



UNIVERSITE D'ORLEANS
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DE GESTION
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES



HIGH TECHNOLOGY SCHOOL
OF MOROCCO
(RABAT, MAROC)



❖ **Mission du stage :**

« Elaboration d'une nouvelle procédure de la mise en place du budget du Crédit Agricole du Maroc »

- Département du contrôle de gestion et suivi du budget -

Réalisé par : M. Mehdi BLILA

Maitre du stage : M. Ayoub AARAD

(Directeur adjoint du service suivi du budget)

Tuteur du stage : M. EL Ghet MAE EL AYNINE

(Professeur à l'école HIGHECH Rabat)

Année universitaire : 2008-2009

DEDICACE

*Je dédie ce travail à mes parents, mon frère mes sœurs,
mes amis et à tous les gens qui m'aiment.*

*Que ce travail soit le témoignage de toute ma
reconnaissance et mon estime pour eux.*

REMERCIEMENTS

Qu'il me soit permis d'exprimer mes vifs et sincères remerciements à l'Institut d'Administration des entreprises d'Orléans, particulièrement à Monsieur Chaker HAOUET Directeur du Master 2 systèmes d'informations et pilotage d'entreprise, pour son effort persévérant ainsi que la qualité du cursus poursuivie au sein de ce Master. Aussi mes remerciements sont adressés à Monsieur EL GHET Mae El Aynine mon tuteur de stage, ainsi que tout le corps professoral pour son dévouement et son dynamique.

Je remercie vivement Monsieur AARAA Ayoub, directeur adjoint du service suivi du budget et Monsieur MALIKI Mohamed directeur adjoint du département contrôle de gestion et suivi du budget, qui ont bien voulu m'accorder l'opportunité de passer mon stage au sein du CAM, qui fut une occasion me permettant de vivre une expérience professionnelle riche dans une entreprise d'envergure.

Je tiens à remercier mon ami SANAA Soufiane directeur financier de BN PROMO (Entreprise immobilière) qui a bien voulu m'aider pour la correction de certains détails dans le rapport.

NOTE DE SYNTHÈSE

Ayant pour responsabilité de mettre en place une nouvelle procédure pour la détermination du budget du Crédit Agricole du Maroc, le département contrôle de gestion et suivi du budget aide le pôle finance dans la gestion du réseau ainsi que du siège.

En effet, c'est au niveau du département contrôle de gestion et suivi du budget du CAM où la mise en place du budget de l'année se fait. Ceci s'effectue à travers l'envoi d'un fichier Excel à toutes les entités du CAM afin qu'elle puisse exprimer leur besoin en terme d'investissement et fonctionnement. Cette procédure a montré certaines limites, dont :

- **Retard de réponse ;**
- **Risque de consolidation ;**
- **Difficulté de consolidation ;**
- **La réception de plusieurs versions ...**

Ces limites ont poussé à réfléchir à une solution qui pourra remplacer l'ancienne procédure.

L'objet de mon stage est axé dans le cadre de l'analyse de l'existant, proposer la solution, l'élaboration du cahier de charges, la conception et la modélisation de la nouvelle procédure de la mise en place du budget du CAM.

C'est dans une vision de simplification et de sécurisation qu'est venue alors l'idée de passer par un circuit de validation informatisé pour garantir une rapidité et une fiabilité encore inexistante avec l'ancien schéma.

Cette informatisation permettra alors au département d'effectuer un traitement meilleur et plus sûr.

Les acteurs concernés par cette nouvelle procédure sont le siège du CAM et son réseau :

- Le siège est divisé en pôles et entités et le réseau est divisé en DR (directions régionales) et qui concerne les agences du CAM. Aussi l'administrateur, qui est le directeur adjoint du service suivi du budget qui s'occupera du contrôle de la détermination du budget du réseau et du siège.

Les utilisateurs auront la possibilité de se connecter via le web à l'application, s'authentifier, choisir leurs directions régionales et leur agence (si c'est un utilisateur réseau)

ou choisir leur pole et son entité (si c'est un utilisateur siège), puis saisir les données concernant chaque rubrique budgétaire tout en introduisant un commentaire qui permettra l'explication du montant estimé.

L'administrateur de sa part aura la possibilité d'avoir une vue globale sur les montants saisis concernant chaque rubrique budgétaire, la possibilité de comparer la même rubrique budgétaire avec les différentes agences du DR ou une même rubriques budgétaire avec les entités d'un pole.

Ajoutant à cela, la possibilité de saisir un budget pour chaque pole ou DR dans une colonne intitulé « dotation2 » en attendant en cas de désaccords, de faire des réunions avec la Dr ou le pole concerné pour déterminer la version finale du budget sans oublier qu'il permettra de comparer entre le budget de l'année N et celui estimé pour l'année N+1.

Un manuel d'utilisation simple a été établi afin de permettre une bonne compréhension de l'application.

SOMMAIRE

Dédicace	2
Remerciements.....	3
Note de synthèse.....	4
Sommaire.....	6
Introduction générale.....	7
PREMIERE PARTIE : « Le diagnostic du CAM et la budgétisation ».....	8
Chapitre1 : Présentation du Crédit Agricole du Maroc	9
I. Zoom sur le secteur bancaire Marocain.....	9
II. Présentation du Crédit Agricole Maroc	10
1. Fiche signalétique.....	10
2. Aperçu historique.....	10
3. Missions stratégiques	12
4. Structure du Crédit Agricole du Maroc.....	13
5. Les missions du département d'accueil	17
Chapitre 2 : Le budget : Utilité à optimiser.....	18
I. Contexte du projet	18
II. Système budgétaire : Un outil de gestion.....	18
1. Définition du budget.....	18
2. Les différentes conceptions du budget.....	19
3. Les principaux budgets.....	20
4. La préparation des budgets.....	20
5. La synthèse des budgets.....	22
6. Le contrôle des budgets.....	23
III. Analyse de l'existant	24
IV. Problématique.....	25
DEUXIEME PARTIE : « Elaboration du budget via une application informatique »	26
Chapitre 1 : Présentation du cahier de charges	27
I. Objectifs du projet	27
II. Résultats escomptés	27
Chapitre 2 : Conception et modélisation.....	30
I .Conception et réalisation de la base de données.....	30
1. La méthode de conception MERISE	30
II. Maquettage du site construction budgétaire	36
1. Onglet utilisateur siège	36
2. Onglet utilisateur réseau	39
3. Onglet Administrateur.....	42
III. Management des Hommes.....	47
Conclusion.....	49
Bibliographie.....	50
Annexes.....	51
Liste des figures.....	55

INTRODUCTION GENERALE

Mon stage de fin d'études à l'IAE d'Orléans pour l'obtention du diplôme de Master 2 PROFESSIONNEL en SCIENCES DU MANAGEMENT spécialité : système d'information et pilotage d'entreprise se déroule sur une période de 4 mois du 1^{er} Juillet au 30 Octobre 2009 dans les locaux du Crédit Agricole du Maroc à Rabat.

Au sein du **département contrôle de gestion et suivi du budget**, j'ai été amené à intégrer une équipe de projet pour proposer et mettre en place une nouvelle procédure de la mise en place du budget du CAM.

En effet, le département suivi du budget et contrôle de gestion gère toutes la budgétisation liée au siège et au réseau du CAM.

Du fait de son rôle, le département est amené à concevoir des outils de gestions des données et une base de système d'information au service de ces acteurs du développement. Parmi ces outils, je note la nouvelle procédure de la mise en place du budget ainsi que des indicateurs pertinents qui aideront le décideur à prendre des décisions.

Le budget du CAM se focalise surtout sur deux budgets :

- Un budget de fonctionnement qui est un montant budgétaire attribué par le département suivi du budget au siège ou à une direction régionale, pour un exercice financier.

Ce montant permettra à l'entité concernée de répondre aux besoins propres à son plan d'organisation, d'assurer le bon fonctionnement de ses activités et de pouvoir à la prestation adéquate des services qu'elle est appelé à fournir.

- Le budget d'investissement dépend en partie des besoins du siège .

Cet acte doit correspondre aux objectifs à moyen et long terme du siège en général ou une entité faisant partie du siège précisément et en ayant bien évidemment une finalité principale qui est d'accroître la rentabilité de celle-ci.

J'aborderai respectivement en première partie le contexte du projet, l'analyse de l'existant et la problématique et en deuxième partie je présenterai le cahier de charges, objectifs, résultats escomptés, fonctionnalités ainsi que la présentation du maquettage du site.

PREMIERE PARTIE :

« Le diagnostic du CAM et la budgétisation »

Cette présente partie est divisée en deux chapitre : le premier donnera une généralité sur le secteur bancaire marocain, présentation du CAM ainsi que les missions du département d'accueil, qui est le département contrôle de gestion et suivi du budget.

En deuxième partie, concernera le projet avec tout ce qui concerne le contexte du projet, le système budgétaire, l'analyse de l'existant ainsi que la problématique.

Chapitre 1 : Présentation du Crédit Agricole du Maroc :

Le Maroc est en plein essor économique et le secteur bancaire tient à accompagner ce développement. Cette dynamique a fait de ce secteur un modèle d'adaptation et d'avant-gardisme. Nous allons voir à travers cette partie les points forts de l'évolution du secteur bancaire et comment le CAM a suivi ces changements.

I. Zoom sur le secteur bancaire Marocain

Le secteur bancaire joue un rôle prépondérant dans l'économie marocaine. En effet, il exerce une influence sur les comportements en matière d'investissement et donc sur la croissance de l'économie Marocaine.

Durant les années 40, le système bancaire n'était soumis à aucune réglementation.

Depuis 1991, on est en face à un système bancaire moderne adapté aux besoins de la société comme à ceux des clients. Et ce grâce à un certain nombre de mesures qui ont été prises :

- La mise en place d'un ensemble de règles de gestion ou règles prudentielles destinées à contrôler l'activité bancaire et à limiter ses risques,
- L'adoption de normes internationales, notamment le ratio "Cooke" correspondant à la couverture de l'ensemble des risques bancaires par des fonds propres.

En outre, si les banques avaient, dans le passé, de larges marges de manœuvre, aujourd'hui, Banque Al Maghrib s'assure du bon fonctionnement du système bancaire et veille à l'application des dispositions législatives et réglementaires relatives au contrôle de l'activité des établissements de crédit et organismes assimilés.

Désormais, les banques n'ont d'autre choix que de réaliser des audits exhaustifs, renforcer et contrôler leurs relations avec la clientèle, et, surtout, faire en sorte que certains paramètres de contrôle financier soient respectés.

II. Présentation du Crédit Agricole Maroc

Faisant partie des banques distinguées du pays, le Crédit Agricole du Maroc (CAM) était orienté exclusivement vers l'agriculture durant ces premières années d'existence. A partir des années 1990, ce réseau bancaire s'est diversifié vers l'agroalimentaire, l'artisanat, le financement de l'habitat puis vers l'ensemble des secteurs économiques.

1. Fiche signalétique

- **Raison sociale** : Crédit Agricole du Maroc
- **Date de création** : 4 décembre 1961
- **Nationalité** : Marocaine
- **Localisation** :
 - **Localisation juridique (siège social)**: 28, rue Abou Faris Al Marini - Rabat
 - **Localisation physique** : Settat – Casablanca... (384 agences)
- **Activité** : secteur bancaire
- **Forme juridique** : société anonyme
- **PDG** : Tarik Sijilmassi
- **Téléphone** : 0537 20 82 19 jusqu'au 26
- **Fax** : 0537 70 78 32
- **Site web** : www.creditagricole.ma
- **Capital social** : 1 200 000 000 DH

2. Aperçu historique

1961-1968 : Création de la CNCA

CNCA (Caisse Nationale de Crédit Agricole) est un établissement public qui a vu sa création en 1961. Son objet général était de faciliter la mise en valeur des ressources agricoles et offrir aux agriculteurs des formes modernes et rentables pour l'exploitation.

