et un questionnement sur le projet associatif, et surtout sa mise en œuvre renforcerait la vision commune. Il faut par conséquent, des outils, des référentiels, des méthodes de gestion afin de s'organiser de manière sereine, d'équilibrer, d'identifier les responsabilités et de clarifier notamment le jeu des délégations.

En effet, sur le plan managérial, les pratiques mises en œuvre dans l'entreprise sont utilisables pour l'association : la rigueur de la gestion administrative, financière, comptable, la mise en place d'un contrôle de gestion adapté aux objectifs spécifiques à chaque association comme cela se pratique dans les entreprises qui sont aussi différentes les unes des autres, une gestion des ressources humaines, l'application des techniques de gestion de projet, du marketing pour « vendre » son projet associatif aux parties prenantes intéressées, et des techniques de communication interne et externe, quoique le fonctionnement d'un mode managérial fondé sur des relations hiérarchiques et de pouvoir, soit difficile dans le contexte associatif. Les outils que ce mode met en place doivent répondre à ses préoccupations de natures financière mais aussi, plus qualitative.

On peut, dès lors, avancer notre première hypothèse comme suit : l'association est acteur spécifique responsable et cette responsabilité implique un besoin en matière de gestion afin de suivre l'utilisation des ressources et d'évaluer la pertinence des actions menées, sous l'angle de l'utilité sociale et de la pérennisation du projet associatif.

II- Le contrôle de gestion dans le secteur associatif

Comme tout acteur économique et quels que soient les montants en jeu, une association doit être en mesure de faire face à ses engagements et piloter son projet associatif.

2.1- Objectifs et utilité du contrôle de gestion dans une association

Dans un contexte de raréfaction des ressources, le contrôle de gestion est garant de la pérennisation du projet associatif. Cela passe inévitablement par l'existence de moyens suffisants pour réaliser ce projet. Il est important donc de disposer du financement nécessaire pour sa réussite. Les documents et rapports d'activité produits par le contrôle de gestion, servent de base à la discussion des financements, des projets à venir. D'autant plus que le versement des subventions par l'Etat obéit aux règles d'attribution et de gestion définies dans le cadre de la LOLF⁸. Une association peut être amenée à signer des contrats d'objectifs comme les organisations publiques et doit justifier de l'utilisation des subventions, avant de pouvoir en bénéficier de nouveau.

⁸ Loi organique relative aux lois de finances.

Le contrôle de gestion permet ainsi, de s'assurer que l'association dispose bien des moyens suffisants pour réaliser ses actions et que la situation financière est saine et équilibrée. Il permet aussi, d'anticiper les déficits de trésorerie éventuels et d'y remédier. Mais les objectifs du contrôle de gestion dans une association ne se limitent pas seulement à la dimension financière.

Le contrôle de gestion renvoie au pilotage, à la maîtrise de la gestion (L. Héléne, M. Véronique, Méric Jérôme, Pesqueux Yvon, 2013)⁹. Il se situe donc, dans une complexité qui allie positionnement stratégique, conduite de projets, analyse budgétaire et financière, et management. Il s'agit notamment, dans une association, de s'assurer que les ressources mises à sa disposition sont bien utilisées, que les actions qu'elle finance sont en phase avec son projet associatif et ne sont pas absorbées par des charges de fonctionnement excessives. Le contrôle de gestion permet d'assurer, dans sa dimension managériale et organisationnelle, la cohérence entre les moyens et les objectifs et d'évaluer les réalisations en termes d'actions sociales, culturelles, humanitaires, et de satisfaction des membres ou des partenaires. Une association a besoin donc, de faire état des moyens nécessaires pour mener ses projets, d'évaluer ses coûts et de piloter son projet associatif et cela n'est possible que si elle dispose des outils adaptés d'évaluation et de pilotage des performances comme en témoignent M. N. Désiré-Luciani, D. Hirsch, N. Kacher et M. Polossat (2013).

2.2- Les outils de contrôle de gestion dans le secteur associatif

Aucune association ne peut s'exonérer d'outils de contrôle. Ainsi, « ...les dispositifs comptables et financiers sont au cœur de la gestion associative, notamment le budget, la comptabilité et les indicateurs de performance¹⁰ ». En revanche, il serait absurde de vouloir calquer les mêmes dispositifs, sans considération de leur taille, de leur objet social, du domaine dans lequel elles interviennent, de leur organisation et aussi des ressources et des systèmes d'information dont elles disposent ou non. Le contrôle de gestion est influencé par de nombreux facteurs qui les spécifient. Cette influence est importante, d'autant plus que cette fonction est souvent peu structurée voire invisible. La question de l'utilité des outils de contrôle de gestion doit se poser, dès leur déploiement, dans le contexte de chaque association, comme le précise Nathalie Kacher (2013).

