



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001)

Livrable WP 2.3. – Lot 2.3 Formation du personnel sur les procédures de gestion financières et comptables formalisées

Université Ibn Tofail, Maroc

28 et 29 mars 2019

- 1- Programme
- 2- Présentations
- 3- Compte Rendu
- 4- Photos
- 5- Attendance list



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

FORMATION DU PERSONNEL SUR LES PROCÉDURES DE GESTION FINANCIÈRES ET COMPTABLES FORMALISÉES UNIVERSITÉ IBN TOFAÏL, KÉNITRA (MAROC) (LOT 2.3) 28 et 29 Mars 2019

Emplacement : Présidence de l'Université Ibn Tofaïl.

Jeudi 28 Mars 2019 :

09:00-09:30 Inscription des participants à l'UIT.

09:30-09:45 Mot d'accueil et d'ouverture de la formation. Allocution du représentant de l'Université Ibn Tofaïl et de Mme. Dolores OJEA TRONCOSO, Université de Vigo.

09:45-10:30 Conférence sur la formalisation des procédures. UVIGO / UAM.

- *Une approche théorique à la formalisation des procédures*, Dolores OJEA TRONCOSO, UVIGO.
- *Exemple pratique des procédures de gestion*. Ángeles CASTAÑO TORO, UAM.

10:30-11:00 Présentation référentiel organisationnel. UH1.

11:00-11:30 Présentation référentiel juridique. UH1.

11:30-11:45 Pause-café

11:45-12:30 Conférence sur le rôle des procédures pour l'amélioration et maîtrise du travail. UPM.

12:30-14:00 Présentation du Manuel des procédures de gestion financière et comptable. UM5R et UAE.

14:00 Tour de table. Clotûre de la première journée de formation. Allocution de Mme. Eva GAREA OYA, Université de Vigo.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Vendredi 29 Mars 2019 :

09:30 Rencontre à l'UIT.

09:30-10:15 Utilisation et implémentation des procédures et amélioration des procédures :
- *Les principes de la gestion budgétaire des Universités Marocaines*. Kacem SRHIR, UIT ; UAE.

10:15-11:15 Atelier préparation d'un cas pratique - 6 équipes. Modéré par AMU et UAE.

11:15-11:30 Pause café

11:30-12:00 Atelier préparation d'un cas pratique - 6 équipes. Modéré par AMU et UAE.

12:00-13:00 Mise en commun. Conclusions et recommandations. Rapporteur : UMI.

13:00-13:30 Clôture de la formation. Ministère de l'Enseignement Supérieur (MESFCRS).

Plan

Résumé

Objectif

Introduction

Contrôle de la procédure d'élaboration des textes

Procédures d'adoption des textes

Publication des textes

Hiérarchie des textes

Les réformes des marchés publics

Universités : les acquis de la réforme

Parachèvement de l'arsenal juridique

Documents contractuels : les éléments de la réforme

Refonte des CCAG existants

RAVAUX

EMO

Elaboration de nouveau CCAG

Confection du contrat d'architectes

Refonte des modèles de pièces des marchés

Textes d'application : les éléments de la réforme

Un arrêté du chef de gouvernement

10 arrêtés du ministre de l'Economie et des finances

Arrêtés du Ministre de l'intérieur

Textes d'accompagnement

Formation des acteurs du services financière

Mise à niveau des systèmes d'information

Conclusion

Résumé

le référentiel juridique est élaboré dans le cadre du projet AuditUM, il fournira un ensemble de lois , de textes, de normes dans le domaine de la gestion financière et comptable des universités marocaines, il peut être appliqué à tous les aspects financiers jusqu'à la conduite d'audit et contrôle interne qui ne se contente pas uniquement aux exigences légales , réglementaires et manuels de procédures mais sa mise en œuvre repose sur la sensibilisation et l'implication des personnes concernées ainsi que le comportement des acteurs du contrôle interne comptable et financier.

Objectif

- **Etablir la conformité des pratiques et actes de gestion financière courante par rapports aux référentiels de procédures, de normes et réglementations en vigueur.**
- **Procurer un outil de travail bien structuré et détaillé et réhabiliter la culture d'audit et contrôle interne dans le fonctionnement des universités marocaines pour des méthodes professionnelles communes.**

Introduction

- **La commande publique représente un élément clé et un vecteur puissant de promotion et de développement de l'activité économique au Maroc, selon le Ministère de l'Economie et des Finances, la commande publique couvre l'ensemble des marchés attribués par les services publics (l'Etat, les établissements publics et les collectivités locales).**
- **Considérant cette importance, les pouvoirs publics marocains restent toujours attentifs au cadre juridique qui régit la commande publique dans le souci d'en améliorer l'efficacité et gouvernance, et des processus d'octroi, de suivi et de contrôle.**
- **Le cadre juridique interne se compose des actes suivants :**
- **Le dahir : actes émanant de Sa Majesté le Roi.**
- **La loi : acte émanant du parlement.**
- **Le décret –loi et le décret : actes émanant du Premier ministre.**
- **L'arrêté et la décision : actes émanant des ministres.**

Introduction

- **Des règles particulières de contrôle de la procédure d'élaboration et d'adoption des textes incombent, de façon principale, au Secrétariat Général du Gouvernement qui procède, sur le plan juridique, à l'examen de tous les projets loi ou règlement en vue de vérifier leur conformité avec les dispositions constitutionnelles et leur comptabilité avec la législation et la réglementation en vigueur.**
- **Tout projet de loi ou de règlement susceptible d'avoir une incidence financière directe ou indirecte doit être revêtu du visa du ministre chargé des finances.**

Contrôle de la procédure d'élaboration des textes

- **A fin de permettre au SGG de remplir cette mission, les départements ministériels sont tenus de lui adresser : les arrêtés devant être publiés au Bulletin officiel et les projets de décrets devant être soumis à la signature du premier ministre ,soit sans examen préalable des conseils, soit après leur examen par les conseils lorsque cette formalité est exigée par la constitution, ainsi que tous les projets de lois.**
- **C'est le Secrétariat Général du Gouvernement qui effectue les contrôles de forme et de fond : contrôle des visas, de la date d'entrée en application de l'acte, de la compétence de l'autorité signataire, examen du fond pour en déterminer les éventuelles insuffisances juridiques.**

-
- **C'est le SGG qui assure la traduction des textes en langue française ou arabe et, si le projet lui parvient rédigé dans les deux langues, il assure la vérification de la conformité des deux versions.**
 - **Les projets de décrets qui ne sont pas de nature réglementaire seront présenter à la signature du Premier ministre, publiés au bulletin officiel , ou retournés pour suite à donner au ministre d'origine, les arrêtés seront publiés au bulletin officiel : la procédure d'élaboration et d'approbation concernant ces deux catégories de textes est achevée.**
 - **Pour les projets de loi et de décrets réglementaires, la procédure d'approbation implique que le conseil du gouvernement et le conseil des ministres auront à examiner leur contenu.**

Procédure d'adoption des projets de lois et de décrets réglementaires

- **Doivent obligatoirement être soumis à l'examen du conseil de ministres, en application de l'article 66 de la constitution :**
- **Les projets de loi.**
- **Les décrets réglementaires.**
- **A la suite de leur adoption par le conseil des ministres.**
- **Les projets de loi sont déposés sur le bureau de l'une des deux chambres du parlement ; après leur adoption par les deux chambres.**
- **Les lois sont promulguées par dahir.**
- **Les projets de décrets sont présentés à la signature du Premier ministre.**

Publication des textes

- **Après l'accomplissement de la procédure, les textes législatifs et réglementaires sont adressés à l'imprimerie officielle pour leur publication au bulletin officiel du Royaume.**
- **Il y a deux éditions principales du bulletin officiel.**
- **une édition générale, en langue arabe, dans laquelle sont insérées les lois, les règlements ainsi que toutes autres décisions ou documents dont la publication au bulletin officiel est requise par les lois et règlement en vigueur.**
- **une édition de traduction officielle qui paraît en langue française et contient la traduction officielle des lois et règlements.**

Hiérarchie des textes

- **La constitution** : occupe le plus haut degré dans notre ordonnancement Juridique .
- **La loi** : se situe au dessus des décrets et des arrêtés dans la hiérarchie des textes.
- **Le décret** : il est souvent pris en application d'une loi qu'il précise.il peut être complété par arrêtés ministériels.
- **L'arrêté** : décision administrative à portée générale ou individuelle (spécifique à une activité ou à une zone géographique).
- **La circulaire** : tout en bas de la hiérarchie, c'est une instruction de service, n'a pas de valeur réglementaire, ne fait que préciser comment doivent être appliqués les textes.

Les réformes des marchés publics

- **Un ensemble de réformes ont eu lieu depuis l'institution du premier texte régissant les dépenses de l'Etat dont les décrets de passation des marchés publics de 1998, 2007 et décret n° 2-12-349 du 20 mars 2013.**
- **Les organismes concernés directement par cette réglementation des marchés publics sont les administrations publiques de l'Etat (décret n° 2-06-388), les Collectivités locales (décret n° 1-76-584) et les SEGMA (décret n°2-98-482).**

Les réformes des marchés publics

- **Il est à noter que les textes régissant les marchés publics au Maroc ne s'appliquent pas aux conventions et aux contrats de droit communs, aux contrats de gestion délégués et aux cessions de biens et aux prestations effectuées entre les Services de l'Etat soumis à la réglementation en vigueur.**
- **Cette réforme a été axée sur les marchés publics en raison de leur importance et de leur rôle déterminant dans le développement économique et social du pays, du fait qu'il constitue le moyen par lequel l'administration contribue à la réalisation des programmes et politiques de développement.**

Universités : Les acquis de la réforme

- **Les universités sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie pédagogique, administrative et financière :**
- **Les présidents d'universités ont été investis de pouvoir de gestion financière, des ressources humaines et du patrimoine.**
- **Les conseils d'universités délibèrent sur toutes les questions qui concernent la gestion de l'université : création de filières de formation et de structures universitaires, répartition des moyens humains et financiers, stratégie de développement de l'université, ...**
- **La possibilité de prise de participation dans des entreprises innovantes et la création d'entreprises filiales.**
- **La possibilité de diversifier les sources de financement (formation continue payante, prestations de services à titre onéreux, création des incubateurs d'entreprises innovantes, exploitation des brevets et licences, ...).**

Universités : Les acquis de la réforme

- **A partir du mois de janvier 2014, une refonte totale des textes sur les marchés publics avec introduction de nouveaux chapitres :**
- **Gouvernance (la responsabilité).**
- **Prestation architecturales.**
- **Collectivité territoriale (Préfectures, Provinces, Régions et Communes).**
- **Unification du cadre réglementaire.**
- **Introduction de nouveaux outils.**
- **Simplification des procédures.**

Universités : Les acquis de la réforme

- **Le report de la séance d'ouverture de plus 48h la première fois après on ouvre les plis.**
- **Commission de l'AO avec une liste prévisionnelle, salle bien précise, horaire de l'ouverture des plis doit être respectée, président de la commission et le contrôleur d'état assise côte à côte.**
- **Clarification de certaines dispositions tel que l'introduction du prorata (marché cadre et reconductible) et note explicative pour bon de commande(le non recours à la concurrence sans devis contradictoires).**
- **Encouragement de l'entreprise nationale (obligation du maitre d'ouvrage de réserver 20% au profil des petites et moyennes entreprises (PME) nationale au programme prévisionnel lancer au titre de chaque année budgétaires.**
- **Moralisation et bonne gouvernance (rapport d'achèvement 3 mois après la réception définitive).**

Universités : Les acquis de la réforme

- **Prestations architecturales (mode de passation, rémunération de l'architecte, l'évaluation de l'offre la plus avantageuse et le pourcentage en faveur de la proposition technique).**
- **Renforcement du processus de dématérialisation par la soumission électronique.**
- **L'enchère électronique inversée (EEI) : procédure électronique permettant aux concurrents de réviser les prix qu'ils proposent à la baisse en temps réel au fur et à mesure du déroulement de l'enchère.**
- **Renforcement des voies de recours (délai de 5 jours entre la date de publication et au plus tard le 5^{ème} jour après l'affichage des résultats, délai de 5 jours pour le maître d'ouvrage et 30 j pour le ministre concerné ;**
- **Refonte de la commission des marchés (il faut regarder ensemble dans la même direction) il ya plusieurs textes qui vont ensemble il faut capitaliser.**
- **Les collectifs d'achats (conventions doit être signée par tous les membres), action simultanée qui peut être entre universités, CNRST et CPU.**
- **Manifestation d'intérêt (nouveau), le secteur privé invité pour bénéficier de l'expérience.**

Universités : Les acquis de la réforme

- **Cette réforme constitue une grande avancée dans le processus de modernisation des procédures et de renforcement de la transparence et la concurrence dans la passation des marchés publics, des mesures d'accompagnement de la mise en œuvre du nouveau décret relatif aux marchés publics ont été prises :**

Parachèvement de l'arsenal juridique

I - Documents contractuels : les éléments de la réforme

1- Refonte des CCAG existants

- ❖ **TRAVAUX** : le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés publics relatif aux travaux CCG-T est applicable aux marchés de travaux passés conformément aux dispositions du décret n° 2-12-349 du 8 jomada 1 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics.
- Le présent décret est publié au Bulletin officiel et est entré en vigueur au 1^{er} octobre 2016.
- «Nouvelles dispositions du cahier des clauses administratives générales (CCAG-T) et dématérialisation de la commande publique».

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Les nouvelles réformes visent, entre autres, l'extension du champ d'application du CCAG-T aux marchés de travaux conclus par les collectivités territoriales ainsi qu'aux établissements publics. À cela s'ajoutent le renforcement des voies de règlement des litiges et différends par l'introduction de nouveaux mécanismes, relatifs à la médiation et à l'arbitrage.**
- **La dématérialisation de la commande publique représente désormais un grand projet pour le développement de l'administration électronique et la lutte contre la corruption.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Les nouvelles clauses de ce projet ont été mises en conformité avec les dispositions du nouveau décret relatif aux marchés publics entré en vigueur depuis le 1er janvier 2014.**
- **Le texte renferme plusieurs dispositions portant notamment l'application du principe des avances dans les marchés publics, conformément au décret 2-14-272 du 14 mai 2014 y affèrent.**
- **Il prévoit, par ailleurs, la possibilité pour l'entrepreneur de refuser l'exécution de l'ordre de service si sa mise en œuvre constitue un danger manifeste de l'effondrement du bâti ou représente une menace contre la sécurité et la sûreté.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Le nouveau CCAG-T tend à simplifier les procédures d'exécution des marchés par l'assouplissement et la clarification de certaines clauses qui donnaient lieu à des interprétations erronées et parfois divergentes ainsi qu'à la réduction de délais de notification de certains actes de gestion.**
- **La restitution du cautionnement définitif et de la retenue de la garantie dès la signature du procès de réception définitive des travaux et la réduction du délai d'exécution des travaux de 60 à 30 jours à partir de la passation du marché .**
- **Le début d'exécution des travaux 10 jours à partir de la date de notification de l'ordre de service, à l'exception du cas d'urgence, avec la possibilité de résilier le marché de la part de l'entrepreneur si le délai de 30 jours n'a pas été respecté à compter de la notification de l'ordre du service.**
- **Le seuil de pénalités est fixé à 8% du montant du marché au lieu de 10%.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Ajout d'articles spécifiques relatifs à la protection de l'environnement et à la gestion des déchets de chantier.**
- **Introduction de nouvelles dispositions relatives aux pénalités, à l'ajournement des travaux et aux délais de paiement des sommes dues aux titulaires de marchés.**
- **la consécration de l'interdiction d'existence de conflits d'intérêt dans le domaine de la commande publique.**
- **Clarification des cas pouvant donner lieu à l'établissement d'avenants et des décisions de résiliations.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- ❖ **EMO : Cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de services portant sur les prestations d'études et de maîtrise d'œuvre passés pour le compte de l'Etat (CCAG-EMO), élaboré par les services de la Trésorerie Générale du Royaume et approuvé par le décret n° 2332-01-2 du 22- 4 juin 2002 (publié au BO n° 5010 du 6 juin 2002).**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Sont également soumis au présent cahier les marchés de services portant sur les prestations de contrôle technique, d'essais et analyses de laboratoire de bâtiment et de travaux publics. Toutefois, le maître d'ouvrage peut décider de se référer au présent cahier des clauses administratives générales pour l'exécution de tout autre marché de services. Dans ce cas, les stipulations du présent cahier s'appliquent, tant qu'il n'est pas dérogé expressément à certaines de ses dispositions par le cahier des prescriptions spéciales.**
- **Le présent cahier ne s'applique pas aux prestations devant être confiées aux architectes conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

2- Elaboration de nouveau CCAG

- ❖ **FOURNITURES** : à l'entrée en vigueur du décret approuvant le cahier des clauses administratives générales applicables (CCAG) aux marchés publics de fournitures. Une première, dans la mesure où la passation des contrats de cette commande publique a toujours été réglementée par le CCAG -T.
- Le ministère de l'Economie et des finances, auteur du texte, considère en tout cas que ces nouvelles règles répondent aux aspirations des acteurs du secteur, notamment les fournisseurs.

