

Gestion administrative & financière des institutions sociales

Cas de la bienfaisance de Ain Chock

**Thèse professionnelle présentée par
Mustapha FAOUZI**

**Directeur de Recherche :
Mustapha EL BAZE
Professeur à l'ISCAE**

Novembre 2006

*L'ISCAE et l'ESSEC n'entendent donner
ni approbation ni improbation aux opinions
émises dans le cadre de cette thèse
professionnelle.*

*Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.*

Préface

Le présent travail est le fruit d'une réflexion longtemps entretenue sur un sujet de préoccupation professionnelle et personnelle.

Cette réflexion a trouvé tout naturellement son cadre dans le cursus du Master sur le Management des Services Publics et m'a donné l'opportunité d'approfondir le sujet et de contribuer à l'amélioration d'un des domaines de gestion de mon Etablissement.

Les concepts abordés au niveau du Master et les approches présentées pour cerner les différents aspects du management des services publics m'ont servi de cadre académique de référence pour mener ce travail.

Cette étude a été possible grâce à l'implication et à l'engagement personnel de **Mr.Mustapha Elbaze**, mon directeur de recherche, que je remercie pour son apport méthodologique et sa grande disponibilité.

Je remercie sincèrement l'ensemble de l'équipe d'encadrement, de l'ESSEC et de l'ISCAE, qui par la qualité de son apport pédagogique, a rendu attrayants et particulièrement pertinents les concepts et méthodes dispensés dans le cadre de ce master.

Enfin, Mes remerciements vont particulièrement à **Mr Mohamed SAJID** président de la commune urbaine de Casablanca, **Mr Mohamed AKIF** président de l'Arrondissement Ben M'sik, et **Mr Brahim Hassad** directeur de Institut Supérieur de Bâtiment pour leurs engagement, et leurs soutien pertinent qu'ils m'ont apportés.

SOMMAIRE

Introduction générale

1. Contexte général
2. Contexte local

Chapitre I : L'association Musulmane De Bienfaisance D'ain Chock

1. Intérêt de la recherche
2. Objectifs de la recherche et problématique
3. Cadre de la recherche
4. Méthodologie

Chapitre II : Diagnostic de l'association musulmane de bienfaisance

- I. Les atouts de l'Association
- II. Les limites de l'Association

Chapitre III : Les recommandations

I. Assainissement de la situation

- a. Analyse des facteurs de blocage
- b. Mise en œuvre d'une approche pragmatique
- c. Mise en application des solutions arrêtées

II. Conception et mise en place d'une nouvelle organisation

- a. une structure simple et cohérente
- b. l'organigramme cible
- c. Outils d'Organisation

Conclusion

Annexes

Introduction générale

1 –Contexte général

2 –contexte local

Dans cette introduction générale, nous allons successivement passer en revue l'intérêt de la présente recherche sur la gestion des bienfaisances, la problématique posée, le cadre dans lequel cette recherche a été menée, la méthodologie adoptée et enfin l'énoncé du plan de la recherche.

1. Contexte général

Depuis les premières civilisations, a persisté, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pouvoir politique dominant, l'idée de défense d'une entité sociale distincte de ce pouvoir, dont le but n'est pas d'en être un antagoniste mais de permettre aux individus de manifester leur participation dans la sphère publique, de renforcer les liens de solidarité et d'aide humanitaire. Ceci qu'il soit à l'intérieur ou à l'extérieur de toute entité politique et quelle que soit sa nature.

En Islam cette donnée n'est pas considérée comme étant un simple droit, elle est surtout un devoir. Car le concept du bien et l'acte de bienfaisance, aussi bien que l'action culturelle, est intrinsèque à chaque individu. Dans aucune des écoles ou des schismes liés à l'Islam ce concept n'a été lié aux seules prérogatives du pouvoir politique.

« L'action de bienfaisance musulmane est une chose essentielle en Islam ». Ce n'est donc pas un élément distinct ou secondaire et, loin d'être un méfait, elle ne peut être considérée comme une accusation de laquelle il faut se défendre. Car, comme il est de l'obligation du Musulman de s'incliner, de se prosterner et de prier, il est tout aussi

de son obligation de faire le bien et de manière collective et organisationnelle.

Dans un texte coranique, l'invocation de l'action de bienfaisance a précédé l'invocation du djihad [lutte pour Dieu] :

"Ô vous qui croyez ! Inclinez-vous prosternez-vous et adorez votre seigneur ! Lutte pour Dieu [avec tout l'effort] qu'il mérite !..."a dit Le Tout Puissant.

Comme Il a ordonné d'inviter les autres à faire le bien, en plus de le produire soi-même : "Que soit [formé] de vous une communauté qui appelle au bien, recommande les bonnes actions et réprouve ce qui est répréhensible. Ceux qui agissent ainsi seront les bienheureux".

Le Seigneur a lié l'obligation qui lui est due dans l'application de la prière avec l'obligation qui est due aux pauvres à travers le fait de nourrir les nécessiteux. A ce sujet, Il dit : "Qu'est-ce qui vous a conduit dans le Şaqar (enfer) ? [Leur demanderont-ils]. Nous n'étions pas du nombre de ceux qui prient, répondront [les damnés] ; Nous ne nourrissions point les pauvres ;"

"As-tu vu celui qui tient le jugement dernier pour un mensonge ?

C'est lui qui repousse [brutalement] l'orphelin

Et ne stimule pas ses semblables à nourrir le pauvre !".

Le plus important vient donc de la valeur propre à cette action de bienfaisance, qui apporte à celui qui la produit comme à celui envers lequel elle est produite, et de ce qui en découle aussi. Cela démontre combien cette action est un segment de la foi et du rite de la Oumma [nation, communauté de croyants] ; Cette action se subdivise, aussi, en obligation individuelle ou collective, comme elle peut être un devoir essentiel ou complémentaire. Il est exclu que les

individus, les nations, les institutions ou les Etats marginalisent cette noble action ou l'abandonnent alors qu'elle fait partie de leur religion, de leur foi et de leur rite. »

La tradition du prophète demande à chaque musulman, faisant partie ou non de l'autorité politique, dans toutes les circonstances de la vie de respecter ce mot : « Fait le bien aux gens de bien ou de non bien, car si tu atteins avec [le bien] ses gens il est digne d'eux, si tu n'accèdes pas à ses gens tu es digne de lui [du bien]. » Avec les premières années de l'Islam, est apparue le Wakf [dons religieux de biens à la collectivité] et il devint l'une des composantes du droit à la solidarité inscrit dans la culture musulmane. Les Wakf privés se sont constitués en parallèle des Wakf publiques. Ce qui a permis au Wakf privé d'évoluer en marge des lois autoritaires, quels que soient leurs aspects, et d'échapper, à travers l'histoire, au despotisme sous toutes ses formes. D'autant qu'en matière de Wakf, aucune possibilité n'est admise, en ce qui concerne la vente ou la saisie d'un bien sous son séquestre.

Quel qu'il soit l'état de force ou de faiblesse des gouvernements, il y a eu toujours des constantes en ce qui concerne le droit à l'éducation et à la santé, la préservation des lieux du culte et l'aide apportée aux plus démunis. Des constantes qui demeuraient le domaine de prédilection d'institutions nationales non gouvernementales. Selon cet aspect, des écoles ont pu se développer ; des centres hospitaliers d'études et de soins médicaux ont été établis ; des orphelinats ; des formes variées ont pu voir le jour dans la protection et l'aide aux voyageurs, dans l'aide des inactifs et handicapés et dans le soutien des étudiants et jusque dans le domaine de protection des animaux.

L'acte de bienfaisance, était donc un moyen essentiel de propagation du savoir, de lutte contre la précarité et les maladies, dans la promotion de l'individu, dans la consolidation de la solidarité et dans la fortification de sa cohésion et sa préservation nationale. Ces principes qui sont devenus partie essentielle de la culture arabe et/ou islamique, de façon à représenter des évidences, n'ont souffert que durant quelques circonstances assez particulières et expériences limitées qui ont, alors, limité leur rôle central dans la vie sociale.

Il était donc nécessaire de rappeler, à travers cette rapide rétrospective, que le concept de l'espace non gouvernemental était antérieur au concept de la société civile de la bourgeoisie européenne, qu'il a aussi constitué un dénominateur commun universel de toutes les grandes civilisations bien avant le capitalisme. En ce sens, ce concept était l'un des éléments de protection de la société, à travers les temps, de l'abus d'autorité, de sa déliquescence et de son absence. Le concept occidental des «Lumières» ne pouvait s'affirmer sans la confirmation de cet espace essentiel, qui fut considéré comme l'infrastructure de base nécessaire dans la conception des méthodes de gouvernance, dans la garantie du contrôle de séparation des pouvoirs et dans l'affirmation du rôle de la société et de la nation pour assurer le minimum de droit d'expression aux individus et leur libre participation à la vie publique. Ceci, à l'évidence, en dehors de préconceptions imposées depuis le sommet ou dans ce que l'on peut appeler «l'humanisation » de la société humaine en opposition à toute relation qui puisse la reléguer au simple rôle de «troupeau de sujets ».

Depuis le 17ème siècle, le concept de société civile a parcouru les fondements de la cohésion interne de la question de l'Etat capable de résorber les problèmes des individus, qu'ils soient d'ordre religieux ou laïque. Ainsi les apports d'Emmanuel Kant (1724-1804), qui demeurent de portée secondaire comparativement aux discours de Jean Jacques Rousseau et Thomas Hobbes, ont affecté à cette nouvelle ère, énoncée dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, la considération que le principe de toute souveraineté est fondamentalement lié à la nation ; L'on peut donc considérer **Kant comme le fondateur, d'une nouvelle orientation dans la relation entre l'état et la société**. Laquelle relation repose sur trois fondements qui ont imprégné, en premier lieu, la culture et la société occidentales pour se propager, par la suite, au niveau mondial :

- ❖ **1er fondement** : La considération du rôle joué par l'Etat comme étant principal mais non unique. Les individus et les groupes, extérieurs au cercle étatique, constituent, à leur tour, une partie incontournable dans la confection du présent et de l'avenir des Hommes.
- ❖ **2ème fondement** : Il existe des valeurs universelles (les droits de l'Homme, la paix, le droit à l'autodétermination) dont le respect incombe à la communauté internationale avec toutes ses composantes.
- ❖ **3ème fondement** : Comme il est concevable pour les Etats des intérêts, il est, tout aussi, concevable des intérêts communs que partage l'espèce humaine en entier.

La régression qu'a pu connaître l'Etat révolutionnaire, en France, après avoir assassiné ses révolutionnaires, les hésitations dans les

réformes entreprises par les pays européens était d'une conséquence non négligeable dans l'ancrage du concept des espaces affranchis de l'autorité directe de l'Etat. Ainsi que dans la nécessité de lier les valeurs et les idées universelles à un système mondial susceptible de fédérer les peuples ou, même, à une république mondiale ou internationale dont l'assise demeure dans l'égalité, la justice, l'équité, l'arbitrage et la sanction. Puisque l'Etat ne représente pas les individus dans toutes les affaires, en tout temps et en tout lieu, aussi chaque autorité a besoin d'une autorité opposée et le fondement du rejet de l'absolutisme n'est pas le seul fait du refus de les considérer comme mineurs mais surtout la conséquence de la foi en l'idée d'un exercice fondé sur la délégation et la représentation.

C'est cette association entre l'individu indépendant, créateur et entrepreneur avec une conception supra étatique des relations entre les Hommes qui a permis le déplacement du concept des lumières au-delà des frontières de l'Etat-nation, de manière à relativiser le concept de souveraineté et à le rattacher à une fin plus élevée qui est l'Homme. Sur cette base il n'est pas étonnant que l'on puisse lire, chez Abdallah Annadim, Djamel Eddine Al-Afghani, Ayatollah El-Mohikenna'ini et Abderrahmane El-Kaouakibi les premières prémices de cette œuvre universelle, plus particulièrement dans leurs discours autour des thèmes du contrôle de l'Etat, du rôle de la nation, des conditions d'exercice du pouvoir et de la société susceptible d'agir en dehors de l'institution du khalife, etc...

