

Mastère spécialisé en contrôle de gestion

Titre du mémoire :

Le système budgétaire de l' Agence Urbaine
de Casablanca, cas de la Mosquée Hassan II :
analyse, critiques et recommandations

Réalisé par khalid MAFTOUH

Encadré par Mr BIAD

Octobre/2006

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur BIAD qui m'a encadré et qui n'a ménagé aucun effort pour me faire part de ses remarques et suggestions.

Mes remerciements s'adressent aussi, au Directeur de l'Administration de la Mosquée Hassan II et le Trésorier payeur pour leur soutien et leurs conseils.

Merci aux membres du jury, qui ont bien voulu assister à la soutenance de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	5
Partie I : Présentation de l'Administration de la Mosquée Hassan II et son système actuel de budgétisation.....	10
Chapitre I : Présentation de l'Agence Urbaine de Casablanca et l'Administration de la Mosquée Hassan II.....	11
1) La création de l'Agence Urbaine.....	11
2) Les attributions de l'Agence Urbaine.....	11
3) L'organisation structurelle.....	12
4) L'administration de la Mosquée Hassan II, structure mise en place par l'A.U.C.....	13
5) Présentation de la Mosquée Hassan II.....	13
6) L'organigramme de la Mosquée Hassan II.....	14
Chapitre II : Analyse critique du système actuel de budgétisation de la Mosquée Hassan II.....	15
1) La procédure de budgétisation utilisée par la méthode	15
1.1) Définition du budget.....	15
1.2) Les règles d'or du budget.....	15
1.3) L'objectif du système mis en place.....	16
1.4) Critiques.....	16
1.5) La méthode de budgétisation.....	17
1.5.1) L'approche incrémentale.....	17
1.5.2) Les limites de la méthode.....	17
2) Analyse critique de la préparation du budget.....	18
2.1) Budget des recettes.....	18
2.1.1) La subvention de la commune urbaine.....	18
2.1.2) La subvention du Ministère du Habouss et affaires islamiques.....	18
2.1.3) Les produits accessoires et produits financiers.....	18
2.1.4) Les recettes des visites guidées payantes.....	19
2.1.5) Prévision des recettes des visites guidées payantes.....	20
2.2) Budget des dépenses.....	21
2.2.1) Budget des matières et fournitures consommables.....	21
2.2.2) Budget des travaux, fournitures et services extérieurs.....	22
2.2.3) Budget des frais du personnel.....	25
2.2.4) Budget des impôts et taxes.....	26
2.2.5) Budget de la TVA.....	26
2.2.6) Budget des dotations aux amortissements.....	26
2.3) Budget des investissements.....	27
2.3.1) La budgétisation des investissements.....	31

Partie II	: Proposition d'un nouvel système basé sur la budgétisation par centre de responsabilité.....	33
Chapitre I	: Le budget par centre de responsabilité.....	34
1)	L'approche participative.....	34
2)	Les objectifs assignés au système budgétaire.....	34
3)	Type de centre de responsabilités dans l'Administration de la Mosquée Hassan II...	35
4)	Activités et missions des centres de responsabilité.....	35
4.1)	Division administrative.....	36
4.2)	Division de la maintenance des équipements.....	36
4.3)	Division des grands travaux.....	37
4.4)	Division de la gestion et de l'exploitation.....	38
Chapitre II	: Les plans d'action par centre de responsabilité.....	41
1)	Le plan annuel	41
1.1)	La phase de définition des objectifs.....	41
1.2)	La phase de négociation et fixation des objectifs.....	41
1.3)	La phase de construction du plan annuel.....	42
1.4)	Le document de synthèse.....	42
2)	L'évolution de la démarche : le passage d'une logique de résultat à une logique de moyens.....	42
2.1)	Budget traditionnel.....	43
2.2)	Budget basé sur la logique des résultats.....	43
2.3)	La démarche.....	43
2.4)	Lettre de cadrage de la Direction de la Mosquée Hassan II.....	44
2.5)	Les leviers d'action.....	45
3)	L'externalisation.....	46
4)	Plan d'action annuel (Budget).....	47
5)	Etats de synthèse.....	55
6)	Indicateurs	62
7)	Tableau de bord pour suivre les marchés.....	65
8)	Le contrôle budgétaire.....	68
Conclusion		71
Bibliographie		72

Introduction

Il est communément admise qu'il n'existe pas un contrôle de gestion dont les méthodes seraient adaptées à toutes les organisations, entreprises ou administrations, le contrôle de gestion doit notamment s'adapter aux particularités des missions (leur contenu, leurs enjeux, leurs facteurs de réussite), prendre en compte les objectifs que lui assignent les dirigeants de l'organisation et intégrer le contexte environnemental, ce principe général vaut aussi pour les administrations de l'Etat.

La première des spécificités du contexte propre aux administrations de l'Etat que doit prendre en compte le contrôle de gestion est que celles-ci ne sont en général pas soumises à la concurrence.

Les administrations d'Etat et leurs services déconcentrés se situent dans une logique largement différente : leurs services sont non marchands, ils se situent pour la plupart dans un contexte non concurrentiel, leur cadre de fonctionnement est spécifique et fixé dans de multiples textes législatifs et réglementaires, ils sont rattachés aux autorités politiques, leurs ressources viennent prioritairement du budget de l'Etat

A la place de la régulation par le marché, on a donc une régulation, par les textes, les autorités politiques et les ressources budgétaires. Cela situe déjà quelque acteurs majeurs. S'y ajoutent quasi universellement les organisations syndicales et associations représentatives des différentes catégories de personnel, ainsi que les acteurs politiques locaux. Ensuite, le poids des autres acteurs, va beaucoup dépendre de chaque contexte, leur identité et leur nombre étant par ailleurs extrêmement variables.

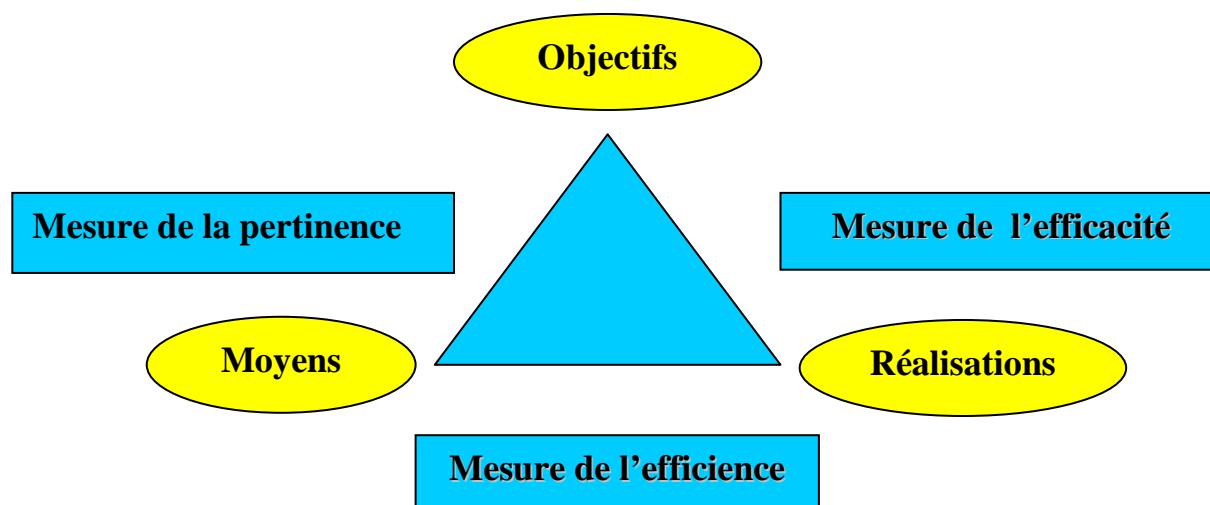
Dans ce contexte particulier, le contrôle de gestion permet néanmoins d'introduire la culture de la performance par la définition d'objectifs à atteindre et la mesure des réalisations.

Comme outil de pilotage, le contrôle de gestion est une démarche continue. Il permet de préparer l'action en amont, par exemple par l'élaboration du budget, en aidant à la fixation des objectifs et à l'allocation des moyens.

En cours d'action, le contrôle de gestion permet de prendre des mesures correctives nécessaires. En fin d'action, il permet notamment de mesurer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et à quel coût.

La possibilité de corriger la trajectoire en cours d'action est un apport essentiel du contrôle de gestion : plutôt que de constater à posteriori que les objectifs n'ont pas été atteints, il est en effet préférable de constater en cours d'action les écarts éventuels et de corriger la trajectoire pour tendre malgré tous vers les objectifs initialement fixés.

Pour mieux comprendre le rôle du contrôle de gestion, il est possible de faire référence au triangle de contrôle de gestion. Ce schéma met en relation les moyens alloués au gestionnaire, les objectifs qui lui sont fixés et les réalisations en fin d'exercice.



La pertinence se définit comme le rapport entre les objectifs et les moyens qui leur sont consacrés. La pertinence relève d'une décision typiquement politique. L'efficience est le rapport entre les moyens et les réalisations. L'efficience constitue la première dimension de la performance. L'efficacité mesure le rapport entre les objectifs initialement fixés et les réalisations. Ces réalisations concernent notamment le résultat final de l'action des administrations et le niveau de qualité atteint, qui sont avec l'efficience les deux autres dimensions de la performance.

Cette thèse s'articule autour de la notion du système budgétaire compris dans son acception large comme un outil de prévision chiffré des éléments correspondant à un programme d'action et comme un outil de pilotage à la disposition des managers de l'Agence urbaine de Casablanca et de l'Administration de la Mosquée Hassan II, qui s'est vu confiée la gestion et la maintenance de ce patrimoine architecturale unique dans son genre.

L'objet de cette thèse est d'analyser le système budgétaire tel qu'il se présente dans l'Administration de la Mosquée Hassan II, (ses insuffisances, ses lacunes et ses limites), puis proposer une méthode de budgétisation qui, à notre sens, semble plus appropriée pour répondre aux besoins du contrôle de gestion

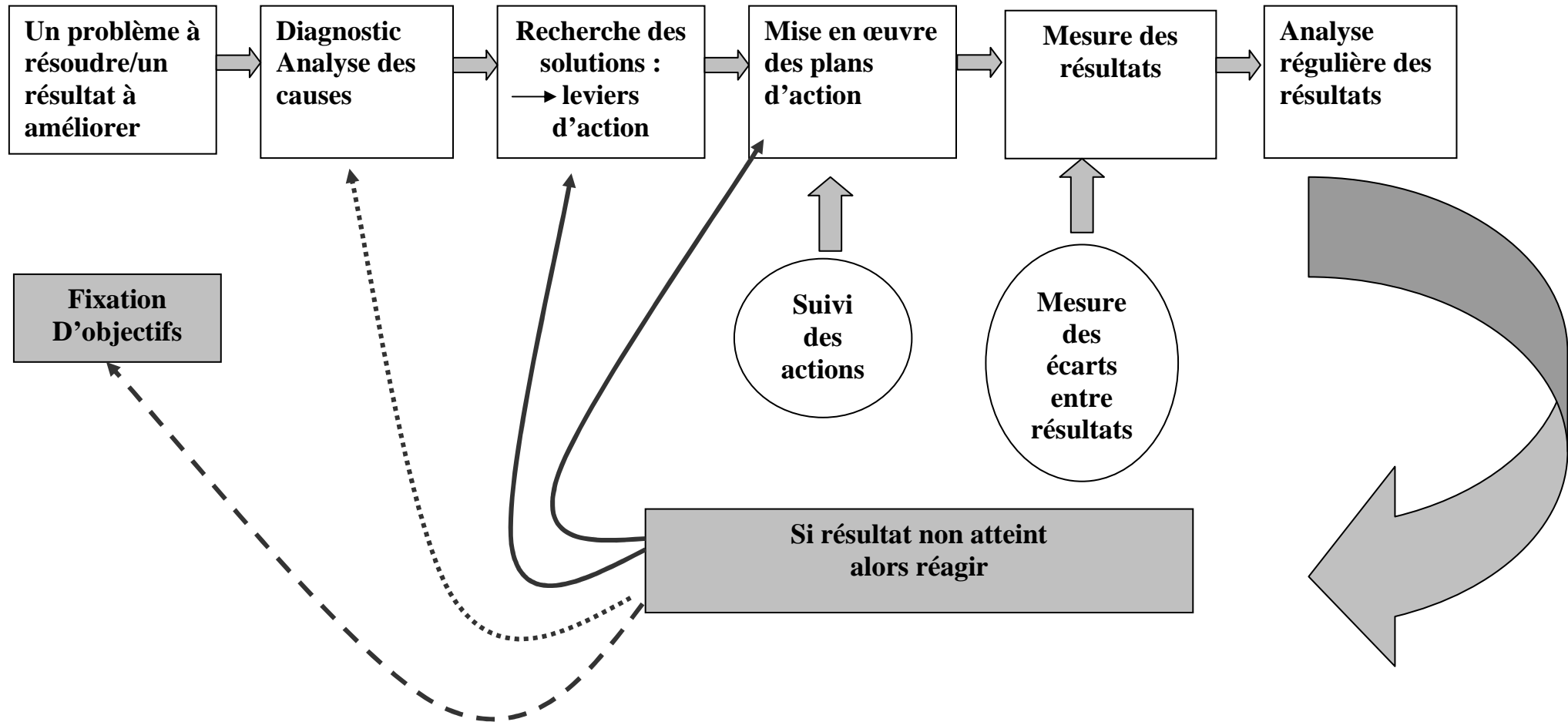
Pour ce faire, nous allons organiser notre approche autour de deux parties :

Une première partie aborde la présentation de l'Administration de la Mosquée Hassan II en faisant ressortir la fonction dont elle est investie, l'organisation structurelle ainsi qu'un aperçu sur l'édifice dont elle a la gestion et la maintenance (dimension culturel et social et les revenus qu'il génère), puis une analyse critique du système budgétaire mis en place, nous traitons l'approche incrémentale comme méthode de budgétisation adoptée par la Mosquée Hassan II, appuyée par une analyse en détail des composantes du budget de fonctionnement, d'équipement, et le budget des recettes.

Une deuxième partie aborde une méthode de budgétisation plus pertinente, de nature à pallier aux insuffisances de la première et combler ses lacunes, à savoir la méthode de budgétisation par centre de responsabilités (BCP) et le plan d'action annuel qui en découle.

Le choix de cette méthode se justifie par le fait qu'il semble se marier le mieux avec les besoins du contrôle de gestion.

Piloter la performance



Partie I

Présentation de l'Administration de la Mosquée Hassan II et son système actuel de budgétisation

L'objet de cette partie est de présenter, en premier lieu, l'administration de la Mosquée Hassan II en faisant ressortir la fonction dont elle est investie, l'organisation structurelle ainsi qu'un aperçu sur l'édifice dont il a la gestion et la maintenance (dimension culturel et social et les revenus qu'il génère), puis, en deuxième lieu, une analyse critique du système budgétaire mis en place, nous traitons l'approche incrémentale comme méthode de budgétisation adoptée par la Mosquée Hassan II appuyée par une analyse en détail des composantes du budget de fonctionnement, d'équipement et le budget des recettes.

CHAPITRE I

Présentation de l'Agence Urbaine de Casablanca et l'Administration de la Mosquée Hassan II

1 La création de l'Agence Urbaine

Créée par dahir portant loi n° 1-84-188 du 9 octobre 1984, l'Agence Urbaine est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placée sous la tutelle du Ministère de l'intérieur.

2 Les attributions de l'Agence Urbaine

- Un observatoire chargé de rassembler toutes les données en évolution constante, indispensable au suivi du développement harmonieux de la ville.
- Assurer la programmation des équipements, des activités et des logements.
- Elaborer les documents d'urbanisme.
- Participer au contrôle des réalisations.