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Les dispositions prévues sont supposées garantir les droits de l'adjudicataire de la commande publique, surtout que le texte introduit le mécanisme d'arbitrage comme nouveau procédé de règlement des litiges.**
- **Le projet de décret apporte d'autres mesures pour protéger la trésorerie des entreprises contre les arriérés de paiement qui atteignent souvent plus de sept mois, en dépit de la l'application de la loi sur les délais de paiement.**
- **Il prévoit notamment l'octroi d'intérêts moratoires au fournisseur. Toutefois, l'entreprise n'échappera pas aux sanctions en cas de retard d'exécution du marché.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Les dispositions du décret privilégient la production nationale. Ainsi, le texte stipule que «tous les matériaux, appareils ou outillages doivent être d'origine marocaine». En cas d'indisponibilité au Maroc, l'adjudicataire du marché devra présenter l'autorisation d'importation, en plus des bons de livraison et du certificat d'origine.**
- **Les fournitures doivent être conformes aux normes marocaines homologuées, ou à défaut aux règles internationales.**
- **Des mesures sont prévues pour garantir la qualité de ces produits, à défaut de quoi, le fournisseur pourra être appelé à remplacer ces fournitures à ses frais.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Un dispositif de contrôle est envisagé pour suivre les différentes phases de production de la commande tout en s'inscrivant dans une démarche de respect de l'environnement.**
- **Le texte engage le fournisseur à prendre les mesures permettant d'éradiquer tout élément pouvant représenter un danger environnemental. L'entreprise devra, à titre d'exemple, évacuer les ordures générées ou procéder à leur tri.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

3- Confection du contrat d'architectes :

- **Les prestations architecturales sont régies par les dispositions du décret n° 2-12-349 du (20 mars 2013) relatif aux marchés publics, le modèle du contrat d'architecte est fixé par arrêté du chef de gouvernement, apparu au B.O n°6214 (19-12-2013).**

Parachèvement de l'arsenal juridique

4 – Refonte des modèles de pièces des marchés : :

- **Arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 1874-13 du (13 novembre 2013) pris en application de l'article 160 du décret n° 2-12-349 du (20 mars 2013) relatif aux marchés publics et après avis de la commission des marchés.**

Parachèvement de l'arsenal juridique

II - Textes d'application : les éléments de la réforme

1 - Un arrêté du Chef de gouvernement :

- Arrêté du Chef du gouvernement n° 3-205-14 du 11 chaabane 1435 (9 juin 2014) fixant les règles et les conditions de révision des prix des marchés publics. BO n° 6266 du 19/06/2014

Parachèvement de l'arsenal juridique

2 - 10 arrêtés du Ministre de l'Economie et des finances :

- **Outre l'arrêté des modèles de pièces des marchés (art 160).**
- **Liste des établissements publics dont les marchés sont soumis au décret relatif aux marchés publics (2).**
- **Rémunération des plans et documents techniques (19 et 99).**
- **Conditions et modalités d'application des mesures en faveur de la PME (156) .**
- **Offre de financement du marché à des conditions avantageuses par financements concessionnels (172).**
- **Conditions de publication des documents dans le portail des marchés publics (147) .**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Conditions et modalités de dépôt et de retrait des plis par voie électronique (148).**
- **Conditions et modalités d'ouverture des plis et d'évaluation des offres par voie électronique (149).**
- **Modalités de tenue et d'exploitation de la base de données électronique des prestataires (150).**
- **Modalités et conditions de recours et de mise en œuvre des enchères électroniques inversées (151).**
- **Condition et modalités d'application des dispositions relatives à la préférence en faveur de l'entreprise nationale (156).**

Parachèvement de l'arsenal juridique

3 - Arrêtés du Ministre de l'intérieur

- **Composition des commissions d'appel d'offres et du jury de concours (134).**
- **Désignation des autorités habilitées à approuver les marchés de CT (144).**
- **Liste des prestations pouvant faire l'objet de contrats ou conventions de droit commun par les CT (131-2).**
- **Liste des prestations relatives à « l'organisation des cérémonies ou visites officielles » pouvant faire l'objet de marchés négociés sous le chef d'exception « d'urgence, imprévisibilité et d'incompatibilité avec les délais de publicité (135) ».**

Parachèvement de l'arsenal juridique

- **Extension des CCAG applicables aux marchés de l'Etat aux marchés des CT (132-1) ;**
- **Modèle de convention de maîtrise d'ouvrage déléguée (139)**
- **Composition, organisation et modalités de fonctionnement du comité de suivi des marchés des CT (145-1) ;**

Parachèvement de l'arsenal juridique

II - Textes d'accompagnement : Les éléments de la réforme

- **Décret relatif à la commission Nationale de la commande publique.**
- **Décret relatif aux avances en matière de marchés publics.**
- **Décret fixant les délais de paiement et les intérêts moratoires relatifs aux commandes publiques.**
- **Loi relative au nantissement des marchés publics.**
- **Refonte de la nomenclature des pièces justificatives d'engagement et de paiement.**
- **Mise à jour du manuel de procédures.**

Formation des acteurs

- **Les textes changent et évoluent, d'où l'importance d'un éveil juridiques et réglementaire de la part des acteurs de la gestion économique, un renforcement des compétences en matière de gouvernance financière est obligatoire.**
- **Les acteurs de service financier ont bénéficié des formations au niveau de la TGR .**

Mise à niveau des systèmes d'information

- **Systeme de gestion intégré de la dépense (GID).**
- **Portail des marchés publics.**

Conclusion

L'université marocaine dispose d'une réglementation des marchés publics plus ou moins conforme aux normes internationales en la matière, Le contrôle des marchés publics et la gestion financière sont assurés par trois principaux organismes qui relèvent du Ministère de l'Economie et des Finances : Le Contrôle des Engagements de Dépenses de l'Etat (CED), la Trésorerie générale , La Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) , la Cour des Comptes et les Cours régionales des Comptes, mais des progrès restent à réaliser.

C'est fait, grâce au projet AuditUM, les universités marocaines développeront des services d'audit et de contrôle interne, en s'inspirant des modèles qui existent dans les universités européennes.

la mise en place d'une fonction audit interne au sein de l'université et l'adoption d'outils de bonnes pratiques permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion aussi bien sur le plan académique et scientifique que sur le plan de la gestion administrative et financière.

Conclusion

**l'audit
un outil au service de la bonne
gouvernance de l'université**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Présentation du :

Référentiel organisationnel

WP1. Elaboration d'un référentiel juridique et organisationnel commun à l'ensemble des universités marocaines.

28 Mars 2019 - Université Ibn Tofaïl - Kenitra

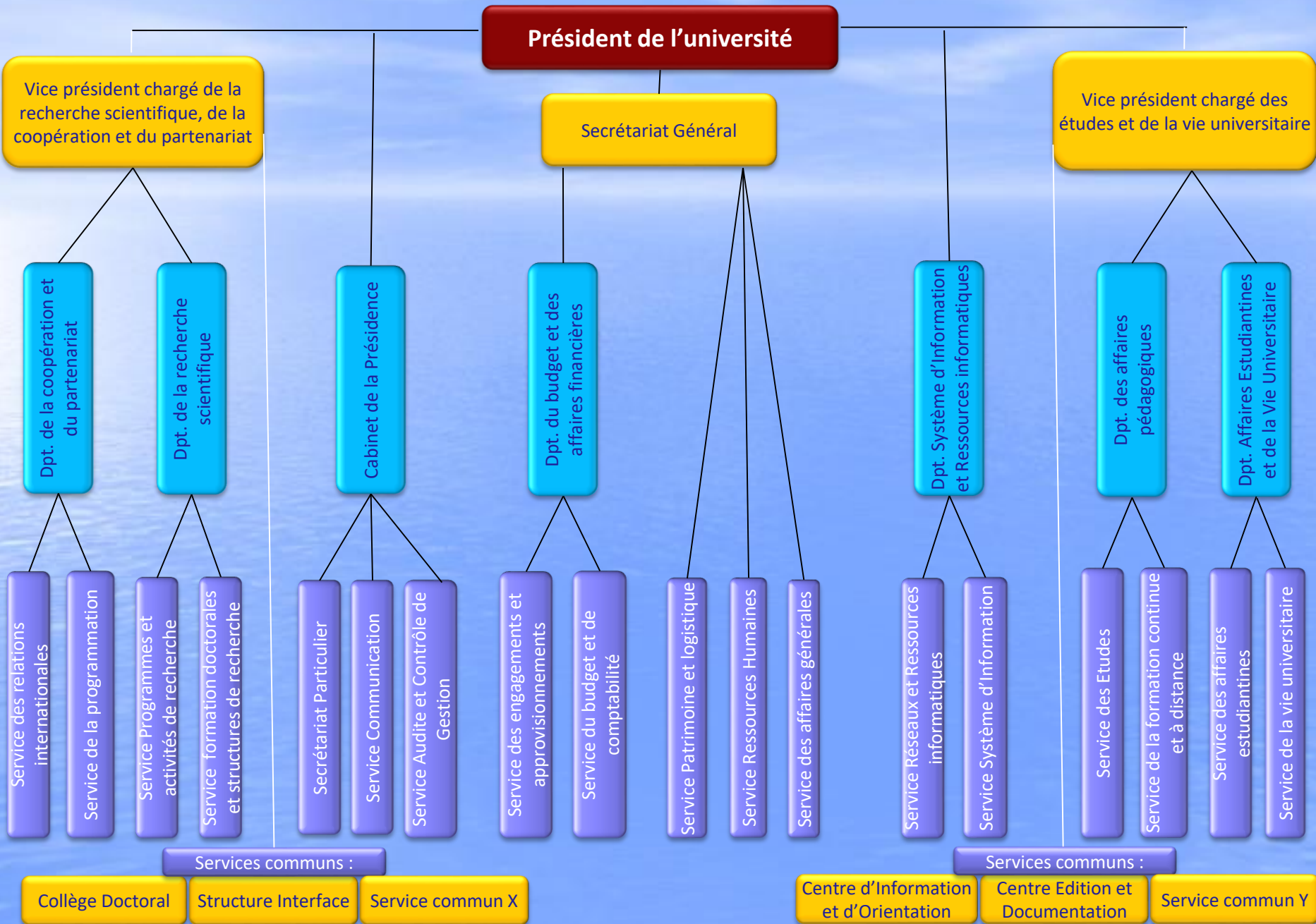
Après certaines ateliers d'étude afin d'élaborer un référentiel des poste et compétences existants ou requis pour les métiers des services économique.

Vers une nouvelle organisation administrative

- ✓ Adoption d'un organigramme administratif global opérationnel;
- ✓ Elaboration de l'organigramme des composantes;
- ✓ Définitions des relations organiques et fonctionnelles entre les différentes entités;
- ✓ Définition des missions de chaque département/service;
- ✓ Adoption d'un manuel des procédures ;
- ✓ Elaboration de descriptifs pour chaque poste;
- ✓ Elaborer un service Audit et Contrôle de Gestion

D'abord on a inspiré de l'organigramme de CPU, qui n'est pas encore opérationnel, dont la CPU l'a été proposé à titre de suggestion, et celui de l'université Aix-Mrseille.

Organigramme Présidence



Description des Services de l'Université

Le plan du référentiel organisationnel est reparti comme suit:

- ✓ Service Audit et Contrôle de Gestion
- ✓ Services des engagements et approvisionnements
- ✓ Service du budget et de comptabilité
- ✓ Service Patrimoine et logistique
- ✓ Service Ressources Humaines

Axes du référentiel organisationnel

➤ Service Audit et Contrôle de Gestion

- ✓ Auditeur interne
- ✓ Contrôleur de gestion

➤ Service des engagements et approvisionnements

- ✓ Chargé-e des achats et des marchés

➤ **Service du budget et de comptabilité**

- ✓ Responsable de la gestion financière et comptable
- ✓ Chargé-e de la gestion financière et comptable
- ✓ Assistant-e en gestion financière et comptable
- ✓ Gestionnaire financier-e et comptable
- ✓ Adjoint-e en gestion administrative

➤ Service Patrimoine et logistique

↗ Service Patrimoine

- ✓ Ingénieur-e responsable du patrimoine immobilier

⇒ Cellule d'Opérations immobilières

- ✓ Chargé-e d'opérations immobilières
- ✓ Gestionnaire de données et indicateurs patrimoniaux
- ✓ Conducteur-trice de travaux immobiliers
- ✓ Dessinateur-trice gestionnaire et indicateurs patrimoniaux
- ✓ Technicien-ne en travaux immobiliers
- ✓

- **Axes du référentiel organisationnel**

Cette section décrit, comme exemple, les principaux services qui font l'objet de ce document sont divisés dans des cellules.

Cette section présente une description de la gestion des affaires financières dans les universités marocaines et de ces cellules et, a continuation, les fiches de poste associées à chaque service et cellule.

Service Audit et Contrôle de Gestion

Les modèles des fiches de poste pour le Service d'Audit et Contrôle de Gestion, sont élaborer selon le référentiel des emplois-types et des compétences communs aux administrations publiques au Maroc.

Auditeur interne

- **Domaine de compétence** : Audit et Contrôle de gestion

➤ **Mission:**

Apprécier l'efficacité du système de contrôle interne et déterminer le degré de maîtrise des activités , apporter les conseils nécessaires pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée.

➤ Activités et tâches principales

Les titulaires sont appelés à :

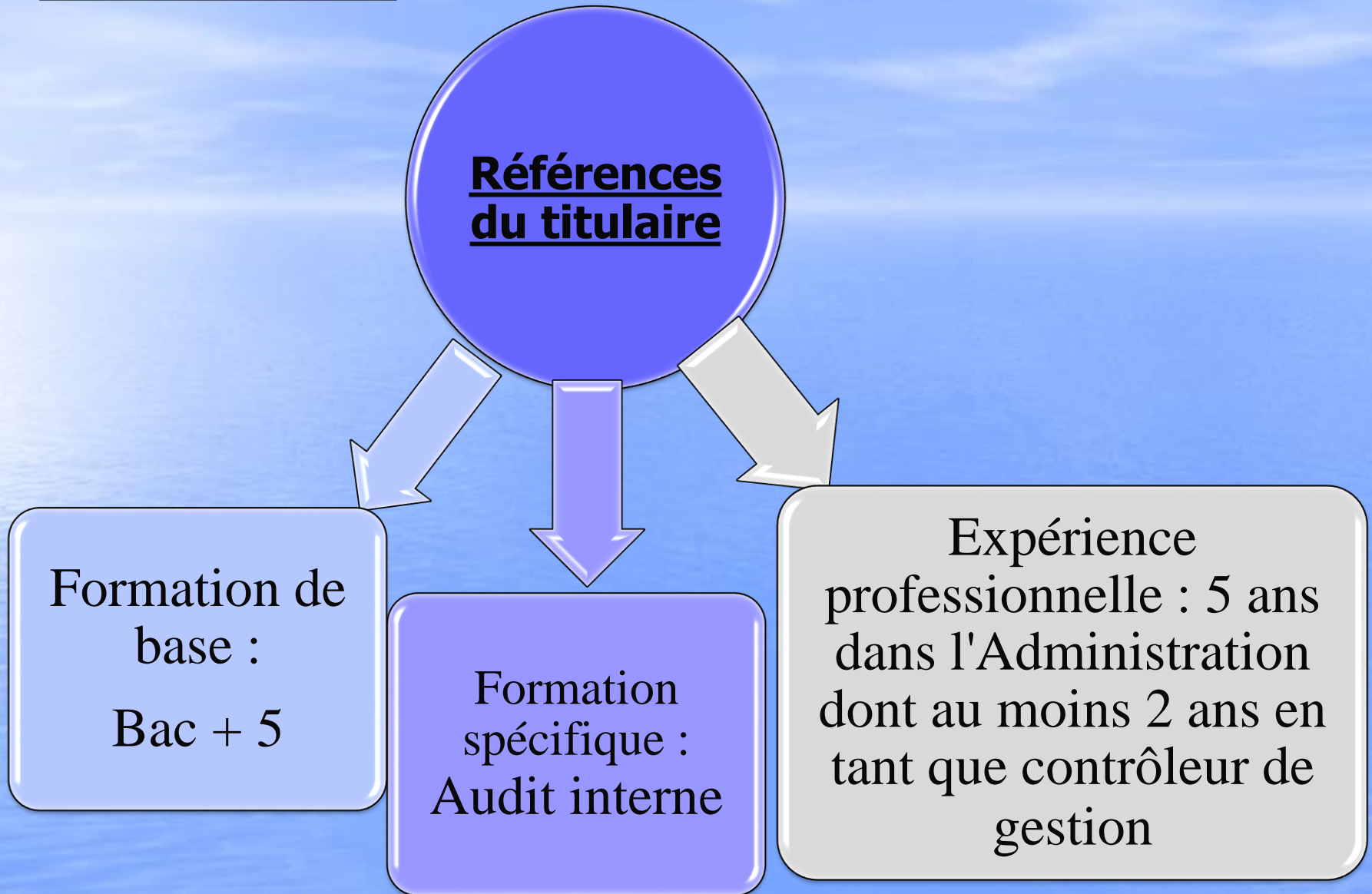
- ✓ Réaliser des missions d'audit interne selon les normes adoptées ;
- ✓ Participer à l'élaboration d'une charte d'audit ;
- ✓ Elaborer et faire valider par les centres de décisions compétents un programme annuel d'audit interne ;

➤ Relations fonctionnelles

Avec :

- ✓ L'auditeur conseil ;
- ✓ Le conseiller en politique publiques ;
- ✓ Les contrôleurs de gestion.

➤ Références du titulaire



Compétences requises

➤ Savoirs

- ✓ Normes d'audit interne
- ✓ Audit dans le secteur public
- ✓ Comptabilité publique
- ✓ Comptabilité générale
- ✓ Marchés publics
- ✓ Méthodes et outils d'enquêtes et d'investigation .

➤ **Savoirs-faire**

- ✓ Planifier des missions d'audit
- ✓ Exécuter des missions d'audit
- ✓ Elaborer des outils d'enquêtes et d'investigation
- ✓ Analyser et apprécier des procédures

➤ Savoirs-être

- ✓ Créatif, dynamique et ouvert
- ✓ Organisé et méthodique
- ✓ Avoir l'esprit d'équipe
- ✓ Grande capacité d'observation, d'analyse et de synthèse
- ✓ Etre un homme de contact et de dialogue

Contrôleur de gestion

- **Domaine de compétence** : Audit et Contrôle de gestion

➤ **Mission:**

Apporter aux décideurs une information synthétique sur les résultats de la gestion pour leur permettre de maîtriser leur responsabilité..

