

# Les pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance marocaine : une étude exploratoire dans la ville de Fès

**Issam BOUDRISSA**

Doctorant-chercheur en sciences de gestion

Laboratoire : Etude et Recherche en Management des Organisations et Territoires « ERMOT »

Faculté des sciences Juridiques Economiques et sociales de Fès

Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès - Maroc

**Hamid SLIMANI**

Enseignant - chercheur

Laboratoire : Etude et Recherche en Management des Organisations et Territoires « ERMOT »

Faculté des sciences Juridiques Economiques et sociales de Fès

Université Sidi Mohamed ben Abdellah – Fès - Maroc

---

**Résumé :** L'objectif de notre article est d'identifier les pratiques de contrôle de gestion des associations de la microfinance Marocaine. Nous utilisons la théorie de la contingence dans le cadre de cette étude. Dans ce cadre l'article offre une description des pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance Marocaine. Pour ce faire, nous avons eu recours à une étude de cas. L'échantillon de l'étude est constitué de 12 personnes issues de 6 associations de la microfinance de la ville de Fès. Les résultats révèlent que les pratiques de contrôle de gestion des associations de la microfinance renfermant la comptabilité générale, le rapport annuel de gestion, le calcul du coût direct, le budget de trésorerie et le tableau de bord. En outre, les facteurs explicatifs des pratiques de contrôle de gestion c'est d'assurer la performance économique afin d'atteindre les objectifs sociaux. L'intérêt de notre étude est de montrer la réalité des méthodes et outils de contrôle de gestion des associations de la microfinance.

**Mots-clés :** Pratiques de contrôle de gestion ; Associations de la microfinance ; Etude de cas ; Facteurs explicatifs.

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.6578302>



## 1. Introduction

Dans un contexte de crise économique, financière, réduction des ressources et une mondialisation accélérée, les moyens de l'Etat semble aujourd'hui limiter pour faire face seule au défis liés à la résorption du chômage ainsi aux nouvelles formes de pauvreté, de l'exclusion sociale et à la dégradation de l'environnement. Cette situation à engendrer l'émergence du secteur de l'économie sociale et solidaire dans les années 1980 dont le but est de contribuer au développement économique sociale de la population et de l'allègement de la pauvreté et de l'exclusion sociale.

L'apparition de l'économie sociale et solidaire dans les années 1980 a permet de satisfaire les besoins de première nécessité des populations les plus vulnérable et d'améliorer les conditions de vie des populations déficitaire, Ainsi la microfinance est une composante de l'économie sociale et solidaire au Maroc, son rôle et de participer au développement économique du pays à travers l'inclusion financière et la création des activités permettant la création des postes d'emplois chose qui a eu un impact positive sur la baisse du taux du chômage, l'allègement de la pauvreté et de l'exclusion sociale et donc l'amélioration des conditions de vie de la population. En revanche le secteur de l'économie sociale et solidaire reste caractériser par des difficultés liées d'une part à la gestion interne de leurs activités et d'autre part de son environnement externe.

En outre l'environnement de plus en plus en turbulence appelle les organisations à faire face à des mutations rapides et d'être plus réactives afin d'affronter ces changements stratégiques organisationnels structurels et culturels (Brillet Franck et Hulin Annabelle,2010). Les associations de la microfinance n'échappent pas à cette tendance. De plus les associations de la microfinance ne sont pas assez outillées techniquement et financièrement afin de garantir son bon fonctionnement et sa pérennité. Pour assurer la persistance des associations de la microfinance sur le marché l'amélioration des pratiques du contrôle de gestion au sein de ces institutions s'avère essentielles afin de garantir la pérennité de leur existence.

Notre travail de recherche a pour objectif de réaliser une étude pour comprendre la réalité du pratique du contrôle de gestion dans les associations de la microfinance au Maroc. Dans ce contexte, la question principale qui a suscité notre curiosité scientifique s'énonce comme suit : « Quels sont les méthodes et les outils de contrôle de gestion dans les associations de la microfinance ? ». Cette recherche vise à décrire la pratique du contrôle de gestion dans les associations de la microfinance au Maroc.