Les outils de contrôle de gestion, tels que la comptabilité ou les budgets, sont importants pour produire les données financières nécessaires. Toutefois, ces données ne suffisent pas à évaluer si les réalisations sont en phase avec les objectifs, en termes d'actions sociales, culturelles, humanitaires, ... ni si elles rencontrent la satisfaction des membres ou partenaires. Ce sont là, des questions essentielles pour la pérennité du projet associatif, quoique difficilement mesurables. Des indicateurs qualitatifs, sont donc, nécessaires et une adaptation du contrôle de gestion est importante pour piloter les performances dans le cadre des responsabilités assumées, comme l'explique H. Savall (2005).

⁹ Loning Héléne, Malleret Véronique, Méric Jérôme, Pesqueux Yvon, 2013, Le contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Paris, Dunod.

¹⁰ Avare Philippe, Eynaud Philippe, Sponem Samuel, « Usage des dispositifs de gestion : entre conformité et innovation » in Hoarau Christian et Laville Jean-Louis, 2008, La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion.

A. Les outils de comptabilité financière

Les associations sont appelées à tenir une comptabilité conformément au Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC) marocain, sous réserve des adaptations prévues par le plan comptable des associations décliné en modèle normal et modèle simplifié¹¹.

Le plan comptable marocain spécifique aux associations est important du fait du caractère particulier de leurs actions (non marchandes) et pour permettre une meilleure traçabilité. C'est un cadre de référence qui leur apporte de l'ordre dans les règles de gestion et leur garantit la transparence des informations financières. Adhérer au principe de transparence est le seul moyen de sécuriser les partenaires, les bailleurs de fonds et les donateurs. Dans ce cadre, la tenue de la comptabilité générale est indispensable pour élaborer des rapports financiers précis et fiables.

Ainsi, conformément à la loi qui régit les associations marocaines (loi 75-00 modifiant et complétant le dahir de 1958), celles-ci sont tenues de tenir une comptabilité régulière : enregistrer les flux économiques et monétaires correspondant aux sommes perçues et aux dépenses effectuées, afin de s'assurer des équilibres financiers, de comprendre comment les ressources sont utilisées et pouvoir en rendre compte. Et ce, dans les conditions fixées par voie réglementaire. Si une comptabilité simplifiée, de caisse, sans contrainte de norme, est satisfaisante pour une petite association, plus cette dernière atteint une certaine taille, plus elle est tenue par des obligations réglementaires et doit se conformer à un certain formalisme dans la tenue de sa comptabilité et la présentation de ses états financiers. Certaines d'entre elles (notamment les associations de microfinance ou les associations reconnues d'utilité publique) sont soumises à un audit comptable annuel réalisé par un cabinet reconnu garantissant la certification des comptes après vérification des procédures et s'assurant du respect de la réglementation comptable. Toutes les dépenses doivent être justifiées par une pièce comptable (factures, fiches de paye, contrats, notes de frais et d'honoraires, etc.), de la même façon, toute recette donne lieu à l'émission d'un justificatif.

Le suivi des moyens financiers est fondamental. Cependant, le cadre comptable réglementaire a ses limites. Pour gagner en visibilité sur l'utilisation des ressources, pour mieux les piloter, et pour disposer d'arguments pour négocier les financements, il faut disposer d'une comptabilité analytique.

B. Les outils de calcul et d'analyse des coûts

La comptabilité de gestion permet de suivre et de mesurer les performances. En effet, C'est par la comptabilité analytique que les performances internes peuvent être mises en œuvre (par produit/service, par fonction, par activité ...). Elle a pour but essentiel de donner à chaque responsable les éléments chiffrés de son activité à intervalles périodiques, ce qui

¹¹ Royaume du Maroc, Conseil national de la comptabilité CNC, Plan comptable des associations, in : https://www.finances.gov.ma/Publication/autres/2008/3679_plancomptabledesassociations.pdf, date de consultation : Septembre 2020.

permet de faire le point et de prendre les meilleures décisions pour atteindre les objectifs, dans le cadre du contrôle budgétaire.

Pour une association, la comptabilité de gestion est importante pour le calcul et l'analyse des coûts de l'activité. En particulier, lorsque les activités sont multiples et les sources de dépenses et recettes diverses.