➤ Activités et tâches principales

Les titulaires sont appelés à :

- ✓ Mettre en place un modèle de contrôle de gestion spécifique à l'Administration publique ;
- ✓ Clarifier le cycle de prise de décision et de suivi pour assurer la cohérence des critères de décisions ;
- ✓ Elaborer les outils nécessaires au suivi des résultats (tableaux de bord, indicateurs de performance);

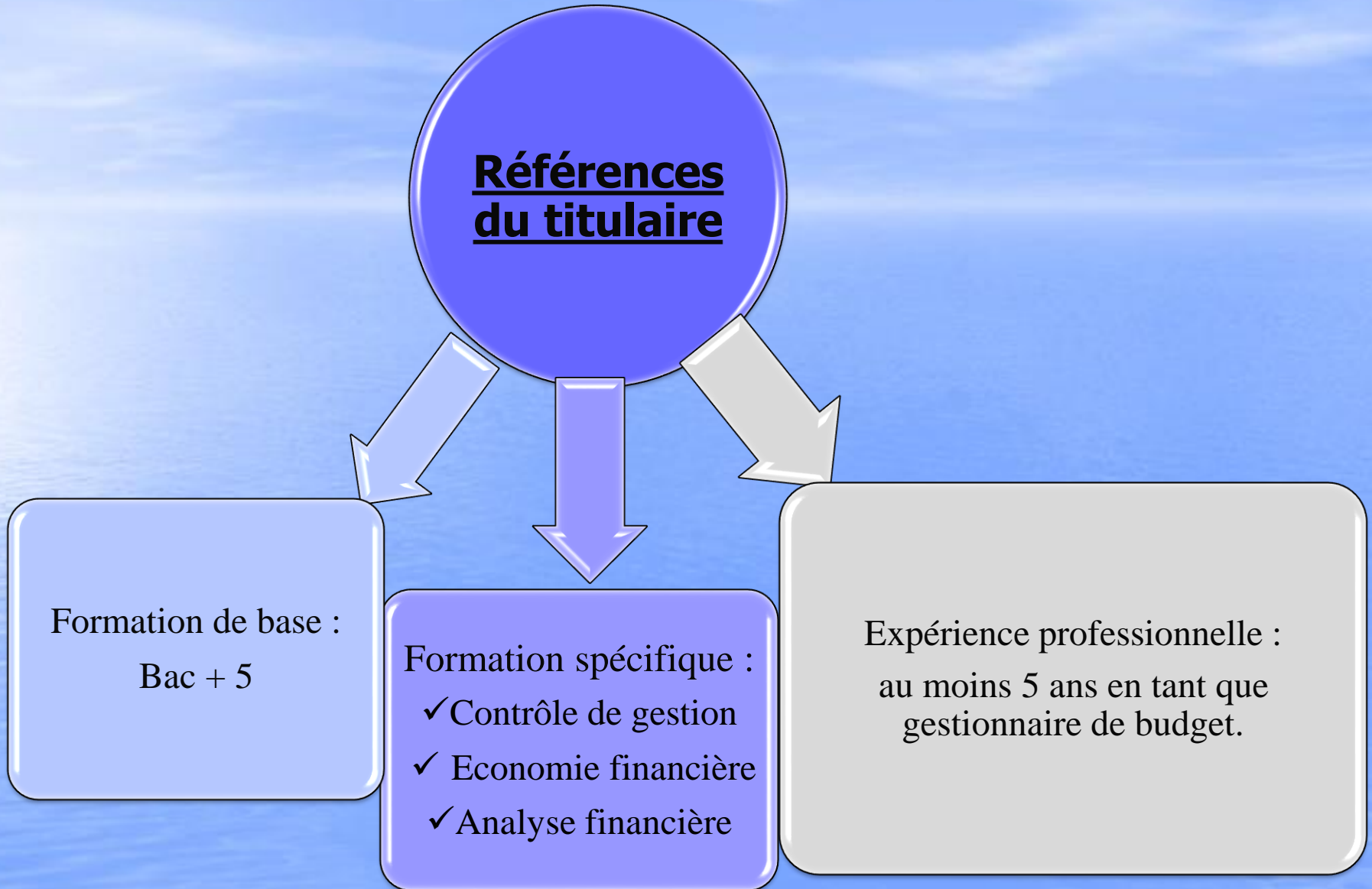
- ✓ Collecter les informations nécessaire pour l'appréciation et les traiter ;
- ✓ Analyser les écarts existant entre les prévisions et la les résultats ;
- ✓ Synthétiser les informations à présenter à la direction et aux opérationnels ;
- ✓ Préconiser des solutions pour remédier aux difficultés rencontrées.

➤ Relations fonctionnelles

L'auditeur conseil :

- ✓ Le responsable du système d'information ;
- ✓ L'auditeur-conseil ;
- ✓ Le conseiller en politique publique ;
- ✓ Les auditeurs internes ;
- ✓ L'auditeur qualité interne.

➤ Références du titulaire



Compétences requises

➤ Savoir :

- ✓ Contrôle de gestion
- ✓ Système d'information
- ✓ Comptabilité financière
- ✓ Gestion budgétaire
- ✓ Programmation budgétaire
- ✓ Analyse comparative

➤ Savoirs-faire

- ✓ Mettre en œuvre les techniques de planification
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre des outils de programmation et de prévision
- ✓ Apprécier la pertinence d'un système d'information
- ✓ Elaborer et mettre en œuvre des méthodes d'analyse des coûts
- ✓ Mettre en œuvre les méthodes de l'analyse comparative

- ✓ Elaborer et mettre en œuvre des indicateurs et des tableaux de bord
- ✓ Utiliser les techniques de communication et de négociation
- ✓ Utiliser les NTIC
- ✓ Utiliser l'outil informatique.

➤ Savoirs-être

- ✓ Enthousiaste et convivial
- ✓ Créatif, dynamique et ouvert
- ✓ Organisé et méthodique
- ✓ Avoir l'esprit d'équipe
- ✓ Sens développé de la relativité
- ✓ Grande capacité d'observation, d'analyse et de synthèse
- ✓ Rigoureux, objectif et discret
- ✓ Avoir le sens de la perspective

➤ Environnement de travail

L'emploi exige des déplacements et surtout des interventions fréquentes auprès des opérationnels. Il nécessite un emploi intensif de l'outil informatique.

Service des engagements et approvisionnements

Chargé-e des achats et des
marchés

➤ **Mission**

Proposer, concevoir et mettre en œuvre des opérations liées à la politique d'achats de l'établissement

➤ **Métiers si besoin**

- ✓ chef de bureau des marchés
- ✓ des ingénieries d'achat
- ✓ juriste achats

➤ Activités principales

- ✓ Établir des scénarios de gestion prévisionnelle d'activités, élaborer et proposer la planification et la programmation des achats
- ✓ Recenser, évaluer et formaliser le besoin notamment dans le cadre d'une programmation des achats en lien avec les services prescripteurs

- ✓ Rédiger le dossier de consultation (cahier des charges techniques) en fonction des besoins exprimés par les unités et services de l'établissement
- ✓ Élaborer des rapports économiques (prospection et comparaison) : réaliser les études économiques sur les achats de l'entité
- ✓ Mettre en place un dispositif de contrôle interne et de la qualité

➤ **Compétences principales**

- Connaissances

- ✓ **Marchés publics**
- ✓ **Connaissances juridiques générales**
- ✓ **Droit des contrats**
- ✓ **Réglementation de la commande publique**
- ✓ **Techniques d'achat**

➤ **Compétences opérationnelles**

- ✓ Évaluer les attentes et besoins des publics concernés
- ✓ Élaborer un cahier des charges
- ✓ S'assurer de l'application de la réglementation des marchés publics
- ✓ Utiliser les logiciels spécifiques à l'activité

➤ **Compétences comportementales**

- ✓ Rigueur / Fiabilité
- ✓ Capacité de conviction

➤ **Diplôme réglementaire exigé**

✓ Licence

➤ **Facteurs d'évolution à moyen terme**

- ✓ Evolution des règles juridiques de l'achat (d'une logique de procédure à une logique de résultat économique et de recherche de qualité)
- ✓ Achats éco-socio responsables

Impacts sur l'emploi-type (qualitatif)

Développements des compétences liées à ces évolutions

Service du budget et de comptabilité

**Responsable de la gestion
financière et comptable**

➤ Mission

Concevoir, proposer, définir la politique de gestion financière et comptable de l'établissement et veiller à sa mise en œuvre au sein d'une structure fonctionnelle importante

➤ Métiers si besoin

- ✓ directeur des finances et adjoint
- ✓ agent comptable

➤ Activités principales

- ✓ Élaborer, exécuter et évaluer la stratégie budgétaire et financière de l'établissement
- ✓ Encadrer les activités et opérations des équipes en charge des opérations budgétaires et/ou comptables

- ✓ Tenir la comptabilité générale
- ✓ Concevoir et analyser des tableaux de bord et des bilans financiers et/ou comptables
- ✓ Mettre en œuvre la politique d'achat de l'établissement et tenir la comptabilité patrimoniale

➤ Compétences principales

Connaissances

- ✓ Marchés publics
- ✓ Systèmes d'information budgétaires et financiers
- ✓ Réglementation financière
- ✓ Finances publiques
- ✓ Règles et techniques de la comptabilité
- ✓ Droit des contrats
- ✓ Méthodologie de conduite de projet

➤ Compétences opérationnelles

- ✓ Assurer le suivi des dépenses et des recettes
- ✓ Appliquer des règles financières
- ✓ Jouer un rôle de conseil ou d'aide à la décision
- ✓ Construire et faire vivre un dispositif d'évaluation de la performance

➤ Compétences comportementales

- ✓ Rigueur / Fiabilité
- ✓ Capacité à développer une vision stratégique

**Diplôme
réglementaire exigé**



**Doctorat, diplôme
d'ingénieur**

**Domaine de
formation souhaité**

:



**Gestion financière et
comptable**

➤ **Facteurs d'évolution à moyen terme**

- ✓ **Domaine d'activité de plus en plus assujetti aux règles financières et comptables européennes**
- ✓ **Rationalisation des dépenses publiques : mutualisation, optimisation**

➤ **Impacts sur l'emploi-type (qualitatif)**

Développement du rôle de conseil, valorisation des informations, amélioration du pilotage (performance)

Service du budget et de comptabilité

**Chargé-e de la gestion financière et
comptable**

➤ **Mission**

Organiser les missions relatives à la réalisation, la mise en œuvre et au suivi des opérations financières et/ou comptables

➤ **Métiers si besoin**

- ✓ responsable du service budget d'une direction financière et comptable
- ✓ responsable du service recettes

➤ **Famille d'activité professionnelle**

Gestion financière et comptable

➤ Activités principales

- ✓ Contribuer à l'élaboration du budget et des décisions modificatives correspondant aux prévisions de recettes et dépenses
- ✓ Participer à la programmation budgétaire et à la définition des dotations des différentes composantes

- ✓ Suivre l'exécution du budget, préparer les décisions budgétaires modificatives
- ✓ Contrôler la bonne application de la réglementation et proposer, si nécessaire, les mesures correctives
- ✓ Établir les différents états budgétaires à partir des systèmes d'information

➤ Compétences principales

Connaissances :

- ✓ Finances publiques
- ✓ Règles et techniques de la comptabilité
- ✓ Comptabilité analytique
- ✓ Systèmes d'information budgétaires et financiers

➤ Compétences opérationnelles

- ✓ Élaborer un budget
- ✓ Appliquer des règles financières
- ✓ Assurer le suivi des dépenses et des recettes
- ✓ Rédiger des synthèses et des rapports

**Diplôme
réglementaire exigé**



Licence

**Domaine de
formation souhaité
:**



**finance,
comptabilité, droit,
gestion**

➤ Facteurs d'évolution à moyen terme

- ✓ Nouvelle gouvernances des finances publiques : pluri annualité et programmation
- ✓ Rationalisation des dépenses publiques : mutualisation, optimisation

➤ **Impacts sur l'emploi-type (qualitatif)**

Développement du rôle de conseil,
valorisation des informations, amélioration du
pilotage (performance)

Service du budget et de comptabilité

Aussi, le référentiel propose d'autre poste :

- ↗ Assistant-e en gestion financière et comptable
- ↗ Gestionnaire financier-e et comptable

Service Patrimoine et logistique

➤ Service Patrimoine

Ingénieur-e responsable du patrimoine immobilier

➤ Mission

Conseiller la direction de l'établissement dans le domaine du patrimoine ; définir la politique de gestion des actifs immobiliers et mettre en œuvre la stratégie immobilière

➤ Famille d'activité professionnelle

- ✓ Patrimoine immobilier, Logistique
- ✓ Logistique immobilière, technique et de services

➤ Activités principales

- ✓ Garantir la pérennité du patrimoine immobilier au regard des moyens alloués
- ✓ Assurer la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage de projets immobiliers
- ✓ Conduire les réflexions prospectives sur l'évolution du patrimoine immobilier et conseiller la gouvernance pour la définition de la politique immobilière durable de l'établissement
- ✓ Elaborer la politique immobilière sous la forme de schémas directeurs stratégiques.

➤ Compétences principales

- ✓ Patrimoine immobilier, réglementation et techniques du domaine (connaissance approfondie)
- ✓ Méthodologie de conduite de projet (connaissance approfondie)
- ✓ Politiques, dispositifs et procédures propres au champ d'intervention (connaissance générale)

➤ Compétences opérationnelles

- ✓ Mettre en œuvre et encadrer les normes, procédures et règles du domaine (maîtrise)
- ✓ Piloter un projet (expertise)
- ✓ Encadrer / Animer une équipe (expertise)
- ✓ Savoir représenter l'établissement (maîtrise)

**Diplôme
réglementaire exigé**



**Doctorat, diplôme
d'ingénieur**

➤ **Facteurs d'évolution à moyen terme**

- ✓ Evolution de la gestion financière, administrative et juridique
- ✓ Intégration des enjeux de développement durable

- **Impacts sur l'emploi-type (qualitatif)**
- ✓ **Compétences dans la domanialité publique**

Service Patrimoine et logistique

➤ Cellule d'Opérations immobilières

Aussi, le référentiel propose d'autre poste :

- ↗ Chargé-e d'opérations immobilières
- ↗ Gestionnaire de données et indicateurs patrimoniaux
- ↗ Conducteur-trice de travaux immobiliers
- ↗ Dessinateur-trice gestionnaire et indicateurs patrimoniaux

....

➤ Partenaires européens



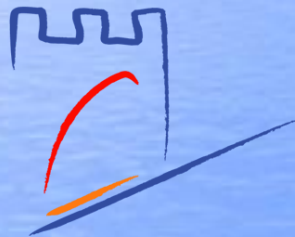
UNIVERSIDADE
DE VIGO



➤ Partenaires Marocains



جامعة الحسن الأول
UNIVERSITÉ HASSAN 1^{ER}



Merci pour votre attention

La formalisation des tâches en procédures:
un moyen indispensable pour l'amélioration
des performances.

Pourquoi un manuel des procédures?

**Le management est un ensemble d'actions corrélées pour orienter et contrôler un organisme
(définition selon ISO 9000)**

- Le manuel des **procédures** est un **outil** de management.
- Il permet la maîtrise et l'amélioration de l'ensemble des **activités** (travaux) réalisées dans l'organisme concerné.
- Il est indispensable pour toute opération de **contrôle** et d'**audit**.
- C'est un référentiel incontournable pour toute **évaluation**:
 - Atteinte des **objectifs**
 - Maîtrise des **tâches**
 - Maîtrise des **risques**
 - Maîtrise des **opérations financières** (budget, achats, recouvrement...)

Les procédures

Définitions :

- Selon le dictionnaire:

Marche à suivre, ensemble de formalités, de démarches à accomplir pour obtenir tel ou tel résultat

- Selon ISO 9000:

Une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus.

N.B.: Une procédure peut ne pas être écrite (juste "savoir" quoi faire). Mais, sait-on vraiment ce qu'il faut faire?

Il vaut mieux l'écrire pour s'assurer de son **unicité et de sa validité**.

C'est ce qu'on appelle **formalisation** des tâches.

- C'est la raison pour laquelle l'établissement des procédures se fait en **deux principales étapes**:
 1. Description des tâches (comment procéder)
 2. Formalisation des tâches (rédaction des procédures)

Conséquences de l'absence de procédures formalisées

- Tout le monde a raison !!!!!!!
- Personne n'est responsable (c'est l'autre) !!!!!!!
- Les retards deviennent naturels et acceptés comme une fatalité !!!!!!!
- Dysfonctionnements fréquents !!!!!!!
- Pertes de dossiers, d'informations, de ressources ... !!!!!!!
- Travail fait et refait plusieurs fois !!!!!!!
- Malentendus, Conflits !!!!!!!
- Les incompetents règnent et les compétents démissionnent !!!!!!!

Utilité des procédures écrites

- Facilité de diffusion,
- Tout le monde sait ce qu'il a à faire,
- Eviter les redondances,
- Maîtrise des interactions et des interdépendances,
- Développer la collaboration et le travail d'équipes harmonieuses
- Atteinte des résultats visés,
- Eviter les gaspillages,
- Eviter les malentendus et les conflits,
- Sauvegarde du savoir-faire,
- Formation des nouveaux employés,
- Adaptation aux changements: revue périodique des procédures et amélioration
- Disposer d'un référentiel pour les contrôles, évaluations et audits...



