



**HAL**  
open science

# Gouvernance et pratiques comptables : quelle transparence pour les organisations caritatives en France ?

Samir Ayoub

► **To cite this version:**

Samir Ayoub. Gouvernance et pratiques comptables : quelle transparence pour les organisations caritatives en France ?. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00645996

**HAL Id: hal-00645996**

**<https://hal.science/hal-00645996>**

Submitted on 29 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***GOUVERNANCE ET PRATIQUES COMPTABLES : QUELLE TRANSPARENCE POUR LES ORGANISATIONS CARITATIVES EN FRANCE ?***

**Samir AYOUB**, Professeur associé en Finance, ESSCA Ecole de Management

Samir.ayoub@essca.fr

## **Résumé:**

L'article se propose de traiter l'existence d'un problème de transparence au sein des organisations caritatives françaises à travers l'analyse de leurs systèmes de gouvernance et leurs pratiques comptables. Concernant les systèmes de gouvernance, nous mettons en évidence et nous étudions trois pratiques possibles, à savoir : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie du Stewardship. Nous délimitons par la suite, à travers la littérature, cinq pratiques comptables controversées. Ce travail se poursuit par les résultats d'une enquête menée auprès d'un groupe ciblé de 19 experts du secteur non-lucratif auxquels il a été demandé d'analyser les pratiques sur ce sujet. Les résultats montrent que le système de gouvernance le plus répandu est celui basé sur la théorie du Stewardship et que ce système est le moins exigeant en matière de transparence financière. Quant aux pratiques comptables, celles-ci sont souvent laissées à la discrétion des dirigeants de l'organisation.

**Mots clés :** Organisations caritatives, transparence, gouvernance, uniformité comptable.

## **Abstract:**

The paper seeks to answer to the problem of transparency within the financial reporting of French charities through the analysis of their governance systems and accounting practices. With regard to the systems of governance, we highlight 3 possible practices: the agency theory, Stakeholders theory and the theory of Stewardship. We delimit thereafter through the literature five areas of separate concern in accounting practices. The paper then considers the results of interviews with 19 persons drawn from not-for-profit sector with expertise in charity financial reporting. Results show that the most popular system of governance is based on the Stewardship theory and that this system is the least demanding in terms of financial transparency. As for accounting practices, those are often left at the discretion of the manager of the organization.

**Keywords:** Charities, transparency, governance, accounting uniformity.

## Introduction

On estime qu'il existe en France 1,1 million ONG, qui défendent des causes diverses avec l'aide de leurs donateurs. Les vingt plus grandes organisations, qui disposent de 75% du budget du secteur, ainsi que les 40 000 suivantes, sont soumises aux règles du « Comité de la Réglementation Comptable » (CRC. 99.01-3) en matière de transparence financière (Tchernonog, 2007). On peut cependant légitimement mettre en lumière le cas des associations restantes, qui ne sont quant à elles pas directement encadrées par une réglementation. Dans la plupart des cas, en particulier celui des petites associations, il y a de fait un manque évident de contrôle et de transparence.

La *Fondation Prometheus*<sup>1</sup> (2009) a réalisé une enquête sur les ONG françaises évoluant dans les domaines de la protection de l'environnement, la promotion de l'éthique, la responsabilité sociale et l'amélioration de la santé publique. Toutes ces organisations, de taille relativement importante, faisaient partie de l'ECOSOC (Conseil Economique et Social des Nations-Unies), possédant un statut consultatif auprès du Conseil européen et participant à de nombreux conseils de la Commission européenne et au Grenelle de l'Environnement en France. Sur les 36 organisations françaises de l'échantillon, 15 ont obtenu un score inférieur au niveau 1 du baromètre, qui est le niveau le plus bas de transparence. Sur les 36 organisations observées, seules 8 étaient au dessus de la moyenne (2,5) sur une échelle de 5. 28 d'entre elles ont obtenu une note inférieure à 2,5.

De plus, un rapport de l'Assemblée Nationale (2005) a pointé du doigt le fait que de multiples pratiques coexistent et a proposé la mise en place d'obligations de transparence via un grand travail d'harmonisation comptable (Proposition n° 17, p. 35). Ce même rapport rappelle que seules 56 ONG françaises se sont impliquées dans « le Comité de la charte », qui établissait des principes fondamentaux pour les organisations caritatives ayant un revenu supérieur à 500 000€ par an. La principale finalité de ce comité était d'améliorer la transparence financière et l'uniformité comptable. Les ONG impliquées dans ce comité avaient ainsi accepté de rendre publics leurs bilans et leurs méthodes comptables, en permettant une analyse comparative d'une année sur l'autre. Il reste cependant préoccupant qu'un grand

---

<sup>1</sup> Créée fin 2005, la Fondation Prometheus réunit dix grands groupes français appartenant aux « secteurs stratégiques » (énergie, défense, santé...) ou exerçant des « métiers stratégiques » (banque, assurance). Présidée par un parlementaire, elle se définit comme un lieu d'échange entre acteurs universitaires, économiques, politiques et sociaux. Consacrée à l'analyse des enjeux de la mondialisation, elle dit développer des outils opérationnels et originaux.

nombre d'ONG se soient vu refuser la participation au Comité de la charte, car elles étaient dans l'incapacité de répondre à un certain nombre de pré-requis concernant leurs règles comptables : l'absence de consolidation des comptes, de rapports annuels et/ou d'audits. Or au même moment, les craintes concernant la transparence financière dans le secteur non-lucratif commençaient à poindre, avec l'éclatement du scandale de la Société palestinienne pour la protection des droits de l'homme et de l'environnement, dont le système comptable opaque avait permis le transfert de fonds publics vers des comptes bancaires à l'usage de mouvements terroristes (Assemblée Nationale, 2005).

Le présent article a pour objectif d'étudier les pratiques de transparence financière dans les organisations caritatives en France – qui ne sont qu'un type d'ONG. Il s'agit, tout d'abord, d'identifier au sein de ces organisations les problèmes liés à la communication financière à travers leurs pratiques comptables et leurs systèmes de gouvernance. Nous avons ainsi pour ambition de contribuer à résoudre ces divers problèmes en recueillant l'avis de commissaires aux comptes, de gérants d'associations, de chercheurs et de comptables du secteur non-lucratif français possédant une expertise réelle dans ce secteur. Le but final de notre recherche sera ainsi de plaider en faveur du développement de règles de transparence européennes uniformes applicables à toutes les organisations caritatives. Cette échelle nous semble nécessaire dans la mesure où de nombreuses organisations évoluent dans un environnement supra-national.

Nous rappellerons premièrement le contexte théorique de la recherche. Puis, nous étudierons la transparence financière à travers les problématiques de l'uniformité comptable et des systèmes de gouvernance adaptés à cette exigence de transparence. Nous identifierons par la suite, à partir de la littérature, un certain nombre de cas spécifiques de systèmes de gouvernance et de traitements comptables controversés. Enfin, nous terminerons par une présentation de la méthodologie de la recherche avant d'analyser les résultats de dix-neuf entretiens semi-directifs conduits auprès d'un panel d'experts français.

# 1- Cadre théorique de la recherche

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des organisations caritatives, nous procéderons dans cette première partie à la définition de leur statut et de leurs obligations en termes de communication et de transparence financière.

