



THESE PROFESSIONNELLE - CONTROLE DE GESTION

***La Conception d'une Comptabilité Analytique dans une
Entreprise Intégrée: Textile et Habillement***

Groupe Filali

Auteur : M. DOUADI YOUNES



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur Boumessmar, Professeur à L'Ecole Supérieure du Commerce et de l'Administration pour son assistance tout au long de notre recherche et qui nous a permis de réaliser ce travail concret, répondant à nos attentes en matière de gestion.

Mes remerciements s'adressent également à la Directrice Financière de la Société CHARAFTEX qui m'a été d'une aide considérable et qui a mis à ma disposition toutes les informations nécessaires à la réalisation de ce projet.

Je remercie, de même, Monsieur MOUAFFAK, Directeur des Etudes du « Cycle Spécialisé de Contrôle de Gestion » qui n'a jamais épargné d'effort pour me fournir son aide précieuse tout au long de la période de formation jusqu'à l'achèvement de ce rapport.

Je n'oublie pas de remercier également tous les intervenants qui ont animé les séminaires de ce cycle et qui nous ont permis d'approfondir nos connaissances et notre formation en matière de contrôle de gestion.

Enfin un grand remerciement à ma chère femme, pour son soutien et son sacrifice toute au long de la formation, je tiens par ce travail à lui rendre hommage, et signe sincère de respect et de reconnaissance.

Merci

PLAN SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Présentation du secteur d'activité : Textile Au Maroc.

Partie 1 : ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE.

I-1 Présentation de L'entreprise.

I-2 L'organisation de la société.

I-3 Système d'information.

3.1 Système d'information et de gestion.

3.2 Prise de connaissance du système d'information et de gestion.

3.3 Les limites du système de gestion et d'information actuel.

I-4 Système de gestion et d'organisation d'information cible.

I-5 Les objectifs assignés à la future comptabilité analytique.

Partie 2 : PROJET DE CONCEPTION D UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE.

II-1. Méthode de calcul et analyse des coûts proposée : coûts complets

II-2. Conception de la comptabilité analytique :

2.1 Découpage analytique.

2.2 Les charges de la comptabilité analytique.

2.3 Les unités d'oeuvres.

2.4 Synthèse des outputs de la comptabilité analytique.

Conclusion

INTRODUCTION GENERALE

Le secteur du textile et des vêtements est entré depuis le 1er janvier 2005 dans une nouvelle ère. En effet, le système des quotas a été aboli à cette date.

Le système de quotas avait pour objectif principal de contenir les exportations de vêtements et de textiles d'un nombre important de pays producteurs vers les plus grands marchés du Monde, notamment les Etats-Unis et l'Union Européenne.

Dans le cadre de l'Uruguay Round (cycle de négociations commerciales mondiales menées de 1986 à 1994) et suite à une décision prise il y a dix ans, plus aucun quota n'existe entre les pays membres de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Le secteur textile génère un commerce de plus de 395 milliards de dollars par an (plus de 7% du commerce mondial).

Il emploie plus de 40 millions de personnes dans le monde, principalement dans les pays du Sud. Le secteur textile génère un commerce de plus de 395 milliards de dollars par an (plus de 7% du commerce mondial).

La levée des QUOTAS avait plusieurs impacts parmi eux nous citons :

- Bouleversement des exportations
- Inondation des marchés par les produits chinois grâce à leur main d'œuvre bon marché, aux faibles coûts de production, aux économies d'échelles réalisées et aux investissements massifs effectués dans le secteur

Des études ont été réalisées par La Banque Mondiale estiment que 50% des exportations mondiales de vêtements viendront de Chine en 2010, alors que cette part n'est aujourd'hui que d'un quart.

TEXTILE MAROCAIN

L'économie marocaine se caractérise surtout par une dépendance excessive du secteur agricole qui dépend lui-même de la clémence du climat.

De plus, ce secteur emploie 46% de la population et apporte 15% du PIB de pays. C'est pourquoi il est difficile de maintenir une croissance suffisante et soutenue dans le temps, pour créer des emplois et combattre la pauvreté.

La priorité du gouvernement est de développer un tissu industriel, même à partir de l'agriculture (agro-industrie) afin de contrebalancer le poids de ce secteur et de diversifier l'économie. Ce programme a débuté dès la mise en place, en 1983, du plan d'ajustement structurel.

Conception d'une comptabilité analytique

Au Maroc, le secteur du textile et de la confection constitue l'un des piliers fondamentaux de la transformation industrielle :

- Premier employeur du pays : 210 000 travailleurs en 2001 soit 40% de la main d'oeuvre industrielle
- Près de 1814 entreprises dont la production a atteint en 2001. 3,4 millions d'Euros dont 81% destinée à l'exportation

Le secteur est passé, en l'an 2000, à une organisation par filière :

- Chaîne et Trame
- Maille
- Jean & Sportwear
- Textile de Maison

Et ce dans un but stratégique qui témoigne de la volonté de mettre à profit les synergies du secteur (tableau 1).

Tableau 1: Repartition par filière

Année 2000	MAILLE	CHAÎNE ET TRAME	JEAN & SPORTWEAR	TEXTILE DE MAISON
Nombre d'unités	27%	32%	32%	9%
Effectifs	22%	41%	31%	6%
Production	27%	36%	29%	8%
Export	24%	38%	32%	6%
Investissements	29%	12%	51%	8%

Source : Ministère du Commerce et de l'Industrie

En 2002, le secteur du textile et de la confection disposait d'environ 1600 entreprises*.

D'après l'association AMITH (Association Marocaine du Textile et de l'Habillement) il y avait plus de 1814 unités dont 85% Petites et Moyennes Entreprises.

De ces entreprises, un peu plus de 50% sont destinées à la confection ; 27% à la fabrication de mailles et les 23% restants se répartissent entre les activités de la branche « textile de base » (filage, tissus, teinture, finissage et impression).

Ainsi, l'industrie textile marocaine est principalement constituée de la confection d'articles d'habillement et de la fabrication de maille (tableau 2)

Textile de base		Confection et genre de mailles	
Tissu de coton	22%	Pantalons, shorts et Bermudas	29%
Filage de coton	15%	Lingerie et corsets	16%
Fil synthétique et artificiel	10%	Chemises	15%
Teinture et finissage	9%	T-shirts, sweat-shirts	10%
Tissu d'ameublement	9%	Jupes et robes	8%
Filage de laine	5%	Manteaux et vestes	8%
Imprimés	4%	Pulls	7%
Tapis et moquettes	4%	Lingerie	5%
Passementerie et corderie	3%	Pyjamas	2%

Tableau 2

Source: AMITH

En résumé, le secteur textile au Maroc est un secteur considéré comme pilier des industries de transformation. Ce secteur connaît des mutations importantes vu le climat du commerce au niveau international. A cela vient s'ajouter un accord de libre échange avec les USA, un accord certes très opportun pour les industriels marocains mais qui suppose des réponses à certaines règles, notamment :

- le principe de triple transformation à l'intérieur de la zone → favorable pour l'intégration du secteur et l'investissement dans l'amont
- l'exception de contingent de 30 millions de mètres carrés de fil ou de tissus hors zone durant 4ans → favorable pour assouplir les possibilités d'approvisionnement du secteur de la confection.

L'intégration de la filière textile est une condition pour pouvoir ce doter des opportunités de pénétrer d'autres marchés potentiels.

CHARAFTEX s'est donné les moyens et les ressources humaines et matériels pour pouvoir aborder des marchés potentiels notamment en :

- adoptant une intégration en amont de son processus
- agissant sur cet environnement concurrentiel par une constance veille économique et stratégique lui permettant ainsi de saisir toutes les opportunités qui s'offrent sur le marché .

Etre en mesure de suivre le rythme dans lequel évolue le secteur de vêtement à l'international considère en toute évidence que l'entreprise est suffisamment outillée en moyens matériels, humaines et surtout informationnels. Ainsi, la nécessité de développer un système d'information intégré n'est plus à démontrer aujourd'hui.

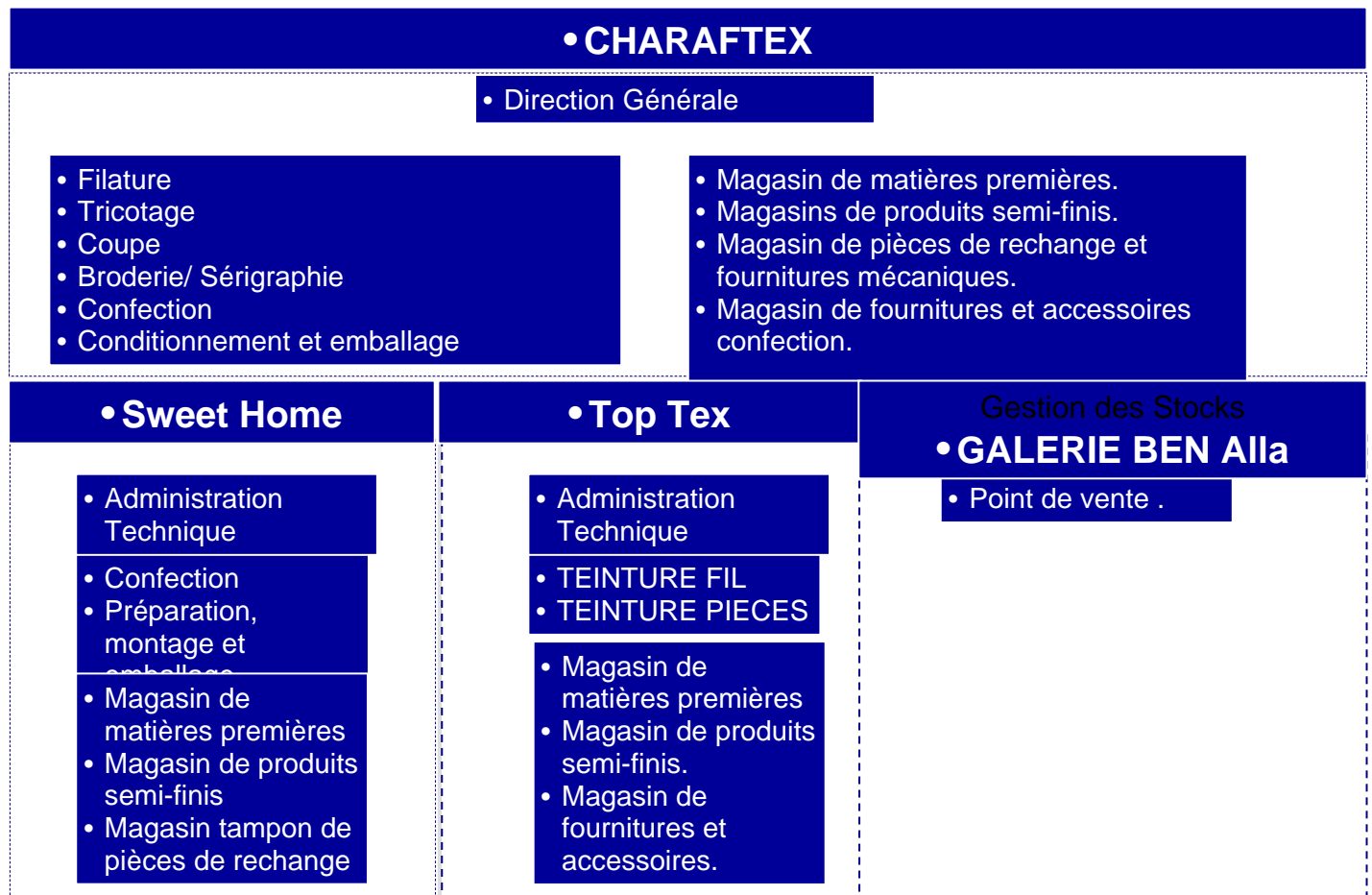
C'est donc autour de cette optique que ma thèse professionnelle s'articule : la conception d'une comptabilité analytique pour la mise en place d'un système de contrôle de gestion permettant la prise de décision rapide et efficace.

Partie 1 : ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'ENTREPRISE.

I-1 Présentation de L'entreprise

Le Groupe Filali, acteur de référence dans le textile et l'habillement, fabrique des articles de maille fine vendus au Maroc et à l'étranger.

- Depuis plusieurs années, Groupe Filali s'est inscrit dans une démarche de modernisation de ses processus et d'amélioration de ses performances, faisant de la qualité une de ses préoccupations majeures.
- Le Groupe Filali se compose de trois filiales : CharafTex, Toptex, Sweet home, et un point de vente « Galerie Ben Allal ». La première fera l'objet de ma thèse professionnelle.
- Au-delà de la certification de ses produits par les différents donneur d'ordres, Groupe Filali s'est engagée en 2000 dans une démarche qualité qui touche l'ensemble des processus clés de l'entreprise et qui sera finalisée au début de l'année 2003 par une certification ISO 9001.



I.2 PRESENTATION DE CHARAFTEX

CHARAFTEX est une unité intégrée de textile. Elle comprend :

- la filature
- le tricotage
- Teinture fil
- la confection
- la sérigraphie
- la broderie.

□ SUPERFICIE DU SITE :

La société **CHARAFTEX** s'étend actuellement sur une superficie 12 000m² dont 46000m² bâtis et répartis sur 3 étages+ 1 étage pour la cantine.

Chaque étage est dédié à une étape de production :

- 1 étage pour la filature avec le laboratoire, le centre informatique de contrôle,
- 2 étage pour le tricotage et la Rame avec les bureaux des responsables et ;
- 3 étage pour la confection (ateliers et chaînes) + sérigraphie+bureau d'études et le service Emballage.

Les bâtiments de la société constituent un édifice prestigieux. C'est une construction typiquement marocaine. Le lieu de travail est très spacieux, aéré et respecte les normes au niveau de l'espace requis au travail sur les machines (notamment de confection).