**Développement
des
compétences**

Compétences, qualité du travail, et procédures

- **Compétence:** Capacité reconnue à réaliser un travail..., Personne qualifiée...
- **Qualité:** Aptitude d'un ensemble de **caractéristiques** à satisfaire des exigences
- **Qualité du travail:** Ensemble des caractéristiques du **travail** pour satisfaire des **exigences**.
- **Procédure:** manière spécifiée pour effectuer un **travail**

Maîtrise d'une tâche, d'un travail: Un D.E.F.I.



Outil Dollé

Développé par Vincent Dollé
(ancien directeur IAMM,
président fondateur QUARES)


- Etre capable de **Décrire** (oralement) son travail
- Etre capable d'**Ecrire** une description précise et concise de son travail
- Etre capable de **Faire** son travail (ce qu'il a décrit et ce qu'il a écrit)
- Etre capable d'**Innover** (améliorer son travail)

L'Objectif du management: c'est la satisfaction d'exigences

Satisfaction des exigences	=	Travail de qualité
Travail de qualité	=	Ensemble de caractéristiques

Les 14 caractéristiques qualité du travail sont:

- Efficacité
- Efficience
- Rentabilité
- Précision
- Ordre
- Organisation
- Responsabilité
- Discipline
- Conscience professionnelle
- Formalisation des activités
- Harmonie
- Autocontrôle
- Travail agréable
- Innovation



Qualité du
travail en 14
aptitudes

Travail individuel Vs Travail d'équipe

Instruction écrite

Procédure écrite

Interaction et Interdépendance fortes entre les deux



Il faut réussir les deux



Savoir qui fait quoi, pourquoi, comment, quand, où et avec quoi?



Etablir des procédures

Etapes pour l'établissements d'une procédure

- Pourquoi une procédure, objectifs, qui est concerné, décide?
- Qui approuve, qui valide et comment?
- Désigner un rédacteur.
- Formation, sensibilisation des personnes impliquées.
- Définir les modalités de collecte des informations (par qui, comment, autorisations, réunions, documents, communication...)
- Collecte des informations
- Rédaction
- Vérification
- Approbation
- Validation
- Diffusion
- Application
- Evaluation
- Mise à jour et amélioration

Contenu d'une procédure (exemple)

- **Titre:** Procédure d'achat par bon de commande
- **Numéro de référence:** PrBC01
- **Version et date de validation:** V1, 23/3/2018
- **Objet:** Cette procédure décrit les étapes d'achats par bon de commande depuis la réception de l'expression du besoin jusqu'à la livraison au demandeur.
- **Domaine d'application:** cette procédure s'applique à tous les achats par bon de commande dans les établissements de l'université
- **Finalité, objectifs:** Acheter le produit demandé, livraison au demandeur dans un délai inférieur à 15j, meilleur rapport qualité/prix.
- **Responsabilité:** Responsable achat, responsable suivi budget...
- **Termes et définitions:** BC:....., BL:....., EB:.....
- **Éléments d'entrée:** Textes réglementaires, expression du besoin validée, état des stocks, Existence et Etat rubrique budgétaire...
- **Éléments de sortie:** Article conforme livré au demandeur, satisfaction demandeur, dossier paiement (EB, BC, BL, facture, OP, OV...)
- **Indicateurs de performance:** (ex.: Délai, conformité, satisfaction) comment les évaluer, quand, comment et par qui?
- **Description :** sous forme de texte narratif ou sous forme de logigramme
(Qui, Quoi, Comment, quand)
- **Approbation et Validation:** Noms, signatures
- **Liste de diffusion:** Date de diffusion, noms et signatures des personnes concernées.

Les achats: Exemple de dysfonctionnements et conséquences

(Exemples: déplacements, achat de produits et matériels pour la recherche ou pour les TP)

Dysfonctionnements:

- Méconnaissance des textes réglementaires (profs, administrateurs...)
- Lourdeurs administratives
- Pertes documents, dossier à instruire...
- Erreurs d'écritures
- Changement ou absence de responsables
- Etat des stocks indisponibles
- Besoins non justifiés concrètement
- Besoins mal exprimés (qualité, quantité...)
- Besoins exprimés tardivement
- Non respect de la voie hiérarchique
- Etat des dépenses indisponibles
- Retards dans le déclenchement de la procédure achat (consultations...)
- Retards dans les signatures (BC, OV, OP....)
- Retards dans l'envoi des bons de commande
- Retard dans les paiements
- Non contrôle de la conformité à la réception
- Non suivi des livraisons
- Retard dans les livraisons
- Paiements anticipés (frais déplacements, séjours, inscriptions aux congrès...)

Conséquences:

- Abandon des activités de recherche
- Non réalisation des TP
- Pas de livraison malgré paiement
- Livraison hors délai
- Livraison de produits non conforme
- Achats de produits existants
- Pertes de fournisseurs
- Achats à prix élevés
- Conflits
- Démotivation des enseignants chercheurs, techniciens et administratifs
- Perte d'argent
- Etc....



جامعة محمد الخامس بالرباط
Université Mohammed V de Rabat



Présentation du livrable 2.2. des procédures formalisées de gestion financière

28 Mars 2019



Travail élaboré par:

Mme Karima AL JATTARI
M. Mohamed BACHISSE

PLAN



Vision de l'Université Mohammed V de Rabat

Introduction et contextualisation du MP

Description d'un manuel de procédure

Architecture du manuel de procédure 2.2.

Discussion d'une procédure type « Elaboration d'un bon de commande »

Bilan et perspectives

Vision de l'Université Mohammed V de Rabat

Vision de
l'Université
Mohammed
V

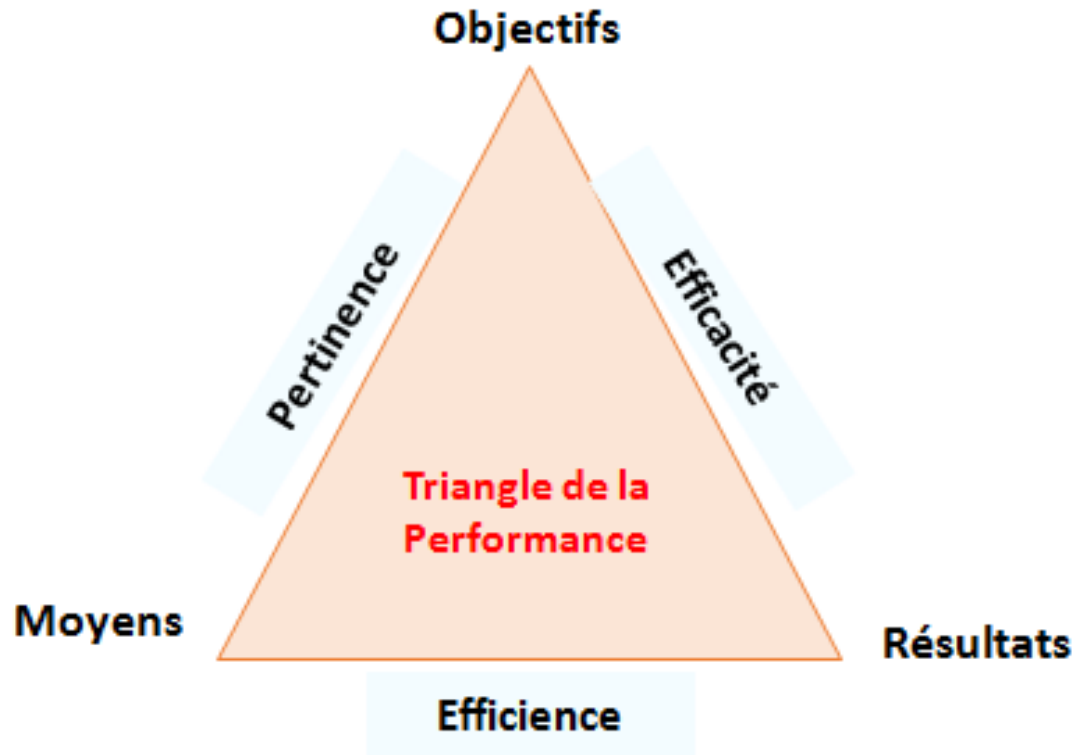
Introduction
et
contextualis
ation

Description
du MP

Architecture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives



Source: Alain Fernandez , 2018, Les tableaux de bords d'un manager innovant, éditions:
Evrolles, p.115

Introduction et contextualisation

Vision de
l'Université
Mohammed
V

**Introduction
et
contextualis
ation**

Description
du MP

Architecture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives

**Moyen de
renforcement
des capacités de
gestion**

**Réglementation
en vigueur et
standards
internationaux**

**Outil de
gouvernance
des UM**

**Sessions de
formation**

Description du Manuel de procédures

Document de référence décrivant :

Les conditions d'exécution et la façon de procéder pour exécuter une tâche administrative ou technique.

Un Manuel de procédures est divisé par :

- Domaines techniques (Gestion des marchés, Régie, gestion du personnel, etc.)

ou par :

- Types d'usages (procédures périodiques, procédures exceptionnelles, etc.)

Vision de
l'Université
Mohammed
V

Introduction
et
contextualis
ation

Description
du MP

Architecture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives

Description du Manuel de procédures

Vision de
l'Université
Mohammed
V

Introduction
et
contextualis
ation

**Description
du MP**

Architecture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives

- Objectif (pourquoi?)
 - Raisons

- Période d'application (quand?)
 - Entrée en vigueur

- Marche à suivre (comment?)
 - Séquence chronologique des opérations

- Personnes concernées (qui?)
 - Selon fonctions, responsabilité

Manuel de procédures formalisées de gestion financière

- *PARTIE I: Description de la gestion budgétaire*

- *PARTIE II: Description détaillée des procédures*

Vision de
l'Université
Mohammed
V

Introduction
et
contextualis
ation

Description
d'un MP

Architecture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives

Manuel de procédures formalisées de gestion financière

Partie I: Description de la gestion budgétaire

- 1- Volet élaboration du budget (Recettes / Dépenses)
- 2- Volet dépenses et matériels
- 3- Volet régie de recettes et dépenses

Vision de
l'Université
Mohammed
V

Introduction
et
contextualis
ation

Description
du MP

Architexture
du MP 2.2.

Discussion
d'une
procédure
type

Bilan et
perspectives

Manuel de procédures formalisées de gestion financière

Partie II: Description détaillée des procédures

Procédure 1 : Approvisionnement par bons de commande.

Procédure 2 : Gestion des dépenses par voie de régie

Procédure 3 : Gestion des recettes par voie de régie

Procédure 4 : Gestion des marchés

Procédure 5 : Gestion du Parc Auto

Procédure 6 : Approvisionnement et gestion de stock

Procédure 7 : Gestion du patrimoine immobilier

Procédure 8: Gestion des charges fixes

Procédure 9: Gestion du personnel

Discussion d'une procédure type (Elaboration d'un BC)

Vision de
l'Université
Mohammed
V

Introduction
et
contextualis
ation

Description
du MP

Architecture
du MP 2.2.

**Discussion
d'une
procédure
type**

Bilan et
perspectives

Manuel P Version Déf (3).docx

MERCI POUR
VOTRE ATTENTION

LES PRINCIPES DE LA GESTION BUDGETAIRE DES UNIVERSITES MAROCAINES

*Présenté par : Kacem SRHIR (UIT)
Mustapha BOUKHARFIEN (UAE)*

Les principes de la gestion budgétaire des Universités Marocaines

Introduction

- ✚ Le cadre juridique de la gestion budgétaire des universités
- ✚ La notion de budget
- ✚ La notion de crédit budgétaire
- ✚ L'engagements par anticipation

I. Cadre technique de la gestion budgétaire des universités

- A. Le principe de l'annualité budgétaire et son application
- B. Le principe de l'unité budgétaire et son application
- C. Le principe de l'universalité budgétaire et son application

II. Préparation des budgets de l'Université

- A. La présentation et le contenu du budget de l'Université
- B. La procédure de la préparation du budget
- C. L'adoption du budget

III. Exécution du budget de l'université

- A. Les acteurs de l'exécution du budget de l'Université
- B. Le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables.
- C. Les règles relatives aux opérations de dépenses et leurs exceptions
- D. La gestion des crédits

IV. Contrôle des budgets de l'Université

- A. Les contrôles financiers
- B. Le contrôle juridictionnel : la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables de l'Université

Introduction

- Les universités sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière.
- L'autonomie financière implique notamment que l'Université dispose de son propre budget sans rapport avec celui de l'Etat et qu'elle obéit à des règles qui lui sont propres pour sa gestion budgétaire.
- Dans de nombreuses situations ces règles s'inspirent, lorsqu'elles ne les adoptent pas, des règles applicables à l'Etat.
- L'Université obéit également aux règles générales communes aux personnes morales de droit public,

Le cadre juridique de la gestion budgétaire des universités

- ❖ La loi n° 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur promulguée par le Dahir n° 1.00.199 du 19 mai 2000
- ❖ La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes promulguée par le Dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003
- ❖ Le décret royal 330-66 du 21 avril 1967 portant règlement de la comptabilité publique notamment son titre premier
- ❖ L'arrêté du ministre des finances n° 2-2471 du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des Universités
- ❖ La décision n° 2-2128 du 6 mai 2005 fixant le seuil des dépenses soumises par les Universités au visa préalable du contrôleur d'Etat
- ❖ Le budget de l'année.

- ❖ **En matière budgétaire, la loi n° 01.00:**
 - Consacre la personnalité morale et l'autonomie administrative et financière de l'Université et lui permet d'avoir un patrimoine et de le gérer
 - Arrête les catégories des recettes et des dépenses de l'Université
 - Fixe les attributions du conseil de l'Université en matière budgétaire ([adoption du projet de budget de l'université ; répartition des crédits entre les différents établissements universitaires, les services d'université et les services communs de l'université.](#)) et des conseil des établissements relevant de l'Université
 - Institue le Président de l'Université ordonnateur des recettes et des dépenses de l'université avec possibilité de délégation aux doyens et chefs des établissements relevant de l'Université
 - Pose le principe d'incitations et d'exonérations fiscales en faveur de l'Université

- ❖ **La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques:**
 - Précise les contrôles auxquels est soumise l'Université en matière budgétaire, les organes qui les exercent et les modalités d'exercice de ces contrôles
 - Permet au ministre des finances d'arrêter l'organisation financière et comptable des Universités
 - Fixe les obligations de l'Université dans la gestion de son budget et les obligations des agents chargés du contrôle financier de l'Université

- ❖ **Le décret royal 330-66 du 21 avril 1967** portant règlement général de la comptabilité publique fixe, dans son titre premier, les dispositions **générales** qui constituent les principes fondamentaux de la réglementation de la comptabilité publique applicable à toutes les personnes morales de droit public;

- « *La comptabilité publique s'entend de l'ensemble des règles qui régissent, sauf dispositions contraires, les opérations financières et comptables de l'Etat, des collectivités locales, de leurs établissements et de leurs groupements et qui déterminent les obligations et les responsabilités incombant aux agents qui en sont chargés.* »

- ❖ **L'arrêté du ministre des finances n° 2-2471** du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des Universités fixe en application de l'article 3 de la loi 69-00, les modalités d'application de cette loi, par les Universités et arrête, à cette fin:
 - Les procédures de préparation, d'adoption et de visa des budgets et états prévisionnels pluriannuels,
 - Les modalités de tenue de la comptabilité de l'ordonnateur,
 - Les diligences devant être effectuées par le contrôleur d'Etat
 - Les registres et autres supports devant être tenus par le trésorier payeur.

La notion de budget

- ❖ Parmi les principes fondamentaux posés par le décret royal 330-66 du 21 avril 1967 règlement général de la comptabilité publique est celui établi par son article 31 qui dispose que: « *Les dépenses des organismes publics doivent être prévues à leur budget et être conformes aux lois et règlements.* »
- ❖ Ce qui place la notion du budget au centre de la gestion budgétaire

- ❖ Pour l'Etat, il n'existe en droit positif marocain aucune définition de la notion de budget ; les Dahirs de 1917 et 1958 sur la comptabilité publique tout en s'inspirant des textes français n'ont donné aucune définition de cette notion.

- ❖ La première définition du programme financier annuel de l'Etat est donnée par la loi organique des finances de 1963 qui retient la notion de loi de finances.
- ❖ Cette définition est reprise par la loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances qui définit cette loi comme suit: « *La loi de finances prévoit, évalue, énonce et autorise, pour chaque année budgétaire, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat, dans les limites d'un équilibre économique et financier qu'elle définit* »
- ❖ Pour les établissements public, la définition du budget est donnée par la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée par le dahir n° 1-03-195 du 11 novembre 2003
- ❖ Aux termes de l'article 8 de cette la loi: «*les budgets des établissements publics sont les actes par lesquels sont prévus, chiffrés et autorisés, au titre de l'exercice suivant, les opérations d'exploitation, de financement, de trésorerie et les investissements.* »

Dans cette définition on retrouve les notions:

- De prévision
- D'autorisation

Par ailleurs cet article consacre le principe de l'annualité puisque les opérations du budget concernent l'exercice suivant

D'après cette définition le budget est donc:

- **Un acte de prévision:** il prévoit les recettes et les dépenses de l'université pour la période au titre de laquelle il est établi.
- **Un acte d'autorisation:** il autorise l'université à percevoir les recettes et à effectuer des dépenses

- ❖ L'autorisation de l'autorité budgétaire est obligatoire
 - **Un acte annuel** : l'autorisation budgétaire est limitée dans le temps, le budget ne concerne que l'exercice budgétaire pour lequel il est établi et l'université est tenue de se présenter chaque fin d'année devant les autorités budgétaires pour obtenir l'autorisation budgétaire pour l'exercice à venir.
 - **Un acte comptable** : il est une explication comptable des opérations d'exploitation, de financement, de trésorerie et des investissements et traduit en chiffre les décisions financières arrêtées par les autorités budgétaires au titre de l'exercice suivant, sous forme de crédit pour les dépenses et prévision pour les recettes.