Dés 1962 des Caisses Régionales du Crédit Agricole (CRCA) ont été créées sous forme de succursales. Plus tard, en 1968 ont été lancées les Caisses Locales du Crédit Agricole (CLCA) sous forme d'organismes autonomes ayant un statut de sociétés à capital variable.

Le partage des compétences s'est fait de la façon suivante :

- 7 La CNCA intervenant pour l'attribution de crédits supérieurs à 10.000 DH,
- 8 Les CRCA pour les crédits compris entre 1300 DH et 10.000DH,
- 9 Les CLCA pour les crédits inférieurs à 1300 DH.

1968-1987: Début de l'activité bancaire

- 10 Recrutement massif de cadres supérieurs et moyens,

- 11 Lancement de la collecte des dépôts et des activités bancaires,
- 12 Financement de l'agro-industrie en 1979,
- 13 Réorientation de la CNCA et financement de nouveaux secteurs en 1987 dont l'artisanat, le tourisme, le commerce et les services...

1988-1996 : Nouvelles dispositions pour la CNCA

- 14 Dispositions de la nouvelle loi bancaire 1993,
- 15 Mise en place de la salle des marchés en 1996.

1997-2001 : Nouveau positionnement stratégique de la CNCA

- Mise en place des directions de réseaux décentralisées.
- Plan d'entreprise Oufok 2003 lancé en 1999 : une nouvelle stratégie visant principalement à mettre à niveau l'institution et à engager les actions de redressement de sa situation financière à travers l'assainissement du portefeuille, le développement de crédits sains et le gain d'avantage de parts de marché,
- Signature de la convention Etat-CNCA relative au traitement du surendettement des agriculteurs en 2001.

2003-2004 : Extension du réseau du Groupe Crédit Agricole

- 16 Le 9 juillet 2003 a été adopté par le parlement, le projet de loi n° 15-99 consacrant la transformation de la CNCA en société anonyme dénommée Crédit Agricole du Maroc.

Ce projet a visé :

- 17 La consolidation des comptes de crédit,
- 18 L'abandon des créances qui a concerné 100.000 petits agriculteurs,
- 19 Acquisition du Réseau BMAO,
- 20 Acquisition du Réseau BNDE.

2004 : Changement de statut

- La CNCA devient Société Anonyme à Directoire et à Conseil de Surveillance, dénommée « Crédit Agricole du Maroc » régie par la loi relative aux sociétés anonymes ainsi que par la loi relative à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle.

2005 :

- 21 Achat du siège de la BNDE.
- 22 Fusion/absorption BMAO.

2006 :

23 Le Crédit Agricole du Maroc crée la fondation de micro crédit ARDY dont l'objet est d'octroyer des crédits aux petits agriculteurs.

3. Missions stratégiques :

Le Crédit Agricole du Maroc est une véritable référence du secteur bancaire Marocain. En effet, le CAM est présent dans tous les métiers de la banque.

▪ L'objet :

- Financer l'agriculture et les activités concernant le développement économique et social du monde rural,
- Effectuer toutes les opérations bancaires universelles, conformément aux dispositions du Dahir portant Loi n° 1-93-147 du 6 juillet 1993 relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle,
- Assurer pour le compte de l'Etat les missions de service public, notamment, les opérations entrant dans le cadre des conventions signées avec celui-ci, et portant sur les opérations suivantes :
 - a. Les subventions de financement de la petite et moyenne exploitation agricole,
 - b. Les subventions nécessaires au rééchelonnement des crédits accordés aux agriculteurs lorsque des circonstances exceptionnelles le justifient,
 - c. Toute opération, aide, prime ou bonification des taux d'intérêt décidée par l'Etat.

▪ Missions :

- d. Mobiliser l'épargne nationale au profit du développement rural,
- e. Développer la bancarisation des agriculteurs et des ruraux par l'offre de services financiers adaptés,
- f. Appuyer la création d'entreprises agricoles en améliorant leur accessibilité au crédit,
- g. Promouvoir le conseil et l'expertise au profit des exploitants agricoles en vue d'accroître leur production,
- h. Valoriser la production agricole par l'intégration agro-industrielle et la commercialisation...

Feu S.M le Roi Hassan II, en nommant en 1997 Monsieur IBRAHIMI à la tête de cette institution financière, a redéfini la mission de la banque :

« ...Nous sommes convaincus également que la Caisse Nationale de Crédit Agricole deviendra un instrument de la nouvelle politique que nous voulons suivre dans ce domaine et qui consiste en premier lieu à encourager le producteur et non le consommateur, car nous ne voulons pas devenir une société de consommation.

L'époque que nous vivons et les étapes que nous allons entamer sont celles de l'encouragement de la production et de la compétitivité. Elles favorisent l'aptitude à être concurrentiel sur les marchés, ou tout au moins, à se rapprocher le plus possible de l'autosuffisance.

Il s'agit donc d'accompagner l'agriculteur, de le conseiller, de l'orienter et de l'assister en matière d'investissement, de l'aider à se maintenir sur sa terre afin qu'il ne vienne pas constituer un fardeau sur les villes et, en fin de compte, de lui donner la place qui lui revient dans l'économie de ce pays et ce, à travers son encouragement d'abord en tant que producteur... »

▪ **Métier** :

Son savoir faire en matière du financement de l'agriculture et les activités concernant le développement économique et social du monde rural ainsi que l'établissement de toutes opérations bancaires.

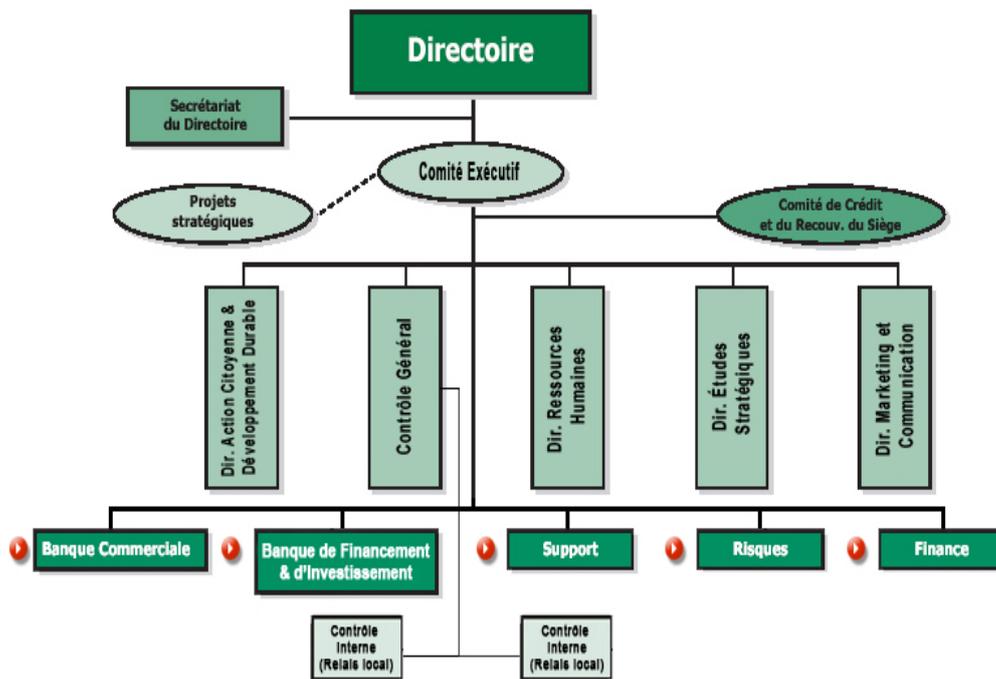
▪ **Objectifs** :

- i. Définir une nouvelle vision à l'horizon 2008. A cet effet, le nouveau plan d'entreprise, baptisé CAP 2008, consiste en la mise en œuvre de l'organisation et des moyens qui permettront au Crédit Agricole de renforcer son positionnement et de devenir une entreprise puissante et innovante, capable de relever les défis de sa mission,
- j. Le Crédit Agricole vise à financer 300 000 PME agricole en 2008 contre 50 000 actuellement et 100 000 autres dans le cadre du micro crédit.

▪ **Les valeurs** :

- k. La recherche continue de la performance en encourageant la créativité et l'innovation à tous les niveaux,
- l. La solidarité à tous les échelons du personnel,
- m. La priorité au personnel à travers l'amélioration du climat social,
- n. L'existence de l'esprit d'équipe au niveau des cadres.

4. Structure du Crédit Agricole du Maroc



▪ Le Pôle « Banque Commerciale »

Ce Pôle se structure de façon à répondre à la nouvelle vision basée sur une approche par marché. Sa mission consiste à :

- Générer du PNB sur chacun des marchés cibles,
- Rester en cohérence avec sa spécificité de banque du monde rural.

Il se compose de trois Directions spécialisées par marché cible, de la Direction International et Corporate ainsi que de neuf Directions Régionales.

24 Les Directions de marché

Les Directions de marché ont pour principale mission de :

- Positionner la banque sur chacun de ces marchés,
- Réaliser les objectifs marketing et commerciaux sur ceux-ci,
- Appuyer les Directions Régionales dans la réalisation de leurs objectifs sur chacun de ces marchés.

Elles se répartissent sur les trois marchés cibles définis dans le cadre du plan stratégique :

- La Direction du Marché des Petites et Moyennes Exploitations Agricoles,
- La Direction du Marché des Particuliers et Professionnels,
- La Direction du Marché des Filières Alimentaires.

25 La Direction Internationale et Corporate

La mission principale de La Direction internationale et Corporate consiste à :

- Positionner notre banque sur le maillon du financement des opérations avec l'étranger,
- Promouvoir, exécuter et contrôler toutes les opérations avec l'étranger,
- Faire de celle-ci un véritable centre générateur de commissions.

26 Les Directions Régionales

Ainsi sur une spécialisation du réseau de distribution les Directions Régionales ont pour principales missions de :

- Réaliser les objectifs à la fois commerciaux et en termes de Produit Net Bancaire et de rentabilité qui leur sont assignés par marché,
- Assurer une bonne représentation du CAM dans la région,
- Gérer de manière efficiente les ressources humaines et matérielles mises à leur disposition.

▪ **Le Pôle Support**

Le Pôle Support a pour principale mission d'apporter un appui aux fonctions de distribution et de pilotage afin de permettre à la banque d'atteindre ses objectifs.

Il se compose des structures suivantes :

- La Direction des Systèmes d'Information, chargée de doter le CAM d'un système d'information qui assure un soutien performant, efficace et conforme aux objectifs de la banque,
- La Direction des Traitements Bancaires, chargée d'assurer la centralisation des traitements bancaires au niveau du Siège, dans le respect de la réglementation interne et externe et ce, dans les meilleurs délais de production,
- La Direction Juridique, chargée de conduire les études juridiques n'ayant pas trait à la relation clientèle, et répondre aux consultations émanant des entités du Siège et du Réseau,

- La Direction des Ressources Immobilières et Matérielles, chargée de gérer le patrimoine immobilier, les achats et approvisionnements, les assurances des biens et des personnes ainsi que les archives du Siège,
- La Direction de l'Organisation, chargée de veiller à l'efficacité des systèmes de gestion, à l'optimisation des procédures de travail et à l'harmonisation des structures organisationnelles,
- La Direction de la Qualité chargée de mettre en œuvre la politique Qualité du CAM

▪ Le Pôle Risques

Le Pôle Risques a pour principale mission de contribuer à l'amélioration de la rentabilité de la banque par une gestion optimale du risque. Pour ce faire, sa mission principale consiste à :

- Optimiser la gestion du risque clientèle de la banque en amont, par la gestion des octrois de crédit et, en aval, par la gestion du recouvrement,
- Soustraire au réseau une partie des tâches administratives.