L'intérêt de nôtre sujet se situe à deux niveaux. Sur le plan théorique, nous contribuons à l'enrichissement scientifique en mettant en exergue sur les systèmes de contrôle de gestion mise en place dans les associations de la microfinance. Sur le plan pratique, notre étude nous permet de mettre en relief les facteurs structurels qui doivent être pris en compte dans la conception des systèmes de contrôle de gestion des associations de la microfinance.

Nous allons recourir à une démarche exploratoire. Notre plan se divise en cinq parties comme suite : une introduction, une synthèse de la littérature, la méthodologie employée, les résultats et discussions et une conclusion.

## 2. Revue de littérature

### 1.1 L'économie sociale et solidaire

Boumeska (2018), définit l'économie sociale et solidaire comme « l'ensemble des activités économiques et sociales, organiser dans le cadre de structures formelles ou groupements indépendants, composer de personnes physiques ou morales, qui poursuivant une finalité d'intérêt collectif et sociétal et qui jouissant de l'autonomie de gestion d'une démocratie participative et auxquelles l'adhésion et libre ». L'économie sociale et solidaire regroupe l'ensemble constitué par : les coopératives, les associations, les mutuelles et

les fondations. L'économie sociale et solidaire a trois caractéristiques principales : une activité utile socialement, une gouvernance démocratique et une gestion financière tournée vers le maintien de l'activité. Elle constitue une alternative à l'économie publique et privé. Elle est le troisième pilier d'économie aux coté du secteur public et privé. Ainsi ATTOUCH (2011) scinde les institutions de l'économie sociale et solidaire en deux catégories :

- L'économie sociale composée des associations, mutuelles et fondations dont la mission est dominée par le volet sociétale (plaidoyer, conseil, charité, aides, etc.). Cette économie se veut comme un palliatif aux effets pervers de l'économie de marché ;
- L'économie solidaire à vocation commerciale sans but lucratif.

Selon Claude Vienney (1994) L'économie sociale revient à l'ordre du jour comme une approche qui nous invite à repenser les rapports entre l'économique et le social à l'échelle de la société et non plus à l'échelle d'une entreprise ou d'une organisation prise individuellement. Jean-Louis Laville (1994) a proposé une définition de l'économie sociale particulièrement appropriée aux services de proximité et à leur dynamique sociale spécifique. D'où le terme d'économie solidaire plutôt que celui d'économie sociale. L'économie solidaire désigne l'ensemble des activités de production, distribution, consommation et financement contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'engagement citoyens au niveau local comme global. De plus l'économie solidaire est une activité de proximité répondant à des besoins sociaux non satisfaits par l'économie traditionnelle. Association, mutuelles, fondation, organisation d'insertion, sociétés coopératives en sont les structures juridiques traditionnelles. Elles se nomment entreprises solidaires.

## **1.2 Définition d'une association de microfinance**

Une association de microfinance est une structure qui délivre des services financiers à des populations n'ayant pas accès au système bancaire classique et d'assurer leur intégration sociale. Ainsi selon ZAHRAOUI (2007) La microfinance ou finance solidaire, est « un système de finance qui augmente la capacité d'un groupe particulier de personnes à coopérer et à agir ensemble pour venir à bout du problème d'exclusion du système financier existant (traditionnel) et parvenir à un développement durable et équitable ». Donc il s'agit de financement des activités économiques qualifiées de solidaires dont le but est la réinsertion de la population en situation de difficulté, de territoires marginalisés... En outre la microfinance peut être définie comme la fourniture de prêt, d'épargne, de transfert d'argent, d'assurance et d'autres service financière aux population exclues par les institutions financières formelles traditionnelles. Si on parle souvent de micro crédit que microfinance, c'est parce que c'est l'activité de la microfinance qui a été la plus médiatisée. Enfin le projet de loi n°50-20 relatif au microcrédit qui a été récemment adopté à la chambre des représentants le 22 Juin 2021 au Maroc, le texte adopté définit les établissements de microcrédit comme étant « toute personne morale exerçant des activités de microcrédit en faveur de personnes à revenu limité dans le but de créer ou développer des activités de production ou de services, ou des activités génératrices de revenus et créatrices d'emploi ».