## 1.1- Qu'est-ce qu'une organisation caritative?

Les organisations caritatives peuvent être classées dans la catégorie des ONG (Organisations Non-Gouvernementales) qui regroupe les associations à but non-lucratif, les entités dotées de fonds publics, les organisations de donateurs et les organisations caritatives. Les organisations caritatives sont donc une sous-catégorie dans la famille des ONG. Les Nations-Unies indiquent qu'une ONG se reconnaît selon 5 critères : (1) il s'agit d'une structure organisée ; (2) elle est à but non-lucratif ; (3) elle ne dépend du gouvernement ou de l'administration d'aucun Etat ; (4) elle est autonome ; (5) elle n'est pas obligatoire (Nations-Unies, 2003, p.17). Ces critères permettent d'inclure dans la catégorie des ONG les entités centrées sur l'éducation, la santé, les services sociaux, l'aide internationale, l'art et la culture, les sports ; les associations philanthropiques ; les partis politiques ; les syndicats et les entités religieuses.

Pour comprendre ce qu'est une organisation caritative, on peut utiliser la définition qu'en donne la Common Law anglo-saxonne à travers l'arrêt de Lord MacNaghten vs Pemsel (1891) qui avait alors établi quatre catégories d'actions caritatives, centrées sur :

- la promotion de l'éducation ;
- la promotion de la religion ;
- la lutte contre la pauvreté ;
- ou l'amélioration, par un quelconque moyen, de la société.

L'ambiguïté de cette définition réside dans le fait que si, par exemple, un club de tennis d'un quartier aisé de Paris décide d'ouvrir un nouveau centre dans une zone défavorisée dans le but de faire de l'éducation sportive, cette organisation à but non-lucratif deviendra alors une organisation caritative. Or, le classement de l'enseignement du tennis dans la catégorie des « actions caritatives pour la promotion de l'éducation » apparaît pour le moins discutable.

## 1.2- Les obligations en matière de transparence financière

Certaines organisations caritatives préfèrent agir dans le secret, à des fins légitimes peut-être, comme le laisse à penser le rapport du Centre Européen des Fondations (2007, p.17) qui observe dans ses recommandations : « Efforcez-vous d'être le plus transparents possible dans votre processus de décision et vos opérations dans votre souci de philanthropie internationale, mais sachez reconnaître qu'en certaines circonstances il peut parfois être plus prudent de garder confidentielles certaines informations ».

En France, la loi de 1901 invite les associations à « rendre compte » mais elle ne les oblige pas à mettre en place des règles comptables précises. Depuis lors, une série de mesures réglementaires ont été prises pour encadrer les activités des associations :

- Le décret-loi relatif au budget du 3 mai 1938 (article 14) : toute association qui reçoit une subvention de l'Etat est tenue de fournir ses budgets et comptes au Ministre qui accorde la subvention. Tout refus de communication entraînera la suppression de la subvention.
- La loi du 1<sup>er</sup> mars 1984 : obligations comptables pour les associations en tant que personnes morales participant à l'économie. Ces obligations comptables comprennent la comptabilité générale pour mesurer l'activité et le patrimoine de l'association, la comptabilité budgétaire pour réaliser les prévisions financières et la comptabilité analytique pour décortiquer les comptes.
- La loi du 7 août 1991 : toute association doit publier annuellement un compte d'emploi annuel des ressources collectées qui précise l'affectation des dons par type de dépenses.
- En 1999 : adaptation du PCG par le Comité de Réglementations Comptables (CRC) aux spécificités des associations. Le règlement 99.01 oblige une association à désigner un Commissaire aux Comptes dès lors qu'elle remplit au moins deux des conditions suivantes :
  - Avoir plus de 50 salariés
  - Avoir 3,1 millions d'euros de CA
  - Avoir 1,55 millions de bilan total

Le règlement 99.03 est relatif à la réécriture du PCG pour tenir compte des spécificités des associations.

- L'ordonnance du 28 juillet 2005. Toute association ayant reçu plus de 153 000 euros (un million de francs) de dons des organismes publics ou de personnes physiques, doit publier un bilan, un compte de résultat et des annexes. Elle doit nommer également un CAC et un suppléant.

Malgré l'existence de ces différentes réglementations, la Cour des Comptes, l'un des organismes de contrôle du secteur, estime dans un rapport publié en 2007, qu'elles ne sont pas respectées par les organismes faisant appel à la générosité publique (p.21). Le rapport déclare qu'aucune nouvelle législation concernant la mise en place de règles de traitement comptable et d'obligations de communication financière n'est prévue pour les organisations caritatives.

Sur le plan international, il n'y a pas de règles comptables ou de pratiques standards de transparence permettant d'uniformiser le traitement des nombreuses opérations techniques effectuées par les organisations caritatives. Bird et Morgan-Jones (1981), Hyndman (1990), Hines et Jones (1992), Newberry (1992), Williams et Palmer (1998), Connolly et Hyndman, (2000) montrent également que la transparence et la responsabilité dans les comptes financiers de certaines organisations caritatives européennes connaissent des dysfonctionnements sérieux. En effet, dans la plupart des pays d'Europe, aucune supervision gouvernementale n'est faite dans ce secteur pour assurer une information fiable sur le nombre d'organisations en cours d'activité, la valeur financière du secteur et la manière dont ces organisations utilisent leurs fonds.

## **2- Transparence : entre système de gouvernance et pratiques comptables**

L'observatoire KPMG (2007) constate que même les plus grandes organisations caritatives ont des difficultés à respecter l'exigence de transparence : rendre publics leurs comptes chaque année, les faire auditer, communiquer sur les subventions reçues.... Sur les 50 plus

grandes organisations caritatives analysées par l'Observatoire, 67% d'entre elles pouvaient améliorer leur bilan et 76% leur déclaration de ressources (p.37). Les deux raisons expliquant le manque de transparence sont, selon la même étude, le système de gouvernance et les pratiques comptables.

## **2.1- Systèmes de gouvernance: agence, stewardship ou théorie des parties prenantes ?**

La détermination du mode de gouvernance dans le secteur non-lucratif est fondamentale, dans la mesure où les organisations qui gravitent dans ce secteur sont parfois des employeurs qui gèrent des ressources financières considérables. Cette gestion n'est souvent pas adossée à un système de gouvernance transparent (Salamon et al, 2003).

Si l'on envisage l'organisation caritative sous l'angle de la théorie de l'agence, alors ses managers sont dans l'obligation, vis-à-vis des donateurs, de maximiser les bénéfices, tout en respectant les valeurs et les objectifs caritatifs de l'organisation. Cependant, cette théorie souffre d'un important problème : l'asymétrie d'information. Les donateurs ne peuvent en effet savoir que ce que les managers veulent bien leur confier au sujet de la gestion des fonds. Les donateurs ne peuvent en aucun cas évaluer les performances des managers d'organisations caritatives, ce qui peut permettre à ces derniers de faire passer au premier plan leurs propres intérêts, par exemple en travaillant le moins possible tout en ayant un salaire maximal (Williamson, 1975).

