



Conception d'une comptabilité analytique

– Cas d'une industrie pharmaceutique –

Ghita SEBBAN

Encadrement : Mr. BOUMESMAR

Sommaire

INTRODUCTION	3
I. <u>ENVIRONNEMENT DE COOPER MAROC</u>.....	4
1. <u>Le secteur pharmaceutique au Maroc</u>	4
a. Chiffres clés du secteur	5
b. Historique du secteur	5
c. Les Investissements	6
d. La réglementation du secteur	7
2. <u>La politique du médicament au Maroc</u>	8
a. Le prix du médicament	9
b. La qualité du médicament	11
c. La distribution du médicament.....	11
d. La couverture du marché intérieur.....	12
e. Le marché à l'export.....	13
f. Le Maroc et les accords internationaux	15
3. <u>Présentation de Cooper Maroc</u>	17
a. Carte d'identité de Cooper.....	18
b. Organigramme	20
c. Activités.....	21
d. Le processus de production	24
4. <u>Contexte du projet</u>	28
a. Analyse de l'existant.....	28
b. Objectifs	31
5. <u>Méthode</u>	31
II. <u>CONCEPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE</u>	33
1. <u>Elaboration du schéma de gestion cible</u>	33
a. Organigramme de gestion analytique.....	33
b. Plan de compte analytique	34
2. <u>Traitements analytiques des charges</u>	41
a. Traitement des charges en charges incorporables et non incorporables.....	42
b. Traitement des charges en charges directes et indirectes.....	45
3. <u>Choix des unités d'œuvre et répartition des charges</u>	48
a. Schéma d'imputation général dans ADONIX.....	48
b. Définition des unités d'œuvre et des clés de répartition	49
4. <u>Valorisation des stocks</u>	62
a. Coût d'acquisition des biens acquis en stock	62
b. Coût de production des biens produits par l'entreprise.....	63
c. Valorisation du stock matières premières / Produits Finis Importés.....	64
d. Valorisation du stock Produits Finis Fabriqués	65
CONCLUSION.....	70
ANNEXE : CLES DE REPARTITION.....	71
SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	74

Introduction

L'industrie du médicament subit aujourd'hui de profondes mutations qui transforment durablement sa physionomie.

Le médicament est partout une préoccupation majeure, mais les problématiques sont très différentes d'un marché à l'autre, et chaque pays met en œuvre sa stratégie pour tenter d'équilibrer son système de santé.

Pour l'industrie pharmaceutique, les nouvelles approches et nouveaux outils du contrôle de gestion privilégient désormais l'anticipation (planification plus flexible, méthodes des scénarios, information en amont des résultats ...), la compréhension des causes à travers le pouvoir explicatif de l'information, ainsi que l'orientation vers l'action.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la comptabilité analytique, venant en complément du contrôle budgétaire et du reporting purement financier.

La comptabilité analytique est un réceptacle d'informations permettant in fine aux managers d'analyser la création de valeur au cours du processus de production en offrant une vision claire et complète sur les coûts. Elle permet également de fournir certains éléments d'évaluation pour la comptabilité financière.

I. ENVIRONNEMENT DE COOPER MAROC

1. Le secteur pharmaceutique au Maroc

Le marché pharmaceutique marocain est animé autant par les principaux acteurs du marché du médicament dans le monde que par des sociétés nationales. Cette diversité matérialisée par la présence de 35 sites de production, permet d'offrir toutes les gammes thérapeutiques. Par ailleurs, le secteur a produit plus de 192 millions d'unités en 2005, permettant de couvrir, dans la régularité et la continuité près de 70% des besoins locaux en médicaments.

Actuellement, le secteur pharmaceutique exporte en moyenne 8 à 10% de sa production vers des pays européens, arabes, asiatiques ou encore africains. Ces exportations pourraient enregistrer une progression plus forte.

Il est certain que l'export demeure un axe stratégique à consolider, d'autant plus que notre pays jouit d'une situation privilégiée, à la croisée de plusieurs continents.

De l'avis de tous les observateurs, aussi bien nationaux qu'internationaux, l'industrie pharmaceutique marocaine est un pôle de croissance en raison des technologies acquises, de son savoir-faire désormais reconnu par les instances internationales et des performances qu'elle réalise tant au niveau des quantités produites que de la qualité des médicaments.

Ainsi, les termes performance, qualité technicité savoir-faire, compétence, investissement, éthique reviennent toujours pour qualifier notre industrie.

a. Chiffres clés du secteur

Synthèse	Chiffres clés 2005 (*)
Nombre de laboratoires au Maroc	35
CA Global	4.9 milliards de Dhs
Emplois directs & indirects dans l'industrie pharmaceutique	35000
Nombre de pharmacies au Maroc	7500
Nombre de grossistes	40
Nombre d'emplois dans les grossisteries	15000
Investissements depuis 1998	300 millions de Dh / an
Fabrication locale	70% de la demande
Importations	30% de la demande
Exportations	8 à 10% de la demande
Nombre d'unités produites	192 millions d'unités

(*) : Seules les données de 2005 sont disponibles au moment de l'impression de cette thèse.

Source : AMIP

b. Historique du secteur

C'est dans les années soixante qu'est née l'industrie pharmaceutique marocaine et ce par la volonté politique des plus hautes instances de l'Etat.

En effet, au lendemain de l'indépendance, le Maroc importait encore la presque totalité des médicaments nécessaires à notre population et cela par l'intermédiaire de simples comptoirs commerciaux qui se chargeaient de leur répartition auprès des grossisteries et des pharmacies.

Mais cette dépendance à l'égard des importations ne pouvait satisfaire les pouvoirs publics à l'heure où la majorité des pays recherchaient la maîtrise et l'autosuffisance en matière d'approvisionnement en médicaments.

C'est ainsi que l'Etat décide d'abord d'encadrer de manière rigoureuse l'exercice de la pharmacie sur notre territoire par la mise en place du Dahir de février 1960 qui définit les conditions d'exploitation d'un médicament, qu'il s'agisse de son

importation, de sa fabrication ou encore de sa distribution en gros et de sa délivrance au détail.

D'autre part dès 1965, une circulaire du Ministère de la Santé impose la fabrication locale progressive des différentes formes pharmaceutiques. Le Ministère n'autorise à l'importation que les produits ne représentant que de faibles quantités consommées ou nécessitant une technologie sophistiquée et trop coûteuse.

Le résultat est plus que satisfaisant; alors que le Maroc ne comptait que 8 unités industrielles en 1965, il en est à plus de 25 dans les années 80. Tous les grands groupes internationaux adhèrent à cette politique en s'installant à leur propre compte ou en association avec des partenaires locaux.

De même, alors que la fabrication locale des médicaments ne couvrait en 1960 que 15% de nos besoins, elle atteint dans les années 80 près de 80 % de la consommation locale.

La croissance du secteur a été régulière et relativement élevée. Sur la période 1980-1995, son développement est resté vif, avec un taux de croissance de plus de 10% par an en moyenne. Le marché doublait presque tous les cinq ans. L'investissement a suivi cette courbe ascendante. Après un rythme annuel de 25 millions de dirhams à partir de 1985, celui-ci atteint 100 millions en 1990, 250 millions en 1995.

Les industriels se sont alors engagés dans un programme d'investissement permanent afin d'améliorer leur outil de production et la qualification de leurs personnels. Les résultats ont alors été au rendez vous: l'industrie pharmaceutique marocaine se place désormais au 2^{ème} rang en Afrique, juste après l'Afrique du Sud. Chaque année, près de 300 millions de Dh sont investis dans nos usines.

c. Les Investissements

Pour assurer une croissance soutenue et durable, l'investissement est un passage obligé. Il n'est pas d'entreprise qui enregistre une quelconque performance sans intégrer les investissements dans son processus d'évolution à long terme.

L'industrie pharmaceutique marocaine a fait sienne ce principe de croissance. Certes pour renforcer son rôle et mieux répondre aux besoins des marchés, mais aussi pour préserver l'indispensable qualité qui doit accompagner la production du médicament.

Ainsi les programmes d'investissements n'ont jamais manqué à une industrie qui appartient au cercle des pays dont l'OMS reconnaît la conformité aux standards internationaux.

Depuis la fin des années 90, ces programmes d'investissements se sont accélérés afin de mieux insérer le secteur dans la performance.

Ils gravitent en moyenne chaque année autour de 300 millions Dh et sont affectés autant à la modernisation de l'outil de production qu'à la formation du personnel.

Parce qu'elle s'inscrit dans la durée, l'industrie pharmaceutique marocaine reste fermement engagée dans ses programmes d'investissement lesquels, ne manqueront pas de s'amplifier dans les années à venir pour répondre aux exigences toujours croissantes des marchés.

Pour s'engager dans ce nouvel avenir, l'industrie pharmaceutique exige de notre part le déploiement de mesures inédites afin de lui permettre de survivre dans un environnement concurrentiel résolument hostile caractérisé par des restructurations, des fusions, autant de mouvements qui imposent des refontes de stratégies allant du renforcement de l'action commerciale au développement des programmes d'investissement.

Il ne fait aucun doute que la clé du succès futur réside dans la modernisation de l'outil de production afin de réussir une qualité toujours meilleure à des coûts toujours plus compétitifs.

d. La réglementation du secteur

La loi n° 17-04 portant code de médicament et de la pharmacie et faisant objet du Dahir n° 1-06-151 du 22 novembre 2006 a été publiée dans le BO n° 5480 du 07

décembre 2006 après avoir été adoptée par le Parlement avec ses deux chambres et ce conformément à la constitution du Royaume

Ce code permettra :

- De doter le secteur d'outils juridiques et organisationnels nécessaires pour la protection du consommateur, du pharmacien et du fabricant, d'actualiser et de développer l'arsenal juridique à même d'ouvrir l'industrie pharmaceutique aux nouveaux capitaux et d'étendre son champ d'activités.
- A l'industrie pharmaceutique d'augmenter le niveau des investissements en s'introduisant en bourse et en recherchant des bailleurs de fond nationaux et étrangers, les opportunités de développement à l'international étant importantes; ce code permettra également l'installation de nouveaux investisseurs souhaitant créer des filiales pharmaceutiques au Maroc.

Libéralisation du capital pharmaceutique industriel

Le nouveau code stipule dans son article que les sociétés pharmaceutiques sont constituées de capitaux libres non nécessairement pharmaceutiques.

La libéralisation du capital considérée comme une priorité pour les industriels pharmaceutiques depuis la signature des accords d'association avec l'UE et les accords de libre échange.

2. La politique du médicament au Maroc

Les développements récents observés sur les scènes nationales et internationales appellent des questions essentielles quant aux perspectives du secteur. En effet, l'entrée en vigueur des nouveaux accords commerciaux et la compétition exacerbée sur les marchés internationaux jettent le socle d'une nouvelle configuration économique qui appelle des attitudes nouvelles de management.

Plus que jamais, l'entreprise pharmaceutique doit déployer tous ses talents pour maintenir et améliorer sa rentabilité afin de demeurer compétitive et conserver ainsi sa croissance sur le marché. Pour ces raisons et pour bien d'autres, s'impose à l'industrie pharmaceutique la connaissance du cadre général dans lequel elle devra agir.

Pour consolider sa croissance et renforcer ses performances, son développement est tributaire de ses aptitudes à planifier, à organiser, à anticiper les contre-offensives qu'il faudra inévitablement engager pour contenir les percées concurrentielles.

Il est donc essentiel et urgent de délimiter les contours de l'économie du médicament. L'industrie pharmaceutique ne peut être exonérée du tracé des cadres réglementaire et économique dans lesquels elle devra fatalement se mouvoir. La définition d'une politique du médicament - conjointement par les opérateurs et les Pouvoirs publics- est une exigence qui conditionne la croissance du secteur. En balisant de la manière la plus précise possible les besoins, les contraintes et les objectifs du secteur.

Ainsi, pour l'industrie pharmaceutique, la définition d'une politique du médicament constitue un pas décisif et incontournable pour asseoir une croissance forte, à l'abri des remous qui menacent ses performances actuelles.

a. Le prix du médicament

La détermination du prix des médicaments suit une procédure rigoureuse. Elle diffère selon que les médicaments sont importés ou fabriqués localement et toute révision de prix est soumise à l'accord du Ministère de la Santé.

Les prix des médicaments au Maroc sont encadrés et les orientations politiques vont dans le sens de l'encouragement de la baisse des prix pour certaines classes thérapeutiques.

Etude sur les prix des médicaments au Maroc

L'AMIP (Association Marocaine de l'Industrie Pharmaceutique) a réalisé une étude en mars 2005 sur les prix des médicaments au Maroc comparés aux produits similaires dans les pays d'origine.

L'étude a porté sur 1612 produits dont 632 produits importés et 980 produits fabriqués. Le CA de ces 1612 produits représente 77% du marché pharmaceutique marocain total en valeur qui est de 4.3 milliards de Dh en PGHT.

Le chiffre d'affaires étudié se répartit comme suit:

- 68% concerne les produits fabriqués localement
- 32% concerne les produits importés à l'état fini

L'étude a démontré les résultats suivants:

- L'écart pour les produits importés à l'état fini (pour les 632 étudiés) est de:
 - **17%** du prix base du pays d'origine.
- L'écart pour les produits fabriqués (pour les 980 étudiés) est de:
 - **37%** du prix base du pays d'origine.
- L'écart total des produits sur la base de 1612 produits étudiés est de:
 - **32%** par rapport aux prix dans les pays d'origine.

Cet écart total de 32% donne une économie en faveur du Maroc de 1,5 milliards de Dh par rapport aux pays d'origine et ceci malgré le fait que:

- Les volumes fabriqués dans les pays d'origine sont très largement supérieurs à ceux produits au Maroc.
- Les équipements, les matières premières sont importés en petite quantité par les industries marocaines.
- le coût des investissements de plus en plus important pour poursuivre les normes internationales

(*) **PGHT**: Prix grossiste hors taxe

b. La qualité du médicament

La production du médicament connaît 4 niveaux de contrôle:

- Par le Laboratoire National de Contrôle du Médicament (LNCM), qui dépend de la Direction du Médicament et de la Pharmacie et qui soumet l'octroi de l'AMM (autorisation de mise sur le marché) à de multiples conditions de contrôle.
- Par le laboratoire, directement sur chacun des lots fabriqués.
- Par le Ministère de la Santé qui peut à tout moment procéder à un contrôle par l'inspection de la pharmacie.
- Par le pourvoyeur de licence qui a de nombreuses exigences.

Les experts sont unanimes pour reconnaître à l'industrie pharmaceutique marocaine les exigences d'une assurance qualité sans cesse améliorée.

Depuis une trentaine d'années, est instauré au Maroc un système d'assurance qualité conforme aux exigences des Bonnes Pratiques de Fabrication et des textes réglementaires en vigueur.

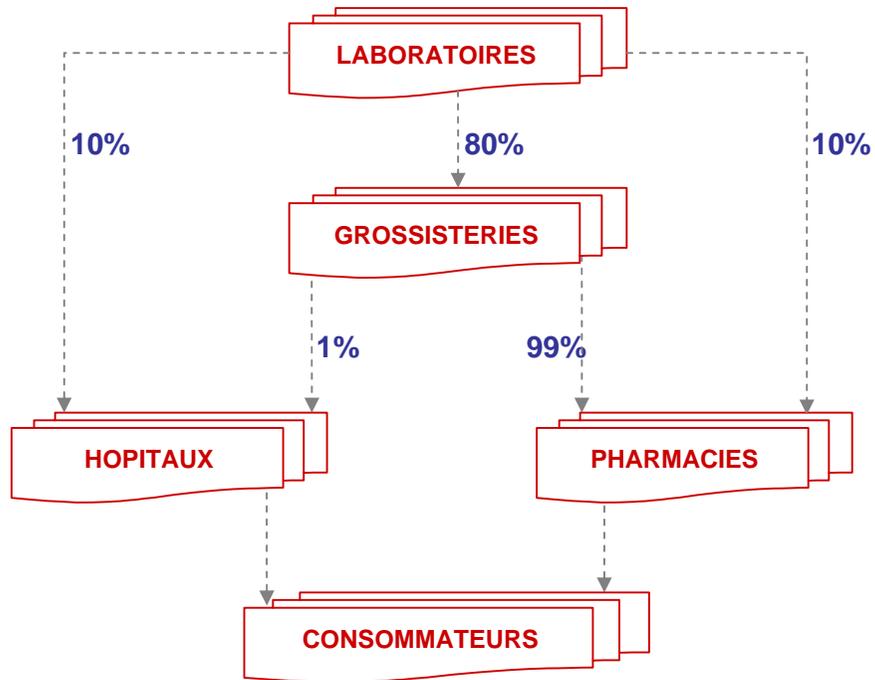
c. La distribution du médicament

La distribution du médicament est faite par le biais de laboratoires fabricants, de grossistes (répartiteurs) et de détaillants (pharmaciens d'officine).

Au Maroc en 2005, on dénombre plus de 40 grossistes et 7500 pharmacies.

