

Mémoire de fin d'étude

MASTERE SPECIALISE EN CONTROLE DE GESTION

**A L'INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES (ISCAE)**

SOUS LE THEME :

**CONCEPTION D'UNE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE
PAR PROJET**

**Cas d'une société de traitement et pompage des eaux industrielles et
potables**

OMNIUM DE L'EAU PURE

Réalisé par :

Mlle Nadira AGOUZAL

Encadré par :

M. Mohamed BOUMESMAR

Année Universitaire 2003-2004

REMERCIEMENTS

Avant d'entamer ce rapport, nous tenons à remercier toute personne ayant initié, coopéré ou contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet.

Nous présentons notre respect et nos sincères remerciements au corps professoral du Département Mastère Contrôle de Gestion et en particulier à notre parrain Mr Mohamed BOUMESMAR pour l'aide

et le soutien qu'il n'a cessé de nous procurer tout le long de notre travail.

Nos vifs remerciements et notre profonde gratitude sont également adressés au personnel de la société OMNIUM DE L'EAU PURE.

Que tout les membres du jury trouvent ici notre profonde gratitude.

SOMMAIRE

Introduction.....	3
Intérêt de la comptabilité analytique.....	3
Exposé de la problématique.....	5
PREMIERE PARTIE : Présentation de la société.....	6
I- Diagnostic de l'activité de l'entreprise et de la vision stratégique.....	6
I-1 Généralités et bref historique.....	6
I-2 L'analyse de l'activité de l'entreprise.....	7
I-2-1 Les produits.....	7
I-2-2 Les clients.....	8
I-2-3 Quelques axes stratégiques	10
II- Organisation de l'activité de l'entreprise.....	15
II-1 Organigramme.....	15
II-2 Planification et programmation des travaux.....	18
II-3 Réalisation des travaux et suivi des chantiers.....	20
DEUXIEME PARTIE : Conception de la comptabilité analytique par projet.....	24
I- procédures et contrôles clés.....	25
II- Conception de la comptabilité analytique de la société	27
« OMNIUM DE L'EAU PURE »	
II-1- La codification des sections analytiques.....	30
II-2- Les différentes étapes de réalisation d'un projet	32
II-3- Conception d'une structure globale de la comptabilité analytique.....	33
II-4- Conception d'une structure détaillé des coûts.....	34
III- L'analyse des comptes de charges et de produits de la comptabilité Générale utilisé par la société.....	44
IV- Découpage analytique par section.....	46
V- Produit fini.....	48
V-1 Elaboration du tableau des sections	48
V-2 Décomposition du prix de revient	51
VI- Recommandation.....	53
Conclusion.....	57

Annexe58

INTRODUCTION :

Intérêt de la comptabilité analytique :

La problématique des coûts a varié dans l'espace et dans le temps en fonction de l'évolution des réalités socio-économiques des entreprises. Ces évolutions, dans lesquelles interviennent de multiples facteurs (degré d'industrialisation, de mécanisation ou d'automatisation, structure nouvelle du marché, ...) sont marquées par certains repères dont la valeur explicative éclaire les choix comptables.

Dans la recherche de la performance et la compétitivité, la comptabilité analytique constitue un outil de gestion qui délivre aux différents organes de direction d'une organisation des informations pertinentes pour la prise de décision. Elle complète la comptabilité générale qui dégage de manière synthétique le résultat d'un exercice par différence entre les produits et les charges classés par nature.

Bien que nécessaires et incontournables, les informations « produites » par la comptabilité générale demeurent toutefois insuffisantes pour appréhender les performances internes des différentes fonctions d'une organisation.

Ainsi la comptabilité analytique d'exploitation permet de :

- ☞ Connaître les coûts des différentes fonctions (activités) de l'entreprise ;
- ☞ Expliquer les résultats (déterminé par la comptabilité générale) en calculant le coût du produit afin de le comparer au prix de vente correspondant ;
- ☞ Déterminer les bases d'évaluation de certains postes du bilan ou du compte de résultats (stocks, production immobilisée, transfert de charges,...).

Le schéma suivant présente le cadre d'analyse des deux comptabilités générale et analytique :

☐ cadre rigide

☐ toutes les opérations
sont enregistrées par
nature dans les différents
comptes organisés en classes
prévues à cet effet

classe 7 : produits

classe 6 : charges

classe 5 : trésorerie

classe 4 : tiers

classe 3 : stocks

classe 2 : immobilisations

classe 1 : capitaux

☐ cadre souple

☐ chaque entreprise organise
son système de calcul des coûts

Opérations enregistrées par nature

Le cadre d'analyse

Comptabilité Générale

Comptabilité Analytique

☐ le système de calcul des coûts est mis en place en fonction :

- du secteur d'activité ;
- de la taille ;
- de la volonté ou du désir des dirigeants de disposer d'un système sophistiqué et élaboré.

☐ la comptabilité analytique
doit être adaptée à la structure et à l'organisation de l'entreprise .

Exposé de la problématique :

Pour piloter et prendre des décisions de court et long terme, le gestionnaire doit élaborer et utiliser des outils d'aide à la décision.

De ce fait, la société « OMNIUM DE L'EAU PURE » a actuellement comme préoccupation prédominante la mise en place d'une comptabilité analytique permettant d'avoir une meilleure visibilité de la société sur ces coûts :

- Coût d'approvisionnement ;
- Coût de réalisation des travaux par projet ;
- Coût de revient par projet.

Le choix a porté sur la méthode des sections homogènes qui privilégie le principe des coûts complets.

En effet, pour déterminer un coût complet, il n'est pas possible d'exclure une catégorie de charges aussi importantes que celles qualifiées d'indirectes. Aussi il a été créé un intermédiaire entre la charge et le coût : le centre d'analyse , appelé aussi centre de frais, ou section homogène. La fonction de ce centre est de recevoir des charges par opération de répartition, et de les transmettre de la manière la plus réaliste par imputation.

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION DE LA SOCIETE

I- DIAGNOSTIC DE L'ACTIVITE ET DE LA VISION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

I-1 Généralités et historique de l'entreprise :

A sa création en 1995, l'entreprise « OMNIUM DE L'EAU PURE » était une affaire individuelle créée par Monsieur EL KEBIR EL FANIDI. L'entreprise intervenant dans le secteur du traitement et pompage des eaux industrielles et potables.

A sa création, Monsieur EL KEBIR EL FANIDI a bénéficié des avantages fiscaux de la loi 16-87 instituant des mesures d'encouragement aux diplômés de la formation professionnelle. A cet effet, il a reçu le visa de conformité n° 000161 en date de 07/11/1995.