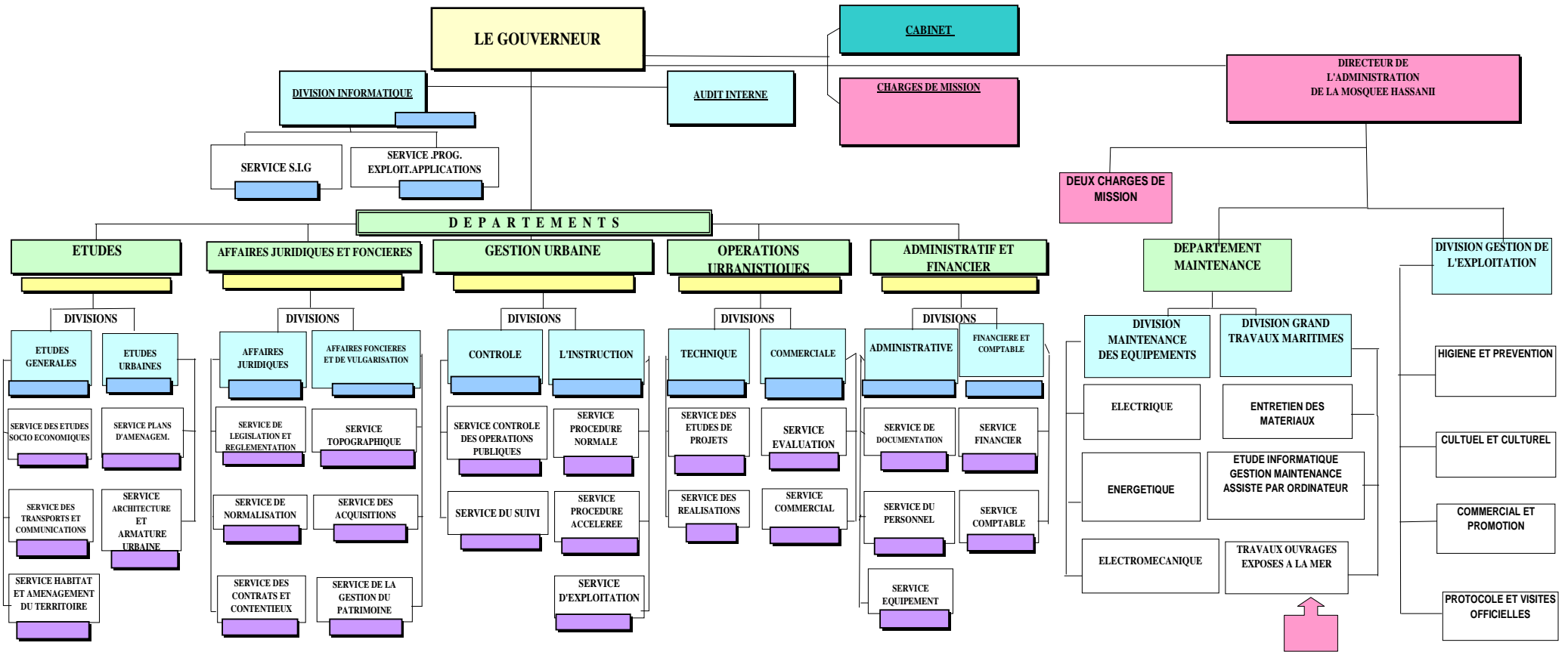
Aujourd'hui l'Agence Urbaine est entrain d'élaborer un nouveau schéma directeur d'aménagement urbain du Grand Casablanca avec l'appui et l'assistance technique et méthodologique d'une société étrangère, ce schéma constitue le principal appui de sa stratégie d'aménagement visant une meilleure maîtrise de la ville, un plan de développement stratégique de la Wilaya de Casablanca.

D'autre part en vertu du Dahir du 6 octobre 1993, l'Agence Urbaine assure la gestion, la conservation et la maintenance de la Mosquée Hassan II par la mise en place d'une structure en mesure de faire face aux aspects actuels de gestion, à savoir, l'Administration de la Mosquée Hassan II.

3 L'organisation structurelle

Voir organigramme ci-joint,

ORGANIGRAMME DE L'AGENCE URBAINE DE CASABLANCA



En vertu du dahir n°1-93-323 du 29 rabia II 1414 (6 octobre 1993) modifiant et complétant le dahir portant loi n°1-84-188 du 3 Moharrem 1405 (9 octobre 1984) relatif à l'Agence Urbaine de Casablanca, celle-ci s'est vue confiée la gestion, la conservation et la maintenance de la Mosquée Hassan II et ses dépendances.

Vu le statut regissant le personnel de l'Agence Urbaine de Casablanca.

Vu la lettre de la Direction du budget, du Ministère des Finances datée du 13 décembre 1994 portant création de l'Administration de la Mosquée Hassan II.

L'Agence urbaine de Casablanca s'est attelée à mettre en place une structure en mesure de faire face aux aspects actuels de gestion de la Mosquée Hassan II dont voici ci-dessus le schéma de l'organigramme.

4 L'Administration de la Mosquée Hassan II, une structure mise en place par l'Agence Urbaine de Casablanca

L'Agence urbaine s'est vue confiée la gestion, la maintenance, et la conservation de la Mosquée Hassan II et ses dépendances en vertu du Dahir n°1-93-323 du 6 octobre 1993.

Vu la lettre de la Direction du Budget, du Ministère des Finances datée du 13 décembre 1994 portant création du département de la gestion de la Mosquée Hassan II, l'Agence Urbaine s'est attelée à mettre en place une structure en mesure de faire face aux aspects actuels de gestion de la Mosquée Hassan II. Cette structure est l'Administration de la Mosquée Hassan II, elle dirigée par un Directeur, comprend quatre divisions et dix services comme indiqué sur l'organigramme, ci-après et dotée de l'autonomie financière.

5 Présentation de la Mosquée Hassan II

Joyau de l'architecture arabo-musulmane, de rayonnement universel, la Mosquée Hassan II est sans conteste, une œuvre des plus grandioses au monde qui rallie entre tradition et modernité et qui témoigne du savoir faire de l'artisan marocain.

Elle constitue un patrimoine national unique en son genre tant par son site, ses dimensions que par la finesse et l'originalité de l'art de sa décoration.

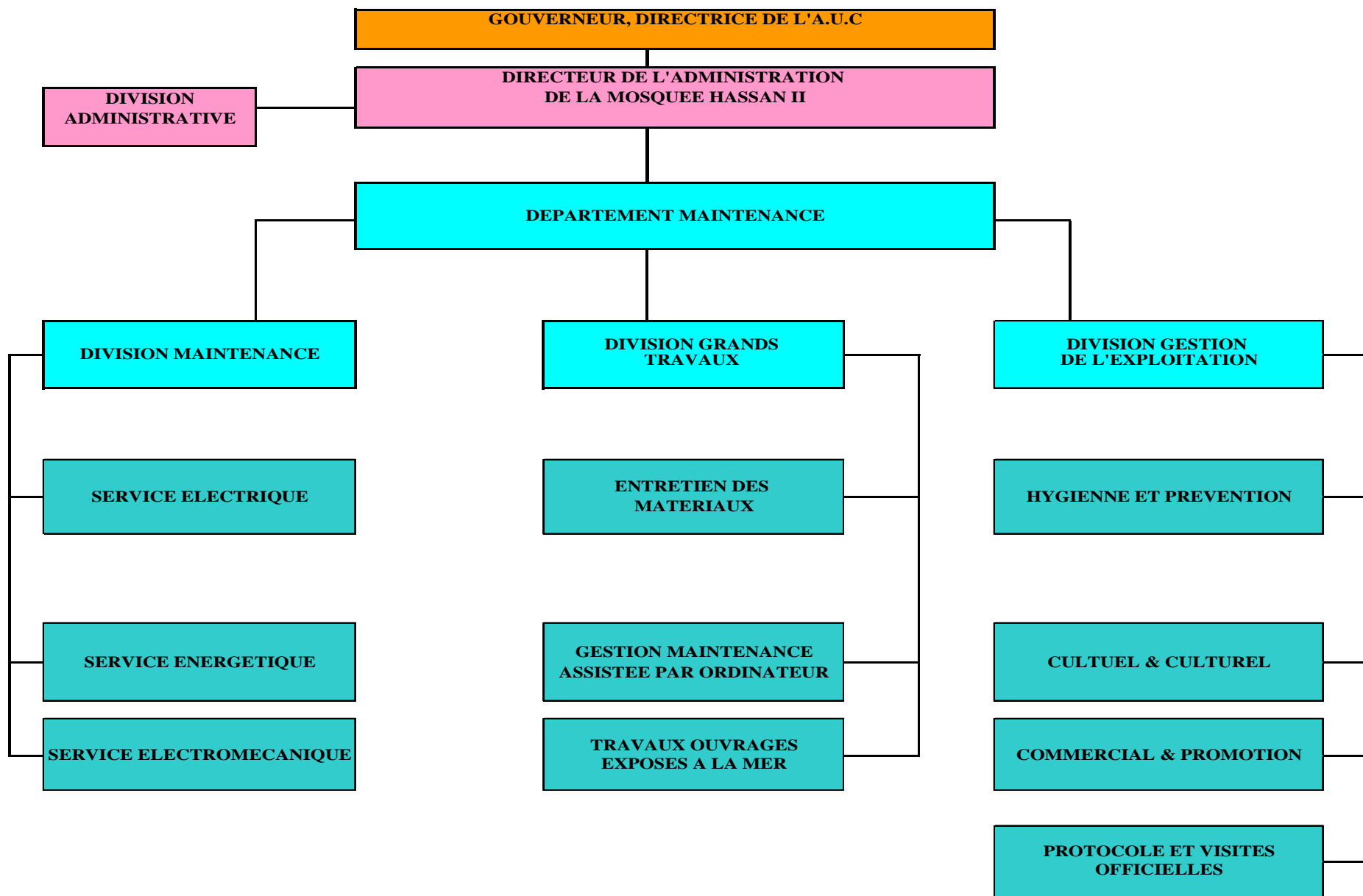
Construite sur une superficie de neuf hectares, en partie sur le fond marin, elle regroupe outre la salle de prière et les salles d'ablution, des dépendances à caractère cultuel et culturel (Médresa, Musée, Bibliothèque, galerie d'exposition....) et d'autres à caractère commercial (Hammams, Parking...).

La diversité et la complexité de ses installations techniques (centrale thermo frigorifique, toitures ouvrantes, laser, gestion technique centralisée etc.), le mode de fonctionnement quotidien très sollicité de ses bâtiments et la situation géographique de l'édifice au bord de la mer qui est un environnement très agressif expliquent l'importance de la mise en place d'une structure avec des moyens humains et matériels en mesure d'assurer de manière adéquate, sa gestion, exploitation et maintenance.

Le flux des visiteurs ne cesse d'augmenter au fil des années générant un chiffre d'affaire important pour la Mosquée Hassan II, qui s'ajoute à d'autres ressources de l'édifice sur lesquelles nous reviendrons par la suite.

6 Organigramme de la Mosquée Hassan II

ORGANIGRAMME DE GESTION DE LA MOSQUEE HASSAN II



CHAPITRE II

Analyse critique du système actuel de budgétisation de l'Administration de la Mosquée Hassan II

1 La procédure de budgétisation utilisée par l'entité

1.1 Définition du budget

Le budget d'une organisation peut être défini comme l'expression chiffrée (comptable et financière) du plan d'action retenu pour mettre en œuvre un programme sur le court terme (typiquement un an). Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints (mesure des réalisations).

1.2 Les règles d'or du budget :

Le budget d'une administration publique doit satisfaire à un certain nombre de règles générales des finances publiques du point de vue de sa substance et de sa présentation. Il s'agit notamment des principes d'annualité, d'unité, d'universalité et d'équilibre budgétaire.

Le principe de l'annualité :

Ce principe implique que le budget soit approuvé annuellement et exécuté dans l'année.

Le principe de l'unité budgétaire :

Selon ce principe le budget doit être représenté dans un document unique retraçant l'ensemble des dépenses et des recettes de l'Administration.

Le principe d'universalité :

Ce principe stipule que les dépenses et les recettes doivent être inscrites au budget sans compensation entre elles. En d'autres termes, doivent figurer au budget toutes les dépenses et toutes les recettes brutes.

Le principe d'équilibre budgétaire :

Le total des recettes doit être égale au total des dépenses bien que le budget soit fondé sur des prévisions, il faut éviter des surestimations ou des sous estimations des dépenses ou des recettes. C'est pour cette raison qu'on parle d'équilibre réel, les dépenses et les recettes devant être évaluées de façon «sincère».

1.3 Définition de l'objectif du système mis en place

Un objectif financier

C'est l'objectif traditionnel du budget, qui consiste à contrôler les dépenses par nature ou ligne budgétaire en vue de sauvegarder l'équilibre financier et la structure ou l'autonomie financière de l'organisation.

Les budgets étant construits selon la logique des moyens qu'il s'agit de consommer avant la fin de l'exercice budgétaire.

1.4 Critiques

A cette logique de moyens, le secteur privé substitue la logique du triangle contrôle de gestion qui associe moyen, objectifs de performances et mesure des réalisations.

Ce triangle de contrôle de gestion doit également gagner le secteur public. L'objectif financier n'est plus aujourd'hui le seul objectif attendu des budgets, les choses doivent évoluer.

Le budget doit être un document qui transforme les plans en argent, l'argent qu'il faudra dépenser pour que les activités planifiées puissent être réalisées (dépenses) et l'argent qu'il faudra obtenir pour couvrir les frais engendrés par la réalisation des activités (revenus).

Le budget n'est pas :

- Simplement un compte rendu des dépenses de l'année précédente auxquelles 15% ont été ajoutés pour couvrir le taux d'inflation. Chaque année est différente. Il faut que utiliser la budgétisation pour explorer ce qui est vraiment nécessaire à la mise en œuvre des plans.
- Juste une exigence administrative et financière de la part des donateurs. Le budget ne devrait par être préparé dans le cadre d'une proposition de financement puis ressorti de temps en temps et dépoussiéré lorsque l'heure arrive de réaliser un rapport financier pour le donateur. C'est un outil vivant qu'il faut consulter quotidiennement, vérifier tous les mois, suivre constamment et utiliser avec créativité.
- Un tableau optimiste et irréaliste du prix des choses

1.5 La méthode de budgétisation

La définition du processus de budgétisation revient au choix d'une approche et méthode de budgétisation, ce qui dépend des objectifs fixés au départ pour le système budgétaire à mettre en place.

1.5.1 L'approche incrémentale (Budget par nature)

Cette approche dépend de l'objectif fixé au départ pour le système budgétaire qui est un objectif financier.

Cette méthode se base sur les coûts par nature ou ligne budgétaire de l'année en cours ou de l'année précédente, pour faire des projections budgétaires sur l'année à venir par poste budgétaire. Elle utilise la même structure que celle de la comptabilité générale, poste par poste.

Il présente l'avantage d'aboutir rapidement aux états financiers prévisionnels selon la procédure de la comptabilité générale. On peut en effet confectionner rapidement un compte d'exploitation prévisionnel, un budget de trésorerie prévisionnelle, un bilan prévisionnel, etc.

Elle l'avantage d'être :

- simple
- rapide
- faible en terme de coût
- permet de parer dans certains cas à des situations d'urgence.
- Souple (qu'on peut adapter à des circonstances diverses)

1.5.2 Les limites de la méthode

Comme cité ci-dessus, le principe de la méthode est simple. Il consiste à reprendre les chiffres de la comptabilité budgétaire de l'année précédente (l'année en cours pour préparer le budget de l'année à venir), affectés d'un coefficient de variation en fonction de l'évolution attendue ou souhaitée.