Le Pôle Risques se compose des structures suivantes :

- La Direction des Engagements, chargée d'appliquer la politique des engagements de la banque visant l'augmentation du PNB tout en contrôlant la qualité du portefeuille,
- La Direction du Recouvrement et du Contentieux, chargée de dynamiser les actions de recouvrement normal, amiable et contentieux des créances de la banque,
- Le Département de l'Audit et de la Qualité des Risques, chargé de veiller au suivi constant de la qualité du portefeuille de la banque, et au respect des procédures en vigueur en matière d'octroi de crédit.

▪ Le Pôle Finance

Les impératifs de rentabilité, la montée des risques inhérents aux activités bancaires et le renforcement des mesures prudentielles, appellent un pilotage fin de l'activité de la banque, en même temps qu'une allocation optimale de ses fonds propres.

A cet effet, il a été décidé de mettre en place le Pôle Finance qui a pour principale mission de :

- Veiller aux équilibres financiers de la Banque,
- Assurer toutes les activités financières de la banque,
- Doter le management de la banque d'outils de planification, de contrôle et de suivi fiables.

Il se compose de trois Directions :

- La Direction de la Comptabilité, chargée d'assurer les traitements comptables et la production des documents comptables, d'effectuer un contrôle périodique et d'actualiser les normes et procédures comptables,
- La Direction des Affaires Financières, chargée de contribuer à la performance de la banque par une optimisation de sa gestion financière,
- La Direction du Budget et du Contrôle de Gestion chargée de consolider et suivre le budget annuel de la banque et de fournir à celle-ci des outils de contrôle de gestion pertinent et fiables, permettant au management un pilotage fin.

5. Les missions du département d'accueil (département contrôle de gestion et suivi du budget) :

La direction du contrôle de gestion et du suivi du budget a pour principales missions de :

- ✓ Concevoir et mettre en œuvre les outils de pilotage à court terme du groupe CAM ;
- ✓ Maîtriser les budgets de fonctionnement et d'investissement du groupe CAM ;
- ✓ Développer et animer les processus de planification financière, de budget, de contrôle de gestion et de contrôle des risques financiers ;
- ✓ Concevoir et mettre en œuvre les outils destinés au pilotage de l'activité et à l'incitation à la performance ;
- ✓ Assurer le reporting interne, externe et réglementaire de l'information financière.

Elle est composée des trois Départements suivants :

- ❖ Département du Pilotage et du Suivi ;
- ❖ Département du Suivi du Budget ;
- ❖ Département des Reportings Réglementaires.

Le CAM s'est fixé comme objectif de diversifier ses activités et d'atteindre un large panel de clients. Une gestion introspective et une stratégie bien ficelée sont les mots d'ordre afin de

réussir cette mission. Et c'est cet esprit là qui m'a encouragé à participer à ce projet qui apporte une réelle valeur ajoutée.

Chapitre 2 : Le budget : Utilité à optimiser

L'établissement du budget représente un outil de gestion indispensable. Son importance se ressent au moment de l'élaboration ; une phase importante qui impacte la pertinence et l'utilité du budget. C'est pour cette raison, que le processus de budgétisation est souvent sujet à des modifications et améliorations.

i. Contexte du projet

Ce projet rentre dans le cadre de la mise en place d'un processus de construction budgétaire fluide et intégré, permettant l'échange entre le Département Suivi du Budget CAM et les centres budgétaires (des entités du siège et du réseau), afin de leurs assurer les moyens pour l'accompagnement de leurs activités.

ii. Système budgétaire : Un outil de gestion

1. Définition du budget

Plusieurs définitions ont été avancées pour le concept de système budgétaire; citons en quelques-unes:

« Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme, comprenant budget, (au sens strict), et contrôle »

C'est une méthode de gestion des entreprises basée sur:

_ Les principes rationnels d'organisation; préparation, exécution et contrôle.

_ L'utilisation d'un langage commun, permettant la comparaison de tous les éléments introduits: ce langage commun est l'unité monétaire.

_ Le partage des responsabilités de chaque action menée.

La gestion budgétaire est donc une méthode qui tend à adapter les moyens aux fins poursuivies, tout en s'assurant à priori de l'adhésion des responsables aux objectifs de l'entreprise. C'est un moyen de coordonner les efforts, et d'éviter le gaspillage de temps et des moyens.

Elle permet de simuler la gestion de l'entreprise en évaluant à priori les conséquences des décisions que l'on projette de prendre. C'est un système qui permet de replacer systématiquement les décisions quotidiennes dans le sens de la réalisation des objectifs fixés chaque année, dont les budgets constituent un chiffrage.

Faire de la gestion budgétaire, c'est se faire du souci avant d'avoir dépensé de l'argent.

2. Les différentes conceptions du budget

Dans la pratique, on peut rencontrer 4 conceptions différentes des budgets:

2.1 Le budget "compte d'exploitation prévisionnel"

Quand on élabore un budget pour la prochaine période, on établit presque toujours les états de synthèse correspondants, notamment le compte d'exploitation prévisionnel et le bilan prévisionnel. Ces états prévisionnels de synthèse sont importants, mais ne doivent pas constituer l'objectif primordial et exclusif du système budgétaire.

Dans le cas contraire, le budget se trouverait vidé de son rôle qui est celui de contrôler la gestion.

2.2 Le budget imposé ou alloué, globalement et par fonction

Cette conception se rencontre dans le cas où l'organisation traverserait une période de turbulences, ou souffre de manque de moyens financiers. Elle est aussi pratiquée dans les organisations ayant une gestion de type bureaucratique.

2.3 Le budget base zéro

Comme son nom l'indique, il s'agit de préparer les budgets en repartant à zéro, autrement dit en faisant comme si l'entreprise venait d'être créée. Cette pratique constitue une thérapie chirurgicale qui permet de dégraisser et de réorganiser l'organigramme de gestion. On y a recours exceptionnellement, quand on ne trouve pas d'autres moyens pour infléchir la croissance continue et inéluctable des coûts.

2.4 Le budget contrat par centre de responsabilité

Cette conception est celle qui se marie le mieux avec les principes modernes du management. Les budgets sont ici préparés sur la base des objectifs fixés, dont ils constituent un chiffrage. Ils sont arrêtés d'un commun accord entre la direction et les différents responsables après négociation dans le cadre de réunions plénières aux quelles participent tous les hauts cadres de l'organisation pour défendre leurs budgets. C'est cette dernière conception que nous retiendrons dans les développements qui suivent.

3. Les principaux budgets

Il y'a quatre catégories principales de budgets:

_ Les budgets d'exploitation ou de fonctionnement (ventes, achats, frais de personnel, frais financiers, frais généraux)

_ Les budgets d'investissement (investissements commerciaux, investissements techniques, investissements administratifs, investissements financiers)

_ Le budget de TVA

_ Le budget de trésorerie.

Chaque catégorie de budgets fait l'objet d'une préparation à part, pour tenir compte de la spécificité de chaque budget. En principe les budgets d'investissement exigent en général des moyens financiers importants, et un temps qui dépasse parfois l'année pour leur réalisation. Pour les budgets d'investissement il faut donc raisonner sur 3 à 5 ans, et planifier aussi bien les engagements que les dépenses effectives, ainsi que les moyens financiers nécessaires.

4. La préparation des budgets

Les budgets constituent un chiffrage des moyens nécessaires pour réaliser les objectifs généraux de l'entreprise. Ces derniers sont fréquemment exprimés sous quatre aspects fondamentaux:

- **l'expansion de l'Entreprise**; sous forme d'accroissement des ventes par famille de produits, ou de créations de nouveaux produits, de croissance de part de marché, etc.

- **la rentabilité**, sous forme de bénéfice brut par famille de produits, ou de bénéfice net pour l'ensemble de l'entreprise. On utilise également le cash flow, qui permet d'évaluer la capacité de l'entreprise à autofinancer son développement. Le taux de rentabilité s'exprime soit en pourcentage du chiffre d'affaires prévu, soit en pourcentage des capitaux investis.

- **la pérennité**, sous forme de ratios d'équilibre financier pour éviter les situations de cessation de paiement, et la disparition de l'entreprise.

- **l'autonomie ou l'indépendance**, sous forme de ratios de structure financière pour éviter la perte de contrôle de la société.

Dans la pratique, les budgets sont préparés sur la base des objectifs généraux, généralement selon le processus suivant:

_ Elaboration d'hypothèses de ventes optimistes, pessimistes et moyennes, délimitant la zone où se fixera l'objectif précis de vente.

- quantités à vendre

- fixation des prix de vente.

_ Chiffrage du coût des moyens qui permettraient de soutenir ces hypothèses:

- Détermination des quantités à produire (tenir compte du stock des produits finis).

- Coût des moyens de production: achats, main-d'oeuvre, frais de fabrication, frais relatifs aux machines et aux bâtiments.

- Coût des moyens de distribution: (représentants, publicité, catalogues, services commerciaux, dépôts).

- Coût des Services Généraux (administratifs, Etudes, etc.).

_ Calcul du bénéfice prévisionnel dans les hypothèses optimiste, pessimiste et moyenne.

_ Confrontation de ce bénéfice avec le seuil de rentabilité et avec l'objectif de rentabilité souhaitée.

Le seuil de rentabilité est égal aux ventes qui ne laissent ni bénéfice ni perte. Il est égal aux frais fixes divisés par la marge unitaire sur coût variable.

_ Rajustements et décisions fixant:

- entre les prévisions de vente optimiste, pessimiste et moyenne, le niveau de l'objectif définitif.
- le coût prévisionnel définitif des moyens et le bénéfice prévu.

_ Simultanément la prévision des moyens a pu montrer que des immobilisations (machines, bâtiments, camions, brevets, etc.), devaient être acquises, et les moyens financiers correspondants devaient être trouvés.

L'ensemble de ces moyens permanents à acquérir et des moyens financiers correspondants est regroupé dans le budget d'investissements et de financement, ce qui permet d'actualiser le plan de financement.

_ La préparation du budget de TVA. Celui-ci est obligatoirement préparé mensuellement, ou au moins trimestriellement pour les entreprises qui versent la TVA au percepteur tous les trimestres.

Ce budget fait ressortir la TVA collectée sur les ventes, la TVA déductible subie au niveau des charges et des investissements, et la TVA nette par différence. Le cumul mensuel (ou trimestriel) de la TVA nette fait ressortir soit une TVA à payer, soit une TVA récupérable.

_ Les budgets d'exploitation, d'investissements et de TVA, se traduisent par des encaissements et décaissements. La synthèse des flux financiers générés par ces budgets est effectuée dans le cadre du budget de trésorerie. Celui-ci comprend trois niveaux:

- le budget - plan de trésorerie: établi globalement au niveau de l'année.

C'est l'année la plus récente du plan de financement, dont on détaille les recettes et dépenses pour l'année budgétaire à venir.

- le budget mensuel de trésorerie: c'est la synthèse des recettes et dépenses à pas mensuel et horizon annuel.

- le budget de trésorerie par banque et en date de valeur: c'est le détail des recettes et dépenses à pas journalier et horizon mensuel, par banque et en date de valeur.

5. La synthèse des budgets

La synthèse des budgets est faite simultanément selon deux optiques complémentaires:

_ Une synthèse faite par le contrôleur de gestion par centre de responsabilité, indispensable pour contrôler les budgets.

Cette synthèse est faite sous forme d'un rapport, qui fera l'objet d'un suivi mensuel. C'est cette synthèse qui sert de base au contrôle budgétaire.

_ Une synthèse faite par le directeur financier, indispensable pour s'assurer que les objectifs globaux de croissance, rentabilité, équilibre et structure financière seront à priori atteints à travers l'exécution des budgets.

