



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

# RAPPORT FINAL

## COMPTE-RENDU DE CLOTURE D'INTERVENTION

### MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE ANALYTIQUE POUR L'EMAMA AU MALI

#### VOLUME 1 Compte-rendu de clôture

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

Bamako, Avril 87

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITÉ ET DE GESTION PRÉVISIONNELLE

# RAPPORT FINAL

---

## COMPTE-RENDU DE CLOTURE D'INTERVENTION

---

### MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE POUR L'EMAMA AU MALI

---

### VOLUME 1 Compte-rendu de clôture

---

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

---

Bamako, Avril 87

## SOMMAIRE

0. Remerciements
  1. Préambule
  2. Section préliminaire
  3. Compte-rendu de prestations
  4. Dispositions de mise en place du système
  5. Présentation des résultats obtenus
  6. Conclusions et recommandations
- { ANNEXES

O. Remerciements

Qu'il nous soit permis ici de remercier les employés et cadres de l'entreprise qui ont réservé le meilleur accueil à notre intervention, et en particulier Monsieur DOUCOURE, Directeur Général qui nous a assuré de son soutien permanent.

Il a opportunément désigné Monsieur Chaka THAORE comme futur responsable du système, et homologué de notre action ; ce dernier par son intérêt constant, son engagement et son souci permanent d'assurer sa fonction a largement contribué à entretenir notre action et asseoir ses réalisations.

Nos remerciements vont enfin aux Conseillers Techniques du projet ONUDI, et en particulier Monsieur GRIMAUULT (C.T.P) et Monsieur LARMUSIAUX (expert en production), qui ont largement appuyé notre action et en ont assuré un suivi permanent, compétent et attentif.

## 1. Préambule

Le présent rapport constitue le rapport final de l'intervention de l'Institut de Productivité et de Gestion Prévisionnelle (I.P.G.P) au sens de l'article 2.10., c) du contrat n° 86/10 passé entre l'ONUDI et l'IPGP en date du 25 Avril 1986, portant sur la mise en place d'un système de comptabilité analytique pour l'EMAMA au Mali.

Il fait suite au rapport final, au sens de l'article 2.10, a) du contrat, déjà adressé à l'ONUDI, et accepté selon lettre MQ/t du 22/8/86 (annexe 1) et au rapport final au sens de l'article 2.10, b) du contrat envoyé à l'ONUDI et accepté en date du 10 Novembre 1986.

Il contient, outre une section préliminaire

- le compte rendu des prestations effectuées par l'Institut auprès de l'EMAMA pour la mise en place du système et la formation des agents.
- les dispositions de mise en place du système sous supervision de l'Institut.
- la présentation des résultats obtenus
- des éléments de conclusions et recommandations.

## 2. Section préliminaire

Il n'a pas encore été possible jusqu'à présent, tel que le contrat le prévoyait, de présenter des résultats constituant l'aboutissement du système de comptabilité analytique élaboré par l'I.P.G.P pour l'EMAMA, malgré son acceptation sans réserve tant par l'ONUDI que par la Direction de l'Entreprise.

L'essentiel des raisons conduisant à cette constatation se trouveront dans les conditions initiales d'application d'un système de gestion de ce type dans le cas particulier de l'EMAMA :

- larges insuffisances d'application de contrôle de gestion de base dans tous les domaines de la gestion (stocks, comptabilité, production, vente, personnel, administration).
- absence de stratégie cohérente et suivie de développement
- méconnaissance des cadres des exigences de leur fonction dans un environnement en développement technique et financier dont ils n'ont pas l'initiative.

Dans ces conditions, un système aussi séduisant et potentiellement performant soit-il, doit s'attendre à susciter blocages et crispations, être source d'aliénation et de déceptions.

Conscient de ces difficultés et de ces risques, nous avons

- dénoncé ces difficultés en effectuant un diagnostic points forts/faibles/recommandations afin que les choses soient claires, et bien comprise la portée nécessaire de notre action
  - élaboré une réorganisation de l'entreprise afin de jeter les bases indispensables préliminaires au système projeté, concevant une structure apte à servir de squelette à l'ensemble, (r) établissant les fonctions oubliées ou en veilleuse.
  - élaboré un système de comptabilité analytique adapté à ces bases, susceptible de fonctionner en tiroirs (multicritères) selon son niveau d'intégration
  - formé en profondeur le responsable désigné tant au système proprement dit, qu'au nécessaire suivi d'application des conditions préalables.
  - écrit que la réussite de l'entreprise supposait la participation et l'engagement de tous, mais surtout la volonté exprimée et l'attention constante de la direction.
- .../...

Au terme de près d'un an de notre action, nous constatons

- que la réorganisation de l'entreprise est loin d'être terminée dans beaucoup de domaines (gestion des stocks et magasins, maintenance et contrôle de qualité, vente et services après vente, ateliers généraux etc...)
- que les conditions de base d'application du système (disponibilité des documents, connaissance et respect des procédures) ne sont pas encore réalisées.
- que dès lors un quelconque résultat chiffré ne pourrait être obtenu qu'à échéance ultérieure, bien que l'Institut ait consenti un quasi doublement du délai d'intervention et les actions les plus énergiques pour faire avancer les choses.

Aussi, arrivé au terme de cette mission, se trouve t-il contraint de recommander une seconde phase d'intervention afin de poursuivre l'action entreprise et lui donner quelques chances d'aboutir.