## **1.3 Evolution du cadre juridique des associations de microfinance au Maroc**

Au Maroc le secteur de la microfinance est régi par le droit des associations (15 Novembre 1958) tel que modifié et complété en 2002, et par la loi 18-97 relative au micro crédit promulguée par le dahir du 5 Février 1999. Le tout premier article de cette dernière « [...] est considéré comme association de microcrédit toute association constituée conformément aux dispositions du dahir n° 1-58-376 du 03 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association et dont l'objet est de distribuer des microcrédits dans les conditions prévues par la présente loi et les textes pris pour son application [...] ».

Par la suite des modifications ont été apportées à la loi 18-97 pour autoriser les associations de microcrédit à étendre leur champ d'action aux prêts liés à la rénovation et l'amélioration de logement sociaux, l'accès à l'eau potable et l'électricité.

Selon l'article unique de la loi 58-03 du 6 Mai 2004 modifiant et complétant la loi 18-97 relative aux microcrédits est « considéré comme microcrédit tout crédit dont l'objet est de permettre à des personnes économiquement faibles de créer ou développer leur propre de production ou de service en vue d'assurer leur insertion économique ; d'acquérir, de construire ou d'améliorer leur logement ; de se doter d'installations électriques ou d'assurer l'alimentation de leurs foyers en eau potables... ».

La loi Marocaine a fixé le seuil des prêts à 50 000 DH, mais son décret d'application s'est contenté d'un plafond de 30 000 DH ! Cette restriction a permis de segmenter le marché du crédit : les associations de microcrédit servent donc essentiellement les petites activités génératrices de revenu et les micro entrepreneurs.

Le texte de loi a doté le secteur de deux structures d'encadrement :

- Un organe de concertation, de coordination interne et de représentation externe. C'est la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM) ;
- Un conseil Consultatif pour le Microcrédit (CCM) qui est consulté sur toutes les questions liées au développement de secteur.

#### **1.4 Les pratiques de contrôle de gestion**

##### **1.4.1 Les pratiques de contrôle de gestion dans les associations de microcrédit**

Au champ des sciences de gestion. M. berry (1983) regroupe les outils et les méthodes dans l'ensemble des instruments de gestion. Ces deux notions sont donc Complémentaire.

Selon Nobre (2001), les outils sont des construits conceptuels (par exemple le taux d'actualisation, le coût complet) qui se matérialisent par des formalisations comptables, financière, quantitatives ou qualitatives. Les méthodes sont des construits procéduraux qui définissent les étapes opérationnelles permettant d'aboutir aux outils de gestions. Par exemple, la méthode budgétaire permet d'obtenir, entre autres, le budget de trésorerie et les différents états prévisionnels. Les méthodes ont pour objectif de mettre en œuvre les outils et de définir le cadre procédural dans lequel ceux-ci vont être créés, implantés Nobre (2001). Les outils sont une réponse à la complexité, ils impliquent et visent des automatismes de décision et de comportements.

Le contrôle de gestion, en tant que modalité de contrôle organisationnel à la disposition des dirigeants, est par essence contingent à l'organisation (bouquin, 2004). Utilisé parallèlement au contrôle par procédures ou bien par valeur, le système de contrôle de gestion est alors adapté (Maurel, 2008) et complet pour les organisations. Ainsi la simultanéité des différentes formes de contrôle organisationnel peut mener à des divergences internes ou à des complémentarités (Barel, 2001), en fonction de la congruence de chacune des formes utilisées.

Dans les organisations à forte identité et à économie sociale telles que les associations de microfinance, la théorie managériale suppose un contrôle par les valeurs ou un contrôle culturel prédominant (Ouchi, 1997). L'étude des caractéristiques du système de contrôle de gestion dans les associations de microfinance est une thématique rarement abordée dans le champ de la recherche en contrôle de gestion. Même si les spécificités des pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance demeurent peu examinées, la convergence des règles de gestion implique que les pratiques de contrôle de gestion dans les associations de la microfinance deviennent identiques à celle des entreprises.