La notion de crédit budgétaire

- Un crédit budgétaire est une autorisation de dépenser.
 - Les crédits se distinguent des fonds.
 - Ils sont affectés à une dépense déterminée (**règle de la spécialité des crédits**) et donnent le droit d'effectuer l'ensemble des actes relatifs à une dépense publique (**engagement, liquidation, ordonnancement et paiement**).
 - Le montant des crédits ne peut être dépassé (**crédits limitatifs**) sauf exception prévue par la loi
 - Le crédit ne peut être utilisé que par le service prévu, sur le chapitre prévu et dans l'année au titre de laquelle il a été accordé.
- ❖ **Crédits limitatifs et crédits évaluatifs**
 - **Le crédit limitatif** est un crédit dont le montant prévu par le budget de l'année ne peut être dépassé. Cette règle de principe est posée pour le budget de l'Etat, par le 1er § de l'article 41 de la loi organique des finances qui dispose que: "*Les dépenses ne peuvent être engagées, ordonnancées et payées que dans la limite des crédits ouverts*".

- **Pour les Universités**, ce principe est rappelé par l'article 9 de l'arrêté portant organisation financière et comptable des universités du 17 mai 2005 en ces termes « *L'engagement de la dépense ne peut s'effectuer en l'absence de crédits disponibles sur la rubrique budgétaire sur laquelle il s'impute* »
- **Les crédits évaluatifs** par contre sont des crédits qui peuvent être utilisés au-delà du montant autorisé par le budget de l'année.
- Pour l'Etat, l'article 41 de la LOF prévoit **2 situations** où le montant des crédits ouverts par la loi de finances peut être dépassé:
 - ✓ Les dépenses se rapportant à la dette publique et à la dette viagère
 - ✓ Les dépenses se rapportant à la rémunération des personnels dont les effectifs sont fixés dans la loi de finances.
- Toutefois, en cas de dépassement se rapportant à la rémunération du personnel, seules sont prises en compte les dispositions statutaires régissant les personnels applicables à la date d'entrée en vigueur de la loi de finances.

❖ **Crédits affectés et crédits globaux**

- Conformément à la règle de la spécialité des crédits, les crédits ouverts par le budget sont **affectés** à un service ou à un ensemble de services, et spécialisés par chapitre groupant les dépenses de même nature.
- Cependant certains chapitres peuvent être dotés de **crédits globaux** pour faire face à des dépenses éventuelles ou des dépenses accidentelles.
- C'est ainsi qu'en ce qui concerne le titre I du budget général de l'Etat un chapitre spécial qui n'est affecté à aucun service est ouvert pour les dépenses imprévues et les dotations provisionnelles.
- Des prélèvements peuvent être opérés en cours d'année sur ce chapitre, pour assurer, par un crédit supplémentaire, la couverture de besoins urgents ou non prévus lors de l'établissement du budget. (*Article 42*)

❖ **Crédits d'engagement et crédits de paiement**

L'opération de dépense publique comprend quatre phases :

- ✓ **L'engagement** qui est l'acte par lequel la personne publique se rend débitrice ;
 - ✓ **La liquidation** qui a pour objet de déterminer le montant exact de la dette de la personne publique;
 - ✓ **L'ordonnement** qui est la décision de l'administration de payer les dépenses ;
 - ✓ **Le paiement** qui consiste en la remise des fonds au créancier.
-
- En principe un crédit budgétaire est une autorisation de dépenser, c'est-à-dire : engager des dépenses et les payer. C'est ainsi que la plupart des crédits permettent de payer les dépenses qui leur sont imputées. Ces crédits sont appelés crédits de paiement.
 - Mais il arrive que la réalisation de certaines dépenses, pour lesquelles l'Administration doit s'engager durant l'exercice en cours, s'étale sur plusieurs années.
 - Comme l'Administration n'a aucun intérêt à engager des dépenses sur des crédits de paiement alors qu'elles ne seront pas payées l'année en cours. elle va les engager en totalité ou en partie sur les crédits d'engagement.
 - Les crédits d'engagement permettent de couvrir pendant l'exercice en cours, le total des obligations juridiques sans pour autant mobiliser des crédits de paiement.
 - Les crédits d'engagement constituent la limite supérieure des dépenses que les ordonnateurs sont autorisés à engager pour l'exécution des investissements prévus

L'engagements par anticipation

- Il s'agit de dépenses dont l'engagement sur le budget de fonctionnement, a été autorisé par anticipation par le budget de l'année précédente
- Pour l'Etat l'article 41 de la loi organique n° 7-98 portant loi organique des finances dispose que
- Cependant son article 26 précise que les crédits ouverts au titre des dépenses de fonctionnement sont annuels, mais des autorisations d'engagement par anticipation peuvent être accordées par la loi de Finances dans la limite d'un montant maximum qu'elle prévoit.

I. Cadre technique de la gestion budgétaire des universités

L'élaboration et l'exécution du budget des universités obéit à trois principes fondamentaux. Ces principes classiques sont toujours en vigueur moyennant quelques adaptations :

- A. Le principe de l'annualité budgétaire
- B. Le principe de l'unité budgétaire
- C. Le principe de l'universalité budgétaire

A. Le principe de l'annualité budgétaire et son application

La signification du principe :

- Le budget doit être établi pour une année
- L'autorisation budgétaire est limitée dans le temps à un an.
- Le budget doit être exécuté annuellement.

Le fondement essentiel de ce principe est d'assurer un contrôle régulier

- Période ne doit pas être courte pour permettre l'exécution du programme de l'Université
- Elle ne doit être longue pour permettre des prévisions fiables
- le contrôle des dépenses publiques

Les exceptions au principe : Il existe des incompatibilités entre ce principe et les délais d'exécution d'un grand nombre de dépenses d'où des aménagements tels que:

- Le budget rectificatif
- Reports de crédit
- Autorisation de programme.
- Autorisations d'engagement par anticipation
- aux crédits d'engagement

❖ **La période comptable pour l'exécution du budget**

Le problème :

- Les autorisations budgétaires étant données pour un an, les opérations qui doivent être imputées sur le budget d'une année sont normalement celles qui ont été effectuées au cours de cette année.
- Mais toutes les opérations ne sont pas terminées, en pratique, pour le 31 décembre : certaines sont en cours de réalisation (engagées mais non liquidées, liquidées mais non ordonnancées, ordonnancées mais non payées...)
- Comme par ailleurs, les comptes des comptables sont également tenus par année, la question se pose de savoir à quel moment l'opération sera considérée comme effectuée et sur quel compte il faudra imputer les opérations en cours de réalisation au 31 décembre?

Les solutions

- Le système de l'exercice
- Le système de la gestion
- Le système adopté au Maroc

Le système de l'exercice

- **Le système de l'exercice** consiste à imputer les opérations sur le compte du budget auquel elles se rattachent, quelle que soit la date à laquelle elles sont effectuées. Le compte de l'année comprend alors toutes les opérations effectuées au titre du budget correspondant, même si la réalisation en est postérieure au 31 décembre mais il ne peut être clôturé avant l'exécution complète du budget.
- Ce système présente l'avantage de faire coïncider chaque compte avec un budget, mais il entraîne la juxtaposition de plusieurs comptes chez un même comptable

Le système de la gestion

- **Le système de la gestion** consiste à imputer les opérations sur le compte de l'année au cours de laquelle elles sont effectuées, quelle que soit l'année d'autorisation : dans ce système, les opérations prévues au budget et non achevées au 31 décembre sont reportées au compte de l'année suivante.
- Favorable à la netteté des comptes (un seul compte par année civile) la gestion rend en revanche plus difficile le contrôle de l'exécution du budget en obligeant à rechercher dans plusieurs comptes successifs les opérations qui le concernent : mais cet inconvénient est atténué, dans la pratique par l'adoption de mesures ayant pour objet de retarder fictivement la clôture du compte pour y imputer le maximum possible des opérations en cours au 31 décembre (gestion prolongée –journée complémentaire).

Le système adopté au Maroc

- Pour le budget de l'Etat, le système adopté résulte de l'application de l'article 8 de la loi organique n° 7-98 relative à la loi de finances qui dispose :
- « Les recettes sont prises en compte au titre de l'année budgétaire au cours de laquelle elles sont encaissées par un comptable public.
- Les dépenses sont prises en compte au titre de l'année budgétaire au cours de laquelle les ordonnances ou mandats sont visés par les comptables assignataires ; elles doivent être payées sur les crédits de ladite année, quelle que soit la date de la créance »

B. Le principe de l'unité budgétaire et son application

1- Le principe

- Selon ce principe, l'ensemble des dépenses et des recettes doit être d'une part groupé dans un seul document et d'autre part soumis aux mêmes règles.
- Le Budget est unique: toutes les recettes et toutes les dépenses de l'Etat doivent figurer sur un document unique soumis à l'approbation de l'autorité budgétaire
- Pas d'affectation de certaines recettes à certaines dépenses

Justifications

- En fractionnant les dépenses et les recettes dans des documents multiples on rend plus difficile le contrôle de l'autorité budgétaire.
- De plus en multipliant les budgets et les comptes particuliers on rend impossible une vue d'ensemble sur les recettes et les dépenses de l'Université
- Politiquement cette unité permet à l'autorité budgétaire de décider en connaissance de cause,
- Techniquement seul l'unité du budget permet de savoir si il est équilibré

2- Les exceptions au principe de l'unité

❖ L'échelonnement dans le temps des autorisations budgétaires

- L'ouvertures des crédits en l'absence de l'adoption du budget
- Les décrets d'avance et les lois de finances rectificatives pour l'Etat, les budget modificatifs pour l'Université

❖ La détermination du résultat de certains services.

- Les budgets des services de l'Etat gérés de manière autonome
- Les Comptes spéciaux du Trésor

3- L'affectation de certaines ressources à certaines dépenses.

- Les dons et legs
- Les comptes spéciaux du Trésor
- Les services gérés de manière autonome
- L'affectation par les Universités d'une partie de leurs recettes propres provenant des travaux de recherche et des prestations de services, aux indemnités complémentaires servies à leurs personnels

C. Principe de l'Universalité budgétaire.

Le principe et sa signification

- ✚ Il est fait recette du montant intégral des produits, sans contraction entre les recettes et les dépenses, l'ensemble des recettes assurant l'exécution de l'ensemble des dépenses.
- ✚ Toutes les recettes et toutes les dépenses sont imputées au budget général.
- ✚ Ce principe posé par l'article 9 de la LOF pour le budget de l'Etat est repris dans les mêmes termes par l'article 15 de l'arrêté portant organisation financière et comptable des Universités en ces termes: « *Il est fait recette du montant intégral des produits sans contraction entre les recettes et les dépenses.* »

- ✚ Toutes les recettes et toutes les dépenses sont imputées au budget annuel de l'Université.

Ce principe signifie que:

- Toutes les recettes et toutes les dépenses figurent au budget de l'année
- Une séparation entre les dépenses et les recettes, il ne peut y avoir de compensation, c'est dans ce sens que l'article 24 de l'arrêté du 17 mai 2005 dispose: « *Aucune dépense ne peut être opérée sur les régies de recettes.* » et l'article 15 dispose que: « *Toute créance liquidée doit faire l'objet d'un ordre de recette établi par le Président de l'Université.* »
- L'ensemble des recettes couvrent l'ensemble des dépenses

✚ **Le principe de l'universalité pose 3 règles:**

- **La règle du produit brut :** Toutes les recettes et toutes les dépenses figurent au budget annuel.
- **La règle de la spécialité :** règle selon lequel l'autorisation budgétaire des dépenses n'est pas donnée en bloc, mais est spécialisée par catégorie de crédits, le crédit autorisé pour une dépense donnée ne pouvant être utilisé à d'autres fins.
- **La règle de non affectation des recettes aux dépenses :** L'ensemble des recettes assurant l'exécution de l'ensemble des dépenses.

Justifications

- Ce principe œuvre pour la clarté dans l'élaboration et l'exécution du budget:.. Pas de dissimulation ou d'omission
- Il lutte contre l'existence des ressources occultes, et assure par la même une bonne gestion financière en évitant les gaspillages.
- Il est ainsi très aisé de suivre le devenir de chaque autorisation de crédits et d'éviter qu'elle ne finance une autre opération que celle pour laquelle elle était destinée.

Les exceptions au principe de l'Universalité

- Les exceptions à la règle du produit brut
 - ✓ Certaines recettes peuvent être affectées à certaines dépenses.
- Les exceptions à la règle de la spécialité
 - ✓ Transferts et virement de crédits.

II. Préparation des budgets de l'Université

- A. La présentation et contenu du budget de l'Université
- B. La procédure de la préparation du budget
- C. L'adoption du budget

Le projet de budget de l'Université doit être prêt pour le début de l'exercice budgétaire.

- C'est l'arrêté du ministre n° 2-2471 du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des Universités qui fixe les règles générales de la préparation du budget des universités que complète chaque année une circulaire du Ministre des finances.

A. Présentation et contenu du budget annuel

- Le budget est établi pour la période allant du 1er janvier au 31 décembre de chaque année.
- En application de l'article 8 de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat et de l'article 2 de l'arrêté du 17 mai 2005; le budget de l'université comprend
 - ✓ un budget d'investissement ou d'équipement et
 - ✓ un budget d'exploitation ou de fonctionnement,
 - ✓ un budget de trésorerie ou plan de financement
- Ils sont établis conformément à la nomenclature budgétaire arrêtée en liaison avec les services du Ministère des Finances
- Ils sont accompagnés d'une note de présentation et de tous documents justificatifs

L'autonomie financière de l'Université implique que celle-ci possède des ressources propres et qu'elle puisse les affecter à des dépenses qu'elle lui appartient de déterminer.

- Le projet du budget ainsi présenté ne doit tenir compte dans ses prévisions, que des ces recettes et des dépenses autorisées pour l'Université
- Les catégories de recettes que l'université peut recouvrer et les catégories de dépenses qu'elle peut effectuer sont déterminées par l'article 18 de la 01-00
- Elles sont précisées dans les tableaux suivants:

B. La procédure de la préparation du budget

- Chaque année, avant le 15 octobre, le Président de l'Université doit soumettre à l'examen du Conseil de l'Université le projet de budget de l'année suivante tenant compte des orientations gouvernementales en la matière.
- Or la particularité de la préparation du budget de l'Université réside dans le fait que celle-ci s'effectue à deux niveaux:
 - ✓ au niveau des facultés et des établissements composant l'Université et
 - ✓ au niveau de la Présidence de l'Université
- Le projet des budgets de l'Université est en fait la synthèse des projet des budgets des facultés et des établissements et composant l'Université et de ceux de la Présidence de l'université
- Les budgets de l'Université est composé des budgets des services de la Présidence et des budget des établissements et services composant l'Université
- Chaque établissement ou service procède à l'élaboration de son propre projet de budget et le fait adopter par le Conseil d'établissement,
- La procédure de préparation pour chacun de ces deux niveaux obéit au processus d'élaboration qui suit;

Le processus d'élaboration comprendra **5 phases**:

Phase 1 : Collecte des propositions budgétaires auprès des différents services de l'organisme.

Phase 2 : élaboration et discussions du projet de budget.

En fonction des prévisions établies, le projet de budget fera l'objet d'une discussion entre fonctionnels budgétaires et responsables opérationnels afin d'opérer les ajustements éventuels.

Phase 3 : Élaboration des prévisions définitives sur la base des discussions

Cette phase doit déboucher sur l'élaboration d'un budget d'investissement et d'un plan de financement correspondant et d'un budget d'exploitation.

Phase 4 : Arrêt des prévisions budgétaires par le conseil de la faculté ou de l'établissement.

Arrêt des prévisions budgétaires par le conseil de l'université

Phase 5 : Envoi pour approbation par le ministère finances.

- Cette préparation se fait en concertation avec les services du Ministère de l'Économie et des Finances dans le cadre de réunions préparatoires.
- Le projet de budget, ainsi finalisé et adopté par le conseil de l'Université est envoyé pour visa et approbation du ministère des finances.

C. Adoption du budget

Si pour l'Université le budget n'est définitif qu'après son approbation par le ministre des finances ce n'est pas le cas pour tous les établissements et entreprises publics.

La loi n° 69-00 relative au contrôle financier prévoit trois situations:

- Les propositions budgétaires ne sont définitives qu'après leur approbation par le Ministre des Finances
- Les projet de budget est définitif dès son approbation à l'unanimité des membres par le Conseil d'Administration ou l'organe délibérant
- Les projet de budget est définitif dès son approbation par le Conseil d'Administration ou l'organe délibérant

Les propositions budgétaires adoptées par le Conseil d'Administration ou l'organe délibérant ne sont définitives qu'après leur approbation par le Ministre des Finances , pour les organismes soumis au contrôle préalable et ceux soumis au contrôle d'accompagnement et recevant des subventions de l'Etat,

Les projet de budget est définitif dès son approbation à **l'unanimité** des membres par le Conseil d'Administration ou l'organe délibérant pour les établissements publics soumis au contrôle d'accompagnement et ne recevant pas de subventions de l'Etat,

Les projet de budget est définitif dès son approbation par le Conseil d'Administration ou l'organe délibérant pour établissements publics et des sociétés soumis au contrôle d'accompagnement et liés à 'Etat par des contrats de programme

L'Université fait partie de la première catégorie. Son budget n'est définitif qu'après son approbation par le ministre des finances.