Cette recommandation est bien entendu subordonnée à un engagement beaucoup plus délibéré et cohérent de l'entreprise dans la voie choisie, appuyé par une large information des autorités de Tutelle sur la situation qui prévaut, indispensable à une décision de poursuite de l'action.  
en préalable

Si l'on pense enfin que l'informatisation de l'entreprise va être réalisée à très court terme, nous prétendons que celle-ci ne pourra bien entendu trouver terrain d'application efficace qu'à la condition impérative que soient adoptés généralement, et respectés scrupuleusement des normes et procédures de base de gestion et d'organisation.

Le système de comptabilité analytique a été prévu aisé à transposer en informatique, sous réserve de la nécessaire élaboration d'un logiciel spécifique d'application que l'Institut est en mesure de réaliser.



3. Compte rendu de prestations (1)

1°) Période du 11 au 24 mai 1986

Nombre de jours : 12

Nombre de consultants : 3 + 1

Nombre de jours/homme : 36

Contenu de la mission

- Analyse diagnostic de l'entreprise (2)
- Discussion avec tous les responsables
- Observation des faits
- Elaboration du squelette du système

2°) Période du 22 au 23 juillet 1986

Nombre de jours : 2

Nombre de consultants : 1

Nombre de jours/homme : 2

Cumul nombre de jours : 38

Contenu de la mission

- présentation du projet de rapport final  
" Manuel de procédure C.A.E" (annexe 1-  
- discussion avec les responsables

3°) Période du 8 au 18 Septembre 1986

Nombre de jours : 9

Nombre de consultants : 1

Nombre de jours/homme : 9

Cumul nombre de jours :

Contenu : Formation à l'Institut de Monsieur C. TRAORE

à tout le système CAE prévu ; discussion,  
études de cas (annexe 2)

Rédéfinition des termes de référence du contrat en regard  
à la capacité de changement de l'entreprise (annexe 3)

---

(1) Le consultant expert international, conseiller auprès de l'IPGP, est noté "+ 1" comme intervenant et n'est pas repris dans les décomptes jours/homme.

(2) cfr pages 18 à 27 du "Manuel de procédures"

4°) Période du 6 au 11 Octobre 1986

Nombre de jours : 5

Nombre de consultants : 1 + 1

Nombre de jours/homme : 5

Cumul des jours/homme : 52

Contenu de la mission

- élaboration et mise au point d'une codification générale des matières(1)
- Discussion avec tous les responsables sur les modalités de mise en place du système.
- Elaboration d'un planning d'action détaillé et détermination des responsables (cfr annexe 4)
- Formation des intéressés aux normes et procédures
- Initialisation <sup>du</sup> test des documents sur données réelles.-

5°) Période du 16 au 23 Novembre 1986

Nombre de jours : 6

Nombre de consultants : 1 + 1

Nombre de jours/homme : 6

Cumul des jours/homme : 58

Contenu de la mission

- Poursuite du test du système et des documents avec données réelles
- établissement des fiches de ventilation des frais de personnel en données réelles
- élaboration des normes de fabrication et formation des intéressés à l'imputation rationnelle
- suivi du planning d'action et des dispositions de réorganisation.

6°) Période du 16 au 27 décembre 1986

Nombre de jours : 9

Nombre de consultants : 3 du 16 au 24, 1 du 24 au 27

Nombre de jours/homme : 21

Cumul des jours/homme : 69

Contenu de la mission

- suite et fin du test sur données réelles

---

(1) voir annexe 1 du "Manuel de procédure" octobre 86

- mise en place définitive des fiches de stocks, et formation au calcul des prix de revient matières
- suivi du planning d'action
- suivi et assistance aux inventaires immobilisations et stocks
- conception et test des documents (personnel, immobilisations) préliminaires aux imputations.

7°) Période du 26 janvier au 4 février 1987

Nombre de jours : 7

Nombre de consultants : 1 + 1

Nombre de jours/homme : 7

Cumul nombre de jours/homme : 76

Contenu de la mission :

- diagnostic de situation par fonction principales (cfr annexe 5)
- diagnostic des documents, tenue et circulation
- discussion avec les responsables et réunion (annexe 6)
- observation de la planification des commandes internes
- détermination des états de synthèse du système
- analyse des fiches de fonction.

8°) Prévision d'une dernière mission en mai 1987

Nombre de jours : 6

Nombre de consultants : 1 + 1

Nombre de jours/homme : 6

Cumul nombre de jours : 82

Contenu prévu

- élaboration des états de synthèse sur données réelles
- analyse des résultats
- diagnostic final et recommandations.

#### 4. Dispositions de mise en place du système

Compte tenu des prestations effectuées décrites au point précédent, pour un total de 76 jours/homme-consultants nationaux, augmenté de 30 jours/homme d'intervention in situ (soit 40 % de plus que les prestations prévues dans le contrat), l'Institut a pris toutes les dispositions de temps et de disponibilité au service de l'entreprise.

Conscient du chemin à parcourir et des efforts à consentir, il a voulu se donner le maximum de chance de succès en adoptant la démarche suivante :

- 1°) effectuer un diagnostic préliminaire sans complaisance
- 2°) Concevoir une réorganisation complète de l'entreprise parfaitement définie dans tous les domaines de la gestion
- 3°) Concevoir un système de comptabilité modulaire le plus simple possible concourant par les principes même auxquels il souscrit, à confirmer la gestion de l'entreprise dans une stabilisation volontariste de la production des pompes.
- 4°) Obtenir l'adhésion formelle de tous aux dispositions consécutives au terme d'une longue période de réflexions et discussions (annexe 3)
- 5°) former de manière approfondie les futurs responsables à tous les aspects du système (annexe 2 entre autres)
- 6°) élaborer un planning détaillé de mise en place du système et de ses exigences, assorti d'un engagement formel des responsables désignés (annexe 4)
- 7°) suivre pas à pas par des missions régulières d'assistance de formation et de conseil le cheminement des actions, et procéder aux tests en données réelles les plus larges et les plus probants possibles.
- 8°) S'attacher à clôturer l'intervention sur la mise en application satisfaisante du système confirmée par la production de résultats chiffrés.
- 9°) opérer périodiquement une évaluation de la situation pour identifier les blocages et lever les difficultés.