Par rapport à une comptabilité générale, une comptabilité analytique est propre à chaque association, elle est codée et adaptée à ses besoins de gestion, ce qui permet une meilleure gestion des ressources et une analyse plus fine de la répartition des dépenses (par bailleurs, par catégorie d'activité ou de dépenses). Cependant, cela nécessite des moyens humains et des systèmes d'informations pour sa mise en œuvre. Il est important donc, de mener une réflexion préalable sur le choix des données nécessaires au pilotage : éléments à valoriser (coût global d'une manifestation, coût de traitement d'un dossier, étape du processus, coût horaire d'une prestation, ...), méthodes de calcul des coûts de revient et notamment l'opportunité d'allouer ou non les coûts indirects, les axes analytiques nécessaires à l'analyse des coûts et à la gestion des ressources, etc.

C. Les outils de prévision et de pilotage du projet associatif

L'importance accordée aux données financières, ne doit pas faire perdre de vue le projet associatif. La comptabilité analytique, axée sur le calcul des coûts est importante mais non suffisante pour prévenir les difficultés et piloter le projet associatif. La gestion d'une association suppose de l'inscrire dans une démarche prévisionnelle basée sur l'établissement de plans prévisionnels et des budgets opérationnels. Les budgets apparaissent comme des outils de régulation indispensables. L'insuffisance et l'irrégularité des ressources font que la majorité des associations gèrent au quotidien des problèmes de trésorerie. Par conséquent, l'établissement d'un plan de trésorerie prévisionnel s'impose dans toute association afin d'anticiper les déficits de trésorerie éventuels et d'y remédier à temps : en réalisant des arbitrages ou en négociant les conditions d'un découvert bancaire. Il permet aussi, en cas d'excédents d'envisager des placements temporaires de trésorerie qui, s'ils restent limités, ne sont pas nécessairement contradictoires avec son but non lucratif (N. Kacher, 2013).

Toutefois, la mise en place d'un plan selon les mêmes règles du secteur privé, peut dans le secteur associatif, présenter des difficultés liées à l'imprévisibilité des ressources. Ces incertitudes susceptibles d'accompagner le processus de planification dans une association, quand elles concernent notamment, des montants significatifs doivent l'inciter à s'armer de prudence dans sa démarche prévisionnelle, à adopter plusieurs scénarios, à effectuer un pilotage des flux de trésorerie sur des périodes plus courtes et surtout à se constituer un volant de trésorerie lui permettant de faire face à ces aléas. A fur et à mesure que les projets se complexifient, l'établissement des budgets opérationnels devient nécessaire pour piloter le projet associatif. Cela doit redonner au projet associatif toute sa place dans la gestion et le pilotage¹².

¹² En France, l'établissement d'un budget fait partie des obligations auxquelles sont tenues les associations percevant plus de 153 000 euros de subventions (loi n° 2000-321 du 12 Avril 2000, art.10).

Le rôle du budget dans une association est le même que dans toute autre organisation. C'est un outil de pilotage puisqu'il permet de s'interroger sur le projet dans son ensemble et sur sa mise en œuvre. Notamment, en termes des orientations données aux actions de l'association, compte tenu des besoins, des attentes de ses membres et de la place de l'association dans son environnement¹³. Le budget permet de s'interroger sur les objectifs exprimés en nombre d'actions réalisées, de prestations délivrées, de besoins couverts, en nombre de bénéficiaires, et de qualité, de satisfaction ou de résultat. Et, de déterminer l'organisation adéquate et les moyens requis pour réaliser ces objectifs¹⁴.

De même que les associations sont tenues de présenter un budget à leurs adhérents ou aux organisations qui les financent, elles doivent rendre compte à l'issue de chaque exercice de la réalisation du budget qu'elles avaient présenté, tant en termes d'opérations que de dépenses. En revanche, la construction d'indicateurs d'évaluation des résultats obtenus est compliquée. Comme le fait remarquer Henri Savall, (2005), en expliquant que le secteur social, généralement, est en phase de maturité sur cette problématique des indicateurs de gestion. Le champ des indicateurs de résultats est encore vierge. Néanmoins, il n'existe, selon cet auteur, techniquement aucun problème particulier de mesure, la véritable question est celle du courage des acteurs pour regarder la réalité en face, observer et évaluer les engagements qu'ils ont pris afin d'entretenir la dynamique de l'action.