### **1.4.2 La théorie de la contingence comme cadre explicatif des pratiques de contrôle dans les associations de microfinance**

Depuis le début des années 70, la théorie de la contingence est le cadre théorique dominant en théorie des organisations (Donaldson, 1996) et en contrôle de gestion (Dent, 1990). La théorie de la contingence apporte une contribution importante à la compréhension des systèmes de contrôle de gestion (Covaleski et al, 1996). Selon Desreumaux (1998) dans la théorie de contingence, la structure de l'organisation est influencée par les paramètres qui caractérisent leur contexte de fonctionnement. C'est une conception cartésienne dans laquelle l'organisation est une variable, et est représentée par un ensemble de variables continues sur un espace multidimensionnel (Sponem, 2010). Dans cette approche, « il n'y a pas de structure unique efficace pour les organisations. Une structure ne peut être optimale qu'en variant en fonction de certains facteurs de contingence » (Donaldson, 1996). Ainsi, certains auteurs ont mis en relief l'influence des spécificités financières (Belley et Mellevec, 1993), de gouvernement d'entreprise (Desforges et Vienney, 1980) sur les pratiques de contrôle de gestion des organisations de l'économie sociale et solidaire. La théorie de la contingence appliquée au contrôle de gestion fait l'hypothèse que de manière générale les organisations adoptent les systèmes de contrôle de gestion qui leur permettent d'améliorer leur efficacité (Covaleski et al, 2003).

Reprenant les facteurs de contingence classique, nous considérons que cinq facteurs permettent de représenter l'environnement technique du contrôle de gestion (Chapman, 1997 ; Donaldson, 1996) : l'incertitude de l'environnement, la complexité de la technologie, le niveau de décentralisation, la stratégie et la taille de l'entreprise.

## **3. Méthodologie**

La méthodologie de notre travail de recherche comprend l'échantillonnage et la démarche de collecte de données.

### **3.1 La situation des associations de microfinance au Maroc**

Selon un rapport sur la stabilité financière du Fonds monétaire arabe, le secteur de la microfinance est dynamique au Maroc, le pays arrive en deuxième position après l'Égypte en termes de portefeuille de crédits dans le monde arabe. L'Égypte avec un encours accordé au niveau national de 1.23 milliard de dollars à fin 2020. Au Maroc, il s'élève à 760 millions de dollars.

En ce qui concerne les clients le royaume est également arrivé en seconde place avec un nombre de clients actifs s'élève à 910 000 clients d'association de microcrédit marocaines comptabilisés sur les 5,54 millions de clients recensés dans le monde arabe. Le Fonds monétaire arabe révèle également que l'encours moyen par client dans le monde arabe a atteint les 1 308 dollars à fin 2020.

En outre le Maroc travaille activement au développement du secteur du microcrédit. De plus l'entrée en vigueur de la loi n°50-20 relatif au microcrédit insufflera une nouvelle dynamique, et qui propose de relever le plafond des financements accordés à 150 000 DH. Ce qui augure d'un rôle nettement plus important en devenir.

### **3.2 Échantillonnage et processus de collecte des données**

Une enquête qualitative a été réalisée du 02 Novembre au 26 Novembre 2021 par administration d'un guide d'entretien auprès des responsables des associations de microcrédits de Fès.

Les institutions de microfinance ont été sélectionnées sur un répertoire des associations de microfinance dans l'annuaire de la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM). La taille de l'échantillon de l'étude qualitative est déterminée par le seuil de saturation sémantique. En effet, le seuil

de saturation sémantique consiste à interroger des personnes jusqu'à avoir le sentiment de ne plus rien apprendre de nouveau. Lorsqu'on a ce sentiment, on interroge encore une personne de plus pour confirmer qu'on n'apprend plus rien de nouveau. Nous avons effectué un entretien individuel d'une durée de 45 à 50 minutes auprès de 6 responsables d'association de microfinance dans la ville de Fès. Les données sont traitées à partir d'une analyse de contenu.

### 3.3 Les caractéristiques générales des associations de microfinance et des spécificités de leur contrôle de gestion

Les spécificités du contrôle de gestion des associations de microfinance et ses caractéristiques générales sont résumées dans les tableaux suivants.