## 5. Présentation des résultats obtenus

Comme annoncé, il ne s'agira pas de résultats chiffrés, mais d'une situation au terme de l'intervention.

Cette situation est largement développée en annexe 5 où l'on trouvera un compte rendu d'analyse de situation par fonction

- 1°) Bureau d'étude
- 2°) Magasin & Appro
- 3°) production mécanique générale
- 4°) production ateliers généraux
- 5°) vente, commercialisation, expédition & service après vente
- 6°) comptabilité
- 7°) entretien & maintenance
- 8°) comptabilité analytique & contrôle de gestion
- 9°) Situation du planning de mise en place

Bien entendu, l'analyse menée dans ce document positionne les faits par rapport aux objectifs assignés et aux engagements obtenus.

Dans ces conditions il se dégage une évaluation fort négative et peut-être pénalisante.

Cependant la Nature a ses exigences que l'on ne peut transgresser, et le processus profondément modificateur qui a été entamé, aussi bien par les Conseillers Internationaux que par le système total défini par l'IPGP, prévoyait de se heurter à des blocages, incompréhensions et déceptions.

Et pourtant un certain cheminement a été parcouru tant dans les esprits que dans les méthodes de travail, ainsi que dans l'organisation et les structures.

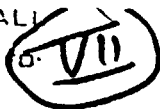
Aussi nous prétendons que si nous déplorons le niveau à peine balbutiant de satisfaction des objectifs, nous pensons pouvoir affirmer que l'action est néanmoins correctement engagée et porteuse de succès. Les plus gros efforts de type comportementaux ont été entamés, et si peut-être un certain nombre de décisions importantes doivent encore être prises, essentiellement en matière d'identification de capacités de responsabilisations et en matière de formation et perfectionnement, nous estimons qu'il est urgent de poursuivre l'intervention sous peine de rechute dans une situation de marasme peut-être définitive.

## 6. Conclusions et recommandations

Au terme de l'Intervention de l'IPGP à l'EMAMA pour la mise en place d'un système de comptabilité analytique, nous avons établi

- le compte-rendu de nos prestations:
  - . totalisant quelque 106 jours/homme consultant en 7 missions échelonnées en mai 86 à février 87
  - . décrivant les actions de formations tant au système proprement dit, qu'aux dispositions prévues par l'IPGP en matière de réorganisation et restructuration.
- les dispositions prises pour la mise en place du système, depuis l'analyse-diagnostic initiale du 15/5/86, jusqu'à l'évaluation de la situation au 01/2/87, en application d'une démarche adaptée, itérative et suivie scrupuleusement
- que les résultats obtenus sont très faibles en regard des objectifs poursuivis et affirmés par la direction de l'entreprise.

Ceci nous a conduit à affirmer qu'il est urgent de poursuivre l'action entreprise ; si les résultats obtenus sont peu encourageants, le système est correctement engagé, et l'abandonner à ce stade replongerait probablement l'entreprise dans le marasme, la situant dans un état de vulnérabilité potentiellement fort préjudiciable.



**I.P.G.P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

Bamako, le 19 Juillet 1966

RÉFÉRENCE ST. N° 00201  
N°/Contrat ONUDI 36/10

*Le Directeur Général*

A Monsieur le Représentant  
Résident des Nations Unies

BAMAKO

Objet : Projet rapport final du  
Manuel de Procédures comptabilité  
analytique à l'IPGP.

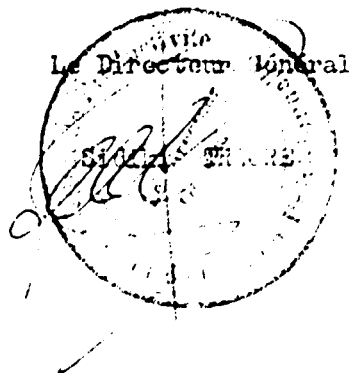
Monsieur,

Compte tenu du contrat en référence qui nous lie à l'ONUDI relatif au projet de rapport sous rubrique, nous avons le plaisir de porter à votre connaissance.

- que nous procédons à l'envoi à Vienne des 8 exemplaires du rapport par la prochaine valise
- que nous vous réservons ci-joint un exemplaire de ce dit rapport, soumis comme prévu à votre appréciation
- qu'une équipe IPGP se déplacera la semaine prochaine à Sikasso pour présenter à l'attention des responsables 4 exemplaires du projet.

Nous vous rendrons compte prochainement de l'état d'avancement de nos travaux, espérant recueillir à cette occasion vos observations.

En vous souhaitant bonne réception, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Représentant Résident l'expression de nos salutations distinguées.





VIII

Annexe 1/2.3

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

VIENNA INTERNATIONAL CENTRE  
P.O. BOX 300, A-1400 VIENNA, AUSTRIA  
TELEPHONE: 26310 TELEGRAPHIC ADDRESS: UNIDO VIENNA TELEX 135612

HQ|t1

22 August 1986


Subject: Draft Final Report - DP/ML.1/82/003  
Contract No. 86/10

Dear Sirs,

.....  
Please find attached UNIDO's comments on your Draft Final report.