C'est une reconduction mécanique et routinière des chiffres historiques d'une année sur l'autre déconnecté des rouages de la gestion, ne permet pas de détecter les dysfonctionnements et les gaspillages de ressources, n'associe et n'implique pas les cadres à la préparation du budget. Le contrôle budgétaire s'avère inutile en l'absence d'une référence pertinente pour analyser les écarts.

2 Analyse critique de la préparation du budget

La préparation proprement dite se fait en utilisant la méthode de budgétisation retenue, à savoir, la budgétisation par nature, décrite ci-dessus, qui est simple et rapide.

Le processus préparatoire commence généralement au début du troisième trimestre de chaque année.

En principe la procédure préparatoire proprement dite, basée sur des plans d'action est assez longue, consomme du temps, contrairement à l'approche incrémentale, car cela nécessite une programmation des opérations de budgétisation, une coordination entre les différents services de l'Administration.

En effet chaque service doit établir ses propres prévisions budgétaires et ne pas se contenter de reprendre les chiffres de l'année précédente en y ajoutant un pourcentage. La reconduction n'est pas une technique pertinente elle est « paresseuse » stérile et souvent peu précise. Cette technique ne peut convenir qu'aux organisations dans lesquelles tous les ans se ressemblent.

2.1 Budget des recettes

2.1.1 La subvention de la commune urbaine

Elle est octroyée annuellement et représente une part importante dans les ressources globales de l'établissement.

2.1.2 La subvention du Ministère du Habouss et affaires religieuses

C'est une contribution financière très faible par rapport à l'apport de la Commune Urbaine.

La budgétisation de ces subventions ne pose en pratique pas de difficulté, puisque leur montant est connu d'avance, donc leur évaluation est facile.

2.1.3 Les produits accessoires et les produits financiers

Il s'agit des ventes des articles souvenirs (les cartes postales, les livres d'or) et les ventes des cahiers des prescriptions spéciales.

La technique de budgétisation utilisée est la reconduction.

En principe le volume des ventes des C.P.S dépend du nombre d'appels d'offres que les responsables des centres, qui sont des ingénieurs avec des spécialités différentes, envisagent de lancer l'exercice à venir dans le cadre de leurs plans d'action respectifs et du nombre moyen des concurrents retirant les C.P.S.

En tenant compte de ces deux facteurs, il est possible de donner un chiffre approximatif sur les ventes prévisionnelles en C.P.S au cours de l'exercice suivant.

Quand aux ventes des livres d'or et des articles souvenirs, elles représentent une faible part par rapport aux recettes globales. Si on se réfère aux statistiques des cinq dernières années elles ne dépassent pas les 2%.

Les intérêts des comptes courants représentent un montant important, mais ils ne sont pas pris en considération au moment de la budgétisation, en l'absence d'un budget de trésorerie.

Pour les prendre en considération au cours du processus de budgétisation il est nécessaire de passer par un budget de trésorerie mensuelle prévoyant le disponible de trésorerie, les recettes prévisionnelles et les dépenses prévisionnelles, chose qui ne se fait pas, au niveau de l'Administration de la Mosquée Hassan II.

2.1.4 Les recettes des visites guidées payantes de la Mosquée Hassan II

Ajoutées à la subvention du conseil de la ville de Casablanca, les visites guidées payantes constituent l'essentiel des ressources de la Mosquée Hassan II.

Il s'agit du produit des ventes des tickets pour la visite de la Mosquée Hassan II.

Les visites sont animées par des conférenciers qui doivent jouir d'une bonne moralité, maîtrisant l'arabe classique et le français.

Pour la bonne marche des visites, l'Administration de la Mosquée mobilise au moins quatre conférenciers.

En plus des deux langues (Français, Arabe) chaque conférencier doit être spécialisé dans l'une des langues suivantes à savoir : l'Anglais, l'Italien, l'espagnol et l'Allemand.

La tarification diffère suivant les catégories:

- Enfants et écoliers de moins de 12 ans
- Etudiants
- Adultes
- Visiteurs de marque voulant faire une visite guidée à titre isolé (nombre inférieur à 20 personnes).

La préparation du budget des recettes des visites guidées est du ressort et de la responsabilité du service commercial et promotion qui doit en principe prendre en considération les facteurs suivants :

- Résultat de l'étude du marché et la prospection de la clientèle
- Effets attendus de la politique de variation des prix
- Effets attendus de la campagne publicitaire pour faire connaître la Mosquée

Hassan II (par exemple la configuration d'un site Web).

- Effets attendus des actions commerciales et promotionnelle ou autres
- Tendance des ventes.

2.1.5 Prévision des recettes des visites guidées payantes

Au lieu de reprendre le chiffre de l'année précédente, utilisant la méthode des moindres carrés pour établir la tendance générale des ventes des tickets pour la visite guidée de la Mosquée Hassan II.

La droite de régression de y en x

Année	2001	2002	2003	2004	2005
x_i	1	2	3	4	5
y_i	10 255 875	11 146 375	10 765 975	13 686 021,60	13 344 431,88

\bar{X}	\bar{Y}	$\sum X_{i \times} Y_i$	$\sum X_i^2$	$\sum Y_i^2$
3	11 839 735,74	186 312 796,60	55	710 711 914 792 502,00

$$Y = \alpha X + \beta$$

$$\alpha = \frac{\sum X_{i \times} Y_i - n \bar{X} \bar{Y}}{\sum X_i^2 - n \bar{X}^2}$$

$$\alpha = \frac{186\,312\,796,60 - (5 \times 3 \times 11\,839\,735,74)}{55 - (5 \times 9)}$$

$$\alpha = 871\,676,05$$

$$\beta = \bar{Y} - \alpha \bar{X}$$

$$\beta = 9\,224\,707,59$$

$$Y = 871\,676.05 \times X + 9\,224\,707,59$$

Pour mesurer l'intensité de la liaison entre X et Y, on calcule le coefficient de corrélation linéaire noté r.

$$r = \frac{\sum X_{i \times} Y_i - n \bar{X} \bar{Y}}{\sqrt{\sum X_i^2 - n \bar{X}^2} \cdot \sqrt{\sum Y_i^2 - n \bar{Y}^2}}$$

r = 0,88

r étant proche de 1, on en déduit que la corrélation entre x et y est significative.

2.2 Budget des dépenses

Avant le 31 décembre de chaque année le Gouverneur de l'Agence Urbaine de Casablanca remet un état prévisionnel des recettes et des dépenses afférentes à l'exercice.

Cet état constitue le budget et comporte deux parties l'une relative à l'équipement, l'autre au fonctionnement.

Chaque partie est élaboré suivant la nomenclature du plan comptable de l'Administration et se divise en chapitres, articles et paragraphes.

2.2.1 Budget des matières et fournitures consommables

Ce sont des matières consommées à l'occasion de l'activité des services de l'Administration.

Il s'agit de fournitures de bureau, fournitures pour matérielles informatiques, fournitures des articles souvenirs, achats de combustibles, petit outillage et consommables (quincaillerie et plomberie), huiles, graisses achats de pièces de rechange pour divers lots etc.

Pour une estimation prudente il est utile d'établir des fiches de sortie pour tenir compte des consommations de chaque service puis les mettre par la suite à l'issue de chaque exercice budgétaire, à la disposition des responsables qui, à la lumière, de ces données et en tenant compte des éléments suivants :

- Les stocks prévisibles à la fin de l'exercice en cours.
- Les stocks que l'on voudrait avoir à la fin de l'exercice budgétaire (l'année prochaine).
- L'évolution de l'activité du centre
- La capacité de stockage
- Les contraintes d'approvisionnement, y compris la logistique (fournisseur unique, pénurie de certaines matières et fournitures consommables, absence de certaines pièces du marché local qui, par conséquent, doivent être importés), fixent leurs besoins futurs.

Pour optimiser les coûts, l'Administration doit procéder à des achats annuels groupés.

Structure pour estimer les coûts

Centre de responsabilité	Coût unitaire	Quantité	Coût total
<ul style="list-style-type: none">• Fournitures de plomberie• Fournitures électriques• Fournitures de quincaillerie et mécanique• Fournitures de bureau• Fournitures pour matériel informatique• Carburant	Le coût unitaire est le coût d'un seul élément ou unité.	C'est le nombre d'unités dont le responsable aura besoin.	Multiplier le nombre total d'unités par le coût unitaire

2.2.2 Budget des travaux, fournitures et services extérieurs

Il s'agit essentiellement des travaux de maintenance, que les responsables des différents services envisagent de réaliser en recourant à l'externalisation.

L'externalisation est un partenariat durable par lequel l'administration confie la responsabilité d'une prestation ayant fait l'objet d'un appel d'offre ou d'un bon de commande à un tiers, qui s'engage sur des résultats définis d'un commun accord.

L'externalisation a les avantages suivants :

- Elle apporte de la rigueur dans l'organisation du domaine d'activité. La définition précise du périmètre couvert par la prestation et la formalisation de toutes les opérations clarifient les missions de la fonction.
- Le coût de cette dernière devient moins discrétionnaire,
- La fonction d'externalisation est le cœur du métier du prestataire, aussi, il est pour lui essentiel de rester compétitif sur cet aspect. Les méthodes et les outils qu'il utilise ont donc toutes les chances d'être constamment adaptées aux évolutions technologiques et réglementaires

Ces travaux constituent l'essence de l'activité de l'Administration de la Mosquée, ils représentent l'objet même de la création de cette structure.

Plutôt que de reconduire les chiffres de l'exercice antérieur en majorant le chiffre obtenu par des augmentations de prix dictées par l'évolution conjoncturelle, ces travaux ainsi programmés seront valorisés pour certains, en se référant à un coût historique, lorsqu'ils sont répétitifs, (cas des marchés cadre qui se renouvellent d'une année sur l'autre par tacite reconduction), pour d'autres en se basant sur le coût de l'externalisation.

Nature de la charge	Activités projetées	Objectifs attendus	fournisseurs consultés	Coût estimé
Entretien et réparation de bien immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien du mat de prière • Réfection par peinture des ossatures métalliques • Réfection par peinture de la boiserie • Entretien et revêtement en marbre, travertin et granit 			
N°de compte budgétaire				Somme
Maintenance des équipements	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien des lustres vénitiens • Entretien des installations de relevage • Entretien des groupes électrogènes • Entretien de l'ascenseur • Remise en l'état de l'éclairage extérieur • Remise en l'état de l'éclairage intérieur • Entretien des postes électriques • Entretien des installations de la détection incendie 			
N°de compte budgétaire				Somme
Entretien et réparation de bien immobiliers (nettoyage)	<ul style="list-style-type: none"> • Nettoyage et hygiène de la mosquée Hassan II • Entretien des espaces verts • Réaménagement de espaces vert 			
N°de compte budgétaire				Somme

A ces travaux d'entretien s'ajoutent les charges suivantes:

- Entretien matériel de transport ;
- Entretien et réparation du matériel informatique ;
- La documentation technique ;
- La documentation générale ;
- L'eau, l'électricité et les frais de téléphone ;
- Annonces et insertions ;
- Frais postaux ;
- Honoraires des visites guidées payantes, octroyées à une agence de voyage chargée par la Mosquée Hassan II de la gestion et de la promotion des visites.

La budgétisation de ces postes est difficile. Pour simplifier l'Administration de la Mosquée Hassan II fournit ses prévisions de dépenses en se basant sur les frais engagés lors de l'exercice antérieur, elle corrige ensuite le chiffre obtenu en le majorant des augmentations éventuelles de prix, en tenant compte de la conjoncture.

En principe pour l'entretien du matériel de transport, il est préférable d'établir des fiches de suivi d'entretien des véhicules du parc auto, par matricule, tenu par un responsable qui remet à la fin de chaque exercice budgétaire un rapport sur l'état du véhicule, la durée restant à amortir et un devis estimatif des opérations de réparation que nécessite l'état du véhicule.

S'agissant de l'entretien du matériel informatique l'outsourcing est une solution.

La documentation générale et la documentation technique ainsi que les annonces et insertions peuvent faire l'objet de contrats d'abonnement aux revues et journaux demandés.

Les honoraires des visites guidées payantes seront budgétés, après avoir calculé le chiffre d'affaire prévisionnel, comme suit :

Chiffre d'affaire annuel par tranche de 4.000.000 DH	Pourcentage TTC de la commission	Montant hors taxe équivalent en chiffres	Montant hors taxe équivalent en lettre
De 0 à 4000.000 DH	13.50%	450.000 DH	
De 4 000.000 DH à 8 000.000 DH	13.50%	450.000 DH	
De 8 000.000 à 12.000.000 DH	9%	300.000 DH	
De 12.000.000 DH 16.000.000 DH et plus	4.5%	150.000 DH	
Total Annuel H.T		1.350.000 DH	
TVA 20%		270.000 DH	
Total annuel T.T.C		1.620.000 DH	

Pour ce qui est des charges relatives au téléphone, l'électricité, et l'eau, nous allons les traiter au chapitre 2 de la deuxième partie.

En outre il existe des charges qui sont occasionnées par certains événements comme la veillé religieuse ou le mois de ramadan

Il s'agit de :

- Location de tapis ;
- Location d'une centrale téléphonique ;
- Location du matériel d'éclairage de la scène ;
- Fournitures pour veillée religieuse.

Ces coûts étant occasionnels et fixes, leur budgétisation ne pose pas de problème.

2.2.3 Budget des frais du personnel :

Pour budgétiser les charges du personnel, on se base sur la loi cadre, le statut du personnel et l'organigramme.

a) La loi cadre

La loi cadre peut être définie comme étant la situation budgétaire annuelle des effectifs du personnel de l'Administration.

La loi des cadres fait ressortir, notamment :

- Les effectifs budgétaires au début de l'exercice n-1, n étant l'exercice budgétaire au titre duquel le projet de budget est établi ;
- Les effectifs réels à la fin de l'exercice n-1 ;
- Les postes libérés à la fin de l'exercice n-1 ;
- Les nouveaux postes dont la création est proposée pour l'exercice n ;
- Les variations des postes budgétaires intervenants au cours de l'exercice n

Exercice N						
Ventilation par grade	Effectif théorique au 31.12. N-1	Effectif réel au 31.12. N-1	Postes vacants au 31.12. N-1	Création de postes budgétaires	Transformation de postes budgétaires	Effectif budgétaire théorique au 31.12. N
Personnel contractuel						
Hors cadre						
Cadre supérieur						
Cadre						
Haute maîtrise						
Maîtrise						
Exécution principale						
Sous total						
Personnel occasionnel						
Total général						

La colonne création de postes budgétaires concerne les recrutements éventuels au cours de l'exercice à venir.

La colonne transformation de postes concerne les reclassements du personnel (évolution d'un grade à un autre supérieur), cela implique évidemment des ressources financières supplémentaires dont il faut tenir compte.

b) Le statut du personnel:

Le statut du personnel peut être défini comme étant le règlement des décisions régissant la situation du personnel de la Mosquée Hassan II (rémunérations, avancement, recrutement, déroulement de carrière...).

c) L'organigramme

L'organigramme fixe les structures organisationnelles de gestion et d'audit interne de l'organisme ainsi que leurs fonctions et attributions. Il donne un schéma de l'affectation des postes de responsabilités (chef de service, chef de division, chargé de mission, chef de département). La rémunération diffère selon le niveau de responsabilité.

A partir du moment où, le responsable établit la situation budgétaire annuelle des effectifs (loi cadre), la situation du personnel, investie d'un poste de responsabilité, (organigramme), connaît les mouvements de ce personnel durant l'exercice suivant (reclassement, recrutement, mise à la retraite), et en se servant du statut du personnel fixant la rémunération, il est en mesure de valoriser les frais du personnel.

2.2.4 Budget des impôts et taxes

Ils sont composés des dépenses relatives aux impôts locaux tels que :
Les taxes des véhicules, les vignettes d'autoroute,
Ces taxes sont faciles à budgétiser puisqu'elles sont fixes.