Les indicateurs de performance doivent en effet, porter sur les indicateurs spécifiques au secteur associatif, et au métier : évaluation du fonctionnement en plus du produit (service fourni), et mesure de l'investissement militant, bénévole ainsi que la plus-value apportée par la gouvernance particulière de ces entités. Des outils d'appui et des méthodes d'analyses, peuvent aider lors de la mise en œuvre des actions correctives. On peut parler essentiellement de L'analyse comparative (Benchmarking) qui est un processus qui consiste à identifier, analyser et adopter les meilleures pratiques des autres en vue d'améliorer les performances de l'association.

Dès lors on peut soutenir la deuxième hypothèse suivante : les outils de contrôle de gestion sont nécessaires et leur adaptation au contexte associatif s'impose pour piloter les performances dans le cadre des responsabilités assumées.

III- Etude qualitative d'un réseau d'associations marocaines : quelles pratiques de contrôle de gestion et de pilotage des projets associatifs ?

3.1- Cadre méthodologique

Nous avons privilégié pour ce travail de recherche l'approche qualitative exploratoire puisque notre objectif était plus la compréhension que la description ou la mesure.

¹³ Une association de microcrédit est amenée à se poser la question de son positionnement par rapport aux organismes à but lucratif intervenant dans ce domaine.

¹⁴ Bien que cette question de financement est moins maîtrisée par l'association du fait que ses revenus pour la plupart ne découlent pas directement des prestations réalisées mais de plus des priorités en matière sociale, voire des objectifs des bailleurs de fonds.

L'importance de la méthode qualitative est largement vérifiée pour cela comme le soulignent C. Couratier et C. Mique (2007). Il s'agit dans ce travail de comprendre les pratiques, mais aussi le comportement des acteurs, leurs motivations, leurs attentes et leurs défis en analysant leurs discours, en cherchant le sens de ce que dit tout un chacun et en interprétant les signes implicites et le contenu se cachant derrière chaque discours.

Pour cela, nous avons opté pour la technique des entretiens semi-directifs, menés auprès des contrôleurs de gestion de deux ensembles d'associations marocaines, « tête de réseau » dans leurs domaines :

- ✚ Un regroupement d'un réseau formel d'union de 90 associations marocaines de développement humain, régies selon les mêmes dispositions juridiques des associations¹⁵, par la loi n° 75-00 modifiant et complétant le dahir de 1958. Et, devant tenir une comptabilité dans les conditions fixées par la voie réglementaire : nous avons mené des entretiens avec deux contrôleurs de gestion de deux associations de ce réseau.
- ✚ Des associations tenues par des obligations réglementaires de la loi 18-97 relative au microcrédit de 1999 qui fournit un cadre clair de développement du secteur, et leur impose de renforcer leurs capacités institutionnelles en se conformant à un certain formalisme dans leur gouvernance et leur management (notamment, qu'elles sont supervisées par Banque Al Maghreb depuis 2007) afin de satisfaire le besoin de financement des bénéficiaires : deux associations de microcrédit.

Nos entretiens analysent les pratiques de contrôle de gestion et de pilotage dans ces associations, à cinq niveaux :

- 1- Au niveau de l'importance de la fonction contrôle de gestion dans le secteur associatif.
- 2- Au niveau de la définition des préalables à la mesure de performance : objectifs et stratégie.
- 3- Au niveau des pratiques de calcul et d'analyse des coûts en place.
- 4- Au niveau du mode de pilotage des projets associatifs en place.
- 5- Au niveau des difficultés et des attentes liées à l'opérationnalisation du contrôle de gestion dans les associations marocaines.

A l'issue de nos entretiens, un compte-rendu a été réalisé pour chacun. La collecte des informations s'est arrêtée quand il nous a semblé que la multiplication des entretiens ne changerait pas la vision qui ressortait (principe de saturation).

L'analyse des discours a été faite grâce à une retranscription de l'ensemble des données collectées dans un tableau d'analyse, nous avons fait d'abord une synthèse horizontale des réponses par question, et ensuite une synthèse verticale par association pour sortir les réponses communes, par thème, comme fixé dans le guide d'entretien semi-directif.

¹⁵ Selon le haut-commissariat au plan du royaume du Maroc.

3.2- Analyse des pratiques de contrôle de gestion dans les associations marocaines et des exigences d'adaptation pour le pilotage des projets associatifs

L'analyse du verbatim¹⁶ nous a permis de comprendre l'importance de la pratique du contrôle de gestion dans ce type d'organisation et de formuler un certain nombre de résultats :

Résultat n°1 : Le contrôle de gestion est une fonction présente et indispensable sans qu'elle soit en contradiction avec l'esprit associatif.