En mars 2002, et suite à son développement et à la pression de la principale banque partenaire de la société, la société s'est transformée en société à responsabilité limitée d'associé unique.

Cette transformation est faite en vue de mieux structurer l'entreprise et s'est accompagnée par l'augmentation de son capital social à 4 millions de dirhams. Cette importante étape a contribué à mieux asseoir une image de marque vis-à-vis des partenaires de l'entreprise « OMNIUM DE L'EAU PURE ».

Les principaux domaines d'activité de l'entreprise sont les suivants :

- L'étude, la fourniture, pose et mise en service des systèmes de pompage, de relevage et de traitement des eaux ;
- La réalisation et la mise en service de piscines, sauna, jacuzzi, fontaines et systèmes assimilés ;
- L'importation, la fabrication, le montage et la commercialisation d'articles, de matériels d'équipement manuels, mécaniques, électriques et électroniques permettant de satisfaire aux besoins liés aux activités citées précédemment tels que groupe électropompes, pompes, fontaines, adoucisseurs, membranes....etc

Le dynamisme commercial de la société accompagné d'une maîtrise technique appréciable expliquent le développement rapide qu'a connu le chiffre d'affaires et qui peut être récapitulé comme suit :

<i>Période</i>	<i>Niveau moyen du chiffre d'affaires</i>	<i>Taux de variation</i>
1999	9 552	-
2000	13 315	39%
2001	18 897	42%
2002	34 794	84%
2003	25 746	-26%

L'OMNIUM DE L'EAU PURE est passé de 3 à 4 personnes au début à une quarantaine de personnes.

I.2. L'analyse de l'Activité de l'entreprise

I.2.1. Les produits (ou activités)

La société OMNIUM DE L'EAU PURE (OEP) définit ses segments d'activités qu'elle peut considérer actuellement stratégiques comme suit :

- Alimentation en eau potable (AEP) et Réservoirs et Pompage ;
- Stations de traitement ;
- Piscines et loisirs ;
- Ventes au comptoir et ventes domestiques ;
- Produits chimiques et Conditionnement.

Le marché de traitement des eaux est un marché à faible concurrence puisque le nombre d'opérateurs dans le secteur se situe aux alentours de 20 entreprises.

Sur le plan géographique, la région d'approche commerciale de la société OMNIUM DE L'EAU PURE n'est pas déterminée. On constate que l'activité de la société est dispersée dans les différentes villes du Royaume.

▪ *Evolution du chiffre d'affaires par activité :*

La société ne dispose pas de l'évolution du chiffre d'affaires par activité, de ce fait on n'a pu disposer de la part de chaque segment d'activité dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

I.2.2. Les clients

Analysée par client sur les quatre dernières années, l'activité de l'entreprise se présente comme suit :

▪ *Evolution du chiffre d'affaires par type de clientèle*

(En milliers de dirhams)

CA/type de clientèle	2000	2001	2002	2003	Moyenne
Clientèle privée	7 194	10 441	18 900	15 730	13 066
Clientèle publique	6 123	8 455	15 894	10 015	10 122
Total	13 317	18 897	34 794	25 746	23 188
			<i>(En pourcentage du chiffre d'affaires)</i>		
Clientèle privée	54%	55%	54%	61%	56%
Clientèle publique	46%	45%	46%	39%	44%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

D'après l'examen de l'évolution du chiffre d'affaires par type de clientèle sur les quatre dernières années, nous pouvons constater que le chiffre d'affaires de l'entreprise est réparti en moyenne 55% pour la clientèle privée et 45% pour la clientèle publique.

Ce pourcentage est appelé à évoluer en faveur de la clientèle publique puisque les grands projets actuels sont commandités par des offres publics et en particulier l'offre national de l'eau potable.

▪ *Chiffre d'affaires par type de clientèle*

	2000	2001	2002	2003		Moyenne
<i>Travaux - Clientèle privée</i>						
Clientèle privée	7 194	10 441	18 900	15 730		13 066
Nombre de clients privés	10	13	22	13		14,5
Chiffre d'affaires moyen par client privé	720	803	859	1 210		901
<i>Travaux - Clientèle publique</i>						
Clientèle publique	6 123	8 455	15 894	10 015		10 122
Nombre de clients publics	4	3	5	5		7
Chiffre d'affaires moyen par client public	1 530	2 818	3 179	2 003		1 446
<i>Travaux - Clientèle totale</i>						
Clientèle totale	13 317	18 897	34 794	25 746		23 188
Nombre de clients	14	16	27	20		77

Chiffre d'affaires moyen par client	951	1 181	1 288	1 287		301
--	------------	--------------	--------------	--------------	--	------------

Ce tableau montre une forte concentration du chiffre d'affaires sur les donneurs d'ordre publics. Le chiffre d'affaires moyen dégagé au niveau des clients publics est de loin plus important que celui réalisé au niveau des clients privés.

- *L'ABC du chiffre d'affaires par type de clientèle*

(En pourcentage du chiffre d'affaires travaux)

	2000	2001	2002	2003	Moyenne
Premier client	35%	32%	22%	31%	30%
Second client	15%	22%	18%	19%	18%
Troisième client	15%	10%	14%	10%	12%
Part cumulé dans le chiffre d'affaires travaux	65%	64%	54%	60%	61%
Part des autres clients	35%	36%	46%	40%	39%
Nombre des autres clients	11	13	24	17	16

Le tableau ci-dessus analyse le degré de concentration des ventes par client et permet de relever une certaine dépendance de la société vis à vis d'un petit nombre de clients. En effet, uniquement trois clients par exercice représentent 60% et plus du chiffre d'affaires de l'entreprise.

Toutefois, OEP a un plan d'action pour conquérir de nouveaux clients aussi bien au Maroc qu'à l'étranger pour assurer la croissance et la pérennité de la société.

Lors de notre diagnostic, nous avons constaté qu'OEP dispose d'un portefeuille client important et diversifié mais la part du chiffre d'affaire la plus significative durant les deux dernières années est relative à deux clients stratégiques notamment L'ONEP et Coca Cola Coporate Export.

Cette situation accroît le risque vis à vis de ces clients et conduirait à terme à fragiliser la situation commerciale de l'entreprise si d'autres clients ne sont pas

prospectés et acquis.

I.2.3.Quelques axes stratégiques et politiques :

La société OEP doit mettre en place un plan de développement stratégique clairement arrêté et formalisé.