**Tableau N° 1 : les caractéristiques générales des associations de microfinance de Fès**

	Association Al amana microfinance	Association Attadamoune microfinance	Association FONDEP microfinance	Association INNMA microfinance	FONDATION ARDI microcrédit	Association Attawfiq microcrédit
Fonction de l'intervisé	Responsable d'agence et cadre manager	Responsable d'agence				
Année de création	1997	1994	1996	1999	2006	2000
Effectif	> 2000	>8000	> 1200	> 800	> 700	>1600
Secteur d'activité	Microfinance	Microfinance	Microfinance	Microfinance	Microfinance	Microfinance
Statut juridique	Association de microcrédit	Association de microcrédit	Association de microcrédit	Association de microcrédit	Association de microcrédit	Association de microcrédit
Situation générale	Chiffre d'affaires en croissance	Chiffre d'affaires en croissance	Chiffre d'affaires en croissance	Chiffre d'affaires en croissance	Chiffre d'affaires en croissance	Chiffre d'affaires en croissance
Prise de décision	Conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration
Stratégie de lutte contre la concurrence	Amélioration de la qualité des produits	Amélioration de la qualité des produits	Amélioration de la qualité des produits	Amélioration de la qualité des produits	Amélioration de la qualité des produits	Amélioration de la qualité des produits
Objetif de l'association de microfinance	Acteur du développement économique et sociale par le levier de l'inclusion financière	Acteur du développement économique et sociale	Acteur de développement économique et sociale			

Source : Auteur (tableau inspiré de (Jihane Abi Azar, 2005))

**Tableau N°2 : Les caractéristiques générales des associations de microfinance de Fès (suite du tableau N°1)**

	Association Al amana microfinance	Association Attadamoune microfinance	Association FONDEP microfinance	Association INNMA microfinance	FONDATEUR ARDI microcrédit	Association Attawfiq microcrédit
Niveau de formation du responsable d'agence	Bac +5	Bac +5	Bac +5	Bac +5	Bac + 5	Bac +5
Motivation du responsable d'agence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Présence d'une direction	Assemblée générale	Assemblée générale	Assemblée générale	Assemblée générale	Assemblée générale	Assemblée générale

Source : Auteur (tableau inspiré de (Jihane Abi Azar, 2005))

**Tableau N° 3 : Les spécificités du contrôle de gestion dans les associations de microfinance de Fès**

	Association Al amana microfinance	Association Attadamoune microfinance	Association FONDEP microfinance	Association INNMA microfinance	FONDATEUR ARDI microcrédit	Association Attawfiq microcrédit
Outils de contrôle de gestion	Comptabilité générale, Comptabilité analytique, budget de trésorerie, Tableau de bord.	Comptabilité générale, Comptabilité analytique, budget de trésorerie, Tableau de bord.	Comptabilité générale comptabilité analytique budget de trésorerie tableau de bord	Comptabilité générale comptabilité analytique budget de trésorerie tableau de bord	Comptabilité générale comptabilité analytique budget de trésorerie tableau de bord	Comptabilité générale comptabilité analytique budget de trésorerie tableau de bord
Informatisation	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Contrôle de gestion réalisé par	Pôle finances (Finances et comptabilité)	Service Finance et Comptabilité	Service Finance et Comptabilité	Service Finance et Comptabilité	Service Finance et Comptabilité	Service Finance et Comptabilité

Source : Auteur (tableau inspiré de (Jihane Abi Azar, 2005))

**Tableau N° 4 : Les spécificités du contrôle de gestion dans les associations de microfinance de Fès (suite tableau N°3)**

	Association Al amana microfinance	Association Attadamoune microfinance	Association FONDEP microfinance	Association INNMA microfinance	FONDATI ON ARDI microcrédit	Association Attawfiq microcrédit
Organigramme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Manuel de procédure	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui

Source : Auteur (tableau inspiré de (Jihane Abi Azar, 2005))

## 4 Résultats et discussions

### 4.1 Présentation des résultats

Avant de présenter l'état des pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance de la ville de Fès, il est impératif de montrer l'intérêt de la fonction de contrôle de gestion. Les résultats de notre étude révèlent qu'il existe une fonction de contrôle de gestion au sein des associations de microfinance.

D'après les entretiens effectués, nous avons constaté que les pratiques de contrôle de gestion sont homogènes.

### 4.2 Les outils de contrôle de gestion utilisés dans les associations de microfinance

#### ✓ La comptabilité générale : source fondamentale d'information

La comptabilité générale est la principale source d'information pour les associations de microfinance de Fès. La comptabilité générale est effectuée par un service comptable de l'association qui est chargé de la mission de comptabilité. Les cadres responsables ont affirmé qu'une comptabilité générale leur permet de suivre régulièrement leur activité et également d'être en harmonie avec la réglementation.