Il est à noter que l'AMITH fait recours à CHARAFTEX pour accueillir des délégations étrangères pour avoir une image sur l'entreprise marocaine de textile et habillement.

Le processus de production au sien de CHARAFTEX

Filature :

Dans l'unité Filature, on fabrique du fil de deux types « Open End » et « Coton Pigné » à partir du coton et du polyester ou la viscose ou encore l'acrylique, le coton est importé des différents pays producteur

Teinture fil :

une fois le fil produit, il est envoyé à la teinture où de grandes machines ultra modernes complètement automatisées font de la teinture fil en couleurs diverses (selon la commande du client) avec des programmes de suivi assistés par ordinateur.

Tricotage :

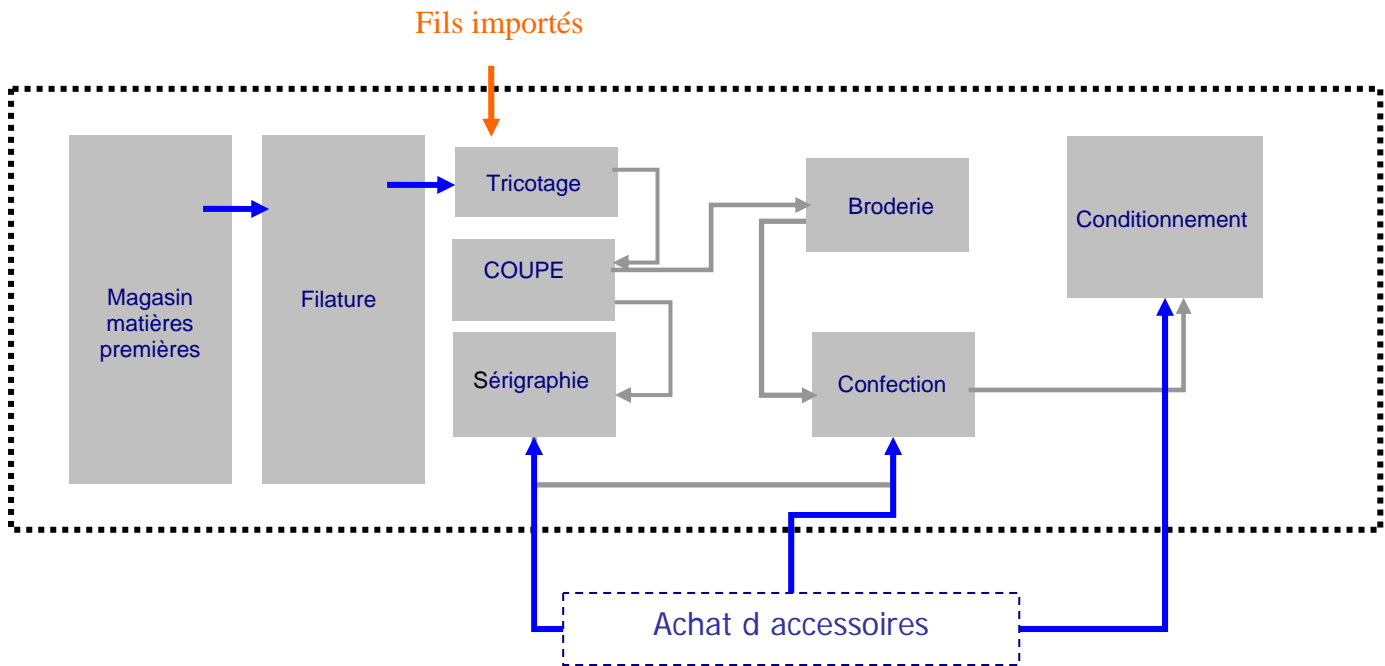
Dans l'unité Tricotage, on fabrique différents armures du tricots à partir des fils fabriqués en filature ou parfois à partir des fils importés de l'étranger pour des commandes spécifiques .

Finissage :

C'est une phase de contrôle de la stabilité du tissu au niveau du toucher et de la maîtrise des rayures.

Confection :

C'est la phase finale du processus de production où sont confectionnés des articles d'habillement selon les commandes clients.



CHARAFTEX est une entreprise exportatrice, elle opère sous deux régimes douaniers :

- Régime économique en Douane (RED) : Le régime économique en douane permet le stockage, la transformation, l'utilisation ou la circulation des marchandises (destinées à l'exportation) en suspension des droits de douane et en dispense des formalités du commerce extérieur et du régime de change.
- Admission temporaire : Ce régime permet aux opérateurs disposant ou pouvant disposer de l'outillage nécessaire à la fabrication, à l'ouvrage ou au complément de main d'oeuvre, d'importer en suspension des droits et taxes, des marchandises destinées à recevoir une transformation, un ouvrage ou un complément de main d'oeuvre.

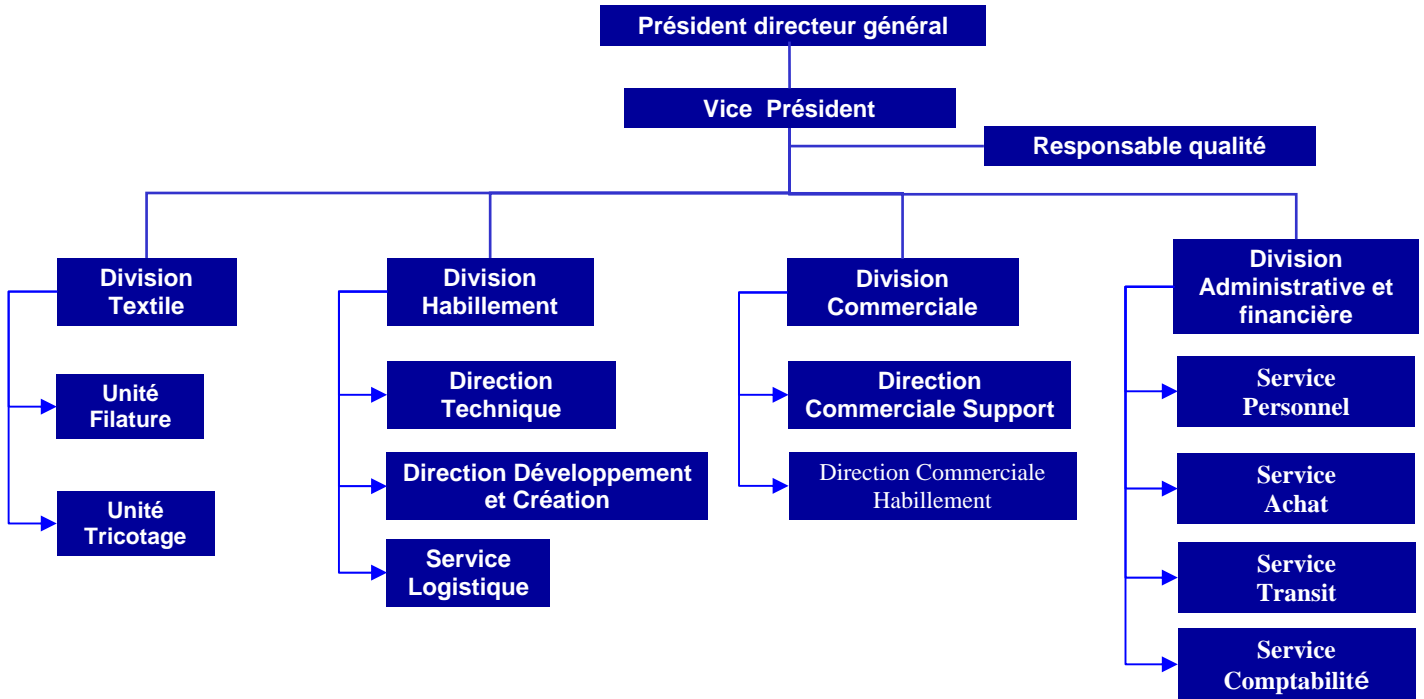
CHARAFTEX fait partie de la classe A de la catégorisation faite par L'administration de la douane pour la mise en place d'un mode de gestion personnalisé et de ce fait, offre un ensemble de mesures de facilitation au profit des unités opérantes sous RED.

FICHE SIGNALITIQUE DE L'ENTREPRISE

Raison Sociale	CHARAFTEX
Date de création	1997
Forme juridique	S.A.R.L
Activité	Filature, tricotage, tissage, sérigraphie, broderie
Capital Social	115.000.000 DHS
Effectif	301 personnes
CNSS	6088331
Registre de commerce	88871
Identifiant Fiscal	01900791
Siège social	Route 110, Bd Chefchaouni, Lot Saâdi, 20250 Casablanca
Téléphone	022 34 03 73/87/95/53
Fax	022 35 73 28
E-mail	charaftex@filaligroup.com
Site web	www.filaligroup.com
Nom du dirigeant	MOHAMMED EL MEDNAOUI FILALI

I-2 L'organisation de la société

L'entreprise s'organise selon l'organigramme par division, chaque division à des sous divisions ou des ateliers et des services opérationnelles ou fonctionnelles



La division textile

Chapotée par un directeur Général de la division Textile ; Ses Principales Missions sont : Superviser et suivre toutes les activités liées à : la filature, tricotage.

Unité de filature :

Responsable de l'unité : Directeur Technique unité Filature
Rattachement Hiérarchique : Directeur Général de la division Textile

Les responsabilités du directeur technique unité tricotage : Le choix de la matière première et la mise en œuvre des mélanges permettant d'avoir un produit fini de bonne qualité.

Unité de tricotage :

Les responsabilités du directeur technique unité tricotage :

La division habillement

Correspond à la fonction Directeur Général de la division habillement
Rattachement Hiérarchique : Vice Président

Service Logistique

Titre de la Fonction : Responsable Logistique
Rattachement Hiérarchique : Direction Générale de la division habillement

DIRECTION TECHNIQUE

Titre de la Fonction : Directeur Technique Confection

Rattachement Hiérarchique : Direction Générale de la division habillement

Direction Développement et Création

Titre de la Fonction : Directeur Développement et Création

Rattachement Hiérarchique : Direction Générale de la division habillement

La division commerciale

Titre de la Fonction : **Directeur Commercial**

Rattachement Hiérarchique : Vice-président

Direction Commerciale Support

Rattachement Hiérarchique : Direction commerciale

Direction Commerciale Habillement

Titre de la Fonction : Directeur Commercial Habillement

Rattachement Hiérarchique : Direction commerciale

Division Administrative

Titre de la Fonction : Directeur Administratif et Financier

Rattachement Hiérarchique : Vice-président

Titre de la Fonction : **Service transit**

Rattachement Hiérarchique : Direction administrative financière et comptable

Titre de la Fonction : **Service achat**

Titre de la Fonction : **Service personnel**

Rattachement Hiérarchique : Direction administrative financière et comptable

I-3 Système d'information :

A l'issue de ce chapitre, il nous sera possible de :

- Prendre connaissance du système d'information du groupe CHARAFTEX dans son intégrité
- Apporter des critiques constructives
- Proposer des dispositifs à mettre en place

permettant ainsi de :

- Répondre au besoin du groupe en terme d'information
- Assurer une alimentation continue de la future comptabilité analytique et du futur système de contrôle de gestion par des données traitées pertinentes et fiables

3.1 Système d'information et de gestion :

Au début de cette partie, nous vous présentons quelques définitions relatives aux systèmes d'informations et de gestion.

Un système d'information est un ensemble organisé de méthodes et de moyens humaines et matériels destinés à collecter, mémoriser, transmettre les différents types de données nécessaires au fonctionnement d'une organisation (en particulier celles qui sont mobilisées dans les outils de gestion).

On utilise souvent l'expression « système d'information » au singulier. En réalité dans une entreprise il existe plusieurs systèmes d'information (SI) qui se complètent et communiquent entre eux : SI de gestion commerciale, SI de production, SI de ressources humaines, et bien évidemment SI comptables.

Nous rappelons que l'acte de gestion consiste à réaliser différentes activités, ordonnées dans le temps, qui ont pour but :

- D'assurer le fonctionnement d'une entreprise, en définissant les objectifs et en déterminant et mettant en œuvre des moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs
- De mettre en place ensuite des instruments de gestion permettant d'évaluer les résultats et les méthodes employées par référence aux objectifs fixés.

Un instrument de gestion est donc un ensemble de dispositifs organisationnels construits pour élaborer des informations fiables et pertinentes destinés à la prise de décision. Les instruments sont donc des systèmes d'information intégrés dans les processus de gestion. .

3.2. Prise de connaissance du système d'information et de gestion

Le diagnostic du système d'information dans son intégrité est une étape indispensable dans la conception d'une comptabilité analytique. Ce diagnostic permet de mettre le doigt sur les points forts et les points faibles d'un système qui constituera dans le futur proche une source d'Information pour la comptabilité et le contrôle de gestion.

CHARAFTEX dispose d'un département Informatique qui se charge :

- D'organiser les flux d'informations au niveau de la société
- D'assurer la coordination réseau entre les différents collaborateurs
- De réaliser les plannings de maintenance informatique

3.2.1 Système d'information Comptable :

La comptabilité est un système d'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de bases chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

Or, d'une manière générale, le système d'information comptable désigne la réunion des comptabilités dans un ensemble presque toujours informatisé. Donc ce système permet d'organiser la complémentarité et la cohérence entre la comptabilité générale et la comptabilité de gestion.

En effet à l'issue de cette conception, nous serons en mesure de rendre ce système d'information comptable, capable d'expliquer et de détailler les états de la comptabilité générale et de comprendre la structure des résultats pour prendre des décisions sur des bases chiffrées et pertinentes.