Laboratoire → **grossiste** → **pharmacie** → **consommateur** est le circuit prédominant pour la distribution de médicaments: près de 90% des produits transitent par ce circuit pour le marché intérieur.

Par ailleurs, les laboratoires livrent directement près de 10% des produits aux pharmacies. La même proportion est adressée aux cliniques semi-publiques et aux hôpitaux.



d. La couverture du marché intérieur

L'industrie Pharmaceutique marocaine satisfait plus de 70% des besoins nationaux en médicaments. Les 30% restants sont assurés par les importations de produits à faible volume de consommation provenant surtout de pays européens.

L'étude des classes thérapeutiques montre que la part prépondérante revient aux médicaments de l'appareil digestif, du métabolisme, des anti-infectieux, et du système nerveux central, ceux-ci représentent la moitié du marché

La structure de la consommation montre que l'ensemble des classes thérapeutiques est couvert par l'offre locale et que les médicaments de l'appareil digestif, du métabolisme, des anti-infectieux et du système nerveux central sont prépondérants dans la consommation marocaine.

Les 10 premières classes thérapeutiques en valeurs- Année 2005				
Classes thérapeutiques	Valeur en milliers dh	Part de marché valeur en %	Unités (en milliers)	Part de marché unités en %
Appareil digestif - métabolisme	954 664	20.4	40323.6	22.2
Anti-infectieux V. générale	887 123	19.0	18408.3	10.1
Système nerveux central	520 555	11.1	30495.6	16.8
Appareil cardiovasculaire	480 166	10.3	8904.3	4.9
Appareil respiratoire	426 606	9.1	22380.4	12.3
Appareil locomoteur	359 032	7.7	12980.4	7.2
Appareil Gén-Uri-Horm	347 739	7.4	14555.7	8.0
Dermatologie	288 819	6.2	15974.0	8.8
Divers	225 968	4.8	7606.4	4.2
Organes des sens	182 368	3.9	9892.7	5.4

Source : IMS Health

e. Le marché à l'export

La conquête des marchés extérieurs représente en effet un gage de croissance dans un monde globalisé dont la suppression progressive des barrières douanières ouvre des perspectives toujours plus grandes

Forte de ses atouts, l'industrie pharmaceutique réalise ses exportations autant vers l'Europe, que vers les pays africains ou encore asiatiques, globalement l'industrie pharmaceutique marocaine exporte près de 10% de sa production.

Les capacités de production ne sont pas pleinement utilisées, le savoir faire commercial est largement prouvé, la qualité est dûment reconnue. Sans conteste, les opportunités restent considérables pour peu que les initiatives institutionnelles se multiplient pour favoriser l'approche des marchés.

Exportations de médicaments par zone géographique- Année 2004				
Pays	Poids (Tonnes)	Valeur (kDh)	Evo%	Prix Unitaire 04 Dh/T
UE	951	82 456	31	86 705
UMA	211	55 902	370	80 868

Source: office des changes (Balance commerciale 2004)

Importations de médicaments par principaux pays- Année 2004			
Pays	Poids (Tonnes)	Valeur (kDh)	Prix unitaire Dh/tonne
France	2660	957 090	359 808
Espagne	397	101 640	256 020
Chine	246	29 515	119 980
Italie	163	122 202	749 706
Pays bas	133	108 342	814 602
Tunisie	129	10 426	80 822
Allemagne	114	106 093	930 640
UEBL	101	55 963	554 089
GB	72	112 983	1 569 208
Inde	40	34 617	865 425
Egypte	39	26 752	685 949
USA	22	60 069	2730 409
Brésil	11	1 359	123 545
Portugal	9	7 146	794 000
Japon	2	7821	3 910 500
Russie	1	611	611 000
Mexique	1	184	184 000

Algérie		100	
----------------	--	-----	--

Source: office des changes (Balance commerciale 2004)

Importations de médicaments par zone géographique- Année 2004				
Pays	Poids (Tonnes)	Valeur (kDh)	Evo %	Prix Unitaire 04 Dh/T
UE	3854	1 781 937	3.4	462 360
UMA	129	10 526		81 597

Source: Office des Changes (Balance Commerciale 2004)

f. Le Maroc et les accords internationaux

Les accords de libre échange

Dans le cadre de sa stratégie globale d'ouverture et de libéralisation, le Maroc a procédé, durant la dernière décennie, à l'actualisation du cadre juridique régissant ses relations commerciales avec ses partenaires à travers la conclusion d'accords de libre échange aussi bien avec son principal partenaire qui est l'Union européenne «UE» qu'avec un certain nombre de pays arabes de l'association européenne pour le libre échange «AELE» et la Turquie.

Ainsi, dans le cadre du processus de Barcelone (novembre 1995) qui vise la formation d'un espace euro méditerranéen de libre échange à l'horizon 2012, le Maroc a conclu un certain nombre d'accords de libre échange avec ses partenaires européens et méditerranéens notamment:

L'accord d'association signé en février 1996 entre le Maroc et l'UE qui est entré en vigueur en mars 2000, prévoit l'instauration progressive d'une Zone de Libre Echange Industrielle en 2012

L'accord de libre échange avec l'AELE signé le 19 juin 1997 et appliqué depuis mars 2000

Dans ce même cadre, le Maroc a engagé un processus de libre échange avec certains pays arabes à la lumière des nouvelles relations qu'entretiennent ces pays avec l'UE ainsi:

- des accords de libre échange bilatéraux ont été signés avec les pays ci - après:
 - L'Egypte, signé en mai 1996 et entré en vigueur le 29 avril 1999.
 - La Tunisie en mars 1999
- sur le plan régional, signature en février 2004 de l'accord quadripartite entre le Maroc, l'Egypte, la Tunisie et la Jordanie en application de la déclaration d'Agadir intervenue en mai 2001.
 - En ce qui concerne les autres pays arabes, le Maroc s'est attelé à diversifier ses débouchés et à consolider ses acquis auprès de ses partenaires commerciaux que ce soit au niveau bilatéral (Emirats arabes unies) ou régional dans le cadre de la ZLE arabe entrée en vigueur À partir de janvier 1998.
 - Signature d'un accord de libre échange avec la Turquie.
 - Enfin signature d'un accord de libre échange entre le Maroc et les Etats-Unis en juin 2004

Source: Ministère du Commerce Extérieur

Les accords internationaux conclus par le Maroc avec les différents pays, précipitent l'industrie pharmaceutique dans un environnement nouveau, de rude concurrence. Désormais, elle devra affronter une compétition de plus en plus exacerbée pour conserver ses marchés ou en conquérir de nouveaux.

Accords ADPIC

L'accord général sur les aspects des droits de propriété intellectuelle liés au commerce (ADPIC) a été annexé à la convention de l'OMC. Les objectifs de cet accord consistent essentiellement à renforcer et à harmoniser la protection de la propriété intellectuelle à l'échelle mondiale.

L'ADPIC couvre la propriété intellectuelle liée à l'industrie (marques, brevets, dénominations géographiques, dessins et modèles industriels, etc. Les Etats membres de l'OMC se sont ainsi engagés à adopter et à faire respecter un certain nombre de standards minimums en matière de propriété intellectuelle.

Les travaux de la conférence ministérielle de Doha ont permis de souligner certaines souplesses prévues par l'accord sur les ADPIC en matière d'exploitation des brevets des médicaments, mais l'année 2002 reste très importante dans la mesure où le conseil des ADPIC a été chargé par les ministres de mener des travaux relatifs à l'octroi de licences obligatoires pour la fabrication de ces produits.

3. Présentation de Cooper Maroc

Cooper Maroc est une société qui fabrique et commercialise des spécialités pharmaceutiques. Elle compte près de **600 personnes** et dispose de **2 sites** sur Casablanca :

- Un site de production basé à Tit Mellil (à 15 Km de Casablanca)
- Un site de répartition basé en plein centre de Casablanca

Elle est implantée dans plusieurs régions du royaume à travers des filiales grossistes notamment sur : Tanger, Agadir, Oujda, Fès et Khouribga.

Cooper Maroc est leader en distribution des spécialités pharmaceutiques avec 20% de parts de marché, filiales comprises.

Dans son site de production, Cooper Maroc **fabrique sous licence** quelque **120 spécialités de sociétés pharmaceutiques internationales**, et **68 spécialités de gamme propre** Cooper Maroc. Parallèlement, Cooper **Importe sous licence près de 74 spécialités internationales**.

La production se fait selon le strict respect des **Bonnes Pratiques de Fabrication** et des normes ISO 9000, le site ayant été certifié en 1999.

Dans son site de **répartition**, Cooper Maroc propose près de **5000 références** : Médicaments, Produits Cosmétiques, Produits Chimiques, Produits Vétérinaires, etc.

Elle répond aux besoins de près de 2000 officines et traite quelque 2500 commandes par jour.

Par ailleurs, Cooper Maroc travaille selon le respect rigoureux des exigences liées à la distribution des spécialités : Chaîne de froid, Chaîne de sécurité des psychotropes, FIFO, etc.

a. Carte d'identité de Cooper

Cooper Maroc a été fondée en 1933 par Cooper Melun (France). Elle compte aujourd'hui près de 600 agents et un site de production à la pointe de la technologie de l'industrie pharmaceutique. Cooper a réalisé un CA de **80 millions d'euros** en 2006 hors filiales et **115 millions d'euros** filiales comprises.

Les produits de Cooper Maroc

Cooper Maroc fabrique environ **100 produits sous licence** de grands laboratoires étrangers, **importe plus de 70** produits et **fabrique en gamme propre 68 produits**.

Cooper peut également représenter des produits en partenariat avec d'autres laboratoires.

Extrait de la palette des produits de Cooper Maroc :

Type de produit	Exemple
Produits fabriqués sous licence	RHINOFEBRAL, BRUFEN, VISCERALGINE, DRILL
Produits fabriqués – Gamme propre Cooper	PULMOFLUIDE, OEDES, GENTAGAM, MAXIMAG, AMEP, FORTAIR, AIRCORT
Produits importés	FUCIDINE, TARDYFERON, DACRYOSERUM, DUREX
Produits représentés	PHOTODERM, VITAGAM, CLAVULIN, PENAMOX

Le site de production de Cooper Maroc

Le site de production de Cooper a été créé en 1980. D'une superficie totale de 18 000 m², sa capacité de production est de 30 millions de boîtes par an en 1*8 avec la possibilité d'augmenter la cadence de production pour travailler en 2*8 et 3*8. Le site est certifié ISO 9001 V 2000 et a obtenu le certificat BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) des autorités de tutelle locales, il regroupe 4 domaines d'expertise :

- **Formes solides** : telles que les comprimés classiques ou pelliculés, les comprimés à libération modifiée, les comprimés orodispersibles, les gélules et les sachets secs.
- **Formes liquides** : telles que les solutions, les suspensions, les sirops et les ampoules à pointe.
- **Formes injectables** : les ampoules à une pointe qui passent par plusieurs phases telles que la préparation des solutions en phases aqueuses et huileuses, la stérilisation finale, les procédés aseptiques et les procédés en systèmes clos.
- **Formes pâteuses** : telles que les crèmes, les pommades, les gels, les émulsions, les pâtes dentifrices et les suppositoires.

Depuis 2002, les investissements réalisés sur le site de production sont en constante progression. Ils concernent aussi bien la construction de nouveaux locaux que l'acquisition d'équipements de pointe.

Les objectifs poursuivis sont une augmentation capacitive et sécuritaire dans le respect des normes qualité, et la participation à l'évolution technologique.

Historique de Cooper

1933 - Création à Casablanca de Cooper Maroc, filiale de Cooper Melun (France)

1965 - Démarrage de l'activité de fabrication de Cooper Maroc

1980 - Construction d'une nouvelle unité de fabrication à Tit Mellil (à 15 km de Casablanca)

1997 - Nouvelle répartition du capital (actionnaires marocains 83%, Akzo Nobel 17%)

1999 - Certification ISO 9002 du site de production

2000 - Trophée d'argent des exportations

2001 - Exportations en Europe (Danemark, Norvège etc.)

2002 - Lancement du projet d'Entreprise « Cooper's Way » (Vision, Stratégie, Avantages comparatifs, Philosophie des RH, Le savoir faire gap)

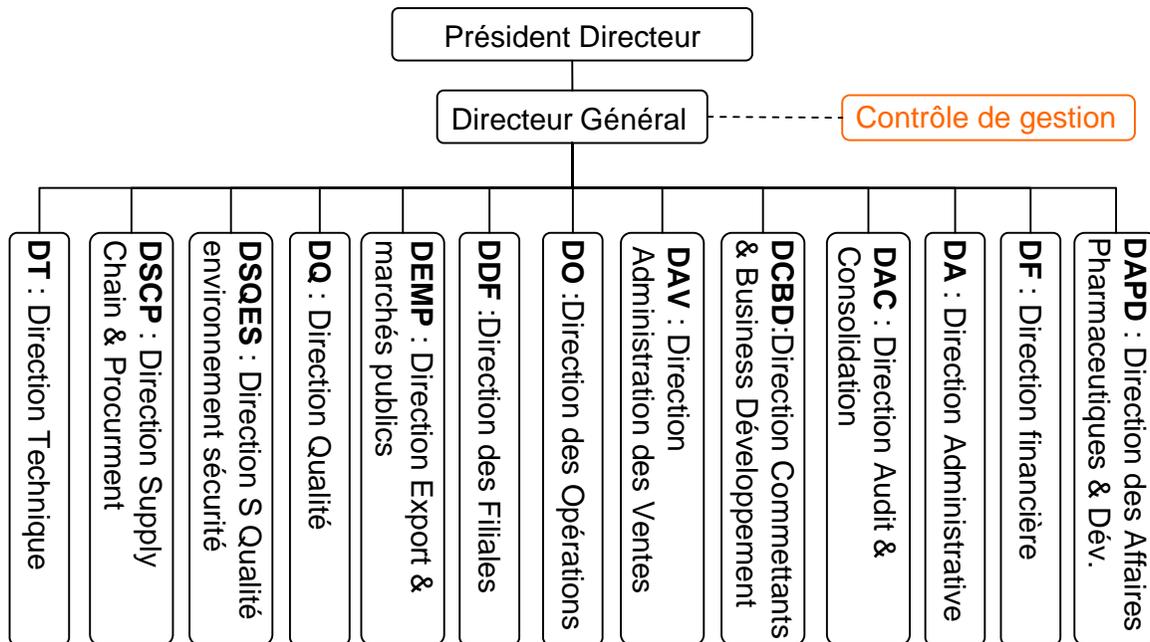
2003 - Certification ISO 9001 V. 2000 pour les activités suivantes: «lancement de nouvelles spécialités, Production et Commercialisation des spécialités Pharmaceutiques selon les BPF Européennes» par SGS Suisse

2004 - Investissements en équipements de production

2005 - Préparation pour l'audit de l'Agence Française de Sécurité Sanitaire des Produits de Santé (AFSSAPS)

b. Organigramme

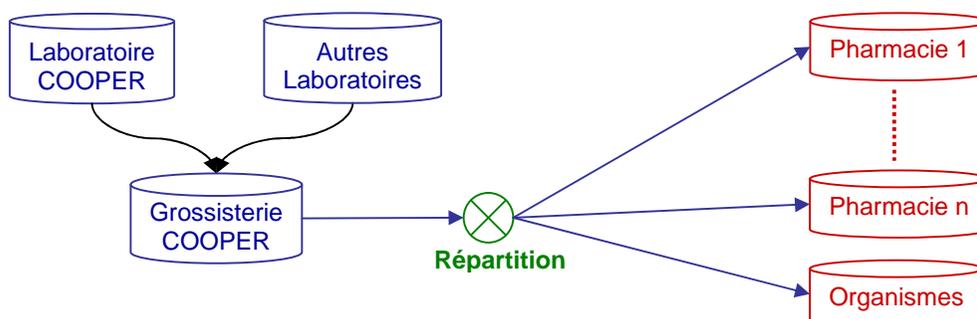
Cooper Maroc est organisée de la manière suivante :



c. Activités

Cooper Maroc cumule deux activités distinctes:

La distribution : premier grossiste répartiteur au Maroc, Cooper dispose de 8 filiales pour assurer une distribution optimale à travers tout le territoire marocain.



Comme le montre le schéma ci-dessus, l'activité de distribution consiste à s'approvisionner auprès de tous les laboratoires (y compris le laboratoire Cooper Maroc) en produits Cooper et non Cooper puis de livrer selon les besoins (suivis par carnet de commandes) ses clients :

- Les pharmacies

- Les organismes

L'industrie : L'activité industrielle est l'activité du **laboratoire** Cooper (et non du grossiste).

Ses clients sont :

- les grossistes
- l'étranger (l'export)
- les administrations

Elle consiste en :

- **La fabrication de médicaments** : ce processus consiste à s'approvisionner chez des fournisseurs locaux ou étrangers, en :
 - o Matières Premières (MP) qui peuvent être des agents actifs, des excipients ou tout autre élément qui entre dans la composition du produit final brut.
 - o Articles de Conditionnement (AC) : emballage, prospectus, notices, étiquettes, etc.