Les premiers changements sont intervenus, au cours des dernières décennies de l'empire ottoman consécutivement à des pressions exercées par l'Europe et se sont poursuivis sous l'influence des mouvements de libération dans leurs guerres contre le colonialisme européen ; Dans les deux cas, cependant, la société

ne s'est pas sentie entièrement impliqué dans ce qui se produisait autour d'elle. Lorsque l'Etat arabe post-colonialiste a pris le pouvoir, il a enrayé dans la plus part des cas, la marge que le citoyen a pu conserver durant toute cette phase transitoire historique. La mainmise a commencé, alors, aussi bien sur les Wakf privés ancestraux que sur les associations nationales récentes, dans le but d'agrandir le cercle des organisations de masse et autres. Cette situation s'est propagée jusque dans les pays non atteints du syndrome des nouvelles idéologies restreintes, où l'autorité politique a fait preuve d'un appétit croissant pour le monopole de toute activité publique.

Le secret de cette réussite peut être, aussi, le fait que les associations caritatives et humanitaires se sont enracinées dans la conscience collective depuis de longs siècles. Ce qui a fait de la modification des lois qui régissent les associations une question de forme, en comparaison avec les coutumes d'entraide de bienfaisance, de solidarité et d'assistance connues dans l'histoire arabo-musulmane. Lesquelles coutumes ont pris place dans la culture populaire comme étant, non seulement, nécessaires pour combattre la violence, réduire la misère et soulager le drame de certains, mais, aussi, comme obligation religieuse dans le sens spirituel du terme, partagée par l'ensemble des sociétés musulmanes quelles que soient leurs différences.

Les différentes associations de bienfaisance ont été affectées par l'apparition du modèle de pouvoir autoritaire. Elles ont souffert d'une forte régression dans les formes des Etats «nouveaux» qui ont abandonné les bonnes coutumes de la société arabe et se sont désintéressés des vertus, comparables, des sociétés occidentales. Ainsi, le nombre des organisations nationales a fortement régressé,

en un temps record, dans l'ensemble du monde arabe alors, qu'en parallèle, les organisations non gouvernementales effectuaient, calmement, leur révolution pacifique sur le plan mondial. L'interdiction a frappé, de la sorte, des associations de conservation de livres et d'emploi d'handicapés, sous prétexte de liens avec des courants politiques opposants ou de leur utilisation par des partis interdits. Dans ce même registre, des clubs culturels ou sportifs ont été nationalisés. Et, sur ce rythme, toute création d'un quelconque rassemblement national tombait sous le coup des lois d'exception. Par la force des choses, le fait associatif se résumait, dans la majorité des pays arabes, dans ce que l'on appelle, sans risque d'exagération, «les associations gouvernementales et semi-officielles».

Les associations de bienfaisance constituent, aujourd'hui les seules structures organisationnelles capables d'autofinancement dans le monde arabo-musulman. Cette définition leur permet de constituer le noyau dur des droits civiques, de paix interne, de solidarité sociale et de combler les carences des Etats et des gouvernements.

Les organisations islamiques de bienfaisance se sont fortement imprégnées des méthodes de travail des organisations mondiales et, notamment, occidentales et elles ont pu couvrir les régions dans lesquelles ces dernières étaient absentes et qui n'étaient pas imprégnées du modèle occidental, elles ont pu bénéficier d'un professionnalisme conforme aux normes internationales et d'une rigueur qui ont limité les incidents d'abus ou de mauvaise gestion de biens publics. Ce qui n'était pas assez répondu dans les milieux des associations nationales, généralement assez dotées, qu'elles soient religieuses ou laïques. Mais en même temps, il convient de le préciser, elles n'ont pu échapper à ce piège mondial que l'on qualifie

«récupération». Car, du fait de la bonne réputation dont elles jouissent et de l'excellent rapport de confiance qu'elles ont pu établir avec la société, elles n'ont pas échappé à la convoitise de plusieurs mouvements politiques interdits comme à celle de plusieurs systèmes politiques incapables de promouvoir leurs idéologies, pour lesquels elles pouvaient représenter une échappatoire.

Il faut sans cesse rappeler le rôle positif édifiant dans la présence de corps et d'espaces non gouvernementaux aussi bien dans les pays du Sud que les pays musulmans. En effet, depuis l'arrivée, en force, des associations arabes et islamiques, la nature des relations internes et externes a évolué, de même que le niveau des pratiques a considérablement progressé. Nous pouvons, sans mal, observer que, pour des besoins de restriction religieuse, les dépenses administratives sont minimales dans les associations islamiques, de même qu'un contrôle strict est exercé tant par la société que par les militants en ce qui concerne tout abus. Des programmes compétitifs sont, d'autre part, mis en œuvre dans les domaines de recherche d'éducation et de santé. L'existence, de plus en plus répondue, d'organisations issues des pays du Sud et la diversification des sources d'aide financière, pour plus d'indépendance, a contribué au renforcement de l'idée d'une société civile mondiale et a dérivé l'équation à ce qu'elle se construise avec des éléments de pensée selon les impératifs mondiaux et non plus selon les seuls dénominateurs occidentaux. Cette évolution dans les rapports est aussi le fruit des bienfaiteurs et bénévoles qui se sont approprié leurs institutions et qui refusent toute relation d'obligation ou de domination et aspirent à des collaborations équitables basées sur le respect mutuel et le nécessaire complémentarité.

L'agression que subissent, actuellement, les organisations islamiques de bienfaisance, nous impose un réexamen et une réévaluation de la structuration, du rôle et de l'action de ces organisations qui ont maintenant dépassé leur mission immédiate, qui consiste à aider une famille, éduquer un enfant ou panser les drames des guerres, pour devenir une des garanties centrales de protection des droits économiques et socioculturels dans le monde. En ce sens que, loin d'appartenir à un programme politique partisan ou à un gouvernement, elles deviennent un patrimoine collectif de la société.

Cette position centrale exponentielle en même temps que les besoins internes et pressions externes nous conduisent à appeler à l'édification de liens entre les élites culturelles, les initiatives sociales et les organisations de défense des droits dans l'espoir d'améliorer les pratiques sur les bases d'études scientifiques et de prospections sociologiques qui apporteraient une évaluation critique de ces expériences. Ce qui permettrait, dans un premier temps, de scruter les problèmes structurels et opérationnels pour surmonter, par la suite, les points faibles et de réaliser des améliorations.

2. Contexte local :

La société urbaine marocaine a connu au cours des trente dernières années de profondes transformations. Ont-elles été capables de faire évoluer le Maroc urbain vers plus de justice sociale et réduire sensiblement les situations de marginalité sociale et spatiale ? Les enquêtes sur les niveaux de vie des familles, sur les niveaux de pauvreté, montrent l'amélioration sensible des conditions d'existence matérielle des citoyens. Cependant les observations de

géographes, de sociologues ou d'urbanistes au quotidien de la cité donnent une vision noire de la réalité sociale.

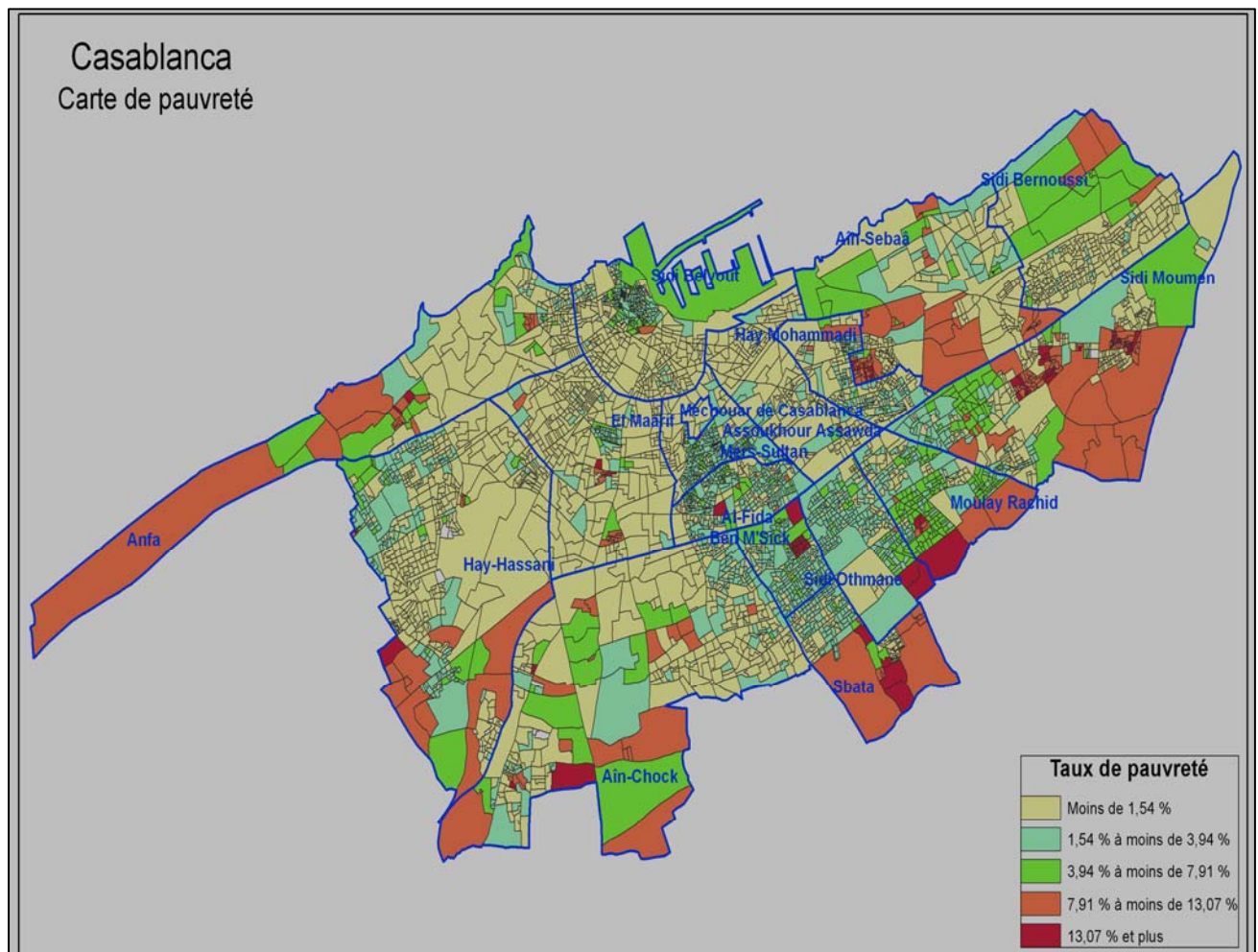
Malgré une bonne croissance économique, le Maroc semble avoir du mal à réduire le taux de pauvreté. 14,2% de la population en souffrent et ce pourcentage est amené à augmenter si aucune action n'est entamée. Pour s'en rendre compte, il suffit d'analyser les chiffres de l'an 2005 : 42,7% d'analphabétisme, près de 10% de chômage, 11% d'exclusion de l'habitat décent et 2% de précarité (enfants abandonnés, SDF, personnes âgées sans ressources...). Le diagnostic de l'état des lieux relève des insuffisances persistantes en matière sociale ; C'est pour cela que le Maroc est l'un des premiers pays à avoir opté pour une carte de la pauvreté, devenue aujourd'hui un élément fondamental de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) ; collaboration équitables basées sur le respect mutuel et le nécessaire complémentarité.

Cette carte de la pauvreté, élaborée en 2004 par le Haut Commissariat au Plan avec le soutien de la Banque Mondiale, a permis d'affiner le diagnostic de l'état des lieux pour évaluer les écarts selon chaque facteur social à travers chaque région. C'est en agissant sur les facteurs sociaux mais aussi en réduisant les écarts entre les populations que l'on peut lutter contre la pauvreté. «C'est le développement humain qui permettra au Maroc de décoller», insiste le ministre du Développement social, de la Famille et de la Solidarité, Mr Abderrahim Harouchi. L'INDH intervient dans cette optique pour que d'ici 2010, il y ait moins de pauvreté au maroc.