CHARAFTEX dispose d'un service de comptabilité générale, géré par une comptable à l'aide d'un logiciel ; la comptabilité analytique est un module qui peut être supporté par le logiciel.

La gestion des immobilisations est l'un des modules important de ce système financier d'information. Il sert à valoriser un poste de l'actif, mais aussi permet de calculer les amortissements des biens de l'entreprise et de les répartir sur les sections concernées selon des critères.

■ Processus de gestion des immobilisations

Les immobilisations ne sont gérées par aucun logiciel. Les aménagements et le mobilier de bureau ne font pas encore l'objet de fiches suivis.

La Gestion du fichier des immobilisations se fait par La création des fiches immobilisations par une saisie détaillée sur Excel, qui comporte les informations suivantes :

- ▶ Informations liées à l'achat (nom fournisseur, référence de la commande, ...)
- ▶ Référence de rattachement à l'immobilisation mère.
- ▶ Référence aux comptes comptables (compte Immobilisation, Amortissement et Charges)
- ▶ Date d'acquisition (correspond à la date de réception)
- ▶ Quantité acquise
- ▶ Montant d'acquisition
- ▶ Montant de réévaluation
- ▶ Section.

L'amortissement est linéaire pour toutes les immobilisations.

3.2.2 Système d'information de production :

CHARATEX est une unité industrielle, qui dispose d'un système d'information de production dont les principales fonctions sont les suivantes :

1. Gestion des données techniques.
2. Gestion commerciale.
3. Gestion des stocks.
4. Planification et calcul des charges.
5. Gestion des achats et d'approvisionnement.
6. Ordonnancement et lancement de fabrication.
7. Suivi de fabrication.
8. Plans moyen terme.

Pour mener à bien le diagnostic du système d'information, nous analyserons chacune des ces fonctions.

3.2.2.1 Gestion des données techniques :

A CHARATEX, une cellule constituée d'une équipe logistique est chargée de :

- Calculer les approvisionnements (besoins bruts) des commandes fermes reçues chez le responsable technique- commercial.
- Transmettre les besoins au service achat.
- Suivre la fabrication aux différentes étapes pour s'assurer du bon déroulement d'approvisionnement internes (fils fabriqués en filature, tricots)

Le système d'information pour la gestion des données technique est un des modules de la GPAO, ce module est alimenté d'un autre système d'information - celui de la conception et fabrication organisée dans un bureau d'étude- équipe par un système de CFAO (permettant l'optimisation de la gamme opératoire) et équipé aussi progiciels de calcul et de simulation numérique (permettant une rationalisation de l'utilisation du tissu et de gagner en performance).

La structure de gestion de production est présentée dans le schéma (figure 1).

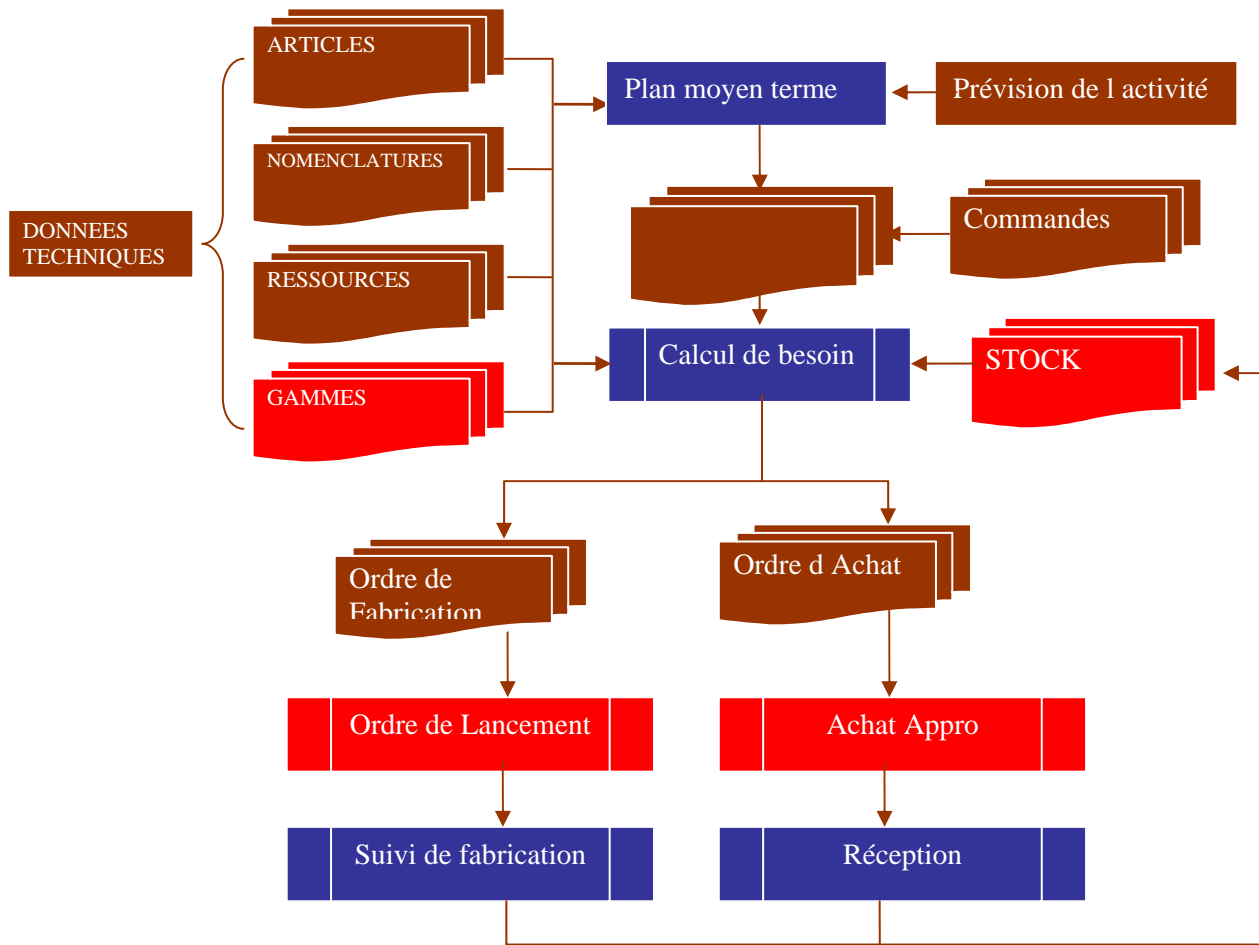
La gestion des données techniques décrit la structure du système de production :

- Les objets gérés : les articles.
- Les relations entre les objets : les nomenclatures.
- Les moyens de productions : les ressources.
- Le processus de production : les gammes de fabrication.

Leurs pertinences sont fondamentales pour le bon fonctionnement de tous ce qui on découle comme gestion des fonctions clés de l'entreprise.

Les gammes décrivent le processus de production en expliquant la succession des opérations de fabrication à réaliser, les opérations sont définies par :

- Les ressources mise en œuvres.
- Les temps opératoires unitaires.
- Les composants utilisés



Légende

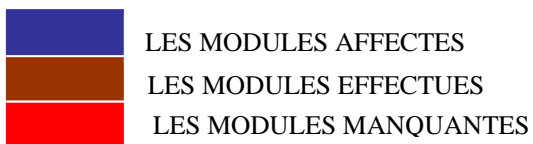


Figure 1

Les gammes opératoires sont éditées par le service méthode. L'usage d'une gamme n'est pas à démontrer :

- Calcul des délais
- Calcul des charges
- Suivi de l'avancement
- Suivi des performances
- Et bien évidemment calcul des coûts de revient.

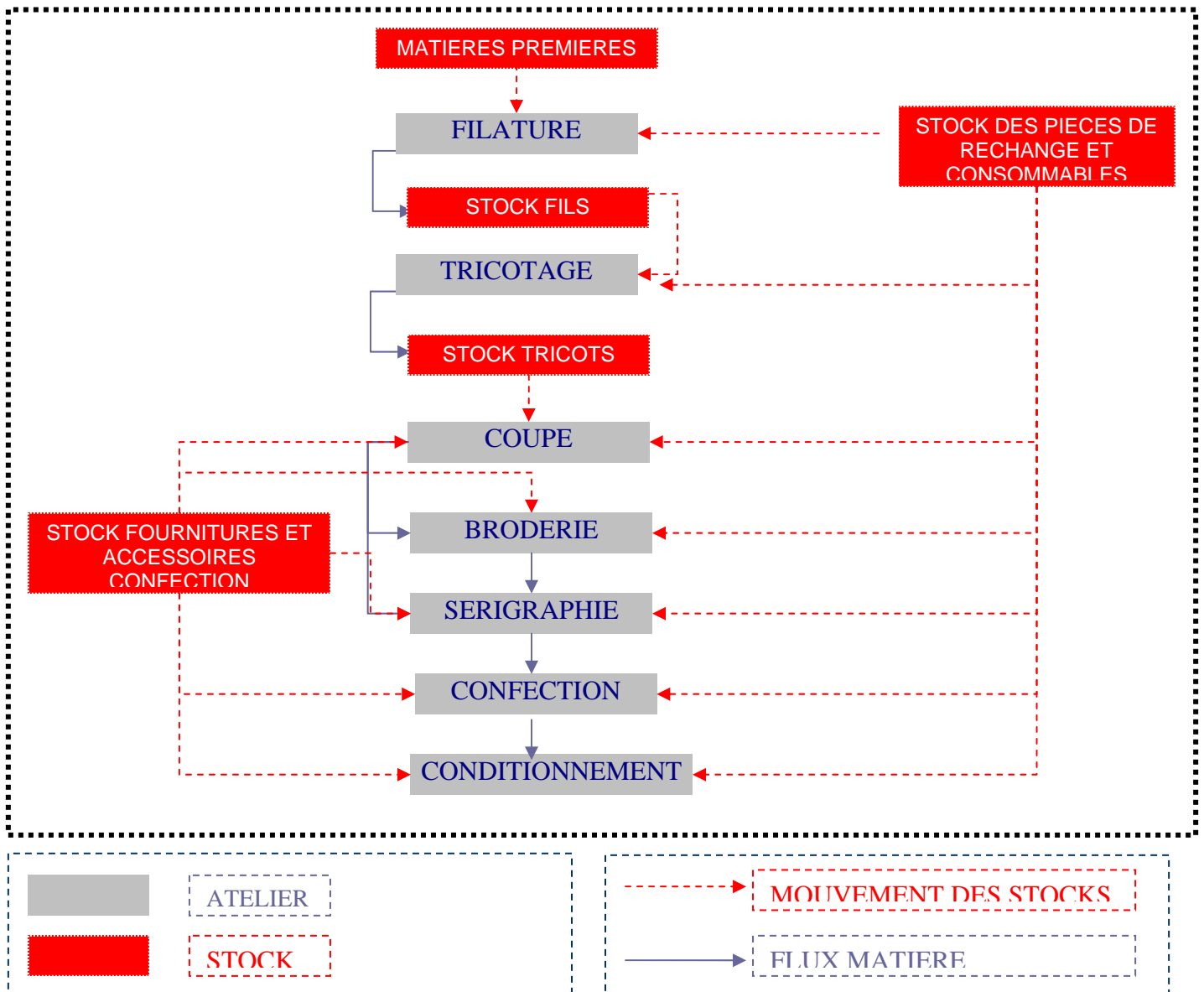
Parmi les rôles et missions principales du service méthodes et industrialisations, la définition des temps et modes opératoires pour l'exécution et la fabrication d'un article. Pour chaque article, une gamme le traduisant en ressources et en temps d'exécution existe.

CHARAFTEX ne dispose pas d'un service méthode, qui permettra de compléter le dossier technique de chaque article déjà créé par le bureau d'étude –ce service méthode a pour principale rôle de définir la nomenclature principale de l'article et de calculer les besoins en matière aussi d'optimiser les consommations en matières et fournitures nécessaires pour la fabrication de cet article- par les éléments qui manquent.

Donc, les étapes qui suivent le calcul de besoin net dans la structure de la GPAO ne trouveront pas de suite utile pour l'ordonnancement et le lancement des Ordres de fabrication (OFs). Par conséquent, le suivi des consommations en heures et en ressources ne sera pas possible.

3.2.2.2 Gestion des stocks :

Les différents types de stocks et de magasins du CHARAFTEX sont schématisés par la figure suivante :



Légende

Les stocks qui existent à CHARAFTEX sont les suivants :

Stock matières premières : stock de coton et des fibres synthétiques et artificielles utilisés pour la fabrication des fils par différentes compositions possibles, et ce selon les commandes des clients, les provenances des fibres Coton (essentiellement l'Afrique et L'Asie Centrale).

- Processus de gestion des stocks des magasins de matières premières
 - Application informatique utilisée
 - Les stocks de matières premières sont gérés sous fichier Excel.
 - Entrées en stock:
 - Les commandes de matières premières sont saisies par le magasinier,
 - Les entrées en stock sont saisies par le magasinier .
 - L'entrée en stock n'est pas validée par un contrôle qualité.
 - Sorties de stocks
 - La Filature, l'atelier demandeur exprime son besoin en émettant un bon de prélèvement interne qui indique la référence (lot MP) des matières premières demandées et les quantités correspondantes,
 - La magasinière inscrit la quantité sortie du stock.
 - Il n'y a pas de retours en stock.
 - Remarques
 - Les déchets non utilisés sont stockés au magasin des matières premières. Ce stock ne fait pas l'objet d'un suivi exhaustif. (voir le suivi de consommation)

Stock des pièces de rechange et consommables :

Ce stock est constitué suite aux achats des pièces de rechanges de toutes sortes de machines (filature, tricotage, coupe, sérigraphie, broderie et confection). Il est constitué des fournitures consommables comme l'huile et les lubrifiants, des fournitures mécaniques comme les courroies et les aiguilles et aussi des fournitures électriques et électroniques.