2.2.5 Budget de la TVA

Les charges sont comptabilisées toute taxe comprise, la Mosquée Hassan II ne fait pas de déclaration de TVA, par conséquent, la TVA n'est pas budgétisée.

2.2.6 Budget des dotations aux amortissements

Chaque responsable, a les inventaires des immobilisations qui relèvent de son périmètre de responsabilité, (incluant les nouveaux investissements budgétés) et des stocks projetés à la fin de l'exercice en cours.

La budgétisation ne pose pas de problèmes particuliers, les taux appliqués sont fixes et l'amortissement est linéaire.

2.3 Budget d'investissement

La décision d'investir relève habituellement d'un plan d'investissement qui porte sur plusieurs années et qui engage l'avenir de l'établissement sur la longue période.

Dans le cadre d'une procédure budgétaire la construction d'un budget d'investissement consiste donc à traduire en termes financiers la partie du programme que le plan a prévu de mettre en œuvre pour l'année future.

La décision d'investissement a souvent un caractère irréversible et risqué, elle ne peut être assumée par la direction seule et réclame l'implication des principaux responsables au plus haut niveau.

Aussi, faut-il, avant la budgétisation proprement dite des investissements, que chaque responsable (chef du projet) prépare un dossier pour chacun des projets contenant :

- Une fiche descriptive du projet (par exemple acquisition d'une immobilisation) présentant ses principales caractéristiques techniques et l'opportunité de le réaliser,
- L'étude de faisabilité technique pour s'assurer que le projet est techniquement réalisable pour l'Administration (infrastructures de base requises, compétences humaines, entretien, contraintes d'environnement, etc.),
- L'étude de faisabilité financière pour savoir si l'Administration a les moyens financiers nécessaires pour le financer,
- Cette composante financière de l'investissement est très importante, en raison de ses implications sur l'équilibre financier et donc sur la décision d'investir,
- Délai de réalisation du projet : exiger un plan de réalisation du projet passant au peigne fin les différentes tâches par étape à fin de réaliser le projet dans le respect du délai.

Le problème qui sévit aujourd'hui au niveau des établissements publics, en général, et l'Administration de la Mosquée Hassan II, en particulier, c'est que, au moment de la budgétisation, l'enveloppe demandée excède, souvent, la réalité car il est soit reconduit soit fixé de manière arbitraire, le but étant de garder les crédits de l'année antérieure plus des majorations dans certaines postes budgétaires au moment de la négociation. Or, le responsable se doit, tel qu'indiqué ci-dessus, d'établir un dossier pour chaque projet.

L'une des premières étapes de budgétisation des dépenses d'investissement consiste à rassembler toutes les données nécessaires en vue d'établir les futurs besoins en immobilisations. Cette étape permet donc, premièrement, d'établir la prévision des immobilisations et des besoins de financement s'y rapportant et, deuxièmement, de passer en revue et d'évaluer les travaux.

Les fiches descriptives des immobilisations seront des supports de base à la saisie des données. Tout changement qui interviendrait, le cas échéant, durant le processus de budgétisation au niveau des coûts estimatifs, calendrier des déboursements, de la

provenance du financement peut être consigné sur la fiche descriptive, dès le moment qu'apparaissent des renseignements nouveaux ou plus fiables, au regard d'éventuelles restrictions financières.

Le tableau suivant représente une fiche descriptive mise au point pour les immobilisations projetées.

Fiche descriptive d'une immobilisation projetée

Service _____
 Programme _____
 Titre du projet _____

Description/nécessité du projet

Priorité/hierarchisation	H(aute)M(oyenne)L(anterne rouge)	Observations
Remplacement	<input type="checkbox"/>	_____
Entretien majeur	<input type="checkbox"/>	_____
Amélioration d'un service	<input type="checkbox"/>	_____
Autre	<input type="checkbox"/>	_____

Budget

Répartition des sorties et des rentrées de fonds

<u>Dépenses</u>	Total	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	Par la suite
-----------------	-------	------	------	------	------	------	--------------

(Entrer DH ou % répartis sur plusieurs exercices, le cas échéant)

● Installations techniques							
● Matériel informatique							
● Matériel de Transport							
● Matériel technique et Equipements laser							
Dépenses totales							

● Subvention de la Commune urbaine							
● Contribution financière du Ministère du Habouss et affaires islamiques							
● Recettes des visites Guidées payantes							
● Produits accessoires et produits financiers							
Recettes totales							

Fiche descriptive des travaux d'immobilisations projetées et en cours

Service _____
 Programme _____
 Titre du projet _____

Description/nécessité du projet

Priorité/hierarchisation	H(aute)M(oyenne)L(anterne rouge)	Observations
Remplacement	<input type="checkbox"/>	_____
Entretien majeur	<input type="checkbox"/>	_____
Amélioration d'un service	<input type="checkbox"/>	_____
Autre	<input type="checkbox"/>	_____

Budget

Répartition des sorties et des rentrées de fonds

<u>Dépenses</u>	Total	AN 1	AN 2	AN 3	AN 4	AN 5	Par la suite
-----------------	-------	------	------	------	------	------	--------------

(Entrer DH ou % répartis sur plusieurs exercices, le cas échéant)

● Installations techniques							
● Matériel informatique							
● Matériel de Transport							
● Matériel technique et Equipements laser							
Dépenses totales							

● Subvention de la Commune urbaine							
● Contribution financière du Ministère du Habouss et affaires islamiques							
● Recettes des visites Guidées payantes							
● Produits accessoires et produits financiers							
Recettes totales							

2.3.1 La budgétisation des investissements

Une dépense d'investissement peut être saisie à trois instants différents : au moment de son engagement, lors des décaissements qu'elle produit ou au moment de la réception de l'équipement.

- La connaissance des dates d'engagement est importante car :
L'engagement peut donner lieu au versement d'un acompte (cas d'un gros équipement) ;
Toute résiliation d'engagement entraîne le paiement d'un dédit ;
Tout retard dans l'exécution d'une étape d'un projet décale les dates d'engagement des étapes suivantes.
- Les dates de règlement constituent une information non moins essentielle. Vu les montants déboursés, il est primordial de maîtriser les problèmes de trésorerie.
- L'estimation des dates de réception permet de savoir quand les opérations d'exploitation commenceront.

Si les investissements programmés pour l'année à venir sont nombreux, il est utile de construire le budget des engagements, celui des réceptions et celui des règlements. Le tableau ci joint donne une illustration de la forme de ces documents.

PARTIE II

Proposition d'un nouvel système basé sur la budgétisation par centre de responsabilité

Nous avons adopté dans le cadre de la première partie une approche descriptive et critique de la méthode de budgétisation appliquée par la Mosquée Hassan II, dans cette deuxième partie nous essayerons de proposer une nouvelle approche basée sur la budgétisation par centre de responsabilité, nous expliquerons les principes de la méthode, son apport au contrôle de gestion, et comment la mettre en œuvre dans l'Administration de la Mosquée Hassan II.

Pour ce faire, cette partie sera scindée en deux chapitres, le premier intitulé, « budget par centre », le second, « plan d'action par centre ».

CHAPITRE I

Le budget par centre de responsabilité

1 L'approche participative

C'est une méthode de budgétisation participative par centre de responsabilité, une approche « bottom-up », les budgets étant proposés à partir du bas de l'échelle hiérarchique par les opérationnels sur la base des objectifs suivant une double analyse des frais : par centre et par poste budgétaire conformément au plan comptable budgétaire.

Elle consiste à ce que chaque responsable prépare et propose un budget pour son unité sur la base des objectifs globaux fixés pour l'Administration. Les budgets ainsi proposés sont ensuite négociés avec la direction et arrêtés d'un commun accord.

Une fois arrêtés, ils deviennent une sorte de contrat entre les deux parties : D'un côté, le responsable du centre qui s'engage à réaliser les objectifs fixés conformément aux objectifs globaux de l'entreprise, de l'autre côté, la direction qui s'engage à mettre à sa disposition les moyens convenus dans le cadre du budget arrêté pour atteindre ces objectifs.

C'est une méthode qui privilégie le dialogue et la négociation pour arrêter les budgets qui constituent un moyen de réaliser les objectifs de l'Administration. Ici le budget joue pleinement son rôle de contrôle de gestion. Il permet une implication et un engagement effectifs des responsables dans la réalisation des objectifs. Les centres sont évalués sur la base d'objectifs de minimisation des coûts, une allocation rationnelle des ressources.

Les budgets ainsi proposés sont ensuite négociés avec la direction et arrêtés d'un commun accord.

2 Les objectifs assignés au système budgétaire :

Le système budgétaire doit répondre à un double objectif :

Un objectif financier ;

Un objectif de contrôle de gestion qui répond aux attentes suivantes:

- L'implication des responsables dans la gestion ;
- La réalisation des objectifs fixés ;
- La décentralisation des décisions ;
- La prise de décisions correctives à temps etc.

3 Type des centres de responsabilité dans l'Administration de la Mosquée Hassan II

Il s'agit de centres de coûts discrétionnaires. L'objectif de tels centres est de produire la meilleure prestation dans le respect du budget qui leur sont attribués. Ce type de centre concerne généralement des entités dont la production est difficilement quantifiable, et pour lequel la mise en relation des moyens engagés avec les réalisations n'est pas évidente. La mesure de la performance se fera notamment sur la qualité de ses prestations et en mesurant l'écart entre les coûts réels de son fonctionnement et le budget qui lui avait été alloué.

Le découpage d'une organisation en centres de responsabilité doit répondre aux exigences du principe de contrôlabilité.

Rendre un gestionnaire responsable d'une situation qu'il ne serait contrôler ou responsable d'objectifs qu'il ne pourrait atteindre, peut engendrer non seulement une frustration légitime chez celui-ci, mais altère également l'efficacité générale du système de pilotage. Le responsable qui sera désigné ne saurait, à l'inverse, être maître de tout. Il conviendra donc de s'interroger sur le niveau pertinent de responsabilité :

- ◆ le gestionnaire a-t-il la capacité d'agir avec efficacité sur les coûts, sur la performance ?
- ◆ est-il autonome dans ses décisions, peut-il décider et agir dans son périmètre de responsabilité ?
- ◆ est il soumis à une obligation de performance ?
- ◆ quelles sont les dépendances vis-à-vis d'autres centres de responsabilité ? de l'environnement ?
- ◆ quels sont les assouplissements budgétaires nécessaires ?

4 Activités et Missions des centres de responsabilités de la Mosquée Hassan II :

La direction de l'Administration de la Mosquée Hassan II comprend un seul Département baptisé, Département de la maintenance, organisé par divisions, et services au sein d'une division, chaque service représente un centre de responsabilité.

Ainsi la structure formelle telle qu'elle est décrite par l'organigramme est la suivante :

- Un Département ;
↓
- Quatre divisions ;
↓
- Dix services.

4.1 Division administrative

Cette division est chargée de la gestion des affaires du personnel (études des besoins en ressources humaines, recrutement, paie, avancement, congés, formation, recyclage, stage, missions, accidents de travail et maladies professionnelles), centralise la documentation sur la Mosquée Hassan II, assure l'abonnement aux journaux et revues nationaux et étrangers, s'occupe de la tenue et du suivi de la comptabilité budgétaire et de la comptabilité générale, réceptionne les factures et effectue les contrôles nécessaires et déclenche leur paiement, elle a aussi en charge l'étude des besoins des services de l'Administration en moyens matériels (fournitures et pièces de rechange...), et enfin gère le parc automobile.

4.2 Division de la maintenance des équipements

Cette division regroupe 3 services :

a Service électrique :

Ce service a en charge la maintenance corrective et préventive des installations électriques et des installations audiovisuelles de la Mosquée Hassan II.

Les installations électriques de cet édifice sont très importantes et méritent une attention particulière, elles sont composées de :

- ◆ Postes électriques ;
- ◆ Tableaux secondaires ;
- ◆ Circuits d'éclairage ;
- ◆ Onduleurs ;
- ◆ Dispositif laser.

Les installations audiovisuelles sont de type professionnel et concernent :

- ◆ La régie vidéo ;
- ◆ La régie sono ;
- ◆ La gestion technique centralisée ;
- ◆ La détection incendie ;
- ◆ La téléphonie ;
- ◆ L'interphonie ;
- ◆ La distribution de l'heure ;
- ◆ Le réseau radiophonique.

La désignation de ces installations permet de définir le périmètre de responsabilité, à l'intérieur de l'édifice du responsable de ce service, ses dépendances vis à vis des autres centres. Le responsable doit attacher un soin particulier à ses immobilisations pour que la qualité de leurs prestations ne soit pas altérée (maintenance préventif et corrective, remplacement, le cas échéant).

b Service Energétique :

Ce service est chargé de la maintenance corrective et préventive des installations énergétiques de la Mosquée Hassan II.

Ces installations assurent pour cet édifice et ses annexes ce qui suit :

- ◆ La production d'eau chaude;
- ◆ La climatisation et ventilation ;
- ◆ Le désenfumage ;
- ◆ Réseau fixe d'incendie ;
- ◆ Stations de relevage ;
- ◆ Fontainerie ;
- ◆ Sanitaire du complexe de la Mosquée Hassan II ;

c Service électromécanique

Ce service a en charge la maintenance corrective et préventive des installations mécaniques de la Mosquée Hassan II

Il s'agit de :

- ◆ Portes accès public ;
- ◆ Porte accès principal ;
- ◆ Portes du minaret ;
- ◆ Cloisons escamotables;
- ◆ Ascenseurs du complexe de la Mosquée Hassan II;
- ◆ Escalators du complexe de la Mosquée Hassan II ;
- ◆ Groupes électrogènes.

4.3 Division des grands travaux :

Le complexe de la Mosquée Hassan II est constitué de plusieurs bâtiments équipés d'installations techniques et dotés d'ouvrages d'arts traditionnels et artisanaux variés et immenses, dont le bâtiment de la Mosquée, qui repose sur des ouvrages en béton armé constamment immergés dans l'eau de mer et sollicités sous l'effet de la houle.

Ces ouvrages nécessitent un entretien particulier et adapté, étant donné qu'ils sont exposés dans une atmosphère marine et urbaine très agressive.

Cette division aura pour mission la conservation et l'entretien de ces bâtiments en vue de les préserver et d'assurer leur pérennité.

Par ailleurs cette Division est chargé de préserver l'authenticité et l'originalité des matériaux utilisés dans le cadre de l'entretien de la conservation de ce matériel.

Cette division coiffe 3 services :

a Service Entretien des Matériaux :

Ce service est chargé de l'entretien courant, le contrôle, la réparation, la remise en l'état et la protection anticorrosion des différentes structures, ossatures, revêtements et menuiserie métallique ainsi que la lustrerie vénitienne et artisanale.

Il s'agit de :

- ◆ Porte en laiton et en titane ;
- ◆ Ossature métallique des toitures ouvrantes ;
- ◆ Ossatures métalliques en acier inoxydable supports des koubbas et des faux plafonds ;
- ◆ Jamour ;
- ◆ Revêtements en tuile en alliage d'aluminium ;
- ◆ Lustres vénitiens ;
- ◆ Lustres artisanaux ;
- ◆ Serrurerie métallique.

b Service travaux, ouvrages exposés à la mer :

La structure du bâtiment de la Mosquée Hassan II est protégée contre les effets de la houle par des ouvrages en béton armé. Ces ouvrages sont ainsi sollicités et nécessitent des contrôles permanents et un entretien particulier et adapté, à exécuter par des entreprises spécialisés.

c Service Etude, Informatique et Gestion de la maintenance assistée par ordinateur.

Ce service est chargé d'analyser le travail par la mise en œuvre des méthodes permettant l'amélioration des procédures et systèmes de gestion.

Cette tâche comprend différents aspects techniques, économiques et humains dont la synthèse vise l'organisation de la maintenance et l'exploitation de la Mosquée Hassan II.