Pour mieux comprendre ce jugement, la ville de Casablanca, présente une pauvreté extrême comme le démontre le recensement de la Wilaya du Grand Casablanca, réalisé en novembre 2004 :

La précarité extrême touche 71 000 personnes soit 2% population repartie comme suit :

- orphelins, enfants abandonnés ou errants :40%
- femmes en grande difficulté :16%
- personnes âgées sans ressources :16%
- vagabonds, mendiants, aliénés non internés :13%
- autres :15%

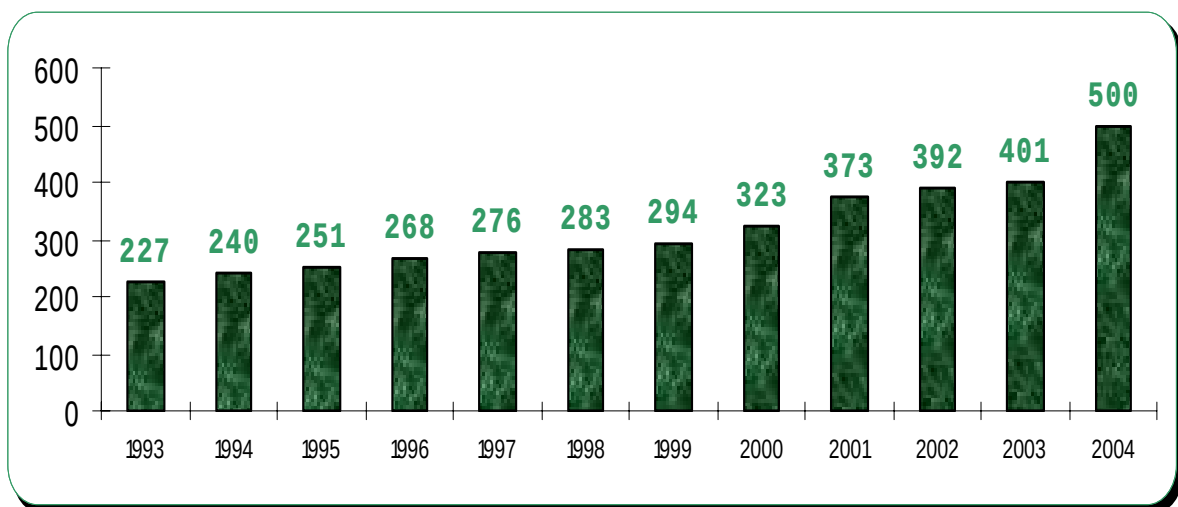


Si 2% des Casablancais sont pauvres, plus de 7% risquent de les rejoindre si rien n'est fait pour améliorer leurs conditions de vie. Par conséquent, les institutions sociales doivent jouer un rôle

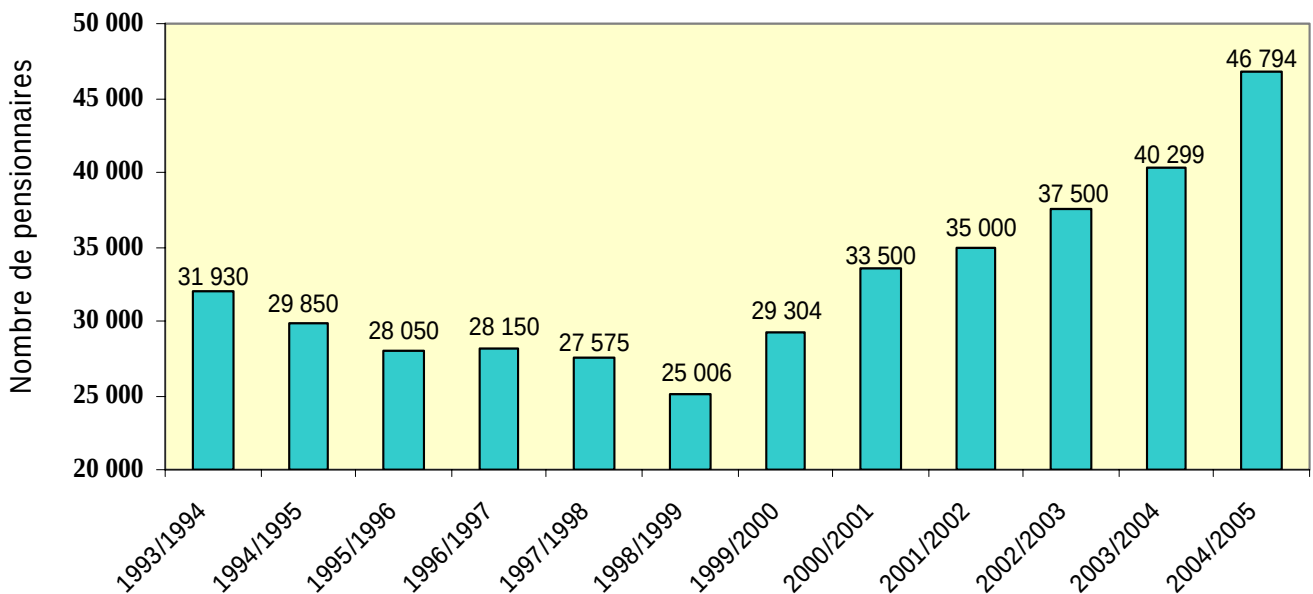
primordial et plus particulièrement pour le cas qui nous intéresse de près, celui des associations musulmanes de bienfaisance (AMB).

Les critiques que subissent actuellement les associations islamiques de bienfaisance, nous imposent un réexamen et une réévaluation de la structuration, du rôle et de l'action de ces organisations. Celles-ci doivent oeuvrer pour devenir une des garanties centrales de protection des droits économiques et socioculturels.. En ce sens que, loin d'appartenir à un programme politique partisan ou à un gouvernement, elles deviennent un patrimoine collectif de la société ce qui nous fait prouver l'augmentation du nombre des AMB au Maroc :

***Évolution du nombre de Bienfaisances
de 1993 au 31 décembre 2004***

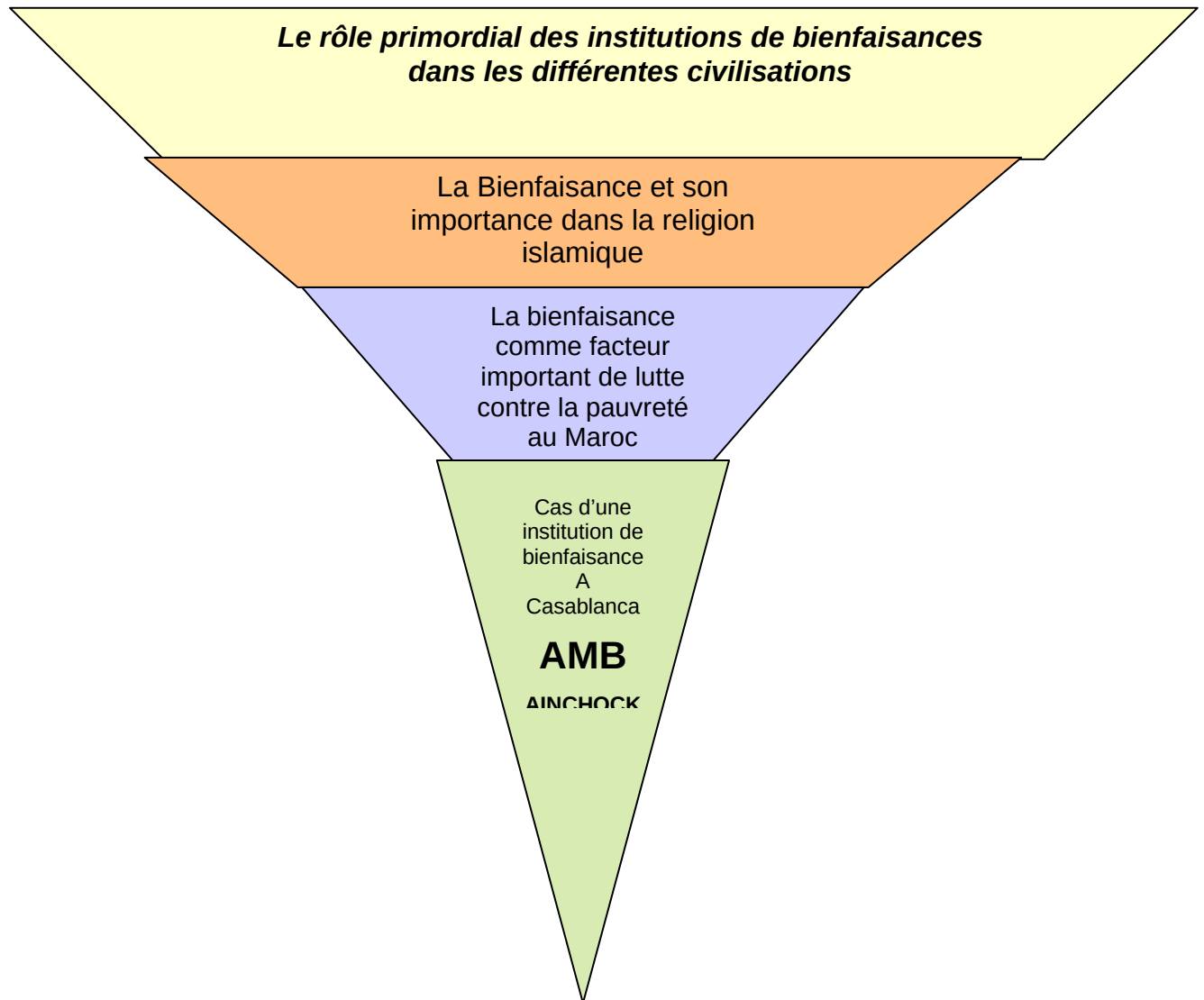


Évolution du nombre de pensionnaires



Cette position centrale exponentielle en même temps que les besoins internes et pression externes nous conduisent à appeler à l'édification de liens entre les élites culturelles, les initiatives sociales dans l'espoir d'améliorer les pratiques sur la base d'études scientifiques et de prospections sociologiques qui apporteraient une évaluation critique de ces expériences. Ce qui permettrait, dans un premier temps, de scruter les problèmes structurels et opérationnels pour surmonter, par la suite, les points faibles et de réaliser des améliorations.

Recapitulation des étapes



Chapitre I

L'ASSOCIATION MUSULMANE DE BIENFAISANCE D'AIN CHOCK (AMB)

- 1. -Intérêts de la recherche**
- 2. -Objectifs de la recherche et problématique**
- 3. -Cadre de la recherche**
- 4. -Méthodologie**

L'AMB d'Ain Chock est une institution créée depuis **1927** et dont la finalité est de venir en aide aux nécessiteux, d'assister les personnes en détresse et de gérer à cette fin des œuvres d'aides sociales et des centres de bienfaisance, dans la limite des moyens matériels et financiers disponibles. Elle est placée depuis sa promulgation sous le coup du dahir n_1-58376 du 3 jourmada 1^{er} 1378 de l'hégire correspondant au 15 novembre 1958 portant organisation des associations, tel qu'il a été modifié et complété par le dahir n-1-73-283 du 6 rabia 1^{er} 1393 de l'hégire correspondant au 10 avril 1973.

1. Intérêts de la recherche :

Suite à l'analyse de la situation de certaines associations de bienfaisance, on se rend compte que ce n'est pas uniquement ce secteur qui a fait l'objet d'une mauvaise gestion. On se rappelle des événements liés à des établissements comme la CNSS ou encore le CIH. Certes qu'à une période déterminée de l'histoire de ces organismes, des notions comme l'évaluation, le suivi, le contrôle n'étaient pas appliquées, d'où les graves problèmes qui ont survécu et rompu l'accomplissement de leurs missions. Cela s'explique par le fait que la priorité a été, pendant de longues années, accordée aux secteurs à fort potentiel de développement et de croissance et ce au détriment des secteurs sociaux.

Ce qui explique la baisse des budgets alloués à ces secteurs. Ce n'est que depuis 1999, année où S.M Mohammed VI a dès son intronisation fait de la politique de proximité une priorité totale, que la tendance a été inversée. Un nouvel esprit s'est développé et il a été concrétisé par la mise en place d'un ministère, qui n'est autre que le

ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité, chargé du secteur social. Une nouvelle stratégie, supposée remédier aux problèmes que vit une bonne partie de ces associations, est en élaboration. Quels en sont les principaux axes ?