Cette synthèse est faite sous forme d'états financiers prévisionnels tels que: le compte d'exploitation prévisionnel, le bilan prévisionnel et la situation prévisionnelle de trésorerie.

6. Le contrôle des budgets

Le contrôle budgétaire est la phase de comparaison des réalisations aux budgets.

C'est le moyen de contrôler la gestion par les chiffres. Fréquemment (mois, trimestre), la réalisation est comparée à l'avancement du budget pour la même période et les résultats de cette confrontation rassemblés dans des tableaux de bord résumant pour chaque responsable, les points clés de sa gestion exprimés en norme prévue et en chiffres réels. Les écarts sont calculés et analysés.

Des réunions de suivi budgétaire regroupent les intéressés et leur chef hiérarchique pour discuter des causes des écarts et du plan des actions correctives possibles.

L'objectif du contrôle budgétaire n'est pas de vérifier si les prévisions coïncident avec les réalisations; d'ailleurs une absence d'écart est généralement suspecte.

Contrôle ne signifie donc pas contrôle dans le sens « policier » ni dans le sens « inspection », « vérification ».

Le mot contrôle est pris dans le sens du mot anglo-saxon « control », c'est - à - dire « Maîtrise », que nous avons déjà rencontrée à l'occasion de la définition du concept de contrôle de gestion.

« Une activité est dite sous contrôle, lorsque son déroulement est orienté et constamment ajusté de façon à atteindre un objectif prévu avec une marge d'erreur prédéterminée ».

Dans le cas d'une entreprise, les trois éléments d'un contrôle budgétaire sont donc:

- **les objectifs:** La politique définie par la Direction pour la période à venir (généralement l'année) en termes généraux qualitatifs, permettra de déterminer les objectifs à atteindre qui seront exprimés en élément quantitatifs, et chiffrés souvent en unités monétaires.

Les objectifs généraux sont ensuite décomposés en sous objectifs particuliers.

- Exemples d'objectifs généraux : taux d'expansion, taux de rentabilité, ratios d'autonomie financière à atteindre.

- Exemples d'objectifs particuliers: sont définis pour chaque catégorie d'activité de l'entreprise: quantités à vendre, prix unitaire de vente, et suivant chaque fonction (commerciale, technique administrative, du personnel): quota de vente, tarif de vente, plafond de remise, taux d'emploi des machines, prix d'achat des matières premières, rendement du personnel, etc.

- **Dispositif de mesure:** ce sont la comptabilité analytique et les Statistiques: elles présentent les réalisations dans le cadre défini pour les objectifs et font apparaître les écarts avec les objectifs fixés à chaque responsable.

- **Actions correctives:** l'analyse des causes des écarts permet de situer les causes et de mettre au point par responsable les actions à mener pour redresser la situation et parvenir à l'objectif fixé.

Ce système de gestion libère la Direction et les échelons supérieurs des préoccupations quotidiennes qu'ils auront pu déléguer et contrôler à l'aide de la référence du budget.

La Direction de l'entreprise se trouve avoir l'esprit ainsi disponible pour s'occuper des tâches de direction et de supervision, et penser aux problèmes de l'avenir à moyen et long terme.

iii. Analyse de l'existant

L'opération de budgétisation est le fruit d'une concertation et d'un travail conjointement préparé par le département « suivi du budget » et les entités concernées ; en l'occurrence les différentes directions régionales et le siège.

Le département suivi du budget reçoit tout d'abord la lettre d'orientation du directoire définissant les grandeurs du budget.

Le directeur du département fait l'arrêté mensuel en septembre par entité et par rubriques (atterrissage au 30/09)

Ensuite, le département SB envoie une requête à toutes les directions afin qu'elles expriment leurs besoins¹ en terme de budget et donnent ainsi une estimation de l'atterrissage des dépenses prévues pour la fin de l'exercice en cours. Cet échange d'information se faisait autrefois par une simple correspondance via mail consistant en l'envoi d'un fichier Excel (Canevas). Ce fichier reprend les différentes rubriques budgétaires que les directions régionales ainsi que le siège étaient appelés à remplir et renvoyer au département « suivi budgétaire ».

Ces canevas récupérés faisaient l'objet d'un contrôle et d'une consolidation. Le directeur du département SB fait alors une 1^{ère} proposition budgétaire tout en respectant les grandeurs du budget.

Une fois l'analyse de ces besoins terminée, des réunions de négociation sont prévues afin de discuter des modifications à apporter et décider ainsi du budget final qui sera alloué pour

couvrir les dépenses du prochain exercice. Le département SB envoie alors une note de validation au directoire.

Au final, le budget est alors communiqué aux entités et chargé sur les applications budgétaires du réseau et du siège.

iv. Problématique

L'élaboration du budget du CAM est l'une des fonctions du département « Suivi du budget ». Le processus adopté pour arriver à cette fin a montré certaines limites dues aux moyens informatiques et logistiques utilisés.

En effet, l'acheminement de l'information par mail et l'utilisation de fichiers Excel représentent un travail lourd qui nécessitant des actions de contrôles, consolidation et de validation à chaque étapes.

Ce processus présentait plusieurs inconvénients dont :

- Retard de réponse : une fois le département suivi du budget envoyait le fichier, il était dans l'obligation d'attendre la réponse de l'entité. Cette dernière mettait

¹ Dans un délai de 1 mois

parfois beaucoup de temps, ce qui retardait la détermination du budget de la direction régionale ou siège concerné.

- Difficulté de consolidation : la fusion des différents fichiers et le tri de l'information nécessite un nombre important de manipulations ce qui multiplie le risque d'erreur ou d'omission
- La réception de plusieurs versions : l'absence de rigueur quant au processus d'envoi des canevas génère le risque de confusion (écrasement de données, mise à jour ...)

Les limites affichées par ce processus m'ont poussé à réfléchir à d'autres alternatives pour fluidifier le circuit.

Comment sécuriser et simplifier le processus d'établissement du budget tout en offrant un outil d'analyse pertinent ?

Deuxième partie :

« Elaboration du budget via une application informatique »

C'est dans une optique de simplification et de sécurisation qu'est venue l'idée de passer par un circuit de validation informatisé pour garantir une rapidité et une fiabilité encore inexistante avec l'ancien schéma.

Cette informatisation permettra alors au département d'effectuer un traitement meilleur et plus sûr.

Chapitre 1 : Présentation du cahier de charges

Ce cahier de charge décrit les besoins fonctionnels du Crédit Agricole du Maroc (CAM) relatifs au processus budgétaire de fonctionnement et d'investissement d'un exercice comptable, ainsi que les phases de la construction et de la validation du budget arrêté.

Cette partie se base sur :

- Le processus actuel de la mise en place du budget (déjà expliqué).
- La nouvelle procédure mise en place. (Cf. Annexe n° 2)

I. Objectifs du projet :

Les principaux objectifs pour lesquels le crédit agricole a décidé de mettre en œuvre cette solution sont :

- Faciliter les phases de la proposition du budget et sa mise en place ;

- Détailler les propositions des besoins en terme de budget par rubrique et par section analytique ;
- Suivre l'évolution du budget par rapport au budget et aux réalisations antérieures ;
- Centralisation à l'accès et de la consultation par utilisateur et par nature des besoins budgétaires ;
- Assurer la consolidation et la validation budgétaires.

II. Résultats escomptés :

Une nouvelle procédure de validation du budget devra remplacer l'ancienne procédure qui a consisté à envoyer un fichier Excel, appelé canevas, aux différentes directions régionales et au siège.

Cette procédure sera centralisée, directement connectée au référentiel central et accessible aux utilisateurs selon les autorisations attribuées à ces derniers via une

interface Web. En effet, un flux devra être envoyé du service suivi du budget à la direction concerné après chaque mise à jour du montant du budget.

→ **Fonctionnalité demandées ;**

Fonctionnalité 1 : gestion des habilitations

Le projet procédure de la validation du budget CAM se base sur trois modules, dans cette partie du projet, il existe trois types d'utilisateur du projet en question :

Administrateur : L'administration est assurée par le département suivi du budget, qui assurera :

- Allocation de nouvelle rubrique budgétaires par section analytique via l'ajout, modification et la suppression des rubriques, agences, pôles ou entités ainsi que la mise à jour des données (budget année N-1 / réalisations / atterrissage fin d'année).
- Paramétrage de l'application suite à la modification de la structure de la base de données ou du processus ;

- Contrôle global, ajustement et accompagnement des entités dans le cadre de l'intégration de leurs propositions budgétaires : saisi du budget par utilisateurs (siège ou réseau) ;
- Consolidation des processus par entité et par rubriques ;
- Possibilité de consultation des données concernant les DR ou les pôles. Ces informations sont présentées de manière synthétique via des tableaux de bord qui répondent aux besoins spécifiques du département « suivi du budget »

Utilisateur siège : L'administration est assurée par un utilisateur appartenant à un pôle et entité déterminées. Il aura comme possibilité :

- La proposition des montants du budget vis-à-vis de chaque rubrique ainsi que son explication. Et ceux, après s'être authentifié avec un login et un mot de passe.
- Trier les dépenses soit par nature (investissement ou fonctionnement) soit par imputation (budget générale, fonds des œuvres sociales ou K.F.W).
- Modifier et supprimer des données saisies.
- La possibilité d'ajouter un utilisateur et modifier son mot de passe.
- Consultation (par nature des dépenses) du budget afférent.

Utilisateur réseau : L'administration est assurée par un utilisateur appartenant à une entité et une direction régionale. Il aura comme possibilité :

- La proposition des montants du budget vis-à-vis de chaque rubrique ainsi que son explication. Et ceux, après s'être authentifié avec un login et un mot de passe.
- Trier les dépenses soit par nature (investissement ou fonctionnement) soit par imputation (budget générale, fonds des œuvres sociales ou K.F.W).
- Modifier et supprimer des données saisies.
- La possibilité d'ajouter un utilisateur et modifier son mot de passe.
- Consultation (par nature des dépenses) du budget afférent.

Fonctionnalité 2 : Traitement de l'information

Grâce à l'informatisation du circuit de validation, le traitement de l'information sera plus facile et offrira la possibilité de ressortir des données plus pertinentes. A titre d'exemple, la consolidation des budgets entre les différentes directions pourrait se faire de manière automatique et permettra ainsi de ressortir les données de manière plus organisée et plus structurée (ex : regroupement de différentes rubriques, comparaison avec les exercices précédents ou inter-directions, ...)

Aussi, il permettra d'analyser les différentes rubriques et aidera à la rationalisation de ces rubriques en permettant d'élaborer des critères beaucoup plus objectifs pour la fixation des montants à allouer.

Ces précisions sont primordiales pour mener à bien la conception et la modélisation de cette application.

L'explication du cahier de charge a servi pour connaître ce que le CAM attend du produit ainsi que les différents acteurs qui seront concernés par cette application.

Cette application permettra à l'utilisateur siège, réseau et à l'administrateur d'avoir à leur disposition plusieurs critères beaucoup plus objectifs pour la fixation des montants à allouer et aidera ainsi à la rationalisation du budget.

Chapitre 2 : Conception et modélisation

Après la définition et la spécification du besoin pour mettre en œuvre le projet, le présent chapitre est consacré à la description de la phase conception et modélisation des bases de données.

I. Conception et réalisation de la base de données.

Une base de données permet de mettre des données à la disposition d'utilisateurs pour une consultation, une saisie ou bien une mise à jour, tout en s'assurant des droits accordés à ces

derniers. Cela est d'autant plus utile que les données informatiques sont de plus en plus nombreuses.

Pour cela, il faut choisir la méthode MERISE afin de mettre en évidence les éventuelles incohérences et les améliorations à apporter au système.

1. La méthode de conception MERISE :

MERISE est une méthode de conception, de développement et de réalisation de projets informatiques. Le but de cette méthode est d'arriver à concevoir un système d'information.