Une fois les matières premières ou les articles de conditionnement reçus, ils sont stockés dans un magasin à part « en quarantaine » en attente d'une analyse réalisée au laboratoire de contrôle. Si les MP/AC sont contrôlés conformes, ils passent au magasin de stockage «final» où ils sont référencés.

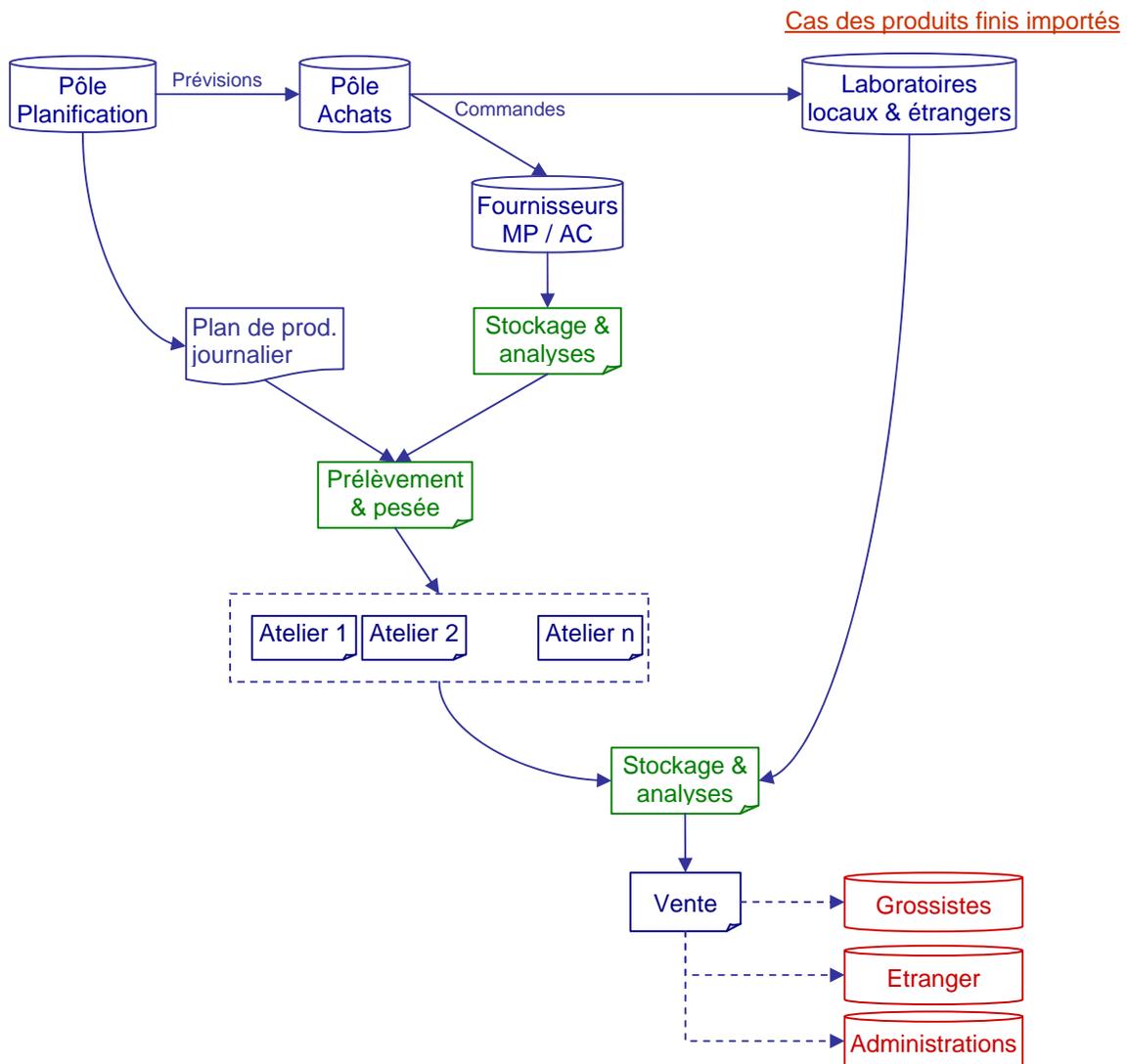
Ils intègrent ensuite le processus de fabrication en fonction du planning de production journalier réalisé par le responsable planification en fonction des prévisions de ventes et des stocks.

A ce moment, le prélèvement fait sur les matières premières nécessaires passe d'abord par la centrale de pesée, aménagée en 2004 et dotée de systèmes de traitement d'air spécifique et de pesées très poussées sous cabines autonomes et sous haute protection.

Ainsi, les quantités et volumes exacts nécessaires à la production entrent dans une succession d'ateliers en fonction de la forme galénique à produire (formes solides, liquides, injectables ou pâteuses).

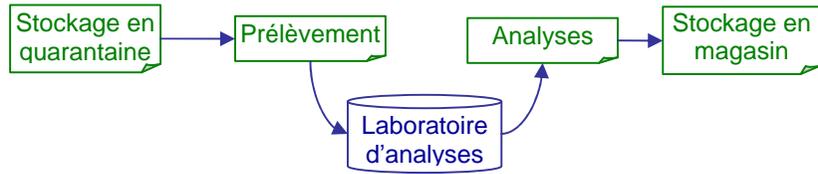
Il est à noter que les produits sont également prélevés et analysés quand ils sont en cours de production **et** en sortie du processus de fabrication.

- **L'importation de produits finis** : Cooper dispose de plusieurs accords de partenariats avec de prestigieux laboratoires étrangers et représente donc leurs produits au Maroc. En fonction des prévisions de ventes, les laboratoires fournissent Cooper en produits qui sont également stockés en quarantaine en attente d'analyses avant d'être disponibles à la vente.



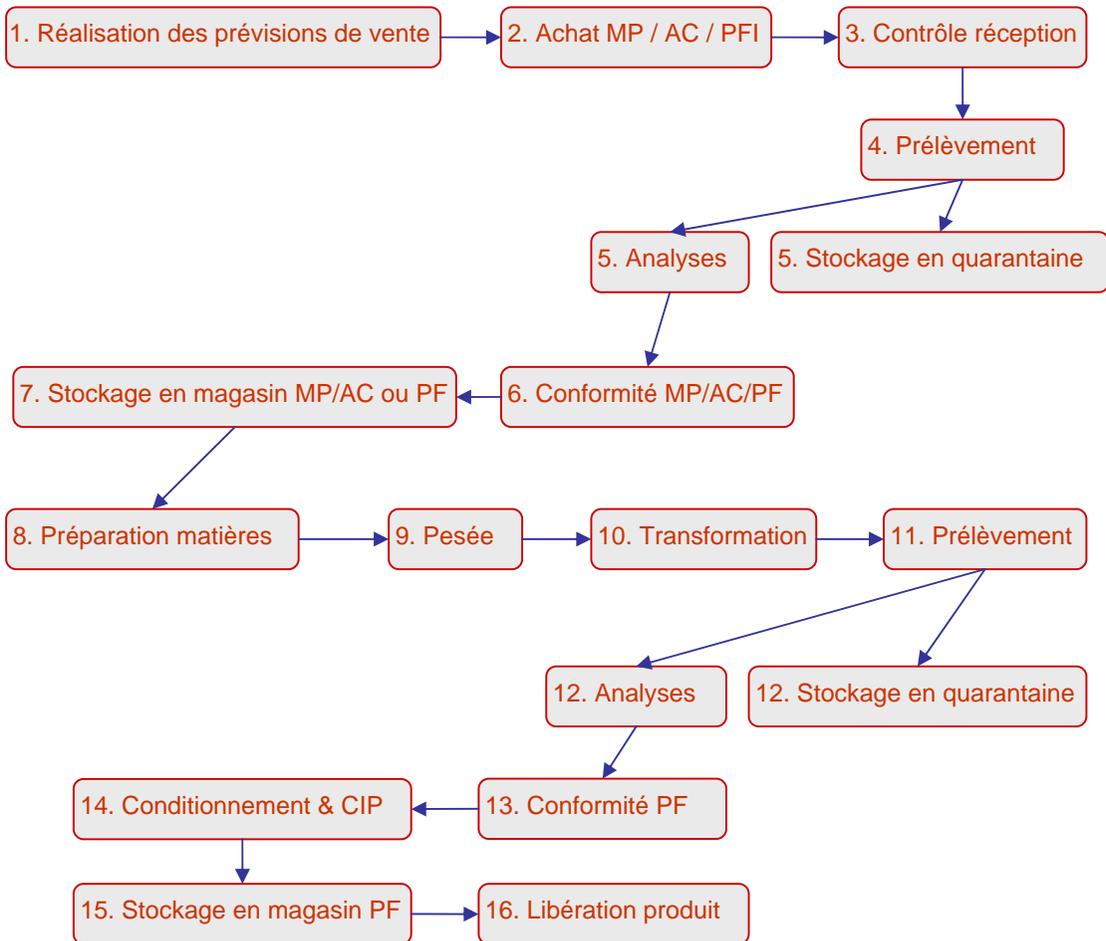
Stockage & analyses

: L'étape de stockage et d'analyse se décompose en réalité en quatre sous étapes (que ce soit un produit fabriqué ou importé)



d. Le processus de production

Le processus de production se décline en plusieurs étapes :



Description des étapes

1. **Réalisation des prévisions de vente** : cette étape est réalisée par la Direction des Opérations qui communique les prévisions de ventes au pôle planification de la Direction Supply Chain & Procurement.
2. **Achats MP / AC / PFI** : une fois les prévisions de vente reçues, le pôle planification prépare les demandes d'achat et les communique au pôle procurement de la Direction Supply Chain & Procurement qui prépare les bons de commandes.
3. **Contrôle réception** : une fois la marchandise livrée, un contrôle est effectué pour vérifier :
 - les quantités
 - la marchandise

Un contrôle administratif (bons de livraison, N° de lots, etc.) est d'abord effectué avant de procéder à une opération de comptage.

4. **Prélèvement** : à la réception de la marchandise, des échantillons en seront prélevés pour des contrôles qualité.

Les prélèvements sont effectués par les agents de la cellule « Prélèvement » de l'Assurance Qualité de la DSQES pour les matières premières et articles de conditionnement, et par les agents du « magasin quarantaine » pour les produits finis importés et représentés.

5. **Stockage en quarantaine** : toute marchandise reçue est stockée dans un local à part désigné par : « magasin quarantaine » où elle ne peut en aucun cas être utilisée avant l'obtention des résultats des différents contrôles qualité.

Le stockage en quarantaine implique l'étiquetage rouge de tous les entrants afin de s'assurer de l'inutilisation des différents composants avant le résultat des contrôles. L'étiquette rouge comporte les données du produit et la mention « ne pas utiliser ».

On stocke également en quarantaine tous les produits semi finis (en attente de conditionnement)

Analyses : toute marchandise reçue doit subir des analyses afin d'en contrôler la qualité. Deux types d'analyses sont possibles :

- les analyses physico-chimiques où un large panel de contrôles est effectué et noté sur les « cahiers de paillasse » annexés à tous les dossiers. Les résultats sont ensuite analysés par les laborantins avant de décider de la conformité ou pas des produits.
- les analyses microbiologiques qui contrôlent principalement 3 indicateurs : l'identité, la teneur et la pureté.

6. **Conformité MP/AC/PFI** : une fois les analyses effectuées, le contrôle qualité décide, en fonction des résultats obtenus en laboratoires, de libérer ou non les produits à l'utilisation. Une étiquette verte est alors collée sur les différents produits au dessus de l'étiquette rouge afin de permettre un contrôle visuel supplémentaire.
7. **Stockage en magasin MP/AC/PF** : les produits libérés sont transférés du magasin quarantaine au magasin MP / AC ou en magasin PF et sont par conséquent prêts à l'utilisation.
8. **Préparation matières** : en fonction des prévisions journalières de production, les magasiniers préparent les besoins en MP/AC. Cette étape inclut le picking, la préparation des palettes, etc.
9. **Pesée** : les matières ainsi préparées passent ensuite à la centrale de pesée afin d'isoler les quantités **exactes** qui rentreront en production. Concrètement, les agents de pesée préparent sur une palette les quantités précises nécessaires à la production d'un lot d'un produit donnée. Les composantes sont alors enfermées avec un plombage sous scellé, inviolable avant sa récupération par les préparateurs de la production.
10. **Transformation** : les matières ainsi pesées passent ensuite à travers plusieurs étapes pour subir les différentes transformations. En fonction de la forme galénique à produire, elles passent dans l'un des ateliers suivants :

- atelier formes injectables
- atelier formes solides
- atelier formes liquides
- atelier formes pâteuses

11. Prélèvement & Control In Process : à cette étape le prélèvement peut se faire sur des produits en vrac pour les formes sèches ou sur des flacons pour les formes liquides.

Le control in process correspond à une série de contrôles réalisés au fur et à mesure de la production, à des étapes bien précises spécifiées par le « contrôle qualité ».

12. Stockage en quarantaine : de même que les matières premières et les PF importés, les produits semi-finis fabriqués sont également placés en quarantaine en attente d'analyses.

Analyses : les produits semi-finis fabriqués subissent le même type d'analyses que les matières premières, à savoir des analyses physico-chimiques et microbiologiques.

13. Conformité PF : en tenant compte des résultats des analyses effectuées, le contrôle qualité décide ou non de libérer le produit semi-fini

14. Conditionnement & CIP : le produit semi-fini déclaré conforme par le contrôle qualité, peut passer aux ateliers de conditionnement.

Le conditionnement consiste à intégrer au produit semi-fini, toutes les composantes qui ne sont pas des matières premières « chimiques » mais des articles de conditionnement (AC) : emballages, prospectus, cuillères, etc.

Il existe deux types de conditionnement :

- le conditionnement primaire : correspond à l'emballage se trouvant en contact physique avec le produit chimique (flacon de sirop, plaquette de comprimés, etc.)
- le conditionnement secondaire : correspond à l'emballage qui n'a pas de contact direct avec le produit (prospectus, boîte en carton, etc.)

Au cours de la phase de conditionnement, le produit subit une nouvelle batterie de tests de conformité (Control In Process).

15. **Stockage en magasin PF** : après le conditionnement du produit fini, il est stocké dans le magasin produits finis.

16. **Libération produit** : après des contrôles supplémentaires, la libération finale du produit est effectuée, et il est donc disponible à la vente.

4. Contexte du projet

Cooper évolue aujourd'hui, dans un environnement confronté à l'ouverture des frontières internationales et donc à une concurrence mondiale de plus en plus rude et des réglementations de plus en plus strictes.

Dans ce contexte, la maîtrise des coûts est un outil d'efficacité dans l'entreprise. Conscients de cet enjeu majeur, la Direction Générale ainsi que l'ensemble des acteurs de Cooper sont aujourd'hui demandeurs d'indicateurs de plus en plus détaillés. Et afin de maîtriser leurs coûts, la mise en place d'un système de contrôle de gestion et dans une moindre mesure une solution de comptabilité analytique industrialisée sont apparus comme une priorité.

a. Analyse de l'existant

Il existe au sein de Cooper un découpage en Business Units conçues globalement comme étant des entités qui génèrent des produits et consomment des charges.

Cinq BU ont été conçues suivant cette logique en plus de deux BU qui seront ventilées par la suite :

- Promotion médicale
- Commettants

- Export & Marchés publics
- Filiales
- Répartition
- Support : cette BU sera imputée à toutes les autres BU
- Industrie : cette BU sera imputée sur la promotion médicale, les commettants et l'export au prorata du nombre de boîtes (car c'est un centre de coût et non un centre de profit)

Chacune de ces BU a été déclinée en direction, service / atelier puis section.

Ce découpage a ensuite été paramétré sous l'ERP ADONIX mais n'est pas entièrement alimenté et exploité.

Par ailleurs, **une revue de ce découpage s'impose** pour :

- suivre l'évolution de l'organisation
- refléter au mieux les métiers de Cooper
- répondre aux objectifs assignés à la comptabilité analytique

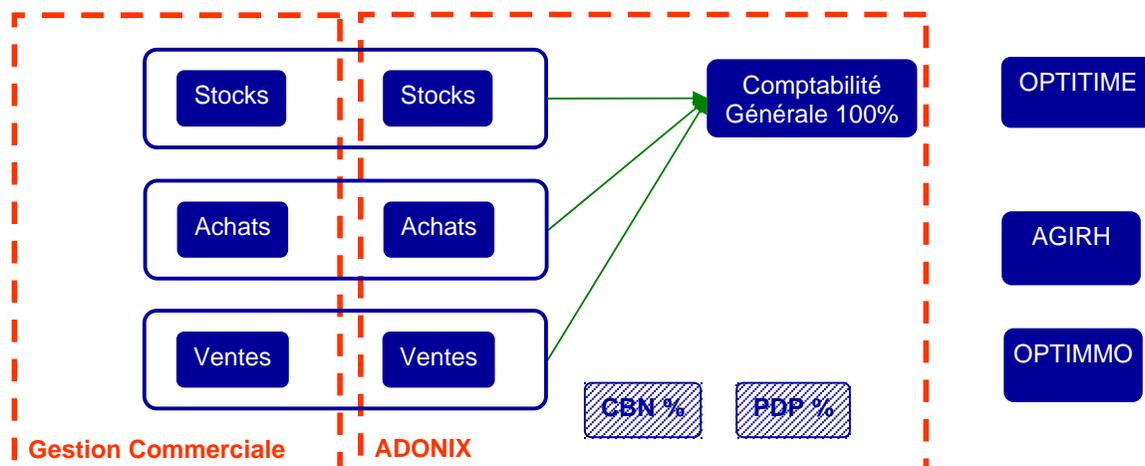
Description de l'architecture actuelle du SI

En plus du logiciel de paie AGIRH, de pointage OPTITIME et de gestion des immobilisations OPTIMMO, le paysage informatique de Cooper se compose de deux systèmes :

- l'ERP ADONIX mis en place en 2004 qui assure une gestion intégrée de tous les modules paramétrés.
- la Gestion commerciale, progiciel qui existait avant la mise en place de l'ERP, il assure aujourd'hui un transfert quotidien des achats et mensuel des ventes vers ADONIX.