La nouvelle stratégie tourne autour de deux axes : Le premier a trait au cadre réglementaire et législatif. A cet effet, tous les départements concernés travaillent actuellement sur l'élaboration de nouveaux textes, à même de donner plus de clarté quant aux attributions de chaque département et aux missions à mener.

Le deuxième axe concerne la mise à niveau des institutions de bienfaisance qui comprend plusieurs niveaux :

- Les ressources humaines : la nécessité de la mise à niveau concerne aussi bien le personnel chargé de la gestion que celui chargé de l'encadrement éducatif. Des missions qui exigent des compétences particulières et par conséquent un investissement ciblé en formation.
- Les structures : des travaux d'extension, d'aménagement et d'équipement des établissements doivent être menés incessamment et sur une échelle nationale.
- La modernisation des outils de travail : la généralisation de l'outil informatique dans la gestion des établissements comme dans la formation des pensionnaires, doit occuper une large place dans ce programme.

« Nous tablons, sur plusieurs sources de financement. Il y aura naturellement une grande partie de ces mesures qui sera prise en charge par l'Etat. Mais nous allons également faire appel à la coopération internationale, aux associations de bienfaisance et aux mécènes. Je pense qu'une fois l'architecture globale de cette nouvelle stratégie est définie et mise en place, le problème du financement ne se posera pas. Ce qui est d'ores et

déjà prévu de notre part, c'est l'augmentation, à hauteur de 20%, de nos subventions aux établissements de bienfaisance, qui se sont élevées l'année dernière à 60 millions de DH. Nous allons également débloquent un autre budget, de 10 millions de DH, à des actions urgentes. Ceci, en plus du déblocage de 4 millions de DH auquel va procéder le ministère du Développement social, de la Famille et de la solidarité.

Côté Entraide nationale, nous allons d'abord lancer 250 audits, qui seront menés par des cabinets externes. Dans le même sens, le service général de l'inspection, dont le travail consiste en l'envoi régulier d'inspecteurs dans les différentes maisons de bienfaisance du pays, sera régionalisé. Cette démarche permettra un suivi plus régulier et plus pointu. D'autres départements, des ministères aux collectivités locales, pourront également demander des comptes aux établissements qu'ils subventionnent.

Il est vrai que de tels cas existent. Mais il ne s'agit en principe que de solutions transitoires et de problèmes imprévus. A chaque fois qu'un problème de relogement ou de prise en charge de familles se pose, la première des choses à laquelle on pense, ce sont bien évidemment les associations de bienfaisance. Maintenant, ce qu'il faut, c'est que les organismes et départements chargés de ces questions puissent les prendre en charge et laisser les maisons de bienfaisance répondre à leur vocation première.

Il faut, à mon avis, faire la distinction entre les agissements de quelques personnes et le rôle très important que jouent les institutions de bienfaisance dans notre pays. Des institutions dont certaines datent des années 1920 et qui ont permis la prise en charge de plusieurs dizaines de milliers de personnes. Dénigrer ces institutions, c'est nier tous leurs bienfaits. Tout n'est pas pourri. Ces associations sont appelées, maintenant et plus que jamais, à continuer leur noble travail. En cela, elles seront désormais couvertes par la loi. »

Extrait de l'interview de Mr TALBI MED Directeur Général de l'Entraide Nationale.
Le quotidien **Aujourd'hui Le Maroc**.

Cet article montre les problèmes qui se posent aux institutions de bienfaisance à savoir :

- La mauvaise gestion liée à l'absence d'un règlement et d'une législation adaptée.

- La multitude des intervenants publics et privés.
- Le manque d'une comptabilité claire permettant de suivre les opérations financières.
- Le manque de ressources humaines tant sur le plan administratif et financier que sur le plan éducatif.

Dans son document officiel la délégation de l'entraide nationale de Ain Chock-Hay Hassani définit les problèmes de l'AMB de Ain Chock en **14** points à savoir :

- 1.** Absence de structuration administrative efficace déterminant la spécialité des intervenants.
- 2.** Difficulté de la réalisation des programmes sociaux et des projets éducatifs vu l'absence d'appui et de moyens adéquats de travail de la part de l'association.
- 3.** L'incapacité et la non qualification de quelques employés de l'association et surtout les encadrants éducatifs.
- 4.** Le bureau de l'association n'a pas encore débuté ses fonctions et n'a pas encore commencé à mettre en application les rôles des commissions du bureau (achats – santé...).
- 5.** Un manque énorme d'encadrements (administratifs – économiques – éducatifs et financiers) et la non contribution des autres secteurs sociaux et administratifs (communes – sport et jeunesse – éducation nationale – santé – ONG – etc.).
- 6.** La stratégie des dirigeants de l'association demeure non nette vis à vis du dossiers des pensionnaires adultes et l'entière responsabilité a été délaissée à Mr HACHIMI conseiller de Mr le ministre du Développement social, de la Famille et de la Solidarité.

7. Lacune administrative quasi total au foyer des filles (Dar EL BANATE).

8. Equipements et matériels très usés (lits – couverture – ustensiles de cuisine) et n'ont pas été changé pendant des années.

9. Retard permanent dans le recouvrement des dépenses et charges des activités éducatives sportives et sa répercussion sur les programmes d'engagements de l'association.

10. Les moyens administratives sont très limités (téléphone – fax – photocopieuse – ordinateur) et qui sont d'autre part pris en charge par la Délégation de l'Entraide Nationale Ain Chock.

11. La sous-estimation des fonctionnaires de l'Entraide Nationale par les dirigeants de l'association qui reste toujours inexplicée.

12. Le non respect des dirigeants de l'association de leur engagements en ce qui concerne l'achat de l'équipement de la cuisine ou de la salle à manger, les produits d'hygiène, la maintenance des chambres à coucher, les salles de révision, l'assainissement, la chambre frigo, éclairage etc.

13. Absence quasi total de médicaments et l'endurance des pensionnaires malades.

14. Absence de réparation les plus minimales (terrain de sport – réfrigérateur – dépôt – ascenseur – cuisine).

Ces défaillances majeures, associées aux rôles que doivent jouer les institutions de bienfaisance constituent le coeur de la recherche, thème de ce mémoire.

Toutefois il faut rappeler les missions de l'AMB telles que précisées par le Dahir relatif à l'organisation des associations de bienfaisance :

« L'activité de l'AMB est régie par les dispositions du dahir n-1-58-376 du 3 jourmada 1er 1378 de l'hégire ,correspondant au 15 novembre 1958, portant organisation des associations tel qu'il a été modifié et complété par le dahir n-1-73-283 du 6 rabia 1er 1393 de l'hégire,correspondant au 10 avril 1973 d'une part et par les statuts de l'AMB tels qu'ils ont été adoptés par l'assemblée générale lors de sa réunion extraordinaire du 21 avril 2001.

L'article 4 des statuts définit les objectifs de l'AMB comme suit :

- ✓ *Aider les personnes dans le besoin et les démunis à faire face aux vicissitudes de la vie.*
- ✓ *Prendre en charge les orphelins et les enfants abandonnés dans le respect des conditions édictées par l'article 5 des dits statuts ainsi que les personnes âgées.*
- ✓ *Porter assistance aux veuves dans le besoin venir au secours des filles exposées à divers risques sociaux.*
- ✓ *Encourager et entreprendre dans la limite des moyens disponibles toutes actions de bienfaisance et d'aides humanitaires. »*

J'ai personnellement puisé ma motivation dans la noblesse de ces missions pour développer cette recherche et contribuer par mon modeste travail à un projet de restructuration d'une institution qui devra relever de grands défis et ce malgré toutes les difficultés de gestion qu'elle subit.

2. Objectifs de la recherche et problématique :

L'objectif de cette étude est l'analyse organisationnelle et institutionnelle des différents paramètres pouvant permettre à l'AMB d'assurer pleinement son rôle éducatif et social avec un souci de

transparence et d'optimisation des moyens. Ces objectifs sont explicités par les axes suivants :

- ➡ Développement des missions statutaires de l'AMB notamment les activités éminemment sociales d'assistance et de prise en charges des populations démunies et/ou touchées par des calamités naturelles ou accidentelles.
- ➡ Renforcement de la collaboration des parties en vue de l'amélioration des performances de l'AMB dans le cadre des objectifs statutaires de cette dernière et en conformité avec la politique menée par les autorités gouvernementales dans ce cadre.
- ➡ Adoption d'un management moderne développant au sein de l'AMB une culture de transparence et de responsabilisation de ses différents acteurs et permettant la mobilisation optimale des potentialités financières, matérielles et humaines.
- ➡ Humaniser les services par l'amélioration de l'accueil et de l'information de la population cible d'une part et par le renforcement de l'encadrement et l'adaptation de l'environnement interne des centres d'hébergement aux exigences de bonne gestion et de transparence d'autre part.
- ➡ Promouvoir une démarche qualité visant à mieux satisfaire les besoins des pensionnaires par une meilleure écoute des bénéficiaires et par l'institution de procédures de suivi et d'évaluation des prestations fournies.
- ➡ Redynamiser les ressources humaines en tant que facteur déterminant du progrès, en renforçant les compétences du personnel de l'AMB et leur responsabilisation dans la

gestion d'une part et en développant les mécanismes de motivation d'autre part.

- ➡ Développer des partenariats et promouvoir des actions de coopération entre l'AMB et les organisations régionales, nationales et internationales travaillant dans le même cadre ou poursuivant les mêmes objectifs.

En d'autres termes, il s'agit de trouver la ou les réponses à la problématique centrale suivante :

«Quelle organisation et quel mode de gestion permettront, à l'avenir, aux bienfaisances de mieux assurer leur rôle social et éducatif ? »

3. Cadrage du sujet

Il s'agit, dans ce travail de recherche de répondre à une problématique précisée précédemment. De ce fait, nous n'allons pas aborder l'environnement des bienfaisances dans sa globalité.

Notre cadre de recherche sera limité à l'étude de l'environnement de la bienfaisance de Ain Chock qui a déclenché ce souci après le scandale du 2 avril 2005 et l'état d'urgence qui a nécessité une visite de sa majesté le roi MED VI pour aboutir à des solutions adéquates de cette problématique : le roi a reçu un VCD envoyé par les pensionnaires donnant un aperçu de la situation alarmante interne de l'AMB (ci-joint copie du VCD).

4. Méthodologie

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une démarche de type qualitatif qui s'appuie sur une série d'entretiens

semi- directifs, administrés a un échantillon type représentant les personnes directement concernées par les services de la bienfaisance.

Nous sommes partis d'une approche systémique qui repose, entre autres, sur l'hypothèse que seuls les acteurs qui interviennent directement dans un système donné connaissent le mieux les problèmes vécus et, sont à même de proposer des solutions.