III. Exécution du budget de l'université

- A. Les acteurs de l'exécution du budget de l'Université
- B. Le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables.
- C. Les règles relatives aux opérations de dépenses et leurs exceptions
- D. La gestion des crédits

A. Les acteurs de l'exécution du budget de l'Université

- Aux termes de l'article 3 du décret royal 330-66 du 21 avril 1967 portant règlement général de la comptabilité publique : les opérations financières publiques incombent aux ordonnateurs et aux comptables publics .
- Une fois le budget adopté il appartient à ses deux catégories de fonctionnaire de l'exécuter:
 - ✚ **Les ordonnateurs**
 - ✚ **Les comptables publics.**
- **Est ordonnateur public** de recettes et de dépenses, toute personne ayant qualité au nom d'un organisme public pour engager, constater, liquider ou ordonner soit le recouvrement d'une créance, soit le paiement d'une dette.
- Les ordonnateurs peuvent déléguer leur signature et, sous leur responsabilité et leur contrôle, instituer des sous-ordonnateurs.

- C'est en ce sens que l'article 16 de la loi 01-00 fait du **Président de l'Université** ordonnateur de droit des recettes et des dépenses de l'Université.
- Le Président de l'Université délègue tout ou partie de ses pouvoirs d'ordonnateur aux doyens et directeurs des établissements universitaires pour des domaines relevant de leurs compétences, notamment en ce qui concerne le budget de fonctionnement.
- **Est comptable public**, tout fonctionnaire ou agent ayant qualité pour exécuter au nom d'un organisme public des opérations de recettes, de dépenses ou de maniement de titres, soit au moyen de fonds et valeurs dont il a la garde, soit par virements internes d'écritures, soit encore par l'entremise d'autres comptables publics ou de comptes externes de disponibilités dont il ordonne ou surveille les mouvements

❖ **Recouvrement des ordres de recettes**

- Les comptables publics sont seuls chargés de la prise en charge et du recouvrement des ordres de recettes qui leur sont remis par les ordonnateurs, des créances constatées par un contrat, un titre de propriété ou autre titre dont ils assurent la conservation, ainsi que de l'encaissement des droits au comptant ;

❖ **Paiement des dépenses**

- Les comptables publics sont seuls chargés du paiement des dépenses, soit sur ordre émanant des ordonnateurs accrédités, soit au vu des titres présentés par les créanciers, soit de leur propre initiative, ainsi que de la suite à donner aux oppositions et autres significations

Mais les fonctions d'ordonnateur et de comptable ne peuvent être exercées par un même fonctionnaire.

- En effet ces deux fonctions obéissent au principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables établi clairement par l'article 4 du décret royal sur la comptabilité publique dans les termes suivant: *« Les fonctions d'ordonnateur et de comptable sont incompatibles, sauf dispositions contraires. »*

B. le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables.

- Les opérations d'exécution du budget sont de deux catégories: les opérations administratives et les opérations comptables.
- Les opérations administratives sont accomplies par l'ordonnateur, les secondes par le comptable public.

La justification du principe

- ❖ La division des tâches
- ❖ Le souci de sécurité
- ❖ L'organisation du contrôle
- ❖ L'intervention généralisée du Ministère des Finances

C. Règles relatives aux opérations de dépenses

- Les dépenses des organismes publics doivent être prévues à leur budget et être conformes aux lois et règlements
- Les dépenses sont prises en compte au titre de l'année budgétaire au cours de laquelle les ordonnances ou mandats sont visés par le comptable assignataire ;
- elles doivent être payées sur les crédits de ladite année, quelle que soit la date de la créance.
- Sauf dérogations prévues par les textes, toutes dépenses sont, à la diligence de l'ordonnateur, engagées, liquidées et ordonnancées
- Pour les Universités l'article 9 de l'arrêté portant organisation financière et comptable dispose que:
« Toute dépense est engagée, liquidée et ordonnancée par le Président de l'Université ou par ses délégués. »

L'engagement

- La notion d'engagement telle qu'elle ressort de l'article 33 du Décret Royal n° 330-66 du 10 moharrem 1387 (21 avril 1967) portant règlement général de comptabilité publique se définit comme suit :
- *« L'engagement est l'acte par lequel l'organisme public crée ou constate une obligation de nature à entraîner une charge. Il ne peut être pris que par l'ordonnateur agissant en vertu de ses pouvoirs. »*

- *Il doit rester dans les limites des autorisations budgétaires et demeurer subordonné aux décisions, avis ou visas prévus par les lois ou règlements. »*
- En vertu de ces dispositions, l'engagement en tant qu'acte juridique est pris à l'ordonnateur (ou de son délégué ou du sous ordonnateur) en vue de répondre à un besoin actuel ou futur de la personne publique et dont la réalisation entraîne et génère une dépense à imputer sur des crédits budgétaires
- L'engagement peut se présenter sous plusieurs formes : arrêté, marché, contrat, bon de commande, décision ou tout acte qui se traduirait par la création ou l'augmentation d'une dépense immédiate ou future.
- L'article 10 de l'arrêté du ministre des finances sur l'organisation financière et comptable de l'Université dispose que: *« Les engagements de dépenses sont comptabilisés au vu des marchés, des bons de commande, des actes d'acquisition, des contrats ou conventions, des actes de recrutement ou tous autres documents justifiant l'engagement. »*
- Signalons que pour les dépenses de l'Etat le ministre des finances a arrêté la nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses des biens et services de l'Etat, et une nomenclature des pièces justificatives des propositions d'engagement et de paiement des dépenses du personnel de l'Etat

- Deux aspects caractérisent l'acte d'engagement :
 - ✓ Celui de l'opportunité de la décision à laquelle il correspond
 - ✓ Celui des conséquences budgétaires qu'entraîne cette décision.
- **L'opportunité de l'engagement relève exclusivement de l'ordonnateur ou de son délégué ou du sous ordonnateur**
- Sur le plan budgétaire, l'engagement de la dépense ne peut s'effectuer en l'absence de crédits disponibles dans la rubrique budgétaire sur laquelle il s'impute.

La liquidation

- La liquidation a pour objet de vérifier la réalité de la dette et d'arrêter le montant de la dépense.

- Elle est faite par le chef du service compétent, sous sa responsabilité, au vu des titres établissant les droits acquis aux créanciers
- Pour l'Université la liquidation des dépenses et des recettes est constatée au vu du « bon à payer » ou du « bon à recouvrer », apposée par les services liquidateurs sur les factures reçues ou émises ou sur les pièces en tenant lieu.
- Aux termes de l'article 12 de l'arrêté portant organisation financière et comptable de l'Université, sauf pour les régies, aucun ordre de recette ou de paiement ne peut être émis sans engagement et liquidation préalables.

L'ordonnancement

- L'ordonnancement est l'acte administratif donnant, conformément aux résultats de la liquidation, l'ordre de payer la dette de l'organisme public ; cet acte incombe à l'ordonnateur.
- L'ordonnancement peut se traduire par l'émission d'un titre d'ordonnancement ou de mandatement et d'un titre de paiement
- Pour les universités, les ordres de paiement sont signés par le Président de l'Université ou par ses délégués.
- Au termes de l'article 9 de l'arrêté du MF, pour les Universités, les ordres de paiements sont datés et portent un numéro d'ordre unique et ininterrompu par exercice budgétaire.
- les OP doivent comporter les indications suivantes :
 - ✓ La désignation de l'ordonnateur ou son délégué ;
 - ✓ L'imputation budgétaire ;
 - ✓ L'exercice budgétaire ;
 - ✓ L'année d'origine de la créance ;
 - ✓ La désignation précise du créancier ;
 - ✓ La mention de certification et de liquidation de la dépense par le service concerné ;
 - ✓ Le montant en chiffres et en lettres ;
 - ✓ L'objet de la dépense ;
 - ✓ Les références des documents justifiant l'engagement.

- Sauf pour les régies, aucun ordre de paiement ne peut être émis sans engagement et liquidation préalables.
- Les rectifications de toute nature portées sur les ordres de paiement ou aux pièces justificatives établis par les services de l'Université sont décidées par le Président de l'Université. **(article 13 arrêté MF)**
- En cas de perte de l'ordre de paiement ou de l'ordre de recette, le Président de l'Université en délivre duplicata, appuyé d'une note explicative, au vu duquel le Trésorier Payeur atteste que l'ordre de paiement ou de recette original n'a pas été exécuté.
- Lorsque l'ordonnancement ou le mandatement est effectué au bénéfice d'un organisme public, le titre de paiement doit être émis au profit du comptable assignataire des recettes de l'organisme considéré.
- La remise aux bénéficiaires des ordonnances ou mandats de paiement est faite par les ordonnateurs et sous leur responsabilité. Cette remise s'opère contre décharge, après reconnaissance de leur identité ou de la régularité des pouvoirs de leur représentant.
- Lorsqu'un créancier refuse de recevoir le titre de paiement ou éventuellement le paiement, l'ordonnateur peut faire consigner par le comptable le montant du paiement à la Caisse de dépôt et de gestion, à charge d'en informer le créancier par lettre recommandée avec accusé de réception

Le paiement

- Le paiement est l'acte par lequel l'organisme public se libère de sa dette.
- Sous réserve des exceptions prévues, le paiement ne peut intervenir avant, soit l'exécution du service, soit l'échéance de la dette, soit la décision individuelle d'attribution de subvention ou d'allocation.
- Toutefois, des acomptes ou avances peuvent être consentis au personnel, soit par voie de régie, soit par voie de mandatement direct, dans les conditions fixées par instructions prises ou visées par le ministre des finances.
- Des acomptes ou avances peuvent également être consentis aux fournisseurs et entrepreneurs dans les conditions qui sont fixées par décret.

- Aucune stipulation d'intérêt ou de commission de banque ne peut être consentie au profit d'entrepreneurs, fournisseurs ou régisseurs, à raison d'emprunts temporaires ou d'avances de fonds pour l'exécution et le paiement des services.
- Sous réserve des dispositions concernant les régies, aucun ordre de recette ou de paiement ne peut être émis sans engagement et liquidation préalables.
- Le règlement d'une dépense doit intervenir au profit du véritable créancier ou de son représentant qualifié
- Lorsque la créance fait l'objet d'oppositions, saisies-arrêts, cessions, délégations, nantissements ou transports, le comptable assignataire est tenu de remettre aux parties intéressées, sur leur demande, un extrait ou un état desdites oppositions ou significations.
- Toute somme retenue, en vertu de ces empêchements, est prise en dépôt par le comptable à un compte de trésorerie, à l'exclusion des sommes retenues au titre des nantissements des marchés publics, qui sont réglées directement au bénéficiaire du nantissement.

D. La gestion des crédits

Les virements de crédits

- Le virement de crédits permet de modifier, en cours d'année, la répartition des crédits telle qu'elle résulte de budget annuel; il consiste à prélever des crédits sur une rubrique pour accroître le montant d'une autre rubrique.
- Il s'agit là d'un assouplissement majeur du principe de la spécialité des crédits consacré dans notre droit budgétaire.
- Pour l'Université cet assouplissement est prévu par l'article 5 de l'arrêté du 17 mai 2005 portant organisation financière et comptable des universités
- L'article 5 de l'arrêté du 17 mai 2005 permet des virements aussi bien au niveau du budget d'exploitation qu'au niveau du budget d'investissement
- Ces virements de crédits peuvent être effectués soit de chapitre à chapitre, à l'intérieur d'un même budget, soit à l'intérieur du même chapitre
- La procédure de virement des crédits diffère selon qu'il s'agit du budget d'exploitation ou du budget d'investissement

Virement de crédits du budget d'exploitation

- Les virements de crédits du budget d'exploitation obéissent à une procédure de plus en plus souple selon qu'il s'agit d'un virement de chapitre à chapitre, d'article à article à l'intérieur d'un même chapitre du budget d'exploitation ou de paragraphe à paragraphe à l'intérieur d'un même article.
- Les virements opérés à l'intérieur du budget ne peuvent s'effectuer qu'au cours de l'exercice concerné.
- Les virements de crédits **de chapitre à chapitre, à l'intérieur du budget d'exploitation** peuvent être effectué par décision du Président soumise à l'approbation du Ministre des Finances
- Les virements de crédits **d'article à article à l'intérieur d'un même chapitre du budget d'exploitation**, peuvent être effectués par décision du Président après visa du Contrôleur d'Etat
- Les virements de crédits **de paragraphe à paragraphe à l'intérieur d'un même article** peuvent être effectués **par le Président de l'Université**.

Les virements de crédits du budget d'investissement,

- Les virements de crédits du budget d'investissement sont effectués selon des procédures plus formalisées que les virements des crédits du budget d'exploitation.
- Tout virement de crédit au budget d'investissement nécessite le recours au Ministre des finances.
- Les virements de chapitre à chapitre, à l'intérieur du budget d'investissement, suivent la même procédure d'approbation que le budget initial. (approbation du conseil d'université et du ministre des finances)
- Les virements à l'intérieur d'un même chapitre du budget d'investissement, sont effectués par le Président de l'Université après accord du Ministre des Finances.

IV. Contrôle de l'exécution des budgets de l'Université

- A. Les contrôles financiers
- B. Le contrôle juridictionnel : la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables de l'Université

L'exécution du budget des universités est soumise à une multitude de contrôles: Contrôle administratif : IGF, MF, Contrôles financiers, Audits, Contrôle juridictionnel et contrôle de la gestion...


Nous nous intéresserons surtout aux contrôles systématiques, en raison de l'impact de ces contrôles sur la responsabilité des acteurs de l'exécution de la dépense de l'Université :

- ✓ **Le contrôle financier**
- ✓ **Le contrôle juridictionnel**

A. Les contrôles financiers

- Les établissements publics sont soumis à un contrôle préalable qui est exercé par le ministre chargé des finances, un contrôleur d'Etat et un trésorier payeur,
- Ces contrôles s'inscrivent dans le cadre du modèle traditionnel de gestion publique axée sur la régularité et centrée sur les moyens;
- C'est un contrôle axé sur la consommation des moyens au point de vue de la disponibilité et de la régularité,

Les contrôles du ministre des finances

- Les décisions du conseil d'Université ne sont définitives qu'après leur approbation par le ministre chargé des finances :
 - ✓ les budgets ;
 - ✓ les états prévisionnels pluriannuels ;  le statut du personnel ;
 - ✓ l'organigramme fixant les structures organisationnelles et leurs attributions ;
 - ✓ le règlement fixant les règles et modes de passation des marchés ;
 - ✓ les conditions d'émission des emprunts et de recours aux autres formes de crédits bancaires, telles qu'avances ou découverts ;
 - ✓ l'affectation des résultats.
- Sauf dérogation accordée par le ministre chargé des finances, les fonds disponibles des établissements publics sont déposés au Trésor.
- Le ministre chargé des finances fixe l'organisation financière et comptable des établissements publics.
- Il arrête les procédures de préparation, d'adoption et de visa des budgets et états prévisionnels pluriannuels, les modalités de tenue de la comptabilité de l'ordonnateur, les diligences devant être effectuées par le contrôleur d'Etat ainsi que les registres et autres supports devant être tenus par le trésorier payeur

Contrôles exercés par le contrôleur d'Etat

- Les contrôleurs d'Etat auprès des Universités sont nommés par arrêté du ministre chargé des finances parmi les fonctionnaires relevant du département des finances.
- La durée maximum d'exercice de la fonction de contrôleur d'Etat auprès du même organisme est de quatre ans.

- Il exerce ses attributions dans le cadre de la loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.
- Il est tenu d'accomplir sa mission selon les normes et diligences édictées par le Ministère des Finances.
- Le contrôleur d'Etat assiste, avec voix consultative, aux séances du conseil de l'Université
- Il dispose d'un droit de communication permanent et peut effectuer, à tout moment, sur pièces et sur place, toutes vérifications et tous contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer toutes les pièces qu'il estime utiles à l'exercice de sa mission et notamment tous contrats, livres, documents comptables, registres et procès-verbaux.
- Il peut obtenir, sous couvert du ministre chargé des finances, toutes informations utiles à l'exercice de sa mission auprès des tiers qui ont accompli des opérations avec l'Université.
- Il rend compte de sa mission dans un rapport annuel qu'il adresse au ministre chargé des finances et qui est soumis au conseil de l'Université.
- Le contrôleur d'Etat dispose, dans la limite des seuils fixés par le ministre chargé des finances, d'un pouvoir de visa préalable :
 - ✓ sur les acquisitions immobilières,
 - ✓ tous contrats ou conventions de travaux, de fournitures et de services
 - ✓ sur l'octroi de subventions et dons.
- Il exerce également un droit de visa préalable des actes de gestion du personnel dans les établissements publics ne disposant pas d'un statut du personnel
- Les seuils sont déterminés selon l'importance de l'organisme et en fonction du nombre d'opérations concernées et de leur montant.

Les seuils de visa pour les Universités

- Les seuils au delà desquels les dépenses des Universités doivent être soumises au visa préalable du contrôleur d'Etat ont été fixés par la décision du ministre des finances n°2-2128 du 6 mai 2005, aux termes de cette décision les seuils sont:
 - **500 000 DH** pour les marchés de travaux
 - **400 000 DH** pour les marchés de fournitures
 - **400 000 DH** pour les contrats ou conventions de prestation de services
 - **250 000 DH** pour les acquisitions immobilières
 - **30 000 DH** pour les subventions et les dons

- La loi 69-00 tout en reconnaissant au contrôleur d'Etat un pouvoir de visa préalable, ne fixe pas les points de contrôle que le contrôleur d'Etat doit effectuer avant son visa.

- Ces points sont à chercher dans l'article 5 la loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics qui met à la charge du contrôleur d'Etat de s'assurer de:
 - ✓ la conformité du marché aux règles d'appel à la concurrence applicables à l'organisme concerné ;
 - ✓ la régularité des actes relatifs aux acquisitions immobilières, aux conventions passées avec les tiers et aux octrois de subventions ;
 - ✓ la qualité de l'ordonnateur qui a signé les propositions d'engagement de dépenses.