Pour éviter une telle situation, les organisations caritatives doivent dans la mesure du possible chercher à contrôler leurs managers en veillant à la séparation des tâches de chacun, à l'indépendance des membres du conseil d'administration et à l'audit des comptes (Baysinger & Hoskisson, 1990). Instaurer une certaine forme de contrôle semble être la clé pour inciter les managers à réduire les coûts, s'assurer qu'ils respectent les objectifs de l'organisation et les décourager de servir leurs propres intérêts (Fama, 1980). La théorie de l'agence a rarement été évoquée en ce qui concerne le management des organisations caritatives. L'une des raisons de cela est qu'il apparaît délicat de critiquer leurs managers alors qu'ils se sont proposés pour cette tâche avec des intentions de départ altruistes.



Le concept du Stewardship considère que les managers ne sont motivés que par les intérêts des donateurs (Davis et al 1997). Ce concept part du postulat selon lequel les managers performants sont ceux qui ont un comportement coopératif (Fox & Hamilton, 1994). Ainsi, les managers qui agissent comme des « Stewards » gagneront en autorité et en respect. Cette situation idéale peut être obtenue en permettant aux managers d'organisations caritatives d'être administrateurs voire de présider le conseil d'administration (Donaldson & Davis, 1991). Ainsi, les managers seraient libres de déterminer des objectifs stratégiques sans peur de voir leur travail rejeté ou censuré par les administrateurs. La théorie du Stewardship relègue ainsi l'administrateur lui-même à un pur rôle de contrôle des managers plutôt qu'à celui de thuriféraire des seuls managers dont les succès assureraient la satisfaction des donateurs.

D'autre part, Donaldson et Davis (1991) proposent une théorie alternative dans laquelle les managers visent à atteindre les objectifs des donateurs et les aspirations des autres parties prenantes. Joseph (2007) met en évidence le fait qu'une telle situation « implique l'utilisation de ressources autrement que sur le court-terme par les managers, c'est-à-dire à d'autres fins que la seule maximisation du profit des actionnaires » (p.52). En agissant de la sorte, les managers viennent à bout du conflit d'intérêts entre l'organisation en elle-même et ses différentes parties prenantes (Carroll & Buchholtz, 2009).

La théorie des parties prenantes offre aux administrateurs, autrefois simples contrôleurs des managers, la mission de supporter les managers dont le succès assurera la satisfaction des parties prenantes. La mesure de cette satisfaction est qualitative et communiquée en termes de résultats. Un tel système est censé conduire les managers à satisfaire les besoins de chaque catégorie de parties prenantes et à réconcilier les conflits d'intérêts entre celles-ci et l'organisation (Carroll & Buchholtz, 2009).

Le but ultime de ce modèle de gouvernance est de s'assurer que les organisations agissent de manière juste et éthique ; ce qui n'est pas nécessairement un but pour les organisations commerciales. Selon Caldwell et Karri (2005), la relation entre les managers et les parties prenantes impose des devoirs qui sont remplis par un réseau de contrats implicites basés sur des principes normatifs. Le but de l'organisation est alors de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes (Freeman et Evan, 1990).

## **2.2- Des pratiques comptables controversées**

La diversité de certaines pratiques comptables peut également constituer un frein à la transparence financière des organisations caritatives. Ce constat, tiré de notre revue de littérature, nous engage à nous concentrer plus particulièrement sur 5 facteurs freinant l'uniformité comptable dans les organisations caritatives : (1) le traitement comptable des fonds spécifiques ; (2) le traitement comptable des immobilisations ; (3) les pratiques de consolidation, (4) le traitement comptable des dons et legs ; (5) la supervision des pratiques de communication financière du secteur.

### *2.3.1- Traitement comptable des fonds spécifiques*

Le traitement comptable des fonds spécifiques est largement utilisé par les organisations caritatives comme un système de séparation des actifs, des fonds propres et des revenus entre différentes entités (Wacht, 1991, p.71). Cette séparation peut également être le souhait d'un donateur désirant allouer son argent à une cause bien précise.

Selon Herzlinger et Sherman (1980), les fonds spécifiques peuvent être un outil grâce auquel les administrateurs d'une organisation caritative peuvent remplir leurs obligations légales dans le respect des restrictions imposées par les donateurs. Toute somme d'argent inutilisée, ainsi fléchée, devrait être retournée au donateur ou être maintenue pour une future utilisation de même nature (Herzlinger et Sherman, 1980).

De manière générale, les organisations caritatives ont peu prêté attention aux fonds spécifiques et les comptabilisent de différentes manières (Newberry, 1992). De fait, Walker (2004) considère que le traitement comptable des fonds spécifiques reste un problème récurrent. La question qui se pose est double : les fonds peuvent-ils être utilisés pour d'autres motifs que ceux pour lesquels ils ont vu le jour, et les revenus peuvent-ils être masqués sous forme de fonds spécifiques ?

### *2.3.2- Traitement des immobilisations*

Les immobilisations sont des actifs tangibles contrôlés par une organisation et susceptibles de lui procurer des avantages économiques futurs. Le bilan d'une organisation caritative devrait refléter l'ensemble des actifs qui sont sous son contrôle et sa responsabilité (Bird et Morgan-

Jones, 1981). Certaines pratiques comptables pourraient venir entraver la bonne application des règles. Par exemple, certaines organisations possèdent de vastes réserves de linge, tentes, nourriture et vêtements : doivent-elles être considérées comme une dépense ou un actif, lorsqu'elles sont destinées à être données ? O'Connor (2007) considère ces réserves comme des actifs, à cause de leur utilité potentielle, mais certaines organisations les comptabilisent comme des charges. Hines et Jones (1992) ont conduit une étude longitudinale des pratiques de communication de 40 grandes organisations caritatives de 1988 à 1990 et ont observé que certaines organisations immobilisent ces dépenses sans pour autant les amortir.

Cependant, une question perdure : ce genre d'actifs (linge, etc) achetés ou fournis par une organisation caritative sont-ils activés et amortis, comme il est d'usage en comptabilité des entreprises commerciales?

### *2.3.3- Consolidation des filiales*

En France, le code du CRC 99-02 (Comité de la Réglementation Comptable, 2004) engage les organisations caritatives à consolider les filiales lorsqu'elles en ont le contrôle (Fondations d'entreprise, 2007). Cependant, malgré les règles existantes, l'Observatoire KPMG (2007) conclut de son enquête sur de grandes organisations caritatives françaises que 26% d'entre elles manquaient à leurs obligations de consolidation tandis que 52% avaient encore des efforts à fournir dans la qualité de cette consolidation. Ailleurs en Europe, l'absence de consolidation ou la réalisation d'une consolidation inappropriée est courante, malgré les indications du SORP<sup>2</sup> britannique (Charity Commission, 2005 ; Cordery et Zajkowski, 2005 ; Palmer et al, 2001) qui recommande une consolidation des filiales dans quelque situation que ce soit. Connolly et Hyndman (2001) ont pu observer que seules 50% des organisations caritatives irlandaises (qui sont censées suivre les règles du SORP) possédant des filiales présentaient des comptes consolidés. En ne consolidant pas les filiales, il est possible de masquer des actifs, des surplus ou des pertes (Dòchas, 2006). Ainsi, en vue d'une plus grande uniformité comptable et vus les dangers que présentent les bilans déséquilibrés, il semble pertinent de se demander si les filiales en France sont consolidées.