La méthode MERISE est basée sur la séparation des données et des traitements à effectuer en plusieurs modèles conceptuels et physiques.

La séparation des données et des traitements assure une longévité au modèle. En effet, l'agencement des données n'a pas à être souvent remanié, tandis que les traitements le sont plus fréquemment.

La méthode MERISE propose une méthode de conception et de développement de système d'information complète, détaillée, en grande partie formalisée, qui garantit une information réussie. La méthode MERISE prévoit une conception par niveaux, et définit pour cela 3 niveaux essentiels :

Le niveau conceptuel (MCD) : Etape d'analyse qui décrit l'ensemble des données du système d'information, sans tenir compte de l'implémentation informatique de ses données.

Le niveau logique (MLD) : Model conceptuel de données qui prend en considération l'implémentation du système d'information par SGBDR (système de gestion de base de données). Ce niveau introduit la notion des tables logiques, et constitue donc le premier pas vers les tableaux des SGBDR.

Le niveau physique (MPD) : Model logique des données qui contient finalement les tables définies à l'aide d'un SGBDR spécifique.

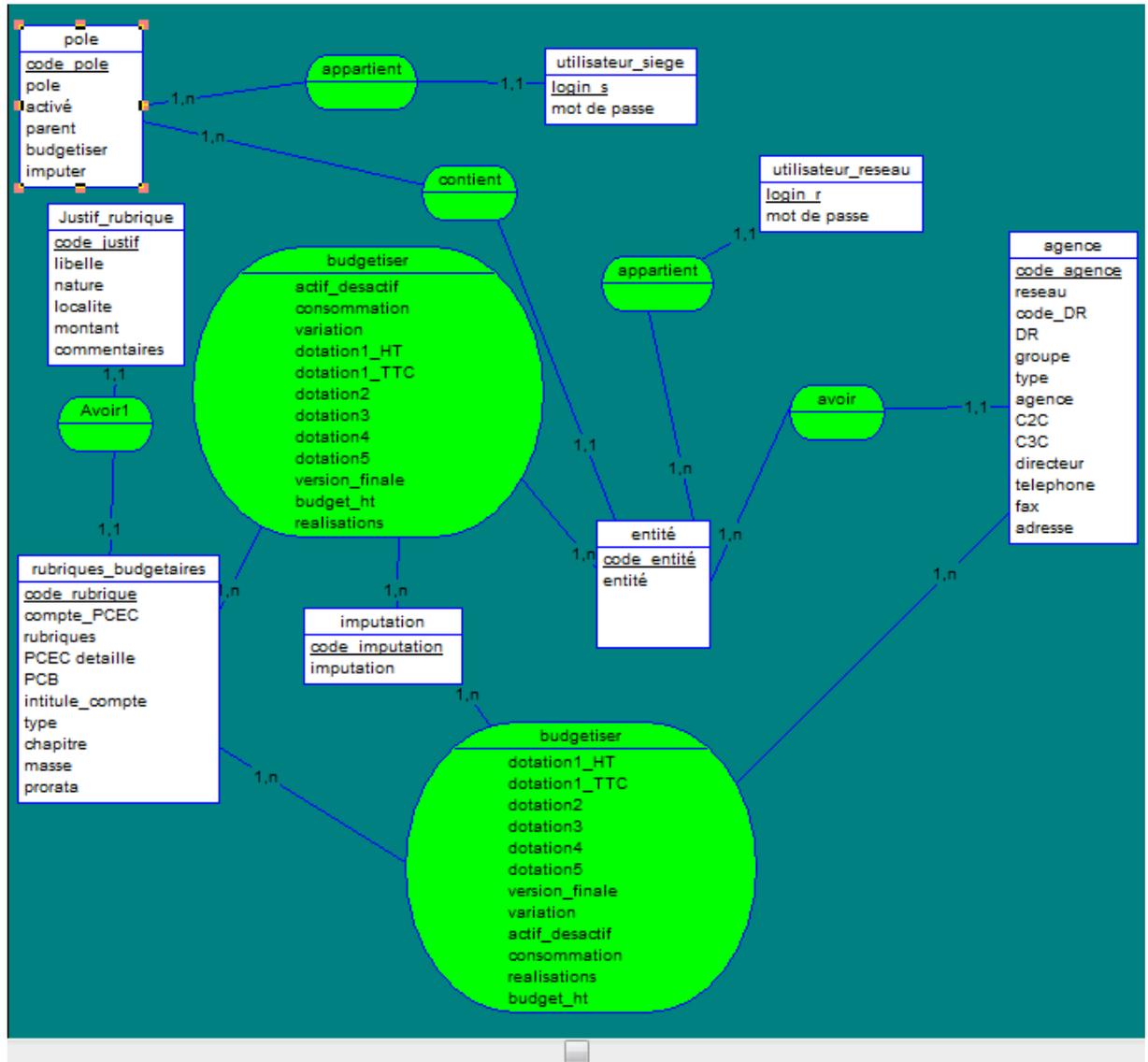
1.1. Description de l'analyse :

La base de données référentiel est conçue pour être aux services de trois principaux catégories d'utilisateurs : les utilisateurs réseau, siège et administrateur. Chaque catégorie a ses propres droits d'accès qui sont accessibles via un compte qui détermine le privilège et qui est caractérisé par un login et un mot de passe.

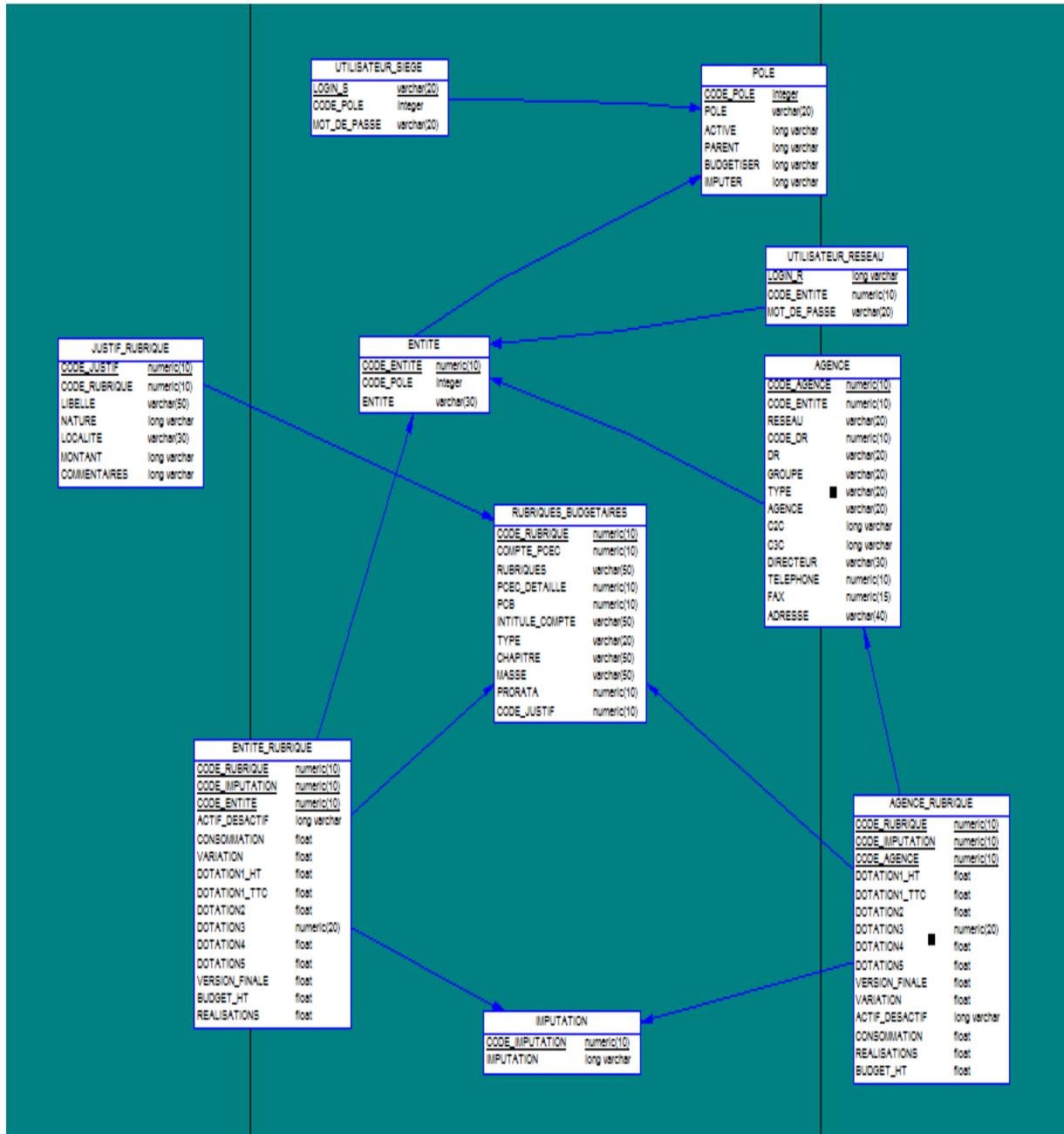
1.2. Model conceptuel de données (MCD) :

Le modèle conceptuel de données a été conçu pour répondre aux besoins actuels du Crédit Agricole du Maroc. Il représente l'ensemble des tables nécessaires au fonctionnement des applications déjà implémentées ou en cours d'implémentation au niveau de la banque.

1.2.1. Schéma du model conceptuel de données :



1.3.2 Model physique de données :



1.3.3 Model logique de données ²:

- Pole (code_pole, pole, activé, parent, budgétiser, imputer)
- Utilisateur_siège (login_S, mot_de_passe, code_pole)
- Utilisateur_réseau (login_R, mot_de_passe, code_entité)
- Agence (code_agence, réseau, code_DR, DR, groupe, type, agence, C2C, C3C, directeur, telephone, fax, adresse, code_entité)
- Entité (code_entité, entité, code_pole)
- Justif_rubrique (code_justif, libellé, nature, localité, montant, commentaire, code_rubrique)
- Rubriques_budgétaires (code_rubrique, compte_pcec, rubriques, pcec_détaillé, pcb, intitulé_compte, type, chapitre, masse, prorata, code_justif)
- Entité_rubrique (code_entité, code_rubrique, code_imputation, dotation1, dotation2, dotation3, dotation4, dotation5, version_finale)
- Imputation (code_imputation, imputation)
- Agence_rubrique (code_rubrique, code_imputation, code_agence, dotation1, dotation2, dotation3, dotation4, dotation5, version_finale)

²

- Ce qui est en rouge représente la table ;
- En gras et souligné, représente la clé primaire de la table ;
- Ce qui est en bleu, représente la clé étrangère.

1.3.4 Liste des tables du référentiel client CAM :

Nom Table	description
Pole	La liste des poles du groupe CAM
Utilisateur_siège	La liste des utilisateurs sièges
Entité	La liste des entités du groupe CAM
Utilisateur_réseau	La liste des utilisateurs réseau
Justif_rubriques	La liste des détails des rubriques (libellé, nature, localité...)
Entité_rubrique	La liste des données concernant les rubriques de chaque entité
Imputation	La liste des imputations
Rubriques_budgétaires	La liste des informations concernant les rubriques
Agence_rubrique	La liste des rubriques concernant chaque agence
Agence	La liste de toutes les agences

1.3.5 Principales règles de gestion :

- Chaque utilisateur siège appartient à un seul pole
- Un utilisateur réseau appartient à une seule entité
- Une entité peut appartenir à un seul pole
- Une entité peut avoir plusieurs rubriques
- Une agence peut avoir plusieurs rubriques
- Une agence appartient à une seule entité
- Une rubrique peut avoir une ou plusieurs imputations
- Une rubrique peut avoir un seul justificatif rubriques
- Une rubrique_budgétaire peut appartenir à plusieurs entités.
- Une rubrique peut appartenir à plusieurs agences

II. Maquettage du site construction budgetaire :

Cette partie contiendra les maquettes principales du site CB :

- Page d'accueil du site CB :

Sur cette page, l'utilisateur choisi le type d'authentification qui correspond à son profil soit : administrateur, siège ou bien réseau.