- Il doit également vérifier la régularité des actes relatifs aux recettes lorsque lesdits actes sont soumis à son visa.
- En cas de refus de visa du contrôleur d'Etat , le ministre des finances décide en dernier ressort.
- Le contrôleur d'Etat peut, également, donner son avis sur toute opération relative à la gestion de l'organisme, à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et qu'il fait connaître par écrit, selon le cas, au

ministre chargé des finances, au président du conseil d'administration ou de l'organe délibérant ou à la direction.

Les contrôles exercés par les trésoriers payeurs

- Les trésoriers payeurs sont nommés par décision du ministre chargé des finances parmi les fonctionnaires du ministère des finances.
- La durée maximum d'exercice de la fonction de trésorier payeur auprès du même organisme est de six ans.
- Le trésorier payeur en tant que comptable public est responsable de la régularité des opérations de dépenses, tant au regard des dispositions légales et réglementaires, que des dispositions statutaires et budgétaires de l'Université.
 - ✓ Il doit s'assurer que les paiements sont faits :
 - ✓ au véritable créancier,
 - ✓ sur un crédit disponible
 - ✓ sur présentation de pièces régulières établissant la réalité des droits du créancier et du service fait.
 - ✓ Après le visa préalable du contrôleur d'Etat lorsque ce visa est requis ;
- Ils sont en outre tenus de s'assurer, le cas échéant, de la production d'une réquisition régulière établie par la direction de l'organisme concerné
- Il doit s'assurer du recouvrement des recettes lorsque ledit recouvrement lui est confié
- Toutefois, la responsabilité du trésorier payeur est dégagée lorsque, après avoir adressé un rejet motivé au directeur de l'organisme, il est requis par ce dernier de viser un moyen de paiement. Il est tenu de se conformer à cette réquisition qu'il annexe à l'ordre de paiement. Il en avise sans délai le ministre chargé des finances.
- Le trésorier payeur signe, conjointement avec le Président de l'Université ou son délégué, les moyens de paiement tels que chèques, virements et effets de commerce.

- Pour les établissements publics gérant des régimes de retraite et de prévoyance sociale, des arrêtés du ministre chargé des finances préciseront, pour chaque organisme, les limites des attributions du trésorier payeur.
- Le trésorier payeur peut être habilité, par arrêté du ministre chargé des finances, à effectuer un contrôle des recettes.
- Les moyens en personnel et en matériel que le ministre chargé des finances jugera nécessaires à l'accomplissement de la mission du contrôleur d'Etat, du commissaire du gouvernement et du trésorier payeur sont mis à leur disposition par l'organisme auprès duquel ils sont nommés.

B. le contrôle juridictionnel

- L'exécution du budget de l'Université est soumis à un contrôle juridictionnel exercé par la Cour des comptes.
- Le contrôle des acteurs d'exécution du budget de l'Université (Responsabilité des ordonnateurs, contrôleurs et comptables publics) suite à la loi n° 61-99 relative à cette responsabilité et de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières
- **La cour des comptes est chargée d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution des lois de finances.**
 - ✓ Elle s'assure de la régularité des opérations de recettes et de dépenses des organismes soumis à son contrôle en vertu de la loi et en apprécie la gestion.
 - ✓ Elle sanctionne, le cas échéant, les manquements aux règles qui régissent lesdites opérations.
- La cour des comptes vérifie et juge les comptes présentés par les comptables publics, sous réserve des compétences dévolues en vertu de la présente loi, aux cours régionales des comptes, désignées dans la suite du texte par les cours régionales.
- Elle exerce également une fonction juridictionnelle en matière de discipline budgétaire et financière
- Elle contrôle la gestion des organismes relevant de sa compétence
- Elle statue sur les appels formés contre les jugements prononcés à titre définitif par les cours régionales.

- Elle exerce une mission permanente de coordination et d'inspection vis-à-vis des cours régionales.
- La cour vérifie les comptes des services de l'Etat ainsi que ceux des établissements publics et des entreprises dont le capital est souscrit exclusivement par l'Etat ou des établissements publics ou conjointement par l'Etat, des établissements publics et des collectivités locales, lorsque ces organismes sont dotés d'un comptable public.
- Pour les établissements publics, les comptables publics sont tenus de produire annuellement à la cour une situation comptable des opérations de recettes, de dépenses et de trésorerie exécutées par leurs soins, dans les formes prévues par la réglementation en vigueur.
- Les pièces justificatives de recettes et de dépenses peuvent être vérifiées sur place.

- Les pièces justificatives des recettes et des dépenses produites à l'appui du compte ou tenues sur place à la disposition de la cour sont celles prévues par les lois et règlements en vigueur et par les nomenclatures établies par le ministre chargé des finances.

- En outre, les ordonnateurs, les contrôleurs et les comptables publics peuvent faire parvenir à la cour, par la voie hiérarchique, toutes observations qui leur paraissent propres à l'éclairer dans l'examen des



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



AuditUM

Audit et Contrôle Interne à
l'Université Marocaine

UNE APPROCHE THÉORIQUE A LA FORMALISATION DES PROCÉDURES

Kenitra, 28-29 Mars



UNE APPROCHE THÉORIQUE A LA FORMALISATION DES PROCÉDURES

- INTRODUCTION
- LES PROCESSUS
- LES PROCÉDURES
 - Définition de la procedure
 - Référentiel des procédures
 - Fiche de la procédure



INTRODUCTION

Avant de commencer à définir les procédures, il est nécessaire d'établir le contexte dans lequel nous nous trouvons lorsque nous parlons des procédures, et cela nous amène à des concepts tels que la qualité totale, l'amélioration continue, les processus et les procédures.

La qualité totale est une philosophie, une stratégie, une façon de travailler qui est axée sur le client et couvrant tous les aspects de l'organisation et l'ensemble de la structure de l'organisation.

Si la qualité total est axée sur le client (utilisateurs en general), il faut connaître, si bien, qui sont nos clients (les groups d'intérêt de l'organisation), c'est-à-dire: les fournisseurs et les clients, les autres administrations, le personnel, etc.



INTRODUCTION

L'amélioration continue est la conséquence de l'engagement à faveur de la qualité totale; mais pour ça, nous devons être clairs sur ce qui doit être amélioré et ça nous amène a la définition des processus et des indicateurs de contrôle.

Mais on ne peut pas définir les processus et les indicateurs de contrôle si on ne connait pas l'organisation.

Il est nécessaire, donc, que le personnel connaisse la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.



LES PROCESSUS

Processus: *Système d'activités qui utilise des ressources pour transformer des entrées en sorties dont le résultat final attendu est un produit ou un service.*

Processus stratégiques: *Ils incluent les activités nécessaires pour l'analyse de l'information et la décision stratégique*

Processus clés: *Ils incluent les activités qui sont directement reçues par les utilisateurs*

Processus support: *Ils incluent les activités nécessaires pour que les processus clés fonctionnent*

Niveau des processus: *Le détail dans la désagrégation des processus*

Carte de processus: *La représentation graphique des processus et leur relations*



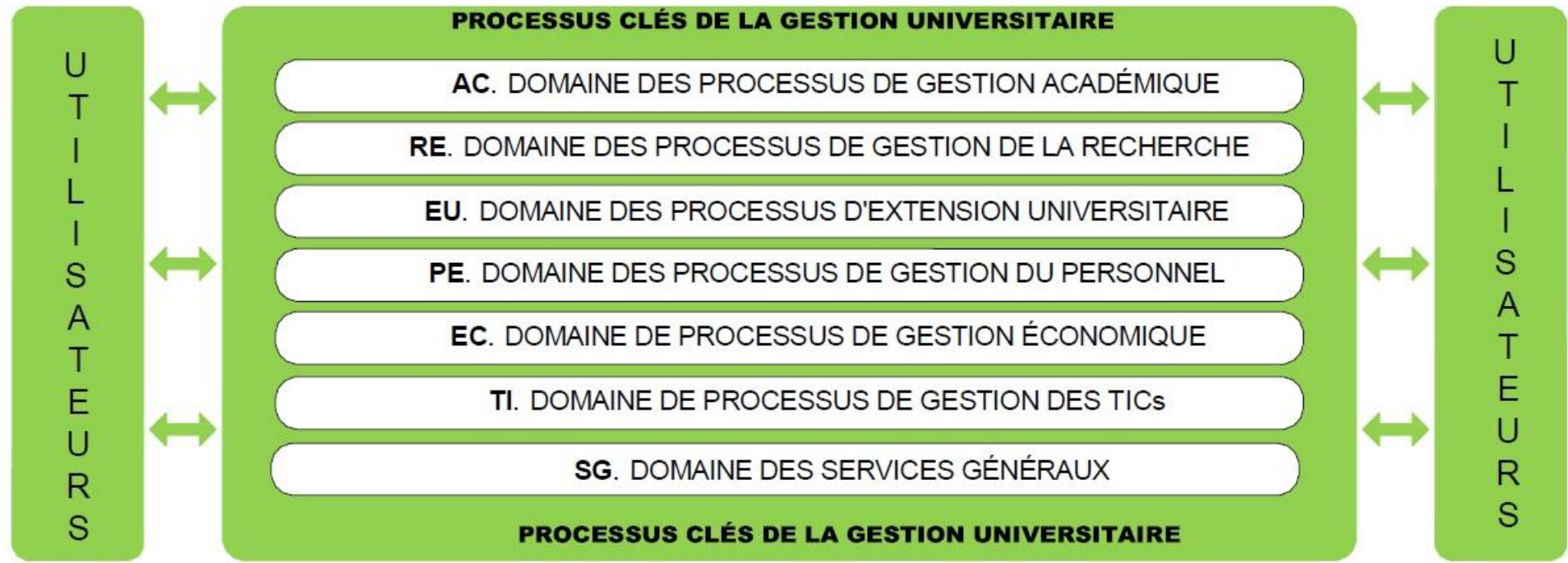
DIRECTION STRATÉGIQUE

DE01
PLANIFICATION STRATÉGIQUE: PLANS OPÉRATIONNELS DE GESTION

GESTION DE LA QUALITÉ ET AMÉLIORATION CONTINUE



PROCESSUS CLÉS DE LA GESTION UNIVERSITAIRE



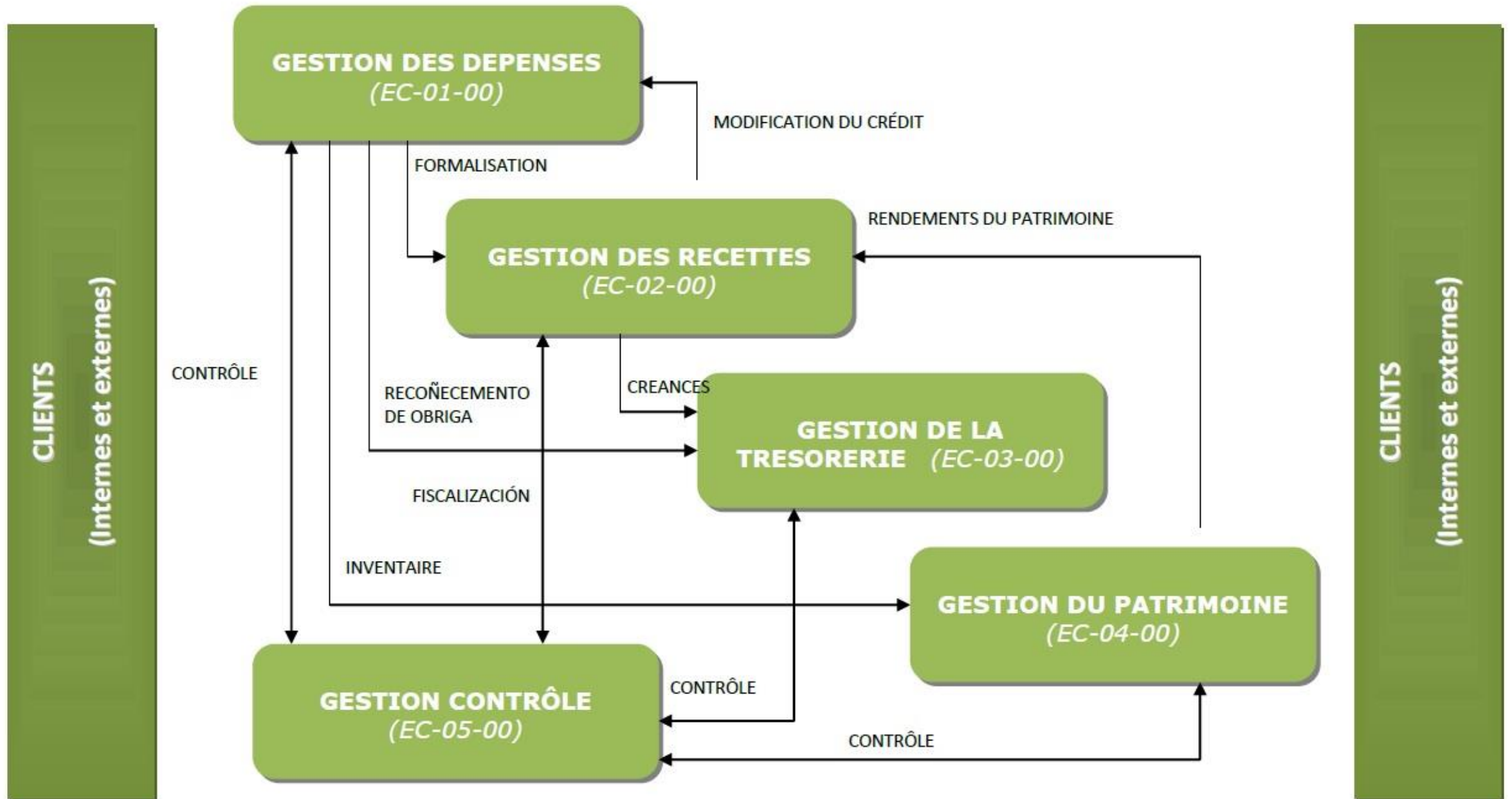
PROCESSUS CLÉS DE LA GESTION UNIVERSITAIRE



GESTION DES RESSOURCES

SCHEMA DU PROCESSUS DE 2eme NIVEAU

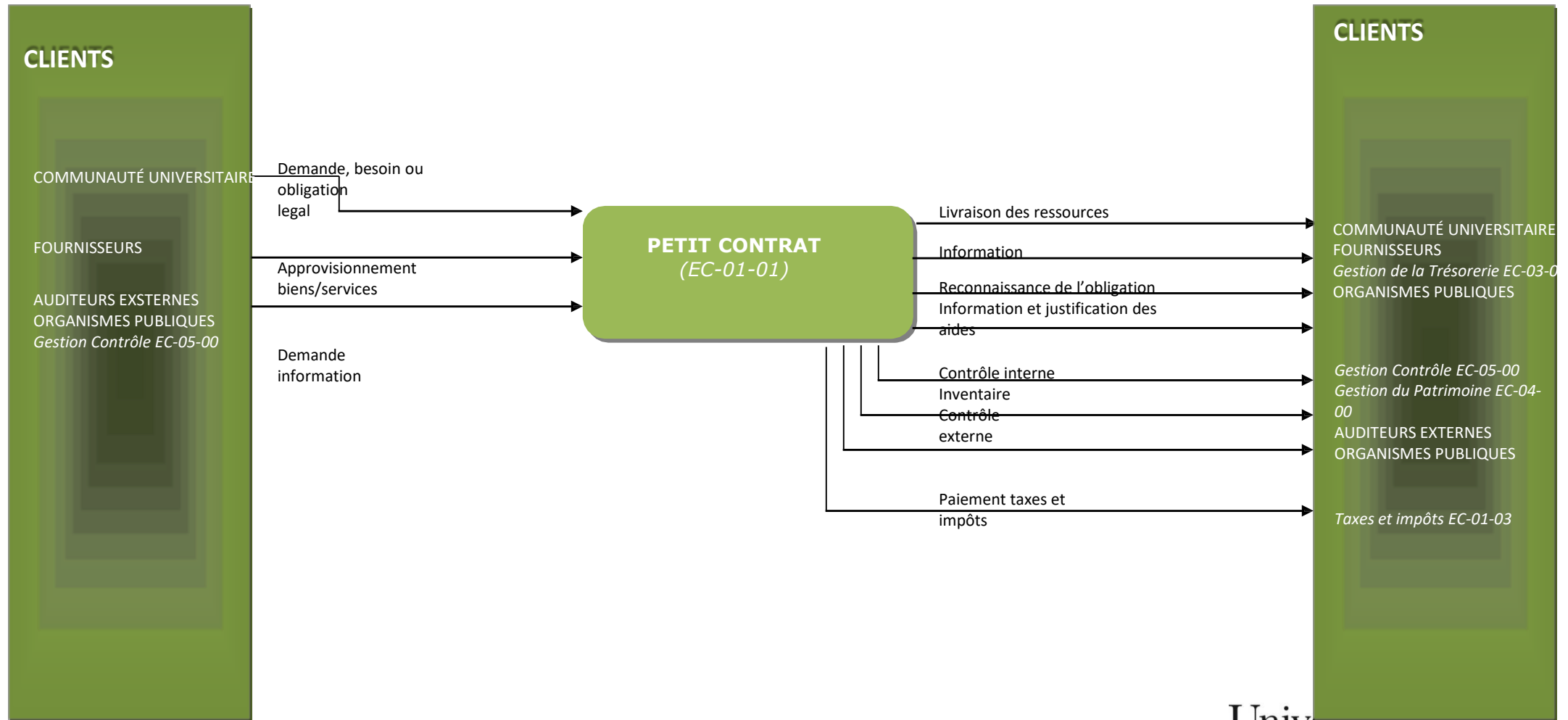
Processus de 1er Niveau associé: **GESTION ECONOMIQUE**





SCHEMA DU PROCESSUS DE 3eme NIVEAU

Processus de 2eme Niveau associé: **GESTION DES DEPENSES (EC-01-00)**





LES PROCÉDURES

La procédure consiste essentiellement à suivre une série d'étapes bien définies qui permettront et faciliteront la réalisation d'un travail de la manière la plus correcte et la plus fructueuse possible parce que l'un des objectifs de suivre une procédure c'est précisément assurer le succès de l'action menée et, plus encore, lorsque plusieurs personnes et entités y participent et qui nécessiteront l'observation d'une série d'étapes bien organisés.