- ◆ Elaboration d'un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur
- ◆ Elaboration d'une stratégie et plans de maintenance ;
- ◆ Elaboration de la gestion documentaire ;
- ◆ Etablissement des études tendant à optimiser les coûts ayant trait à la gestion, l'entretien, la maintenance et la conservation de la Mosquée Hassan II.

4.4 Division de la gestion et d'exploitation

Cette division regroupe 4 services :

a Service cultuel et culturel :

Ce service est chargé de :

- Suivi et coordination des affaires culturelles;
- Encadrement des fidèles en vue d'assurer leur confort ;
- Contrôler avant, pendant et après chaque prière, le bon fonctionnement de la salle de prière, des locaux d'ablution, sanitaire, éclairage, sonorisation.
- Gérer des fonds documentaires de la Mosquée Hassan II et collecte de tous sports d'information (imprimé, photographie, et/ou audiovisuelle) ;
- Prendre connaissance de façon exhaustive du planning quotidien mensuel et annuel des activités et manifestations religieuses.

b Service Commercial et Promotion

Il est chargé de :

- Superviser la gestion des visites guidées payantes assuré par un organisme touristique dans le cadre d'une convention ;
- Vendre et contrôler les tickets sur place ainsi que tout dépliant de la Mosquée Hassan II,
- Elaborer des brochures, plaquettes et des dépliants de la Mosquée Hassan II ;
- Informer et renseigner les visiteurs ;
- Collecter des dons pour la Mosquée Hassan II.

c Service Hygiène et prévention :

Ce service est chargé de :

- Nettoyage, hygiène et entretien quotidien général de tous les locaux de la Mosquée Hassan II et ses dépendances (Salle de prière ; Medersa ; ablutions hommes et femmes ; salon d'honneur ; différents niveaux de minaret).
- Superviser contrôler et encadrer le personnel constituant le corps du gardiennage de la Mosquée Hassan II ;
- Mettre en place des postes de gardes, contrôle des rondes de jour comme de nuit ;
- Suivre les contrats des différents risques assurés auprès des sociétés d'assurance et de réassurance ;
- Déclarer les sinistres constatés.

d Service protocole et visites officielles

- Prendre attache avec les départements ministériels, représentations diplomatiques et organismes pour une programmation rationnelle des visites officielles des personnalités ;
- Coordonner avec l'ensemble des services de la Mosquée et diverses autorités compétentes (Palais royal, Ministère de l'intérieur...) pour le bon déroulement des cérémonies, notamment, celle présidées par sa Majesté le Roi ;

- Mettre les moyens nécessaires à même de créer une coopération avec les ambassades et consulats pour aide et assistance au niveau de la Mosquée Hassan II ;
- Echange des expériences avec les pays ou des monuments identiques existent ;
- Constituer une photothèque des visites officielles et cérémonies ;
- Concevoir d'autres présents à offrir aux invités de marque et grandes personnalités ;
- Tenir et exploiter le livre d'or ;
- Elaborer un guide de préparation des cérémonies de la Mosquée Hassan II.

CHAPITRE II

Les plans d'action par centre de responsabilité

1 le plan annuel :

Il se compose généralement de trois grandes étapes :

- La définition d'objectifs préliminaires,
- La négociation et la fixation d'objectifs définitifs,
- La construction détaillée du plan annuel.

a) la phase de définition des objectifs préliminaires :

La définition des objectifs préliminaires comporte en particulier :

- La réestimation des comptes de l'année en cours, en global et par centres qui permet de disposer d'une base de référence pour comparer les comptes prévisionnels de l'année à venir,
- Une prévision des volumes d'activité à assurer dans les différents domaines d'activités de l'Administration.
- Une prévision de trésorerie (état prévisionnel de recettes et de dépenses)
- Une première simulation, faite au niveau centrale, des comptes de l'année à venir, elle aboutit à définir pour les différents centres et domaines d'activités de l'Administration, une lettre d'objectifs, s'appuyant sur les orientations retenues dans le plan stratégique et précisant le cadrage économique pour l'année à venir, en particulier sous forme d'objectifs de coûts.

b) La phase de négociation et fixation des objectifs :

Dans la phase de négociation et de fixation des objectifs définitifs, on va :

- Expliciter ces éléments de façon plus détaillée, au niveau des différents centres ;
- Affiner les prévisions de volume d'activités, le plan de charge et les prévisions de quantités de ressources nécessaires ;
- Préparer des propositions en terme d'actions et de moyens en impliquant dans le processus différents services du centre concerné ;
- Soumettre les propositions de chaque centre à la Direction de la Mosquée et au Gouverneur qui notifie des objectifs définitifs, après débat.

c) La phase de construction du plan annuel :

Enfin, la phase de construction détaillée du plan annuel va généralement comprendre :

- La transmission des objectifs définitifs au sein de chaque centre et la réalisation des arbitrages internes à celles-ci,
- La construction des budgets détaillés de chaque centre,
- La vérification de la cohérence des différentes hypothèses retenues,
- L'affinement de certains chiffrages (mensualisation des objectifs...),
- La réalisation des états de synthèse,
- La diffusion des informations sur le plan annuel aux différentes parties intéressées.

d) Le document de synthèse :

Le document de synthèse du plan annuel comporte généralement :

- exposé des orientations et plans d'action retenus pour la période ;
- prévisions d'activité ;
- effectifs ;
- états financiers prévisionnels (compte de résultat, bilan, budget de trésorerie, budget d'investissement).

Ce document peut être assorti de contrats d'objectifs et de moyens, signés avec les différents responsables et qui constituent leur engagement pour l'année à venir.

Ce choix de contractualiser a le mérite d'affirmer les engagements : on peut en attendre une meilleure qualité des explorations prévisionnelles et une stabilité accrue du contexte de travail de chacun.

La démarche est plus ou moins cadrée au départ et laisse la place à plus ou moins d'initiatives ou de propositions venant des responsables opérationnels, les navettes successives peuvent être plus ou moins nombreuses ainsi que le nombre de niveaux hiérarchiques impliqués dans l'élaboration du budget, les schémas de décisions vont également dépendre des arrangements institutionnels existants : rôle du Directeur de la Mosquée Hassan II et du Gouverneur Directrice de l'Agence Urbaine de Casablanca, information de différents partenaires, rôle du Ministère de tutelle, la Direction du Budget (jouant le rôle de gardiens de la bourse ou de l'efficacité).

2 L'évolution de la démarche : le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats

Le plan annuel tel que nous l'avons décrit et recommandé est assez éloigné de la logique budgétaire qui prévaut traditionnellement dans l'Administration de la Mosquée Hassan II et dans bon nombre d'organisations publiques.

Il n'est pas rare, en effet, que le budget soit centré essentiellement sur la gestion des moyens. Cela, en sens, compréhensible, car la question de l'allocation des ressources est un enjeu majeur et que chaque responsable est, à juste titre, préoccupé des ressources dont il pourra disposer pour assurer les activités qui lui incombent. Mais cela présente aussi des inconvénients majeurs.

2.1 Budget traditionnel

Il consiste à allouer les ressources par reconduction d'enveloppes ajustées d'un pourcentage d'évolution, ces enveloppes peuvent être globalisés, ce qui laisse plus de marge de manœuvre au responsable pour réallouer les ressources, ces enveloppes peuvent être établis en fonction des réalisations de l'année précédente ou de l'année en cours réestimé, ou du budget de l'année précédente, ces enveloppes peuvent être affectées de pourcentage d'évolution uniformes, ou, au contraire faire l'objet de traitements différenciés en fonction des domaines jugés prioritaires, dans tous les cas ces schémas laissent trop souvent peu de place à la prise en compte de facteurs importants comme le volume d'activité à effectuer, l'évolution de la productivité du service concerné, ou sa capacité à proposer des projets innovants ou intéressants.

L'Administration de la Mosquée Hassan II adopte aujourd'hui cette approche dont on a parlé au chapitre I de la première partie.

2.2 Budget basé sur une logique de résultats

Cette solution que nous proposons a le mérite de se préoccuper de l'efficacité, donc des résultats attendus de l'action et de ne pas se limiter à la gestion des moyens en suscitant des propositions, elle suscite aussi des attentes de les voir accepter, elle doit donc être conduite dans un cadre très claire pour éviter des déceptions, surtout dans des contextes de tensions budgétaires, mais, elle a, le très grand mérite d'être incitative, elle encourage les propositions de nouvelles solutions, et peut conduire à une différenciation fondée sur le mérite des différentes solutions proposées par les différents centres concernés.

2.3 La démarche

Dans le Département de la Mosquée Hassan II, organisé par divisions et services au sein de la division, le cycle budgétaire annuel devra comprendre les étapes suivantes :

Une programmation à établir en amont du cycle budgétaire, elle sera élaboré à partir du bilan des réalisations de l'année passée et de l'année en cours, elle est un point de départ essentiel de la démarche ;

Le cycle budgétaire proprement dit démarre par une note de cadrage de la Direction Générale, relayé ensuite au niveau des divisions et des services, le service administratif définit des modèles de maquettes budgétaires permettant d'assurer une cohérence d'ensemble des présentations, ils diffusent également différentes données chiffrées de coûts historiques et prévisionnels devant servir de base à la préparation des budgets ;

Les agents et responsables au sein des services (centres de responsabilités) présentent leur programme de travail aux chefs de service (chefs de centres), ceux-ci sont traduits en moyens nécessaires (effectifs, moyens de fonctionnement, investissement) et en demandes budgétaires, après agrégation et hiérarchisation, chaque chef de service présente ses propositions au responsable de division en prévoyant charges propres, investissement et ressources.

L'équipe de la division avec les chefs de service et les responsables administratifs procède à l'arbitrage entre les différentes propositions et élabore la proposition budgétaire de la division ; celle-ci est présentée au chef de département puis à la Direction qui instruit les demandes et fait le point auprès des bailleurs de fonds sur les ressources et subventions qu'elle peut réunir, après établissement d'états de synthèse, la Direction arbitre entre les programmes en fonction de l'intérêt des projets présentés et du degré d'avancement de ceux qui sont en cours, elle notifie un budget à chaque division, qui en notifie un à son tour, à chaque chef de service; Les chefs de service finalisent alors leurs budgets annuels, ceux-ci sont ventilés de façon plus fine analytiquement (par activité, par projet), le budget ainsi préparé servira de base au suivi budgétaire qui sera ensuite assuré, ces différents éléments sont alors agrégés pour constituer le budget de l'Administration.

Le budget traditionnel		Le plan annuel
Contenu	Des enveloppes de dépenses	Des plans d'action Des prévisions d'activité, de coûts et de résultats
Elaboration	Reconduction avec ajustement en pourcentage Assez uniforme et dialogue très limité	Expression d'objectifs Nombreux dialogues Prévisions d'activité Expression de propositions
But	Maîtrise des moyens	Maîtrise des performances
Modèle de suivi	Contrôle des engagements (on ne dépasse pas l'enveloppe, on dépense toute l'enveloppe)	Suivi des coûts de l'activité, des performances Dialogue de gestion Information et réactions rapides

La question de fond dans ce domaine est donc bien de passer d'une gestion prévisionnelle orientée sur les moyens à une gestion prévisionnelle orientée sur la performance et abordant la gestion des moyens, en relation avec l'activité prévue et les résultats attendus.

2.4 Lettre de cadrage de la Direction de la Mosquée Hassan II :

2.4.1 Objectifs à court terme :

- Sauvegarder la Mosquée Hassan II, ce patrimoine national unique dans son genre et maintenir ses bâtiments en bon état ;
- Assurer la maintenance préventive et curative de ses installations techniques et Equipements;
- Mise à niveau en permanence des infrastructures exposées à la mer qui est un environnement agressif ;
- Augmenter le taux de fréquentation des touristes ;

2.4.2 Objectifs à horizon long et moyen :

- Ouverture de la bibliothèque ;
- Ouverture des vastes salles de conférence ;
- Exploitation des hammams;
- Ouverture du musée national ;
- Ouverture de la galerie d'exposition
- Exploitation du parking.

2.5 Les leviers d'action :

- Expertise, audits et étude à fin de recueillir des données actualisées sur les états des infrastructures, équipements et installations techniques de la Mosquée Hassan II (centrale thermo frigorigifique, toitures ouvrantes, laser, gestion technique centralisée etc....) dans le but d'instaurer des mesures préventives et de procéder à leur mise à niveau et à leur rénovation ;
- Travaux de rénovation et de mise à niveau des infrastructures, équipements et installations techniques de la Mosquée Hassan II ;
- Acquisition d'équipements et de pièces de rechange pour assurer, dans des meilleurs conditions de travail et de sécurité, une maintenance selon les règles de l'art et conformément aux normes en vigueur des installations du complexe de la Mosquée Hassan II ;
- Une campagne publicitaire et une communication suffisante sur les qualités et l'importance de ce complexe ;
- Une politique de variation des prix des visites : offrir des tarifs moins élevés pour améliorer le taux des visites ;
- Mieux diffuser l'information pour atteindre d'autre public;
- Améliorer le confort, offrir des services et des activités le rendant plus attractif ;
- Rendre les annexes du complexe de la Mosquée Hassan II un centre de congrès internationale et de séminaires résidentielles.

3 L'externalisation

L'heure est à la rationalisation des coûts. Pour parvenir à cet objectif, les stratégies sont nombreuses. Parmi elles, l'externalisation est aujourd'hui considérée comme un facteur important de flexibilité et de meilleure réactivité, qui permet de bénéficier de la qualité et de l'expertise des spécialistes tout en rationalisant les coûts de manière importante.

Les études le montrent, le recours à l'externalisation des services apporte plus de flexibilité, plus de maîtrise de coûts et plus de simplicité dans la gestion quotidienne.

Vu la diversité et la complexité des installations techniques de la Mosquée Hassan II (Laser, Toitures ouvrantes, centrale frigorifique...) qui nécessitent des équipes qualifiées et un savoir faire précis, l'externalisation revêt pour l'Administration de la Mosquée Hassan II une importance capitale.

En effet, ce patrimoine national unique en son genre tant par son site, ses dimensions que par la finesse et l'originalité de l'art de sa décoration exigent des ressources humaines adéquates et des structures de multiples compétences nécessaires à son fonctionnement dont l'Administration ne dispose pas, d'où la nécessité de faire appel à des entreprises extérieures qui possèdent l'expertise nécessaire.

La Mosquée Hassan II fait alors recours à une large palette de prestations multi techniques qui recouvrent l'ensemble des prestations liées à la maintenance de l'édifice et aux équipements qui y sont installés.

On retrouve ces prestations dans les domaines suivants: la climatisation, la ventilation, l'électricité, les groupes électrogènes, les équipements de sonorisation, le système laser, le système hydraulique de motorisation des portes, la gestion technique centralisé...

A cela s'ajoute une offre élargie de prestations multiservices dédiées à l'environnement du bâtiment : sécurité incendie, nettoyage, espaces verts, petits entretiens, ascenseurs,...

Aujourd'hui, nombreux sont les acteurs qui se bousculent aux portes du marché naissant de la gestion déléguée des services, l'Administration a toute la latitude nécessaire pour faire jouer la concurrence et obtenir le meilleur rapport qualité/prix de la part des prestataires toujours plus disposés à satisfaire le client.

L'externalisation fait bénéficier l'Administration des avantages suivants :

- Coûts ;
- Réactivité ;
- Flexibilité ;
- Maîtrise des risques ;
- Maîtrise de la qualité ;
- Maîtrise des délais.

