



GESTION
COMPTABLE
ET FINANCIÈRE
D'UNE ASSOCIATION



Les associations ont plusieurs finalités propres ; D'abord développer la démocratie, la capacité d'autogestion de la population, la conscientisation, la citoyenneté, etc.

Aussi parce que les associations présentent en principe un caractère altruiste et désintéressé, il a souvent été admis comme allant de soi qu'elles n'avaient que faire des techniques comptables et financières dont le but essentiel est d'obtenir la meilleure rentabilité possible pour les capitaux des sociétés. Certes, les associations doivent agir autrement que les sociétés et les administrations, mais elles n'ont pas droit d'échapper aux disciplines qui ont fait leurs preuves dans les entreprises. Le fait de proposer des techniques comptables et financiers ne doit pas être interprété comme une tentative pour détourner les associations de leurs objectifs premiers en les orientant vers un but lucratif. Ce qu'il faut cependant, c'est adapter ces techniques à la réalité des associations. Le présent chapitre va essayer de répondre à ce souhait en présentant aux associations une comptabilité simplifiée, des techniques d'analyse et prévisions financières adaptées à leur spécificité.

Comptabilité associative

La bonne gestion d'une association dépend la plupart du temps de la bonne organisation de sa comptabilité.

Les fonctions de la comptabilité

L'association comme tout organisme ayant une vie propre a une activité qui implique une circulation d'argent. Elle encaisse des cotisations, facture des services aux tiers, paie des salaires....etc. Toutes ces opérations doivent être enregistrées et contrôlées. Ses fonctions sont multiples :

Fonction juridique

Les associations qui reçoivent périodiquement des subventions publiques sont obligées de fournir leur budget et leurs comptes aux ministères qui leur accordent les dites subventions (art.32 du dahir du 15 novembre 1958 réglementant le droit d'association au Maroc). Il en est de même pour les associations d'utilité publique (loi 75-00 modifiant le dahir du 15 novembre 1958 précité). Elles doivent justifier les fonds qu'elles reçoivent de l'Etat, des collectivités locales ou de leurs partenaires. Elles ne seront en mesure de la faire que si la comptabilité est bien tenue pour être crédible.

Les états de synthèses et pièces justificatives des écritures comptables et livres comptables des associations d'utilité publique doivent être conservés pendant une période de cinq ans.

Fonctions économiques et financières

Un dirigeant d'association doit veiller :

- à offrir les services de son association au moindre coût possible, en vue de l'intérêt général avec une marge de risques minimum d'une part ;
- à assurer la vie de son association qui en disparaissant irait à l'encontre de l'intérêt général d'autre part.

Celui ci exige la continuité du service assuré à la collectivité. Seule une comptabilité complète bien tenue à jour permettra à un dirigeant d'association de réaliser cet objectif et de préparer un budget, d'en suivre l'exécution et de s'assurer que les crédits prévus ne sont pas dépassés.

En plus, il est inconcevable pour une association de réaliser des analyses et des prévisions financières sans comptabilité.

Fonction de gestion

Ajoutons que l'association est un groupement de personnes dont certaines sont déléguées à l'administration et doivent périodiquement rendre compte de leur gestion.

Les statuts prévoient, en général, entendre les rapports sur la gestion du conseil d'administration et sur la situation comptable, financière et morale de l'association lors de l'assemblée générale. L'AG approuve les comptes de l'exercice clos, vote le budget de l'exercice suivant. Ceci implique la tenue régulière des comptes, car il est difficile de concevoir un compte rendu du mandant sans comptabilité.

Fonction transparence et bonne gouvernance

Les associations sont aujourd'hui des acteurs de développement qui s'imposent sur le terrain en raison de leur travail efficace de proximité qu'elles offrent à leurs populations cibles.

L'intervention des associations dans la lutte contre la pauvreté, dans l'électrification rurale, l'alphabétisation, l'appui à la création des activités génératrices de revenus et autres les amènent à gérer des fonds mis à leur disposition dans le cadre de partenariats rigoureux avec des bailleurs de fonds marocains ou étrangers de plus en plus conséquents. Ceci exige de l'association :

- une bonne gouvernance ;
- une gestion globale transparente ;
- une tenue de comptabilité régulière ;
- de contrôles des comptes ;
- des audits ;
- la certification des comptes.