- Processus de gestion des stocks des pièces de rechange, des fournitures de bureau et des consommables
 - Application informatique utilisée
 - Les stocks de pièces de rechange, fournitures de bureaux et consommables sont gérés sur fichier Excel,
 - 100% des références sont gérées sur ce fichier. La valorisation de ce stock est effectuée généralement en fin d'année ou à chaque fois que le besoin se présente.
 - Entrée en stock:
 - Lors de la réception, la magasinière vise le bon de livraison (BL) fournisseurs, affecte le magasin des pièces de rechange comme centre de coût aux articles qui vont y être stockés (sur le BL) et saisit la réception sur fichier Excel.
 - Sorties de stocks
 - Les sorties de stocks sont formalisées par des bons de sortie, comportant entre autres la désignation de l'article, sa référence, la quantité sortie, et la destination.
 - Les sorties sont saisies sur fichier Excel.
 - Retours en stock
 - Les retours pour non-conformité des pièces sont assez rares et s'effectuent généralement dans des délais très brefs, avant que la magasinière n'ait saisi la sortie fichier Excel. Le cas échéant, le fichier Excel permet de gérer les retours.

Stock fils :

Il est constitué essentiellement de la production de l'unité filature. A cette production s'ajoute l'importation et l'achat de quelques types de fils.

- Processus de gestion des stocks des fils (sous ensembles)
 - ➔ Application informatique utilisée
 - Les stocks de produits semi-finis sont gérés manuellement.
 - ➔ Entrées en stock :
 - Les entrées en stock sont inscrites par le magasinier sur des fiches.
 - ➔ Sorties de stocks :
 - Le magasinier saisit les sorties de fils vers la vente ou vers l'unité tricotage ou vers la sous traitance de teinture fil.
 - Il existe des bons de commande internes qui formalisent les sorties des fils vers le tricotage.
 - ➔ Retours en stock :
 - Le magasinier saisit le retour des produits sur des fiches comme une entrée en stock.

Stock tricots :

Il est constitué de la production de l'unité de tricotage, des retours de chez le sous-traitant de teinture et finissage pièces.

- Processus de gestion des stocks des tricots
 - ➔ Application informatique utilisée
 - Les stocks de produits semi-finis sont gérés manuellement.
 - ➔ Entrées en stock :
 - Les entrées en stock sont inscrites par le magasinier sur des fiches.
 - ➔ Sorties de stocks :
 - Le magasinier saisit les sorties de tricots vers la vente ou vers l'unité coupe.
 - Il existe des bons de commande internes qui formalise les sorties des fils vers le tricotage.
 - ➔ Retours en stock :
 - Le magasinier saisit le retour des produits sur des fiches comme une entrée en stock.

Stock des fournitures et accessoires de confection :

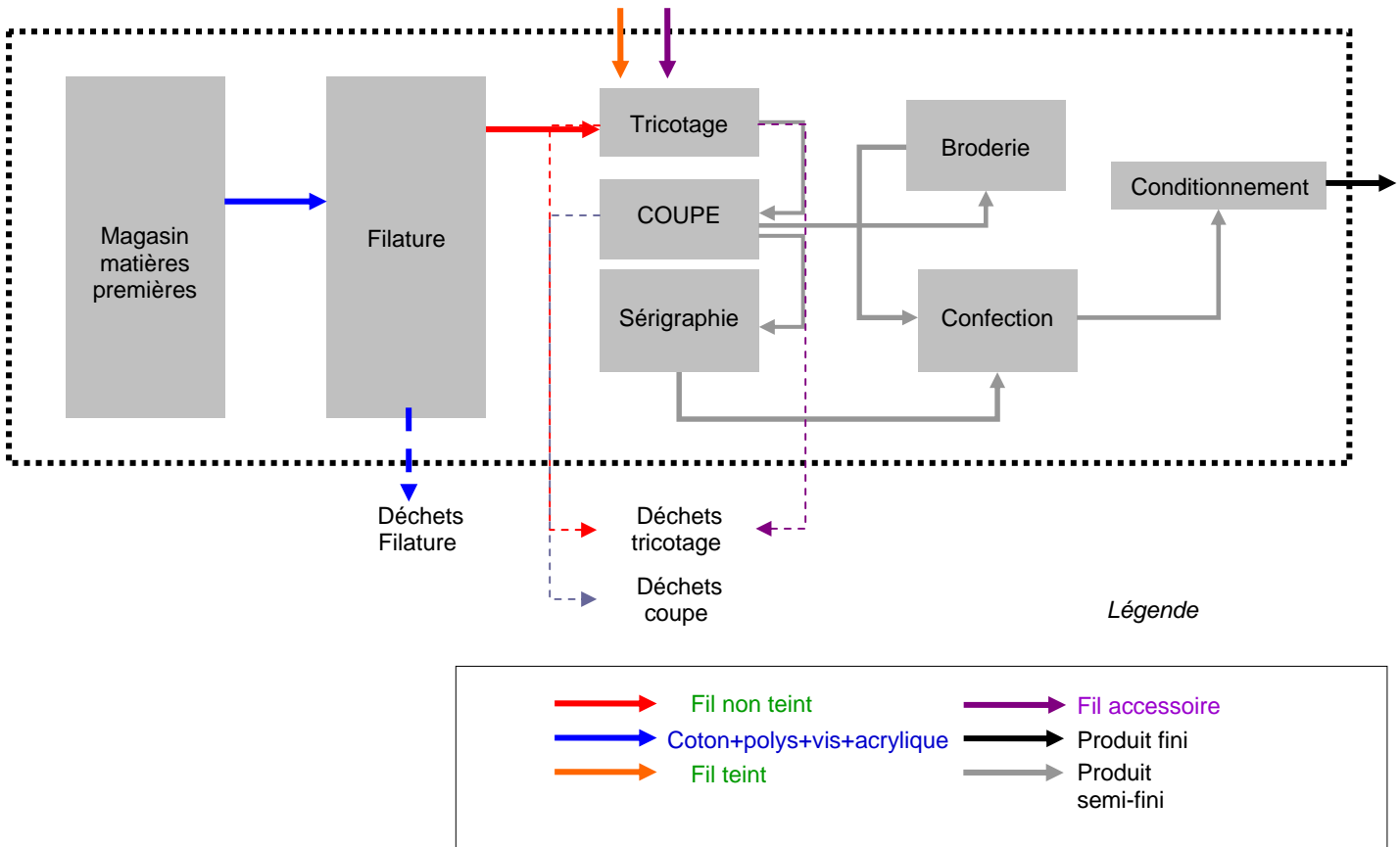
Il est constitué des fils à coudre et des accessoires de confection comme les boutons et les nœuds, les produits chimiques, colorants et accessoires pour la sérigraphie et des accessoires d'emballage. Ces accessoires proviennent de fournisseurs locaux pour la majorité des articles, mais aussi des fournisseurs étrangers et des retours des fournitures de l'atelier.

- Processus de gestion du stock fourniture et accessoire confection :
 - ➔ Application informatique utilisée
 - Les stocks de produits semi-finis sont gérés manuellement.
 - ➔ Entrées en stock :
 - Les entrées en stock sont inscrites par le magasinier sur des fiches.
 - ➔ Sorties de stocks :
 - Le magasinier saisit les sorties de tricots vers la vente ou vers l'unité coupe.
 - Il existe des bons de commande internes qui formalise les sorties des fils vers le tricotage.
 - ➔ Retours en stock :
 - Le magasinier saisit le retour des fournitures sur des fiches comme une entrée en stock.

CHARAFTEX ne dispose pas d'un stock produit fini. Le groupe livre ses clients au fur à mesure, travaille à la commande. Par contre le groupe vend les fils et tricots au niveau local et à l'étranger.

3.2.2.3 Suivi des consommations :

Le schéma suivant résume le flux et la circulation de matière dans l'entreprise :



- Processus de suivi des consommations de matières premières et de produits semi-finis
 - Suivi des consommations au niveau des ateliers de fabrication
 - Les consommations de matières premières ne sont pas suivies par référence de produits fabriqués,
 - Les ateliers de production suivent manuellement leur fabrication quotidienne. Ce suivi précise les références fabriquées et les quantités correspondantes. Ces quantités incluent également les pièces non-conformes,
 - Les quantités de produits finis et semi-finis entrées en stock font l'objet d'un suivi hebdomadaire. Ces quantités correspondent aux pièces conformes.
 - Suivi des consommations au niveau des ateliers de confection
 - Ce suivi de fabrication n'est pas suivi par GPAO,
 - Les ateliers de montage suivent manuellement leur fabrication quotidienne. Ce suivi précise les références de produits finis montés et les quantités correspondantes.
 - Suivi des consommations des matières
 - La majorité des matières sont utilisées directement après lancement. Une fois l'ordre de lancement exécuté, la fourniture non utilisée est stockée au niveau des magasins fournitures,
 - Le stock est communiqué aux responsables de l'atelier,
 - Il n'existe pas de suivi des consommations des fournitures.
 - Suivi des consommations des déchets de filature et des chutes de coupe, qui sont revendues localement
- Processus de suivi de la consommation d'énergie
 - Électricité:

Conception d'une comptabilité analytique

- ▶ La consommation électrique par atelier peut à priori être évaluée avec un taux d'erreur avoisinant 15%.
- ▶ Cette évaluation serait plus précise si des compteurs électriques étaient disponibles pour effectuer des mesures dans les ateliers et sur les machines.

Remarque: il est nécessaire de prendre en considération la consommation électrique liée au temps de démarrage des machines ainsi que les coûts des arrêts de week-end.

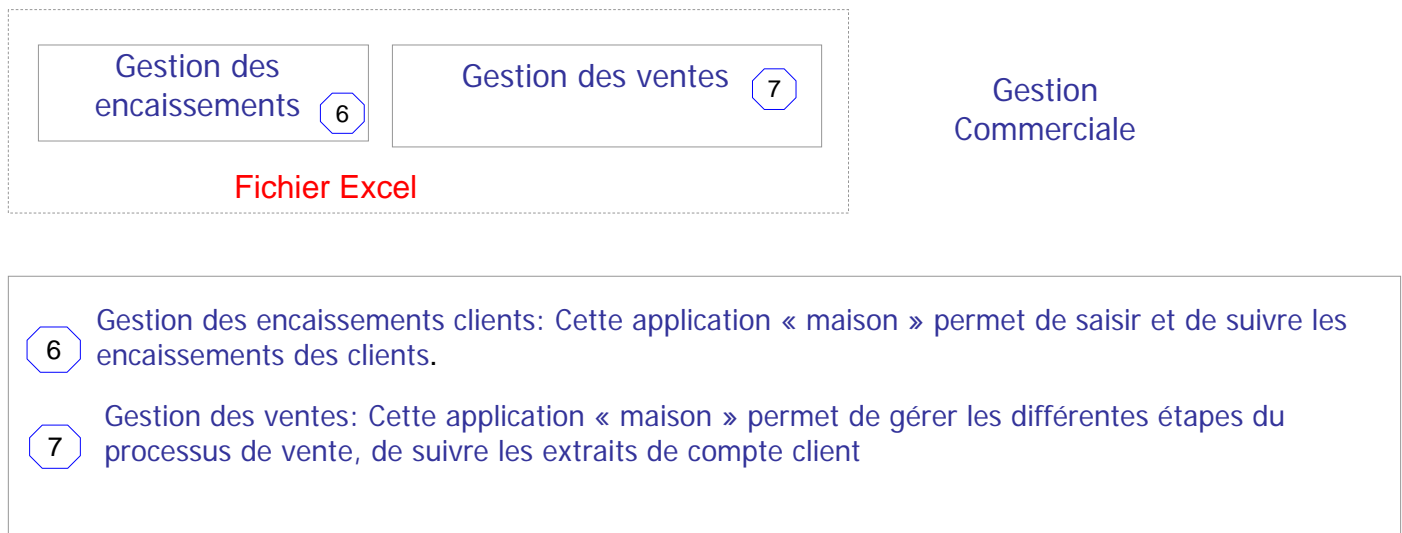
- Eau:
 - ▶ La consommation d'eau concerne l'installation de climatisation de l'atelier de fabrication fil et l'atelier sérigraphie, aussi la cantine
Mais elle n'est pas représentative ; Cette consommation ne peut-être estimée de façon précise.
- Air comprimé:
 - ▶ Il existe un compresseur pour l'entreprise munis de compteurs permettant ainsi de mesurer avec précision la consommation.

3.2. 3 Système d'information Commerciale :

La gestion commerciale se compose de :

- La gestion des clients et des lieux de livraisons,
- Le suivi des commandes ouvertes,
- La réception des demandes de livraisons,
- Le suivi des expéditions,
- La facturation.

Le schéma applicatif suivant résume le système d'information de la gestion commerciale :

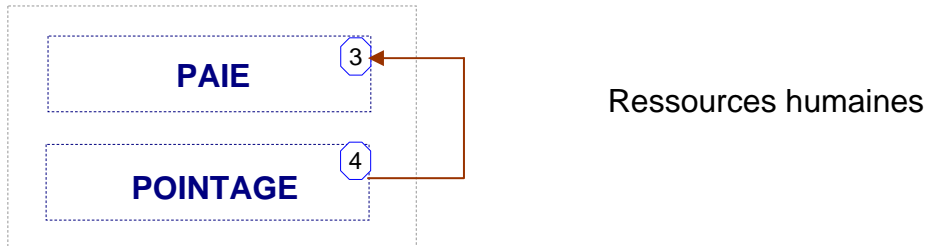


2. 3 Système d'information des ressources humaines :

La société dispose d'une fonction Ressources Humaines, assurée par la directrice financière qui chapote un service personnel, chargé de la gestion au quotidien de toutes les affaires concernant le personnel.