4 Plan d'action annuel (Budget)

CENTRE ADMINISTRATION

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	07	6134121	Assurances multirisques	Convention	
12	10	6136501	Honoraires conseils juridiques	Convention	
12	11	6141100	Etude de transformation du statut de l'Administration de la Mosquée Hassan II	Externalisation : montant du marché	
12	12	6141501	Documentation générale	Abonnement	
12	17	6143601	Réceptions	On se base sur la dépense de l'année antérieur et le volume de l'activité prévue	
12	21	6145101	Frais postaux	On se base sur la dépense de l'année antérieur ainsi que le volume de l'activité prévue	
13	02	6167801	Autres taxes	Crédit reconduit	
14	15	6176600	Honoraires médecin du travail	Convention	
13	01	6167301	Taxes sur les véhicules	Crédit reconduit : coût fixe	
13	03	6168500	Vignettes d'autoroute	Crédit reconduit : coût fixe	
12	08	6134501	Assurance matériel de transport	Crédit reconduit : coût fixe	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes éditée par le logiciel de paie	
11	06	6122310	Achat de combustibles (véhicules et groupes électrogènes)	La charge doit être déterminée en se basant sur les statistiques des consommations des années antérieures, tenues par le responsable du parc auto, ainsi que sur le volume de l'activité prévue.	
12	03	6133221	Entretien matériel de transport	La charge doit être déterminée en se basant sur l'historique des opérations d'entretien et de réparation, tenu sur des fiches de suivi par le responsable du parc auto et en se basant sur les fiches des amortissements des véhicules.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE COMMERCIAL ET PROMOTION

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	10	6136501	Honoraires des Visites Guidées Payantes	Commissions sur le chiffre d'affaire prévisionnel des visites guidées payantes (les taux sont fixés sur le marché conclu avec une agence de voyage, voir page 24)	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes éditée par le logiciel de paie	
12	19	6144101	Campagne publicitaire, actions commerciales et promotionnelles, (exemple : configuration d'un site web pour la Mosquée).	Fixé par le responsable du centre	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE ENTRETIEN DES MATERIAUX

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	01	6133111	Refection par peinture des ossatures métalliques de la demi toiture ouvrante ouest de la salle de prière	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Réfection par vernis de la boiserie située au niveau 47 de la salle de prière en facade nord et ouest	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Entretien du revêtement en marbre, travertin et granit	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Entretien du revêtement en zellige artisanal	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Entretien de 20 lustres vénitiens	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Entretien de la menuiserie en bois Zouaké et Sculpté.	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Entretien du mât de prière	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Dépose, fourniture et pose de skydome situé au niveau 61 et en terrasse de la medersa	Externalisation : Montant du Marché	
12	11	6141100	Etude pour réparation du complexe d'étanchéité et des ouvrages en béton armé en différent endroits de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché	
12	11	6141100	Etablissement des plans de calpinage du revêtement en travertin et en granit des façades et de l'esplanade	Externalisation : Montant du Marché	
12	11	6141100	Contrôle technique des travaux de réfection par peinture des ossatures métalliques de la demi toiture ouvrante OUEST de la salle de prière	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Réfection par peinture des ouvrages en maçonnerie et des éléments tabulaires d'échafaudage	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Acquisition des pièces en verre de rechange pour les lustres vénitiens	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures, illustrées par les fiches de sortie Magasin.	
14		617	Dépense du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE ELECTRIQUE

CODE BUDGETAIRE	CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
11	73	6122110	Acquisition de pièces de rechange et consommable électriques	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sortie Magasin
11	73	6122110	Acquisition de pièces de rechange "VIDEO"	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sortie Magasin
12	05	6131301	Location et mise en œuvre d'échafaudage pour le changement des ampoules des appliques .	Externalisation : Montant du Bon de commande
12	06	6133510	Remise en état de l'éclairage intérieur	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Réhabilitation des armoires électriques des groupes électrogènes .	Externalisation : Montant du Bon de commande
12	06	6133510	Entretien des postes électriques	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Entretien préventif et curatif des installations de production VIDEO de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Maintenance de la G.TC	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Exploitation et entretien des installations de la sonorisation de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Entretien des onduleurs	Externalisation : Montant du bon de commande
12	06	6133510	Maintenance LASER(deux têtes laser).	Externalisation : Montant du Marché
12	11	6141100	Maitrise d'œuvre des travaux de remplacement du système de diffusion sonore de la salle de prière	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Remise en état de l'éclairage extérieur	Externalisation : Montant du Marché
22	03	233110	Acquisition du centrale téléphonique	Externalisation : Montant du Marché
22	03	233110	Rénovation du système de détection incendie	Externalisation : Montant du Marché
22	04	233820	Remise en état de la sonorisation du Minaret	Externalisation : Montant du Marché
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.
Somme des charges prévisionnelles du centre				

CENTRE ELECTROMECHANIQUE

CODE BUDGETAIRE	CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
11	73	6122110	Acquisition de pièces de rechange des groupes électrogènes	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sortie Magasin
12	06	6133510	Entretien des groupes électrogènes	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Entretien de l'ascenseur, des escalators et du monte dossiers de la Medersa	Externalisation : Montant du Marché
12	06	6133510	Maintenance curative et préventive des installations mécaniques et hydrauliques de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché
22	09	235600	Acquisition de deux groupes électrogènes de secours	Externalisation : Montant du Marché
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.
Somme des charges prévisionnelles du centre				

CENTRE ENERGETIQUE

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
11	72	6122210	Achat du sanitaire	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sortie Magasin	
11	73	6122110	Acquisition pièces de rechange détection incendie	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sorties Magasin	
12	06	6133510	Entretien des installations de relevage, incendie et fontainerie	Externalisation : Montant du Marché	
12	06	6133510	Entretien préventif et curatif des installations de la détection incendie de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché	
12	06	6133510	Maintenance des installations énergétiques	Externalisation : Montant du Marché	
12	01	6133111	Réparation des fuites de la séguia	Externalisation : Montant du bon de commande	
12	01	6133111	Réparation du réseau d'évacuation des eaux usées aux ablutions femmes	Externalisation : Montant du bon de commande	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE GMAO

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
11	02	61227012	Fournitures pour matériel informatique	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrées par les fiches de sortie Magasin	
12	04	6133241	Entretien et réparation de matériel informatique	Convention	
22	08	235510	Acquisition Matériel informatique	Externalisation : Montant du Marché	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE HIGIENE ET PROMOTION

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	02	6133121	Nettoyage et hygiène de la Mosquée Hassan II	Externalisation : Montant du Marché	
12	02	6133121	Entretien des espaces verts	Externalisation : Montant du Marché	
12	02	6133121	Réaménagement des espaces verts	Externalisation : Montant du Marché	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE OUVRAGES EXPOSEES A LA MER

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	01	6133111	Remise en l'etat par endroit du complexe d'étanchéité et des ouvrages en béton armé	Externalisation : Montant du Marché	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

CENTRE PROTOCOLE ET VISITES OFFICIELLES

CODE BUDGETAIRE		CODE COMPTABLE	ACTIONS PROJETEES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT
12	17	6143601	Fournitures pour Veillée Religieuse du Mouloud	Crédit reconduit	
12	05	6131301	Location de tapis et Hayti (veillée religieuse 1427 et la nuit sacré de destin 1427)	Externalisation : Montant du bon de commande	
12	05	6131301	location du central téléphonique	Externalisation : Montant du bon de commande	
12	05	6131301	Location de matériel d'éclairage de scène	Externalisation : Montant du bon de commande	
12	17	6143601	Médailles pour visites officielles	Externalisation : Montant du bon de commande	
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre	Situation d'affectation du personnel par service et rémunérations y afférentes, éditée par le logiciel de paie.	
Somme des charges prévisionnelles du centre					

TABLEAU DE REPARTITION DES CHARGES COMMUNES AUX CENTRES DE RESPONSABILITE

CODE BUD		CODE COMPTABLE	CHARGES PREVISIONNELLES	BASE DE BUDGETISATION	MONTANT	CLÉS DE REAPRTITION POUR LES CHARGES COMMUNES AUX CENTRES
14	16	6176810	Formation professionnelle	Consultation+Plan de formation		le personnel qui en bénéficie est désigné dans le plan de formation
11	01	61227011	Achats fournitures de bureau	Besoin déterminé en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrés par les fiches de sortie Magasin		En fonction du personnel de bureau de chaque centre
11	04	6125111	Électricité	Méthode des mètres carrés (voir annexe) M = - 3 376 104.62xt+4 509 275.36		Métrage occupé par chaque centre
11	05	6125121	Eau	Crédit reconduit + majoration de 15%		Service Energétique
11	71	6122220	Quincaillerie pour divers lots	Besoin déterminé par l'ingénieur responsable en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrés par les fiches de sortie Magasin		En fonction des besoins exprimés par les responsables des 3 services consommatrices de ces pièces (electrique, energetique, electromecanique)
11	71	6122220	Outils et consommables (Quincaillerie)	Besoin déterminé par l'ingénieur responsable en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrés par les fiches de sortie Magasin		En fonction des besoins exprimés par les responsables des 3 services consommatrices de ces pièces
11	72	6122210	Outil et consommable(Plomberie)	Besoin déterminé par l'ingénieur responsable en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrés par les fiches de sortie Magasin		En fonction des besoins exprimés par les responsables des 3 services consommatrices de ces pièces
11	72	6122210	Pièces de rechange pour divers lots	Besoin déterminé par l'ingénieur responsable en fonction du stock final, stock prévu en fin de l'année budgétaire et les consommations antérieures illustrés par les fiches de sortie Magasin		En fonction des besoins exprimés par les responsables des 3 services consommatrices de ces pièces
12	15	6143531	Missions à l'Étranger	billets d'avion aller et retour + une somme fixé forfaitairement pour couvrir l'hebergement, la restauration.		ingenieur et un technicien
12	22	6145501	Frais de téléphone	Méthode des mètres carrés (voir annexe) M = 22 168,40xt + 74 761,33		
14	01	6171100	Salaires et appointements	La loi cadre		Répartition facile grâce au journal de paie, faisant le tri par centre, des gains du personnel
14	02	6171200	Primes et gratifications	La loi cadre		" " "
14	03	6171300	Indemnité	La loi cadre		" " "
14	04	6171600	Heures supplémentaires	La loi cadre		" " "
12	09		Rémunération du personnel occasionnel	La loi cadre		" " "
14	05-07	6174/6176	Charges sociales	La loi cadre		" " "
14	06	6174400	Allocations familiales	La loi cadre		" " "
14	09	6176310	Allocations Aid El Adha	La loi cadre		" " "
14	08	6176350	Association des œuvres sociales du personnel de la mosquée hassan II	La loi cadre		" " "
14	10	617632	Allocation Achoura	La loi cadre		" " "
14	11	6176330	Indemnité de scolarité	La loi cadre		" " "
14	12	6176340	Allocations pèlerinage	La loi cadre		02 personnes sélectionnées chaque année
14	13	6143401	Indemnités kilométriques	indemnités fixées forfaitairement, octroyés comme complément de salaire chaque trimestre (le montant fixe varie en fonction du grade de l'agent)		effectif par centre
14	14	6176400	Habillement des chaouchs	Externalisation : Montant du Marché		effectif par centre
14	17	6176820	Taxes de formation professionnelle.	1.60% du salaire brut annuel prévu à l'exception des allocations familiales		effectif par centre
12	19	6144101	Annonces et insertions	Abonnement annuel		nmbre d'appels d'offres que prévoit chaque responsablevoir (voir page 18)
12	14	6143101	Voyages et déplacements	Déplacements fixés forfaitairement, octroyés comme complément de salaire chaque trimestre (le montant fixe varie en fonction du grade de l'agent)		effectif par centre
12	12	6141501	Documentation technique	Abonnement annuel		par ingénieur
Somme des charges communes						

1

Description d'une activité retenue dans le plan d'action d'un centre de responsabilité

Objectifs et contenu de l'action :

Equipements ou installations techniques ciblées :

Dernière intervention effectuée sur l'équipement concerné :

Indicateurs de fiabilité (le cas échéant)

Mode de passation de la prestation envisagée (marché ou bon de commande)

Lieu de réalisation :

Durée de l'action (précisez le nombre de mois et d'années) :

Méthode d'évaluation prévue pour l'action :

Description d'une action projetée

Exemple :

Budget prévisionnel de l'activité de maintenance des installations hydrauliques et mécaniques

Voir centre Electromécanique, code budgétaire : 12 06

Désignation des prestations envisagées	Unités	Qté	Prix unitaire prévisionnel	Montant prévisionnel
Interventions préventives effectuées périodiquement chaque trimestre sur une toiture ouvrante de la salle de prière, y compris toutes de sujétions de mise en œuvre.	Forfait	08
Interventions préventives effectuées Périodiquement chaque trimestre sur une porte d'accès public de la salle de prière, y compris toute sujétions de mise en œuvre.	Forfait	12
Interventions préventives effectuées périodiquement chaque trimestre sur une porte latérale aux accès publics de la salle de prière y compris toute sujétions de mise en œuvre.	Forfait	16
Interventions préventives effectuées périodiquement chaque semestre sur un cloison escamotable, y compris toute sujétions de mise en œuvre.	Forfait	10
Interventions préventives effectuées périodiquement chaque semestre sur la nacelle télescopique, y compris toute sujétions de mise en œuvre.	Forfait	02
Interventions préventives effectuées périodiquement chaque semestre sur une porte travée courante ou latérale minaret, y compris toute sujétions de mise en œuvre.	Forfait	120
Total des charges prévisionnelles			

5 Etats de synthèse

*Budget de l'Administration de la Mosquée Hassan II
pour L'exercice N+1
"Fonctionnement"*

Postes budgétaires			Réalisé Année N-1	Réalisé au 30/09/N	Budget de l'année N	Ecart sur budget année N	Ecart sur Réalisé année N-1	Budget proposé Année N+1
Code budgétaire	Code comptable	Intitulés	(A)	(R)	(B)	R*100/B	R*100/A	B(n+1)
	612	CHAPITRE I : Achats consommés de matières et fournitures						
11 01	61227011	Achats de fournitures de bureau						
11 02	61227012	Fourniture pour matériel informatique						
11 03	61227013	Fourniture des articles souvenirs .						
11 04	6125111	Électricité						
11 05	6125121	Eau						
11 06	6122310	Achat de combustibles (véhicule et groupe électrogène)						
1171	6122220	Achat de matière et fourniture de quincaillerie et mécanique						
1172	6122210	Achat de matière et fourniture de plomberie						
1173	6122110	Achat de matière et fourniture électriques						
		Total Chapitre I : Achats consommés de matières et fourniture						
	613	CHAPITRE II : Autres charges externes						
12 01	6133111	Entretien et réparation de biens immobiliers						
12 02	6133121	Entretien et réparation de biens immobiliers(Nettoyage)						
12 03	6133221	Entretien et réparation de matériel de transport						
12 04	6133231	Entretien et réparation de matériel de bureau						
12 04	6133241	Entretien et réparation de matériel informatique						
12 05	6131301	Location de Matériel , Outillage et Autres						
12 06	6133510	Maintenance des équipements						
12 07	6134121	Assurances multirisques						
12 08	6134501	Assurances matériel de transport						
12 10	6136501	Honoraires Visites Guidées Payantes						
12 10	6136501	Honoraires conseils juridiques						
12 10	6136700	Frais d'acte et de contentieux						
12 11	6141100	Études recherches et contrôle						
12 12	6141501	Documentation générale et technique						
12 14	6143101	Voyages et déplacements						
14 13	6143401	Indemnité kilométriques						
12 15	6143531	Missions à l'étranger						
12 17	6143601	Réceptions						
12 19	6144101	Annonces et insertions						
12 21	6145101	Frais postaux						
12 22	6145501	Frais de téléphone, fax , fréquences radio et Internet)						
12 22	6145501	Arriérés frais de téléphone						
12 23	6146510	Cotisations(différentiel du taux d' intérêt objet de la convention)						
		Total Chapitre II : Autres charges externes						
	616	CHAPITRE III : Impôts et taxes						
13 01	6167301	Taxes sur les véhicules						
13 02	6167801	Autres taxes						
13 03	6161500	Vignettes d'autoroute						
		Total Chapitre III : Impôts et taxes						
	617	CHAPITRE IV : Dépenses du personnel						
14 01	6171100	Salaires et appointements						
14 02	6171200	Primes et gratifications						
14 03	6171300	Indemnité						
14 03	6171400	Indemnité de technicité						
14 03	6171400	Arriérés indemnités de technicité						
14 03	6171500	Allocation d' hiérarchie spéciale						
14 04	6171600	Heures supplémentaires						
12 09	6174201	Rémunération du personnel occasionnel						
14 05-07	6174/6176	Charges sociales						
14 06	6174400	Allocations familiales						
14 09	6176310	Allocations Aid El Adha						
14 08	6176380	Indemnité de secours						
14 08	6176350	Association des œuvres sociales du personnel de la Mosquée Hassan II						
14 10	617632	Allocation Achoura						
14 11	6176330	Indemnité de scolarité						
14 12	6176340	Allocations pèlerinage						
14 14	6176400	Habillement des chaouchs						
14 15	6176600	Convention médicale-Produits Pharmaceutiques						
14 16	6176810	Formation professionnelle						
14 17	6176820	Taxe de formation professionnelle						
		Total Chapitre IV: Dépenses du personnel						
		TOTAL FONCTIONNEMENT						