Tous les interviewés nous ont confirmé que la fonction contrôle de gestion n'est nullement stigmatisée comme portant atteinte à la spontanéité de l'engagement ou à la liberté d'action dans l'association. Elle est au contraire, considérée comme nécessaire à la cohérence, voire à l'efficacité de l'investissement dans le projet associatif.

Tous les témoignages ont confirmé que la fonction est indispensable pour répondre aux préoccupations financières, pour suivre l'utilisation des ressources dont dispose les membres de l'association, pour évaluer la pertinence de leurs actions sociales et notamment pour communiquer auprès de leurs partenaires et bailleurs de fonds.

Résultat 2 : Les préalables à la mesure de la performance qui ont fait leurs preuves dans les secteurs industriel et commercial « à but lucratif » ne sont pas clairement définis.

La mesure et le pilotage de la performance nécessitent de répondre à un certain nombre de préalables. Ils doivent être menés en lien avec une définition claire du métier, des facteurs clés de succès, des savoir-faire, de la taille et des objectifs poursuivis.

Dans le secteur associatif, la définition du métier, aide à avoir une vision plus claire du cadre de référence, notamment pour la transposition des outils de pilotage qui ont fait leur preuve dans les secteurs commercial et industriel. Il s'agit de définir le service et l'utilité sociale avant d'envisager la mesure du résultat et l'efficacité. La définition des facteurs clés de succès ainsi que l'analyse stratégique permettent d'éclairer la bonne décision pour le moyen et long terme. Un système de contrôle de gestion a pour première fonction d'aider à la mise en œuvre de la stratégie. Cette dernière se définit par une formalisation des objectifs et dépendra de la phase critique que constitue la bonne définition des objectifs. Il s'agit de définir les résultats attendus par l'association, ce qui détermine sur quoi ceux qui gèrent l'association doivent consacrer leur énergie. La définition des objectifs en adéquation avec les spécificités de l'activité associative facilite l'évaluation ultérieure des résultats.

Aussi, s'il n'y a pas d'orientation client, on ne peut pas évaluer la satisfaction des attentes des bénéficiaires et réaliser une bonne mesure de la performance. Les objectifs de la performance doivent se présenter dans la perspective des attentes des bénéficiaires.

¹⁶ Voir Annexe.

En effet, la définition de ces préalables est importante. Or, cela n'est pas l'apanage de toutes les associations. Seules les associations professionnalisées, définissent clairement leurs métiers, leurs savoir-faire et leurs facteurs clés de succès pour réussir, dans le cadre de projets associatifs spécifiques à ce métier et en rapport avec leurs organisations associatives. C'est le cas notamment des associations de microfinance interviewées. Ces dernières possèdent des pratiques de contrôle davantage développées d'autant plus que dans ces associations, les comptes sont souvent difficiles à équilibrer et qu'elle gèrent un niveau de risque plus important que l'Etat ne subventionne pas (risque de crédit, risque de liquidités, risque de taux d'intérêt,...)¹⁷.

Résultat 3 : Des pratiques de contrôle de gestion inadaptées aux réalités des associations en tant qu'acteurs responsables, et des outils de contrôle non appropriés.

Ce constat va dans le sens inverse des témoignages sur la présence de la fonction, et son caractère indispensable dans l'organisation associative.

Le contrôle de gestion n'a pas été jugé par les interviewés, comme étant opposé à l'esprit et à l'engagement associatif. Sa place est pleinement justifiée par la nécessité d'apporter une réponse aux besoins des gestionnaires. Néanmoins, il ne suffit pas de transposer des outils de contrôle de gestion ayant fait leur preuve dans d'autres secteurs, il faut construire un système de contrôle adapté, conciliant utilité sociale et responsabilité économique.

En effet, le besoin des associations est de développer des outils qui réconcilient le social et l'économique, qui ne se limitent pas aux seuls aspects financiers mais qui englobent un système complexe de relations dans le cadre d'une approche globale de la mesure de leurs performances socio-économiques et de leur efficacité.

Tous les interviewés ont confirmé que les pratiques de contrôle de gestion en place ont essentiellement, pour mission de s'assurer que la situation financière est saine et équilibrée. Les outils analytiques servent donc, à établir des comptes administratifs, mais ils ne sont pas utilisables en l'état pour réfléchir à l'allocation de ressources.

Or, les objectifs sont multiples et ne se limitent pas seulement au volet financier. Les données financières et comptables ne suffisent pas à évaluer si les réalisations de l'association sont en phase avec son projet associatif et ses objectifs, en termes d'actions sociales, culturelles, humanitaires, ..., ni si elles rencontrent l'attente et la satisfaction de ses bénéficiaires ou de ses partenaires.