Au stade actuel de son développement, la direction de la société OMNIUM DE L'EAU PURE se doit d'engager une véritable réflexion stratégique sur les perspectives, les objectifs de l'entreprise, les taux d'évolution à réaliser par rapport au taux de croissance de ces secteurs d'activité, les moyens dont l'entreprise devrait se doter pour atteindre ses objectifs ainsi qu'une programmation dans le temps d'un plan stratégique qui permet de confirmer que la direction dispose d'un véritable « projet d'entreprise ».

La présence de plusieurs spécialités dans le portefeuille d'activité de l'entreprise devrait inexorablement conduire à identifier et à se concentrer sur quelques-unes ou elle se sent la plus compétitive et sur le secteur qui présente le plus d'intérêt.

Les donneurs d'ordre de la société sont désormais sensible à la conscience de leurs fournisseurs vis à vis de la qualité et commencent à introduire des critères de distinction (et à terme d'exclusion) des entreprise n'ayant pas encore du système ISO.

Sur le plan stratégique, le principal dirigeant a une vision stratégique adéquate et qui montre une bonne connaissance du secteur mais son accaparement dans les tâches quotidiennes et variées (technique, commerciale, administrative, financière) l'empêche à assurer son rôle de réflexion et de développement stratégique.

Les principaux axes stratégiques que nous pouvons recommander à la lumière de notre étude peuvent être présentées selon le schéma synthétique suivant :

SUR LE PLAN STRATEGIQUE

- ✓ Diversification
 - ✓ Segmentation
 - ✓ Alliances
 - ✓ Certification de la qualité

✓ **La diversification :**

Notre étude a permis de relever que les dirigeants de l'entreprise n'ont pas un plan de développement stratégique clairement arrêté et formalisé.

Dans ce projet d'entreprise, le souci de diversification devrait être, à notre avis, prioritaire.

Cette diversification devrait viser :

- Elargir l'éventail client en vue de réduire le risque de dépendance vis à vis d'un nombre limité de client qui représente 60% du chiffre d'affaires ;
- Développer l'activité de négoce par le lancement d'une activité d'importation et de revente d'équipements spécialisés liés à l'activité de

l'entreprise.

✓ **La segmentation :**

La société OMNIUM DE L'EAU PURE devrait déterminer les segments de marché. L'intérêt de cette segmentation est d'identifier les similarités et les différences entre les clients afin d'identifier quelles organisations interviennent sur quels segments de marché.

✓ **Les alliances :**

La société devrait identifier et développer un ensemble d'alliés dans les domaines commerciaux et techniques. Ces partenariats peuvent être conclus avec des entreprises notamment étrangères.

Dans le cadre commercial, la société doit développer des relations avec des partenaires étrangers qui interviennent dans le même secteur d'activité qu'OMNIUM DE L'EAU PURE et qui peuvent apporter une valeur ajoutée à l'entreprise notamment dans les domaines potentiels suivants :

- Exclusivité commerciale dans la commercialisation d'un produit ou d'un procédé technique ou industriel déterminé ;
- Soumissions conjointes à des marchés de grande envergure ;
- Stages de formations de personnel à l'étranger ;
- Intégration d'un réseau en vue d'être associé dans des soumissions internationales destinées à l'entreprise étrangère.

Ces alliances devraient constituer un objectif stratégique et la direction devrait visiter foires et expositions à l'étranger, contacter des chambre de commerce,

lancer des contacts via Internet, des mailing.

✓ **La certification de la qualité : une démarche pour répondre aux attentes du client.**

La qualité est un outil au service de la stratégie de l'entreprise, elle est devenue une priorité dans toute entreprise, en effet la qualité est de plus en plus axée sur la satisfaction du client. Pour remporter des marchés, il faut compter davantage sur des atouts qualité que sur les prix. Les marges de manœuvre pour gagner en compétitivité se situent aussi du côté du service rendu au client. Cette orientation est favorisée par les relations partenariales qu'entretiennent clients et fournisseurs. L'implication du personnel est, avec l'écoute du client, un élément clé pour la réussite d'une démarche qualité.

La certification ISO a plusieurs approches :

- L'approche « *management qualité ISO* » est centrée sur l'organisation de l'entreprise. Elle vise à prendre des dispositions internes pour garantir l'organisation, ainsi que les moyens techniques et humains.
- L'approche « *qualité du produit ou du service* » repose sur un niveau de résultat du produit ou du service défini, dans un référentiel ou un cahier des charges, par un ensemble de caractéristiques auxquelles le produit ou le service doit répondre.
- L'approche « *qualité totale* » a pour finalité la prospérité durable et la pérennité de l'entreprise.

Ce certificat incarnerait une assurance qualité pour assurer :

- Améliorer la qualité des produits ;

- Renforcer le positionnement commercial ;
- Améliorer la relation client ;
- Renforcer le potentiel du savoir-faire de l'entreprise ;
- Améliorer la performance ;
- Obtenir une meilleure rentabilité de l'entreprise.
- Conquérir de nouveaux clients.

La société OMNIUM DE L'EAU PURE est très consciente de cette nécessité et la présente mission constitue un préalable à un engagement avisé dans une procédure de certification ISO.

II- ORGANISATION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE :

II-1 ORGANIAMME :

Organigramme Général

DIRECTION GENERALE

DIRECTION COMMERCIALE

AO- AEP et pompage

Stations d'épuration et environnement

Piscine et loisirs

Comptoir et domestique

Produits chimiques et conditionnement

DIRECTEUR TECHNIQUE

BUREAU D'ETUDE

ATELIER DE FABRICATION

CHANTIER

Electrique

Hydraulique

Génie civil

Service Electrique

Service chaudronnerie

Pompage

Génie Civil

Alimentation en eau potable

Service après vente

Magasin

Service achats

Service comptabilité

Organigramme de la direction commerciale :

Direction générale

Direction Commerciale

Stations d'épuration et environnement

Piscines et loisirs

Comptoir et domestique

AO- AEP et Pompage

Produits Chimiques et Conditionnement

1 personne

1 personne

1 personne
1 personne
1 personne

Organigramme de la direction technique :

Directeur technique

Bureau d'étude

Atelier de Fabrication

Service après vente

**Chantier
Hydraulique
Génie Civil**

Electrique

Alimentation en Eau Potable

**Pompage
Génie Civil
Service Chaudronnerie**

Service Electrique

1 personne

3 personnes

1 personnes+ ouvriers occasionnels

2 personnes

1 personne

5 personnes

9 personnes

II-2- planification et programmation des travaux :

Il n'existe pas de plan de charge de l'entreprise formalisé permettant d'avoir une vision globale à plus ou moins court terme des travaux en cours et de leurs délais de réalisation. Ce plan de charge devrait être appuyé sur un planning par chantier formalisé et constamment mis à jour.