Les modules de production (PDP et CBN) d'ADONIX ne sont pas encore complètement paramétrés.

Le module PDP (Plan Directeur de Production) sera alimenté par les plannings de production et alimentera lui-même avec les stocks de matières premières et de produits finis le module CBN (Calcul du besoin Net).



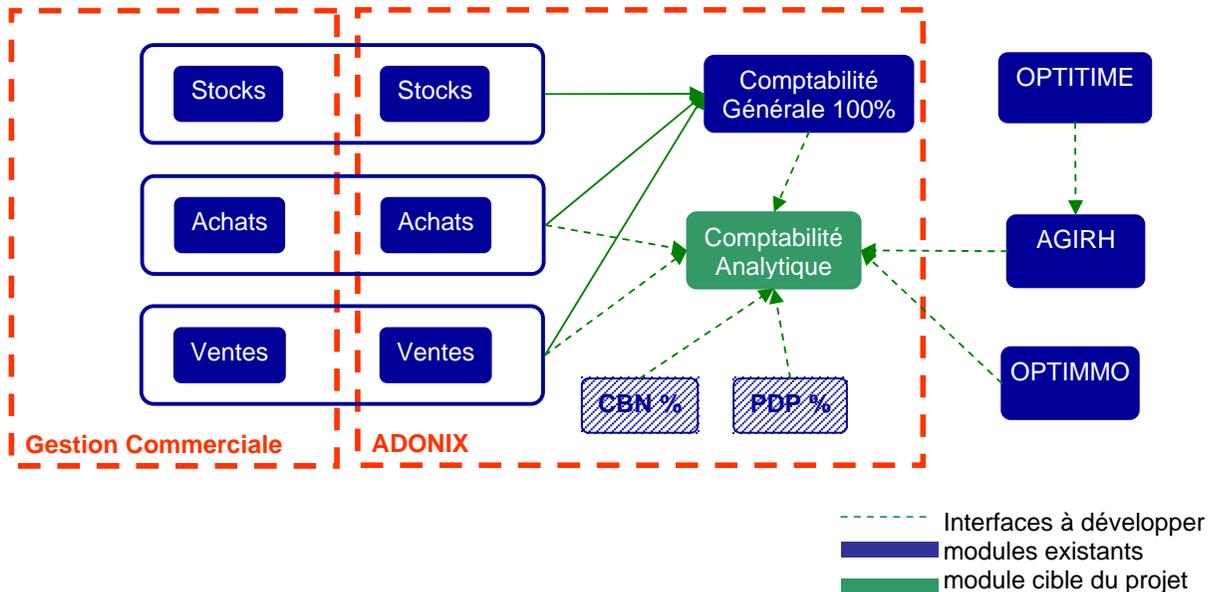
Calcul du coût de revient actuel

Actuellement, le calcul du coût de revient se fait via une application développée en interne, gérée par la Direction Financière. Cette application est largement dépassée aujourd'hui pour plusieurs raisons :

- L'application est développée sous Ms Dos, par conséquent, elle est difficilement maintenable et pas du tout évolutive.
- L'application n'est pas intégrée aujourd'hui avec les autres modules et ne prends donc pas en compte les modifications en temps réel.
- Les données concernant les gammes de production des nouveaux produits ne sont pas saisies mais sont seulement assimilées à des produits existants.

Description de l'architecture de la solution cible

Le module cible du projet est celui de la comptabilité analytique. Il sera développé sous ADONIX et réagira aussi bien avec le reste des modules de l'ERP qu'avec les modules hors ERP tels que la paie via des interfaces.



b. Objectifs

L'objectif de ce projet est de fournir à l'ensemble des pilotes de l'entreprise une ressource informationnelle qui leur permettra de traiter des données physiques et financières afin d'obtenir les informations nécessaires à la prise de décision et ce, à tous les niveaux du contrôle : stratégique, managérial et opérationnel.

Concrètement, les objectifs assignés au projet *global* de conception et de mise en place de la comptabilité analytique sont :

- **le calcul du coût par entité organisationnelle** (les Business Units, les pôles, les directions, les départements, les services et les ateliers)
- **le calcul du coût de revient par produit**
- **le calcul du coût par affaire (ou projet)**

5. Méthode

Une fois les objectifs de la comptabilité analytique définis, se pose la question du choix de la méthode. Ce choix ne s'exerce pas dans l'absolu, il doit tenir compte des caractéristiques de l'entreprise, de son environnement et de ses besoins. La méthode de gestion la plus connue des outils classiques est celle **des coûts complets**. Son principe consiste à découper l'entreprise en centres d'analyse, chacun d'eux étant constitué par un groupement de moyens concourant au même

but et dont l'activité peut se mesurer en unités dites « unités d'œuvre ». Les charges sont alors réparties par centre, celles des centres dits auxiliaires sont réparties dans un deuxième lieu sur les centres principaux pour le calcul de l'unité d'œuvre.

L'inducteur d'activité est un indicateur permettant de mesurer correctement le niveau d'activité. Pour les besoins de gestion, il est nécessaire de trouver une unité de mesure permettant de caractériser l'activité. Le but est de valoriser le coût de l'activité standard. A l'aide de clés de répartition sur la base des inducteurs, les comptes de charges s'affectent sur les activités. Le choix de la nature de cet inducteur est primordial : il doit permettre de répartir les ressources consommées par chaque activité.

Les inducteurs peuvent être classés en :

- Inducteur liés aux volumes fabriqués (heures de mains d'œuvre ou heure machine)
- Inducteurs liés aux lots ou aux séries (nombre de lots fabriqués, de lots lancés)
- Inducteurs liés à l'existence des références (nombre de composants, de fournisseurs)
- Inducteurs liés à la structure de production

II. CONCEPTION DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

1. Elaboration du schéma de gestion cible

a. *Organigramme de gestion analytique*

L'organigramme administratif de Cooper, est un organigramme traçant les relations fonctionnelles et hiérarchiques de l'entreprise. Par conséquent, il ne descend pas suffisamment au niveau de détail des relations de gestion.

Or, en comptabilité analytique, nous avons besoin de préciser les responsabilités sur les coûts aux niveaux des ateliers et des sections qui les composent. Pour cela, il est nécessaire de mettre en œuvre un organigramme de gestion analytique, basé sur le découpage retenu (Pôles, BU, etc.).

Remarque : Nous maintiendrons toutefois la base de l'organigramme administratif afin d'éviter toute rupture (pour le contrôle budgétaire et autres) même si le niveau de détail sera différent.

Business Unit	Directions Cooper
Répartition	Direction Administration des Ventes
Industrie	Direction Technique Direction Supply Chain & Procurement Direction Qualité
Commettants	Direction Commettants & Business Development
Export	Direction Export & Marchés Publics
Promotion Médicale	Direction des Opérations
Filiales	Direction des Filiales
Support	Présidence / Direction Générale Direction Financière Direction Administrative Direction des Affaires Pharmaceutiques & Développement

b. Plan de compte analytique

Avant toute chose, il est à préciser que la comptabilité analytique sera intégrée avec la comptabilité générale, ce qui signifie que les comptes réfléchis de la classe 9 du plan comptable général ne seront pas utilisés.

Le plan de comptes analytique représente la base de fonctionnement de la comptabilité analytique.

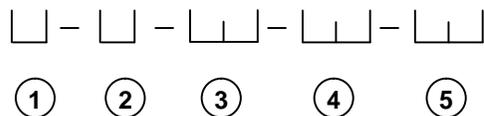
Cette étape consiste à définir la liste codifiée de sections analytiques qui sera utilisée pour l'ensemble des imputations.

Nous allons donc décliner pour chaque BU et pour chacune des directions qu'elle contient :

- Les départements
- Les services ou ateliers
- Les centres analytiques qui donneront ensuite lieu à la codification des sections.

Codification des sections analytiques :

Les sections seront codifiées de la manière suivante :



- 1 : Business unit
- 2 : Direction
- 3 : Département
- 4 : Service / Atelier
- 5 : Section analytique

i. BU Répartition

Direction Administration des ventes

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DAV	Commun DAV	Commun DAV	Commun DAV	3.1.00.00.00
	Logistique	Commun Logistique	Commun Logistique	3.1.10.00.00
		Approvisionnement	Approvisionnement Cooper	3.1.10.10.10
			Approvisionnement tiers	3.1.10.10.20
		Traitement des commandes	Traitement des commandes	3.1.10.20.10
		Livraison	Livraison Cooper	3.1.10.30.10
			Livraison Tiers	3.1.10.30.20
	Contrôle des stocks	Contrôle des stocks	3.1.10.40.10	
	Gestion commerciale & marketing	Commun Gestion Commerciale	Commun Gestion Commerciale	3.1.20.00.00
		Force de vente	Force de vente Cooper	3.1.20.10.10
			Force de vente Tiers (BDF)	3.1.20.10.20
		Standard	Standard	3.1.20.20.10
		Téléphonistes	Téléphonistes	3.1.20.30.10
	Gestion Clientèle	Gestion Clientèle	Gestion Clientèle	3.1.30.00.00

ii. BU Industrie

Direction Supply Chain & procurement

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DSCP	Commun DSCP	Commun DSCP	Commun DSCP	2.2.00.00.00
	Procurment	Commun Procurment	Commun Procurment	2.2.10.00.00
		Procurment	Procurment	2.2.10.10.10
		Contrôle réceptions	Contrôle réceptions	2.2.10.30.10
		Transit	Transit	2.2.10.20.10
	Logistique des ventes	Magasin PF	Magasin PF	2.2.20.00.00
	Planification	Commun Planification	Commun Planification	2.2.30.00.00
		Magasin MP, AC	Magasin MP, AC	2.2.30.10.10
		Magasin Quarantaine	Magasin Quarantaine	2.2.30.20.10

Direction Qualité

Direction	Direction	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DQ	Commun DQ	Commun DQ	Commun DQ	2.3.00.00.00
	Contrôle Qualité	Commun Contrôle Qualité	Commun Contrôle Qualité	2.3.10.00.00
		Laboratoire de contrôle physico-chimique	Analyses MP, AC	2.3.10.10.10
			Analyses PF fabriqués	2.3.10.10.20
			Analyses PF importés	2.3.10.10.30
			Stabilité	2.3.10.10.40
		Laboratoire de contrôle microbiologique	Laboratoire de contrôle microbiologique	2.3.10.20.10
		Réglementaire site	Réglementaire site	2.3.10.30.10
	DSQES	Commun DSQES	Commun DSQES	2.3.20.00.00
			Formation usine	2.3.20.00.10
		Système Qualité	Commun Système Qualité	2.3.20.10.00
			Gestion Documentaire	2.3.20.10.10
			Audit	2.3.20.10.20
			Anomalies & Change Control	2.3.20.10.30
			Commun AQP	2.3.20.20.00
		Assurance Qualité Production	Surveillance produits	2.3.20.20.10
			Prélèvement	2.3.20.20.20
			Environnement, travaux neufs & sécurité	Environnement & entretien
Travaux neufs & sécurité		2.3.20.30.20		

Direction Technique – Départements communs

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DT	Commun DT	Commun DT	Commun DT	2.1.00.00.00
		Centrale de Pesée	Commun CDP	2.1.00.10.00
			Cabine Telstar & ADF	2.1.00.10. (10 & 20)
			Hotte triple protection	2.1.00.10.30
		Conditionnement manuel divers	Atelier 1 à Atelier 3	2.1.00.20. (10 à 30)
	Maintenance	Commun Maintenance	Commun Maintenance	2.1.60.00.00
		Maintenance auxiliaire	Maintenance auxiliaire	2.1.60.10.10
		Maintenance machines	Maintenance machines	2.1.60.20.10
	Validation / Métrologie	Validation / Métrologie	Validation / Métrologie	2.1.10.00.00

Direction Technique – Département des Formes Solides

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DT	Formes Solides	Commun Formes Solides	Commun Formes Solides	2.1.20.00.00
		Fabrication Formes Solides	Commun Fabrication Solides	2.1.20.10.00
			Bohle	2.1.20.10.30
			Colette IMH450, MP20, 90 et 150	2.1.20.10. (10, 40, 50 et 60)
			Colette Ultima	2.1.20.10.20
		Mise en forme galénique	Commun mise en forme solides	2.1.20.20.00
			Accelacota 150	2.1.20.20.50
			Killian RTS 20 et T 200	2.1.20.20. (10 et 20)
			Macophar CD 40	2.1.20.20.10
			Zanasi Plus 85 E	2.1.20.20.60
			Pharma Press	2.1.20.20.30
		Conditionnement Formes Solides	Commun Conditionnement Solides	2.1.20.30.00
			Inspection Visuelle	2.1.20.30.10
			CAM & Uhlmann	2.1.20.30. (60 et 70)
			Jet Pack & King	2.1.20.30. (80 et 90)
			Noak 1, Noak 2 et Noak 3	2.1.20.30. (21, 22 et 23)
			Volpack 1 et Volpack 2	2.1.20.30. (40 et 41)
			Winpack	2.1.20.30.30
			Blister Checker ERWEKA	2.1.20.30.50

Direction Technique – Département des Formes Injectables

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DT	Formes Injectables	Commun Formes Injectables	Commun Formes Injectables	2.1.50.00.00
		Fabrication Formes Injectables	Commun Fabrication Injectables	2.1.50.10.00
			Bosch & Autoclave Lequeux	2.1.50.10. (30 et 60)
			Cuve fabrication et cuve de stockage APV	2.1.50.10. (10 et 20)
			Distillateur Stilmas & Etuve DE LAMA	2.1.50.10. (40 et 50)
			Flux laminaire Bosch et Telstar	2.1.50.10. (70 et 80)
		Conditionnement Formes Injectables	Commun Conditionnement Injectables	2.1.50.20.00
			Atelier de mirage	2.1.50.20.10
			Capsulit, Rota, Visiomat & Pilot Injectables	2.1.50.20. (30 à 60)
			Atelier étiquetage et mise en étui	2.1.50.20.20

Direction Technique – Département des Formes Liquides

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DT	Formes Liquides	Commun Formes Liquides	Commun Formes Liquides	2.1.30.00.00
		Fabrication Formes Liquides	Commun Fabrication Liquides	2.1.30.10.00
			Cuve de stockage 3000 A et B	2.1.30.10. (50 et 60)
			Cuve de stockage agitée 2000	2.1.30.10.80
			Cuve mobile 500	2.1.30.10.70
			Mélangeur Friginox 3000	2.1.30.10.30
			Mélangeur ALM 500	2.1.30.10.40
			Mélangeur Olsa 1000 et 2000	2.1.30.10. (10 et 20)
		Conditionnement Formes Liquides	Commun Conditionnement Liquides	2.1.30.20.00
			Ancienne MOM	2.1.30.20.40
			Ligne IMA & MOM	2.1.30.20. (10 et 20)
			Anrep	2.1.30.20.30