Nous avons repéré l'existence de tableaux de bord, notamment dans les associations qui se professionnalisent, cependant les indicateurs construits autour de ces outils sont des indicateurs de structures ou de procédures. Les indicateurs d'évaluation des résultats obtenus, axés sur le suivi du service et sur la réadaptation (tels les indicateurs d'alerte, de prise de conscience des phénomènes sociaux et de l'utilité sociale, ...) font défaut.

¹⁷A. Campion, 2000, Améliorer le contrôle interne: Guide pratique à l'usage des institutions de microfinance. Microfinance Network.

Aussi, pour le suivi de l'utilisation des ressources qui est fondamental pour toute association puisque son objectif n'est guère la réalisation des bénéfices mais la bonne utilisation des ressources ; les composantes de coûts des opérations ne sont pas clairement connues. Les coûts ne sont pas analysés par centre de responsabilité ou centre de coûts. Et par conséquent, les gestionnaires de l'association ne connaissent pas bien leurs marges de manœuvre et ne sont pas en mesure d'évaluer la portée d'une réduction de moyens sur leurs activités ni sur la qualité du service rendu. Ces éléments sont des arguments porteurs lors de la négociation des subventions, et leur bonne maîtrise peut aider à obtenir les financements nécessaires. Notamment que le calcul du coût unitaire par prestation ou par bénéficiaire permet d'établir, en fonction du nombre de bénéficiaires attendus, le montant des subventions requises pour atteindre l'équilibre ainsi que réaliser des benchmarks avec d'autres structures (en termes de coûts, de marges, de ressources, ...).

En ce qui concerne les outils de gestion budgétaires en place, nous faisons constat de simples exposés comptables, incapables de montrer à quelles actions ou projets les revenus vont pouvoir aller et quels objectifs ils vont permettre d'atteindre. En effet, la qualité du contrôle de gestion dépendra de l'alignement correct de la mesure de la performance avec les objectifs de l'association.

Résultat 4 : Un contrôle de gestion qui peine à s'adapter pour le pilotage des projets associatifs.

Plus centré sur la comptabilité financière depuis sa mise en place dans les associations, le contrôle de gestion semble être en difficulté quand il s'agit de piloter l'activité en cohérence avec les objectifs du projet associatif mené.

En effet, les objectifs reflétés par des mesures financières reprises dans le budget doivent être complétés de manière adéquate par les indicateurs de suivi du service fourni et des résultats obtenus. En pratique, pour le pilotage du projet associatif, il faut articuler la présentation budgétaire autour :

- ✚ Du contexte et des perspectives de développement de l'activité et des prestations fournies,
- ✚ Du positionnement de l'association par rapport à d'autres acteurs,
- ✚ Des objectifs de l'association dans la perspective des attentes sociales en lien avec l'activité et plans d'actions associés (politique qualité, recrutement, amélioration des compétences ...),
- ✚ Du bilan financier de l'association pour l'année à venir, en mettant en valeur les indicateurs d'activité et les indicateurs financiers.

Les difficultés sont liées, selon les témoignages, au manque des compétences. D'autant plus que les associations sont par nature des organisations qui ont des incapacités à attirer les talents. Les difficultés concernent également la défaillance des systèmes d'informations de gestion et la faiblesse des informations produites. Les systèmes d'informations de gestion devraient permettre la production de tous les rapports dont ont besoin les utilisateurs et ce, pour chacune des activités de l'association. Ces faiblesses

impactent directement, le processus de pilotage et de planification des activités à entreprendre. Des erreurs se produisent, allongent les délais, augmentent les coûts, réduisent les bénéfices et peuvent même compromettre la concrétisation ou la réussite du projet associatif. Pendant l'exécution du projet associatif et au cours de son développement, il ressort globalement une gouvernance qui laisse à désirer parfois même en violation des principes de base fondateurs de ces organisations de l'économie sociale et solidaire.

Conclusion

Aucune association n'est exonérée d'une bonne gestion car elles portent toutes une même responsabilité, celle de créer la valeur, donc d'être utiles socialement et responsables économiquement. Leur capacité à créer la valeur dépend de leur performance. Donc, essentiellement, de leur capacité à intégrer dans la gouvernance de leurs structures des techniques de pilotage au service de la pérennisation du projet associatif.