La planification et programmation est directement gérée par le gérant. Elle reste non formalisée et adaptée au jour le jour.

Les attributions de la direction technique :

- Préparation de la nomenclature en collaboration avec le bureau

d'étude interne ;

- Validation des plans dessinés par le bureau d'étude interne ;
- Affectation du personnel aux chantiers ;
- Supervision de la réalisation des différentes étapes de leurs réalisations ;
- Relations avec les partenaires (architecte, bureau d'étude interne, clients, régies) ;
- Réunions de chantiers et de coordination ;
- Validation des attachements.
- analyser les différents plans d'exécution ainsi que les moyens mis à disposition pour la réalisation du chantier (main d'œuvre, matériels matériaux),
- prévoir et coordonner l'intervention des machines et des engins de chantier,
- mettre en oeuvre l'ensemble des dispositifs de sécurité,
- constituer, affecter et coordonner le travail des équipes,
- recevoir les partenaires et faire remonter les informations,
- contrôler les calendriers d'avancement des travaux et apporter les modifications nécessaires au respect des délais et du budget engagé,
- assister les équipes dans l'exécution de tâches complexes,
- procéder à l'implantation et au traçage d'ouvrage en utilisant les documents,
- établir des bilans journaliers, rapports, comptes rendus.

➤ **Service électrique :**

Ce service se charge à la réalisation des tâches suivantes :

- Réalisation des schémas électriques;
- Nomenclature des installations et fournitures électriques ;

➤ **Le bureau d'étude :**

Le bureau d'étude assure les fonctions suivantes :

A) La réalisation des plans :

- Schéma
- Plans d'exécution
- Plan de recollement

B) Aide à l'établissement de la nomenclature en collaboration avec le département technique.

➤ **Responsable pompage :**

Ce service assure la réalisation de travaux de pompage (puits et forages).

➤ **Responsable service AEP :**

Ce service effectue les travaux suivants :

- Nomenclature AEP;
- Plans AEP ;
- Suivi des réalisations.

➤ **Responsable service SAV :**

- Suivi et supervision des étapes pour la mise en service ;
- Suivi et réalisation des contrats d'entretien.

➤ **Techniciens :**

Les techniciens sont tenus à la réalisation des différentes tâches confiées sur le terrain.

II-3- Réalisation des travaux et suivi des chantiers :

En général, l'organisation de la réalisation des travaux dans ce secteur est basée sur une gestion par projet (chantier ou affaire) et peut être analysée comme suit :

▪ **Lancement et suivi des chantiers :**

Reconnaissance des lieux avec le client ou avec l'exploitant

- Piquetage
- Mise à jour des plans
- Etablissement du carnet de piquetage
- Approbation du carnet de piquetage par l'exploitant ou le client
- Notification de l'ordre de service
- Supervision continue du respect des normes et de l'état d'avancement des travaux par rapport aux délais ; et ce par le biais de :
 - Visites inopinées parfois quotidiennes
 - Réunions de chantier hebdomadaires regroupant l'ensemble des intervenants impliqués dans le chantier (l'exploitant, le client, le bureau d'étude, l'architecte...)

• ***Etablissement des attachements***

L'attachement constitue le document par lequel le client et l'entreprise de travaux arrêtent les mesures exactes des travaux et fournitures posées.

- ***Réception provisoire des travaux***

Cette étape coïncide avec l'achèvement des travaux (mise sous tension, livraison totale des marchandises commandées). La réception est dite provisoire du fait que le client peut accepter les travaux tout en formulant certaines réserves. Les garanties bancaires ou financières continueront d'être retenues jusqu'à la réception définitive et pèseront par conséquent sur la situation financière de l'entreprise.

- ***Réception définitive des travaux***

Elle correspond à l'étape d'acceptation définitive par le client de la qualité des fournitures livrées et des travaux effectués. A l'issue de cette étape, les garanties bancaires ou financières éventuelles retenues par les clients sont restituées à l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : CONCEPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE PAR PROJET :

La comptabilité analytique est un outil indispensable de contrôle de gestion car elle permet de déterminer le coût d'un bien, d'un service selon le secteur d'activité.

Le calcul des coûts sert aussi bien au contrôle d'exécution que de base d'élaboration des devis.

Il faut donc repérer les consommations de ressources induites par le projet afin d'identifier au mieux ses coûts. Les charges directes (matières, heures de main d'œuvre ...) sont identifiées par des systèmes manuels (bons de sortie de magasin, feuilles de temps) ou informatisé. Les charges indirectes sont suivies par des bons de travail qui notent les unités d'œuvre consommées, soit calculées sur la base d'un forfait (par exemple en ajoutant 30% du coût direct au titre des frais généraux).

Le facteur temps peut entraver le fonctionnement de la méthode et il est important de mesurer avec soin son impact. La première difficulté tient aux délais d'obtention des résultats de la période par la comptabilité. Or sans ces indications, il n'est pas possible de pratiquer les répartitions et donc les imputations aux coûts des projets. Le retard risque d'être préjudiciable s'il n'alerte pas au plutôt le responsable du projet en cas de dépassement du devis initial. Un autre effet du temps est que la durée de réalisation du projet peut excéder la période comptable. Il sera donc nécessaire en fin de période de procéder à une évaluation de ces « travaux en cours » à partir des éléments de coûts calculés.

I- Procédures et contrôles clés :

La gestion des projets peut se limiter à un simple suivi de l'exécution des travaux sous traités auprès des fournisseurs comme elle peut s'agir de la réalisation même des travaux (consommations, main d'œuvre....) le cas actuel.

Dans le cas général, la gestion des projets comprend les étapes suivantes :

- L'élaboration des prévisions relatives aux projets (localisation et budgétisation des besoins exigés par le projet.
- Lancement proprement dit du projet qui couvre, entre autres, la codification du projet et le cas échéant, l'affectation des équipements et du personnel ;
- Suivi des réalisations et des consommations du projet ce qui englobe l'enregistrement des consommations des matières et du temps de travail du personnel et des responsables de suivi ;
- Etablissement des situations de fin de projet qui comporte :
 - Inventaire physique des équipements et des matières et fournitures ;
 - Réintégration du matériel affecté au projet et des fournitures non consommées ;
 - Etablissement des situations de fin de projet ;
 - Evaluation technique de fin de projet ;
 - Réception provisoire ;
 - Réception définitive.