Direction Technique – Département des Formes Pâteuses

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DT	Formes Pâteuses	Commun Formes Pâteuses	Commun Formes Pâteuses	2.1.40.00.00
		Fabrication Formes Pâteuses	Commun Fabrication Pâteux	2.1.40.10.00
			Atepiq	2.1.40.10.20
			Brogli	2.1.40.10.10
			Cuve Olsa 90 et 216	2.1.40.10. (30 et 40)
			Terlet	2.1.40.10.50
		Conditionnement Formes Pâteuses	Commun Conditionnement Pâteuses	2.1.40.20.00
			Comadis	2.1.40.20.10
			Sarong 1 et Sarong 2	2.1.40.10. (20 et 30)

iii. BU Promotion Médicale

Direction des Opérations

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section	
DO	Commun DO	Commun DO	Commun DO	1.1.00.00.00	
	Coordination DO	Coordination DO	Coordination DO	1.1.00.10.10	
	Cellule Oncologie & hospitalière	Cellule Onco. & hospitalière	Cellule Onco. & hospitalière	1.1.00.20.10	
	Echantillons	Echantillons	Echantillons	1.1.00.30.10	
	Promotion Pharmaceutique	Commun PP	Commun PP	Commun PP	1.1.30.00.00
		Prise de commande	Prise de commande	Prise de commande	1.1.30.10.10
		Equipe 1 à Equipe 8	Equipe 1 à Equipe 8	Equipe 1 à Equipe 8	1.1.30.20. (10 à 80)
	Direction Promotion Médicale	Commun DPM	Commun DPM	Commun DPM	1.1.10.00.00
		Managers régionaux	Managers régionaux	Managers régionaux	1.1.10.10.10
		Animateurs régionaux	Animateurs régionaux	Animateurs régionaux	1.1.10.20.10
		Attachés hospitaliers	Attachés hospitaliers	Attachés hospitaliers	1.1.10.30.10
		Réseau 1 à 8	Réseau 1 à 8	Réseau 1 à 8	1.1.10.40. (10 à 80)
	Direction Marketing	Commun Marketing	Commun Marketing	Commun Marketing	1.1.20.00.00
		Chef de produit 1 à 3	Chef de produit 1 à 3	Chef de produit 1 à 3	1.1.20.10. (10 à 30)
		Formation	Formation	Formation	1.1.20.20.10

iv. BU Commettants

Direction Commettants & Business Development

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section	
DCBD	Commun DCBD	Commun DCBD	Commun DCBD	5.1.00.00.00	
	Marketing	Marketing	Marketing	5.1.00.10.10	
	Business Development	Business Development	Business Development	5.1.00.20.10	
	Promotion	Promotion interne	Promotion interne	Promotion interne	5.1.00.30.10
		Promotion externe	Promotion externe	Promotion externe	5.1.00.30.20

v. BU Export

Direction Export & Marchés Publics

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DEMP	Commun DEMP	Commun DEMP	Commun DEMP	4.1.00.00.00
	Export	Export	Export	4.1.00.10.10
	Marchés Publics	Marchés Publics	Marchés Publics	4.1.00.20.10
	Ventes grossistes	Ventes grossistes	Ventes grossistes	4.1.00.30.10

vi. BU Filiales

Direction des Filiales

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
D. Filiales	Commun D. Filiales	Commun D. Filiales	Commun D. Filiales	6.1.00.00.00
	Filiales Répartition	Filiales Répartition	Filiales Répartition	6.1.00.10.10
	Filiales Industrie	Filiales Industrie	Filiales Industrie	6.1.00.20.10

vii. BU Support

Présidence & Direction Générale

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
Présidence	Commun Présidence	Commun Présidence	Commun Présidence	7.6.00.00.00
DG	Commun DG	Commun DG	Commun DG	7.2.00.00.00
	Systemes d'Information	Commun SI	Commun SI	7.2.00.10.10
	Risk & Contrôle de gestion	Commun Risk & Contrôle de gestion	Commun Risk & Contrôle de gestion	7.2.00.20.10
	Affaires juridiques	Affaires juridiques	Affaires juridiques	7.2.00.30.10

Direction Audit & Consolidation

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DAC	Commun DAC	Commun DAC	Commun DAC	7.5.00.00.00

Direction Financière

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DF	Commun DF	Commun DF	Commun DF	7.1.00.00.00
	Comptabilité générale	Comptabilité générale	Comptabilité générale	7.1.00.10.10
	Comptabilité analytique*	Comptabilité analytique	Comptabilité analytique	7.1.00.20.10
	Gestion de trésorerie	Gestion de trésorerie	Gestion de trésorerie	7.1.00.30.10

Direction des Affaires Pharmaceutiques & Développement

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DAPD	Commun DAPD	Commun DAPD	Commun DAPD	7.3.00.00.00
	Mise à jour AMM	Mise à jour AMM	Mise à jour AMM	7.3.00.10.10
	Enregistrement Gamme Propre	Enregistrement Gamme Propre	Enregistrement Gamme Propre	7.3.00.20.10
	Enregistrement Gamme Commettants	Enregistrement Gamme Commettants	Enregistrement Gamme Commettants	7.3.00.30.10

Direction Administrative

Direction	Département	Service / Atelier	Centre analytique	Code section
DA	Commun DA	Commun DA	Commun DA	7.4.00.00.00
	Affaires générales & sécurité	Affaires générales & sécurité	Affaires générales & sécurité	7.4.00.40.10
	Développement RH	Développement RH	Développement RH	7.4.00.20.10
	RH Usine	RH Usine	RH Usine	7.4.00.30.10
	Rémunération	Rémunération	Rémunération	7.4.00.10.10

En plus des entités organisationnelles, pour chaque produit sera créée une section analytique qui comprendra :

- les charges directes qui lui seront affectées
- les charges indirectes qui seront réparties.

Les sections opérationnelles sont pour :

- La Direction Qualité :
 - o Les sections du laboratoire Physico-chimique
 - o La section du laboratoire microbiologique
 - o Les sections de l'assurance qualité produit à savoir le prélèvement et la surveillance produit.
- La Direction Technique :
 - o Les sections de fabrication
 - o Les sections de conditionnement
 - o Les sections de mise en forme galénique
 - o La centrale de pesée

2. Traitements analytiques des charges

Sélection & préparation des charges

En comptabilité analytique, les coûts doivent :

- avoir une signification économique

- être le reflet de l'exploitation normale et courante
- permettre des comparaisons dans le temps et dans l'espace

Par ailleurs, les charges enregistrées en comptabilité générale constituent les données de base pour le calcul des coûts. Elles résultent de la mise en œuvre des principes comptables (et parfois de règles fiscales) qui dans certains cas, ne peuvent satisfaire les besoins de la comptabilité analytique.

Une analyse de ces charges, préalablement à tout traitement, permet :

- d'isoler celles à incorporer aux coûts de celles qui ne sont pas à retenir
- de créer des charges afin d'éliminer l'influence sur les coûts des différences liées à la structure financière et la nature juridique de Cooper.

a. Traitement des charges en charges incorporables et non incorporables

i. Les charges non incorporables

Les charges non incorporables correspondent à des charges saisies en comptabilité générale mais non retenues dans le calcul des coûts en comptabilité analytique.

Nous ne retiendrons donc pas :

- ✓ toutes les charges sur exercice antérieur:
 - achats revendus de marchandise sur exercice antérieur (6118)
 - achat matériel & fournitures sur exercice antérieur (6128)
 - autres charges externes sur exercice antérieur (6148)
 - charges de personnel sur exercice antérieur (6178)

- ✓ les charges d'exploitation qui ne relèvent pas de l'activité normale ou qui ne sont pas suffisamment pérennes:
 - les dotations d'exploitation aux amortissements des immobilisations en non valeur (6191) (dont DEA des charges à répartir : 6191200)

- ✓ les charges financières
 - les charges d'intérêt (631)
 - les pertes de change (633)
 - les autres charges financières (638) (l'escompte accordé 6386 et les autres charges financières sur exercice antérieur)
 - les dotations financières (639) (dont les DEP pour risques et charges : 6393)

- ✓ les charges non courantes
 - la valeur nette actuelle des immobilisations cédées (651)
 - autres charges non courantes (658) (dont les pénalités sur marché 6581, les créances irrécouvrables 6585 et les autres charges non courantes 6587)
 - les dotations non courantes (659)

61 Charges d'exploitation	
611	<i>Achats revendus de marchandise</i>
	<i>6118 Achats revendus de marchandise exercice antérieur</i>
612	<i>Achats consommation matériel & fournitures</i>
	<i>6128 Achat matériel & fournitures exercice antérieur</i>
614	<i>Autres charges externes</i>
	<i>6148 Autres charges externes sur exercice antérieur</i>
617	<i>Charges de personnel</i>
	<i>6178 Charges de personnel exercice antérieur</i>
619	<i>Dotations d'exploitation aux amortissements et aux provisions</i>
	<i>6191 DEA immobilisations en non valeur</i>
63 Charges financières	
631	<i>Charges d'intérêt</i>
	<i>6311 Intérêt des emprunts</i>
	<i>6318 Autres charges sur exercice antérieur</i>
633	<i>Pertes de change</i>
638	<i>Autres charges financières</i>
639	<i>Dotations financières</i>
65 Charges non courantes	
651	<i>Valeur Nette d'Amortissements des immobilisations cédées</i>
658	<i>Autres charges non courantes</i>
659	<i>Dotations non courantes</i>

ii. Les charges incorporables

Les charges incorporables sont les charges pour lesquelles l'incorporation aux coûts est jugée « raisonnable ». Ce sont les charges qui ne dépendent que de l'exploitation.

61 Charges d'exploitation	
611	<i>Achats revendus de marchandise</i> 6111 <i>Achat marchandise locale</i> 6112 <i>Achat marchandise importée</i> 6114 <i>Variation de stock de marchandise</i> 6119 <i>RRR sur achats revendus de marchandise</i>
612	<i>Achats consommation matériel & fournitures</i> 6121 <i>Achats MP</i> 6122 <i>Achat matériel & fournitures consommables</i> 6123 <i>Achat d'emballage</i> 6124 <i>Variation de stock</i> 6125 <i>Achats non stockés matériel & fournitures</i> 6126 <i>Achats travaux études prestations services</i> 6129 <i>RRR obtenus sur achat consommation matériel & fournitures</i>
613	<i>Services extérieurs</i> 6131 <i>Location & charges locatives</i> 6132 <i>Redevances de crédit bail</i> 6133 <i>Entretien & réparation</i> 6134 <i>Primes d'assurance</i> 6135 <i>Rémunération personnel externe</i> 6136 <i>Rémunération intérimaire & honoraires</i> 6137 <i>Redevances laboratoires</i>
614	<i>Autres charges externes</i> 6141 <i>Etudes, recherches et documentation</i> 6142 <i>Transports</i> 6143 <i>Déplacements, missions réceptions</i> 6144 <i>Publicité & publications</i> 6145 <i>Frais postaux & télécommunications</i> 6146 <i>Cotisations & Dons</i> 6147 <i>Services bancaires</i> 6149 <i>RRR sur autres charges externes</i>
616	<i>Impôts & taxes</i>
617	<i>Charges de personnel</i> 6171 <i>Rémunérations personnel</i> 6174 <i>Charges sociales</i> 6176 <i>Charges sociales diverses</i>
618	<i>Autres charges d'exploitation</i>
619	<i>Dotations d'exploitation aux amortissements et aux provisions</i> 6192 <i>DEA immobilisations incorporelles</i> 6193 <i>DEA immobilisations corporelles</i> 6196 <i>Dotations aux provisions</i>
67 Impôts sur les résultats	

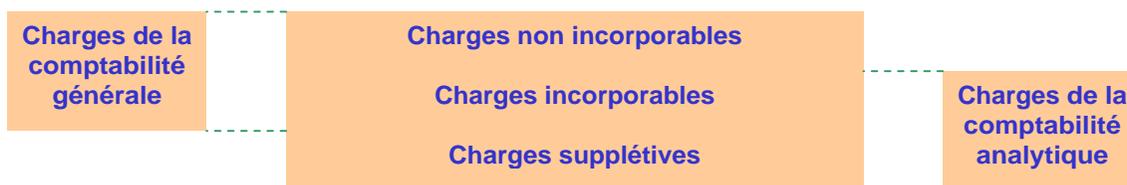
iii. Les charges supplétives

Les charges supplétives correspondent à des charges créées en comptabilité analytique pour éliminer l'influence des coûts de différences liées à la structure financière et à la nature juridique de l'entité.

- ✓ La rémunération des capitaux propres n'est pas enregistrée dans les charges de la comptabilité générale. Pourtant, d'un point de vue économique, c'est un élément de coût.
 - il faudrait donc l'intégrer en tant que charge supplétive dans les charges de la comptabilité analytique afin d'éliminer l'influence des coûts de différences liées à la structure financière de Cooper.
 - la rémunération des capitaux propres pourrait être valorisée au taux moyen des capitaux empruntés.

Pour récapituler :

$$\begin{aligned} \text{Charges de la comptabilité analytique} = & \text{Charges de la comptabilité générale} \\ & - \text{Charges non incorporables} \\ & + \text{Charges supplétives} \end{aligned}$$



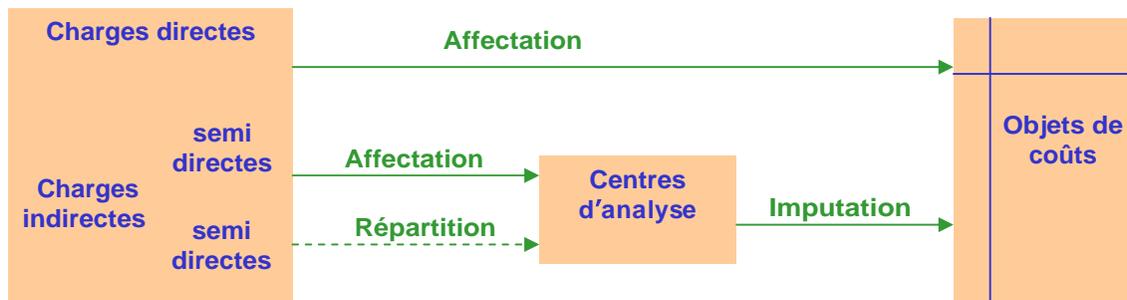
b. Traitement des charges en charges directes et indirectes

Les charges ainsi définies de la comptabilité analytique sont destinées à être ventilées entre les coûts des différents objets définis au sein du réseau d'analyse comptable à savoir :

- les entités organisationnelles
- les produits
- les projets (ou affaires)

La nature de ces charges ne permettant pas toujours leur affectation directe aux objets de coûts, un traitement est nécessaire.

Ce traitement consiste à distinguer les charges directes des charges indirectes, qui vont, elles, transiter par les centres et les sections analytiques avant de s'imputer sur les objets de coûts.



i. Les charges directes

Définition : une charge est directe s'il est possible de l'affecter simplement à un coût, sa destination étant unique dans le réseau d'analyse comptable créé. Cette caractéristique résulte du lien étroit existant entre la charge concernée et l'objet identifié pour lequel un coût est calculé. C'est donc la destination de la charge qui détermine ce caractère.

Il est à noter que l'affectation des charges directes se fait automatiquement dans notre cas, grâce aux modules de production implémentés dans l'ERP

ii. Les charges indirectes

Définition : une charge indirecte concerne en fait plusieurs objets de coûts dans le réseau d'analyse comptable. Son incorporation aux différents coûts nécessite un traitement spécifique (calcul intermédiaire) qu'il s'agit de déterminer.

L'imputation des charges indirectes aux coûts des objets est réalisée par l'intermédiaire soit :

- d'unités d'œuvre ;
- de clés de répartition ;

Ce sera l'objet de l'étape suivante l'étape suivante.

iii. Classification des charges incorporables

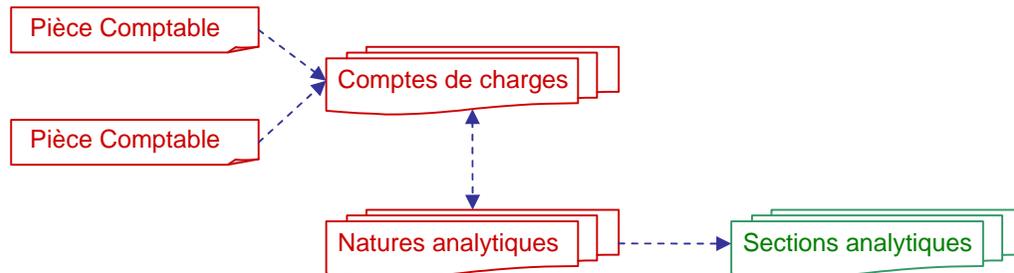
Les charges incorporables identifiées au cours de l'étape précédente seront classées en charges directes et indirectes :