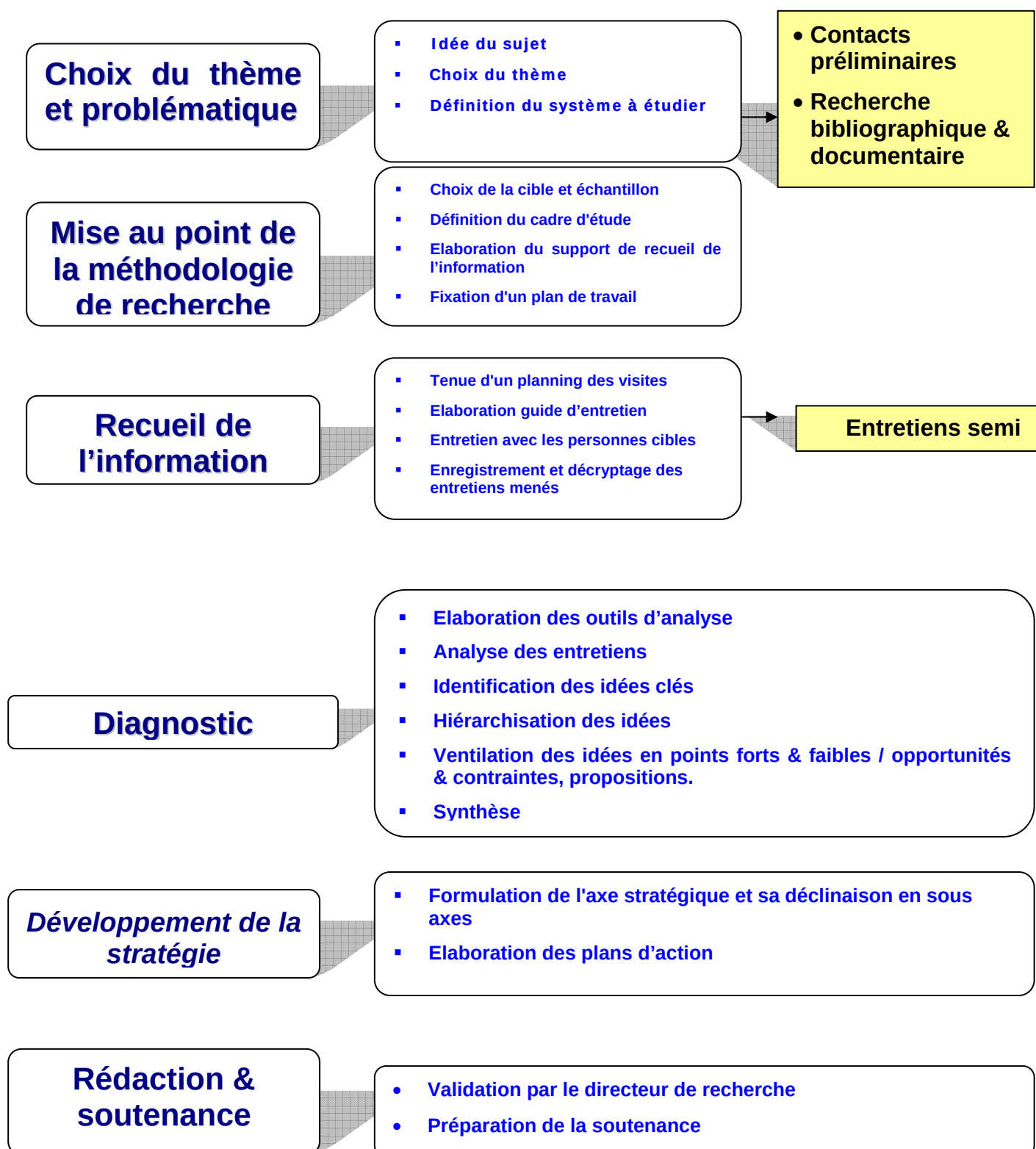
Nous avons suivi une méthodologie en 8 étapes :

- ❖ **Première étape** : Définir la problématique, élaborer la méthodologie à appliquer et élaborer le planning de l'avancement de la recherche.
- ❖ **Deuxième étape** : Mener une étude documentaire pour recueillir un maximum de données et d'informations sur l'institution.
- ❖ **Troisième étape** : Elaborer le questionnaire, définir la population cible.
- ❖ **Quatrième étape** : Réaliser les entretiens avec les dirigeants, les intervenants et les bénéficiaires des prestations de la bienfaisance.
- ❖ **Cinquième étape** : Exploiter les données des questionnaires
- ❖ **Sixième étape** : Analyser les résultats et les commenter, déduire les idées, ventiler ces idées en points forts et points faibles.
- ❖ **Septième étape** : Présenter une synthèse de diagnostic de l'AMB de AIN CHOCK, dans laquelle la confrontation des résultats, obtenus précédemment, nous indiquera les voies à consolider, les pistes à promouvoir et les pratiques à abandonner.

- ❖ **Huitième étape** : à partir de la synthèse du diagnostic, formuler des recommandations qui seront hiérarchisées et évaluées en fonction de leur impact sur l'amélioration du management de l'AMB et les regrouper en recommandations majeures.

Ces voies d'amélioration seront ensuite déclinées en un certain nombre d'actions prioritaires à mettre en œuvre.

Démarche générale



Chapitre II

Diagnostic de l'organisation De l'Association Musulmane de Bienfaisance

I. Outils de diagnostic

II. Analyse de l'environnement

III. Analyse de diagnostic

A. les points forts de l'AMB :

B. Points faibles et défaillances de L'AMB

Dans ce chapitre, nous allons présenter un diagnostic de l'association musulmane de bienfaisance de Ain Chok. Nous commençons, tout d'abord par donner les outils de base de notre diagnostic. Ensuite, nous dégagerons les éléments caractéristiques de notre établissement ce qui nous permettra de mettre en exergue les importants atouts et, surtout, de dégager les multiples défaillances qui constituent une entrave sérieuse à la marche normale de l'Association.

I. Outils de diagnostic

Pour mener notre étude diagnostic, nous avons procédé par l'utilisation de plusieurs moyens suivant les circonstances de la cible. Nous avons réalisé, une série d'interviews avec, d'une part, des acteurs impliqués directement dans le processus de gestion de l'AMB, à savoir des membres du Bureau de l'Association, des chefs de service, des représentants de groupes travaillant au sein de l'Association.

D'autre part, nous avons établis une série de contacts fructueux avec des pensionnaires de tous âges de manière informelle.

II. Les éléments de l'environnement

L'association musulmane de bienfaisance d'Ain Chock est structurée de la façon suivante :

1. Centres de l'AMB :

- Le centre des garçons
- Le centre des filles
- La maison des vieux

2. Pensionnaires :

- Jeunes filles : 186
- Garçons : 477
- Pers. Agées : 80 (34 homme + 46 femme)
- Non permanents : 50
- Total : **793**

3. Personnel : **124** salariés

III. Diagnostic

Avant d'analyser en détail les éléments du diagnostic et d'émettre un ensemble de recommandations pratiques susceptibles de remettre l'Association sur ses rails, trois remarques préalables semblent évidentes et traduisent les perceptions générales qui se dégagent de cette étude.

Premièrement, l'association telle qu'elle est actuellement, est une photographie du contraste que l'on peut observer dans toute société. On y trouve des éléments brillants au niveau du bureau, des bienfaiteurs d'une grande générosité, des réussites exceptionnelles parmi les anciens pensionnaires de l'Association, que des éléments nuisibles qui sont entrain de mettre par terre toute notoriété de l'Association et qui répandent dans l'enceinte même de cette dernière, des fléaux les plus contagieux et les plus néfastes.

Entre ces deux extrêmes, il y a certains services et centres qui travaillent dans l'ombre avec abnégation et sens du sacrifice, comme il existe des conflits de compétences, un esprit de clans, le règne de la rumeur, des accusations mutuelles et un esprit hostile à toute réforme qui ne peut se mouvoir que dans les eaux troubles.

Cette série d'investigations, laisse entrevoir la présence au sein de l'Association de certains éléments sincères, intègres et qui ont une fibre sociale particulièrement développée mais qui se sentent négligés, abandonnés à leur sort, broyés par le vide actuel souvent comblé par certains responsables qui usent et abusent d'une autorité de fait.

Deuxièmement, la mission principale de l'association qui est d'aider et de soutenir les orphelins, personnes démunies et abandonnées ainsi que les personnes âgées, semble gommée par la conjonction de plusieurs facteurs qui constituent une entrave sérieuse à la réalisation de cette mission. Autrement dit, la motivation essentielle qui a présidé à la création de cette association et qui a nécessité d'énormes sacrifices de la part de certains bienfaiteurs est entrain de glisser vers la consécration du chaos, de l'anarchie, d'un climat malsain et d'une éducation déficiente.

Enfin, les objectifs de l'étude, supposent en principe un seuil minimum d'ingrédients susceptible d'être revus, corrigés, retouchés et améliorés. Si des mesures urgentes ne sont pas prises, l'association risque de sombrer dans des conditions susceptibles d'éclabousser tout le monde, y compris les instances dirigeantes.

En égard à ces perceptions, il s'avère opportun de dévoiler les différents aspects du diagnostic, avant de livrer les recommandations qui en découlent, pour les analyser les modifier ou les entériner en fonction de la maîtrise du monde associatif par les instances dirigeantes.

A. les points forts de l'AMB :

D'après les éléments d'analyse de l'environnement de l'AMB, nous avons pu dégager des atouts indéniables de celle-ci tels que :

- Grande générosité et d'énormes sacrifices consentis par certains bienfaiteurs qui ont contribué à la réalisation de cette œuvre humanitaire.
- Qualité exceptionnelle des membres du bureau qui jouissent d'une excellente notoriété et qui constituent un creuset dans lequel se fondent compétence, expérience, fibre sociale et sens de l'abnégation.
- L'association qui est l'une des plus anciennes du Royaume, a contribué depuis sa création en 1927, à éduquer et à former une pépinière d'ex pensionnaires qui constitue actuellement une élite dont le pays peut être fier.
- Autonomie relative de l'association sur le plan financier grâce à la réalisation d'un projet d'investissement substantiel (Résidence Koutoubia) qui lui assure des ressources stables et permanentes.
- Sites exceptionnels de l'association qui constituent un important patrimoine tant par sa situation, sa configuration géographique, l'étendue de sa superficie que par son infrastructure.
- Action permanente, régulière et continue de l'association ; ce qui la distingue des autres associations qui ont généralement une activité sporadique, limitée dans le temps ou dictée par certaines circonstances.

- Certains services étonnent par leur sens d'organisation, du détail et de minutie malgré l'absence de contrôle et d'outils informatiques, les responsables de ces services s'impliquent dans des activités exigeant de la précision avec une tendance à être perfectionnistes. (infirmier ; foyer de jeunes filles ; économat...)
- Une opportunité qui pourrait être rangée parmi les atouts : c'est la possibilité d'injecter du sang neuf au sein de l'association de manière naturelle, grâce au départ massif à la retraite de plusieurs responsables. Toutefois, l'urgence de pourvoir aux postes vacants, constitue au contraire un sérieux problème qu'il faudra résoudre dans les meilleurs délais.
- Existence d'un corps de salariés titulaires dont la situation a été régularisée depuis une décennie et qui bénéficient d'une affiliation à la C.N.S.S, à la mutuelle et au régime de la retraite (C.I.M.R). toutefois, cet aspect positif a creusé l'écart avec les « occasionnels » qui, bien que responsables de postes importants depuis plusieurs années, se sentent relativement désavantagés.
- Nette tendance à l'optimisme de l'ensemble des personnes contactées dans le cadre de l'étude, certes, l'association est dans une situation peu enviable, mais elle n'est pas désespérée. Il suffit de mobiliser l'ensemble des acteurs pour que celle-ci retrouve sa vraie vocation et sa noble mission.

B. Points faibles et défaillances de l'association :

Les limites de l'association sont nombreuses et se traduisent par :

▸ Défaillance au niveau des structures actuelles.

Les défaillances sont multiples et se traduisent par un énorme vide tant au niveau de la direction de l'association, du règlement interne, de l'organigramme, du contrôle des responsables, que de l'absence sur le terrain des membres du bureau et, également par l'inexistence d'un statut dédié aux pensionnaires.

L'absence d'un directeur de l'Association, omniprésent, est vécue par la plupart des responsables comme un traumatisme, un vide énorme et une véritable déchirure. Cette situation entraîne une anarchie dans l'organisation et une perte de confiance dans l'avenir de l'Association (en 2006 on a pu recruté un militaire de grade colonel pour s'attaquer a cette anarchie mes ces nombreuses tâches à la tête des trois établissements : garçons, filles, personnes âgées, rend sa mission extrêmement difficile).

L'absence d'un règlement interne régissant le personnel de l'Association, précisant les droits et les devoirs de chacun et définissant les attributions de chaque responsable, accroît ce sentiment de malaise. Seules existent des décisions de nominations indiquant en deux mots la désignation de telle personne à tel poste.

L'absence d'un organigramme adapté aux différentes unités de l'Association, laisse la place à un organigramme de fait, mettant les différentes unités dans une position horizontale (structure en râteau), sans souci de coordination et où chacun travaille avec des œillères.

L'absence de contrôle des responsables des différentes unités : chaque responsable avoue être affranchi de tout contrôle, agit selon son bon vouloir ou sa conscience, ne rend compte à personne, n'est jamais sanctionné dans le bon ou le mauvais sens.