D'ailleurs, les pouvoirs publics ont élaboré un plan comptable spécifique aux associations et qui a été adopté par le Conseil National de l'Ordre des Experts Comptables dans le but de normaliser le système comptable des associations.

Fonction d'audit comptable

Il ne faut pas perdre de vue que l'association mène des activités dans un environnement en pleine mutation et qu'elle a intérêt de réviser en permanence ses plans stratégiques, son organisation, son mode de gestion et son système d'information. C'est pourquoi, elle a besoin d'être auditée en permanence, non seulement

pour assurer la transparence de ses comptes mais, également, pour constater et apprécier les résultats réels, connaître les anomalies, déceler les points forts et les points faibles. Un audit externe aide les associations à mettre en évidence les anomalies, d'en rechercher les causes et tenter d'y remédier.

Fonction d'information

La tenue de la comptabilité est un support d'information aussi bien pour les membres et les gérants d'une association que pour les tiers (Etat, partenaires...).

Les pièces justificatives

Toute opération comptable doit être consignée par une pièce justificative, sinon le contrôleur financier va rejeter votre comptabilité.

Si c'est une opération dépense, il peut vous accuser d'avoir omis la somme afférente dans vos poches. Imaginez les conséquences même si vous êtes de bonne foi et que vous l'avez dépensée réellement pour la réalisation des activités de l'association.

Il faut distinguer entre pièces justificatives internes et celles qui sont externes.

Les pièces justificatives externes : facture, bon de commande, bon de réception, reçu, décharge, etc.

Les pièces justificatives internes : note de frais, décharge, bulletin de paie, bon de recettes, etc.

Les pièces justificatives doivent faire un lien entre un engagement et son règlement. Il faut pouvoir retrouver, à tout moment, une pièce et le chèque correspondant. Pour cela, il convient de ranger les pièces dans un classeur en deux parties : "les Recettes" et "les Dépenses".

Les documents simplifiés d'enregistrement des données comptables

La complexité des opérations comptables rend souvent nécessaire l'intervention d'un comptable professionnel. Celui-ci coûte très cher pour une

petite association. Pour cela, on préfère organiser le système comptable pour une petite association par l'élaboration des documents simples d'enregistrement des données comme par exemple : les cahiers de caisses, de banques, le registre des partenaires, etc. qui seront dotés d'un système d'imputation et d'inventaire.

L'élaboration de ces documents ne devra pas nécessiter une connaissance préalable mais devront plus être accessibles même à un gérant non professionnel disposant d'une formation moyenne.

Pour établir les documents d'enregistrement, il faut d'abord connaître et recenser les données qu'on juge indispensables et par lesquelles on veut enregistrer les informations. Ces données sont connues dans la terminologie de la comptabilité, sous le nom de "comptes" et peuvent être représentées en comptabilité simplifiée par des fiches, de cahiers ou des livres.

Le livre des disponibilités et le livre des crédits

C'est un document qui comporte trois parties rassemblant les informations sur la caisse, la banque et les crédits. On peut aussi constituer des cahiers pour chaque compte :

● Cahier de caisse

Il sert à noter tous les mouvements d'argent liquide disponibles au niveau de l'association. Ces mouvements concernent par exemple les opérations d'achat au comptant, des versements de la banque à la caisse, etc.

Date	Réf.	Nature d'opération	Entrée	Sortie	Solde restant
		Report de la caisse au 01/01/05			500,00
04/01/05	Fact. N° 01	Achat de papiers pour bureau		100,00	400,00
05/01/05	Bon N° 20	Cotisation annuelle 04 de M. Zaki		200,00	600,00

● Cahier de banque

Il enregistre toutes les opérations et les transactions de l'association avec la banque. Il s'agit des opérations de versement à la banque par les tiers, des retraits et dépôts qui peuvent être enregistrés dans un tableau sous forme d'entrée et sorties de banque.

Exemple de modèle de cahier de banque

Date	Réf.	Nature d'opération	Entrée	Sortie	Solde restant
		Report de la banque au 01/01/05			100 000,00
04/01/05	Fact. N°10	Acquisition d'un ordinateur		10000,00	90.000,00
04/01/05	Projet AID N° 02/05	Contribution du bailleur de fonds FDI projet AID N°02/05	20.000,00		110.000,00
12/01/05	Chèque N° 00213	Alimentation de la caisse		2000,00	108.000,00

● Cahier des opérations diverses

Où sont enregistrées toutes les opérations de prêt et de crédit.