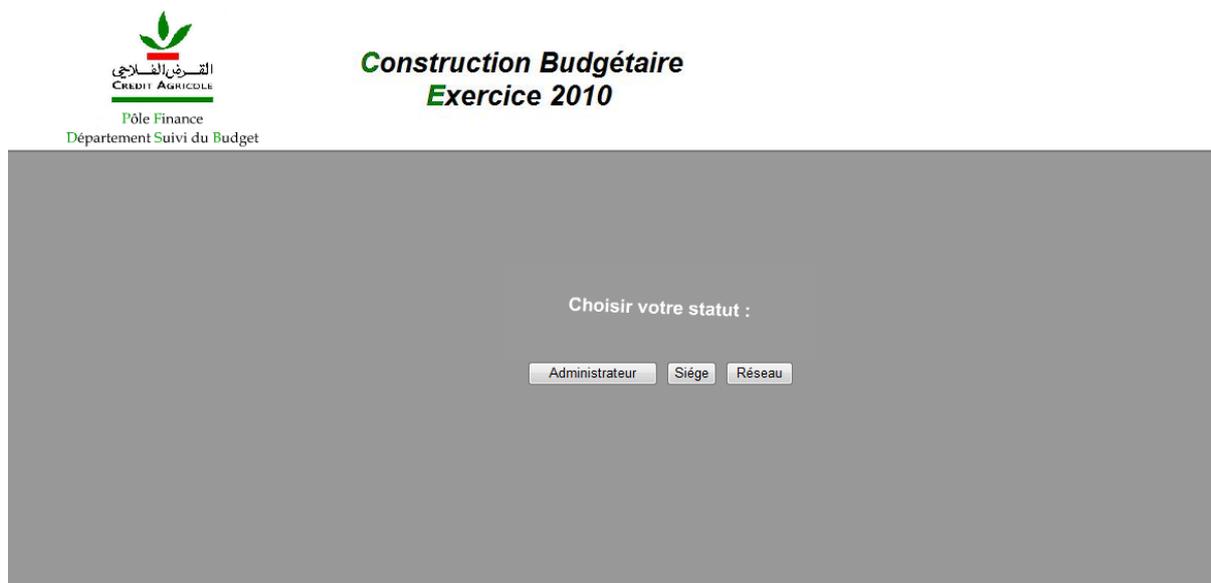


Figure 1 : Page d'accueil

1 : Onglet utilisateur siège :

Sur cette page, l'utilisateur siège choisi son pole, son login (son entité) et entre son mot de passe. Il sera redirigé vers son espace sinon, un message d'erreurs s'affiche dans la même page indiquant que les informations sont invalides.

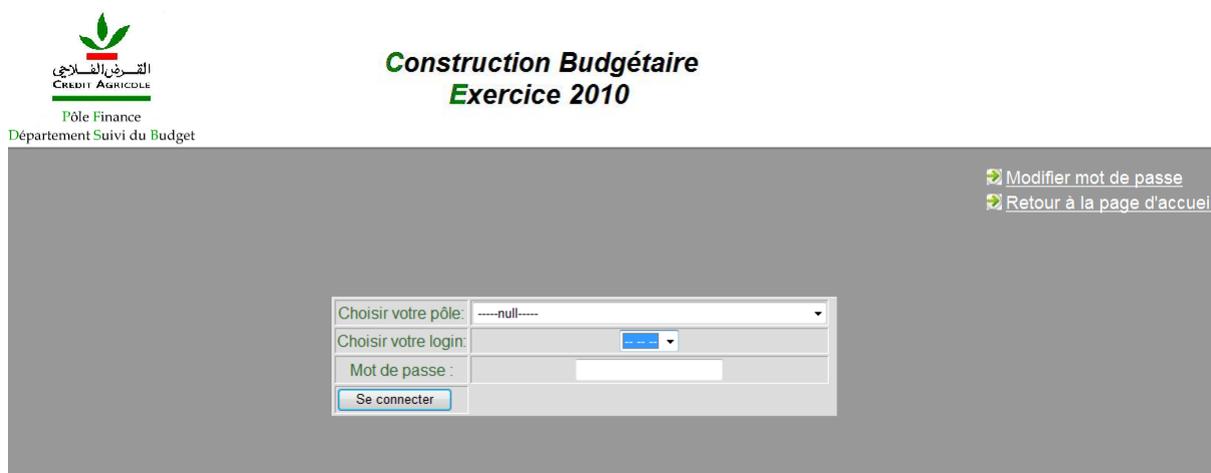


Figure 2 : Authentification d'un utilisateur siège

Construction Budgétaire Exercice 2010

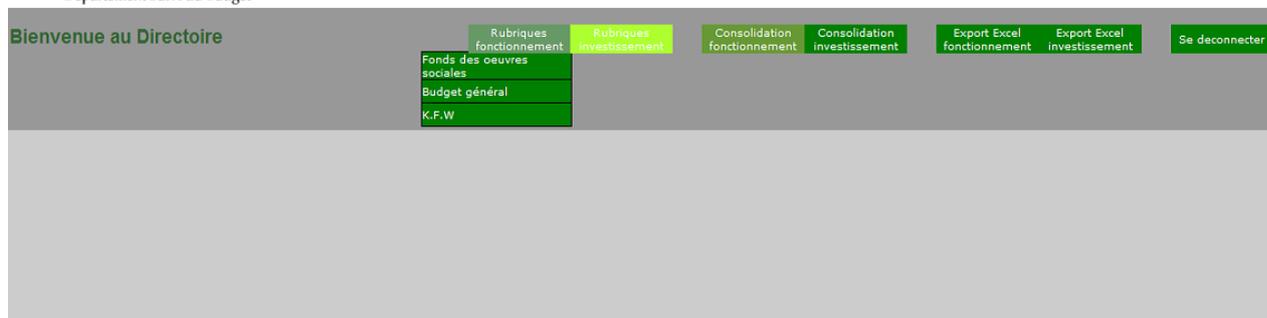


Figure 3 : Menu de l'utilisateur siège

L'utilisateur siège doit choisir un type d'imputation (F.O.S, BG ou K.F.W).

Dans cet exemple, on prend comme imputation F.O.S. Donc, une fois l'utilisateur siège clique sur F.O.S, la page affichée ci-dessous s'affichera.



code entité_rubrique	Chapitre	Masse	Rubrique	Imputation	action
110°6611C01F	- Charges de personnel	Salaires et appointements	Salaires de base	F	Saisir données
110°6611C03F	- Charges de personnel	Salaires et appointements	Heures supplémentaires	F	Saisir données
110°6612C01F	- Charges de personnel	Primes et gratifications	Gratification Annuelle	F	Saisir données
110°6612C02F	- Charges de personnel	Primes et gratifications	Charges sur gratification	F	Saisir données
110°6612C03F	- Charges de personnel	Primes et gratifications	Primes de campagne	F	Saisir données
110°6613C05F	- Charges de personnel	Autres rémunérations du personnel	Indemnité de caisse	F	Saisir données
110°6613C10F	- Charges de personnel	Autres rémunérations du personnel	Indemnité Achoura	F	Saisir données
110°6613C12F	- Charges de personnel	Autres rémunérations du personnel	Indemnité de mutaticn	F	Saisir données

Figure 4 : Tableau récapitulatif par rubriques budgétaire (F.O.S)

Après avoir choisi la rubrique budgétaire et cliquer sur «saisir données », l'utilisateur siège retrouvera la page ci-dessous qui lui permettra de saisir les données relatives au budget ainsi que données complémentaires de la rubrique.

Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Rubrique	Budget_HT_2009	Réalisations_HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Conso. %	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Var. %
Salaires de base	123333	23456	45578	37			

Données complémentaires:

Libellé:

Nature:

Localité:

Montant:

Commentaires:

Figure 5 : Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Ce tableau consolide toutes les rubriques budgétaires concernant l'imputation F.O.S (que j'ai pris comme exemple) après que l'utilisateur siège ait cliqué sur «consolidation ».

Consolidation Budget Fonctionnement/Fonds des oeuvres sociales							
Rubriques	Budget_HT_2009	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Realisation_HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Var. %	Conso. %
Aide Exeptionnelle au Personnel	null	null	null	null	null	null	null
Autres Assurances du Personnel	null	null	null	null	null	null	null
Autres charges de personnel	null	null	null	null	null	null	null
Autres Honoraires	null	null	null	null	null	null	null
Primes de campagne	null	null	null	null	null	null	null
Primes sur Opération Campagne Horizon	null	null	null	null	null	null	null
Réception relations professionnelles	null	null	null	null	null	null	null
Rémunération du personnel occasionnel	null	null	null	null	null	null	null
Salaires de base	123333.0	345678.0	null	23456.0	45678.0	180.0	37.0
Total:	248011.0	414812.0	73825.0	92590.0	92590.0	3701.0	1957.0

Figure 6 : Consolidation budget fonctionnement (F.O.S)

2: Onglet utilisateur réseau :

Sur cette page, l'utilisateur siège choisi son réseau, son login (sa direction) et entre son mot de passe. Il sera redirigé vers son espace sinon, un message d'erreurs s'affiche dans la même page indiquant que les informations sont invalides.



القرض الفلاحي
CREDIT AGRICOLE
Pôle Finance
Département Suivi du Budget

**Construction Budgétaire
Exercice 2010**

[Modifier mot de passe](#)
[Retour à la page d'accueil](#)

Choisir votre réseau:	----null----
Login:	--choisissez votre direction--
Mot de passe:	<input type="password"/>
<input type="button" value="Se connecter"/>	

Figure 7 : Authentification d'un utilisateur réseau

Construction Budgétaire
Exercice 2010

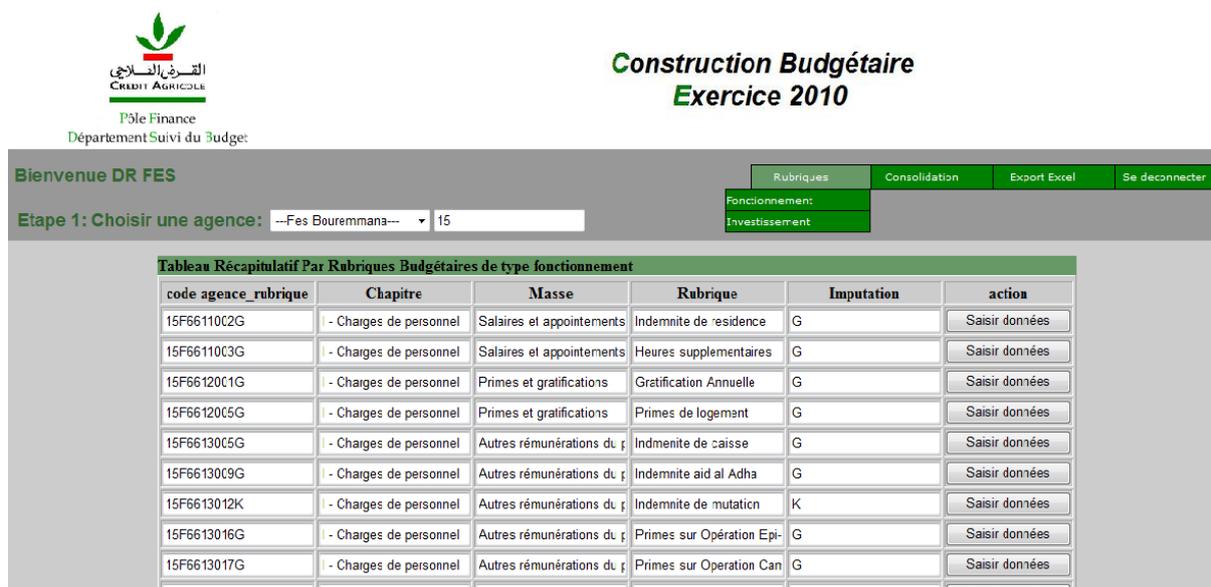
Bienvenue DR FES

Rubriques Consolidation Export Excel Se deconnecter

Etape 1: Choisir une agence: --null--

Figure 8 : Menu de l'utilisateur réseau

L'utilisateur réseau doit choisir son agence avant de choisir la rubrique ;