Since your office is situated in Bamako, Mali, we would request that part of the final report copies (17 copies) be delivered directly to UNDP Bamako for further distribution to the Government and the rest of the copies be sent to UNIDO, Vienna.

Yours sincerely,

  
D. Gardellin  
Head  
Purchase and Contract Service  
Department of Administration

Institut de Productivité  
et de Gestion Prévisionnelle  
Ave. Mohamed V  
Bamako  
Republique du Mali  
Attn: Mr. S. Traoré  
Director General

COURRIER  
N° 328  
du 29 - 8 - 86



Comments on Draft Final Report

Re: Project No. DP/MLI/82/003 - Contract No. 86/10

This report which was studied by us, contains detailed elements for the establishment of an analytical accounting system. The subcontractor has also brought along proposals for an efficient organizational structure for EMAMA with regard to stock maintenance, general accounting design/studies, repair, production and sales/commercial activities. We consider the draft final report as fully acceptable.

Since I.P.G.P. is situated in Bamako, Mali we would propose that part of the final report copies (17 copies) be delivered directly to UNDP Bamako for distribution to the Government, the rest of the copies be sent to us.



**INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE**

Bamako , le 18 Juillet 1986

ST -

00200

*Le Directeur Général*

\_\_\_\_/(-) Monsieur le Directeur  
Général de l' E M A N A .

S I K A S S O

Objet : Mission de Monsieur  
C. TRAORE à l' IFGP/Bamako

Monsieur le Directeur Général ,

Dans le cadre de la poursuite du projet de mise en place de la comptabilité analytique à l'EMANA , nous venons solliciter votre accord pour inviter Monsieur C. TRAORE à suivre chez nous , à l'IFGP , durant 10 jours , une formation approfondie du système de comptabilité prévu , fondé sur le manuel de procédure que nous venons de vous proposer .

Vous aurez pu apprécier l'étendue du projet , et vous comprendrez aisément qu'il nous paraît nécessaire que l'homologue que vous avez bien voulu nommer dans cette affaire , désigné pour prendre en charge le système , soit particulièrement bien au fait de la question ; sa présence ici s'indique d'autant mieux

- qu'il pourra durant ce stage se consacrer exclusivement au système
- qu'il profitera d'un environnement et d'un encadrement idéal pour la bonne compréhension du système et pour son apprentissage approfondi ,
- qu'il sera étroitement associé à la conception de la formation que nous aurons à dispenser pour la mise en place du système .

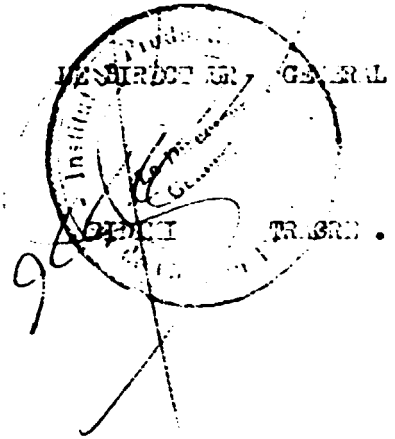
Compte tenu des dispositions contractuelles qui nous lient avec l'ONUDI , il est bien entendu que nous prenons en charge la perte de Monsieur TRAORE , ainsi que les frais de voyage aller-retour .

..../...

# 7. ANNEXES

---

Veillez trouver en annexe le plan de travail de Monsieur TRORS, et  
espérant votre accord sur ces dispositions, nous vous prions d'agréer,  
Monsieur le Directeur Général, l'expression de nos salutations distin-  
guées.



STAGE DE FORMATION

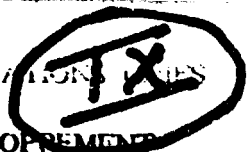
SYSTEME DE COMPTABILITE ANALYTIQUE

A L'EXTERIEUR

PLAN DE TRAVAIL DE Mr. C. TRAORE .

Jours 1 : Voyage aller Sikasso - Bamako

- " 2 à 5 - étude approfondie du "Projet de rapport final" "Manuel de procédure"  
- conception de cas pratiques chiffrés .
- " 6 : compte - rendu verbal d'étude , discussion avec les concepteurs ,  
précisions et améliorations éventuelles
- 7 et 8 - étude approfondie des opportunités et processus d'élaboration  
d'analyse des résultats du système .
- 9 : - étude du planning de formation et de mise en place avec toutes  
les étapes et conditions nécessaires
- 10 : test de connaissance et nouvel échange de vue
- 11 : voyage retour Bamako - Sikasso .

B.P.120  
BAMAKO - MALI

Annexe 3/1.5

Projet ONUDI  
DP/MLI/82/003

## ASSISTANCE TECHNIQUE ET FINANCIERE

B.P. 68 SIKASSO

Tél. 620-166/620-177

## A L'EMAMA DE SIKASSO

Télex:public Sik 995

Réf. : 042/JMG/oc/86/Réf. : Contrat n° 86/10 ONUDI/IPGP.

Sikasso, le 19 Septembre 1986

//-/ Monsieur le Directeur Général  
de l'I.P.G.P.  
B A M A K O

Monsieur le Directeur,

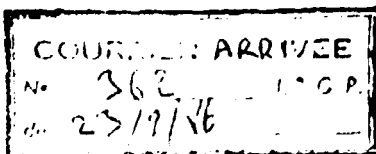
Il était convenu, d'après le planning d'activités joint au contrat sous-référence que le système de comptabilité analytique proposé par l'IPGP serait mis en place, dans son ensemble, après remise des observations de l'ONUUDI sur le projet de rapport-manuel de procédures.