### *2.3.4- Dons et legs*

Bird et Morgan (1981) expliquent que 27% des organisations caritatives sur lesquelles ils se sont penchés créditent les dons et legs directement aux réserves tandis que 21% les intègrent

---

<sup>2</sup> The Charities Statement of Recommended Practice

concomitamment aux revenus et aux réserves. Le SORP 2008 (Charity Commission, 2008) exige que tous les dons et legs soient crédités aux revenus. Les pratiques européennes concernant le traitement des dons et legs sont inconnues, ce qui permet de poser la question suivante : quelles sont les pratiques des organisations caritatives françaises à ce sujet ?

### *2.3.5- Supervision des pratiques comptables du secteur*

En Juillet 2005, la Commission européenne recommandait que « les Etats membres mettent en place un mécanisme de supervision et de contrôle du secteur non lucratif. » Cette demande est fondamentale. En effet, les Français ont mis en place des codes de traitement comptable : mais s'ils ne sont pas respectés, quelle en est l'utilité ? De plus, la Commission européenne recommande également la mise en place d'un registre des organisations à but non lucratif. Ainsi, nous pouvons nous demander quels sont les outils de contrôle et d'analyse qui permettent d'assurer que les documents financiers et comptables dans le secteur non lucratif respectent bien le code 99.01-03.

## **3. Méthodologie de la recherche**

Pour identifier les pratiques les plus communes liées à nos deux grandes thématiques exposées plus haut, 19 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de gérants d'organisations, de comptables, de trésoriers, de commissaires aux comptes et d'universitaires possédant une expertise développée sur le secteur non lucratif en France.

Nous avons choisi nos interlocuteurs selon les critères qui suivent, en prêtant à la fois attention à la similitude de leur expertise mais aussi ses différences, de manière à permettre les comparaisons et faire ressortir des contrastes intéressants (cf. tableau 1) :

1. Intérêt pour les organisations caritatives – nous avons recherché des personnes ayant un intérêt particulier et une expérience du secteur non-lucratif.
2. Taille – nous avons établi un panachage entre des experts des « Big 4 » travaillant pour le compte de très grandes associations, des comptables de cabinets de taille plus réduite et de trésoriers travaillant pour de petites organisations, de manière à toucher un plus large échantillon d'organisations caritatives.

3. Age – l'âge de nos interlocuteurs varie, tout autant que leur ancienneté dans leur poste, car l'on préfère éviter que leur jeunesse ou au contraire leur trop grande expérience ne constitue un biais dans les résultats de notre recherche.

Tableau 1 : Profils des personnes interrogées

<b>Fonction</b>	<b>Age</b>	<b>Organisation</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
Trésorier	45 ans	Caritative : ressources 2009 15 000 000 Euros	55'
Comptable	36 ans	Caritative : ressources 2009 956 000 Euros	1h
Comptable et trésorier	63 ans	Caritative : ressources 2009 90 000 Euros	1h10
Auditeur interne	42 ans	Caritative : ressources 2009 8 800 000 Euros	1h
Dirigeant	65 ans	Caritative : ressources 2009 140 000 Euros	45'
Trésorier	63 ans	Caritative : ressources 2009 333 000 Euros	1h20
Président	55 ans	Comité de la charte	1h20
Associé	45 ans	Grand cabinet d'audit	1h30
Associé	57 ans	Grand cabinet d'audit	55'
Associé	51 ans	Grand cabinet d'audit	1h
Associé	49 ans	Grand cabinet d'audit	1h10
Expert-comptable	39 ans	Cabinet indépendant	1h
Expert-comptable	42 ans	Cabinet indépendant	45'
Expert-comptable	53 ans	Cabinet indépendant	1h20
Expert-comptable	31 ans	Cabinet indépendant	1h15
Maître de conférences	33 ans	Ecole de commerce	1h
Professeur des universités	62 ans	Université	50'
Maître de conférences	45 ans	Ecole de commerce	1h10
Professeurs des universités	53 ans	Université	1h30

Les quatre associés des « Big 4 » interviewés sont spécialisés dans le secteur non lucratif et tous membres du CNCC et les experts comptables indépendants travaillent tous pour des ONG de petites tailles.

Les entretiens ont été menés dans le bureau de nos interlocuteurs, pour permettre un échange complètement libre et le développement de thèmes imprévus. Les questions ont été différenciées selon qu'il s'agissait de la communication de grandes ou petites organisations. Le guide d'entretien est exposé en annexe.

Le nombre d'entretiens à conduire pour cette recherche nous a été suggéré par Lincoln et Guba (1985), qui estiment qu'un nombre suffisant d'interviewés est obtenu uniquement lorsque l'on atteint la redondance d'informations, c'est-à-dire lorsqu'aucune information nouvelle ne peut plus être obtenue au cours d'un entretien supplémentaire. Cette idée est également soutenue par Morse (1995) qui parle de « saturation sémantique » ou d' « adéquation des données ». Le chercheur peut alors à partir de ses entretiens bâtir une explication compréhensible et convaincante sur le sujet donné (Denzin et Lincoln, 2005). Ainsi, le but est d'atteindre un isomorphisme informationnel qualitatif (Lincoln et Guba, 1985 ; Marginson, 2004). Pour cette recherche, dix neuf entretiens ont été jugés suffisants.

Les entretiens ont été retranscrits et analysés de manière thématique. L'étape finale consiste à ré-analyser les données tirées des entretiens en mettant l'accent sur les constructions inhérentes à chaque entretien. Cela a été permis par l'adoption d'une analyse thématique inductive et un codage de toutes les retranscriptions d'entretiens. A travers cette analyse, nous avons ainsi pu mieux comprendre le sens de chaque entretien.

#### **4. Exposition des résultats**

Nous avons abordé avec nos interviewés l'ensemble des thématiques évoquées dans la revue de littérature. Chacun a pu exprimer son point de vue. Voici un aperçu général des éléments recueillis.

## 4.1- Pratiques en matière de gouvernance

### 4.1.1- Le Stewardship : une pratique dominante

Nous constatons à travers nos entretiens que la théorie du Stewardship est une pratique dominante en France surtout dans les petites et moyennes associations. Un de nos interviewés constate à regrets que le sens de l'information financière « ne répond à aucune demande » de la part des parties prenantes. Ce trésorier a pris l'initiative de changer la présentation des comptes afin de mieux refléter les missions de l'organisation, conformes à la théorie du stewardship, alors même que cela ne lui avait jamais été demandé par les parties prenantes, qui ne s'intéressaient purement et simplement pas aux comptes. Cet état de fait a également été observé dans une organisation religieuse où notre interviewé (Comptable de l'association) a modifié la communication financière car il désirait « plus de *transparence* ». Interrogé sur la manière dont les paroissiens avaient pris ces changements, il répond « *les paroissiens n'ont pas idée de ce qui a été fait... L'idée est qu'on ne doit pas leur dire ce qu'ils n'ont pas besoin de savoir* ». Cependant l'interviewé considère que « *parce qu'ils ne savent pas, je me sens d'autant plus responsable et j'ai envie de leur montrer ce qu'ils ont besoin de savoir* ». Il explique son idée générale en rajoutant « *si l'on attend des gens qu'ils nous donnent de l'argent, il faut avant tout leur dire comment cet argent est dépensé* ». Il considère que « *la comptabilité reste trop technique, et n'engage pas à la confiance* » et qu'il y a en parallèle un vrai besoin de crédibilité.