Le Service Personnel se compose de deux personnes qui s'assurent de la bonne gestion et du suivi rigoureux des affaires du personnel dans le respect de la législation (respect des délais de paiement, sécurité sociale...).

Le service est équipé d'un logiciel de paie et un autre progiciel de pointage, qui ne sont pas interfacés. L'interface est assurée manuellement par le biais de supports magnétiques, comme l'explique le schéma :



③ Paie : Ce progiciel permet de gérer la paie du personnel, les prêts, les avances...

④ POINTAGE : Ce progiciel permet de suivre les temps travaillés à partir des données récupérées de la pointeuse.

3 Les limites du système gestion actuel

Le système d'information doit permettre à l'entreprise de connaître le présent, de prévoir et d'informer rapidement. Il est d'ailleurs défini par H.C.Lucas, comme étant « l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et / ou le contrôle de l'organisation ».

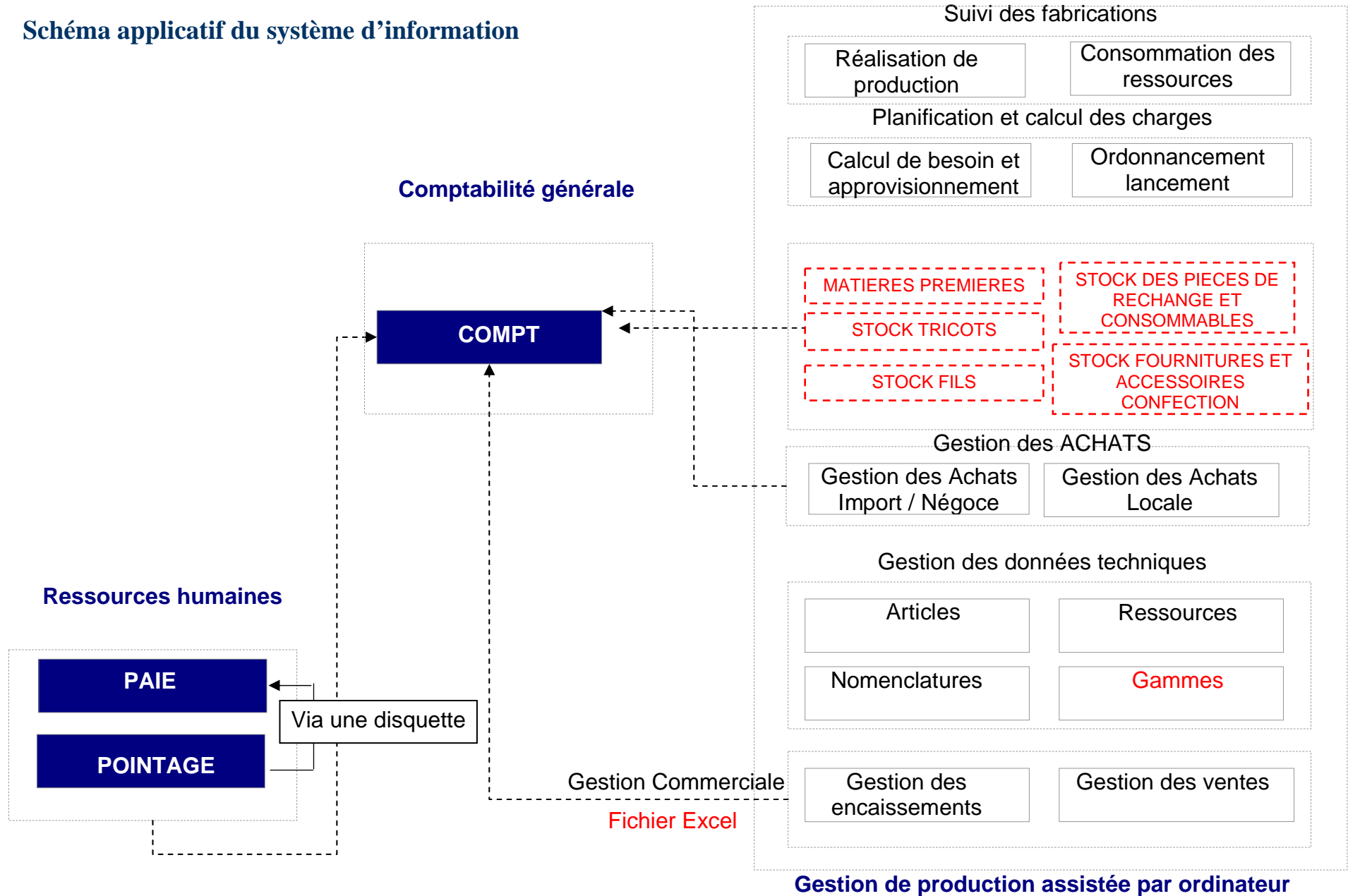
A partir de ce diagnostic, le système d'information actuel à CHARAFTEX ne permet pas d'obtenir des informations rapides sur le présent ni de prévoir le futur, et cela pour plusieurs raisons que je développerai dans ce chapitre :

- Le système d'information comptable actuelle ne fait que constater le résultat à la fin de chaque année après clôture d'exercice.
Or, la comptabilité analytique permet de mieux connaître le coût des différentes activités ou productions de l'entreprise et de déterminer, de façon détaillée, l'origine du résultat connu de façon globale en comptabilité générale. Elle permet aussi de calculer, sur le même modèle, des coûts prévisionnels, éventuellement à partir de budgets établis par les différents services.
La connaissance des coûts calculés de façon pertinente aide à la prise de décisions. Le suivi de leurs évolutions -voire la comparaison avec les coûts prévisionnels - permet de juger les performances réalisées.
- Le système d'information des ressources humaines actuel ne permet pas de d'affecter le personnel, et n'est pas interfacé avec la paie et la comptabilité, ce qui ne permet pas d'avoir une information rapide et fiable.
- Le système d'information de production ne fonctionne pas avec la totalité de ses modules. Ceci dit, un dysfonctionnement du système de gestion de la production existe, entraînant un mauvais déclenchement des processus tels que :
 - les ordres d'achats :
La non intégration des stocks dans la GPAO, et donc les calcul des besoins ne sont que brutes, le calcul des besoins nets nécessite une justesse des stocks surtout les stocks fournitures et accessoires de confection, aussi le système des réservations des tricots.
 - Les ordres de fabrication au niveau confection ne répondent pas à une analyse des charges, faute de la non identification de ces charges par des gammes qui indique clairement le besoin en ressources en terme de temps et en terme des machines.

Le système d'information peut nous renseigner sur les commandes, mais pas sur les consommations (temps, les matières premières) des commandes depuis le lancement. Il ne permet pas de nous informer sur le prévisionnels. Une refonte de ce système s'avère essentielle.

Le schéma suivant est l'applicatif de système d'information actuel.

Schéma applicatif du système d'information



I-4 Système de gestion Et d'organisation d'information cible.

Le schéma suivant constitue le schéma cible d'un système d'information cible. Ce dernier permettra d'avoir une information traitée et complète pour une éventuelle prise de décision sur une base chiffrée et fiable. (voir figure B)

Pour les objectifs de gestion et de prise de décision, le système d'information cible diffère par la présence d'une comptabilité analytique et la refonte du system de gestion de production qui active certaines parties essentielles pour le bonne marche des taches de production.

Bien évidemment, quelques modifications à l'organisation des systèmes d'informations existants doivent être apportées :

- Les dossiers techniques doivent contenir les gammes de fabrication de tout le processus de production. Une donnée très importante d'une part pour l'ordonnancement/lancement et d'autre part pour le suivi de la fabrication (ce qui signifie le suivi des consommations en heure de travail).
- L'intégration des stocks dans la GPAO, ce qui signifie l'alimentation du système gestion de production pour calculer un besoin net pour chaque commande, mais aussi l'alimentation de la comptabilité analytique par les variations des stocks de la période d'analyse.
- Le suivi des consommations d'énergie nécessite la mise en place des compteurs d'électricité et d'eau.
- Le champ division doit être inclu dans la gestion de la paie pour permette l'affectation directe de cette charge par division.

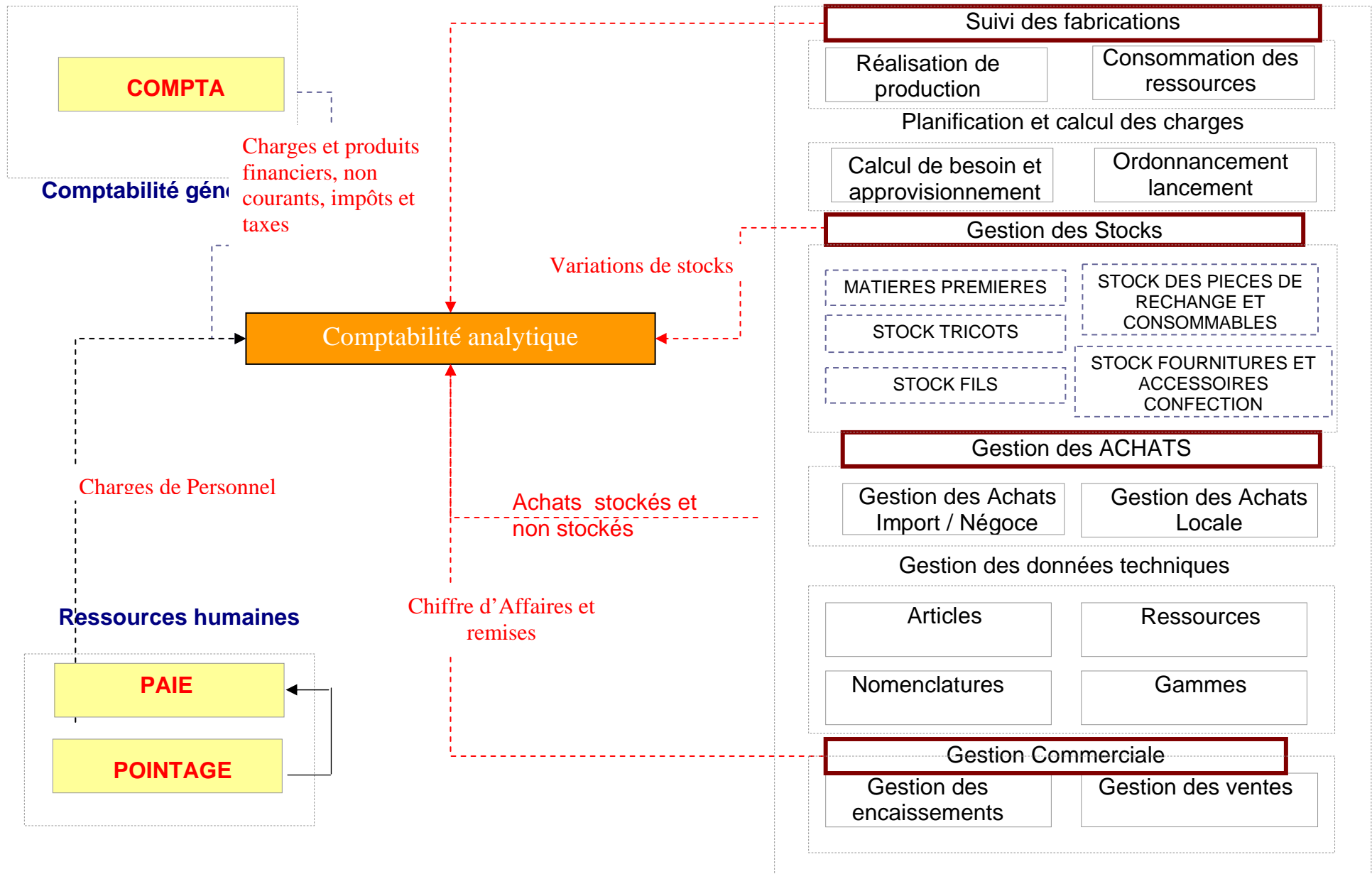


Figure B

Gestion de production assistée par ordinateur

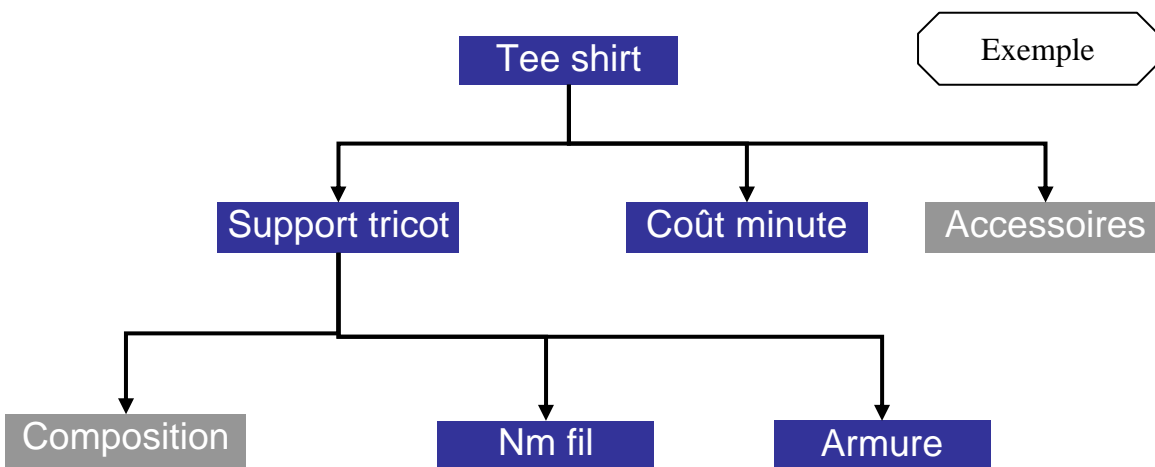
I-5 Les objectifs de la comptabilité analytique :

Les objectifs assignés à la future comptabilité analytique sont :

- le calcul du coût de revient complet économique par commande par produit.
- l'identification des coûts de chaque fonction et division assumées par l'entreprise.
- le calcul de la rentabilité des activités de production.
- L'évaluation de certains éléments du bilan.