Chaque responsable se sent laissé pour compte, abandonné à son sort, sans vision claire. Cette situation conduit certains responsables à tenter de combler ce vide, à abuser de l'importance de leur poste pour utiliser cette absence de contrôle dans le sens d'une domination de fait des autres services qui ont souvent besoin d'eux.

Dysfonctionnement au niveau de l'autorité de certains responsables : en plus du vide occasionné par l'absence du directeur, l'autorité de certains chefs de centres est souvent contesté par le personnel travaillant sous ses ordres. C'est notamment le cas de la Directrice du foyer des jeunes filles qui n'a aucune autorité sur le personnel du service de l'économat, les gardiens et le responsable du service sport ; chacun relevant respectivement de l'économat, des services généraux et du service des sports d'Ain Chock. Ils se sentent totalement affranchis de l'autorité de la directrice. D'ailleurs, la même situation prévaut au niveau du pavillon des vieillards.

Cette situation est amplifiée par l'absence sur le terrain des membres les plus importants du bureau de l'Association. Cette absence se fait durement sentir d'autant que le poste du Directeur n'est pas pourvu. Ceci accentue le sentiment d'autonomie de certains responsables qui se sentent affranchis de tout contrôle et le sentiment d'anarchie chez d'autres responsables. Les rares visites effectuées de temps à autre dans différents services ne sont pas de nature à résoudre les vrais problèmes de l'Association. De même, les réunions des membres du bureau avec l'ensemble des responsables des services sont exceptionnelles et souvent dictées par les circonstances. Autrement dit, il n'y a pas de réunions régulières, programmées à l'avance, avec un ordre du jour précis et un contrôle des décisions antérieures. Certains responsables n'ont pas hésité à

qualifier les instances dirigeantes de l'Association de « bureau fantôme ! ». Par ailleurs, les rapports d'activité mensuels n'étant pas impératifs, certains responsables l'adressent régulièrement, d'autres jamais. Ce qui est important à signaler, c'est qu'il n'y a aucun suivi des demandes et suggestions émises dans ces rapports. La perception qui s'en dégage est que les membres du Bureau semblent n'accorder aucun crédit aux problèmes soulevés par les différents chefs de service.

Absence d'un statut du pensionnaire : celui-ci, ne connaît ni ses droits encore moins ses devoirs, sa façon de se comporter, ses différentes attitudes, les mesures disciplinaires en cas de faute grave, les règles de son admission, la nature de ses relations avec l'Association au cours de son séjour et, enfin de parcours, son départ dès l'atteinte de l'âge limite.

Ces différentes défaillances relevées au niveau des structures actuelles enfantent un personnel désaxé, des responsables démotivés et des pensionnaires totalement désœuvrés ; D'autres facteurs plus graves, interviennent pour accentuer ce sentiment de malaise.

► **Absence d'une politique de G.R.H.**

L'absence de l'équité dans le système de rémunération, le manque de rationalisation dans la répartition de l'effectif, la déficience au niveau de la compétence des responsables et l'urgence de pouvoir les postes vacants, l'insuffisance du programme de formation continue pour le personnel éducatif et administratif exerçant au sein de ces institutions constituent les principaux facteurs qui justifient l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines au sein de l'Association.

▸ **Dysfonctionnement au niveau de la logistique.**

L'état de l'équipement des différents centres laisse beaucoup à désirer : Le minimum vital est loin d'être respecté. Sur le plan de l'hygiène, il existe des problèmes urgents à résoudre. Ainsi par exemple, sur 13 douche existantes à Ain Chock, seules 4 fonctionnent. Citons également le problème des égouts au Foyer des jeunes filles, le problème de la chaudière en panne, du pressing hors d'usage, des toilettes sans chasse, des ustensiles de cuisine ne répondant nullement aux normes d'hygiène, le problème d'une nourriture qui est loin d'être saine et équilibrée, l'insuffisance des tenues distribuées, et une ambulance bien qu'offerte, dépouillée de son équipement et détournée de son objet.

La visite royale a pu offrir et rétablir l'équipement nécessaire surtout sur le plan hygiénique.

L'inventaire de l'équipement des services et des centres en mobilier n'existe nullement, alors que normalement, chaque pièce doit être inventoriée, avec une référence propre, un classement particulier, la date d'acquisition, son prix, la date éventuelle de son transfert, la date de sa réforme et sa sortie de l'inventaire.

D'ailleurs, un tel inventaire devra normalement figurer à l'occasion de la passation de consignes entre un responsable partant, et son remplaçant. Or, même cette procédure est inexistante à l'Association.

Manque d'une logistique moderne mais nécessaire :

- Absence de téléphone chez la plupart des responsables. C'est la meilleure façon d'être privé de toute communication avec ces responsables et de les priver de toute communication avec les membres du Bureau !

- Absence de matériel informatique dans les services les plus importants, notamment la direction financière, l'économet, le service du personnel etc.... sans parler du matériel d'épanouissement des pensionnaires comme les instruments de musique, les moyens audio-visuels, la bibliothèque etc....

► **Absence de politique budgétaire.**

La Défaillance sérieuse au niveau de la maîtrise des recettes et des dépenses de l'Association : aucun membre du Bureau contacté dans le cadre de l'audit ne connaît la situation actuelle de l'actif de l'Association, ni d'ailleurs de son passif.

Certes les dépenses donnent lieu à l'établissement de chèques par le directeur financier, co-signés par le Président Délégué et le Trésorier sur la base de justificatifs comptables. Toutefois, cette rigueur dans la procédure comptable perd de son efficacité dès qu'il s'agit de savoir si de tels montants ont été effectivement dépensés dans le bon sens.

Les recettes sont également loin d'être bien ficelées : le patrimoine de l'Association, constitué essentiellement de la Résidence Koutoubia, de la surtaxe d'abattage émis par la commune de Casablanca, les dons des bienfaiteurs et loyers de certains locaux mis a la disposition de l'AMB comme « WAKF » génère des recettes dont la maîtrise demeure superficielle.

Certes, le recouvrement des arriérés obéit à une procédure correcte : lettre du directeur ; lettre de mise en demeure signée par le Secrétaire Général ; injonction de l'avocat si le retard persiste ... Mais le directeur lui-même a été incapable de révéler une situation claire du patrimoine de l'Association.

Aussi d'autres facteurs demeurent pertinents tel que :

- Le Problème de transparence dans la gestion financière (concurrence, comptes bancaires, justifications ...).
- l'insuffisance de la subvention de l'Entraide Nationale.
- Une Solidarité très faible ou inexistante entre les bienfaisances.
- la faiblesse des recettes de la surtaxe d'abattage versée par la commune urbaine de casablanca.
- L'impact de la masse salariale sur le budget de l'AMB (plus que 50%).

► **Déficiences de la communication interne :**

Il existe des blocages sérieux tant au niveau de l'information descendante dictée normalement par les instances dirigeantes, de l'information ascendante émanant des différents centres et foyers, qu'au niveau de l'information latérale interservices. L'impression qui se dégage de cette situation est que chacun travaille en vase clos, coupé de sa hiérarchie quasi-absente, des activités des autres services. Cette situation a tendance à instaurer le règne de la rumeur, des accusations mutuelles, l'esprit de clans et les conflits de compétences ce qui se traduit par une ambiance malsaine et un mauvais climat social.

► **Le grand problème du Pavillon des Grands :**

Les multiples défaillances relevées jusqu'ici doivent nous interpeller pour décroiser les rouages de l'Association, clarifier les modes de fonctionnement et faire en sorte que chaque acteur

mobilise ses énergies pour accomplir une mission humanitaire d'une portée exceptionnelle.

Toutefois, aussi complexes que soient la résolution de ces défaillances, elles s'éclipsent provisoirement devant le maillon le plus faible de la chaîne, l'élément le plus dangereux qui exige avant toute tentative de réforme, une mobilisation massive des instances dirigeantes de l'Association pour procéder d'extrême urgence à l'assainissement de cette situation. Il s'agit en premier lieu du Pavillon des Grands, et accessoirement du problème des Grandes au foyer des jeunes filles, et également des familles imposées au Pavillon des vieillards.

En effet, le Pavillon des Grands constitue une véritable plaie au sein de l'Association. Les nombreux pensionnaires (148 recensés) dont l'âge a excédé 18 ans, limite qui doit normalement se traduire par le départ du pensionnaire, contribuent à la création d'une catégorie de jeunes dépravés sans foi ni loi, qui squattent actuellement l'Association, profitent de la générosité des bienfaiteurs pour dilapider le patrimoine de l'Association et entretiennent un climat malsain qui décourage les meilleures volontés et sape le moral de tout le personnel de l'Association. Ils propagent en toute quiétude les fléaux les plus dangereux et les plus nocifs que génère toute la société pourrie.

La répercussion la plus fâcheuse de cette situation est que la noble mission que s'est assignée l'Association se trouve détournée de son objet puisque les vrais bénéficiaires sont du coup négligés, oubliés, marginalisés et étouffés par ce phénomène qui engendre une situation dramatique.

Inutile de livrer ici le détail des actes commis par ces Grands car ils ne peuvent susciter que la colère, la réprobation,

l'indignation et même le dégoût. Il s'agit, comme l'a précisé l'un des plus éminents membres du Bureau, d'une véritable « tumeur maligne » qui est entrain de ronger le corps de l'Association. Il s'avère donc nécessaire et extrêmement urgent de faire subir à l'Association une intervention chirurgicale pour extraire cette tumeur. C'est le seul moyen encore possible avant qu'il ne soit trop tard.

Aucune restructuration, aucune tentative d'organisation, aucun recrutement d'un responsable, aucune disposition n'aurait le moindre effet si ce problème n'est pas résolu de manière définitive, absolue et irréversible.

Le Bureau de l'Association ne peut rester les bras croisés devant la gravité de cette situation. Son silence ou son impuissance face à ce fléau, peut être interprété comme la preuve de son impuissance ou de son incompétence

Il faut que chaque membre du Bureau fasse son autocritique car chacun a sa part de responsabilité dans la situation actuelle de l'Association.

Plusieurs approches peuvent contribuer à la résolution de ce grave problème auquel il faudra ajouter dans la même foulée le problème des grands au foyer des jeunes filles (130 résidentes dont l'âge est supérieur à 16 ans) et celui des 7 familles vivant dans le Pavillon des vieillards et qui totalisent 44 personnes dont des enfants de mauvaise moralité.

Il y a également le problème de l'annexe (service sauvetage) qui renferme 34 personnes qui ne sont pas vieilles mais qui sont des expensionnaires dont l'âge varie entre 40 ans et 54 ans !

Il y a enfin le problème des personnes atteintes de maladies contagieuses ou de démence et qui ne doivent pas être logés dans le même pavillon que les vieux.

Chapitre III

Les recommandations

II. Assainissement de la situation

- a. Analyse des facteurs de blocage
- b. Mise en œuvre d'une approche pragmatique
- c. Mise en application des solutions arrêtées

III. Conception et mise en place d'une nouvelle organisation

- a. une structure simple et cohérente
- b. l'organigramme cible
- c. Outils d'Organisation

Pour surmonter les difficultés que connaît actuellement l'Association, il s'avère nécessaire de hiérarchiser les priorités et commencer dès à présent par une première phase d'action essentiellement dédiée à l'assainissement de la situation.

Parallèlement à cette phase, la seconde est prise en charge par un cabinet d'étude et a trait à la conception d'une nouvelle structure, matérialisée par l'élaboration d'un organigramme général.

Toutefois, la 3ème et dernière phase, ne pourra être mise sur chantier que lorsque la nouvelle équipe qui sera en place, de concevoir un nouveau style de management associatif caractérisé par la rigueur (élaboration du Statut du Pensionnaire ; conception d'un nouveau règlement interne du personnel ; mise en place d'une nouvelle procédure de recrutement du personnel ...) et par la transparence (définition d'une nouvelle stratégie de la communication interne au sein de l'Association).