#### ✓ La comptabilité analytique

La comptabilité analytique permet d'analyser les frais généraux de l'association de microfinance prenant à la fois les frais administratifs et commerciaux de mise en place des prestations et les frais de gestion et de suivi des différents dossiers.

#### ✓ Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de gestion regroupant un ensemble de mesure qui permet d'offrir au gestionnaire l'information nécessaire pour une meilleure prise de décision dans l'organisation. C'est un outil permettant également de mesurer la performance de l'organisation à travers les indicateurs de mesure. Une mesure de performance est une unité de mesure permettant d'évaluer un aspect spécifique de l'organisation. Elle est toujours liée à un objectif à atteindre. Elle peut prendre une dimension temporelle, dimensionnelle, monétaire, statistique ou autre.

#### ✓ Le rapport annuel de gestion

« Le rapport annuel de gestion est un document nécessaire à la présentation des résultats comptables d'une entreprise ». En outre, « le rapport annuel de gestion est un document financier qui porte sur la

situation de la société et son activité lors de l'exercice écoulé. Il doit être rédigé chaque année par les cadres responsable et présenté au comité de conseil ».

✓ **Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie est un tableau prévisionnel permet d'avoir de la visibilité sur les différentes recettes et dépenses de l'organisation, il permet aussi d'anticiper les difficultés et mieux piloter sa trésorerie.

✓ **Calcul du coût direct**

« Le coût direct est un coût pouvant être directement relié à un acte ou une action spécifique et/ou qui peut être imputé à un produit particulier ». « Les coûts directs peuvent être constitués de coûts fixes et/ou de coûts variables ».

### **4.3 Synthèse des résultats**

Les caractéristiques du contrôle de gestion dans les associations de microfinance de Fès dans notre étude exploratoire révèlent que :

- Le contrôle de gestion dans les associations de microfinance est effectué par les services de l'association.
- Les pratiques de contrôle de gestion sont homogènes.
- Les facteurs qui influencent les pratiques de contrôle de gestion c'est d'assurer la performance économique afin d'atteindre les objectifs sociaux.

A partir de ces résultats, des hypothèses peuvent être testées à grande échelle dans les associations de microfinance de Fès.

### **4.4 Discussion des résultats**

Les résultats de notre étude montrent que les pratiques de contrôle de gestion permettent la pérennisation et le pilotage de la performance économique des associations de la microcrédit chose qui va impacter positivement son rôle social. En effet concilier performance économique et social est essentielle pour assurer la pérennité des associations de microcrédit.

En outre, les résultats révèlent que les pratiques des associations de microfinance de Fès comprennent la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le rapport annuel de gestion, le calcul du coût direct, le budget de trésorerie et le tableau de bord.

## **5 Conclusion**

Les résultats de notre étude conduisent à conclure que la fonction de contrôle de gestion est au sein des associations de la microfinance. Le contrôle de gestion est réalisé par le service de l'association. L'objectif de notre travail est d'identifier les pratiques de contrôle de gestion des associations de la microfinance du Maroc. De nos entretiens, il ressort que les pratiques de contrôle de gestion des associations de la microfinance regroupent la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le rapport annuel de gestion, le calcul du coût direct, le budget de trésorerie et le tableau de bord. Aussi, les entretiens ont-ils permis de déceler les facteurs qui influencer les pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance à savoir la réalisation de la performance économique afin d'atteindre les objectifs sociaux.

Les apports de notre recherche résident en premier lieu, de mettre en exergue les pratiques de contrôle de gestion dans les associations de microfinance. En seconde lieu, nous avons identifié les outils de contrôle de gestion des associations de microfinance. En troisième lieu, l'étude montre que l'atteinte des objectifs sociaux et lié à l'atteinte de la performance économique de l'association de microcrédit.

Les limites de l'étude portent premièrement sur la taille de l'échantillon de l'étude. Deuxièmement, compte tenu de la nature de l'étude exploratoire, il peut exister un décalage important entre les discours et les pratiques effectives (Nobre, 2001). Troisièmement, notre approche méthodologique ne nous permet pas d'affirmer l'impact de ces facteurs de contingence sur les pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance.