Charges		Nature
61 Charges d'exploitation		
611	<i>Achats revendus de marchandise</i> 6111 <i>Achat marchandise locale</i> 6112 <i>Achat marchandise importée</i> 6114 <i>Variation de stock de marchandise</i> 6119 <i>RRR sur achats revendus de marchandise</i>	Directe Directe Directe Directe
612	<i>Achats consommation matériel & fournitures</i> 6121 <i>Achats MP</i> 6122 <i>Achat matériel & fournitures consommables</i> 6123 <i>Achat d'emballage</i> 100 <i>Achats emballages perdus</i> 110 <i>achats emballages de production</i> 120 <i>Achats emballages grossisterie</i> 130 <i>Achats AC locaux</i> 230 <i>Achats AC importés</i> 6124 <i>Variation de stock</i> 6125 <i>Achats non stockés matériel & fournitures</i> 6126 <i>Achats travaux études prestations services</i> 6129 <i>RRR obtenus sur achat consommation matériel & fournitures</i>	Directe Directe Indirecte Indirecte Indirecte Directe Directe Directe Indirecte Indirecte Indirecte
613	<i>Services extérieurs</i> 6131 <i>Location & charges locatives</i> 6132 <i>Redevances de crédit bail</i> 6133 <i>Entretien & réparation</i> 6134 <i>Primes d'assurance</i> 6135 <i>Rémunération personnel externe</i> 6136 <i>Rémunération intérimaire & honoraires</i> 6137 <i>Redevances laboratoires</i>	Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Directe
614	<i>Autres charges externes</i> 6141 <i>Etudes, recherches et documentation</i> 6142 <i>Transports</i> 6143 <i>Déplacements, missions réceptions</i> 6144 <i>Publicité & publications</i> 100 <i>Publications</i> 200 <i>Echantillons</i> 300 <i>Foires et expositions</i> 400 <i>Primes de publicité</i> 500 <i>Publicité & information médicale</i> 700 <i>Cadeaux clientèle</i> 800 <i>Autres charges de publicité</i> 6145 <i>Frais postaux & télécommunications</i> 6146 <i>Cotisations & Dons</i> 6147 <i>Services bancaires</i> 6149 <i>RRR sur autres charges externes</i>	Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Directe Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte Indirecte
616	<i>Impôts & taxes</i>	Indirecte
617	<i>Charges de personnel</i> 6171 <i>Rémunérations personnel</i> 6174 <i>Charges sociales</i> 6176 <i>Charges sociales diverses</i>	Indirecte Indirecte Indirecte
618	<i>Autres charges d'exploitation</i>	Indirecte
619	<i>Dotations d'exploitation aux amortissements et aux provisions</i> 6192 <i>DEA immobilisations incorporelles</i> 6193 <i>DEA immobilisations corporelles</i> 6196 <i>Dotations aux provisions</i>	Indirecte Indirecte Indirecte
63 Charges financières		
631	<i>Charges d'intérêt</i> 6131 <i>Intérêts des emprunts</i>	Indirecte
67 Impôts sur les résultats		
		Indirecte

3. Choix des unités d'œuvre et répartition des charges

Avant de parler de répartition des charges, nous aborderons dans le détail le schéma d'imputation dans l'ERP ADONIX et le passage de la comptabilité générale à la comptabilité analytique.

a. Schéma d'imputation général dans ADONIX



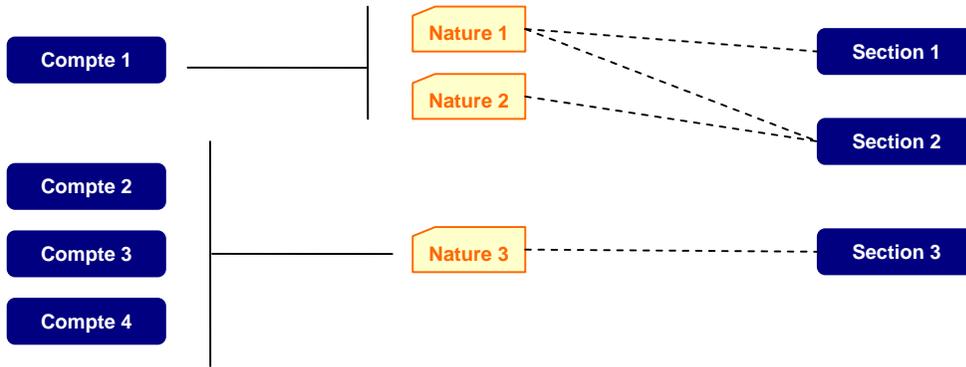
Une fois les pièces comptables saisies, elles impactent le compte de charge correspondant. A chaque compte de charge correspond un code comptable (également appelé nature analytique). Les natures assurent le lien entre la comptabilité générale et la comptabilité dans ADONIX.

Nous retenons alors que les natures analytiques peuvent être assimilées à des "comptes de gestion" destinés à associer à la classification comptable des informations financières une classification à vocation analytique et budgétaire.

Une nature peut être associée à n'importe quel compte de la comptabilité générale. Elle peut être :

- un agrégat de plusieurs comptes de la comptabilité générale
- une re-ventilation d'un compte de la comptabilité générale

Les flux se présentent alors comme suit :



Par ailleurs, les natures peuvent être imputées alors sur les différentes sections analytiques de deux manières possibles :

- la répartition a priori qui permet de ventiler directement en saisie de pièce la nature sur plusieurs sections pouvant appartenir à un axe en particulier ou à un croisement d'axes. Cette ventilation peut se faire au moyen:
 - o d'une répartition a priori pré définie
 - o d'une répartition directement saisie
- la répartition a posteriori qui permet d'affecter, a posteriori, des charges ou des produits dont les critères définitifs d'imputation ne sont pas connus au moment de la transaction.

b. Définition des unités d'œuvre et des clés de répartition

Une fois les charges indirectes de la comptabilité générale identifiées, elles devront transiter via des codes comptables pour s'imputer sur les différentes sections analytiques.

Les codes comptables permettront ensuite d'uniformiser les données en termes de postes de charges et faciliteront la construction de tableaux de bord uniformes.

i. Liste des natures analytiques :

En se basant sur les comptes de la comptabilité générale, nous déduisons les comptes comptables suivants :

Groupe de natures	Natures	Comptes	Libellé Compte
EMBALLAGES	EMB_PERDUS	6123100	Achats emballages perdus
	EMB_GROSS	6123110	Achats emballages de production
	EMB_PROD	6123120	Achats emballages grossisterie
EAU	EAU_PROD	6125110	Achat Eau de production
	EAU_CC	6125120	Achat Eau Charges Communes
ELEC	ELEC_PROD	6125130	Achat Electricité de production
	ELEC_CC	6125140	Achat Electricité Charges Communes
GAZ	GAZ_PROD	6125307	Achat Gaz usine
	GAZ_CC	6125308	Achat Gaz Charges Communes
FUEL	FUEL	6125407	Fuel Usine
OUTILLAGE	OUTI_PROD	6125510	Achat Petit Outillage de production
	OUTI_LABO	6125520	Achat Petit Outillage de laboratoire
	OUTI_DIV	6125530	Achat Petit Outillage divres
CARBURANT	CARB_LOG	6125605	Carburant achats logistique
	CARB_GROSS	6125606	Carburant ventes grossisterie
	CARB_PROD	6125607	Carburant de production
	CARB_CC	6125600	Carburants
FRN_BUREAU	FRN_BUR	6125720	Fournitures de bureau informatiques
	FRN_INFO	6125730	Fournitures de bureau
LOCATION	LOC_MAT	6131300	Location matériel & outillage
	LOC_TRS_M	6131600	Location matériel de transport
	LOC_TRS_P	6131607	Location matériel de transport du personnel
	LOC_DIV	6131800	Location & charges locatives
TRVX_PREST	TRVX_PREST	6126*	Achat Travaux, études & prestations de service
REDEV_CB	REDEV_CB	6132*	Redevances de crédit bail
ER_BAT	ER_BAT_DIV	6133100	Entretien & réparation biens immobiliers
	ER_BAT_U	6133110	Entretien & réparation bâtiment usine
	ER_BAT_V	6133120	Entretien & réparation bâtiment ville
	ER_BAT_CC	6133130	Entretien & réparation charges communes
ER_AUTO	ER_AUTO_U	6133210	Entretien & réparation parc auto usine
	ER_AUTO_V	6133220	Entretien & réparation parc auto ville
	ER_AUTO_PK	6133221	Parking & stationnement
ER_MAT	ER_MATER	6133230	Entretien & réparation matériel
	ER_PIECES	6133240	Entretien & réparation matériel (pièces)
MAINT	MAINT_U	6133510	Maintenance ville
	MAINT_V	6133520	Maintenance usine
	MAINT_ETAL	6133560	Maintenance Etalonnage
ASSURANCES	ASS_VIE ASS_NONVIE ASS_AUTO ASS_INFO ASS_MARIT		Ces comptes sont en cours de création suite à une restructuration de ce poste en coordination avec la Direction Financière (cf. détails partie 13)

Groupe de natures	Natures	Comptes	Libellé Compte
HONORAIRES	HON_INTER HON_DIVERS		<i>Le compte honoraires sera éclaté pour isoler les honoraires relatifs au personnel intérimaire et les autres honoraires,</i>
ACTE_CONTX	ACTE_CONTX	6136700	<i>Frais d'acte et de contentieux</i>
ETUDE_RECH	RECHERCHES DOC_GENE DOC_TECH FORMATION	6141300 6141500 6141600 6141700	<i>Recherches Documentation générale Documentation technique Formation du personnel</i>
TRANSPORT	TRSPT_PERS TRSPT_ACHT TRSPT_VTE TRSPT_VTEX	61421* 6142800 6142510 6142610 6142614 6142630	<i>Transport du personnel Autres transports (du personnel intérimaire) Transport sur achat Grossisterie Transport sur ventes Transport sur ventes export Frais de port à l'export</i>
VOYAGESDEP	VOY_CC VOY_DG VOY_DAC VOY_DCBDB VOY_DA VOY_DF VOY_DEMP VOY_DSCP VOY_DAPD VOY_FV VOY_DAV VOY_DO VOY_DT VOY_DQ VOY_FIL VOY_DIV	6143110 6143115 6143116 6143117 6143120 6143130 6143140 6143150 6143160 6143161 6143162 6143164 6143170 6143173 6143177 6143180	<i>Voyages et Depla Com Voyage et Depl Dir GI Voyage et Depl Dir audit Voyage et Depl Dir dcbp Voyage Dep Dir Administratif Voyage D.Financiere Voyage et Depl Dir Export Voyage D.Achat Loges Voyage DAPD Voyage & D F de Vte Voyage et Depl D.Adm Voyage & d Dir Operations Voyage et D.Production Voyage Labo de Contr Voyage D. Dev des Fi Voyage et Depl Diver</i>
MISSIONS	MISS_CC MISS_DG MISS_DAC MISS_DCBDB MISS_DEMP MISS_DSCP MISS_DAPD MISS_FV MISS_DAV MISS_DO MISS_DT MISS_DQ MISS_FIL	6143510 6143515 6143516 6143517 6143540 6143550 6143560 6143561 6143562 6143564 6143570 6143573 6143577	<i>Missions Communs Missions Direct Generale Mission D.Audit Mission DCBD Missions Dir Export Mission Achat Logest Mission DAPD Mission F De Vte Vm Mission D.Admi Des V Mission Dir Des Oper Mission Production Mission Labo De Cont Mission Dev Des Fili</i>

Groupe de natures	Natures	Comptes	Libellé Compte
RECEPTIONS	REC_CC	6143610	Receptions Communs
		6143680	Recept Charges Communes
	REC_DG	6143615	Recept Direction Gen
	REC_DAC	6143616	Reception D. Audit
	REC_DCBD	6143617	Reception DCBD
	REC_DA	6143620	Reception Administ/R
	REC_DF	6143630	Reception D.Financie
	REC_DEMP	6143640	Reception Dir Export
	REC_DAPD	6143660	Reception DAPD
	REC_DAV	6143662	Reception Adm.Ventes
	REC_DO	6143664	Recept?Direct?Mark
		6143661	Reception F.Vetes Vm
	REC_DT	6143670	Reception Production
	REC_DQ	6143673	Reception Labo Contr
PUBLICATS	INSERTIONS	6144100	Annonces & insertions
		6144600	Publications
	APPEL OFFRE	6144116	Appels d'offre internationaux
FOIREXPO	FOIREXPO	6144300	Foires et expositions
PRIMPUB	PUBPROPA	6144410	Publicité / propagande
	CELCOMM	6144411	Cellule de communication
CADEAUX	CAD_DAV	6144720	Cadeaux clientèle DAV
	CAD_DIV	6144700	Cadeaux Clientèle
		6144790	Cadeaux clientèle Divers
REL PUB	REL PUB DO	6144810	Relations publiques
		6144861	Relations publiques & Promotion
	REL PUB DAV	6144862	Relations publiques
	REL PUB EX	6144850	Frais d'enregistrement extérieurs
	REL PUB DIV	6144890	Autres charges de publicité
FRAIS POST	FRAIS POST	61451*	Frais postaux
TELEPHONIE	TEL_CC	6145510	Redevance téléphone charges communes
	TEL_VENTES	6145520	Redevance téléphone ventes
	TEL_USINE	6145530	redevance téléphone usine
	TEL_GSM	6145540	Redevance téléphone GSM
	TEL_VMRP	6145560	Abonnement téléphone VM / RP
	TEL_AUTRES	6145580	Autres frais de téléphone
FRAISTELEX	FRAISTELEX	61456*	Frais téléx & télégrammes
COTIS DON	COTIS DON	6146*	Cotisations et Dons
SERV BANC	SERV BANC	6147*	Services bancaires
IMPOT AXES	TXURBEDL_U	6161110	Taxe urbaine et d'édilité usine
	TXURBEDL_V	6161120	Taxe urbaine et d'édilité ville
	PATENTE_U	6161210	Patente usine
	PATENTE_V	6161220	Patente ville
	PRORATA TVA	6161300	Prorata sur TVA
	TAX LOCALES	6161500	Taxes locales
	DRTENR	6167100	Droits d'enregistrement & de timbre
	VIGNETTES	61673*	Vignettes et taxes sur véhicules
	IMP_AUTRES	6167800	Autres impôts & taxes

Groupe de natures	Natures	Comptes	Libellé Compte
CHRGERS	CHRGERS	617*	Charges du personnel
JETONSPR	JETONSPR	6181000	Jetons de présence
PERTCREANC	PERTCREANC	6182000	Pertes sur créances irrécouvrables
DEA	DEA_IM_INC	61928*	DEA immobilisations incorporelles
	DEA_IM_FIN	61922*	DEA immobilisations financières
	DEA_IM_COR	6193*	DEA immobilisations corporelles
	DEA_PRV_ST	61961*	Dotations aux provisions pour dépréciation des stocks
	DEA_PRV_CR	61964*	Dotations aux provisions pour dépréciation des créances

ii. Contenu et Imputation des codes comptables :

L'unité d'œuvre est l'unité « physique » de mesure de l'activité d'un centre d'analyse (ou d'une Business Unit). Sa fonction est de permettre :

- de céder le coût d'un centre à d'autres centres
- d'imputer les charges d'un centre aux différents objets de coût (notamment les produits).

Pour définir les unités d'œuvre, il faudrait que :

- les sections pour lesquelles elles seraient définies aient une activité homogène pour qu'il soit possible de la mesurer moyennant une seule unité
- l'unité d'œuvre traduise le plus fidèlement possible l'activité du centre

Ainsi, pour certaines BU / Directions, nous devons descendre à un niveau plus fin pour définir les unités d'œuvre.

Nous détaillerons dans ce chapitre pour chaque code comptable :

- son contenu
- son imputation : les sections définies en partie A de la conception générale sont proposées pour les imputations des différents codes comptables
- sa clé : la clé sur laquelle se basera l'imputation.

Pour des raisons de présentation, la matrice de passage des charges de la comptabilité générale aux sections analytiques se présentera sous forme de tableau. En effet, nous comptons plus de 190 sections analytiques et plus de 130 natures analytiques.