Nous avons bien démontré tout au long de cet article comment le contrôle de gestion dans le contexte associatif peut constituer un système de pilotage efficace pour s'interroger sur l'organisation des opérations (besoins, attentes, objectifs, planification, compétences, informations, ...), sur les ressources (matérielles, immatérielles) et sur les processus de décisions afin d'atteindre les résultats escomptés et pérenniser le projet associatif en faveur des bénéficiaires. C'est en fait, un impératif pour mener à bien les projets de l'association et utiliser au mieux les ressources dont elle dispose.

A travers l'approche qualitative déployée dans cet article pour diagnostiquer les pratiques de contrôle de gestion dans les associations marocaines, nous avons pu cerner son importance et, tout l'intérêt que ces entités ont à capitaliser sur les expériences des autres secteurs, industriel et commercial, en adoptant et en s'appropriant les outils de contrôle de gestion.

Les résultats de cette recherche mettent en avant la compatibilité du contrôle de gestion avec l'esprit associatif et l'engagement dans l'action sociale au Maroc mais aussi, identifient un ensemble de freins d'ordre culturel, matériel et immatériel qui s'opposent à l'appropriation de tout système de pilotage dynamique dans ces entités.

Les préconisations portent sur l'adoption d'un processus d'appropriation qui correspond à des modifications des connaissances et des comportements des acteurs, induites par l'apprentissage. Il s'agit de réviser l'approche de fonctionnement de l'organisation de ces entités, en impliquant les acteurs dans les processus de pilotage mais aussi en améliorant leur perception. Les conseils d'administration sont amenés à réfléchir des dispositions organisationnelles à prendre pour permettre la prise de décision et la production des prestations sociales. Le contrôle de gestion est en effet tributaire d'une bonne gouvernance associative. Cependant, toute tentative de généralisation ou de simplification nous semble difficile, notamment, au vue de la quantité de témoignages que nous avons recueillis. Une approche quantitative, hypothético-déductive portant sur un échantillon plus important, permettrait de mieux diagnostiquer le champ étudié. D'autant plus que le monde associatif est hétérogène.

Bibliographie

- i. Ahmed-zaïd Malika, Touhami abdelkhalek, Ouelhazi Zied, 2013. L'économie sociale et solidaire au Maghreb, quelles réalités pour quel avenir ? Algérie, Maroc, Tunisie, Monographies nationales. Rapport pour institut de prospective économique du monde méditerranéen (IPEMED), Coordonné par Alexis Ghosn, chef de projet IPEMED.
- ii. Boughanmi Nourredine, 2016. La Commission du contrôle des finances publiques. Disponible sur <<http://www.lesiteinfo.com/rapport-sources-de-financement-associations/157>.
- iii. Cambon Laurent, Mauduit Luc Mauduit, 2015. Maitriser le contrôle de gestion en institution sociale et médico-sociale. Collections ACtions Sociales, dirigée par Stéphanie Rullac. ESF éditeur, deuxième édition.
- iv. Couratier Claire, Miquel Christian, 2007. Les études qualitatives, théorie, applications, méthodologie, pratique. Editions Le Harmattan.
- v. Hoarau Christian, Laville Jean-Louis, 2008. La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion.
- vi. Jaouen Francis, 2009. Comptabilité et gestion des associations : systèmes comptable, gestion financière, analyse et contrôle de gestion. 11ème édition Delmas.
- vii. Kacher Nathali, 2013. Le secteur associatif. Ch. 18. In : Désiré-Luciani Marie Noelle, Hirsch Daniel, Kacher Nathali, Polossat Marc, Le grand livre du contrôle de gestion. Eyrolles, Paris.
- viii. Loning Héléne, Malleret Véronique, Méric Jérôme, Pesqueux Yvon, 2013. Le contrôle de gestion : des outils de gestion aux pratiques organisationnelles. Paris, Dunod.
- ix. Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social, 2010. Etude sur les associations marocaines de développement : diagnostic, analyses et perspectives, Rapport III.
- x. S.A. Le livre blanc des entrepreneurs sociaux, 2012. L'efficacité économique au service de l'intérêt général. Editions Rue de l'échiquier.
- xi. Savall Henri, 2005. Enjeux et performance des établissements sociaux : des défis surmontables ? Economica, ISEOR.
- xii. Robert Virgine, 2007. L'irrésistible montée de l'économie sociale : un projet, une culture, des valeurs. Editions Autrement, Paris.
- xiii. ZAOUI Z., Khlafa M., Himmich H., La Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité, 2016. Statut et dynamisation de la vie associatif, Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental, Auto saisine 28/2016.
- xiv. www.cese.ma, date de consultation : Septembre 2020
- xv. <http://recma.org/node/1360>, date de consultation : Septembre 2020

Annexe : Verbatims résumés par thèmes du guide d'entretien.