A cet égard, la procédure consiste à suivre certaines étapes prédéfinies pour mener un travail efficace. Leur objectif devrait être unique et facile à identifier.

Procédure signifie agir d'une certaine manière, ou la façon de réaliser une activité (la mise en œuvre).



LES PROCÉDURES

La procédure administrative est la formalisation des actes qui concrétisent l'action administrative pour la réalisation d'un but.

Contrairement à une organisation privée, dans une administration publique, la procédure doit suivre une voie formelle qui constitue la garantie pour les clients / utilisateurs.

La procédure dans une administration publique c'est un outil au service des utilisateurs et c'est la preuve du compromis avec la qualité et l'amélioration continues.



LES PROCÉDURES

Guide pour la définition et l'identification des procédures :

1. Il faut créer une équipe de travail, qui doit établir le tableau de ses rendez-vous. Il est essentiel que le personnel affecté fasse partie de l'équipe de travail.
2. Identification des procédures par processus
3. Identification des services qui participent dans la procédure et en quel moment
4. Législation applicable



LES PROCÉDURES

La fiche de la procédure c'est un document qui contient:

- La dénomination de la procédure et le code
- La description de la procédure
 - Le but
 - Le début et la fin
 - Un résumé de la procédure
- Les services qui participent dans la procédure
- Les normes applicables
- L'identification des documents qui composent le dossier.



LES PROCÉDURES

La structure de la fiche de la procédure doit respecter l'index suivant :

1.Object : POURQUOI?

2. Développement : QUI, QUOI e COMMENT?

Toutes les procédures doivent contenir un diagramme, mais pour garantir la compréhension des activités on peut inclure un texte avec des explications.

3.Documents : Quelques documents qui font partie de la procédure.

4.Conservation des pièces de la procédure



LES PROCÉDURES

Le référentiel des procédures administratives, c'est un document qui contient d'une façon systématique et chronologique l'information fondamentale de chaque procédure, c'est-à-dire:

- La dénomination de la procédure et le code
- Qui peut le demander
- La documentation qui doit être apportée
- Le délai temporel
- La législation applicable
- Les modèles des questionnaires qu'il faut remplir



LES PROCÉDURES

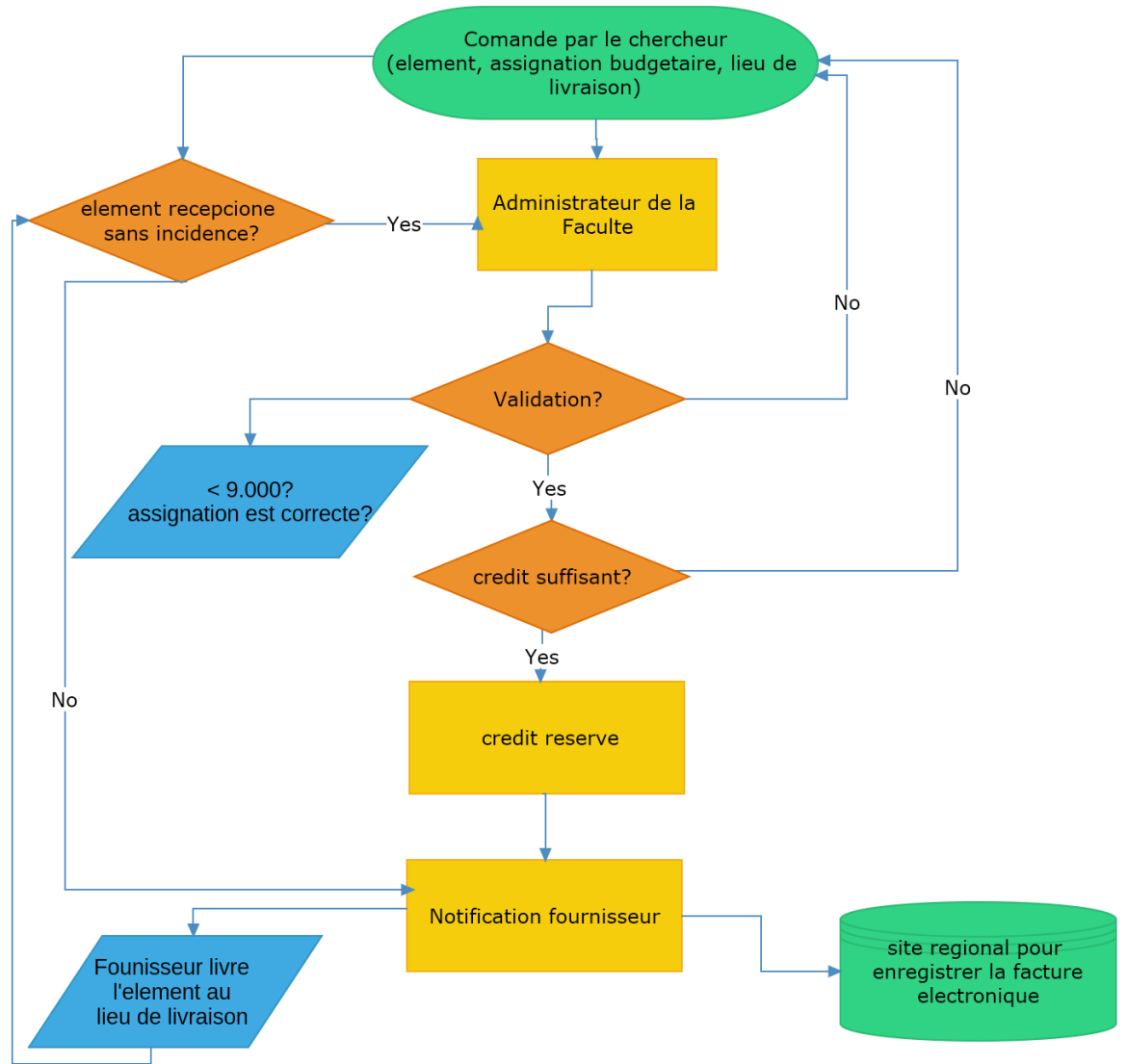
Le référentiel des procédures sert / doit servir à :

- La connaissance par toute l'organisation des procédures et pas seulement par les personnes qui participent dans la procédure
- La standardisation et la normalisation des façons de faire le travail
- L'amélioration de la transparence de la gestion



Achat du moindre montant (<9.000 euros)

Exemple de procédure de l'achat





Audit et Contrôle Interne à l'Université Marocaine (AuditUM)

Project No. 585782-EPP-1-2017-1-ES-EPPKA2-CBHE-SP (2017-2492/001-001).

COMPTE RENDU

FORMATION DU PERSONNEL SUR LES PROCÉDURES DE GESTION FINANCIÈRES ET COMPTABLES FORMALISÉES UNIVERSITÉ IBN TOFAÏL, KÉNITRA (MAROC) (LOT 2.3) 28 et 29 Mars 2019

Emplacement : Présidence de l'Université Ibn Tofaïl.

Jeudi 28 Mars 2019 :

09:00-09:30 Inscription des participants à l'UIT.

09:30-09:45 La formation sur les procédures de gestion financière a débuté avec le mot d'accueil et d'ouverture de M. Kacem SRHIR, de l'Université Ibn Tofaïl, de Mme. Dolores OJEA TRONCOSO, Cheffe comptable à l'Université de Vigo et de Mme. Eva GAREA OYA, Technicienne Supérieure et Coordinatrice Technique du projet à l'UVigo, qui ont souhaité les assistants deux journées pleines et fructueuses.

09:45 Un tour de table a permis la présentation de chaque assistant, pour mieux connaître le profils de chaque participant.

10:10 A continuation, Mme. Dolores OJEA a ouvert la conférence sur la formalisation des procédures en réalisant une présentation sur l'approche théorique à la formalisation des procédures (voir présentation).

10:45-11:30 La présentation de Mme. OJEA a été suivie par un exemple pratique des procédures de gestion, introduit et expliqué par Mme. Ángeles CASTAÑO TORO et Mme. Sandra MARTÍN PINILLO, de l'Université Autonome de Madrid, qui ont accompagné les assistants par Skype et qui ont défini la structure d'une procédure et les différences entre les types des procédures.

M. Hamid AJANA, de l'Université Privée de Marrakech, a eu 3 questions, sur les sujets suivants :

1. l'implication des responsables, plus concrètement, si les responsables des services économiques sont impliqués dans l'élaboration et le respect des procédures. Mme. Castaño et Mme. Ojea ont confirmé ce point, en soulignant que les organes de direction sont les premières à confirmer ces procédures.

2. la mise en oeuvre : s'il y a un plan de communication interne et combien de temps il a pris de rédiger les procédures. Mme. CASTAÑO TORO a indiqué qu'à l'UAM ce plan et la rédaction des procédures est encore en marche. Mme. OJEA et Mme. GAREA ont commenté que, dans le cas de l'UVigo, cette démarche a pris une année et demie.

3. la résistance et les difficultés pour mettre en place les procédures. Mme. CASTAÑO

TORO a commenté qu'à l'UAM, ils ont rencontré beaucoup d'opposition et que c'était la deuxième fois qu'ils essayent de mettre en place les procédures. A Uvigo, c'était la première fois mais il y avait aussi beaucoup de résistance au changement.

Mme. GAREA a commenté que l'UVigo a préparé des groupes de travail pour connaître le travail quotidien de chaque département pour écrire les procédures et comment les changer.

Mme. Fatima AHEKKAD, de l'Université Moulay Ismail, a demandé si les processus ou procédures se réalisent au niveau central ou par facultés. L'Uvigo et l'UAM ont indiqué que c'est un système central.

11:30 Pause café

12:00-12:30 Les collègues de l'Université Hassan Premier de Settat, M. Rachid HANOUN et M. Hamid EL AZHARI, ont fait une présentation du référentiel organisationnel (lot 1.3.) (voir présentation).

M. Mustapha BOUKHARFIEN, de l'Université Abdelmalek Essaadi, a souligné que ce que est rédigé n'existe pas actuellement, mais il peut être adapté. Il faut faire un suivi du travail et élaborer un petit guide d'utilisation du référentiel.

12:30-13:00 A continuation, le référentiel juridique (lot 1.2.) a été présenté par Mme. Zoubida CHAJARA, de l'Université Hassan Premier Settat (voir présentation).

Mme. Karima Al Jattari, de l'Université Mohammed V Rabat, a demandé si c'était la version finale. Mme. Zoubida CHAJARA a clarifié que chaque fois que les lois changent, le référentiel juridique sera mis à jour.

M. Mustapha BOUKHARFIEN, de l'UAE, a indiqué que ce que a été présenté, c'est le fond des textes juridiques ; le référentiel est un outil de travail, « un bijou ».

S'il y a des changements, on doit les faire sur le portail, par les utilisateurs de ce référentiel, contacter le responsable du service et réaliser le changement.

13:00-14:00 Conférence sur le rôle des procédures pour l'amélioration et maîtrise du travail. *La formalisation des tâches en procédures : un moyen indispensable pour l'amélioration des performances.* M. Hamid AJANA, Université Privée de Marrakech (voir présentation).

M. AJANA a débuté sa présentation en évoquant bon travail et la raison pour laquelle on travail, ce que c'est un travail de qualité et ce que les procédures vont apporter pour améliorer les performances. Il a lancé une question à tous les assistants : est-ce que vous maîtrisez votre travail, êtes-vous compétent dans votre travail ?

Aussi, il a indiqué que s'il y a un outil nouveau de gestion, on doit s'adapter ; quand même, les premiers à résister ce sont les enseignants.

Faire bien le travail et l'améliorer.

M. AJANA a parlé aussi sur le besoin d'un manuel des procédures, en soulignant qu'un manuel de ce type est un outil de management qui permet la maîtrise et l'amélioration de l'ensemble des activités réalisées dans l'organisme concerné.

Si nous ne sommes pas contrôlés, comment améliorer ?

Il a indiqué la procédure est une manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus et à continuation, il a présenté les conséquences graves de l'absence de la procédure formalisée et l'utilité des procédures écrites (voir présentation). M. AJANA a aussi présenté et proposé un outil qui peut être appliqué pour évaluer les compétences et la qualité du travail : D.E.F.I., élaboré par un expert de Montpellier. M AJANA a fini sa présentation en décrivant les 14 caractéristiques de la qualité du travail, tel qui suit :

- Efficacité
- Efficience
- Rentabilité=utilité
- Précision

- Ordre
- Organisation
- Responsabilité
- Discipline
- Conscience professionnelle
- Formalisation des activités
- Harmonie=travail d'équipe
- Autocontrôle
- Travail agréable
- Innovation

Une personne qui fait un bon travail doit :

- Etre capable de **décrire** (oralement) son travail
- Etre capable d'**écrire** une description précise et concise de son travail
- Etre capable de **faire** son travail (ce qu'il a décrit et ce qu'il a écrit)
- Etre capable d'**innover** (améliorer son travail)

M. AJANA a conclu que l'objectif du management c'est la satisfaction des exigences.

14:00 La première journée de la formation est finie avec un tour de table, à travers lequel les assistants ont donné leur avis et ont félicité les orateurs pour leurs présentations. La journée a été clôturée par l'allocution de Mme. Eva GAREA OYA, de l'Université de Vigo.



Vendredi 29 Mars 2019 :

09:30 Rencontre à l'UIT.

09:30-10:30 M. Mohamed BOUKHARFIEN (UAE) et M. Kacem SRHIR (UIT) ont démarré la deuxième journée de la formation avec une exposition sur l'utilisation, l'implémentation et l'amélioration des procédures (voir présentation : Les principes de la gestion budgétaire des Universités Marocaines).

10:30-11:00 Mme. Karima AL JATTARI et M. Mohamed BACHISSE, de l'Université Mohammed V Rabat, ont présenté le Manuel des procédures de gestion financière et comptable (lot 2.2.). Les assistants ont demandé s'il y a eu de résistance à ce nouveau manuel. Mme. AL JATTARI et M. BACHISSE ont commenté que c'est toujours un travail à continuer et à mettre à jour.

11:00-11:30 Pause café

11:30-13:00 Après la pause café, les assistants marocains ont organisé un atelier pour rédiger ensemble un cas pratique. Six équipes, modérées par M. Mustapha BOUKHARFIEN, de l'UAE et par Mme. Dolores OJEA TRONCOSO ont préparé ensemble une procédure commune pour l'ensemble des universités du consortium.

13:00 A la fin de la journée, Mme. GAREA OYA et Mme. OJEA TRONCOSO ont conclu que la formation a représenté une grande opportunité pour les partenaires marocains de mettre en commun les procédures de gestion administrative et pour former le personnel présent dans les processus et procédures à utiliser dans le domaine administratif et comptable.



LISTE DES ASSISTANTS

FORMATION DU PERSONNEL SUR LES PROCÉDURES DE GESTION FINANCIÈRES ET COMPTABLES FORMALISÉES UNIVERSITÉ IBN TOFAÏL, KÉNITRA (MAROC) (LOT 2.3) 28 et 29 Mars 2019

	Nom	Institution
1.	M ^{re} Dolores OJEA TRONCOSO	UVIGO
2.	Eva GAREA OYA	UVIGO
3.	Lorena Diana GATEA	UVIGO
4.	Kacem SRHIR	UIT
5.	Abdelkader ANOUR	UIT
6.	Outmane EL BAKKALI	UIT
7.	Rkia OUNIR	UIT
8.	Hanae NASRI	UIT
9.	Jouhaina BENYOUSS	UIT
10.	Hatim EL KEBDANI	UIT
11.	Hafsa NABATE	UIT
12.	Fatiha BELFKIH	UIT
13.	S. Eddine DOUKKALI	UIT
14.	Sraidi SOUKAINA	UIT
15.	Hanae HAAROUSSI	UIT
16.	Aghay MOHAMED	UIT
17.	Mohammed L'bachid EL KBIACH	UAM
18.	Mustapha BOUKHARFIEN	UAM
19.	Safae EL HADRI	UAM
20.	Harrak ABDELHAY	UAM
21.	Hamid AJANA	UPM

22.	Fatima AHEKKAD	UMI
23.	Sanae EL FILALI	UMI
24.	Moulay Ali RACHIDI	UMI
25.	Mohamed Amine RETHMI	UMI
26.	Aissam OUZELMAT	UMI
27.	Najib SAHBI	UMI
28.	Mohamed BACHISSE	UM5R
29.	Karima AL JATTARI	UM5R
30.	Nabila EL HAILOUCH	UM5R
31.	Nihal FERHAN	UM5R
32.	Fatiha BERTAL	UM5R
33.	Achraf BELLAOUCHOU	UM5R
34.	Nawal HARNAFI	UM5R
35.	Abdelkbir IMMA	UH1
36.	Zoubida CHAJARA	UH1
37.	Rachid HANOUN	UH1
38.	Hamid EL AZHARI	UH1
39.	Abdelaziz BENLAHSEN	(MESFCRS)
40.	Fatima ESSEBBAR	(MESFCRS)
41.	Hassane EL BABIDI	(MESFCRS)