Dans la situation présente à l'EMAMA, cette solution ne nous paraît pas réaliste, pour diverses raisons et, en particulier, à cause des contraintes imposées par un programme de fabrication et de livraison plus important que prévu au cours du 4e trimestre 1986.

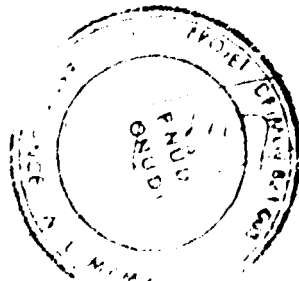
Il nous paraît souhaitable, en conséquence, d'introduire progressivement, au cours du dernier trimestre de l'année 1986, les différents éléments constitutifs du système de C.A.E., suivant un calendrier que nous établirons avec vos experts, de réunir les données nécessaires à la mise en oeuvre du système (inventaires, programmes, etc...), former le personnel aux nouvelles procédures de telle sorte que, au début de l'année 1987, le système de comptabilité analytique puisse démarrer dans son ensemble de manière totalement opérationnelle.

Cette formule aurait pour conséquence de prolonger la période d'intervention de l'IPGP mais elle n'augmenterait pas nécessairement le volume des prestations fournies par rapport à ce qui a été fixé dans le contrat. Elle nous semble, en tout cas, la seule qui puisse permettre la mise en place avec succès, c'est-à-dire susceptible de fonctionner durablement, d'une comptabilité analytique à l'EMAMA.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'assurance de notre considération distinguée.



Jean-Marie GUYARD  
Directeur Général



INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

Bamako, le 25 septembre 1986

ST-

DATE: V/Réf.: Contrat n° 86/10

RÉFÉRENCE: DP/MLI/82/003

*Le Directeur Général*

A Monsieur D. GARDELLIN  
Chef de service Achats  
& Marchés (S.A.M.)

Division des Opérations Industrielles  
ONU DI BP 300 A-1400

VIENNE (Autriche)

Objet: Proposition d'amendement au contrat en référence.

Monsieur,

Nous avons bien reçu votre courrier du 22 août dernier par lequel vous nous signifiez votre acceptation de notre projet de rapport final relatif à la "Mise en place d'un système de comptabilité analytique pour l'EMAMA au Mali".

A la lecture du document, vous avez pu observer la densité de notre intervention. Vous aurez aussi constaté que, par souci de professionnalisme au service d'une entreprise malienne particulièrement prometteuse, nous avons pris sur nous de mobiliser un délai supplémentaire d'un mois affecté à la conception et à la rédaction du système, tout en demeurant strictement dans l'enveloppe financière prévue.

Aussi, l'intervention ayant effectivement débuté le 11 mai dernier, celle-ci devait-elle se terminer 5 + 1 soit 6 mois plus tard, c'est à dire aux environs du 10 novembre prochain, selon les termes du contrat en référence.

Cependant, bien qu'ayant reçu votre accord sus-mentionné un mois au plus tard après le dépôt de notre projet de rapport, nous nous trouvons dans l'impossibilité de mener à bien notre intervention dans les délais prévus, suite aux positions adoptées par l'EMAMA.

En effet:

- 1°/ Nonobstant vos remarques éventuelles susceptibles de modifier le projet de rapport final, nous nous devons
- de tenir compte d'observations émanant tant de la Direction Générale de l'EMAMA que de l'Assistance Technique ONUDI sur le terrain;
  - de compléter le projet par un planning détaillé de mise en oeuvre garantissant la bonne application du système convenu.

Aussi avons-nous eu avec les sus-nommés de nombreuses réunions de travail au cours desquelles il nous a fallu convaincre, tout en demeurant disposés à insérer toutes modifications pertinentes pour peu qu'elles nous soient formulées par écrit à l'issue d'un consensus verbal.

Or à ce jour, nous n'avons encore reçu aucune note à ce sujet, bien que notamment certaines données techniques rapportées présentent quelques erreurs d'interprétation; tandis que le planning attendu s'est trouvé impossible à établir avant la première moitié du moins d'octobre, faute de consensus dans un premier temps, à cause d'une surchauffe d'activité de l'entreprise ensuite\*.

2°/ La prévision contractuelle de délai se voit fondamentalement modifiée par la lettre de Monsieur GRIMAULT, CTP du projet ONUDI/EMAMA, datée du 19 septembre, que nous venons de recevoir et dont vous trouverez copie en annexe. Il est bien entendu que nous rejoignons absolument la position qui s'y trouve développée au sens des exigences de mise en place du système autant que de la capacité de changement de l'entreprise

---

\* Mais nous nous sommes malgré tout efforcés de respecter la partie nous concernant de notre planning d'intervention, en procédant à la formation approfondie du responsable du système désigné par l'entreprise.



Mais si nous entendons interpréter cette lettre comme l'adhésion définitive et sans réserve de l'EMAMA au projet de système dans son ensemble, force nous est de constater par ailleurs que la modification qu'elle implique tombe sous le coup des articles 2.09, 5.02, 5.04, et éventuellement 4.02 et 4.04 du contrat en référence.

Ainsi, étant donné

- que nous nous voyons obligés de reporter au 20 octobre prochain au plus tôt l'envoi du rapport final incorporant la liste des tâches de mise en oeuvre et leur planning de réalisation,

- que nous sommes amenés à reporter l'échéance d'intervention du 10 novembre au 10 janvier prochain, soit une majoration de 25% du temps d'assistance porté à 8 mois\*,

... nous vous prions de bien vouloir, dans les plus brefs délais, en vertu des articles 2.09 et 5.04 du contrat, nous confirmer votre nécessaire adhésion à ces modifications, auxquelles pour notre part nous souscrivons d'autant plus entièrement que nous en avons déjà considéré le caractère prévisible dans les conclusions de notre projet de rapport.