Bienvenue DR FES

Rubriques Consolidation Export Excel Se deconnecter

Etape 1: Choisir une agence: --Fes Bouremmana-- 15

Fonctionnement: Investissement

code agence_rubrique	Chapitre	Masse	Rubrique	Imputation	action
15F66110C2G	I - Charges de personnel	Salaires et appointements	Indemnite de residence	G	Saisir données
15F66110C3G	I - Charges de personnel	Salaires et appointements	Heures supplementaires	G	Saisir données
15F66120C1G	I - Charges de personnel	Primes et gratifications	Gratification Annuelle	G	Saisir données
15F66120C5G	I - Charges de personnel	Primes et gratifications	Primes de logement	G	Saisir données
15F66130C5G	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Indemnite de caisse	G	Saisir données
15F66130C9G	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Indemnite aid al Adha	G	Saisir données
15F6613012K	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Indemnite de mutaticn	K	Saisir données
15F6613016G	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Primes sur Opération Epi-	G	Saisir données
15F6613017G	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Primes sur Operation Can	G	Saisir données
15F6613040G	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du p	Indemnite de Cade	G	Saisir données

Figure 9 : Tableau récapitulatif par rubriques budgétaire (Fonctionnement)

L'utilisateur doit choisir entre le type du budget (fonctionnement ou investissement) pour avoir ce tableau ci-dessus. (Dans ce cas, j'ai pris le budget de fonctionnement comme exemple).

Après avoir choisi la rubrique budgétaire et cliquer sur «saisir données », l'utilisateur réseau retrouvera la page ci-dessous qui lui permettra de saisir les données relatives au budget ainsi que données complémentaires de la rubrique.

Bienvenue DR FES Rubriques Consolidation Export Excel Se deconnecter

Etape 1: Choisir une agence: --Fes Bouremmana-- 15

Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Rubrique	Budget_HT_2009	Réalisations_HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Coas.%	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Var.%
Indemnité de résidence	0	0	0	0			

Données complémentaires:

Libellé:

Nature:

Localité:

Montant:

Commentaires:

Figure 10 : Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Ce tableau consolide toutes les rubriques budgétaires concernant le budget de fonctionnement (que j'ai pris comme exemple) après que l'utilisateur réseau ait cliqué sur «consolidation ».



Construction Budgétaire
Exercice 2010

Pôle Finance
Département Suivi du Budget:

Bienvenue DR FES Rubriques Consolidation Export Excel Se deconnecter

Etape 1: Choisir une agence: --Fes Bouremmana-- 15

Consolidation Budget Fonctionnement

Rubriques	Budget_HT_2009	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Realisation_HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Var.%	Conso.%
Abonnement et achat de journaux et magazine	null	null	null	null	null	null	null
Affranchissement	null	null	null	null	null	null	null
Aide Exceptionnelle au Personnel	null	null	null	null	null	null	null
Annorces et Insertions	null	null	null	null	null	null	null
Articles et supports publicitaires	null	null	null	null	null	null	null
Assurance accident de travail	null	null	null	null	null	null	null
Assurance Fonds	null	null	null	null	null	null	null
Assurance Imm, multi-risque comm. et informa	null	null	null	null	null	null	null
Assurance Vehicules	null	null	null	null	null	null	null
Telegramme	null	null	null	null	null	null	null
Telephone	null	null	null	null	null	null	null
Téléphone	null	null	null	null	null	null	null
Telex	null	null	null	null	null	null	null
Télex	null	null	null	null	null	null	null
Timbres Fiscaux et Formules Timbres	null	null	null	null	null	null	null
TOTAL:	504014.0	239113.0	1222670.0	680693.0	784771.0	-158.0	1161.0

Figure 11 : Consolidation budget fonctionnement

3 : Onglet Administrateur :

Sur cette page, l'administrateur entre son mot de passe. Il sera redirigé vers son espace sinon, un message d'erreurs s'affiche dans la même page indiquant que les informations sont invalides.



The screenshot shows a web interface for budget construction. On the left, there is the Credit Agricole logo and the text 'Pôle Finance' and 'Département Suivi du Budget'. In the center, the title 'Construction Budgétaire Exercice 2010' is displayed. On the right, there is a link 'Retour à la page d'accueil'. The main area is a grey box containing a login form with a 'Mot de passe:' label, a text input field, and a 'se connecter' button.

Figure 12 : Authentification de l'administrateur

Construction Budgétaire Exercice 2010

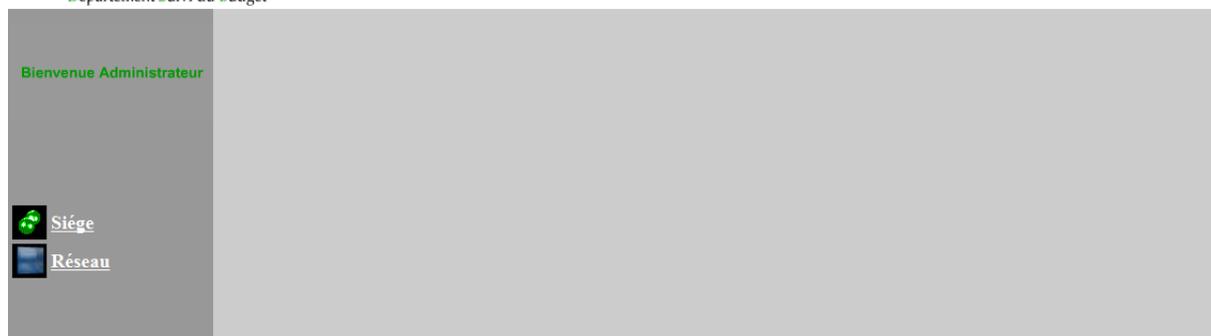


Figure 13 : menu de l'administrateur

Après avoir rentré son mot de passe, cette page s'affichera pour permettre à l'administrateur de choisir soit le réseau, soit le siège pour consulter leurs détails.

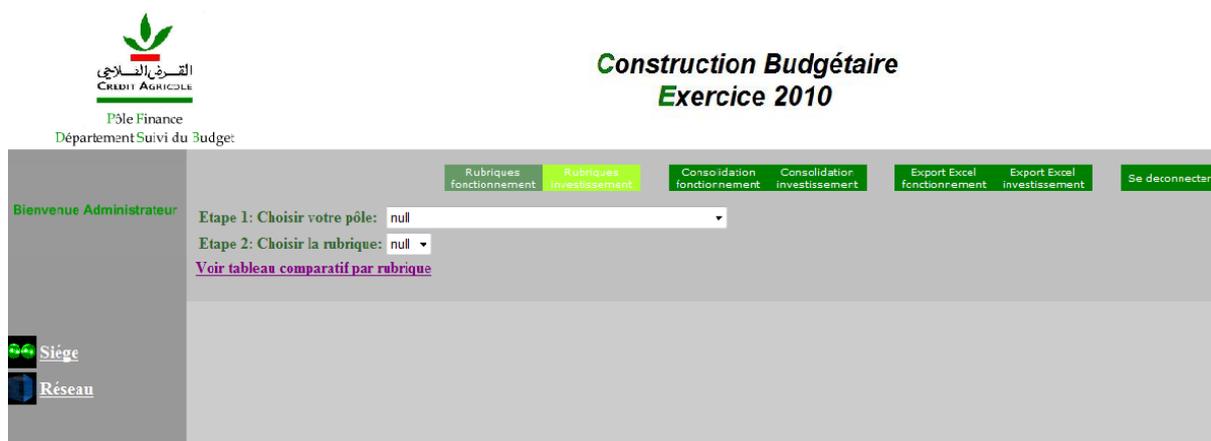


Figure 14 : menu de l'administrateur (siège)

Après avoir cliqué sur réseau ou siège (Dans ce cas, j'ai pris le siège comme exemple), l'administrateur devra choisir le pole et le type d'imputation. Ainsi, il aura la page au dessous qui lui permettra de voir les détails de chaque rubrique ;

Construction Budgétaire Exercice 2010

Bienvenue Administrateur

Rubriques fonctionnement Rubriques investissement Consolidation fonctionnement Consolidation investissement Export Excel fonctionnement Export Excel investissement Se deconnecter

Etape 1: Choisir votre pôle: ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE

Etape 2: Choisir la rubrique: null

[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Tableau récapitulatif des rubriques de l'imputation Fonds des oeuvres sociales

code_entite_rubrique	Entité	Chapitre	Masse	rubrique	action
110F6611001F	Directoire	I - Charges de personnel	Salaires et appointements	Salaires de base	Voir detail
120F6611001F	Cabinet du President	I - Charges de personnel	Salaires et appointements	Salaires de base	Voir detail
110F6611003F	Directoire	I - Charges de personnel	Salaires et appointements	Heures supplementaires	Voir detail
110F6612001F	Directoire	I - Charges de personnel	Primes et gratifications	Gratification Annuelle	Voir detail
110F6612002F	Directoire	I - Charges de personnel	Primes et gratifications	Charges sur gratification	Voir detail
110F6612003F	Directoire	I - Charges de personnel	Primes et gratifications	Primes de campagne	Voir detail
110F6613005F	Directoire	I - Charges de personnel	Autres rémunérations du	Indemnite de caisse	Voir detail

Siège Réseau

Figure 15 : tableau récapitulatif des rubriques de l'imputation F.O.S

Ce tableau permettra à l'administrateur de choisir une rubrique budgétaire et voir ses détails.

En cliquant sur voir detail, il aura la possibilité aussi de remplir sa proposition budgétaire ;



القرض الفلاحي
CREDIT AGRICOLE
Pôle Finance
Département Suivi du Budget

Construction Budgétaire Exercice 2010

Bienvenue Administrateur

Rubriques fonctionnement Rubriques investissement Consolidation fonctionnement Consolidation investissement Export Excel fonctionnement Export Excel investissement Se deconnecter

Etape 1: Choisir votre pôle: ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE

Etape 2: Choisir la rubrique: null

[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Rubrique	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Dotation2	Dotation3	Version finale
Salaires de base	1200	1440	0	0	0

Justif rubrique:

Libellé: AMINE

Nature: FIXE

Localité: CASA

Montant: 12345

Commentaires:

Figure 16 : exemple d'une rubrique budgétaire déjà rempli

Cette page permettra à l'administrateur de remplir la dotation 2, 3 et finale ainsi que de consulter les dotations déjà remplis.