Les procédures de suivi décrites ci-dessus doivent permettre :

- Le suivi du temps consacré à chaque dossier ;
- L'estimation du coût de chaque projet ;
- La ventilation réelle des consommations ou des factures de décomptes des travaux réalisés par les fournisseurs.

Situations et données utiles pour l'analytique :

Les besoins de la comptabilité analytique en ce qui concerne la gestion des projets concernent :

- La communication des projets ouverts au contrôle de gestion et à l'analytique afin d'ouvrir les sections analytiques correspondantes au niveau du plan comptable ;
- La mention de la section analytique afférente au projet sur les pièces relatives aux consommations : main d'œuvre, sortie magasin;
- La fourniture des données nécessaires pour l'éclatement des dépenses communes à plusieurs sections analytiques (sortie magasin global, décompte global.....) sous forme de fiche de ventilation ;
- Les données relatives aux clés de répartition : temps de travail consacré,.....

II- La conception de la comptabilité analytique de la société

« OMNIUM DE L'EAU PURE » :

La société OMNIUM DE L'EAU PURE envisage mettre en place un système de comptabilité analytique qui lui permettra d'effectuer un suivi des dépenses engagées par projet, en parallèle avec les sections analytiques :

- A chaque projet d'investissement correspond un code ;
- L'ensemble des dépenses engagées pour chacun de ces projets(charges et immobilisations) seront affectées au code projet correspondant.

Dépenses réalisées par OEP

Classement par section
analytique

Classement par
Code projet

Suivi des dépenses engagées par processus
Suivi des dépenses engagées par projet

- Calculer finement le prix de revient des projets réalisés.

- Le système de la comptabilité analytique de la société « OMNIUM DE L'EAU

PURE » devra constituer à imputer, à la source, les différents coûts de l'entreprise :

- Aux sections analytiques qui les engagent.
 - Aux projets, lorsque la dépense est réalisée dans le cadre d'un projet.
- **Ce sont les opérationnels qui imputent Ils savent à quoi va servir la dépense : c'est à eux d'indiquer le code de la section analytique et du projet concerné lorsqu'ils engagent la dépense.**

2. Les fonctionnels saisissent dans le système

3. Les systèmes informatiques restituent

Outil de calcul des coûts

1. Les opérationnels imputent sur les DOCS papier

Demande d'achat

Bon de commande

Bon de sortie de stock.

Un système de comptabilité analytique fiable dépend d'abord des personnes du terrain.

- Chaque imputation des coûts par les opérationnels contribue à la qualité de l'information.

Pour garantir la fiabilité du système de comptabilité analytique, il est important de s'assurer que les dépenses de l'entreprise ont été correctement imputées.

Pour contrôler les imputations analytiques, il faut :

- S'assurer que la zone « section analytique » est renseignée sur chaque document (DA, BC, BS) avant de saisir dans le système
- S'assurer que le code porté sur le document est exact :
 - Vérifier qu'il est cohérent, notamment au regard des trois lettres qui indiquent le processus ou la fonction concernée. Si des incohérences sont relevées, il faut contracter celui qui a établi le document : demandes d'achat et bons de commande.

II-1 La codification des sections analytiques :

- Les sections de responsabilités doivent avoir un code sur six positions qui a la signification suivante :

Chantier

Processus / Fonction

Numéro d'ordre

Trois lettres qui permettent d'identifier le processus ou la fonction de rattachement de la section :

DGL : Direction générale

COM : Direction commerciale

TCH : Direction technique

ETD : Bureau d'étude

FAB : Atelier de fabrication

CHT : Chantier

SAV : Service après vente

ACH : Service achat

MAG : Magasin

CPT : Comptabilité

Deux chiffres (01 et suivants) qui permettent de distinguer les différentes sections qui relèvent du même processus ou fonction et du même chantier.

Exemple :

2FAB01 : Atelier de fabrication : service électrique (chantier n°1).

2FAB02 : Atelier de fabrication : service chaudronnerie (chantier n°1).

Ces deux sections relèvent d'un même chantier et d'une fonction atelier de fabrication. Le numéro d'ordre permet de les différencier.

Un chiffre qui permet

D'identifier le chantier de rattachement de la section.

1. Siège.
2. Chantier n° 1
3. Chantier n° 2

Les nouveaux imprimés contiendront deux zones :

- Une zone « centre de coûts », destinée au code de la section analytique.

Cette zone devra être systématiquement renseignée.

- Une zone projet destinée au code projet.

Cette zone devra être renseignée **CHAQUE FOIS QUE L'ACHAT EST EFFECTUE DANS LE CADRE D'UN PROJET** (voir annexe n° 1).

BONS DE SORTIE DE STOCK (voir annexe n°2) :

Les bons de sortie de stock contiendront trois zones :

- Une zone « centre de coût », destinée à la section analytique consommatrice.

Cette zone devra être systématiquement renseignée.

- Une zone « projet » destinée au code du projet concerné.

Cette zone devra être renseignée chaque fois que l'achat est effectué dans le cadre d'un projet.

Une zone « utilisateur », destinée à la section analytique responsable de l'article sorti de stock.

Cette zone devra être renseignée lorsqu'il s'agit de sortie de stock de pièces et rechange et consommables effectuée par l'équipe du projet concernée.

II-2 Les différentes étapes de réalisation d'un projet :

L'ONEP est un client stratégique de la société OMNIUM DE L'EAU PURE en terme de chiffre d'affaires réalisé par an. De ce fait, la société doit fournir la meilleure prestation qualité/coût pour continuer à fidéliser le gros donneur d'ordre.

En effet, Les travaux sont effectués de manière successive selon les différentes phases suivantes :

- Phase n°1 : Le bureau d'étude se charge de la réalisation des plans généraux de construction de matériels (les plans, schémas, note de calculs, diagrammes ect) appelés « documents guides » précisant les dispositions de plans d'ensemble et définissant les caractéristiques des matériels.
- Phase n°2 : L'atelier de fabrication définit la nomenclature et les schémas des installations et fournitures électriques nécessaires pour la réalisation du projet.
- Phase n° 3 : réalisation des travaux de génie civil sur chantier pour la mise en place des installations et fournitures pour l'alimentation en eau potable de la région prédéfinie.
- Phase n° 4 : réalisation des travaux de montage du matériel livré sur site.