I. Assainissement de la situation

L'assainissement de la situation de l'Association passe par l'analyse des facteurs de blocage, la mise en œuvre d'une approche pragmatique matérialisée par l'étude, cas par cas, des dossiers des pensionnaires hors normes pour aboutir à une solution à mettre en application.

a. Analyse des facteurs de blocage :

Au niveau des Grands d' « Ain Chock » :

La répartition des « Grands » telle que fournie par le Responsable du Service des Grands et dont l'âge excède 18 ans, est comme suit :

⇒ Inscrits à l'enseignement public :	32
⇒ Inscrits à l'enseignement privé :.....	12
⇒ Inscrits à l'enseignement supérieur :.....	04
⇒ Salariés en dehors de l'Association :.....	09
⇒ Chômeurs :.....	91
Soit au total :.....	148

Il s'agira de se pencher sur la situation de chaque pensionnaire, catégorie par catégorie puisque les cas de ceux qui étudient à l'université, à l'enseignement public ou privé, sont tout à fait distincts de ceux qui sont salariés ou surtout de ceux qui sont chômeurs.

Les cas les plus complexes sont ceux qui, parmi les pensionnaires, sont connus pour être des délinquants ou des repris de justice.

Au niveau des « Grands » du foyer de jeunes filles :

La répartition des « Grandes », telle que fournie par la responsable du Foyer de Jeunes Filles et dont l'âge excède 18 ans, est comme suit :

Inscrites à l'enseignement public :.....	09
Inscrites à l'enseignement privé :... ..	13
Inscrites à l'enseignement supérieur :	05
Inscrites à la formation professionnelle :.....	07
Salariées en dehors de l'Association :.....	16
En Chômage :	18
Handicapées :.....	07
Soit au total :.....	75

La même approche sera appliquée aussi bien pour les cas ci-dessus ventilés par catégorie au foyer des jeunes filles que pour le cas des familles logées au pavillon des vieillards ainsi que pour les cas de l'annexe et des personnes atteintes de maladies contagieuses ou de démence.

b. Mise en œuvre d'une approche pragmatique :

Devant cette situation qui constitue un facteur de blocage des instances de l'association il est important et extrêmement urgent de constituer une « commission de supervision » qui aura à consacrer au moins une matinée ou un après midi par semaine, en fonction des disponibilités des membres, d'abord à Ain Chock, puis, une fois le problème des grands entièrement résolu, au foyer des jeunes filles, enfin au pavillon des vieillards.

Il n'est pas nécessaire d'impliquer tous les membres du bureau dans cette commission. Elle sera, à notre avis, présidée par le Président délégué et renfermera un vice président à tour de rôle, le secrétaire général de l'association et le responsable de l'unité concerné (le Responsable du service des grands ; la responsable du Foyer de jeunes filles ; le directeur du pavillon des vieillards selon le centre visé)

Les dossiers seront examinés un à un et par catégorie, corroborés éventuellement par un entretien avec le pensionnaire concerné pour tenter de trouver une solution appropriée.

La commission, dûment mandatée par les instances dirigeantes de l'association, décidera de l'opportunité de solliciter le concours des autorités tant civiles que militaires pour aider

l'association à trouver une issue honorable à cette catégorie exceptionnelle de pensionnaires âgés.

Or la création des réseaux entre les différentes associations de développement social, devient primordiale et va permettre aux membres de celles-ci une gestion rationnelle de leurs ressources et potentialités, tout en créant un partenariat entre ces entités, les collectivités locales, les bailleurs de fonds et l'état.

Une telle démarche serait de nature à susciter l'intervention des dits partenaires pour apporter leur soutien à l'association musulmane de bienfaisance en égard à sa vocation sociale et humanitaire.

c. Mise en application des solutions arrêtées :

Il ne suffit pas de retenir une solution pour croire que le problème est définitivement réglé. Encore faut-il veiller à son application. Aussi, chaque réunion donnera-t-elle lieu à l'élaboration d'un procès verbal qui consignera les solutions arrêtées par la commission et qui fixera un timing d'exécution pour permettre au responsable de le respecter scrupuleusement.

II. 2. Conception et mise en place d'une nouvelle organisation

La nouvelle organisation doit non seulement corriger les multiples anomalies de la structure actuelle, largement décrite dans le 1er volet consacré aux « Elément du diagnostic », mais aussi ne pas omettre de placer le pensionnaire au cœur du dispositif puisque tout part de lui et tout converge vers lui. De ce fait, il constitue la raison d'être de l'association.

Il est admis que le processus de toute organisation consiste à développer un système de communication et d'échanges positifs, de telle sorte que les acteurs puissent travailler ensemble avec efficience et efficacité et tirer une motivation personnelle dans l'accomplissement d'un objectif commun.

La fonction d'organisation a donc pour objet de réunir de façon ordonnée des ressources humaines et matérielles et de les disposer en configuration bien ordonnée en vue de la réalisation des objectifs précis. Plusieurs options sont possibles. Toutefois, la plus appropriée au contexte actuel de l'association devra, tout en rendant au pensionnaire la place qu'il mérite, déboucher sur une organisation aussi simple que cohérente.

a. une structure simple et cohérente

La configuration de base de structure proposée tourne autour de cinq unités fondamentales qui seront supervisées par une commission chargée du contrôle et de l'audit :

1. Une unité de support dénommée « **service des ressources humaines** » qui est sensée mobiliser toutes les ressources humaines pour assurer au pensionnaire un cadre de vie correct.
2. Une unité de maintien et conservation dénommée « **service du Matériel et logistiques** » devant assurer la gestion et l'entretien des équipements pour que L'AMB puisse fournir un service de qualité.
3. Une unité de développement appelée « **service pédagogique** » qui aura à assumer directement les fonctions d'encadrement, d'éducation et d'épanouissement des pensionnaires.

4. Une unité de gestion dénommée « **service financier et comptable** » qui doit gérer et assurer le contrôle permanent et régulier des ressources financières pour l'optimisation des fonds.
5. Une unité de marketing associatif dénommée « **service de communication** » qui aura la charge de développer une image positive de l'acte de bienfaisance et réinstaurer la confiance des bienfaiteurs dans la mission de l'association et par conséquent drainer de nouvelles ressources vers son budget.

L'objectif essentiel à la mise en place d'une telle organisation est de regrouper des services éparpillés, sans liens fonctionnels, en cinq entités équilibrées qui constituent un ensemble d'éléments intégrés en un système cohérent.

La difficulté principale à laquelle risque de se heurter une structure fonctionnelle de ce type, est l'absence de coordination entre les diverses activités des dites unités. Aussi, pour pallier à cela, il est opportun de créer une cellule « d'audit et de contrôle de gestion » liée à la direction générale et qui interviendra à tous les niveaux de la hiérarchie pour assurer la coordination entre les entités et veiller à la bonne marche des différents organes de l'association.

Plusieurs comités émanant des principales unités de l'association seront également mis en place pour réaliser des missions spécifiques comme « le comité de rédaction du règlement interne » « le comité de conception du statut du pensionnaire » et « le comité d'élaboration des procédures de chaque unité »

b. l'organigramme :

Par l'organigramme, nous distinguons le projet d'un nouvel organigramme général qui répond aux exigences ci-dessus décrites.

Les configurations représentées ci-dessous, déclinent l'organigramme général de l'association qui devra être suivi d'un renforcement des capacités des ressources humaines à savoir :

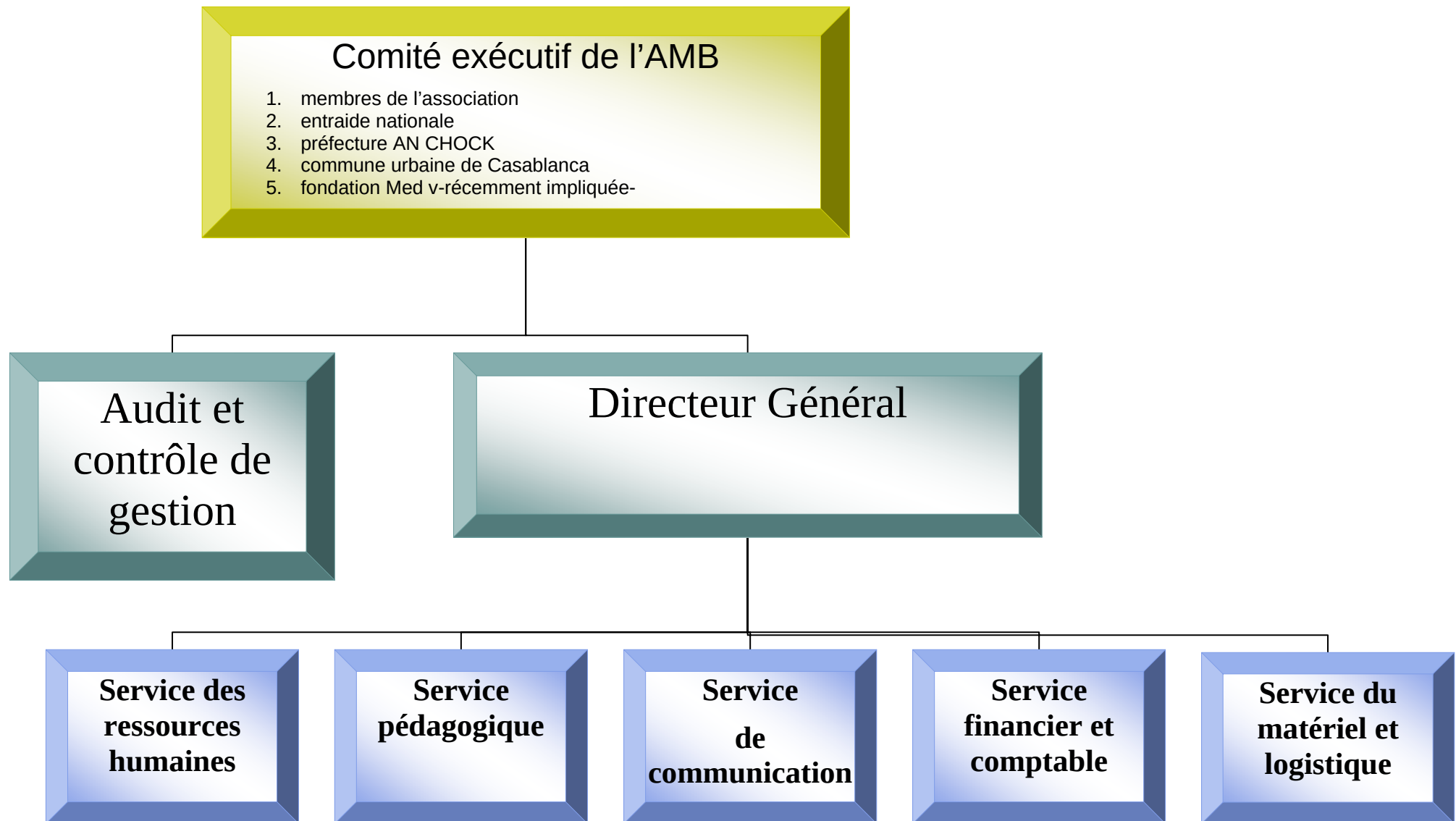
1. Mise en œuvre de programmes de formation pour les acteurs de la bienfaisance dans les domaines de :

- Gestion associative;
- Gestion administrative et financière;
- Gestion socio-éducative;
- Maîtrise des outils de communication;
- Suivi et évaluation.

2. Doter les acteurs de la bienfaisance de documents de travail standardisés :

- Manuels de procédures.
- Guides du formateur et de l'éducateur.
- Manuels référentiels.

Organigramme général de l'AMB



c. Outils d'Organisation :

Après l'assainissement de l'association, la conception et la mise en place d'une nouvelle organisation, la 3ème phase consistera à affiner le dispositif en mettant en place les outils susceptibles de mobiliser les énergies et de contribuer à l'amélioration de la situation du pensionnaire et à son épanouissement :

1. [Elaboration du « statut du pensionnaire »](#)

Il s'agira, en premier lieu, d'élaborer « **un nouveau statut du pensionnaire** » pour que les règles de son admission, de sa vie au sein de l'association et de son départ à l'âge de 18 ans soient définies avec rigueur.

2. [Conception d'un nouveau « règlement interne » du personnel](#)

Il s'agira en second lieu, d'élaborer « **un nouveau règlement interne** » régissant le personnel de l'association pour que celui-ci connaisse ses droits, ses devoirs et ses perspectives de carrière.