Pôle Finance
Département Suivi du Budget

Bienvenue Administrateur	Rubriques fonctionnement	Rubriques investissement	Consolidation fonctionnement	Consolidation investissement	Export Excel fonctionnement	Export Excel investissement	Se deconnecter
	Étape 1: Choisir votre pôle: <input type="text" value="ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE"/>						
	Étape 2: Choisir la rubrique: <input type="text" value="Salaires de base"/>						

[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Etape 1: Choisir votre pôle: ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE
Etape 2: Choisir la rubrique: Salaires de base
[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Tableau récapitulatif des entités du pôle ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE pour la rubrique "Salaires de base"

Entité	Rubrique	Budget 2009	Realisations	Atterissage	Consommation	Variation	Dotation1 HT	Dotation1 TTC
Cabinet du President	Salaires de base	12345	34567	34567	280	-92	1000	1200
Direction contrôle general	Salaires de base	345670	234560	124560	36	-100	1000	1200
Direction contrôle general	Salaires de base	1234567	12345	12323	1	-100	1000	1200
Direction de la Communication Ins	Salaires de base	3456780	345670	12340	0	-100	1000	1200
Direction de la Conformite et Deot	Salaires de base	234560	234678	567234	242	-100	1000	1200
Direction Recouvrement Special	Salaires de base	23450	1234560	10000	43	-96	1000	1200
Direction Securite des Biens et de	Salaires de base	12345	678900	9000	73	-92	1000	1200
Directoire	Salaires de base	123333	23456	45678	37	-99	1200	1440

Dotation2	Dotation3	version finale
346670	367886	1802457
23456	12345	34567
12345	13456	23456
1234	3456	23456
56789	8123	34567
23456	456789	12345
23455	56789	45678
0	0	0

Figure 17 : tableau récapitulatif d'une entité d'un pole pour la rubrique « salaire de base »

L'administrateur pourra avoir un tableau qui pourra comparer les différentes entités avec une seule rubrique budgétaire choisie. Dans notre cas, on compare les différentes entités du pole « entité rattaché au directoire » avec la rubrique budgétaire salaire de base

القرض الفلاحي
CREDIT AGRICOLE
Pôle Finance
Département Suivi du Budget

**Construction Budgétaire
Exercice 2010**

Etape 1: Choisir votre pôle: ENTITE RATTACHEES AU DIRECTOIRE
Etape 2: Choisir la rubrique: nul
[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Rubriques	Budget HT 2009	Realisation HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Dotation1 HT	Dotation1 TTC	Dotation2	Dotation3	Version finale	% versionfinale/Total	Var.%	Conso.%
Aide Exceptionnelle au Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Assurance accident de travail	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Autres Assurances du Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Autres Assurances du Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Autres charges de personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Autres charges de retraite (DIVERS...)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Prestations familiales (CNSS)	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Primes de campagne	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Primes sur Operation Campagne Horizon	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Reception relations professionnelles	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Remuneration du personnel occasionnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Salaires de base	0	0	0	0	0	7000	7000	1641892	8641969	0	0
Salaires de base	863331	164192	319746	8400	10080	0	0	0		-99	37
Total:	1900269	734545	890099	194992	239589	28000	2000600	219506161	100%	2104	

Figure 18 : tableau de consolidation des rubriques budgétaires d'une entité du siège avec la colonne qui te permet de comparer le montant de la rubrique avec le montant total

La flèche montre la colonne qui te permet de comparer le montant du budget alloué à une rubrique par rapport à la version finale du budget.

Dans cet exemple, ca concerne une entité du siège et ses différentes rubriques.

Fôle Finance
Département Suivi du Budget

Bienvenue Administrateur

Etape 1: Choisir votre réseau: CENTRE
Etape 2: Choisir la rubrique: null
[Voir tableau comparatif par rubrique](#)

Consolidation Budget Fonctionnement

Rubriques	Budget_HT_2009	Realisation_HT au 30/09/2009	Atterissage au 31/12/2009	Dotation1_HT	Dotation1_TTC	Dotation2	Dotation3	Version_finale	% versionfinale/Total	Var.%	Conso.%
Abonnement et achat de journaux et magazine	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Affranchissement	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Affranchissement	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Affranchissement	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Aide Exceptionnelle au Personnel	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Annonces et Insertions	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Taxes de voitures	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Taxes de voitures	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Telegramme	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Telephone	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Telex	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Telex	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Timbres Fiscaux et Formules Timbres	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Timbres Fiscaux et Formules Timbres	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Total:	0	0	0	4000	5600	13252	56789	1280236	100%		

Figure 19 : tableau de consolidation des rubriques budgétaires d'une direction régionale avec la colonne qui te permet de comparer le montant de la rubrique avec le montant total

La flèche montre la colonne qui te permet de comparer le montant du budget alloué à une rubrique par rapport à la version finale du budget.

Dans cet exemple, ca concerne une agence faisant partie d'un réseau CAM et ses différentes rubriques.

III. Management des Hommes

La bonne réussite du projet de la réalisation d'une nouvelle procédure de la mise en place budget CAM, dépend de la communication en phase de projet. Mon rôle consistait à comprendre la problématique de l'ancienne procédure afin de bien proposer une solution adéquate et facile à utiliser qui pourra aider le décideur à mieux prendre une décision en se basant sur des indicateurs pertinents.

La bonne communication qui passait entre la stagiaire informaticienne, le directeur adjoint du département et moi, nous a aidé à avoir un très bon climat de travail et aboutir au résultat voulu.

J'ai mis en place un manuel d'utilisation facile à utiliser qui servira les utilisateurs d'aide mémoire et qui leur fera découvrir les différentes fonctionnalités.

Il est clair que cette phase de conception et modélisation était la dernière phase du projet avant le tester. J'ai eu l'occasion de travailler avec une stagiaire informaticienne qui s'est

occupée de cette phase tout en supervisant le travail et proposant des améliorations vis-à-vis des interfaces.

Cette application a été faite avec le code JAVA et HTML, le logiciel qui m'a permis de ressortir le MLD et MCD est POWER AMC ainsi que pour le chargement des tables a été fait sur ACCEESS.

Cette application devrait être installée dans le serveur d'application du siège et la base de données dans le serveur de données du siège.

J'ai pu montrer à travers cette partie le cahier de charges du projet qui a concerné l'objectif du projet, résultats escomptés ainsi que les fonctionnalités.

Ensuite, la deuxième phase qui a concerné la conception et la modélisation du projet en se basant sur la méthode MERISE et montrant par la suite chaque interface et les menus de chaque utilisateur.

Conclusion

La mise en place du budget du CAM se fait par le département contrôle de gestion et suivi du budget.

L'ancienne procédure présentait des limites dont le département se voyait dans l'obligation de changer cette procédure.

Grâce à cette nouvelle procédure, l'informatisation du circuit de validation, le traitement de l'information sera plus facile et offrira la possibilité de ressortir des données plus pertinentes. A titre d'exemple, la consolidation des budgets entre les différentes directions pourrait se faire de manière automatique et permettra ainsi de ressortir les données de manière plus organisée et plus structurée (ex : regroupement de différentes rubriques, comparaison avec les exercices précédents ou inter-directions ...)

L'application permettra la consolidation des rubriques budgétaires par Direction régionale ou par entité, la comparaison entre toutes les rubriques par rapport aux agences ou aux pôles ce qui permettra la rationalisation du budget.

L'administrateur aura la possibilité de voir l'évolution du budget par rapport aux années précédentes, ce qui permettra d'avoir un archivage de données relative au budget.

Le fait de travailler avec un informaticienne m'a permis de découvrir plusieurs choses notamment en ce qui concerne le codage sur HTML et JAVA ainsi que le logiciel POWER AMC qui permet de ressortir le MCD et le MLD.

Bibliographie

- www.credit-agricole.com
- Documentation interne de l'entreprise

Annexe 2 : Manuel d'utilisation

Choisir votre **statut** :

Siège : « choisir le pôle » - **cliquer** « voir entité du pôle » - « choisir votre login » - **saisir** le mot de passe - puis **cliquer** sur « se connecter »

Choisir l'imputation de chacun des 2 types (fonctionnement / investissement): FOS, BG, KFW.

Un tableau « tableau récapitulatif par rubriques budgétaires » apparaîtra.

Choisir alors la rubrique budgétaire à remplir.

Cliquer sur « Saisir les données » : s'affichera ensuite le tableau « Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique ». **Remplir** les données du tableau suivantes :

- Dotation HT
Ou
- Dotation TTC.

Une fois ces champs remplis, il suffit de **cliquer** avec la souris sur *cons.%* et *var.%* pour avoir leurs montants.

NB : si vous remplissez la dotation HT, il suffit de **cliquer** sur dotation TTC pour avoir le montant TTC et vice versa.

Renseigner par la suite les *Données complémentaires* :

- Libellé,
- La nature du budget (fixe ou variable).
- Localité,
- Montant,
- Commentaire,

Cliquer sur « enregistrer ».

Une fois vous enregistrez, un retour s'effectue vers « tableau récapitulatif par rubriques budgétaires ». Répéter les mêmes opérations pour les différentes rubriques concernant les imputations de chaque type.

Si vous voulez **modifier** les données déjà enregistrés, il suffit de cliquer sur « modifier données » pour avoir l'accès aux données enregistrés et les modifier.

Après avoir modifié les données, cliquer sur « modifier » pour enregistrer les modifications.

Une fois que toutes les rubriques sont remplies, vous pouvez cliquer sur consolidation pour avoir un récapitulatif reprenant la somme des différentes données saisies par entité et vous pouvez cliquer ses données sur Excel **en cliquant** sur *Exporter*.

Cliquer sur « se déconnecter » pour revenir à la page d'accueil.

Réseau : « choisir votre entité » - **cliquer** « direction de l'entité choisi » - « choisir votre login »
(precision de la direction régionale) - saisir le mot de passe - cliquer sur se connecter

Etape 1 : **choisir** votre agence.

Etape2 : **choisir** entre les deux types(fonctionnement ou investissement)

Type fonctionnement

Choisir l'imputation : FOS, BG, KFW.

Un tableau « *tableau recapitulatif par rubriques budgetaires* » apparaîtra.

Modifier : tableau « **Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique** » : **remplir les données suivantes** : *budget ht 2009, réalisation HT au 30/09/2009, atterissage au 31/12/2009, dotation HT/TTC.*

Une fois ces champs remplis, il suffit de cliquer avec la souris sur cons.% et var.% pr avoir leurs montants.

NB : si vs remplissez la dotation HT, il suffit de cliquer sur dotation TTC pr avoir le montant TTC.

Données complémentaires : remplir les champs : libellé, localité, montant, commentaire et choisir la nature du budget (fix ou variable).-----**cliquer** sur enregistrer.

Une fois vous **enregistrez** ----- **Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique.**

Répéter les mm opérations pour les différentes rubriques concernant les imputations de chaque type.

Une fois que toute les rubriques remplis, vous pouvez **cliquer** sur « *consolidation* » pour avoir une vue globale des rubriques budgétaires remplis.

Se déconnecter---- page d'accueil.

Liste des figures

Figure 1 : Page d'accueil

Figure 2 : Authentification d'un utilisateur siège

Figure 3 : Menu de l'utilisateur siège

Figure 4 : Tableau récapitulatif par rubriques budgétaire (F.O.S)

Figure 5 : Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Figure 6 : Consolidation budget fonctionnement (F.O.S)

Figure 7 : Authentification d'un utilisateur réseau

Figure 8 : Menu de l'utilisateur réseau

Figure 9 : Tableau récapitulatif par rubriques budgétaire (Fonctionnement)

Figure 10 : Fiche de saisie de la proposition budgétaire par rubrique

Figure 11 : Consolidation budget fonctionnement

Figure 12 : Authentification de l'administrateur

Figure 13 : menu de l'administrateur

Figure 14 : menu de l'administrateur (siège)

Figure 15 : tableau récapitulatif des rubriques de l'imputation F.O.S

Figure 16 : exemple d'une rubrique budgétaire déjà rempli

Figure 17 : tableau récapitulatif d'une entité d'un pole pour la rubrique « salaire de base »

Figure 18 : tableau de consolidation des rubriques budgétaires d'une entité du siège avec la colonne qui te permet de comparer le montant de la rubrique avec le montant total

Figure 19 : tableau de consolidation des rubriques budgétaires d'une direction régionale avec la colonne qui te permet de comparer le montant de la rubrique avec le montant total