Thème 1 : L'importance de la fonction contrôle de gestion dans le secteur associatif.

« Le contrôle de gestion est important pour rendre des comptes aux financeurs, aussi pour s'assurer que la situation financière est saine et équilibrée » Association 1 du réseau espace civil.

« Non, le contrôle de gestion n'est pas en contradiction avec notre métier, il est important pour notre image en tant que réseau d'associations professionnalisées » Association 2 du réseau espace civil.

« ...le contrôle de gestion est indispensable, d'autant que nous sommes soumis à l'obligation du résultat et d'objectifs. La dispersion géographique des activités, le cumul des tâches, la faiblesse du niveau de l'encadrement, etc... ce sont des sources de risques qui devraient être correctement appréhendées, à travers le système de contrôle de gestion » Association microcrédit 1.

« ...le contrôle de gestion est important pour gérer le risque et pallier au manque de professionnalisme des membres en exigeant des actions correctives » Association microcrédit 2.

Thème 2 : La définition des préalables à la mesure de la performance dans le secteur associatif, notamment les objectifs et la stratégie.

« Notre objectif à travers nos pratiques de contrôle de gestion est d'assurer la meilleure utilisation des ressources. La définition des facteurs clés de succès n'est pas faite explicitement, mais...tout dépend de l'implication et du professionnalisme des gérants » Association 1 du réseau espace civil.

« Nous fixons nos objectifs dans la perspective des attentes des bénéficiaires...cela est difficilement mesurable, en l'absence d'une analyse stratégique » Association 2 du réseau espace civil.

« Oui, nous avons une définition du métier, et savoirs faire » Association microcrédit 1.

« L'évaluation de performance se fait en lien avec des objectifs essentiellement financiers : analyse du risque... nous ressentons le besoin de faire des études de marché et prospections, mais cela est couteux et le personnel chez nous, est principalement impliqué par solidarité » Association microcrédit 2.

Thème 3 : Les pratiques de calcul et d'analyse des coûts en place.

« Nous avons un système de comptabilité générale d'exploitation qui nous suffit pour l'instant, pour communiquer sur nos résultats financiers » Association 1 du réseau espace civil.

« Le calcul des coûts se fait globalement, il peut se faire par activité mais rarement, quoique cela est important pour avoir une vision plus claire des différents coûts qui interviennent dans chaque action sociale » Association 2 du réseau espace civil.

« Nous analysons le poids des coûts de structure et de fonctionnement. Ce calcul par rapport au reste des coûts, est un indicateur qui permet de voir en quoi les coûts supplémentaires contribuent à l'amélioration des services rendus par l'association » Association microcrédit 1.

« Nous faisons plutôt, un calcul des coûts directs par activité et par opération, cela nous permet de piloter les ressources en liaison directe avec les activités lors de l'élaboration du budget et de son suivi » Association microcrédit 2.

Thème 4 : Le mode de pilotage des projets associatifs en place.

« Nous avons des comités de suivi de tout ce qui est technique, il se charge de l'établissement des rapports et des indicateurs de réalisation du budget » Association 1 du réseau espace civil.

« Les outils en place nous permettent essentiellement d'établir le bilan financier pour l'année à venir » Association 2 du réseau espace civil.

« Nous avons des tableaux de bord avec des indicateurs de performance. Le suivi de l'activité et l'analyse du portefeuille de crédit, se fait également à travers des indicateurs analytiques, qui permettent aux dirigeants de vérifier leur progression vers la pérennité financière et de mesurer leur efficacité dans la réalisation de leurs objectifs » Association microcrédit 1.

« Les reportings permettent de communiquer sur les résultats...nous n'avons pas d'indicateurs pour mesurer l'évolution de la demande en matière de prestations fournies...il faut axer les indicateurs sur le suivi du service » Association microcrédit 2.

Thème 5 : Les difficultés et les attentes liées à l'opérationnalisation du contrôle de gestion dans les associations marocaines.

« Nous souffrons du manque d'implication des membres dans les actes de gestion, et du manque de compétences » Association 1 du réseau espace civil.

« Nos pratiques de contrôle de gestion ne sont pas adaptées pour piloter le projet associatif et sa pérennisation, elles servent plus aux documents financiers » Association 2 du réseau espace civil

« Faute de moyens, nous n'avons pas un système d'information propre à nous... car dépendant d'une banque commerciale. C'est pourtant, important pour la mise en place des indicateurs de performance » Association microcrédit 1.

« Le contrôle de gestion n'est pas vraiment une culture partagée » Association microcrédit 2.