D'autre part, comme l'allongement prévu de la durée de notre mission n'entraînera normalement par d'accroissement de volume d'intervention, nous n'envisageons pas, à priori, de requérir une majoration du marché, étant entendu, et nous vous remercions de l'avoir souligné, que nos prestations dépassent largement en l'occurrence la stricte application "comptabilité analytique", pour couvrir la gestion des stocks, la gestion commerciale, la gestion du matériel, la gestion de production, et la gestion générale (organisation fonctionnelle) entr'autres.

Cependant, nous désirons que, compte tenu de notre planification financière, vous prévoyez une modification des termes de l'article 4.04 traitant de l'Echelonnement des paiements selon les dispositions suivantes:

---

\* Compte non tenu du mois supplémentaire déjà alloué.

*Les versements ..... calendrier suivant : (inchangé)*

*a) (inchangé)*

*b) Dès réception par l'ONUDI du rapport*

*final visé au paragraphe 2.10 b) ci-dessus*

*la somme de ..... 2.250.000 CFA*

*c) Dès acceptation par l'ONUDI du rapport*

*final visé au paragraphe 2.10 c) ci-dessus*

*la somme de ..... 750.000 FCFA*

Enfin et pour conclure, il est expressément entendu que le présent contrat ne saurait être prolongé au delà du 10 janvier prochain du point de vue des prestations consenties par l'IPGP. Toute autre disposition, qu'elle soit relative à la mise en place du système prévu, aussi bien que son suivi d'application, qui courrait à partir de la date ci-dessus dans le courant de l'année 87, devrait faire l'objet d'un nouveau contrat.

Il est bien entendu qu'à ce propos, nous nous proposons de réserver une disponibilité particulière à tout prolongement éventuel de notre intervention à l'EMAMA.

En vous souhaitant bonne réception des présentes, et dans l'attente de vous lire, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

P.J.: 1

C.C. -Monsieur le Représentant  
Résident du PNUD à Bko  
-Monsieur GRIMAULT  
CTP ONUDI/EMAMA

Sidiki TRAORE

- A : Selection responsables (Maintenance/Mecano-coudure/Ventes / Atelier Outillage/ Ateliers généraux)? élaboration  
fiches de fonctions. → *act*
- B : Installation locaux magasin P.Finis → P.M.
- C : -"- -"- contrôle de gestion → P.M. → 06/82
- D : -"- -"- maintenance →
- E : -"- -"- magasin Mat. Première → P.M.
- F : Inventaire/ Codification/ amt.Prem/ Prod.consom/ 1/2finis/ Finis / Marchandises → 0/2
- G : Inventaire/ Codification /valorisation/ Caloul Amorts.Matériel →
- H : Temps production pompes 1/2
- I : -"- -"- séries → P.M.
- J : Plannification pompes 1987 → P.M.
- K : -"- Appro 1987 → P.M.
- L : -"- Maintenance 1987 → P.M.
- M : Impression documents : B. sortie/B.entrée / Bordereau d'Exploit./B.de Transport
- N : Photocopie — test — impression : fiches de stock/ B. Com. Fabricat. / B. trav/Point./B.T/B. de modification d'affect.  
/d'amortissement/ P.V. de contrôle qualité.
- O : Photocopie — test — photocopie : fiche de valorisation des entrées/ feuille calcul frais P / fiche d'imputat.analyti.  
fiche d'immob.générale/ saisie analyt. des amort.mens.
- P : données & élaboration cas pratique → *act* →  $\frac{34}{1/2}$
- Q : Formation comptable/ Vendeur / Maintenance/ Production/ Magasiniers/ Bur.d'étude
- R : Suivi I. P. G. P.
- S : Test procédures / documents
- T/U: Elaboration premières analyses et résultats.

1 <sup>er</sup> Jour de Semaine Tchey Responsables		10/10				11/11				12/12				1/1		
		6/10	13/10	20/10	27/10	3/11	10/11	17/11	24/11	1/12	8/12	15/12	22/12	29/12	5/1	19/1
A	Samaké	▨						▨								
B	Samaké	▨	▨					▨								
C	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
D	"	▨	▨	▨												
E	"			▨	▨	▨	▨	▨								
F	Traoré	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨								
G	Koné	▨	▨	▨												
H	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨								
I	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨								
J	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨								
K	"					▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
L	"						▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
M	Samaké	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨								
N	"	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
O	"	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
P	Traoré	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
Q	"	▨			▨		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
R	"	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
S	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
T	"		▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
U	"	▨														

A.4/2.2

Annexe 9/2

## Annexe 5

### Compte rendu de situation d'application du système CAE Par fonction

#### Plan

1°) Bureau d'étude	5/1.29
2°) Magasin et appro	5/7.29
3°) Production Mécan.générale	5/18.29
4°) Production ateliers généraux	5/18.29
5°) Vente, commercialisation, expédition & services après vente	5/21.29
6°) Comptabilité	5/22.29
7°) entretien & maintenance	5/22/29
8°) C A E & contrôle de gestion	5/28.29
9°) situation du planning de mise en place du 1/2/87	5/29.29

EMAMA  
SIKASSO

Mission du 27/1/86

Compte rendu de situation  
d'application du système par fonction

1°) Bureau d'étude : Monsieur Olivier (Conseiller) et KONATE

Affirmation que le le planning tel que prévu par le système est en cours de réalisation.

Observation que ce planning n'est pas conforme au système puisque non découpé selon les produits finis ou semi-finis tel que prévu obligatoirement et explicitement dans le manuel.