Concernant l'intérêt des parties prenantes pour les comptes des organisations caritatives, nos résultats ont fait écho à la perception d'un directeur d'une organisation caritative dont l'activité est centrée sur la promotion de l'éducation. Cette organisation opère dans plusieurs villes en France et repose principalement sur des dons de particuliers, d'universités françaises et de collectivités locales. Les comptes de cette organisation ont été présentés à la réunion annuelle générale, à laquelle assistaient principalement les membres du conseil d'administration, dont le Directeur était le membre principal. Les comptes avaient été préalablement audités par un retraité membre de l'association, choisi par le directeur. A la fin de la réunion, tous les participants ont rendu la page de comptes qui leur avait été fournie au directeur.

Si des demandes supplémentaires de consultation des comptes étaient faites, le directeur restait sur la défensive et en demandait la raison et les questions spécifiques sous-jacentes. Ultérieurement, il a été démontré avec difficultés que cette organisation avait divisé ses comptes de sorte qu'elle était composée de deux organisations comptables séparées. La principale conséquence de cette division était, pour chaque organisation, de rester en dessous de la barre de 153 000 € de revenus et ainsi d'éviter les obligations légales de transmission de comptes audités à la Préfecture (Cour des comptes, 2007). Au demeurant, ceci n'empêchait pas cette ONG d'être un centre très actif dans l'organisation d'œuvres sociales et éducatives. Le directeur était charismatique, possédait des compétences organisationnelles indéniables, ce qui lui offrait la pleine confiance des membres du conseil d'administration.

Ces exemples de pratiques sur le modèle du *stewardship* sont caractérisés par l'autorité et les pouvoirs confiés aux managers en question. Ceci est ressenti par un autre interviewé (comptable et manager) qui explique : « *aussitôt que l'argent est entre nos mains, ce que nous en faisons est notre affaire et celle de personne d'autre* ». Ces pratiques financières ne respectant ni les règles du commerce ni celles de la comptabilité, sont masquées par les qualités philanthropiques dont il est d'usage de parer les bénévoles. Le public considère traditionnellement que les organisations à but non lucratif n'ont pas d'objectifs de maximisation de leurs profits et que leurs managers ne servent pas leurs propres intérêts. La base de la confiance du public dans ces organisations est bien l'intégrité, pas la compétence. Ceci est confirmé par un interviewé associé d'un grand cabinet d'audit : « *Le public considère les organisations à but non lucratif comme honnêtes et dignes de confiance. Ce n'est pas toujours nécessairement le cas* ».

Ainsi, une organisation basée sur le modèle du *stewardship* ne promeut pas nécessairement les intérêts de toutes les parties prenantes. L'émergence de conflits d'intérêts croissants démontre le besoin de mettre en place un système comptable plus transparent.

#### 4.1.2- *L'agence : une pratique exceptionnelle*

Un associé d'un grand cabinet d'audit considère que la théorie de l'agence peut être appliquée aux organisations à but non lucratif, si et seulement si le conseil d'administration possède le pouvoir et le devoir de gérer l'ensemble de l'organisation. Un tel modèle n'est donc pas applicable que dans les très grandes associations nationales et internationales. Ceci est



également vrai dans des organisations pratiquant à la marge une activité commerciale ou employant un certain nombre de personnes.

*« L'obligation de rendre des comptes à des parties prenantes autres que les donateurs comme par exemple, l'administration fiscale, l'Etat ou encore la maison mère de l'association, conduit à un changement profond, celui du passage d'un modèle altruiste de type parties prenantes ou stewardship au modèle de l'agence »,* affirme un des universitaires interviewés.

Ce modèle de gouvernance existe dans des organisations nationales composées de branches régionales. Dans une telle organisation, les centres régionaux sont membres de l'entité nationale. Comme l'explique un de nos interviewés manager d'un centre régional d'une grande association :

*« L'entité nationale est dirigée par un groupe, et ce groupe est composé d'un représentant de chaque centre régional. L'objectif principal de ce groupe est d'obtenir une subvention nationale, à redistribuer par la suite aux centres régionaux. Il s'en suit une mise en place d'une gouvernance très stricte pour s'assurer que les subventions soient dépensées dans le respect des objectifs de l'entité nationale avec des contrôles réguliers qui permettent aux parties prenantes d'obtenir des informations claires à tout moment ».*

D'autre part un trésorier d'une grande organisation affirme : *« Pour assurer une dépense de l'argent d'une manière appropriée il me paraît bien de mettre en place un système de gouvernance solide. Ceci protège également celui qui établit ce système. D'autres trésoriers avant moi avaient été lynchés et accusés d'utiliser l'argent de manière inappropriée et avaient du mal à rendre compte à leur hiérarchie ... ».*

#### *4.1.3- Théorie des parties prenantes : une pratique quasi-inexistante*

La plupart de nos interviewés ont critiqué la théorie des parties prenantes, qui selon eux ne précise pas la manière dont les différents objectifs des parties prenantes peuvent être pris en compte simultanément. Un de nos interviewés expert comptable affirme que *« même si l'ensemble des parties prenantes est d'accord sur la mission globale de l'organisation, la manière dont il faut utiliser les ressources et les répartir, risque de ne pas faire toujours l'unanimité. Les parties prenantes peuvent avoir en effet des objectifs différents ».*

Par ailleurs, la principale partie prenante qui est formée par les donateurs, ne demande pas souvent à être impliquée dans le système de gouvernance. De plus, même si parfois des donateurs demandent à être impliqués, les managers feront en sorte de leur communiquer le minimum d'informations.

Voici un exemple qui montre la tension qui existe entre les managers et les parties prenantes. Un de nos interviewés, trésorier d'une grande organisation, soulignait l'opposition dans laquelle il se trouvait face à son président. Le trésorier considérait que la finalité de l'organisation était « *d'offrir des services à ses membres et d'agir en toute transparence* ». Il avait une vision pragmatique des différents documents à fournir aux parties prenantes « *pour assurer leur confiance* ». Cependant, la vision du président est différente. Il considère que son organisation reposait sur un autre modèle, et que le fait que les parties prenantes disposent de ce genre d'information les faisait entrer dans des considérations d'ordre opérationnel ; « *il considère qu'il s'agit d'informations opérationnelles et que ce n'est pas du ressort des donateurs* ». Opinion plutôt idéaliste dans la mesure où le précédent président a été remplacé, accusé de ne pas faire correctement son travail. Une telle opposition entre la vision défendant les parties prenantes et celle défendant le *stewardship* n'ayant pu être résolue, le trésorier a fini dans ce cas-ci par se résigner.

## **4.2- Les pratiques comptables**

### *4.2.1- La comptabilité des fonds spécifiques*

La loi engage les organisations caritatives à comptabiliser des fonds spécifiques dans la mesure où ces fonds fournissent trois types d'informations essentielles: leur objet, les limites légales posées par les donateurs quant à leur utilisation, les décisions révocables faites par le conseil d'administration au sujet de leur utilisation. Le but est de s'assurer que les fonds ne puissent pas être utilisés à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été créés. Cependant, l'un de nos interlocuteurs, auditeur expert des organisations caritatives dans l'une des Big 4, admet que la pratique est très éloignée de la théorie : « *Nul ne semble prêter attention à aucune règle car le code 99.01-03, s'il met en place des règles précises de traitement comptable, n'en précise pas les modalités de contrôle. Seuls les audits possèdent cette fonction, si tant est qu'une procédure d'audit formalisée soit mise en place* ».