● Cahier de crédit

Il sert à connaître la situation des crédits que l'association a reçus. Il donne des renseignements sur le montant du crédit, le taux d'intérêt, l'annuité ou le montant de versement annuel et le montant restant à payer.

Exemple de modèle de cahier de crédit : Soit la Banque X vous a accordé au 01/01/04 un crédit de 150.000,00 sur trois ans avec un taux d'intérêt (0%) et un remboursement en annuités constantes à la fin de chaque période :

Date	Montant de crédit de la période	Durée	Taux	Annuités	Montant versé	Solde restant
01/02/04	150.000,00	3 ans	0%	50.000,00		150.000,00
01/01/05				50.000,00	50.000,00	100.000,00
				50.000,00		
				150.000,00		

● Cahier d'inventaire

Il sert à enregistrer les informations sur les équipements de l'association. Ces informations sont données sous forme d'un tableau :

Date	Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant brut	Taux d'amort.	Dotation aux amorti	Valeur nette comptable
01/01/04	Ordinateur Accent Réf. 001	1	10.000,00	10.000,00	20%	2500,00	7500,00

Les autres cahiers, livres ou registres

Ils sont déterminés en fonction de la nature des activités de l'association et ses besoins de gestion à savoir : La fiche de stocks, le registre des cotisations et le registre de paie du personnel.

Etablissement des documents de synthèse et d'analyse des données

Les documents d'enregistrement des données ne permettent pas d'expliquer la situation de patrimoine et les résultats de fonctionnement de l'association. Ils doivent être complétés par les documents de synthèse et d'analyse des données. Ces derniers peuvent rendre compte de la richesse que possède l'association, ses dettes et l'argent qu'on lui doit, d'une part, et du résultat de chaque exercice à partir de la connaissance des charges et des produits, d'autre part

A ce niveau, le recours à un professionnel est nécessaire pour l'établissement d'un bilan et d'un compte de produits et charges après les travaux d'inventaire et de régularisation et éventuellement la tenue de la comptabilité à partie double.

Le bilan

Chaque agent économique (association, société...) possède un patrimoine qui est l'ensemble de ses droits et obligations.

Il est intéressant d'étudier la structure de ce patrimoine pour pouvoir rechercher ses origines. C'est ce qu'on appelle les "Ressources" ou "Passif" et comment ces ressources ont été utilisées ou employées, ce qu'on appelle "Actif".

Exemple : au 31/12/04 le bilan simplifié de l'Association "Attadamoun" se présente comme suit : Le principe à retenir, c'est que le total bilan doit toujours être équilibré "Total Actif = Total Passif"

Actifs ou emplois	Valeur brut (Dh)	Amorti.	Valeur nette comptable	Passifs ou Ressources	Montant (Dh)
• Mobilier et matériel d'administration	60.000	10.000	50.000	• Fonds associatif	0
• Disponible en banque	90.000		90.000	• Excédent	30.000
• Disponible en caisse	1.000		1.000	• Subvention d'équipements de collectivités locales	11.000
				• Subvention d'équipement des partenaires	110.000

Lorsque les Ressources (Passif) sont supérieures aux Emplois (Actif), on dit que l'Association a réalisé un Excédent qui sera inscrit au Passif (le cas de l'association Attadamoun : excédent = 30.000,00 DH). Dans le cas contraire, si le Total Passif est inférieur au Total Actif, on dit que l'institution a enregistré un Déficit.

Compte de Produits et Charges

Au cours de l'exercice (en général l'année civile) et dans le cadre de son activité principale, l'association vend les produits de ses services à la population cible, perçoit des cotisations de ses membres, des contributions de fonctionnement ou d'activités de ses partenaires, paye son personnel salarié, l'électricité, le loyer, etc. Toutes ces opérations comptables donnent lieu à deux catégories :

- Les Rentrées de fonds..... appelées **Produits ou recettes**

- Les Sorties de fonds appelées **Charges ou dépenses**

Exemple de compte de Produits et Charges simplifié de l'Association Attadamoun du 01/01/04 au 31/12/04 :