3. [Mise en place d'une nouvelle procédure de recrutement du personnel](#)

Il s'agira en 3ème lieu, de « **mettre en place une nouvelle procédure de recrutement du personnel** » pour que l'association puisse disposer d'éléments compétents et éviter ainsi les mauvais recrutements dus aux interventions et dont les répercussions s'avèrent désastreuses.

4. Définition d'une nouvelle stratégie de la communication interne

Il s'agira, en dernier lieu, de « **définir une nouvelle stratégie de la communication interne** » de concert avec un cabinet spécialisé pour veiller à une meilleure circulation de l'information tant descendante, ascendante que latérale.

Conclusion

*«Il y a des associations musulmanes de bienfaisance **AMB** qui ne font pas parler d'elles, sinon quand ça va mal »*

C'est le cas de l'AMB de Ain Chock, qui est restée longtemps en dehors du domaine de réflexion stratégique.

La présente étude s'est voulue une contribution à la mise en relief de l'importance de cette fonction dans un établissement social dont l'intervention dépend en premier lieu de la disponibilité permanente d'un ensemble d'outils adaptés aux besoins de ses bénéficiaires.

Si la présente étude ne constitue pas une analyse de fond de tous les volets qui la composent, elle initie néanmoins les premiers pas d'une démarche de mise à niveau à déployer plus tard de manière plus complète.

Le travail mené dans le cadre de cette thèse s'est concentré particulièrement sur le mode d'organisation comme domaine de réflexion prioritaire. Une description détaillée des environnements interne de l'AMB complétée par les données recueillies lors des entretiens menés a permis de dresser un état des lieux synthétisant les principaux dysfonctionnements et confirmant le bien fondé du choix de la problématique.

La réalisation des entretiens avec l'échantillon des intervenants et bénéficiaires n'a pas été chose aisée compte tenu des réticences compréhensibles qu'ils pouvaient avoir à formuler sincèrement leurs points de vue. La reformulation des questions, l'étalement des rencontres sur plusieurs séances et la garantie d'anonymat ont permis enfin de faire aboutir de manière satisfaisante cette étape.

Le diagnostic global établi a servi de base à la proposition d'actions d'amélioration. A ce stade, la priorité a été donnée aux axes relatifs à l'organisation, aux ressources humaines et aux procédures car il s'agit là de la structure de base sur laquelle s'appuiera toute la stratégie organisationnelle et institutionnelle de l'AMB à établir ultérieurement. Celle-ci pourra être menée par une équipe interne à l'établissement, mais il serait préférable de faire appel à des expertises externes (consultants spécialistes du domaine) pour accompagner cette équipe afin de bénéficier du recul et de la neutralité nécessaires à ce genre d'établissements.

En récapitulant l'Institution musulmane de Bienfaisance nécessite un programme de mise à niveau qui se traduit par :

- ✓ Améliorer le niveau des services rendus par la bienfaisance.
- ✓ Encourager l'autofinancement
- ✓ Encourager le partenariat avec les collectivités locales, le privé, les mécènes et les Organisations internationales;
- ✓ Renforcer les capacités des ressources humaines à travers la formation continue;
- ✓ Retrouver la confiance des acteurs sociaux potentiels.
- ✓ Adoption de la charte d'éthique;
- ✓ Instituer un système du contrôle financier et d'audit interne et externe ;
- ✓ Élaborer un manuel de procédure pour la gestion administrative, comptable et financière pour les institutions de bienfaisance ;
- ✓ Élaborer un statut et un règlement intérieur uniforme pour toutes les institutions de bienfaisance ;

- ✓ Mettre en place un système de mesure et de suivi pour l'évaluation des performances des institutions de bienfaisance;
- ✓ Adoption de stratégie de communication « mobilisatrice ».
- ✓ Amélioration et restructuration de l'action associative de Bienfaisance.
- ✓ Renforcement des capacités des ressources humaines :
Gestion, comptabilité, éducation, communication, évaluation.
- ✓ Création des espaces socio-éducatifs.
- ✓ Mise à niveau des structures de la Bienfaisance :
Aménagement des locaux, équipements ...
- ✓ Renforcement de l'Encadrement socio-éducatif.
- ✓ Modernisation des outils de gestion.
- ✓ Lancement de l'opération d'audit des institutions de Bienfaisance.
- ✓ Élaboration d'une charte d'éthique visant l'ouverture et la transparence.
- ✓ Élaboration d'un projet de statut pilote pour les Associations de Bienfaisance.
- ✓ Généralisation des systèmes informatiques éducatifs au profit des pensionnaires.
- ✓ Création d'espaces sportifs en partenariat avec les fédérations de sport;
- ✓ Création d'espace artistique et culturel.
- ✓ Mise en place des normes d'une structure de Bienfaisance;
- ✓ Augmentation de la subvention de fonctionnement;

- ✓ Soutien auprès des autorités locales, des ONG étrangères.
- ✓ Assurer l'orientation et le conseil éducatif au sein l'AMB
- ✓ Créer des cellules au sein de l'AMB pour assurer l'encadrement et le suivi du parcours scolaire et éducatif des pensionnaires selon les niveaux scolaires;
- ✓ Préparer des modules thématiques de formation : assistantes sociales, éducateurs, animateurs sportifs, etc.
- ✓ Révision et mise en place des dispositions relatives à la bonne gestion.
- ✓ Élaboration de procédures standardisées de gestion administrative et financière.
- ✓ Mettre en place un plan comptable spécifique aux institutions de Bienfaisance.
- ✓ Élaboration d'un statut et un règlement intérieur uniforme pour toutes les institutions de bienfaisance.
- ✓ Mettre en place un système de mesure et de suivi pour l'évaluation des performances des institutions de bienfaisance ;
- ✓ Systématisation du contrôle et d'audit (périodique et annuel) et validation par une assemblée générale.
- ✓ Certification des comptes.

Pour conclure, je dirais que cette recherche fut pour moi un travail passionnant, parfois délicat mais au final très enrichissant, que je devrais affiner à l'avenir pour qu'il soit un modèle et une plateforme pour les AMB.

Par ailleurs, mon souhait est d'avoir un jour l'opportunité dans le cadre de ma fonction, de concrétiser les recommandations issues de

cette réflexion et d'œuvrer pour le développement du secteur social dans notre pays.

ANNEXES

ANNEXE 1

Outils de diagnostic



Casablanca, le

Objet : lettre d'entretien

A Monsieur

Monsieur,

Dans le but de promouvoir la recherche scientifique, les participants du mastère spécialisé management des services publics sont tenus de rédiger et soutenir une thèse professionnelle portant sur un thème lié au management des services publics.

C'est dans cette optique que s'inscrit le travail de recherche de FAOUZI Mustapha qui prépare un mémoire portant sur : gestion administrative et financière des institutions sociales : cas de la bienfaisance Ain Chock.

Aussi, nous vous prions de bien vouloir donner votre accord pour que monsieur FAOUZI Mustapha puisse bénéficier de votre assistance pour effectuer ce travail de recherche notamment en mettant à sa disposition les informations dont il a besoin.

En vous remerciant à l'avance de votre collaboration, je tiens à vous préciser que monsieur FAOUZI Mustapha se tiendra au respect de la confidentialité qui a toujours caractérisé notre démarche.

Je vous d'agréer monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.

Ahmed ASLOUN

Directeur des études

Des cycles supérieurs

Guide d'entretien

Les différents aspects qui seront abordés lors des entretiens sont :

✓ Gestion financière :

- Existence des procédures
- Existence d'une comptabilité (Pub. Prive)
- Existence d'organe de contrôle
- Ressources

✓ Gestion des ressources humaines

- Existence d'une organisation (organigramme)
- Fiche de poste
- Adéquation poste/profil
- Politique de recrutement

✓ Gestion des pensionnaires

- Education
- Santé
- Conditions de vie a l'AMB (Logement, hébergement et Restauration)
- Loisirs
- Conditions d'accès

Le fait de choisir les personnes concernées par l'interview est guidé par les raisons suivantes :

- ✦ La position et la connaissance de l'AMB
- ✦ La pertinence des remarques et suggestions pour améliorer le fonctionnement de l'AMB
- ✦ La limitation des personnes interviewées vu que l'entretien est semi-ouvert, voir ouvert ce qui remet l'exploitation des entretiens difficiles en cas d'un nombre important d'interviewés.

Population cible

Les entretiens auront lieu avec les différents intervenants dans le fonctionnement et l'organisation de l'AMB, ils toucheront aussi les bénéficiaires.

L'objectif poursuivit étant de permettre aux différents acteurs (pouvoir public, bienfaiteurs, bénéficiaires...) d'exprimer leurs opinions quand à la situation actuelle de l'AMB et leur attente de cette institution :

Pouvoir public, Etat :

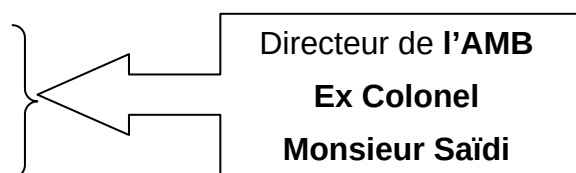
- Entraide nationale
- Commune urbaine de Casablanca
- Préfecture de l'arrondissement Ain Chock
- Directeur de l'AMB

Bienfaiteurs, membres de l'AMB :

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| → Mr Fadel Sekkat | Industriel |
| → Med Berrada | Industriel |
| → Hadj Med Idrissi | Industriel |
| → Med Berkaoui | Président de l'université Hassan 2 |
| → Hadj Abdellatif Belmlih | Médecin |

Personnel :

- Responsable du personnel
- Responsable financier
- Responsable éducation
- Responsable internat



Pensionnaires :

- Pavillon des petits

Autres :

- | | |
|----------------------------|-------------------|
| → Procureur général du roi | Mr MUSTAPHA FARES |
| → Juge d'instruction | Mr Jamal SARHANE |

Liste des contacts

contacts	Caractéristiques
focus-groupes	Pensionnaires adultes -pavillon des grands-
Mr Fadel Sekkat	Industriel président de l'AMB
Mr Med Berkaoui	Trésorier de l'AMB Président de l'université hassan2
Mr saïdi	ex colonel directeur général de l'AMB
Mr Talebi Med	Directeur General De L'entraide National
Mr Hassan Kaouz	Délégué préfectoral de l'entraide nationale Ain Chock
Mr Adlaoui	Chef du service des associations de bienfaisance Rabat Entraide nationale
Mme halima mezdoudi	Chef du service des finances des AMB –Entraide nationale Rabat
Mr Med SAJID	Président de la commune urbaine de Casablanca
Mr Med faouzi	Gouverneur de la préfecture des arrondissements Anfa Ex gouverneur de la préfecture de l'arrondissement AIN CHOCK

ANNEXE 2

Web Bibliographie

1. Documents officiels de l'entraide nationale (en général rédigés en arabe)
2. Documents de la délégation de l'entraide nationale Ain Chock hay hassani (en général rédigés en arabe)
3. Etude sous le thème : Un cri avant la mise à mort L'avenir des associations humanitaires et caritatives Dans le Royaume d'Arabie Saoudite

Dr. Haytham Manna Président du bureau international
Des ONG humanitaires.

4. Fayçal El Ghoul, Les sociétés musulmanes de bienfaisance dans la Tunisie des années 1930. <http://revel.unice.fr/cmedi/document.html?id=11>
5. Rapport No. 28223-MOR ROYAUME DU MAROC

Rapport sur la pauvreté : Comprendre les dimensions géographiques de la pauvreté pour en améliorer l'appréhension à travers les politiques publiques. Septembre 2004. Groupe du Développement économique et social Région Moyen-Orient et Afrique du Nord .Banque mondiale.

6. <http://www.entraide.ma/>
7. <http://www.ahdath.info>
8. www.aujourd'hui.ma
9. http://www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives_647/html_647/edito.html
10. http://www.maroc-hebdo.press.ma/MHinternet/Archives_648/html_648/mecenat.html
11. http://www.lejournal-hebdo.com/article.php3?id_article=9168
12. http://www.lagazettedumaroc.com/articles.php?r=2&sr=937&n=415&id_artl=6268