Un de nos interviewés a fait référence à un rapport publié par la Cour des comptes en 2007 qui a conclu que le modèle de compte d'emploi-ressource couramment utilisé par la plupart des organismes ne respecte pas le cadre législatif et réglementaire qui s'applique aux organismes faisant appel à la générosité publique. Notre interlocuteur a souligné plusieurs anomalies dans la comptabilisation de fonds spécifiques :

- L'utilisation d'intitulés différents pour désigner des fonds similaires ;
- Le déplacement opaque des fonds d'une catégorie à une autre en vue de masquer les surplus ;
- L'incapacité des parties prenantes à comprendre la différence entre les surplus et les fonds, c'est-à-dire le fait que les surplus peuvent être utilisés indistinctement tandis que certains fonds doivent être utilisés uniquement pour les motifs pour lesquels ils ont été créés ;
- Le fait qu'en l'absence de contrôle, certains fonds spécifiques peuvent être utilisés pour financer d'autres activités ou des intérêts privés des membres de la direction.

De plus, un des comptables interviewés affirme que certaines organisations caritatives de petite taille utilisent des fonds spécifiques pour maintenir leur revenu officiel sous la barre des 153 000 € (un million de francs), ce qui leur évite de devoir rendre des comptes à la préfecture et d'employer un commissaire aux comptes extérieur : « *Une telle pratique est rendue possible par le fait que peu d'organisations caritatives accompagnent leur bilan de notes hors bilan comme les « fund statements », comme elles en ont pourtant l'obligation ...* ». En effet, des organisations avoisinant les 153 000 € de revenus ne faisaient pas appel à des commissaires aux comptes extérieurs. Le fait est qu'il n'y a aucun système de détection des infractions, que ce soit par le transfert volontaire de revenus vers des fonds spécifiques hors bilan ou par simple négligence.

Il ressort de nos entretiens que très peu d'organisations caritatives ont des comités d'audit et que dans ce secteur très particulier les obligations financières sont peu respectées par les administrateurs et les managers qui sont à la tête de la plupart des organisations. « *On ne peut pas affirmer à 100% que ces organisations sont malhonnêtes, mais l'on peut souligner la préférence pour le secret, qui est en adéquation avec l'idée largement répandue en France selon laquelle la comptabilité est une construction fiscale qu'il n'y a pas vraiment d'intérêt à diffuser à un plus large public* » conclut un des auditeurs interviewés.

#### 4.2.2- Traitement des immobilisations

Nos interlocuteurs avaient des opinions divergentes concernant la comptabilisation de certaines dépenses entre activation ou inscription en charge. La plupart s'accordait à dire que pour des dépenses comme les réserves de linge, tentes, médicaments ou nourriture, la pratique la plus courante en France est de les comptabiliser en charges. De même, des investissements comme les véhicules, les bâtiments en pré-fabriqués utilisés à l'étranger et à plusieurs reprises sont inscrits en charges. Cela signifie que beaucoup de biens acquis par les organisations caritatives françaises ne sont ni activés ni amortis sur leur durée de vie.

Les experts interviewés ont suggéré plusieurs raisons possibles pour lesquelles les organisations caritatives ne déprécieraient pas leurs immobilisations:

- Si l'actif est acheté en utilisant l'argent du donateur, cela n'engendre pas de coûts pour les organisations. De ce fait, la pratique de l'amortissement n'a pas lieu d'être. Cet argument part du postulat selon lequel les immobilisations ne se remplacent pas ou que lorsqu'elles le sont, il s'agirait encore une fois d'une acquisition par l'argent de nouveaux donateurs ou de nouvelles subventions.
- Les organisations caritatives peuvent estimer que l'amortissement n'est pas cohérent avec le traitement comptable des fonds spécifiques, car l'amortissement est une dépense non décaissée.
- La dépréciation des immobilisations acquises par dons et legs ne doit pas être traitée comme pour celles acquises par achat.
- Les organisations caritatives préfèrent enregistrer en charge les immobilisations en une seule fois car cela réduit le niveau des immobilisations détenues. Cela dans le but de donner l'image d'une organisation en manque de fonds.

Cela dit, le choix d'inscrire en charges ou d'activer ces dépenses semble être laissé à la discrétion de l'organisation. Un des universitaires interviewés a ajouté : « *Même parmi les organisations qui déprécient leurs immobilisations, les immobilisations sont souvent dépréciées sans fréquence fixe au cours de leur utilisation. Beaucoup d'organisations ne révèlent pas leurs règles de dépréciation des immobilisations, ce qui ne donne pas une vision juste et réelle de leur situation financière* ».

#### 4.2.3- Consolidation des filiales

Nos experts s'accordent à dire que la consolidation est un sujet problématique. Maintes organisations caritatives sont organisées de manière fédérale, avec des filiales quasi-indépendantes, dans la plupart des grandes villes de France. Leur contrôle par la direction générale varie selon l'organisation. La consolidation reste, de même, à sa discrétion.

Au sein des organisations de petite taille, l'objectif est de ne pas dépasser la barre des 153 000€ de revenus (au-delà de laquelle elles seraient obligées de communiquer leurs comptes à la préfecture et de faire appel à un commissaire aux comptes extérieur). Il en résulte une pratique assez répandue de création de filiales ou d'associations affiliées spécialisées dans un domaine d'activités de l'organisation. De cette manière, les revenus sont maintenus sous la barre fatidique. Comme aucune règle n'exige la consolidation, les comptes ne sont bien entendu pas consolidés.

#### 4.2.4- Dons et legs

La pratique comptable agréée et approuvée en France distingue le cas où le don serait une propriété dont l'organisation pourrait faire usage, ou pas. S'il s'agit d'une propriété –par exemple, une maison - alors la règle sera de débiter le compte d'actif et de créditer les réserves. Si le don est une somme d'argent ou une propriété à vendre, alors l'usage veut que l'on débite le compte banque et que l'on crédite un compte de produit. Les pratiques des organisations caritatives vont dans ce sens d'après les experts interviewés.

#### 4.2.5- Surveillance des organisations caritatives

Le président du Comité de la charte nous a affirmé que les règles comptables du code CRC 99.01-3 (Comité de la Réglementation Comptable, 2004) concernant la surveillance et le contrôle des résultats financiers ne sont que faiblement respectés par des organisations de petite taille: « *de nombreuses organisations de petite taille présentent à leurs membres des comptes non audités ou audités par des commissaires aux comptes non qualifiés. De nombreux audits sont réalisés à des coûts minimes, voire des sommes symboliques. Ainsi, certains audits ne seraient pas réalisés avec la rigueur nécessaire. Ce genre d'audits ne prescriraient pas de traitements comptables, ou ne perdraient pas de temps à demander aux*

*managers ou aux administrateurs pourquoi tel ou tel traitement a été adopté, mais se contenteraient plutôt de vérifier l'intégrité et l'exactitude des comptes présentés. »*

A ce problème s'ajoute l'absence d'enregistrement centralisé des organisations caritatives ou non-lucratives. Il n'est pas étonnant de constater qu'il ne semble pas y avoir de demande du secteur pour plus de contrôle et d'obligations d'enregistrement. *« Comme la communication financière en France est vue comme une création d'ordre fiscal et comme ces organisations ne sont que peu voire pas taxées, leur communication financière est parfois réduite à néant »*, ajoute l'un des universitaires interrogés.