Charges	Montant	Produits	Montant
• Location	10.000,00	• Cotisation des membres	1.000,00
• Frais du personnel	40.000,00	• Facturation des services	9.000,00
• Transport et déplacement	10.000,00	• Contribution au fonctionnement des partenaires	80.000,00
• Excédent	30.000,00		
Total	90.000,00	Total	90.000,00

Lorsque les produits sont supérieurs aux charges comme c'est le cas de l'Association Attadamoun, on dit qu'elle a réalisé un Excédent de 30.000,00 DH. Dans le cas contraire, si les produits sont inférieurs aux charges, on dit qu'elle a enregistré un Déficit ou une Perte.

NB : L'association, dans la majorité des cas, réalise des opérations bénévoles, à savoir :

- Des contributions d'un ou des partenaires en nature ;
- Des prises en charge directes de certains frais de fonctionnement ou d'activités ou d'équipements par un ou des membres de l'association.

Il convient donc de valoriser et d'enregistrer ces opérations bénévoles dans un Registre Spécial Bénévolat. Les soldes de ces opérations seront portés, par la suite, soit au Bilan, soit au Compte de Produits et Charges à la fin de l'année ou annexés au tableau des informations complémentaires.

Egalement, la législation en vigueur (dahir du 15 novembre 1958) limite le champ d'action des associations pour préserver les particularités des associations.

A titre d'exemple et au vu de l'article premier du Dahir du 15 novembre 1958, l'association est une convention par laquelle deux, ou plus, de personnes mettent en commun leurs connaissances et leur activité dans le but autre que de partager le bénéfice. De ce fait, l'association ne peut constituer de capital social, les bénéfices ou excédents accumulés sont reportés dans le compte dit "Fonds associatif".

En tout état de cause, et en attendant la promulgation du décret du Ministère des Finances relatif au projet du plan comptable des associations qui a été approuvé en 2003, les associations doivent s'inspirer du plan comptable normalisé des entreprises pour adapter leur comptabilité aux spécificités des associations.

Les techniques d'analyse et de prévision financière

Techniques d'analyses financières

Il ne suffit pas de procurer à l'association les fonds dont elle a besoin. Encore faut-il :

- Assurer sa solvabilité : seule garantie de continuité de fonctionnement de cette institution ;
- Tirer la meilleure partie des fonds dont elle dispose.

L'analyse financière va vous permettre de réaliser ces objectifs.

La 1^{ère} mission de l'analyse financière c'est la connaissance de la situation financière de l'association qui est la base de toute action.

Parmi les techniques d'analyses financières :

Le fonds de roulement : qui se définit dans une entreprise comme l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé ou excédent de l'actif circulant sur l'exigible à court terme.

Etant donné les spécificités des associations (interdiction de constituer un capital, objectif non axé sur la rentabilité financière et la rémunération des actions comme c'est le cas dans une société), il ne semble pas très utile de développer ce point car la majorité des associations au Maroc sont de petite taille et le cadre juridique actuel ne permet pas le recours aux emprunts extérieurs.

Les Ratios : le mot Ratio est d'origine latine et signifie "rapport". La méthode des Ratios consiste à calculer et à étudier les rapports entre postes ou groupes de postes significatifs de l'Actif, du Passif, du bilan, des comptes charges et des comptes produits. Il présente l'avantage de permettre une analyse systématique de la gestion ou de la structure d'un organisme quelconque, qu'il s'agisse d'une association ou d'une entreprise dans un moment donné ou dans son évolution au cours d'exercices successifs. Il permet, également, d'effectuer des comparaisons entre associations ayant les mêmes activités.

L'association doit choisir les ratios qui répondent à ses besoins et tiennent compte de ses spécificités. Elle peut recourir aux ratios pour réaliser un rapport financier à présenter à l'Assemblée générale.