Comme perspectives, il serait intéressant d'effectuer une étude quantitative qui nous permettra de mieux appréhender l'influence des facteurs structurels et institutionnels sur les pratiques de contrôle de gestion des associations de microfinance Marocaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Attali, J. (2014). Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique. *Revue d'économie financière*, (4), 243-258
- [2] Attali, J., Arthus-Bertrand, Y., & De Lima, P. (2007). *Voyage au cœur d'une révolution. La microfinance contre la pauvreté*. Editions JC Lattès.
- [3] Belley Michel et Mévellec Pierre. 1993. « De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus ». *Coopérative et développement*, vol.24, no 1, p. 63-84.
- [4] Boumeska, M. (2018). Pratiques de contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Etude exploratoire sur la région Souss Massa. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, Vol 11 pp 27-32
- [5] Brillet, Franck. Hulin, Annabelle. (2010) « Vers un renouvellement des dispositifs prévisionnels des ressources humaines : la question de la complémentarité entre prévision et prospective ». Dans *Management & avenir* 2010/6(n°36), PAGE 245 à 262
- [6] Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10 (1), 9-41. <https://doi.org/10.7202/1009016ar>
- [7] Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle-Audit (Tome 2)*, p.51-74.DOI : 10.3917/cca.0022.0051.
- [8] Condor, R. et K. Rebut (2008), « Déterminants et modes opératoires du contrôle de gestion dans les PME », *Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et les PME*, Louvain-la-neuve.
- [9] Cornée, S. (2006). *Microfinance : entre marché et solidarité. Analyse de la convergence entre performances financières et performances sociales : application de la méthode Data Envolpment Analysis sur 18 institutions de microfinance péruviennes*. Master Recherche en Sciences de Gestion option Finance, IGR-IAE, Université de Rennes 1, Centre de recherche en Economie et Management, 101 p.
- [10] Covalleski M.A, Dirsmith M. W., Samuel S. (1996), « Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories », *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1-35.
- [11] Dent J. F (1990), "Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research". *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15, pages 3-25
- [12] Didier Van Caillie, L'EXERCICE DU CONTROLE DE GESTION EN CONTEXTE PME : ETUDE COMPAREE DES CAS FRANÇAIS, CANADIEN ET BELGE. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, Belgique. pp. CD-Rom. halshs-00582820
- [13] Donaldson L. (1996), « The normal science of structural contingency theory » in *Handbook of Organizational theory*, ed. Clegg S. R., Hardy C. & NORD W. R., p.57-76.
- [14] Haudeville, B. (2014). Microfinance et structuration de la protection sociale dans les économies en développement. *Techniques Financières et Développement*, (2), 63-77.
- [15] Isabelle Miroir-Lair, L'évolution de la pratique du budget comme outil de communication financière. *Gestion et management*. Conservatoire national des arts et métiers – CNAM, 2012. Français. NNT : 2012CNAM0810. Tel-00736509

- [16] Jihane Abi Azar (2005). LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION DANS LE CONTEXTE DES PME : CAS DES PMI AU LIBAN. Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp. CD-Rom. halshs-00581105
- [17] Kamdem E. (2010), Réponse à la crise à travers l'entrepreneuriat coopératif et la création d'emplois décents en Afrique, Réseau Marocain d'Economie Sociale et Solidaire, 19 Avril 2010.
- [18] Mersland, R., & Strom, R. O. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33(4),662-669.
- [19] Mersland, R., & Strom, R. O. (2008). Performance and trade-offs in Microfinance Organizations – Does ownership matter? *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 20(5),598-612.
- [20] Michel Berry. Une technologie invisible – L'impact des instruments de gestion sur l'évolution Sdes systèmes humains. 1983.hal – 00263141
- [21] Nobre T. (2001), « Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME », *Finance Contrôle Stratégie- Volume 4*, N°2, juin 2001, p. 119-148
- [22] Ory, J. N., Jaeger, M., & Gurtner, E (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.
- [23] Raedersdorf S. (2015), *Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ? Innovations*, 2015/3 n°48, pages 69 à 85.
- [24] Sponem S. (2010), « Diversité des pratiques de contrôle budgétaire : approches contingentes et néo-institutionnelles » *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 13, n °3, p. 115-153