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
EMBALLAGES	EMB_PERDUS	Sachets, Chiffons et rouleaux	Commun DT	50%
			Commun Logistique	50%
	EMB_PROD	Emballages utilisés en production	Commun DT	100%
	EMB_GROSS	Emballages utilisés en grossisterie	Commun Logistique	100%
EAU	EAU_PROD	Eau utilisée sur le site de production	Commun DT	70%
			Commun DSCP	3%
			Commun DQ	27%
	EAU_CC	Eau utilisée pour les charges communes du siège	Commun Présidence	1.25%
			Commun DG	4.0%
			Commun D. Filiales	0.5%
			Commun DAV	46.25%
			Commun DO	32.75%
			Commun DCBD	1.0%
			Commun DEMP	1.75%
			Commun DA	4.5%
			Commun DAPD	4.0%
			Commun DAC	0.25%
			Commun DF	3.75%
ELEC	ELEC_PROD	Electricité utilisée sur le site de production	Commun DT	90%
			Commun DSCP	3%
			Commun DQ	7%
	ELEC_CC	Electricité pour les charges communes du siège	Même répartition que EAU_CC	
GAZ	GAZ_PROD	Gaz utilisé sur le site de production	Commun DT	50%
			Commun Contrôle Qualité	50%
	GAZ_CC	Gaz utilisé au siège	Même répartition que EAU_CC	
FUEL	FUEL	Fuel pour la chaudière usine, utilisé pour la stérilisation et le chauffage.	Commun DT	100%
OUTILLAGE	OUTI_PROD	Outillage de production	Commun DT	100%
	OUTI_LABO	Outillage de laboratoire	Commun Contrôle Qualité	100%
	OUTI_DIV	Outillage divers utilisés en grossisterie	Commun DAV	100%
CARBURANT	CARB_LOG	Carburant achats logistique DAV	Approvisionnement Cooper	100%
	CARB_GROSS	Carburant ventes logistique DAV	Livraison Cooper	100%
	CARB_PROD	Carburant consommé pour la production (transport et coursiers)	Commun DT	68.5%
			Commun DSCP	10.9%
			Commun DQ	20.6%
	CARB_CC	Carburant – charges communes	Commun Présidence	50%
Commun DG			50%	

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
FRN_BUREAU	FRN_BUR	Fournitures de bureau	Commun Présidence	0.7%
			Commun DG	2.3%
			Commun D. Filiales	0.3%
			Commun DAV	27.0%
			Commun DO	19.1%
			Commun DCBD	0.6%
			Commun DEMP	1.0%
			Commun DA	2.6%
			Commun DAPD	2.4%
			Commun DAC	0.1%
			Commun DF	2.2%
			Commun DT	27.2%
			Commun DSCP	8.2%
			Commun DQ	6.3%
	FRN_INFO	Fournitures de bureau informatiques	Commun Présidence	1,6%
			Commun DG	6,6%
			Commun D. Filiales	0,8%
			Commun DAV	19,4%
			Commun DO	11,6%
			Commun DCBD	1,9%
			Commun DEMP	3,1%
			Commun DA	8,5%
Commun DAPD			5,8%	
Commun DAC			0,8%	
Commun DF	9,7%			
Commun DT	7,8%			
Commun DSCP	8,1%			
Commun DQ	14,3%			
TRVX_PREST	TRVX_PREST	Achat de travaux, d'études et de prestations de services	Commun DG	100%
LOCATION	LOC_MAT	Location matériel & outillage	Commun DT	100%
	LOC_TRS_M	Véhicules de transport marchandises	Livraison Cooper	100%
	LOC_TRS_P	Loc. matériel de transport du personnel usine	Même répartition que CARB_PROD	
	LOC_DIV	Loyers versés pour les bureaux délocalisés (Marrakech, Agadir, Rabat et Meknès)	Communes DO	100%

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
REDEV_CB	REDEV_CB	Redevances de crédit bail des véhicules de fonction	Commun Présidence	1/24
			Commun DG	2/24
			Commun D. Filiales	1/24
			Commun DAV	2/24
			Commun DO	3/24
			Commun DCBD	1/24
			Commun DEMP	1/24
			Commun DA	2/24
			Commun DAPD	1/24
			Commun DAC	1/24
			Commun DF	2/24
			Commun DT	2/24
			Commun DSCP	2/24
Commun DQ	3/24			
ER_BAT	ER_BAT_DIV	Entretien et réparation bâtiments divers	Commun Présidence	50%
	ER_BAT_U	Entretien et réparation bâtiments usine	Commun DG	50%
			Commun DT	65.3%
			Commun DSCP	19.6%
	Commun DQ	15.1%		
ER_BAT_V	Entretien et réparation bâtiments ville	Même répartition que EAU_CC		
ER_BAT_CC	Entretien et réparation bâtiments charges communes	Même répartition que FRN_BUR		
ER_AUTO	ER_AUTO_U	Entretien et réparation parc automobile usine	Commun DT	33%
			Commun DSCP	26%
			Commun DQ	41%
	ER_AUTO_V	Entretien et réparation parc automobile ville	Commun Présidence	1/17
			Commun DG	2/17
			Commun DAV	2/17
			Commun DF	2/17
			Commun DEMP	1/17
			Commun DAPD	1/17
			Commun DO	3/17
			Commun DAC	1/17
			Commun DCBD	1/17
			Commun DA	2/17
	Commun D. Filiales	1/17		
	ER_AUTO_PK	Frais de parking (usine et ville)	Même répartition que REDEV_CB	
ER_MAT	ER_MAT	Entretien et réparation de matériel	Commun DAV	100%
	ER_PIECES	Entretien et réparation de pièces	Commun DT	100%

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
MAINT	MAINT_U	Contrats de maintenance photocopieurs, imprimantes, etc.	Commun DT	1/3
			Commun DSCP	1/3
			Commun DQ	1/3
	MAINT_V	Maintenance ville (contrats de maintenance informatique concernant toutes les directions)	Même répartition que FRN_INFO	
	MAINT_ETAL	Certifications balances, étalonnages, etc.	Commun Contrôle Qualité	100%
ASSURANCE	ASS_VIE	L'assurance vie regroupe : <ul style="list-style-type: none"> - la retraite - l'individuelle accidents - le groupe prévoyance - l'accident de travail 	Même répartition que FRN_BUR	
	ASS_NONVIE	L'assurance non vie regroupe : <ul style="list-style-type: none"> - les pertes d'exploitation - la responsabilité civile - la multirisques industrielle - l'assurance vol 	Même répartition que FRN_BUR	
	ASS_AUTO	Assurance automobile	Même répartition que REDEV_CB	
	ASS_INFO	Assurance tous risques informatiques	Même répartition que FRN_INFO	
	ASS_MARIT	Assurance facultés maritimes (pour l'import / export)	Commun DEMP	100%
HONORAIRES	HON_INTER	Honoraires personnels intérimaires	Commun DAV	31.7%
			Commun DO	1%
			Commun DA	0.5%
			Commun DT	23.1%
			Commun DQ	37.2%
	Commun DSCP	6.5%		
	HON_DIVERS	Autres honoraires	Même répartition que FRN_BUR	
ACT_CONTX	ACT_CONTX	Frais d'acte et de contentieux (Avocats & frais de justice)	Commun DAV	80%
			Commun DO	10%
			Commun DEMP	10%
ETUDE_RECH	RECHERCHES	Essentiellement l'abonnement IMS	Commun D. Marketing	50%
			Commun DPM	25%
			Commun Marketing	25%
	DOC_GENE	Documentation générale	Commun DO	50%
	DOC_TECH	Documentation Technique	Commun Présidence	50%
	FORMATION	Formation	Même répartition que MAINT_U	
			Même répartition que FRN_BUR	

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
TRANSPORT	TRSPT_PERS	Transport de personnel	Même répartition que la masse salariale	
	TRSPT_ACHT	Transport sur achat	Approvisionnement Tiers	100%
	TRSPT_VTE	Transport sur ventes	Livraison Tiers	100%
	TRSPT_VTEX	Transport sur ventes Export	Export	100%
VOYAGESDEP	VOY_CC	Voyages et Déplacements Charges Communes	Commun Présidence	100%
	VOY_DG	Voyages et Déplacements DG	Commun DG	100%
	VOY_DAC	Voyages et Déplacements DAC	Commun DAC	100%
	VOY_DCBD	Voyages et Déplacements DCBD	Commun DCBD	100%
	VOY_DA	Voyages et Déplacements DA	Commun DA	100%
	VOY_DF	Voyages et Déplacements DF	Commun DF	100%
	VOY_DEMP	Voyages et Déplacements Demp	Commun Demp	100%
	VOY_DSCP	Voyages et Déplacements DSCP	Commun DSCP	100%
	VOY_DAPD	Voyages et Déplacements DAPD	Commun DAPD	100%
	VOY_FV	Voyages et Déplacements Force de Vente	DO / Cellule Oncologie & Hospitalière	4%
			DO / Commun DPM	9%
			DO / Réseau 1	19%
			DO / Réseau 2	15%
			DO / Réseau 3	17%
			DO / Réseau 4	6%
			DO / Réseau 5	13%
			DO / Réseau 6	1%
			DO / Réseau 7	1%
			DO / Réseau 8	1%
	DO / Commun PP	14%		
VOY_DAV	Voyages et Déplacements DAV	Commun DAV	100%	
VOY_DO	Voyages et Déplacements DO	Commun DO	100%	
VOY_DT	Voyages et Déplacements DT	Commun DT	100%	
VOY_DQ	Voyages et Déplacements DQ	Commun DQ	100%	
VOY_FIL	Voyages et Déplacements D. Filiales	Commun D. Filiales	100%	
VOY_DIV	Voyages et Déplacements Divers	Commun SI	100%	

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
MISSIONS	MISS_CC	Missions Charges Communes	Commun Présidence	100%
	MISS_DG	Missions DG	Commun DG	100%
	MISS_DAC	Missions DAC	Commun DAC	100%
	MISS_DCBD	Missions DCBD	Commun DCBD	100%
	MISS_DEMP	Missions DEMP	Commun DEMP	100%
	MISS_DSCP	Missions DSCP	Commun DSCP	100%
	MISS_DAPD	Missions DAPD	Commun DAPD	100%
	MISS_FV	Missions Force de vente	DO / Cellule Oncologie & Hospitalière	41%
			DO / Commun DPM	11%
			DO / Réseau 1	13%
			DO / Réseau 2	2%
			DO / Réseau 3	7%
			DO / Réseau 4	1%
			DO / Réseau 5	1%
			DO / Réseau 6	1%
			DO / Réseau 7	17%
			DO / Réseau 8	2%
	DO / Commun PP	4%		
	MISS_DAV	Missions DAV	Commun DAV	100%
	MISS_DO	Missions DO	Commun DO	100%
MISS_DT	Missions DT	Commun DT	100%	
MISS_DQ	Missions DQ	Commun DQ	100%	
MISS_FIL	Missions D. Filiales	Commun D. Filiales	100%	
RECEPTIONS	REC_CC	Réceptions Charges communes	Commun Présidence	100%
	REC_DG	Réceptions DG	Commun DG	100%
	REC_DAC	Réceptions DAC	Commun DAC	100%
	REC_DCBD	Réceptions DCBD	Commun DCBD	100%
	REC_DA	Réceptions DA	Commun DA	100%
	REC_DF	Réceptions DF	Commun DF	100%
	REC_DEMP	Réceptions DEMP	Commun DEMP	100%
	REC_DAPD	Réceptions DAPD	Commun DAPD	100%
	REC_DAV	Réceptions DAV	Commun DAV	100%
	REC_DO	Réceptions DO	Commun DO	100%
	REC_DT	Réceptions DT	Commun DT	100%
	REC_DQ	Réceptions DQ	Commun DQ	100%
	PUBLICATS	INSERTIONS	Insertions publicitaires	Commun Présidence
APPELOFFRE		Appels d'Offres internationaux	Commun DEMP	100%
FOIREXPO	FOIREXPO	Foires et expositions	Commun DAV	50%
			Commun DO	50%

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé	
CADEAUX	CAD_DAV	Cadeaux clientèle DAV	Commun DAV	100%	
	CAD_DIV	Cadeaux clientèle Divers	Commun Présidence	100%	
RELPUB	RELPUB_DO	Relations publiques DO	Commun DO	100%	
	RELPUB_DAV	Relations publiques DAV	Commun DAV	100%	
	RELPUB_DIV	Relations publiques Divers	Commun Présidence	100%	
FRAISPOST	FRAISPOST	Frais postaux	Commun DAV	50%	
			Commun DO	50%	
TELEPHONIE	TEL_CC	Téléphonie Charges Communes	Commun Présidence	50%	
	TEL_VENTES	Téléphonie ventes	Commun DG	50%	
	TEL_USINE	Téléphonie usine	DAV / Téléphonistes	100%	
	TEL_GSM	Téléphonie GSM	Même répartition que ER_BAT_U	Commun Présidence	6.8%
			Commun DG	19.8%	
			Commun D. Filiales	0.1%	
			Commun DAV	18.1%	
			Commun DO	37.0%	
			Commun DCBD	0.3%	
			Commun DEMP	1.7%	
			Commun DA	1.3%	
			Commun DAPD	4.2%	
			Commun DAC	0.1%	
			Commun DF	1.3%	
			Commun DT	4.8%	
Commun DQ			3.3%		
Commun DSCP	1.1%				
TEL_VMRP	Téléphonie VM / RP	Commun DO	100%		
TEL_AUTRES	Autre téléphonie	Commun DCBD	100%		
FRAISTELEX	FRAISTELEX	Frais de téléc et de télégrammes	Même répartition que FRN_BUR		
COTISDONS	COTISDONS	Cotisations et dons	Commun Présidence	100%	
SERVBANC	SERVBANC	Services bancaires	Répartition à parts égales sur toutes les entités		
IMPOTAXES	TXURBEDL_U	Taxe urbaine et d'édilité usine	Répartition à parts égales sur les entités usine		
	TXURBEDL_V	Taxe urbaine et d'édilité ville	Répartition à parts égales sur les entités siège		
	PATENTE_U	Patente usine	Même répartition que TXURBEDL_U		
	PATENTE_V	Patente ville	Même répartition que TXURBEDL_V		
	PRORATATVA	Prorata sur TVA	Même répartition que SERVBANC		
	TAXLOCALES	Taxes locales	Même répartition que SERVBANC		
	DRTENR	Droits d'enregistrement	Même répartition que CARB_CC		
	VIGNETTES	Vignettes	Même répartition que REDEV_CB		
	IMP_AUTRES	Autres impôts	Même répartition que SERVBANC		

Groupe de natures	Natures analytiques	Contenu	Imputation	Clé
CHRGERS	CHRGERS	Cette rubrique impactera les sections analytiques via une interface avec AGIRH pour pouvoir imputer les charges du personnel sur chacune des sections définies	Toutes les sections (sauf les sections machines de la DT pour lesquelles il y'a le plus souvent roulement du personnel et donc pas d'affectation définitive)	100%
JETONSPR	JETONSPR	Jetons de présence	Commun Présidence	100%
PERTCREANC	PERTCREANC	Pertes sur créances irrécouvrables	Commun DEMP	69.1%
			Commun DAV	18.9%
			Commun DO	12.0%
DEA	DEA_IM_INC	DEA des immobilisations incorporelles	Même répartition que SERVBANC	
	DEA_IM_FIN	DEA des immobilisations financières	Même répartition que CARB_CC	
	DEA_IM_COR	DEA des immobilisations corporelles	Les sections concernées seront alimentées directement par le logiciel de gestion des immobilisations : ABEL	
	DEA_PROV_CR	DEA pour dépréciation des créances	Même répartition que PERTCREANC	
	DEA_PROV_ST	DEA pour dépréciation des stocks	Commun DAV	15.8%
Commun DSCP			84.2%	

Le détail et les justifications des répartitions sont donnés en annexe.

4. Valorisation des stocks

Conformément au Code Général de Normalisation comptable, les stocks sont enregistrés :

- à leur coût d'acquisition pour les bien acquis à titre onéreux (matières premières, articles de conditionnement, produits finis importés) ;
- à leur coût de production pour les biens produits par l'entreprise (produits finis fabriqués et produits façonnés)

Ces coûts sont déterminés :

- lorsque leur composition est élémentaire, directement à partir des documents de base (factures, ...) pour les coûts d'acquisition notamment ;
- lorsque leur composition est complexe, à l'aide de la comptabilité analytique pour les coûts de production notamment, ou à défaut, à partir de méthodes, et de calculs permettant une approximation satisfaisante.

Ils sont calculés :

- article par article, objet par objet, unité par unité en ce qui concerne les biens identifiables et individualisés ;
- par catégorie homogène en ce qui concerne les biens interchangeables et non individualisés dans le système comptable.

a. Coût d'acquisition des biens acquis en stock

Le coût d'acquisition des matières premières et des produits finis importés est composé :

- du prix d'achat facturé
 - ✓ augmenté des droits de douane et autres impôts et taxes non récupérables
 - ✓ diminué des taxes légalement récupérables telles que la TVA déductible ainsi que les réductions commerciales obtenues (rabais, remises, ristournes)
- des charges accessoires engagées qui sont essentiellement les charges directes sur achats et approvisionnement telles que :

- ✓ frais de transport
- ✓ frais de transit
- ✓ commissions et courtages
- ✓ frais de réception
- ✓ assurances transport

Nous excluons du coût d'acquisition :

- ✓ les taxes légalement récupérables ;
- ✓ les frais généraux d'approvisionnement et les frais de stockage ;
- ✓ les pertes et gaspillages accidentels ainsi que les charges financières ;
- ✓ les coûts liés à une sous activité notable observée au niveau charges fixes unitaires.

b. Coût de production des biens produits par l'entreprise

Le coût d'acquisition des matières premières et des produits finis importés est composé de :

- i. du coût d'acquisition des matières et fournitures utilisées pour la production de l'élément
- ii. des charges directes de production telles les charges de personnel, les services extérieurs, les amortissements, etc. ;
- iii. des charges indirectes de production ; dans la mesure où il est possible de les rattacher raisonnablement à la production de l'élément ; qui ont été engagés pour amener les produits à l'endroit et dans l'état où ils se trouvent.

Toutefois, sont nous éliminerons du coût de production :

- ✓ les frais d'administration générale de l'entreprise ;
- ✓ les frais de stockage des produits ;

- ✓ les frais de recherche et développement ;
- ✓ les charges financières ;
- ✓ les pertes et gaspillages accidentels ou exceptionnels ;
- ✓ la quote-part supplémentaire de charges fixes unitaires résultant d'une sous activité caractérisée de l'entreprise par rapport à une capacité normale de production préétablie en fonction des caractéristiques techniques de l'équipement et économiques de l'entreprise ;
- ✓ les charges de distribution.

c. Valorisation du stock matières premières / Produits Finis Importés

Les stocks de matières premières et de produits finis importés seront valorisés au coût moyen pondéré après chaque entrée.

Le coût d'entrée du stock à une date considérée est égal au coût du stock au début de l'exercice, assimilé à une entrée :

- majoré du coût d'entrée des achats depuis le début de l'exercice ;
- diminué du coût des "sorties" (consommations) depuis le début de l'exercice.

Le coût unitaire de sortie est égal au quotient des valeurs entrées par les quantités entrées.