Présentation de quelques de Ratios :

$$\text{Ratio (1)} = \frac{\text{Charges fixes (frais personnel + loyer)}}{\text{Total des charges}}$$

Indique le poids des charges fixes par rapport au total des charges

$$\text{Ratio (2)} = \frac{\text{Excédent accumulé}}{\text{Charges fixes}}$$

Signifie que l'excédent accumulé permettra une double couverture des charges fixes

$$\text{Ratio (3)} = \frac{\text{Ressources internes} \text{ (facturation de services + cotisations + produits financiers)}}{\text{Total des charges}}$$

Il nous renseigne sur les efforts déployés par l'association pour mobiliser les moyens financiers internes

Préparation et présentation du Rapport financier :

Une bonne préparation du Rapport financier et sa présentation devant l'Assemblée Générale d'une façon compréhensible présente plusieurs avantages :

- Il renseigne les adhérents sur la situation financière et les incite à participer dans les discussions et à formuler des propositions pour surmonter les difficultés de financement ;
- C'est un outil indispensable à la portée des gestionnaires pour gérer au mieux les finances de l'association.

Lorsque les membres du CA le préparent, ils doivent, d'abord, déterminer leurs objectifs. En effet, le rapport financier et les délibérations de l'Assemblée Générale peuvent déboucher sur la mise en évidence des constatations, des recommandations, des problèmes de financement et la prise des décisions adéquates.

Un bon rapport financier doit permettre le contrôle par les adhérents. Il faut, donc, qu'il soit compris par tous et qu'il permette une participation effective et efficace de tous.

Il faut que les adhérents soient informés de la situation financière de leur association et en mesure de faire des choix et propositions claires.

Le premier point à présenter est celui des données comptables et hors comptables (bénévolat,...). Les données doivent être présentées d'une façon claire et simple tout en évitant les mots comptables incompréhensibles par tous, tels que "effets à recevoir, compte de régularisation, etc."

La présentation peut porter sur des analyses ponctuelles, à savoir :

- Comment évolue le matériel de l'association ;
- Part des ressources mobilisées au sein de l'association par rapport aux produits et aux contributions des partenaires.

L'analyse doit déboucher sur des propositions. Il est inacceptable de présenter les problèmes sans formuler des solutions. Cet aspect du rapport est indispensable. Il serait souhaitable que plusieurs solutions soient proposées afin que l'assemblée délibérante puisse facilement repérer le choix adéquat.

Techniques des prévisions financières

Il ne suffit pas de procurer à l'association les fonds dont elle a besoin. Encore faut-il assurer sa solvabilité et tirer la meilleure partie des fonds en pratiquant les techniques de prévisions.

Le budget est parmi les outils de prévision dont l'association a besoin le plus. Il se définit comme l'expression, en termes financiers, d'un programme d'activité annuel, d'un projet, etc. C'est la prévision des charges (dépenses) et des produits (recettes) pour un exercice à venir. Il se présente avec une colonne de charges et une colonne de produits. Généralement, le budget est fait pour un an et présenté à l'Assemblée générale et doit être approuvé par la majorité des adhérents pour permettre au Conseil d'administration de le mettre en œuvre.

Les fonctions d'un budget

On peut les résumer en trois fonctions :

- C'est quand on sait ce que l'on veut faire qu'il devient possible de réfléchir sur les moyens. L'une des premières fonctions du budget est la mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser le programme d'activité ;
- Le budget c'est aussi le moyen par lequel on répartit les ressources dont on dispose. Il permet donc de décider des sommes qu'on mettra dans chacune de ces parties énumérées ci-dessus, donc de limiter ou de réduire certaines dépenses ou d'en augmenter d'autres ;

- Le budget constitue, également, “un garde fou”. Il détermine les limites autorisées dans les dépenses et les minimales qu’il faut atteindre dans les recettes.

Tout ceci montre que le budget est un outil indispensable dont personne ne peut s’en passer.

Les démarches pour élaborer un budget

- Le point de départ, c’est évidemment de faire la prévision des recettes et des dépenses pour chaque partie du budget à partir du programme d’activité :
 - investissements ;
 - équipements ;
 - personnel ;
 - organisation et administration, etc.

Parmi les difficultés rencontrées :

- l’incertitude de ne pas oublier les dépenses et les recettes importantes ;
- la nécessité de disposer de données sûres.
- L’estimation des recettes et dépenses doit tenir compte de l’expérience des années précédentes, l’environnement, etc. Un budget doit vivre. Il doit être régulièrement suivi et réajusté durant l’année en fonction des événements : plus d’entrées que prévues à un spectacle, annulation d’une animation en raison d’intempéries. Plus le budget aurait été préparé avec soin, plus il servirait d’aide à la gestion en cours d’exercice.