Observation de la compréhension superficielle du processus administratif (Bons de commande) présidant à l'élaboration des produits, laissant supposer une lecture tout aussi superficielle du Manuel.

Pièces à l'appui :

- planning février
- Bons de commande

Note : - Opérer un recentrage des procédures et documents  
- encourager l'action entreprise qui va dans le bon sens.

# BON DE COMMANDE FABRICATION

Code produit (1)

A5/2.29

N° (2)

Date

code Atelier 1 1.40

Code Atelier 2

Code Atelier 3

Date début 26/11/86

Date début --/--/--

Date début --/--/--

Date fin 12/12/--

Date fin --/--/--

Date fin --/--/--

Nom respons SOGORA

Nom respons

Nom respons

Visa (4) JH.

Visa (4')

Visa (4")

Description de la commande CLAPETS DE PIEDS

(5)

Nombre de pièces : (6) 401 N° de p.lm. (7) 001 045

Temps alloués	Unitaires	TOTAUX
Atelier 1	(8) <u>10'30</u>	<u>20'45</u>
" 2		
" 3		
		(10)

Matières premières : (11) CLAPETS EN BRONZE

codes	caractéristiques	unité	quantités
<u>17010</u>	<u>CLAPET BRUT BRONZE</u>		
(12)		(13)	(14)

### Contrôle

Q. pièces conformes	Q. pièces à retoucher	Q. pièces rebutées
<u>398</u> <u>JH</u>	<u>✓</u>	<u>3</u>
(15)	(16)	(17)

### Produits entrées magasin

code	quantité	stock initial	stock final
<u>850A-0</u>	<u>389</u>	<u>133</u>	<u>531</u>
(18)	(19)	(20)	(21)

Visa magasinier

(22) JH

Date 15/12/86

(23)

visa atelier 1

(24)

Visa bureau d'études

(25)





Projet ONUDI: US/41/221/003

( LANCEMENT )

POSTE NUMERO MOIS: FEVRIER 1987 TEMPS EN JOURS

POSTE	NUMERO COMMANDE	MOIS: FEVRIER 1987																														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
TOUR	0972																															
TOUR	0973																															
TOUR	0974																															
FRANSEUSE	0981																															
TOUR	0981																															
FRANSEUSE	0981																															
TOUR	0982																															
FRANSEUSE	0983																															
TOUR	0985																															
TOUR	0986																															
CRI-DON	0986																															
ET. LIMEUR	0986																															
TOUR 7	0987																															
FRANSEUSE	0987																															
TOUR 5	0989																															
	1378/m		4	4	10	10	10	10		10	8	8	4	8	5		6	2	6	6	4	3		1	1	2	2					

# MAMA-SIKASSO

Projet ONUDI: US/MLI/82/003

# PLANNING DE CHARGE

( LANCEMENT )

PAGE

SCHEM DE PAGES

POSTE	NUMERO COMMANDE	MOIS: FEVRIER 1987																														
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
sud. SAB.P.	0955																															
ie M.	0956																															
saillie P.	0957																															
"	0959																															
ongom.	0958																															
	0960																															
ie M.	0961																															
saillie P.	0962																															
"	0966																															
saillie P.	0963																															
ongom.	0965									MG																						
sud. SAB.P.	0967																															
saillie P.	0970																															
saillie P.	0968																															
"	0969																															
P.P.	0971																															
ie M.	0972																															
ie M.	0973																															
ie M.	0974																															
saillie	0975																															
"	0976																															
saillie	0977																															
"	0978																															
saillie	0979																															
sud. SAB.P.	0980																															
ie M.	0984																															

A 5 / 5 29

# MAMA-SIKASSO

Projet ONUDI: US/MLI/82/003

# PLANNING DE CHARGE

( LANCEMENT )

BOULE DE PAGES

COSTE	NUMERO COMMANDE	MOIS: FEVRIER 1987												TEMPS EN JOURS																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
IE.M.	0982	/																															
aille	0983																																
NE. FEV	0984																																
MEM	0986																																
IE.M.	0987																																
ulture.	0988																																
ONTAGE	0990																																

A 5 / 6/29

2°) Magasin et appro : Monsieur WALLEGHEM

Observation de la dégradation constante des stocks et conditions de stockage des produits et matières transformant le magasin en dépôt.

Absence de suivi de stocks par constatation d'écarts importants entre documents et réalité.

Non valorisation des fiches de stocks fa de prise en charge déterminée des procédures de valorisation prévues, pourtant parfaitement comprises à l'issue d'une formation patiente (1)

Non utilisation des documents (B.E/B.S) pourtant disponibles et testés.

Absence de planification des approvisionnements pour les mois à venir, confirmant la pérennité de situations de rupture de stocks préjudiciables fondamentalement au fonctionnement correct du système.

Modification des Bons d'entrée sur achat : non valorisés, introduisant une modification des procédures du système (notamment du dessin des fiches de stocks) sans que celles-ci aient été définie.

Pièces à l'appui :

- fiche de stock imprimés/photocopie
- Bons d'entrée/achats
- Bons d'entrée/production
- Bons de sortie disponibles/anciens
- fiches de stock magasin
- fiche de valorisation des entrées

Note : - responsable complètement désengagé à redynamiser.

---

(1) disfonction entre comptabilité générale et appro, et conflits de compétences faute de directives déterminées.