Ce calcul est opéré à chaque nouvelle entrée ; le coût unitaire ainsi déterminé étant utilisé pour valoriser les sorties jusqu'à l'entrée suivante.

Le coût unitaire d'entrée du stock final, à l'inventaire, est ainsi celui qui a été obtenu après la dernière entrée, à l'aide des calculs précédents.

Dans le cas particulier d'un stock nul observé à la date de la dernière entrée, le coût moyen pondéré est égal au coût unitaire de cette dernière entrée.

FICHE DE COUT MP / PFI

	Matière M		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
Prix d'achat HT			
Droits de Douane			
Frais de Transit			
Frais de Transport			
COUT D'ACQUISITION MP M			

d. Valorisation du stock Produits Finis Fabriqués

Les stocks de produits finis fabriqués seront valorisés au coût moyen pondéré de l'exercice. C'est-à-dire que la valorisation se fera à chaque fin d'année et pas à chaque entrée.

FICHE DE COUT PFF INJECTABLE

	Produit PFF Injectable		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
MATIERES PREMIERES			
Coût Matières Premières			
Coût Articles de Conditionnement			
CONTRÔLE / ASSURANCE QUALITE			
CONTRÔLE QUALITE			
LABORATOIRE PHYSICO-CHIMIQUE			
Analyses MP, AC			
Analyses PFF			
Analyses de stabilité			
LABORATOIRE MICROBIOLOGIQUE			
Analyses microbiologique			
ASSURANCE QUALITE			
Prélèvement			
Surveillance produits			
PROCESS DE PRODUCTION			
GESTION MATIERES			
Centrale de Pesée			
FABRICATION			
<i>Atelier de fabrication injectables</i>			
<i>Machine : BOSCH</i>			
<i>Machine : Autoclave LEQUEUX</i>			
<i>Machine : Cuve de Fabrication</i>			
<i>Machine : Cuve de stockage</i>			
<i>Machine : Filux Laminaire</i>			
<i>Machine : Cuve de stockage</i>			
CONDITIONNEMENT			
<i>Atelier de conditionnement injectables</i>			
<i>Atelier de mirage</i>			
<i>Atelier étiquetage et mise en étui</i>			
<i>Machine : CAPSULIT</i>			
<i>Machine : VISIOMAT</i>			
<i>Machine : PILOT</i>			
<i>Machine : ROTA</i>			
ADMINISTRATION USINE			
TOTAL			

FICHE DE COUT PFF SOLIDE

	Produit PFF Solide		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
MATIERES PREMIERES			
Coût Matières Premières			
Coût Articles de Conditionnement			
CONTRÔLE / ASSURANCE QUALITE			
CONTRÔLE QUALITE			
LABORATOIRE PHYSICO-CHIMIQUE			
Analyses MP, AC			
Analyses PFF			
Analyses de stabilité			
LABORATOIRE MICROBIOLOGIQUE			
Analyses microbiologique			
ASSURANCE QUALITE			
Prélèvement			
Surveillance produits			
PROCESS DE PRODUCTION			
GESTION MATIERES			
Centrale de Pesée			
FABRICATION			
<i>Atelier de fabrication solides</i>			
<i>Machine : BOHLE</i>			
<i>Machine : Colette IMH 450</i>			
<i>Machine : Colette MP20</i>			
<i>Machine : Colette MP90</i>			
<i>Machine : Colette MP150</i>			
<i>Machine : Colette Ultima</i>			
MISE EN FORME GALENIQUE			
<i>Atelier de mise en forme galénique solides</i>			
<i>Machine : Accelacota 150</i>			
<i>Machine : Killian RTS 20</i>			
<i>Machine : Killian T200</i>			
<i>Machine : Zanasi Plus 85 E</i>			
<i>Machine : Macophar CD 40</i>			
<i>Machine : Pharma Press</i>			
CONDITIONNEMENT			
<i>Atelier de conditionnement solides</i>			
<i>Atelier d'inspection visuelle</i>			
<i>Machine : Noak (1 à 3)</i>			
<i>Machine : Volpack (1 et 2)</i>			
<i>Machine : Jet Pack</i>			
<i>Machine : King</i>			
<i>Machine : Uhlmann</i>			
<i>Machine : Winpack</i>			
<i>Machine : CAM</i>			
<i>Machine : Blister Checker Erweka</i>			
ADMINISTRATION USINE			
TOTAL			

FICHE DE COUT PFF LIQUIDE

	Produit PFF Liquide		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
MATIERES PREMIERES			
Coût Matières Premières			
Coût Articles de Conditionnement			
CONTRÔLE / ASSURNACE QUALITE			
CONTRÔLE QUALITE			
LABORATOIRE PHYSICO-CHIMIQUE			
Analyses MP, AC			
Analyses PFF			
Analyses de stabilité			
LABORATOIRE MICROBIOLOGIQUE			
Analyses microbiologique			
ASSURANCE QUALITE			
Prélèvement			
Surveillance produits			
PROCESS DE PRODUCTION			
GESTION MATIERES			
Centrale de Pesée			
FABRICATION			
<i>Atelier de fabrication liquides</i>			
<i>Machine : Cuves de stockage 3000 A</i>			
<i>Machine : Cuves de stockage 3000 B</i>			
<i>Machine : Cuve mobile 500</i>			
<i>Machine : Mélangeur Friginox 3000</i>			
<i>Machine : Mélangeur ALM 500</i>			
<i>Machine : Mélangeur Olsa 1000</i>			
<i>Machine : Mélangeur Olsa 2000</i>			
CONDITIONNEMENT			
<i>Atelier de conditionnement liquides</i>			
<i>Machine : Ancienne MOM</i>			
<i>Machine : Ligne IMA</i>			
<i>Machine : Ligne MOM</i>			
<i>Machine : Anrep</i>			
ADMINISTRATION USINE			
TOTAL			

FICHE DE COUT PFF PATEUX

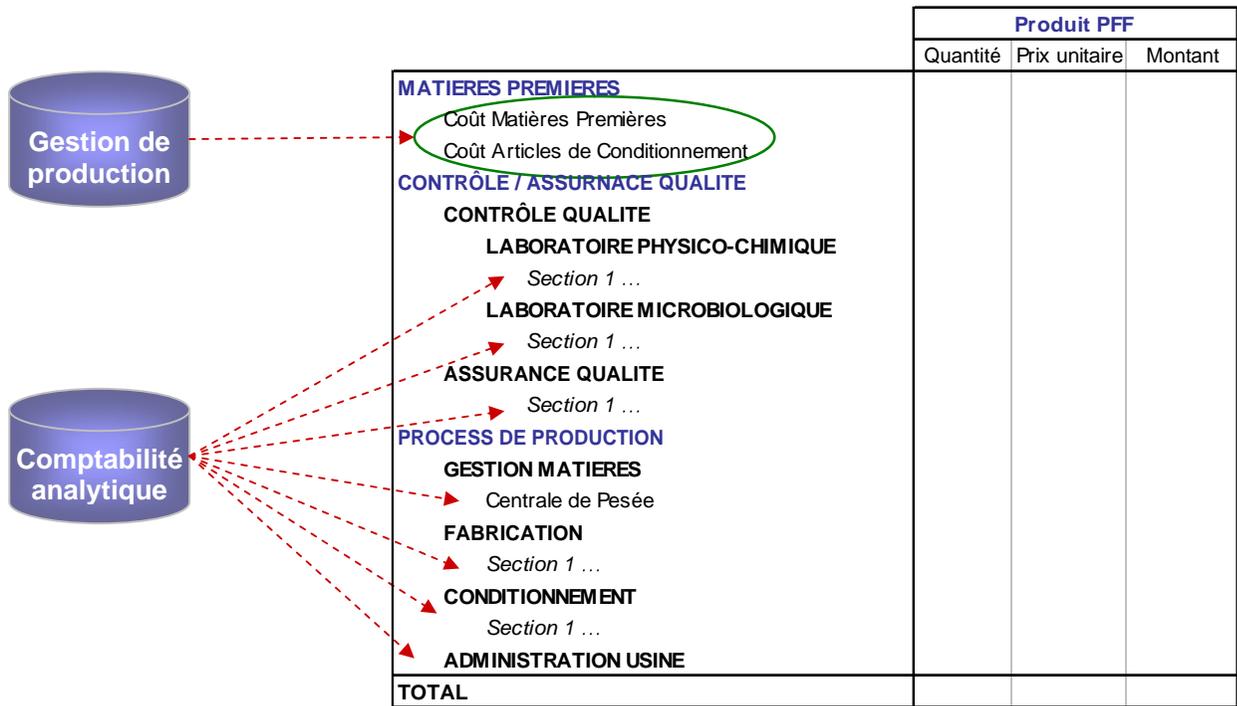
	Produit PFF Pâteux		
	Quantité	Prix unitaire	Montant
MATIERES PREMIERES			
Coût Matières Premières			
Coût Articles de Conditionnement			
CONTRÔLE / ASSURANCE QUALITE			
CONTRÔLE QUALITE			
LABORATOIRE PHYSICO-CHEMIQUE			
Analyses MP, AC			
Analyses PFF			
Analyses de stabilité			
LABORATOIRE MICROBIOLOGIQUE			
Analyses microbiologique			
ASSURANCE QUALITE			
Prélèvement			
Surveillance produits			
PROCESS DE PRODUCTION			
GESTION MATIERES			
Centrale de Pesée			
FABRICATION			
<i>Atelier de fabrication pâteux</i>			
<i>Machine : Atepiq</i>			
<i>Machine : Brogli</i>			
<i>Machine : Cuve Olsa 90</i>			
<i>Machine : Cuve Olsa 216</i>			
<i>Machine : Terlet</i>			
CONDITIONNEMENT			
<i>Atelier de conditionnement pâteux</i>			
<i>Machine : Comadis</i>			
<i>Machine : Sarong 1</i>			
<i>Machine : Sarong 2</i>			
ADMINISTRATION USINE			
TOTAL			

Alimentation des fiches de coûts

Toutes ces fiches seront alimentées automatiquement par les différents modules de l'ERP essentiellement :

- le module de gestion de production
- le module de comptabilité analytique.

Bien entendu, en environnement ERP, tous les modules interagissent automatiquement. Par exemple, une production de l'usine donne lieu à une écriture de stock et transfère les données nécessaires à l'approvisionnement, aux achats, et au module vente.



CONCLUSION

A l'issue de ce travail, nous terminons une phase majeure pour la mise en place effective de la comptabilité analytique à Cooper Maroc.

La profonde réflexion menée autour de ce projet est une expérience riche en leçons, nous avons pu repenser le découpage de l'entreprise pour en mesurer les performances et la rentabilité qui peut être analysée selon plusieurs optiques. La rentabilité peut être globale ou partielle, nous pourrions à l'issue de la mise en place de la comptabilité analytique analyser la rentabilité selon les axes que nous avons définis ; à savoir la rentabilité par produit, par client ou par BU. A partir de là, la prise de décision sera basée sur des éléments chiffrés et pertinents pour justifier toute orientation de l'entreprise.

La prochaine étape pour la mise en place de la comptabilité analytique consiste à paramétrer le Système d'Information, et à préparer les interfaces avec les modules extra ERP afin que la comptabilité analytique puisse puiser ses données à la source et sans retraitements supplémentaires.

Une étape de stabilisation estimée à trois mois devra être cependant prévue afin de vérifier les outputs du système et de former les éventuels utilisateurs.

A Cooper Maroc, la mise en place de la comptabilité analytique est considérée comme la première pierre servant à bâtir un solide système de contrôle de gestion qui sera parallèlement complété par un module de comptabilité budgétaire.

ANNEXE : Clés de répartition

Nous ne détaillerons dans cette annexe que les postes dont la répartition n'est pas évidente, ou a nécessité des études supplémentaires.

a. Répartition Eau / Electricité

L'eau de production est l'eau consommée à l'usine. Elle comprend l'eau utilisée pour les besoins de la production, l'eau utilisée par le personnel de l'usine et l'eau utilisée pour le nettoyage.

D'après l'analyse des factures, la consommation de l'eau pour les besoins purs de la production à 60% et pour les besoins du laboratoire de contrôle qualité à 20% de la consommation totale de l'usine. Les 20% restants seront imputés sur les différentes sections communes au pro rata des effectifs.

Nature	Section	Besoins propres	Besoins communs	Total Ratio
EAU_PROD	Commun DT	60%	10%	70%
	Commun DSCP	-	3%	3%
	Commun DQ	20%	7%	27%

L'eau – charges communes est l'eau consommée au siège. Elle sera répartie sur l'ensemble des sections communes des directions au pro rata du nombre de personnes. Le ratio proposé se basera sur les effectifs à fin août 07. Il pourra varier en fonction des recrutements mais ne sera mis à jour dans le système qu'une fois par semestre (les variations n'étant pas très significatives)

L'électricité de production est l'électricité utilisée à l'usine. Elle est utilisée pour :

- o la production (consommation des machines, etc.)
- o la consommation générale des locaux (ordinateurs, bureaux, éclairage, etc.)

Après analyse des factures, nous pouvons estimer la consommation des sections opérationnelles (les départements de production de la DT) à 80% de la consommation totale d'énergie. Les 20% restants seront imputés sur les sections auxiliaires au pro rata des effectifs.

Imputation : L'électricité sera imputée de la manière suivante :

Nature	Section	Besoins propres	Besoins communs	Total Ratio
ELEC_PROD	Commun DT	80%	10%	90%
	Commun DSCP	-	3%	3%
	Commun DQ	-	7%	7%

L'électricité – Charges communes représente l'électricité consommée au siège. Elle pourrait être imputée sur les sections communes des différentes entités en fonction de la superficie occupée par chacune d'entre elles ou en fonction des effectifs.

Etant donné qu'il est difficile de calculer exactement la superficie occupée par chaque entité du siège, nous retiendrons le choix de la répartition en fonction des effectifs.

Imputation : L'électricité – charges communes sera imputée sur les sections communes des directions du siège en fonction des effectifs.

b. Répartition du carburant de production

Le carburant de Production est le carburant utilisé par les coursiers et surtout, par les véhicules de transport de l'usine. Il sera donc imputé sur les sections communes des directions de l'usine au prorata du nombre de personnes transportées.

c. Répartition des fournitures de bureau informatiques

Les fournitures de bureau sont essentiellement les consommables bureautiques et les imprimés.

Imputation : sur les sections communes des directions au pro rata du nombre de personnes.

Les fournitures de bureau informatiques sont composées essentiellement des achats de toners et de consommables informatiques.

Imputation : sur les sections communes de toutes les directions au pro rata du nombre de PC.

Remarque : Il est à noter que les Serveurs, les PC spécifiques à la salle informatique et les PC communs (salle de réunion et commun usine) n'ont pas été pris en compte lors de l'élaboration de ce ratio.

d. Répartition des redevances crédit bail

En comptabilité analytique, on les regroupera dans la même nature analytique pour les répartir sur les sections qui en bénéficient au pro rata du nombre de véhicules de fonction par entité, ce qui donne les ratios cités plus haut.

e. Répartition de l'entretien & réparation du parc automobile usine

Ce poste regroupe tous les travaux d'entretien et de réparation du parc automobile de l'usine, qu'il s'agisse des véhicules de fonction ou des véhicules de transport du personnel.

Imputation : sur les sections communes des directions de l'usine en fonction du nombre de véhicules. Pour les véhicules de transport, un ratio sera déterminé en fonction du nombre de personnes transportées.

Direction	Véhicules de Transport	Véhicules de fonction	Total	Ratio
DT	1	2	3	33%
DQ	0.7	3	3.7	41%
DSCP	0.3	2	2.3	26%

f. Répartition de la maintenance ville

Plus de 85% des charges relatives à la maintenance ville correspondent à des contrats de maintenance informatiques et de téléphonie (GFI, NT SOFT, XEROX et SIEMENS). Or ces charges ne sont pas imputables aux seules entités du siège mais à toutes les entités de Cooper Maroc.

Imputation : au pro rata du nombre d'ordinateurs sur les sections communes de toutes les directions de Cooper.

Sources bibliographiques

Ouvrages de référence :

- **Les balances commerciales** de l'Office des Changes (2004)
- **Documents** du Ministère du Commerce Extérieur
- **IMS health (2006 / 2007)**
- **Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion**, A. Bendriouch – Editions COGEFOS (2005)
- **Code Général de la Normalisation Comptable (CGNC)**
- **Contrôle de gestion**, G. Dumas & D. Larue – Editions LITEC 2002
- **La comptabilité de gestion**, B. Doriath – Editions DUNOD
- **Contrôle de gestion DECF**, C. ALAZARD & S. SEPARI – Editions DUNOD
- **Comptabilité analytique décisionnelle**, R. BOUTI – Editions Collection Expertise

Cours :

- Cours Mastère Spécialisé en Contrôle de Gestion – ISCAE 2006-2007

Sites web :

- www.crefige.dauphine.fr
- www.amip.ma
- www.coopermaroc.com

Ce document à été crée avec Win2pdf disponible à <http://www.win2pdf.com/fr>
La version non enregistrée de Win2pdf est uniquement pour évaluation ou à usage non commercial.