Calcul des coûts par référence de produits semi-finis et de produits finis

- Les coûts seront calculés par référence de produits semi-finis et de produits finis.
- Il n'est pas possible d'effectuer des regroupements permettant de considérer des coûts de fabrication moyens. Ceci introduirait trop d'imprécisions dans le calcul compte tenu de la structure des produits du Groupe Filali.



■ Produit fabriqué par Groupe Filali

■ Produit acheté par Groupe Filali

(Voir aussi le schéma structure de calcul des coûts)

Si Charaftex a choisi l'intégration verticale du processus, c'est non seulement pour gagner en qualité des fils et des tricots fabriqués mais aussi pour gagner en coût et se gratifier par l'indépendance excessive aux filateurs.

Partie 2 –CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE.

2.1. Objectifs et choix de la méthode de comptabilité analytique.

2.1.1 La nécessité de la comptabilité analytique.

La comptabilité analytique est certainement une source d'information indispensable pour le contrôle de gestion, mais son concept constitue un besoin existentiel pour toutes activités et en particuliers pour les activités industrielles.

Pour des raisons d'indépendance de la comptabilité générale, la comptabilité analytique sera organisée en autonome, ce qui lui permettra d'être plus rapide et dépendra du futur service de contrôle de gestion, qui a des préoccupations différentes de ceux des autres comptabilités

2.1.2 Le choix de la méthode de comptabilité analytique

La conception d'une comptabilité analytique au sein de CHARFTEX suppose le choix d'une méthode d'approche répondant au mieux aux objectifs assignés par la société, permettant de fournir les résultats escomptés du futur système de calcul des coûts.

La comptabilité analytique dispose d'une multitude de méthodes de calcul des coûts, se différenciant par leurs apports au contrôle de gestion par rapport aux préoccupations des Utilisateurs.

Parmi les différentes approches de calcul des coûts de la comptabilité analytique, nous présenterons : la méthode des coûts complets.

La méthode des coûts complets :

La méthode des coûts complets se situe dans une perspective de maîtrise technique des coûts de production, ce qui est particulièrement important dans notre cas. Elle est souvent appropriée aux sociétés ayant une structure divisionnaire, parfois trop focalisée sur la fonction de production.

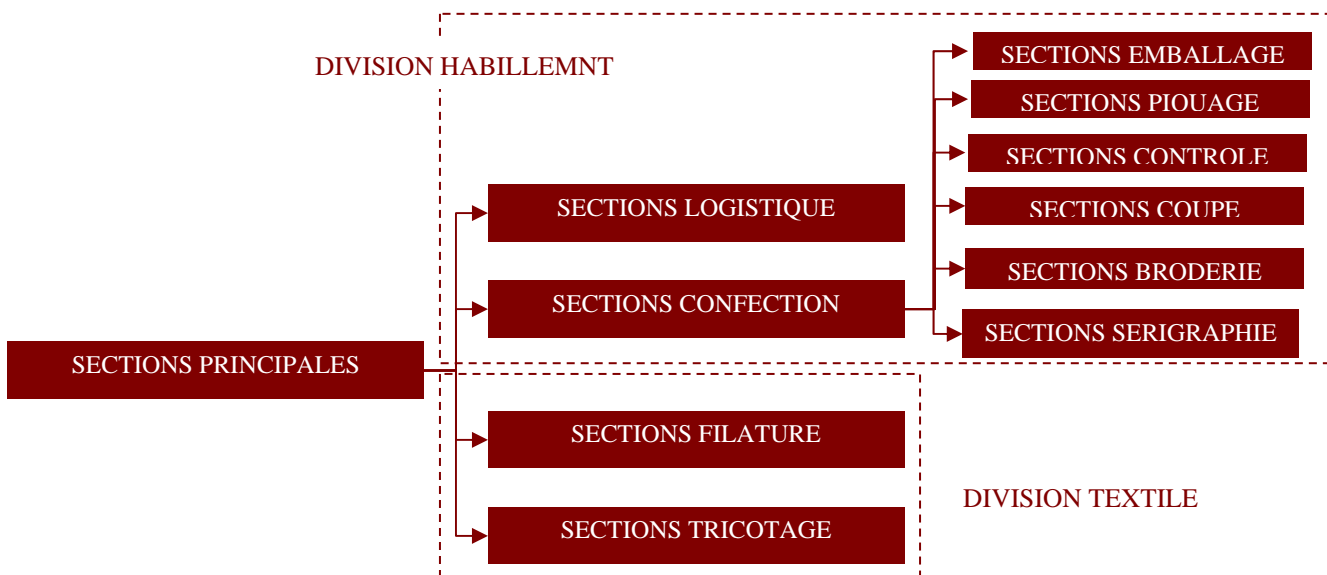
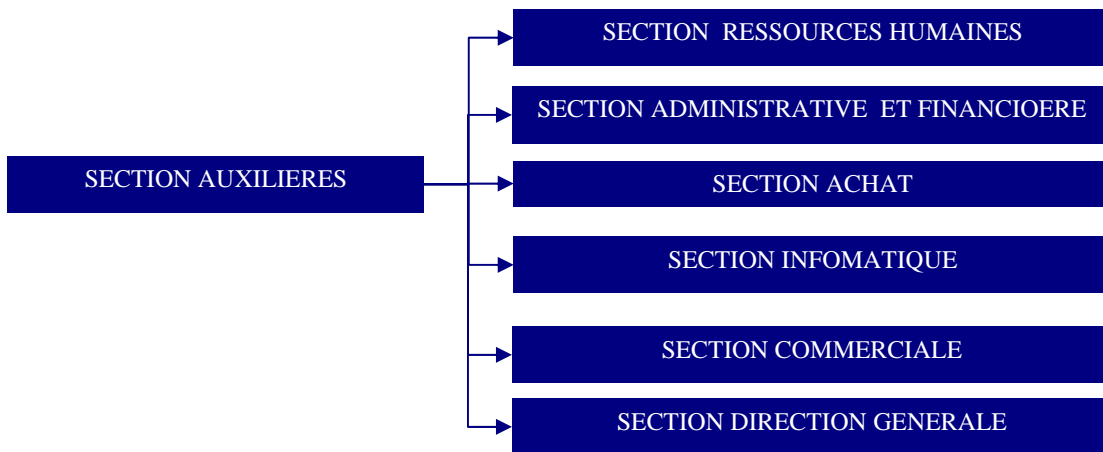
Pour toutes ces raisons, la méthode des coûts complets par sections homogènes nous paraît répondre au mieux aux besoins de Charaftex.

2.2 Découpage analytique

A l'issue de ce chapitre, nous saurons les centres des coûts essentiels pour le calcul des coûts de revient complet.

Le diagnostic de l'activité de l'entreprise fait ressortir des processus principales comme :

- Processus de réalisation de fil (composante de tricot)
- Processus de réalisation des tricots (composante des empiècements)
- Processus de réalisation de coupe (minute d'exécution)
- Processus de réalisation de sérigraphie (minute d'exécution)
- Processus de réalisation de broderie (minute d'exécution)
- Processus de réalisation de piquage ((minute d'exécution)
- Processus de réalisation de contrôle finale (minute d'exécution)
- Processus de réalisation de emballage (minute d'exécution)
- Processus support administration (charge indirecte)



Sections principales

Dans cette partie, nous détaillant les sections principales et les charges qui engagent pour la réalisation des objectifs attendus.

Section filature : Cette section est chapoté par un directeur technique filature, il est assisté par un magasinier qui assure l'alimentation de l'atelier par la matière première et réceptionne la production du fil produits chaque jour comme entrée stock fil, il est assisté aussi par des techniciens et des mécaniciens et un électricien propre à la section et un agent de climatisation et un laborantin qui évalue la qualité des fibres entrant à l'atelier, qui contrôle la production en ligne et à la fin, il y a aussi des ouvriers pour les tâches répétitives.

Cette section engage des moyens matériels de haute technologie comme le matériel de contrôle laboratoire et les machines de production, ces dernières on peut les classer en deux Des machines communes pour les des produits fil de fabrique l'atelier à savoir le fil peigné un type de fil de qualité supérieur au fil open End qui nécessite une technologie différente de premier type, je résume les charges que engage cette section dans le tableau suivant

1	Structure Atelier	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration de l'atelier. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances MP ET MACHINES, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Structure maintenance	Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration du service maintenance machines et du service installation et suivi.
3	Atelier production	Moyens engagés pour les travaux de production Cette section comprend essentiellement : 31-les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier e laboratoire ; 32-la consommation des pièces de rechange et consommables div nécessaires à la réalisation de la maintenance machi 33-les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 34- les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations 35-Les dotations aux amortissements des installations réfrigérantes.
4	Maintenance générale	Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements du Charaftex (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Magasins		
5	Magasin matières premières	Moyens engagés pour la gestion des stocks de matières premières. Il s'agit essentiellement : 51- amortissement de l'aménagement des magasins 52- les charges de personnel (magasinier) 53 - de l'amortissement du matériel roulant dédié au magasin (transpalettes).
Energie		
6	Electricité	Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC) 70% De la facture .La puissance appelée représente 70% Du total
7	Eau	Coût de la consommation d'eau (factures LYDEC) 20%
8	Air comprimé	Coût de production d'air comprimé. Il s'agit essentiellement de la dotation au amortissement du compresseur.

Section Tricotage :

Cette section est chapoté par un directeur technique Tricotage, il est assisté par un magasinier qui assure l'alimentation de l'atelier par le fil et réceptionne la production du tricots produits chaque jour comme entrée stock tricots I, il est assisté aussi par deux techniciens et un électricien propre à la section et aussi des ouvriers pour les taches répétitives.

Cette section engage des moyens matériels de haute technologie notamment le matériel de production, l'atelier fabrique plusieurs armures de tricots nécessitent des possibilités technologiques différentes, je résume les charges que engage cette section dans le tableau suivant :

1	Structure Atelier	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration de l'atelier. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Structure maintenance	20-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration du service maintenance machines et du service installation et suivi.
3	Atelier production	Moyens engagés pour les travaux de production Cette section comprend essentiellement : 31-les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier. 32-la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 33-les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 34- les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations.
4	Maintenance générale	Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements du Charaftex (hors maintenance machines et outillage). 40-Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Magasins		
5	Magasin FILS	Moyens engagés pour la gestion des stocks de Fils. Il s'agit essentiellement : 51- de l'amortissement de l'aménagement des magasins 52 - des charges de personnel (magasinier) 53- de l'amortissement du matériel roulant dédié au magasin (transpalettes).
Energie		
6	Electricité	60-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC) 17% De la facture, La puissance appelée représente 17% Du total
7	Air comprimé	70-Coût de production d'air comprimé. Il s'agit essentiellement de la dotation au amortissement du compresseur.

Section Coupe

Cette section est chapoté par un chef de coupe, il est assisté par des matelasseurs et des coupeurs et des trieuses et un magasinier tricot qui assure l'alimentation de l'atelier par le tricot prêt à la production de la coupe ;

1	Structure Atelier	Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration des usines. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Production	Cette section comprend essentiellement : 21- les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier 22- la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 23- les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 24- les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations.
3	Maintenance générale	30-Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Magasins		
4	Magasin matières premières	Moyens engagés pour la gestion des stocks tricots. Il s'agit essentiellement : 41 - de l'amortissement de l'aménagement des magasins 42 - des charges de personnel (magasinier) 43 - de l'amortissement du matériel roulant dédié au magasin (transpalettes)
Energie		
5	Electricité	50-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC)

Section de Sérigraphie :

Cette section est gérée par un chef d'atelier, assisté par un technicien de dessin, des opératrices pour des tâches répétitives.

1	Structure Atelier	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration des usines. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Atelier production	Moyens engagés pour l'atelier de production. Cette section comprend essentiellement : 21- les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier 22-la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 23- les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 24-les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations.
3	Maintenance générale	30-Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Energie		
4	Electricité	40-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC)
5	Eau	50-Coût de la consommation d'eau (factures LYDEC)

Cette section reste la section la plus consommatrice de l'eau facturé ; aussi il faudra mesurer la consommation des machines par outil de mesure permettant ainsi de savoir la consommation de cette section de l'électricité

Section broderie :

Cette section est gérée par un chef d'atelier et des opérateurs, elle consomme le fil à broder

1	Structure Atelier	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration des usines. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Atelier production	Moyens engagés pour l'atelier de production. Cette section comprend essentiellement : 20- les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier 21- la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 22- les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 23- les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations
3	Maintenance générale	30-Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Energie		
4	Electricité	40-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC)

Section piquage :

Cette section est géré par plusieurs chefs de chaînes sous la responsabilité du directeur technique confection, des opératrices sur les chaîne de production font l'assemblage des articles coupés planifiés, et consomment des fournitures et accessoires de confection selon les nomenclatures définies par le dossier technique .le tableau résume les ressources consommées :

1	Structure Atelier	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration des usines. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Atelier production	Moyens engagés pour la maintenance préventive et curative ainsi que pour les travaux de rénovation des machines des ateliers de production. Cette section comprend essentiellement : 21- les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier 22- la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 23- les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 24-les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations.
3	Maintenance générale	30-Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Magasins		
4	Magasin fournitures et accessoires	Moyens engagés pour la gestion des stocks de pièces de rechange, consommables et fournitures de bureau. Il s'agit essentiellement : 41 - de l'amortissement de l'aménagement des magasins 42 - des charges de personnel (magasinière)
Energie		
5	Electricité	50-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC)

Section Contrôle

Cette section est une section qui ne rapporte aucune valeur ajoutée à l'article, mais qui est jugée nécessaire pour l'assurance qualité produit, elle est géré par le chef des contrôleurs qualité, se compose de petit groupe de contrôleuse qualité qui se référenciées par rapport au dossier technique et les spécifications clients, elle n'engage que les table de contrôle, et la main d'œuvre directe, des consommables de papier.