II-3 Conception d'une structure globale du système de comptabilité analytique:

INVENTAIRE PERMANENT DES STOCKS COMPTES DE PRODUITS ET CHARGES

PRODUITS ET CHARGES REFLECHIS
RATTACHEMENT DE CHARGES (factures à recevoir)
EXCLUSION DE CHARGES

CHARGES HORS EXPLOITATION

SECTIONS APPROVISIONNEMENT
SECTION ETUDE ET PLAN
SECTION DE TRAVAUX SUR CHANTIER

SECTION DE STRUCTURE
SECTION TECHNIQUE ET MONTAGE

II-4 Conception d'une structure détaillée du calcul des coûts :

CHARGES DE LA COMPTABILITE GENERALE
COUTS ANALYTIQUES
SECTIONS ANALYTIQUES
CONSOMMATIONS DE MATIERES, CONSOMMABLES ET FOURNITURES STOCKABLES

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION
FRAIS DE PERSONNEL

CHARGES FINANCIERES

Inventaire permanent

SECTION APPROVISIONNE-MENT
SECTION TECHNIQUE ET MONTAGE

SECTION DE STRUCTURE

COUT D'ACHAT DES MATIERES, COMSOMMABLES, FOURNITURES CONSOMMES
FRAIS DE REALISATION DE LA NOMENCALTURE DES INSTALLATIONS ET FOURNITURES
FRAIS DE REALISATION DES TRAVAUX DE MONTAGE (service électrique et chaudronnerie)
COUT DE STRUCTURE RATTACHE A LA PRODUCTION
COUT DE STRUCTURE NON RATTACHE A LA PRODUCTION

RESULTAT PAR PROJET REALISE

SECTIONS HORS EXPLOITATION

SECTION ETUDE ET PLAN

CONSOMMATION DE MATIERE ET FOURNITURE NON STOCKABLE

SECTION TRAVAUX SUR CHANTIER

FRAIS DE REALISATION DES TRAVAUX SUR CHANTIER

L'analyse du processus comptable est découpée et commentée suivant les différents stades du processus comme suit :

- (a) Imputation des charges de la comptabilité générale en comptabilité analytique
- (b) Comptabilisation de l'entrée en stock des matières et fournitures consommables et imputation des frais d'approvisionnement aux coûts d'achats.
- (c) Affectation des charges indirectes dans les comptes de sections (Répartition Primaire) et reversement des charges des sections auxiliaires dans les sections principales (Répartition Secondaire).
Affectation des charges directes des travaux réalisés (consommations matières+ MO) et charges indirectes (des sections de production) au coût des sections des productions par stade de processus.
- (d) Détermination des coûts des travaux par projet à partir de l'imputation des comptes de sections aux coûts des projets sur la base des unités d'œuvres.
- (e) Calcul des coûts de revient des projets réalisés sur la base des coûts des sections des différentes sections.
- (f) Imputation des ventes de la comptabilité générale en comptabilité analytique.
- (g) Calcul des résultats analytique global et par projet.

(a) Imputation des charges de la comptabilité générale en comptabilité analytique.

➤ **Principes :**

- Toutes les charges saisies en comptabilité générale (à l'exclusion des charges non incorporables ex : frais financiers) sont imputées dans les comptes de la comptabilité analytique. Il en est de même des comptes de produits.
- Les charges de la comptabilité générale sont imputées selon les cas dans les comptes de :
 - Achats réfléchis, pour les achats des matières et fournitures stockables (fournitures électriques, les petits équipements).
 - Autres charges directes et indirectes concernant les projets réalisables qui seront imputées comme frais d'approvisionnement liés à chaque projet.
 - Charges de personnel à éclater aux comptes de sections principales et auxiliaires.
 - Toutes les charges indirectes à imputer aux comptes de sections suivant des clés de répartition prédéfinies.
- La nomenclature du plan comptable analytique est présentée ultérieurement.

(b) coûts d'achats et inventaires permanents matières et fournitures consommables

➤ **Principes :**

- Les comptes d'achats des matières et fournitures consommables sont déversés périodiquement dans les comptes des coûts d'achats de chaque projet.
- Les charges de la section approvisionnement sont imputées aux comptes de coûts d'achats.
- Les comptes de coûts d'achats doivent être éclatés selon la consommation de chaque projet et permettent d'obtenir périodiquement, en plus du coût de la section correspondante (par projet), le coût total par projet (Achat et frais de fonctionnement).

(c) Affectation des charges indirectes et des charges de personnel dans les comptes de sections et reversement des charges de sections auxiliaires dans les sections principales

➤ **Principe :**

Toutes les charges indirectes et charges de personnel sont déversées dans le compte des sections principales.

Détermination des sections principales et des sections auxiliaires :

Sections auxiliaires :

- La section direction générale reçoit toutes les charges relatives aux dépenses de nature générale (salaires, assurances, honoraires, documentation, frais postaux, cotisation, dons, taxes urbaines, patentes, les charges des services bancaires.

Le cumul des charges de la direction est déversé dans les sections principales selon des clés de répartition.

- La section de la direction commerciale reçoit toutes les charges relatives aux dépenses de prospection de nouveaux clients, recherche et étude du marché, soumission à des appels d'offre. IL s'agit des dépenses relatives aux (salaires, fournitures consommables, indemnité kilométrique, les charges d'amortissements relatives aux véhicules et aux matériels et aux mobiliers de bureau exploitées par cette direction.
- La section de « Service Achat » reçoit les charges de personnel et les charges d'amortissement du matériel et du mobilier de bureau. Elles sont déversées dans le coût des sections utilisatrices des achats par chantier en fonction de nombre de commande passée.
- La section du « Service Comptabilité » reçoit les charges de personnel, les charges d'amortissement du matériel et de mobilier de bureau exploité par ce service.

Sections principales :

▪ Bureau d'étude & plan :

➤ Les sections du bureau d'étude comprennent les sections suivantes :

- Service hydraulique ;
- Service électrique.

➤ Les sections du bureau d'étude reçoivent chacune :

- Le coût de la masse salariale correspondant à chaque section ;
- Les dotations aux amortissements des machines appartenant à chaque section ;
- La quote part des charges indirectes reçues de chaque section à l'issue de la répartition secondaire ;
- Le coût de chaque section est imputé dans le coût de revient du projet.

▪ Section technique et montage :

➤ Les sections techniques et montage comprennent les sections suivantes :

- Service électrique ;
- Service chaudronnerie.