## **5. Mise en perspective des résultats et conclusion**

Notre but était de souligner quelques disfonctionnements en matière de transparence financière des organisations caritatives françaises. Le principal résultat de notre recherche est de révéler une divergence dans les pratiques comptables et les systèmes de gouvernance et l'absence d'un organisme de surveillance de la qualité de la communication financière en France - mis à part le travail fourni par les commissaires aux comptes, le Comité de la Charte ou la Cour des Comptes dont les rapports restent sans suite.

Les organisations de petite et moyenne taille peuvent échapper à toute surveillance et même ne pas être auditées. De plus, en capitalisant certaines sources de revenus sous forme de fonds spécifiques, elles peuvent éviter toute surveillance externe. Certaines de ces pratiques sont un état de fait.

Par ailleurs, notre étude a fait émerger des problématiques spécifiques. Etant donnée la nature souvent fédérale des organisations caritatives, la question de la consolidation des filiales est posée. Le cœur de cette problématique vient de la nature du contrôle de la direction centrale de l'organisation vis-à-vis de ses filiales, qui varie d'une organisation à l'autre. Il n'y a, cependant, pas d'obligations particulières concernant la consolidation et beaucoup de petites organisations caritatives utilisent leurs filiales pour faire en sorte que leurs revenus principaux restent en dessous de la barre des 153 000€. Des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour contribuer à standardiser le traitement comptable des filiales et éviter l'enregistrement abusif hors-bilan et la dispersion des revenus.

De plus, dans la plupart des cas soulevés par nos recherches, surtout dans les organisations de petite et moyenne taille, les traitements comptables adoptés restaient à la discrétion de l'organisation caritative elle-même. Ainsi, on a pu observer l'absence totale d'uniformité comptable dans le secteur. De nombreuses organisations produisent des rapports opaques et dans lesquels les informations les plus basiques font défaut. En France, cette opacité pourrait être en partie expliquée par une tendance ancienne à croire que les comptes ont uniquement une utilité fiscale et n'ont que peu d'importance pour les parties prenantes.

Quant aux systèmes de gouvernance, la théorie de l'agence est considérée comme uniquement applicable -et partiellement- aux grandes organisations pratiquant une activité commerciale. En revanche, la recherche de la performance sous-jacente, ainsi que la pratique d'une rémunération des dirigeants aux résultats de court terme, n'est pas en adéquation avec les perspectives de la plupart des organisations à but non lucratif qui dépendent de l'idéalisme de leurs bénévoles. Ainsi, la théorie du *stewardship* semble être une pratique plus répandue dans les organisations caritatives en France. Cette pratique consiste à tempérer l'idéalisme par le pragmatisme à travers la pédagogie et le charisme du manager de l'association.

Cependant, cette approche pédagogique à travers le *stewardship* constitue un frein réel à la transparence financière des organisations caritatives. Une législation et un système de sanctions sont nécessaires pour édicter les obligations en termes de communication financière. Or, nos interlocuteurs estiment qu'il n'est pas prévu dans les prochaines années d'augmenter les sanctions pour améliorer la transparence financière des organisations caritatives. Le raisonnement qui sous-tend ce refus est l'idée selon laquelle les organisations les moins transparentes sont déjà sanctionnées puisqu'elles souffriraient d'une moindre générosité des donateurs devenus suspicieux. Cependant, nos experts reconnaissent qu'une telle sanction « morale » a peu d'effet en réalité, dans la mesure où peu de donateurs demandent à consulter les documents financiers.

Enfin, nous avons constaté à travers nos entretiens qu'il existe une confusion sur les obligations en matière de transparence des organisations caritatives en fonction de leur taille. Les règles du CNC restent floues en la matière et parfois mal interprétées par les organisations. Cette confusion nous a empêché d'être plus précis dans nos résultats et dans leur interprétation. Il convient donc d'aller plus loin, dans de futures recherches, en étudiant les organisations caritatives classées par taille (Ressources financières et humaines,

bénéficiaires...), activité (régionale, nationale ou internationale) ou fonctionnement (unitaire, fédéral...) afin d'apporter plus de précisions sur leurs pratiques et leur transparence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Assemblée Nationale. (2005). *Rapport d'information en conclusion des travaux d'une mission d'information constituée*, Assemblée Nationale, Paris.
- Baysinger, B.D. and Hoskisson, R.E. (1990). "The composition of boards of directors and strategic control: effects on corporate strategy", *Academy of Management Review*, 15, pp. 72-87.
- Bird, P. and Morgan-Jones, P. (1981). *Financial Reporting by Charities*, The Institute of Chartered Accountants of England and Wales, London.
- Carroll, A. B., & A. K. Buchholtz (2009), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 7th edn. (South-Western Cengage learning).
- Caldwell, C. and R. Karri (2005), 'Organizational governance and ethical systems: a covenantal approach to building trust', *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, No. 1-3, pp. 249-259.
- Charity Commission. (2005, June 2008). *Accounting and reporting by Charities: Statement of Recommended Practice*. Retrieved 13 August, 2008, from <http://www.charitycommission.gov.uk/investigations/sorp/sorp05.asp>.
- Charity Commission. (2008). *OG15 D1 Operational Guidance: Charity accounts and reports The Statement of Recommended Practice: accounting and reporting by charities (the SORP), UK accounting standards and charities*, Retrieved 19 December, 2008, from <http://www.charitycommission.gov.uk/supportingcharities/ogs/g015d001.asp# Toc196540004>
- Comité de la Réglementation Comptable (2004), *Règlement No 99.01-3*, Paris: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- Connolly, C. and Hyndman, N. (2000). "Charity accounting: An empirical analysis of the impact of recent changes", *British Accounting Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 77-100.
- Connolly, C. and Hyndman, N. (2001). "A comparative study on the impact of revised SORP2 on British and Irish charities", *Financial Accountability & Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 73-97.
- Cordery, C. and Zajkowski, M. (2005). "Charity accountability and transparency – an international view", *Chartered Accountants Journal*, Vol. 84, No. 10, pp. 54-56.
- Cour des comptes (2007). *Rapport d'observations définitives sur la qualité de l'information financière communiqué aux donateurs par les organismes faisant appel à la générosité publique*, Cour des comptes: Paris;
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. and Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 20-47.



- Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (2005), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications Inc (Thousand Oaks).
- Dóchas, (2006). *Charities regulation and legislation, a Dochas briefing*, Irish Association of Non-Governmental Development Organisations, Dublin, Ireland.
- Donaldson, L. and Davis, J.H. (1991). "Agency theory or stewardship theory: CEO governance and shareholder returns", *Australian Journal of Management*, Vol. 16, pp. 49-64.
- European Commission (2005). *Draft recommendations to member states regarding a code of conduct for non-profit organisations to promote transparency and accountability best practices*, Directorate-General Justice, Freedom, and Security 8208, Brussels.
- European Foundation Centre (2007). *Principles of accountability for international philanthropy*, Council on Foundations and European Foundation Centre, Brussels, Belgium.
- Fama, E.F. (1980). "Agency problems and theory of the firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, No. 2, pp. 288-307.
- Fondations d'entreprise, (2007). *Devenir une entreprise mécène*, PriceWaterhouseCoopers, Paris.
- Fondation Prometheus (2009). *Baromètre de transparence, des organisations non-gouvernementales*, Paris, France, available at <http://www.fondation-prometheus.org/main.php?act=dossier&id=1>.
- Fox, M.A. and Hamilton, R.T. (1994). Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory, *Journal of Management Studies*, 31, pp. 69-81.
- Freeman, R. E. and W. M. Evan (1990), 'Corporate governance: a stakeholder interpretation', *The Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.
- Herzlinger, R. E. and Sherman, H. D. (1980). "Advantages of fund accounting in 'nonprofits'", *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 3, pp. 94-105.
- Hines, A. and Jones, M. J., (1992). "The impact of SORP2 on the UK charitable sector. An empirical study", *Financial Accountability and Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 49-67.
- Hyndman, N., (1990). "Charity Accounting – An empirical study of the information needs of contributors to UK fund raising charities", *Financial Accountability and Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 295-307.
- Income Tax Special Purposes Commissioners vs. Pemsel, (1891). AC 531.
- Joseph, G. (2007), 'Implications of a Stakeholder View on Corporate Reporting', *Accounting and the Public Interest*, Vol. 7, pp. 50-65.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications, Newberry Park, California.
- Marginson, D. E. W (2004), "The Case Study, the interview and the issues: A Personal Reflection", in C. Humphrey and B. Lee (eds), *The Real Life Guide to Accounting Research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*, pp. 325-337, Elsevier (Oxford).

- Morse, J. M. (1995), "The significant of saturation", *Qualitative Health Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 147-149.
- Newberry, S. (1992). *Special issues of accounting for charities in French*, New Zealand Society of Accountants, Wellington.
- Observatoire KPMG. (2007). *Transparence et Associations*, KPMG, Paris.
- O'Connor, A. (2007). "Are blankets assets?", *Accountancy Magazine*, August.
- Palmer, P., Isaacs, M., and D'Silva. K., (2001). "Charity SORP compliance – findings of a research study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16, No. 5, pp 255-262.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W. & R. List (2003), *Global Civil Society: An Overview*, Johns Hopkins Institute for Policy Studies (Baltimore).
- Tchernonog, V. (2007). *Les associations en France : poids, profils et évolutions*, CNRS-Centre de recherche d'Economie de la Sorbonne.
- United Nations, (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*, United Nations, New York.
- Wacht, R. F., (1991). *Financial management in non profit organizations*, Georgia State University Business Press, Atlanta.
- Walker, R. (2004). "Reporting by not for profits", *Chartered Accountants Journal*, Vol. 83, No. 4, p. 36.
- Williams, S. and Palmer, P. (1998). "The state of charity accounting – developments, improvements and continuing problems", *Financial Accountability and Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 265-279.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies*, Free Press, New York.

## ANNEXES

### Guide d'entretien

#### **Introduction et explication du contexte de la recherche.**

#### **PREMIERE PARTIE : Systèmes de gouvernance**

##### **Théorie de l'agence**

Théorie selon laquelle les organisations caritatives ont un système de gouvernance similaire aux entreprises commerciales. Les managers sont dans l'obligation, vis-à-vis des donateurs, de maximiser les bénéfices, tout en respectant les valeurs et les objectifs caritatifs de l'organisation.

**Q1. Pensez-vous que les organisations caritatives peuvent être gouvernées comme les entreprises commerciales ?**

**Q2. Les donateurs ont-ils les mêmes objectifs que les actionnaires d'une entreprise ?**

**Q3. Les pratiques de gouvernance sont-elles différentes entre une petite ou une grande organisation ?**

##### **Théorie du Stewardship**

Théorie selon laquelle le manager d'une organisation caritative bénéficie de la confiance des parties prenantes. Il a suffisamment de charisme et de crédibilité pour prendre seul les décisions importantes et communiquer aux parties prenantes le minimum d'informations sur la gestion de l'organisation.

**Q4. Pensez-vous que ce mode de gouvernance est répandu dans les organisations caritatives ?**

**Q5. Est-ce que la personnalité du manager et son charisme déterminent le mode de gouvernance dans une organisation caritative ?**

**Q6. Selon vous, cette pratique constitue-t-elle un frein à la communication financière ?**

##### **Théorie des parties prenantes**

Théorie selon laquelle le manager d'une organisation caritative gouverne avec l'aide des parties prenantes. Il s'agit d'une théorie qui favorise la transparence à travers une communication financière développée et une production de plusieurs documents d'informations à destination des parties prenantes.

**Q7. Les parties prenantes d'une organisation caritative peuvent-elles avoir les mêmes exigences en matière de transparence financière ?**

**Q8. Le manager peut-il gouverner en coordonnant les intérêts des différentes parties prenantes ?**

## **DEUXIEME PARTIE : Pratiques comptables**

### **Comptabilité des fonds spécifiques**

Une organisation reçoit un grand don pour l'éducation. L'argent est mis dans des fonds spéciaux pour un but bien précis déposé dans un compte bancaire séparé. Également, des bénéfices sur certaines activités peuvent être virés vers des fonds spéciaux... :

**Q1. Est-ce que fonds peuvent-ils être employés pour des buts autres que pour ceux qu'ils ont été créés ? Si oui de quelle manière ?**

**Q2. Est-ce que des bénéfices sur certaines activités peuvent être cachés dans des fonds spéciaux ?**

### **Traitement des immobilisations**

Une organisation caritative achète un stock considérable de couvertures et de tantes pour une utilisation sur le terrain :

**Q3. Ce stock est considéré comme des dépenses donc des charges ou bien comme actif ?**

**Q4. Au cas où ces dépenses sont activées, est-ce qu'elles font l'objet d'une réévaluation ?**

### **Traitement des legs et des dons**

Une organisation caritative reçoit un don une maison ou une somme considérable d'argent :

**Q5. Est-ce qu'elle peut créditer les réserves et débiter la banque ? Ou bien, est ce qu'elle le comptabilise hors bilan pour ne pas montrer une richesse supplémentaire?**

### **Consolidation des filiales**

Une organisation caritative peut posséder plusieurs antennes sur un même territoire :

**Q6. Dans quelle mesure les filiales d'une organisation caritative sont consolidées?**

Elle peut également tenir de divers fonds pour des buts spécifiques et créer une organisation subsidiaire pour contrôler ces fonds :

**Q7. Une telle pratique est-elle utilisée ? ou probable?**

**Q8. Si oui, est-ce que ces filiales sont consolidées ?**

### **Supervision des pratiques comptables du secteur**

La France est un pays où il y a un très grand nombre d'organisations à but non lucratif :

**Q9. Existe-il un moyen pour recenser et contrôler les pratiques de l'ensemble de ces organisations ?**

**Q10. Compte tenu des scandales récents dans le secteur, n'est-il pas prévu dans les prochaines années plus de réglementations pour améliorer la transparence financière de ces organisations ?**