Section emballage et conditionnement

Cette section correspondant à la dernière étape de production avant la livraison, cette section engage des frais relatifs à la consommation matière (fournitures d'emballage) et des machines aussi du personnel, le tableau suivant identifié ces charges

1	Structure Atelier	Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration des usines. Cette section inclut aussi les charges relatives aux assurances, à la patente et à la taxe urbaine du site.
2	Production	Moyens engagés pour l'atelier de production. Cette section comprend essentiellement : 21- les dotations aux amortissements des matériels et outillages de l'atelier - la consommation des pièces de rechange et consommables divers nécessaires à la réalisation de la maintenance machines 22- les charges de personnel correspondant aux ressources dédiées à l'atelier 23- les dotations aux amortissements des matériels informatiques ainsi que ces consommations 24- les dotations aux amortissements des matériels de production ainsi que ces consommations.
3	Maintenance générale	30-Moyens engagés pour la maintenance des équipements et aménagements (hors maintenance machines et outillage). Cette section comprend essentiellement les charges générées par les travaux de soudage, plomberie, peinture, menuiserie,...
Energie		
4	Electricité	40-Coût de la consommation d'électricité (factures LYDEC)
5	Eau	50-Coût de la consommation d'eau (factures LYDEC)

Section administrative et financière :

Présentation des ressources qu'emploie cette section pour remplir ses missions

1	Structure Direction Administrative et Financière	Moyens engagés pour assurer la gestion de la comptabilité, des aspects fiscaux, juridiques et financiers Du CHARAFTEX
2	Services généraux	Moyens engagés pour la gestion des services généraux : 20 - accueil (standard/réception), 21 - gardiennage/sécurité, 22 - coursiers, ...

Section ressources humaines :

Cette section regroupe tous les frais engagés par l'entreprise pour gérer son personnel

1	Structure Ressources Humaines	Moyens engagés pour assurer la gestion administrative des ressources humaines (traitement de la paie, suivi des congés, déclarations sociales...)
2	Social	Moyens engagés pour assurer : 20 - le fonctionnement des restaurants (charges du personnel, matériel, consommation de gaz propane, prestations externes...) 21 - le fonctionnement de l'infirmerie (charge du personnel, médicaments...) 22 - la communication interne, 23- le fonctionnement de la salle de formation 24 - la sécurité sur les lieux de travail (prévention des accidents de travail, casques de protection, lunettes...) 25- transport (consommation de carburant, vignettes, assurances...)

Section informatique :

Cette section facture des prestations à tous les autres section et ne reçoit des prestation que de section ressources humaines

1	Structure Informatique	Coûts relatifs : 10 - à l'infrastructure matérielle informatique et Télécom de CHARAFTEX 11- aux licences des applications 12 - à l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure et des applications 13 - aux support utilisateurs ...
2	Télécom munications	21-Coûts des consommations téléphone, fax et lignes spécialisées

Section commerciale :

1	Structure Direction Commerciale	10-Moyens engagés pour l'encadrement et l'administration de la Direction Commerciale
---	---------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------

Nous perrons restreindre l activité de la direction commercial à l'administration des contacts clients au niveau réclamation, et la gestion des carnets de commandes et les paiements.

Section achat :

1	Structure Achats	10-Moyens engagés pour assurer la gestion des achats (centralisation des besoins, sélection des fournisseurs, passation des commandes, évaluation des fournisseurs...)
1	Gestion Des stocks	20-stock Matière première. 21-stock Furniture consommable. 20-stock fils. 20-stock tricots. 20-stock Accessoires confection.

Pour la division textile, la fonction achat s'articule essentiellement sur les besoins des fournitures mécaniques et des lubrificateurs ;l'achat de la matière première ,se fait d une manière quasi standard du faite des contrats qui lié Charaftex à ses fournisseurs

Pour la division habillement, la fonction achat passe des bons de commandes pour l achat des fournitures et accessoires de confection

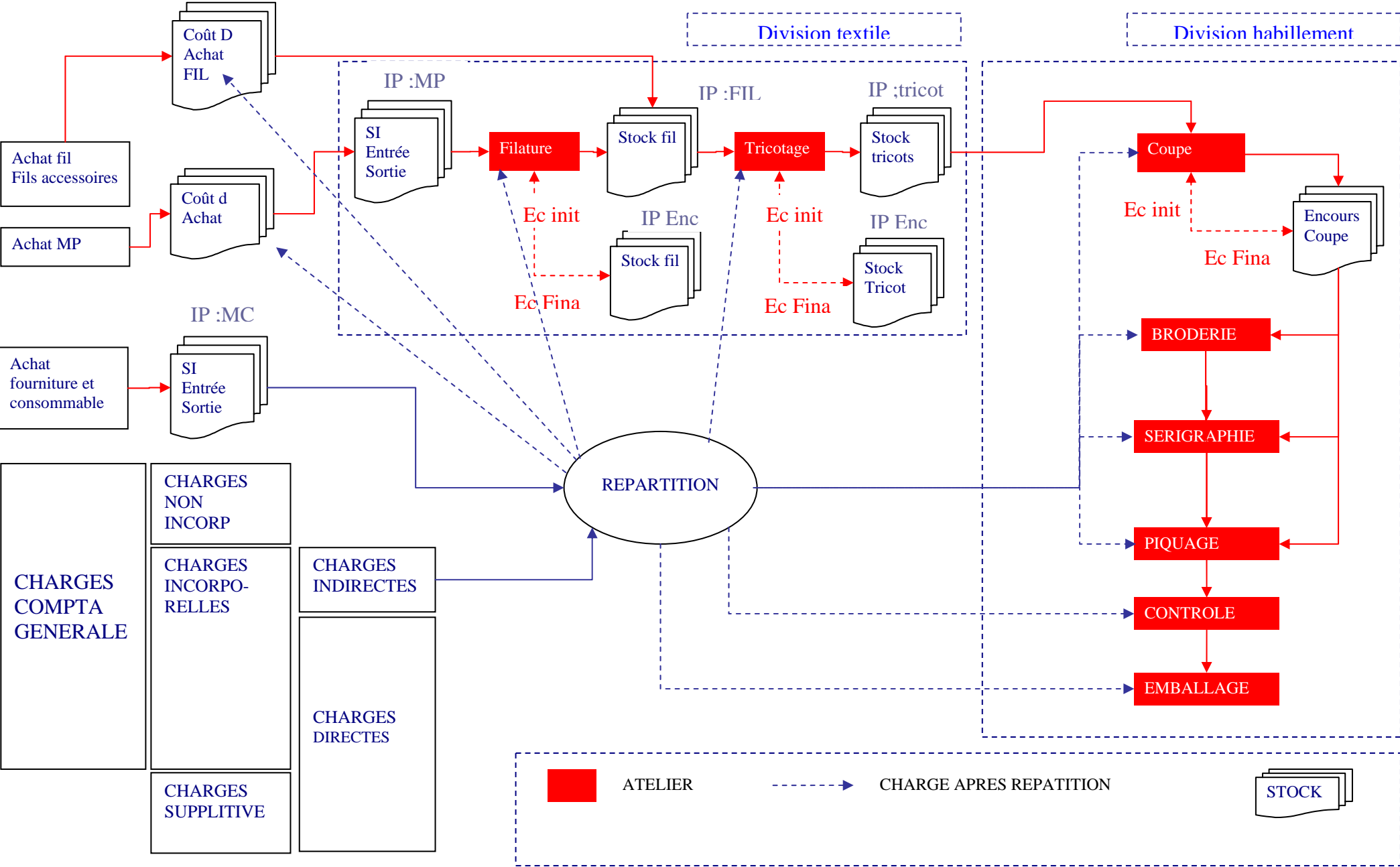
Section Logistique interne ou approvisionnement de la confection :

Cette section est dirigée par un responsable logistique, il est assisté par des agents d'approvisionnement qui assurent la coordination entre les ateliers et les services pourvu de les alimenter par la matières premières et les accessoires nécessaires.

Cette section effectue essentiellement deux tâches, qui sont :

- L'approvisionnement en produits semi finis et fournitures au fur et à mesure
- Suivre et coordonner l'avancement des travaux pour anticiper les ruptures.

Cette section effectue son travail par l'utilisation d'un seul module de la GPAO ; l'approvisionnement de la matière première est effectué par le président directeur général ; Et la section lance la fabrication des autres ateliers, et s'approvisionne en fournitures de confection.



Logique de codification

Toute codification possible des sections doit prendre en considération deux paramètres essentiels :

- Il doit correspondre au découpage analytique en section homogène
- Il doit intégrer les comptes de coûts et de résultats.

Le premier critère s'appelle le plan de structure, le deuxième est le plan d'activité.

La codification selon le plan de structure qui colle avec les sections homogènes déjà défini est résumé dans le tableau suivant :

1. le plan de structure

Entité de regroupement	Codification
Direction générale	DG
Direction Administrative et financière	DA
Direction production	DP

Ainsi la direction production qui représente le processus d'exploitation peut être éclaté en sous sections qui représentent les ateliers de fabrication et les entités nécessaires pour leurs encadrements et le déroulement de travail, nous résumerons cette subdivision dans le tableau suivant :

DIRECTION PRODUCTION

DIRECTION PRODUCTION	DE	DIRECTION	SECTION	N°DE SECTION
PLANIFICATION		DP	01	92DP0100
FILATURE		DP	02	92DP0200
TRICOTAGE		DP	03	92DP0300
COUPE		DP	04	92DP0400
SERIGRAPHIE		DP	05	92DP0500
BRODERIE		DP	06	92DP0600
PIQUAGE		DP	07	92DP0700
CONTROLE		DP	08	92DP0800
FINITION ET REPASSAGE		DP	09	92DP09 00
FRAIS COMMUNS		DP	10	92DP1000

DIRECTION SUPPORT

DIRECTION SUPPORT	DIRECTION	SECTION	SOUS-SECTION	N°DE SECTION
DIRECTION GENERALE	DG	01	01	92DG0101
DIRECTION ADMINISTRATIVE				
GRH				
RELATIONS ADMINISTRATIVES	DA	02	01	92DA0201
TRANSPORT COLLECTIF	DA	02	01	92DA0202
VOITURE (Administration)	DA	02	02	92DA0203
CANTINE ET RESTAURATION	DA	02	03	92DA0204
DIRECTION FINANCIERE				
FINANCE	DA	03	01	92DA0301
DIRECTION COMMERCIALE	DA	04	01	92DA0401
SERVICE INFORMATIQUE	DA	05	01	92DA0501
SERVICE ACHAT				
ADMINISTRATION D ACHAT	DA	06	01	92DA0601
GESTION DES STOCKS				
STOCK FOURNITURES MECANIQUES	DA	06	05	92DA0605
STOCK CONSOMMABLE	DA	06	06	92DA0606
SUPPORT DE GESTION	SG	07	01	92DA0701

2.2 Les charges de la comptabilité analytique :

La méthode de calcul des coûts adoptée étant le « les coûts complets », l'analyse des charges de Charaftex s'articulera de la manière suivante :

- Analyse des charges de la comptabilité générale en charges incorporables et charges non Incorporables.
- Définition des charges supplétives
- Analyse des charges incorporables en charges directes et charges indirectes.
- Affectation des charges indirectes aux produits.

Charges incorporables et charges non incorporables :

Les charges incorporables sont les charges de la comptabilité générale reprises par la comptabilité Analytique. Il s'agit des charges ayant un caractère normal dans l'exploitation.

Les éléments ne constituant pas une charge normale pour Charaftex seront considérés Comme charges non incorporables, notamment les charges sur exercices antérieurs.

Les charges de la comptabilité générale tenue par Charaftex se présentent ainsi :

CHARGES	DESIGNATION	CLASSIFICATION
Achat de matière première	Fibre Coton, fil	Incorporelle
Achat de fournitures consommables	Fil accessoire	Incorporelle
Achats fournitures de bureau	Consommables de bureau : papier, stylos	Incorporelle
Achats prestations de services	abonnement Internet, Sous-traitance Teinture lavage broderie, sérigraphie....	Incorporelle
Achat d emballages	Consommables	Incorporelle
Achats des fournitures non stockables	Eau, électricité....	Incorporelle
Achats Matières et fournitures exercices antérieurs	Achats consommés de l'exercice précédent.	Non Incorporelle
Achats fournitures informatiques	Consommables informatiques : disquettes tonnerres	Incorporelle
Redevances crédit bail	Redevances du parc automobile, machine filature.	Incorporables
Entretien et réparation bien immobiliers	Entretien et réparation des machines, portes.	Incorporables
Assurances multirisques	Relatives au local, au parc automobile	Incorporables
Honoraires	Commissariats aux comptes : approbation des comptes de la société et des fonds	Incorporables
Documentation		Incorporables
Transport		Incorporables
Voyage Et Déplacements		Incorporables
Annonces Et Insertions		Incorporables
Frais Postaux et frais de télécommunications		Incorporables
Frais Et Commissions Sur Services	Frais bancaires	Incorporables
Autres Charges Externes Des Exercices Anticipants		Non Incorporables
Patente		Incorporables
Taxe Urbaine Et Taxe D'élite		Incorporables
Impôts, taxe et droits assimilés	Droit De Douane	Incorporables
Taxe Sur Les Véhicules		Incorporables
Impôts, taxe des exercices antérieurs	Impôts et taxes de l'exercice précédent	Non Incorporables
Charges du personnel	Salaires	Incorporables
Charges financières	Intérêts Bancaires Et Sur Opération Financière	Incorporables
Dotations d'exploitation	Amortissements et provisions	Incorporables
Charges non courantes	Charges exceptionnelles	Incorporables

Nous résumons les charges de la comptabilité générale qui sont non incorporables en comptabilité analytique ; ci-joint une liste des charges non incorporables

- Achats de matières et fournitures des exercices antérieurs ;
- Impôt et taxes des exercices antérieurs ;
- Dotations aux amortissements des immobilisations en non valeur (frais d'augmentation du capital, charges à répartir sur plusieurs exercices) ;
- Intérêts des emprunts et dettes (charges d'intérêts représentant la rémunération des capitaux nécessaires aux investissements du "haut de bilan") ;
- Pertes de change des exercices antérieurs ;
- Valeurs nettes d'amortissements des immobilisations cédées ;
- Créances devenues irrécouvrables.
- Impôt sur les bénéfices.