*Budget de l'Administration de la Mosquée Hassan II
pour l'exercice N+1
"Équipement"*

Postes Budgétaires de l'investissement			Année N+1		Année N+2		Année N+3		Réalisations
Code budgétaire	Code comptable	Intitulés	Engagement	Dépenses	Engagement	Dépenses	Engagement	Dépenses	ultérieures
	23	CHAPITRE I : Immobilisations Corporelles							
22 02	233100	Construction du bâtiment de l'Administration de la Mosquée Hassan II							
22 03	233110	Installations techniques							
22 03	233820	Matériel technique de sonorisation et équipement laser							
22 06	235110	Mobilier de bureau							
22 06	235110	Matériel de bureau							
22 08	235510	Matériel informatique							
22 09	235600	Agencement, Aménagement et Installation							
22 03	233110	Acquisition du centrale téléphonique							
22 03	233110	Rénovation du système de détection incendie							
22 04	233820	Remise en état de la sonorisation du Minaret							
22 09	235600	Acquisition de deux groupes électrogènes de secours							
		Total Chapitre I : Immobilisations Corporelles							
		CHAPITRE II : Immobilisations Financières							
22 10	24110000	Prêt hypothécaire (différentiel du taux d'intérêt objet de la convention avec la BMCE)							
		Total Chapitre II : Immobilisations Financières							
		TOTAL							

COMPTE PREVISIONNEL DE PRODUITS ET CHAGES

POSTES	RUBRIQUES BUDGETAIRES	REALISE EXERCICE EN COURS PROJECTION A LA FIN DE L'EXERCICE	BUDGET
I	PRODUITS PREVISIONNELS COURANTS		
711	<u>Ventes de marchandises</u> Ventes de marchandises au Maroc		
712	<u>Ventes de biens et services produits</u> Ventes de services au Maroc		
713	<u>Variation des stocks de produits</u> Variation des stocks de services produits (+ ou -)		
738	<u>PRODUITS FINANCIERS</u> Intérêts et autres produits financiers Intérêts et produits assimilés Produits nets sur cession de titres et valeurs de placement		
	TOTAL I		
II	CHARGES PREVISIONNELLES COURANTES		
611	<u>Achats revendus de marchandises</u> Achats de marchandises Variation des stocks de marchandises (+ ou -)		
612	<u>Achats consommés de matières et fournitures</u> Achats de matières et fournitures consommables et d'emballage variation des stocks de matières, fournitures et emballage (+ ou -)		
613/614	<u>Autres charges externes</u> Locations et charges locatives Entretien et réparations Primes d'assurances Rémunérations d'intermédiaires et honoraires Etudes, recherches et documentations Déplacements, missions et réceptions		
616	<u>Impôts et taxes</u>		
617	<u>Charges de personnel</u> Rémunération du personnel Charges sociales		
619	<u>Dotations d'exploitation</u> CHARGES FINANCIERES		
638	<u>Autres charges financières</u> CHARGES FINANCIERES		
638	<u>Autres charges financières</u>		
	TOTAL II		
III	RESULTAT PREVISIONNEL COURANT (I - II)		
IV	PRODUITS NON COURANTS		
751	<u>PRODUITS DE CESSIONS D'IMMOBILISATIONS</u> PC des immobilisations corporelles		
V	CHARGES NON COURANTES		
658	<u>Autres charges non courantes</u> Pénalités sur marchés et débits Rappels d'impôts autre qu'impôt sur les résultats Pénalités et amendes fiscales		
VI	RESULTAT PREVISIONNEL NON COURANT		
VII	RESULTAT AVANT IMPOT (III+VI)		
VIII	IMPOT PREVISIONNEL SUR LE RESULTAT		
IX	RESULTAT NET PREVISIONNEL		
X	TOTAL DES PRODUITS		
XI	TOTAL DES CHARGES		
XII	RESULTAT NET PREVISIONNEL		

BILAN PREVISIONNEL - ACTIF

POSTES	RUBRIQUES DE L'ACTIF	VALEUR A LA FIN DE L'ANNE EN COURS	VARIATIONS BUDGETEES	BILAN A LA FIN DE L'ANNEE BUDGETAIRE
	IMMOBILISATIONS EN NON VALEUR (A) Charges à répartir sur plusieurs exercices IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (B) Immobilisations, recherches et développement Immobilisations incorporelles en cours IMMOBILISATIONS CORPORELLES (C) Installations techniques Matériel et outillage Matériel de transport Mob Mat de bureau et aménagement divers Autres immobilisations corporelles Immobilisations corporelles en cours IMMOBILISATIONS FINANCIERES (D) Prêts hypothécaires personnel Dépôts et cautionnement			
	TOTAL I (A+B+C+D)			
	STOCKS (E) Marchandises Matières et fournitures consommables CREANCES DE L'ACTIF CIRCULANT (F) Clients et comptes rattachés Personnel débiteur Etat - débiteur Autres débiteurs Comptes de régularisation-actif			
	TOTAL II (E+F)			
	TRESORERIE - ACTIF (G) Chèques et valeurs à encaisser T.R.C Caisse régies d'avances et accreditifs			
	TOTAL III (G)			
	TOTAL GENERAL I-II+III			

BILAN PREVISIONNEL - PASSIF

POSTES	RUBRIQUES DU PASSIF	VALEUR A LA FIN DE L'ANNE EN COURS	VARIATIONS BUDGETEES	BILAN A LA FIN DE L'ANNEE BUDGETAIRE
	CAPITAUX PROPRES (A) Capital social ou personnel Résultat en instance d'affectation Résultat de l'exercice CAPITAUX PROPRES ASSIMILES (B) Subventions d'investissement Dettes de finacement Emprunts obligataires Autres dettes de financement PROVISIONS DURABLES POUR RISQUES ET CHARGES (C) Provisions pour risques Provisions pour charges COMTES DE LIAISONS DES ETBS SUCCERSALES (D) Compte de liaison Mosquée Hassan II/A.U.C			
	TOTAL I (A+B+C+D)			
	DETTES DU PASSIF CIRCULANT (E) Fournisseurs et comptes rattachés Clients, créditeurs avances et acomptes Personnel-créditeurs Organismes sociaux Etat - créditeur Autres créanciers comptes de régularisation-passif			
	TOTAL II (E)			
	TRESORERIE -PASSIF (F) Crédit de trésorerie			
	TOTAL III (F)			
	TOTAL GENERAL I+II+III			

Budget de trésorerie

Agence Urbaine de Casablanca Administration de la Mosquée Hassan II

Disponible de trésorerie au 31/12/N (en milliers)

Subvention de la Commune Urbaine

Subvention du Ministère du Habous et Affaires islamiques

Recettes des visites guidées payantes

Recettes des articles souvenirs

Total des recettes

Fournisseurs titulaires de Marchés

Fournisseurs titulaires de bons de commandes

Etat

Organisme sociaux

Loyer(occupation du domaine public)

Personnel-créditeur

Autres créanciers

Restes à payer

Total des dépenses

Investissements / vente de biens d'invest.

Excédent des recettes / (dépenses)

	1er mois	2ème mois	3ème mois	4ème mois	5ème mois	6ème mois	7ème mois	8ème mois	9ème mois	10ème mois	11ème mois	12ème mois	Cumulé annuel
Disponible de trésorerie au 31/12/N (en milliers)													
Subvention de la Commune Urbaine													
Subvention du Ministère du Habous et Affaires islamiques													
Recettes des visites guidées payantes													
Recettes des articles souvenirs													
Total des recettes													
Fournisseurs titulaires de Marchés													
Fournisseurs titulaires de bons de commandes													
Etat													
Organisme sociaux													
Loyer(occupation du domaine public)													
Personnel-créditeur													
Autres créanciers													
Restes à payer													
Total des dépenses													
Investissements / vente de biens d'invest.													
Excédent des recettes / (dépenses)													

BUDGET DE L'ADMINISTRATION DE LA MOSQUEE HASSAN II
AU TITRE DE L'EXERCICE N+1

RECAP

Recettes			Dépenses		
CODE	LIBELLE	MONTANT	CODE	LIBELLE	MONTANT
	- Subvention du Conseil de la ville de Casablanca exercice 2006		612	- Dépenses de fonctionnement - Achats consommés de matières et fournitures	
	- Subvention (contribution prévisionnelle du Ministère des Habous et des Affaires Islamiques)		613/614	- Autres charges externes	
	- Produits accessoires et produits financiers		616	- Impôts et taxes	
			617	- Charges du personnel	
	- Recettes des visites guidées payantes			- Dépenses d'équipement	
	- Restes à recouvrer (remboursement avance sur salaire, remboursement prêt hypothécaire)		22	- Immobilisations corporelles	
				- Prêt hypothécaire	
	- Disponible de trésorerie.			- Reste à payer - A U C (Compte de liaison) - Personnel - Fournisseurs	
	TOTAL			TOTAL	

Le Ministre de L'Intérieur

*Le Ministre des Finances et
de la Privatisation*

*Le Gouverneur Directrice de L'Agence
Urbaine de Casablanca*

6 Indicateurs

Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène qu'on veut mettre sous contrôle. Plus spécifiquement en matière de gestion public, un indicateur est une donnée (nombre, cotation, évaluation...) permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables.

Un indicateur quel qu'il soit peut prendre deux valeurs remarquables :

Une valeur cible, qui traduit l'objectif que l'on se fixe ;

Une valeur « en fin d'exercice », qui traduit le niveau de réalisation de l'objectif.

Ci-joint deux tableaux exposant les facteurs clés de gestion et les indicateurs y correspondant.

Facteurs clés de gestion			
	Paramètres à mesurer (Facteurs-clés)	Indicateurs	Objectifs
1	Chiffre d'affaire journalier	Nombre de visites par jour x Tarif	Augmenter le taux de fréquentation de la Mosquée Hassan II
2	Le flux des visiteurs étrangers	Nombre de touristes par nationalité	
3	La contribution des touristes étrangers dans le chiffre d'affaire global	Recettes des visites guidées effectuées par des touristes étrangers/Recettes des VGP	
4	La contribution des touristes nationaux dans le chiffre d'affaire global	Recettes des visites guidées effectuées par des touristes nationaux/Recettes des VGP	
5	Le poids des visites guidées dans les recettes globales	les Recettes des visites guidées payantes/ le total des recettes de la Mosquée Hassan II	
6	La contribution des VGP dans le financement des dépenses budgétaires	Recettes des VGP/Budget de l'Administration	
7	La contribution de la subvention de la commune urbaine au financement des dépenses de la Mosquée Hassan II	Subvention de la commune/Budget de l'Administration	Augmenter la subvention
8	Le pourcentage des marchés passés par le responsable du centre par rapport aux dépenses de fonctionnement	Le montant global des marchés imputés au budget de fonctionnement de chaque centre de responsabilités/Budget de fonctionnement	Optimisation des coûts
9	Le taux d'absorption des dépenses de fonctionnement par voie de marchés par les recettes	Le montant global des marchés imputés au budget de fonctionnement/Recettes globales	
10	Le taux d'absorption des dépenses d'équipement par voie de marchés par les recettes	Le montant global des marchés imputés au budget d'équipement/Recettes globales	Allocation optimale des ressources
11	L'enveloppe de chaque centre dans l'enveloppe budgétaire global	Budget par centre/ Budget global	
12	" " " "	Budget de fonctionnement par centre/ budget de fonctionnement global	
13	" " " "	Budget d'investissement par centre/ budget d'investissement global	
14	Le poids des dépenses de fonctionnement du centre par rapport aux recettes	Budget de fonctionnement par centre/ Recettes globales	
15	Le poids des dépenses d'investissement du centre par rapport aux recettes	Budget d'investissement par centre/ Recettes globales	
16	Fiabilité du matériel	Probabilité qu'un système accomplisse une fonction requise, dans des conditions données pendant une durée donnée	Réduire les pannes et développer le préventif des installations techniques et équipements de la Mosquée Hassan II (Groupes Electrogènes, Equipements de sonorisation, Onduleurs, Laser, Système hydraulique de motorisation des portes...etc) dont la maintenance coûte chère
17	Maintenabilité	Probabilité qu'un système initialement en panne soit réparé avant un instant donné.	
18	Disponibilité	Probabilité qu'un système accomplisse une fonction requise, dans des conditions données, à un instant donné	
19	Effectif	[Effectif (n) - Effectif (n-1)]/Effectif (n-1)	Dynamiser le personnel
20	Absentéisme	Nombre de journées d'absence /Nombre de jours ouvrable X effectif	
21	Le coût de la formation par agent	Formation/nombre de journées stagiaires	Mise à niveau du personnel
22	Le poids des charges du personnel par rapport au budget de fonctionnement	Les dépenses de personnel/ Budget de fonctionnement	Optimiser la politique de recrutement
23	Le degré de contribution des recettes à honorer les dépenses du personnel	Les dépenses du personnel/ Recettes globales	
24	Sur qui consacré l'action du départ volontaire?	Les dépenses du personnel investi d'un poste de responsabilité/ les dépenses total du personnel	Chasser le personnel inutile par la politique du départ volontaire
25	Sur qui consacré l'action du départ volontaire?	Les dépenses du personnel non investi d'un poste de responsabilité/ les dépenses total du personnel	
26	Sur-stockage	Valeur moyenne du stock	Optimiser la politique d'approvisionnement
27	Rupture	Durée moyenne de stockage	
28		Nombre de ruptures enregistrées	
29	La consommation des fournitures de bureau par agent	Les fournitures de bureau/l'effectif du personnel de bureau	Réduire les coûts Chasser le gaspillage maintenir la consommation à un niveau normal
30	Consommation carburant	Consommation carburant/nombre de véhicules	
31	Les frais de téléphone par agent	Les frais de téléphone/l'effectif du personnel de bureau	
32	surveiller l'évolution de la consommation	Eau, Electricité de l'Administration/nombre d'agents	

Indicateurs qualitatifs

Centre de responsabilité Responsable											
Titulaire du Marché ou bon de commande	N° du Marché ou bon de commande	Type de prestation	Critères de sélection des candidatures et de jugement des offres	Délai d'exécution	Coût/prévision	Coût/efficacité	Rapport à l'issue de chaque mission le cas échéant	Procès verbal de Réception provisoire	Procès verbal de Réception définitive	Etat à l'issue du délai de garantie	Jugement d'ensemble
EXEMPLE : Nom de la société	12/2005	Entretien préventive et curative de l'ascenseur du Minaret, des escalators et des montes dossiers de la Mederasa	<input checked="" type="checkbox"/> Attestation de références techniques <input checked="" type="checkbox"/> Note indiquant les moyens humains et matériels <input checked="" type="checkbox"/> Expérience de 10 ans au moins <input checked="" type="checkbox"/> Coresspondance entre qualification et expérience <input checked="" type="checkbox"/> Certificats d'agrèments	<input checked="" type="checkbox"/> Respecté <input type="checkbox"/> Dépassé	%	<input type="checkbox"/> Excellent <input type="checkbox"/> Moyen <input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant <input type="checkbox"/> Mauvais <input type="checkbox"/> Excellent	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant <input type="checkbox"/> Mauvais <input type="checkbox"/> Excellent	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant <input type="checkbox"/> Mauvais <input type="checkbox"/> Excellent	<input type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant <input type="checkbox"/> Mauvais <input checked="" type="checkbox"/> Excellent	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfaisant <input type="checkbox"/> Insatisfaisant <input type="checkbox"/> Mauvais <input type="checkbox"/> Excellent

Les qualités attribuées : satisfaisant, mauvais, insatisfaisant, moyen, excellent, rempli, respecté.