➤ Les sections techniques et montage reçoivent :

- Les charges de personnel de la section ;
- L'utilisation de matières et fournitures consommables ;
- L'amortissement du matériel de la section travaux.

- Les charges de cette section sont imputées aux coûts du projet (lots du jour, lots intermédiaires et lots finaux).

- **Section travaux sur chantier :**

La section travaux comprend les sections suivantes :

- Section pompage et génie civil ;
- Section alimentation en eau potable.

- **La section travaux reçoit :**

- Les charges de personnel (masse salariale de la section travaux, indemnité kilométrique, indemnité de panier) ;
- Les utilisations des matières et fournitures consommables ;
- L'amortissement du matériel de la section ;

Les charges de cette section sont affectées au coût du projet en fonction de degré de réalisation.

**IMPUTATION DES CONSOMMATIONS DE MATIÈRES ET FOURNITURE
CONSOMMABLES**

Matières premières

Consommables
Pièce de rechange
Autres consommables
INVENTAIRE PERMANENT
« MAGASIN »

SECTIONS ANALYTIQUES CONCERNÉES

Consommations

**IMPUTATION DES ACHATS NON-STOCKABLES ET AUTRES
CHARGES D'EXPLOITATION :**

ACHATS NON-STOCKABLES

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

FACTURES ET PIECES

JUSTIFICATIVES

IMPUTATION AUX SECTIONS ANALYTIQUES CONCERNEES

JOURNAL DE PAIE

**IMPUTATION DES CHARGES DE PERSONNEL : ECLATEMENT
DES SALAIRES PAR SECTION AU NIVEAU DE LA COMPTABILITE
ANALYTIQUE**

FICHER DE PERSONNEL
(PREAFFECTATION DES
PERSONNES/SECTION
ANALYTIQUE)

**OD MENSUEL DES
COMPTES DE LIAISONS ANALYTIQUES**

DEBIT	CREDIT
X (1)	X (1)
X	X

SECTIONS ANALYTIQUES	
DEBIT	CREDIT
X (2)	X (2)
X	X

**IMPUTATION CHARGES SOCIALES
(pourcentage moyen)**

SECTIONS ANALYTIQUES UTILISATRICES

III- L'analyse des comptes de charges et de produits de la comptabilité générale utilisée par la société OEM:

Les comptes de charges et de produits de la comptabilité générale ne sont pas détaillés de manière

N° Compte de la comptabilité générale	Libellé du compte
61220000	Achats de matières et fournitures
61220144	Achats Siège
61220148	Achat Centrale du cap bon
61240000	Variation stocks matière
61250000	Achats non stockés matières
61251100	Gasoil
61253000	Achat de petit outillage
61254000	Achat de fourniture de bureau
61260000	Achats travaux étude
61280000	Achats de matières sur exercice antérieurs
61310000	Location et charges locatives
61320000	Redevance de crédit bail
61300000	Entretien et réparation
61340000	Prime d'assurance
61365000	Honoraires
61410000	Etudes recherches

61425000	Transport sur achats
61428000	Autres transports
61430000	Déplacement et mission
61440000	Publicité publication et relations publics
61443000	Foires et expositions
61451000	Frais postaux
61455000	Frais de téléphone
61460000	Cotisations et dons
61470000	Services bancaires
61480000	Autres charges externes sur exercices antérieurs
61610000	Impôts et taxes directes
61616000	Vignette
61670000	Impôt taxe et droit assimilés
61710000	Rémunérations du personnel
61711100	Indemnité de stage
61711110	Indemnité non imposable
61740000	Charges sociales
61760000	Charges sociales diverses
61910000	DEA des frais préliminaires
61928000	DEA autres immobilisations incorporelles
61933000	DEA des installations techniques
61934000	DEA du matériel de transport
61935000	Intérêts sur emprunts
63110000	Perte de change propre à l'exercice
65000000	Charges non courantes
65810000	Pénalité sur marché
65830000	Pénalité et amende fiscale
65880000	Autres charges non courantes
71110000	Vente de marchandises au Maroc
71240000	Ventes de service produit
71250000	Ventes de service produit
73310000	Gains de change propre à l'exercice
73810000	Intérêt autres produits
75000000	Produit non courant
75850000	Rentrée sur créances
75870000	Autres produits non courants

Lors de l'analyse des comptes de produits et de charges, nous avons constaté

que le découpage des comptes de la comptabilité générale n'est pas détaillé de façon affinée permettant d'affecter de façon claire et explicite les charges et les produits afférents à chaque projet.

IV-Le découpage analytique :

Le découpage analytique doit respecter en général la codification des comptes analytiques contenues dans PCGE et peut être récapitulée comme suit :

921

90

923

94

INVENTAIRES PERMANENTS DES STOCKS

SECTIONS PLAN & ETUDE

924

COÛTS D'ACHAT OU DE PRODUCTION

RESULTATS ANALYTIQUES

95

**SECTIONS
ANALYTIQUES**

COMPTES DE LIAISON

98

99

93

COUT DE REVIENT

SECTION TRAVAUX

SECTION TECHNIQUE ET MONTAGE

SECTIONS DE STRUCTURE

SECTIONS DE COMPTES REFLECHIS

SECTIONS

922

CODE

Modalité de fonctionnement :

906 charges réfléchis

reprise des achats et
charges de la CG
908

reprise du résultat de la CG (bénéfice) reprise du résultat de la CG (perte)

92 sections analytiques

charges indirectes en répartition primaire
charges indirectes en répartition secondaire de l'ensemble de chaque section

virement au coût du projet

933 Coût d'achat

achats
charges directes d'approvisionnement

virement au compte de stock **(1)**

95 Coût de revient

Coût de revient De projet **(2)**

virement au compte de résultat analytique

935 Coût de réalisation du projet

Matières consommées
Charges indirectes
Charges directes

virement au coût de projet **(2)**

94 INVENTAIRE PERMANENT

stock initial
achat de la période
boni d'inventaire **(1)**

stock de la période
mali d'inventaire

91

ouverture des comptes divisionnaires de reclassement charges

solde des comptes divisionnaires de reclassement des charges par virement aux comptes

des coût concernés
907 produits réfléchis

reprise des produits
d'exploitation de
la CG

V- PRODUITS FINIS :

V-1 ELABORATION DU TABLEAU DES SECTIONS :