Définition des charges supplétives

Les charges supplétives représentent les charges supplémentaires retenues par la comptabilité Analytique en plus des charges incorporables récupérées de la comptabilité générale.

La rémunération des capitaux propres ne constitue pas une charge de la comptabilité générale pour des raisons essentiellement fiscales alors qu'elle est de même nature économique que la rémunération des capitaux empruntés ;

De ce fait, nous tenant compte de la rémunération des capitaux propres qui s'élève à 115.000.000 DH

Le taux à appliquer est le taux de réescompte de Bank el maghrib, majorée 2 points.

Le montant obtenu sera directement affecté à la section administration.

Analyse des charges incorporables en charges directes et charges indirectes

Pour pouvoir calculer les différents coûts et les prix de revient complets ; il faudra par la suite, distinguer entre charges directes et charges indirectes. Ces derniers sont des charges indivises au niveau de la saisie de l'information et pour cela elles doivent passer par des sections auxiliaires et doivent faire l'objet d'un calcul intermédiaire avant de les imputer au coût d'une famille de produits donnée, ce calcul consiste à les répartir dans des centres d'analyses puis à imputer le coût de ces différents centres aux familles concernées.

Nous allons donc passer d'un classement des charges par nature à un classement par fonction.

Les charges indirectes apparues dans la comptabilité générale sont généralement (la liste n'est pas exhaustive) comme suit :

- Achat de matière première : cette charge est directement affectée à la section filature ; à l'aide des bons de prélèvement pour l'engagement des matières à la production donc des consommations matières que nous pourrions savoir l'affectation de cette charge au produit de la section.
- Achat de fournitures consommables : idem pour cette dépense, nous pourrions l'affecter selon la consommation aux différentes sections principales

Conception d'une comptabilité analytique

- Achats fournitures de bureau : idem pour cette dépense, nous pourrions l'affecter selon la consommation aux différentes sections principales et sections auxiliaires.
- Achats prestations de services
- Achat d'emballages
- Achats des fournitures non stockables : Les fournitures non stockables représentent l'eau et l'électricité,
La consommation de l'Eau reste restreinte de l'atelier sérigraphie et la cantine, et en valeur elle représente très peu.
La consommation de l'électricité au sein Charaftex est générée par la consommation des machines de production dans les différents ateliers de fabrication mais aussi par l'éclairage des espaces de travail d'une part et par les postes de travail des différents départements supports
Ainsi, on peut conclure que la consommation de l'électricité générée par les départements Opérationnels constituera une charge directe, et le reste est considéré comme une charge de Structure
- Achats fournitures informatiques : Les fournitures informatiques incluent les disquettes, les tonnerres et répondent aux besoins exprimés par le département informatique de la société. Leur utilisation est indépendante des produits gérés par Charaftex pour chaque département est affecté la consommation correspondante.
- Redevances crédit bail : Il s'agit des redevances relatives au parc automobile détenu par Charaftex et dont les principaux bénéficiaires sont les membres de la direction. Les intervenants des départements de gestion et de commercialisation des produits ne disposant pas de voitures de service, donc cette charge est affectée à la section direction générale
- Entretien et réparation bien immobiliers
- Assurances multirisques : Assurances payées pour couvrir les risques liés aux stocks matière première et le parc automobile, dans le contrat de l'assureur nous trouverons la destination de chacune des dépenses de cette charge.
- Honoraires : Les honoraires sont payés par Charaftex aux commissaires aux comptes en rémunération des travaux d'approbation des comptes de la société elle-même
- Documentation
- Transport : les charges de transport seront affectées à la section ressources humaines
- Voyage Et Déplacements : La nature des charges de voyages et déplacements, réception et de missions dépend étroitement de leur objet. Autrement dit, les voyages et déplacements effectués dans l'objectif de démarcher des clients, pour le placement dans un produit et/ou une ligne de produits, représentent des charges spécifiques se rapportant directement aux produits concernés. Les réceptions et les missions dont l'objet serait la promotion d'un produit et/ou une ligne de produits constituent des charges spécifiques.
En outre, si l'objet des voyages, des réceptions et des missions ne se rapporte guère à la gestion et/ou la commercialisation des produits, ces charges seront considérées comme des charges de structure affectée à la direction générale

Conception d'une comptabilité analytique

- Annonces Et Insertions : Les publications effectuées par Charaftex concernent les fiches éditées pour information de la clientèle. Les charges des publications constituent des charges de la direction commerciale
- Frais Postaux et frais de télécommunications : ce sont des charges affectées à la section administrative et financière.
- Gaz : cette dépense est totalement affecté à la cantine soit à la sous section personnel de la section administration et finance.
- Carburants : via des bons la consommations du carburant peut être affecté soit au véhicules de la direction générale, soit au transport commun du personnel.
- Frais Et Commissions Sur Services bancaires : Il s'agit de charges payées à la banque pour les services obtenus : virements et autres, Les frais et commissions sur services bancaires sont des charges affecté à la section administrative et financière.
- Patente ; Taxe Urbaine Et Taxe D'élite : La patente représente une charge de structure affectée à la section administrative.
- Impôts, taxe et droits assimilés : elle constitue essentiellement les charges relatives au droit de la douane, cette charge constitue un élément pour le calcul des coûts d achats des matières.
- Taxe Sur Les Véhicules : Les taxes sur les véhicules représentent des charges de structure, les bénéficiaires du parc automobile étant les membres de la direction, chaque direction retient
La taxe des véhicules mis à sa disposition
- Charges du personnel : Les charges de personnel indiquent la rémunération du personnel de Charaftex, Les charges de formation représentent les frais de formation déboursés à ce titre pour le personnel de la société. Ainsi, les charges de personnel et de formation relatives aux intervenants au sein des différents départements seront considérées comme des charges directes. Les salaires des membres de la direction et du personnel des autres départements ainsi que leur formation représentent des charges de structure.
- Charges financières : tous les frais financier seront affectés à la section administrative et financière.
- Dotations d'exploitation : il s agit des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles ; elles sont réparties par mètres carrés de la superficie utilisée pour chaque atelier
- Charges non courantes : cette charges est affectée à la section administrative et financière

2.4 Les unités d'oeuvres

Direction de production	Nature de la section	unités d'oeuvres
ELECTRICITE	auxiliaire	KW consommé /section
AIR COMPRIME	auxiliaire	KW consommé /section
EAU	auxiliaire	Mètre cube consommé /section
PLANIFICATION	auxiliaire	linaire
PRODUCTION		
FILATURE	principale	Kg fil fabriqué
TRICOTAGE	principale	Kg tricot fabriqué
COUPE	principale	Nombre de pièces coupées
SERIGRAPHIE	principale	Nombre de pièces sérigraphie
BRODERIE	principale	Nombre de pièces brodées
PIQUAGE	principale	Temps nécessaire de l opération /article
CONTROLE	principale	Temps nécessaire de l opération /article
FINITION ET REPASSAGE	principale	Temps nécessaire de l opération /article
FRAIS COMMUNS	auxiliaire	Effectifs/ section

Direction support	Nature de la section	unités d'oeuvres
DIRECTION GENERALE	auxiliaire	100% support de gestion
DIRECTION ADMINISTRATIVE		
GRH		
RELATIONS ADMINISTRATIVES		100% support de gestion
TRANSPORT COLLECTIF		100% support de gestion
VOITURE (Administration)		100% support de gestion
CANTINE ET RESTAURATION		100% support de gestion
DIRECTION FINANCIERE	auxiliaire	
FINANCE		100% support de gestion
DIRECTION COMMERCIALE	auxiliaire	100% support de gestion
SERVICE INFORMATIQUE	auxiliaire	100% support de gestion
SERVICE ACHAT		
ADMINISTRATION D ACHAT	auxiliaire	100% support de gestion
GESTION DES STOCKS		
STOCK MP	principale	Mouvement de stock /article
STOCK FIL	principale	Mouvement de stock /article
STOCK TRICOT	principale	Mouvement de stock /article
STOCK FOURNITURES MECANIQUES	principale	Mouvement de stock /article
STOCK CONSOMMABLE	principale	Mouvement de stock /article
STOCK ACCESSOIRES CONFECTION	principale	Mouvement de stock /article
SUPPORT DE GESTION	principale	Chiffre d affaire /article

2.5 La Synthèse des outputs de la comptabilité analytique.

A ce stade, la future comptabilité analytique sera capable de donner une image fiable des différents départements quant aux coûts de leurs consommations des ressources, et leurs emplois.

Alors, nous disposant pour chaque département, de toutes les consommations des ressources par l'affectation des charges directes et par la répartition des charges indirectes. Nous pourrons ainsi calculer les coûts des différents éléments entrant dans la fabrication de produit et les analyser par la suite.

1 .output de la comptabilité analytique pour la Filature

Le coût du fil est un élément très important pour le calcul du coût de tricot. Il constitue le coût de la matière première pour le département tricotage.

Le système de la future comptabilité analytique pourra nous fournir les coûts des fils selon les variétés.

2 .output de la comptabilité analytique pour le tricotage

Les éléments constitutifs des coûts de tricot sont des outputs de la comptabilité analytique. Ils constituent les consommations des ressources humaines et matériels, ces éléments nous permettront de calculer le coût des tricots avec toutes ces variétés.

3 .output de la comptabilité analytique pour la confection

Les coûts des charges engagées de cet atelier seront les outputs de la comptabilité analytique, pour chaque sous département. La liaison entre ces charges et les produits se fera dans le système de suivi de production et de consommation matière, ainsi nous pourrons calculer les coûts des articles produits.

CONCLUSION

Ce travail a tenté de répondre à un besoin de conception d'un système de calcul et d'analyse des coûts apte à répondre aux objectifs des décideurs au sein de Charaftex. L'étude conceptuelle constitue ainsi un élément primordial préalable à la mise en place d'une Comptabilité analytique au sein de Charaftex.

La conception du futur système de calcul des coûts ainsi achevée, sa mise en application sur le terrain reste une tâche dont la difficulté n'est pas négligeable. En effet, l'instauration du système de comptabilité analytique est amenée à affronter des contraintes d'ordre humain d'une part et d'ordre matériel d'autre part.

Dans un premier lieu, le responsable chargé de la mise en place de la comptabilité analytique devra tenter de convaincre les différents acteurs de l'importance du futur système de calcul des Coûts et des objectifs des décideurs à travers ce dernier.

Des réunions d'information doivent être organisées dans ce sens et dont la finalité serait faire face aux réticences psychologiques des acteurs tout en accédant à leur adhésion.

Une sensibilisation du personnel aux concepts de contrôle de gestion et de comptabilité analytique s'impose, notamment à travers des séminaires réguliers de formation.

D'autre part, le succès de la mise en place de la comptabilité analytique reste tributaire de l'existence d'un système d'information efficient, d'où l'intérêt au recours aux professionnels pour le choix des logiciels d'implantation du système.

Par ailleurs, un système de comptabilité analytique n'atteint sa finalité en terme de Contrôle de Gestion que grâce à l'exploitation régulière des résultats obtenus et leur traduction en termes de décisions et stratégies.

BIBLIOGRAPHIE

- Gervais, M.** (2000). Le contrôle de gestion, Paris, Economica.
- Abdelghani Bendriouch** (2000). "Comptabilité Analytique pour le Contrôle de Gestion ", COGEFOS Collection Gestion
- Roland Guinamard** "La Comptabilité Analytique et le Contrôle de Gestion " édit: **Armand colin**
- Robert Teller** "Le Contrôle de Gestion " édit: Management
- M.Mintzberg** " Structure et dynamique des organisations" Les éditions D'organisation
- Nicolas Mottis** " Le contrôle de Gestion" édit: Management et société
- Doriath Brigitte** " La comptabilité de Gestion" édition Dunod
- J. de Guerny** " Le tableau de bord de gestion" édition Delmas et Cie.
- Davenant, T.H. & Short, J.E.** (1990), The new Industrial Engineering : Information **Technologie and Business Process Redesign, Sloan Management Review, summer**
- Lorino, P.** (1997). Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage, Paris, Editions d'organisation.
- Lorino, P.** (2000). Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les Processus et les compétences, Paris, Editions d'organisation.
- Zarifian, P.** (1996) Travail et communication, Paris, PUF.
- Charpantier et Grandjean P.** (1998): Secteur public et contrôle de gestion
- Lorino, P.** (1991). Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Paris, Dunod.
- Fernandez A.** (2003) « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Ed. d'Organisation (3ème édition)
- Lôning H., Pesqueux Y.** (1998) « Le contrôle de Gestion », DUNOD