7 Tableau de bord pour suivre les marchés

Proposition d' un Tableau de bord pour le suivi des marchés

①

<input checked="" type="checkbox"/>	Marché			
	<i>Montant TTC</i>			
	<i>Soumissionnaire</i>			
	<i>Objet:</i>			
	<i>Approuvé le</i>			
	<i>Visa</i>			
	<i>Droits de timbre</i>			
<input type="checkbox"/>	PV d'Appel d'offre			
<input type="checkbox"/>	Certificat Administratif			

<input type="checkbox"/>	Notification du Marché			
<input type="checkbox"/>	Cautiion Bancaire Définitive			
	<i>Soit une durée de</i>	-	Jours	
		<i>(Plafond de 30 jours Maxi)</i>		
<input type="checkbox"/>	Cautiion Bancaire RDG			
<input type="checkbox"/>	Ordre de Service			
<input type="checkbox"/>	Notification de l'Ordre de Service			

<input checked="" type="checkbox"/>	Déclaration sur l'Honneur			
<input type="checkbox"/>	Délégation des pouvoirs			
<input checked="" type="checkbox"/>	Acte d'engagement			
<input type="checkbox"/>	Attestation fiscale pour concurrents aux marchés publics			
	<i>Patente n°</i>			
<input type="checkbox"/>	Certificat d'Immatriculation au Registre de commerce			
	<i>N° du registre Chronologique</i>			
	<i>N° du registre Analytique</i>			
<input type="checkbox"/>	Attestation pour soumissionner aux marchés publics (CNSS)			
	<i>n° d'Affiliation</i>			
	ASSURANCES	Polices n°	Échéances	Attestations du
<input type="checkbox"/>	<i>Véhicule Automobile</i>			
<input type="checkbox"/>	<i>Accident de Travail</i>			
<input type="checkbox"/>	<i>Responsabilités Civils</i>			
<input type="checkbox"/>	<i>Dommages à l'Ouvrage</i>			
<input type="checkbox"/>	<i>Dommages au Matériel</i>			

<input type="checkbox"/>	NANTISSEMENT			
	<i>Acte</i>			
	<i>Banque</i>			
	<i>n° Compte</i>			
<input type="checkbox"/>	<i>signification</i>			

Conception d'un tableau de bord pour suivre le planing d'exécution d'un marché de travaux

Désignation	2006									2007												
	Avr 1	Mai 2	Juin 3	Juill 4	août 5	Sept 6	Oct 7	Nov 8	Déc 9	Jan 10	Fév 11	Mar 12	Avr 13	Mai 14	Juin 15	Juil 16	Août 17	Sept 18	Oct 19	Nov 20	Déc 21	
Ordre de service	▲																					
Mémoire Technique général	100%		délai A (2mois)																			
Installation chantier	◆																					
Centrale à béton		100%				▲	délai E 5 mois															
station de concassage		50%																				
Laboratoires		100%		▲	délai B 3 mois																	
Bureaux		100%																				
Etude & convenances bétons	◆																					
Qualification des matériaux	■																					
Béton confinement		100%		▲	délai C (3mois)																	
Béton de structure		■			100%				▲	délai D (8mois)												
Digue de protection	◆																					
Plate-forme et cavalier		100%																				
Batardage des peignes		50%		■			▲	délai H (7 mois)														
Digue maritime protection		100%		■																		
Travaux de confinement	◆																					
Dislocation acropodes				100%																		
Bétonnage vide enrochements				100%																		
Nettoyage couche fondation						70%																
Injection enrochements						70%																
Bétonnage confinement						40%																
Nettoyage des bétons dégradés						80%																
Béton confinement								■														
Injection clavage dalle prière								■														

8 Le contrôle budgétaire

Toute action comporte des aléas multiples, l'environnement n'est pas celui que l'on attendait, de nouvelles urgences s'inscrivent et d'autres projets deviennent moins prioritaires, il est bien rare que les choses se passent exactement comme prévu.

C'est d'ailleurs la raison d'être de la gestion prévisionnelle que d'essayer d'affronter le mieux possible un futur incertain, en anticipant les évolutions et en réagissant avec rapidité aux événements.

Le processus de suivi de gestion vise plusieurs objectifs :

Il a d'abord un objectif de contrôle de résultat, il s'agit pour la Direction et pour les différents responsables de savoir s'ils vont être capables de livrer ce qui a été promis, ils veulent donc savoir où ils en sont à un moment donné de leurs résultats vis-à-vis des objectifs fixés, ils veulent le savoir rapidement pour régir vite aux événements et, en cas de problème, redresser rapidement la situation, ils veulent également savoir s'ils vont être capables de tenir leurs objectifs de fin de période, c'est la raison d'être des reprévisions qui permettent à un responsable de centre d'anticiper les difficultés éventuelles qu'il aura pour tenir ses objectifs de fin d'année.

Il a aussi un objectif d'apprentissage organisationnel, dans un contexte d'incertitude, le choix d'une action pour atteindre un objectif comporte une part d'hypothèses sur les résultats qu'elle donnera, le suivi de gestion permet de repérer les solutions « qui marchent » pour les étendre et celles qui « ne marchent pas » pour lesquelles il s'agit de mobiliser les informations et les connaissances détenues par les différentes parties intéressées pour comprendre pourquoi elles ont des difficultés, imaginer des remèdes, les mettre en œuvre..., une telle démarche nécessite coopération et échange des informations.

Un processus de suivi comporte les activités suivantes :

- analyser les écarts obtenus entre objectifs et réalisations ;
- diagnostiquer les problèmes, c'est-à-dire comprendre quelles sont les causes de ces écarts ;
- apprécier les tendances d'évolution et prévoir ce que vont être les réalisations en fin de période en tenant compte des meilleures informations dont on peut disposer sur les évolutions internes et externes ;
- comparer cette reprévision à fin de période (l'année en général, ou la fin de projet pour un projet) avec les objectifs initialement fixés, et dégager les écarts ;
- identifier les leviers d'action dont on peut disposer pour combler les écarts prévus entre les objectifs et les reprévisions à fin de période ;
- choisir les actions correctrices qui permettent de tenir malgré tout les résultats prévus en fin d'année (il s'agit alors d'une reprogrammation), ou si cela s'avère absolument impossible remettre en cause certains objectifs et prévoir les actions permettant de tenir les nouveaux objectifs ainsi fixés

(il s'agit alors d'une replanification) ;

- mettre en œuvre ces actions ;
- suivre les résultats ;
- faire en fin d'année le retour d'expérience c'est-à-dire le bilan avec du recul des actions menées, des points forts et des points faibles dans ce qui a été accompli, pour en tirer les leçons pour le futur ;
- Ce suivi peut être conduit, au niveau d'un projet, d'un centre de responsabilité, de l'Administration...et, en général, ces différents suivis seront coordonnés entre eux, dans le cadre d'un dispositif d'ensemble de suivi.

Tableau servant de modèle pour analyse des écarts

Exemple du Centre de responsabilité : Service Electrique

<i>Contrôle du budget année N+1</i>								
<i>CODE BUDGETAIRE</i>		<i>CODE COMPTABLE</i>	<i>ACTIONS PROJETEES</i>	<i>Réalisé</i>	<i>Budget</i>	<i>Ecart</i>	<i>%</i>	<i>Explications</i>
11	73	6122110	Acquisition de pièces de rechange et consommable électriques					
11	73	6122110	Acquisition de pièces de rechange "VIDEO"					
12	05	6131301	Location et mise en œuvre d'échafaudage pour le changement des ampoules des appliques .					
12	06	6133510	Remise en état de l'éclairage intérieur					
12	06	6133510	Réhabilitation des armoires électriques des groupes électrogènes .					
12	06	6133510	Entretien des postes électriques					
12	06	6133510	Entretien préventif et curatif des installations de production VIDEO de la Mosquée Hassan II					
12	06	6133510	Maintenance de la Gestion technique centralisée					
12	06	6133510	Exploitation et entretien des installations de la sonorisation de la Mosquée Hassan II					
12	06	6133510	Entretien des onduleurs					
12	06	6133510	Maintenance LASER(deux têtes laser).					
12	06	6133510	Remise en état de l'éclairage extérieur					
22	03	233110	Acquisition du centrale téléphonique					
22	03	233110	Rénovation du système de détection incendie					
22	04	233820	Remise en état de la sonorisation du Minaret					
14		617	Dépenses de l'effectif du personnel du centre					

Conclusion

La mise en œuvre d'un nouvel système budgétaire basé sur la logique des résultats est un changement important qui s'inscrit dans un processus de planification et pilotage de la performance. En effet cela modifie le processus d'allocation des ressources qui est toujours un point sensible, cela amène les responsables à prendre des positions sur ce que sont les priorités de l'Administration de la Mosquée Hassan II, de plus cela modifie les responsabilités de chacun en mettant en place des éléments de décentralisation et en demandant des engagements en terme de résultats.

Un tel changement n'est donc possible qu'avec une volonté ferme de la Direction convaincue des avantages d'une telle démarche : La préoccupation de l'efficacité, des résultats attendus de l'action et non seulement de la gestion des moyens, meilleur anticipation et réactivité, encouragement à proposer de nouvelles solutions (ce qui peut conduire à une différenciation fondée sur le mérite des différentes solutions proposées par les différents centres concernés), amélioration de dialogue interne et de coopération entre les services.

Mais l'implication de la Direction doit être complétée par celle des différents responsables. Comme dans tout changement du système de management, il s'agit avant tout de changer les comportements : on le voit ici à l'importance à accorder au dialogue de gestion dans le cadre de réunions d'élaboration des plans et de suivi de leur exécution ou de leur réorientation, qui amène une évolution certaine dans les relations hiérarchiques.

En effet, il faut qu'il y ait de véritables lieux d'échanges entre les différents responsables de l'entité pour trouver la meilleure façon de conduire des changements visant à l'amélioration des performances. Ils doivent donc comporter des allers et retours multiples, verticalement entre niveau hiérarchiques, horizontalement entre les acteurs, parties prenantes, à un même processus ou à un même plan d'action. La qualité de ces échanges est un des points clés de leur bon fonctionnement. Elle nécessite en particulier un calendrier bien choisi (suffisamment précoce pour laisser du temps pour les itérations, les échanges et les réflexions stratégiques, suffisamment tardif pour avoir des prévisions pertinentes et une information suffisante sur l'année en cours), des réunions bien gérées (ordre du jour, dossier préparatoire, discipline de parole, écoute des différents points de vue, relevé de décision...).

Sinon, le risque est de voir l'exercice devenir purement formel et conclu en fonction des rapports de pouvoir plus qu'en se fondant sur une analyse collective des options possibles et de leur avantages respectifs.

ANNEXE

①

Méthode des mètres carrés

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Téléphone	128 913.28	94 673.04	105 442.26	180 424.92	196 879.19

t	C	txC	t ²	C ²
1	128 913.28	128 913.28	1	16 618 633 760.36
2	94 673.04	189 346.08	4	8 962 984 502.84
3	105 442.26	316 326.78	9	11 118 070 193.91
4	180 424.92	721 699.68	16	32 553 151 757.01
5	196 879.19	984 395.95	25	38 761 415 455.06
15	706 332.69	2 340 681.77	55	108 014 255 669.17

$$\bar{t} = 3 \quad \bar{C} = 141\,266.54$$

$$C = at + b$$

$$\begin{aligned} a &= \frac{221\,683.97}{10} \\ b &= 74\,761.35 \end{aligned}$$

$$\mathbf{C = 22\,168,40xt + 74\,761,33}$$

$$\begin{aligned} \sqrt{10} &= 3.16 \quad \sqrt{\frac{221\,683.97}{3.16} \cdot 8\,233\,081\,876.64} = 90\,736.33 \\ 3.16 \times 90\,736.33 &= 286\,726.80 \end{aligned}$$

$$\mathbf{r = \frac{221\,683.97}{286\,726.80} = 0.77}$$

②

Année	2001	2002	2003	2004	2005
Electricité	4 469 133.65	3 482 401.29	3 157 327.37	3 702 151.17	2 671 206.40

t	M	Mxt	t ²	M ²
1	4 469 133.65	4 469 133.65	1	19 973 155 581 562.30
2	3 482 401.29	6 964 802.58	4	12 127 118 744 593.70
3	3 157 327.37	9 471 982.11	9	9 968 716 121 351.12
4	3 702 151.17	14 808 604.68	16	13 705 923 285 532.40
5	2 671 206.40	13 356 032.00	25	7 135 343 631 400.96
Total	17 482 219.88	49 070 555.02	55	62 910 257 364 440.40

$$\bar{t} = 3 \quad \bar{M} = 3\,496\,443.98$$

$$C = at + b \quad 52\,446\,659.64$$

$$\begin{aligned} a &= -3\,376\,104.62 \\ b &= 4\,509\,275.36 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &- 3\,376\,104.62 \\ &1\,784\,654\,977\,907.00 \\ &1\,335\,909.79 \end{aligned} \quad 3.16 \quad 4\,221\,474.94$$

$$\mathbf{r = -0.8}$$

$$\mathbf{M = -3\,376\,104.62xt + 4\,509\,275.36}$$

Bibliographie

Livres :

René DEMEESTÈRE, Le contrôle de gestion dans le secteur public, L.G.D.J.

Michel GERVAIS, contrôle de gestion, ECONOMICA.

CHARPANTIER ET GRANDJEAN P (1998), secteur public et contrôle de gestion

Abdelghani BENDRIOUCH, système budgétaire pour le contrôle de gestion, COGEFOS.

Norbert GUEDJ, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, Editions d'organisation.

Caroline SELMER, concevoir le tableau de bord, DUNOD.

Abdelghani BENDRIOUCH, comptabilité analytique pour le contrôle de gestion, COGEFOS.

Mohamed LAARIBI, le contrôle de gestion dans les entreprises marocaines, concepts et pratiques, NAJAH AL JADIDA.

Alain MIKOL, Hervé STOLOWY, contrôle de gestion, GUALINO EDITEUR.

Philip LEBEL, gestion des ressources budgétaires publiques, CERAF.

« Le contrôle de gestion dans les administrations de l'Etat. Eléments de méthodologie », document de 301 pages, disponible sur le site du Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et l'aménagement du territoire.

www.fonction-publique.gouv.fr

Articles :

Synthèse OCDE, la modernisation du secteur public : moderniser la responsabilité et le contrôle.

Marc AMBLARD, Patrick FABRICINA, Université Aix Marseille I, analyse des coûts.

Valentin k.DOVONON, méthode de la nouvelle gestion publique : responsabilité, accessibilité, productivité, résultat, etc....

Publication de l'IGPDE n°14, mars 2005, perspectives gestion public

Intervention Mohammed BOUSSAID, ex Directeur DEPP, journée d'étude sur le rôle du contrôle et l'audit des services publics dans un système national d'intégrité.

CIVICUS, la budgétisation