	SECTIONS ANALYTIQUES					
	plan& étude		Technique et montage		Structure	
	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul
Désignation						
Consommation						
matières premières						
fourniture électrique						
Total consommation(a)						
Charges d'exploitation						
salaires & appointements						
salaires occasionnels						
charges sociales						
formation du personnel						
impôt et taxes						
assurances						
voyages & déplacement						
transport de marchandises						
frais divers de gestion						
travaux, fournitures & service extérieur						
électricité						
entretien						
loyers et charges locatives						
frais financiers						
différence de change						
amortissements						

leasing						
Charges d'exploitation(b)						
total des charges (a)+(b)						

V-2 DECOMPOSITION DU PRIX DE REVIENT :

	CONTENU	
	SECTION COMPTE	LIBELLE
1.coût de matières et fournitures consommables		Consommation de
		et fournitures cons
		Frais d'approvision
2.Coût de section de montage		Frais de personne
		Electricité
3. Coût de section technique et montage		reliquat des frais d
		Coût de matière e
		Frais de personne
4.Coût de structure		Electricité
		Les salaires et cha
		Les salaires et cha
5. Coût de section travaux		Les charges de pe
		« comptabilité
		Frais de personne
		Frais d'expédition
6. Coût de réalisation du projet		Reliquat des frais c
		(1)+(2)+(3)+(4)

7. Coût de structure hors production		Frais des sections production
8. Coût complet du projet		(6)+(7)

VI- Recommandation pour mieux gérer la réalisation d'un chantier :

ACITE		REALISER ET CONTROLLER	
Savoir-Faire		Conditions de réalisation	Critères et indicateurs de performance
PROCEDER AUX RELEVES			
céder au relevé de tout ou partie ouvrage et élaborer le métré spondant, porer un plan de récolement.		- Un chantier en cours, - Un ouvrage existant, - Un dossier de plans.	- Précision, exactitude et bonne présentation des plans, des relevés des métrés et des attachements e vue d'une exploitation ultérieure.
REALISER ET/OU CONTROLLER LES IMPLANTATIONS ET LES REGLAGES			
liser et contrôler des ntations, ctuer et contrôler des réglages, ser les instruments de mesure ants.		- Des plans d'implantation, d'exécution et de détails et les techniques de réalisation, - Des implantations, - Des coffrages, - Des moyens informatiques,	- Pertinence et réalisme de la méthode, - Exactitude et précision des implantations des réglages, des mesures (domaine de validité), des résultats, - Utilisation rationnelle des instruments mesure courants,

	- Des appareils de mesure, - Des tableaux, - Des notices techniques.	- Facilité d'exploitation des documents produits.
--	--	---

	GERER LES DELAIS
--	-------------------------

- Contrôler l'avancement des travaux, -ordonner les interventions, -lancer les interventions des équipes ou des corps d'état, -assurer le suivi des commandes et des fournitures, -élaborer un planning de rattrapage.	- Dossier d'exécution, - Plannings, - Avancement physique des tâches à une date donnée, - Ressources (main d'œuvre, matériaux, matériel), - Moyens informatiques.	- Exploitation judicieuse du planning, - Pertinence des solutions apportées pour rattraper les dérives.
--	---	--

	GERER ET CONTROLER LES DEPENSES ET LES RECETTES.
--	---

- Contrôler les consommations, -vérifier la facturation des travaux et la répartition mensuelle, revalorisation des prix (C.C.P.), -analyser les dépenses réellement engagées, vérifier leur cohérence avec le budget prévisionnel, -surveiller les écarts entre les dépenses réellement engagées et les prévisions, -proposer une ou des solutions pour que les dépenses réellement engagées et les prévisions soient conformes au budget prévisionnel.	- Budget prévisionnel : . budget de déboursés secs (main d'œuvre, matériaux, matériel), . budget de frais de chantier, . budget de travaux sous- traités. - Courbes de main d'œuvre (courbe des heures cumulées) - Planning financier (échancier des situations prévisionnelles). - Avancement des travaux, - Etat et valeur des stocks, - Attachements, travaux supplémentaires, travaux prévus et supprimés, - Compte inter entreprises, - Régime de revalorisation des prix, - Documents de la comptabilité	- Analyse des écarts avec justification et argumentation. - Réalisme des solutions proposées. - Précision, exactitude et bonne présentation des documents produits en vue d'une exploitation ultérieure.
--	---	--

	analytique (main d'œuvre, matériaux, matériel, sous traitants, installations, consommables,...) - Moyens informatiques (tableur et/ou logiciel de gestion et de production).	
--	---	--

CONCLUSION :

L'utilisation de la méthode des coûts complets demeure très fréquente dans les entreprises qui cherchent en elle le moyen de fixer des prix le moins arbitraire possible, comme elle permet d'analyser les coûts par centre de responsabilité, analyse indispensable au contrôle de gestion.

En effet, la validité de cette méthode repose sur une idée implicite : un coût complet est constitué de charges directes (affectables sans ambiguïté au produit) et de charges indirectes qui, pour être imputées au coût des produits doivent être « retravaillées », ce qui ne peut se faire sans une d'arbitraire : Celle-ci réside principalement dans l'utilisation de clés de répartition aux niveaux des sections primaires et des sections secondaires du tableau des charges indirectes.

Destination du matériel:

DEMANDE D'ACHAT

ITEM	Désignation	réf/plan	Qté	UM	Code	Code centre de coûts	Code pr

Détail de livraison demandé et justification :

DEMANDEUR	VERIFICATEUR	APPROBATEUR	OBSERVATION
Nom	Nom	Nom	Nom
Date	Date	Date	Date
Visa	Visa	Visa	Visa

Annexe n° 1 :

Annexe n° 2 :

BON DE SORTIE MAGASIN

Date :

Sce demandeur :

Imputation :

Quantité demandée	Désignation	Codification	Emplacement	Quantité livrée	UM	Code centre de coût	Code projet (*)	Code utilisateur (**)
Nom Visa Date	Demandeur	Magasinier				Contrôleur		

(*) A ne renseigner que si la sortie de stock est effectuée dans le cadre d'un projet.

(**) A ne renseigner que s'il s'agit d'une sortie de stock de pièce de rechange ou consommable effectuée par un service.

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUE :

- Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion **A. BENDRIOUCH**
 - Contrôle de gestion **CLAUDE ALAZARD – SABINE SEPARI**
 - Mémento contrôle de gestion **PH. GERMAK**
 - Comptabilité analytique : principes, techniques et évolutions
 GERARD MELYON-FAROUK HEMICI-VALERIE FERNANDEZ
 - Le contrôle de gestion **H.BOUQUIN**
-
- Recherche Internet.
 - www.iscae.ac.ma/BENDRIOUCH

- www.crefige.dauphine.fr