MAMA  
KASSO

# FICHE DE STOCK

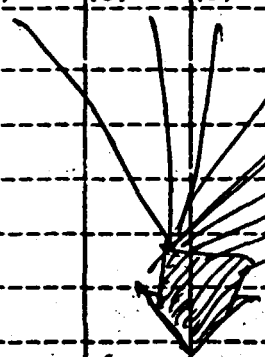
A5/8.25  
annexe 4

code article

(1)

DESIGNATION \_\_\_\_\_ (2)      UNITE \_\_\_\_\_ (3)      POINT DE COMMANDE \_\_\_\_\_ (4)

N° Cde	N° BE/BS	entrées			sorties			stocks		
		Q	C. U.	Montants	Q	C. U.	Montants	Q	C. U.	Montants
(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(8')	(11)	(12)	(8'')	(13)	(14)



1/ erreurs de suivi d'impression : le renvoi au  
texte explicatif n'ont pas été supprimés

2/ impression sur recto seul alors que le  
manuel précisait explicitement recto/verso

⇒ 500 fiches à jeter  
à délais supplémentaires de suivi en œuvre

EMAMA  
SIKASSO

# FICHE DE STOCK

Code article

5 4 28 0

A 5/9 29

DESIGNATION  
/MM

*Barre de levier*

UNITE: *piere*

POINT DE  
COMMANDE

( )

Stocks

e/

N°  
cde

N°  
BE/BS

Entrées

Q.

P.U.

Montants

Sorties

Q.

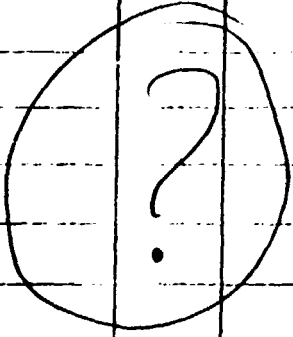
P.U.

Montants

Q.

P.U.

Montants



EMAMA SIKASSO	BON D'ENTREE-ACHATS			Fournisseur N° Commande		000226
Code Article	DESIGNATION	Unité Livrais.	UNITE	QUANTITE	OBSERVATIONS	

Code Article	DESIGNATION	Unité Livrais.	UNITE	QUANTITE	OBSERVATIONS

VISA	MAGASIN	CONTROLE	RESERVES	DATE
			NON OUI N° P.V.	

VISA	MAGASIN	CONTROLE	RESERVES	DATE
			NON OUI N° P.V.	

VISA	MAGASIN	CONTROLE	RESERVES	DATE
			NON OUI N° P.V.	

A5/10.29

EMAMA <del>SIKASSO</del>	BON D'ENTREE-PRODUCTION	Service Origine	000126
-----------------------------	-------------------------	-----------------	--------

Code Article	DESIGNATION	Réf.	UNITE	QUANTITE	C . A . E .	
					C. UNITAIRE	C. TOTAL
MAGASIN		ATELIER	CONTROLE		DATE	
VISA						
NOM						

NOM					
-----	--	--	--	--	--

NOM					
-----	--	--	--	--	--

NOM					
-----	--	--	--	--	--



EMAMA SIKASSO	BON de SORTIE		Sce DEMANDEUR CODE		000251	
CODE ARTICLE	DESIGNATION	UNITE	Q.	C. (UNITAIRE)	C. TOTAL	IMPUTATION
	Sce DEMANDEUR	MAGASIN	DESTINATION		DATE	
VISA			Cde Interne Consommables			
NOM			Ventes			

NOM			Ventes	
-----	--	--	--------	--

VISA			Consommables	
NOM			Ventes	

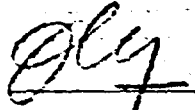
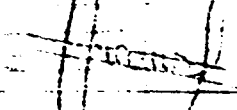
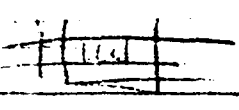
NOM			Consommables	
			Ventes	

EMAMA  
SIKASSO

# Bon de sortie MAGASIN N° 004090

Date	Section	N° Commande	N° Cpte. Budget	Demandeur
25-11-81	M.G	0896		PE 19.

N° Article	Désignation	Quantité	U.C.	N° Casier	P.U.	TOTAL
001-048	Clafet de pied	407			1025,40	41105,28

Signature demandeur	Signature magasinier	Signature réceptionnaire
		

V.L.010.

ONUDI - MLI/82/003

A5/13.29



Code	Designation	Unite	Prix d'achat		Poids Unitaire Brut	Poids Total/article	Frais annexes/ kg	Montant des frais annexes par kg	Montant des frais par article	Poids Net
			Quantite	P.U.						
A7041	Clacke de piston brute pte	piece	440	1030 <sup>F</sup>	0,088g	140,8	134,64	18,957318	472,15731	1,07301
A7113	Clapet de piston brute pte	piece	460	245 <sup>F</sup>	0,096g	39,6	134,64	5331,344	113,13134	25,741
A7116	ecrou de clapet de piston brut pte	"	440	245	0,016g	30,8	134,64	1144,912	111,946,91	25,444
A7110	Platini modifiee fruit pte	"	275	440 <sup>F</sup>	0,356g	96,95	134,64	18,9591	410,021,6	115,462
A7071	Embouts brute pte	"	275	935	0,536g	145,75	134,64	19,62377	476,748,77	100,635
A7052	Clacke de piston brute pte	"	48	2010	0,326g	34,56	134,64	1,653,1584	101,133,15	2106,744
A7114	Clapet de piston fruit pte	"	165	495	0,186g	29,70	134,64	3,998,908	85,673,908	519,232
A7117	ecrou clapet de piston pte	"	165	495	0,116g	20,3	134,64	2,331,992	62,905,172	433,867
A7010	Clapet de piston brut	"	105	750	0,916g	85,05	134,64	11,451,432	415,201,13	1025,192
A7020	ecrou de clapet de piston brut	"	210	495	0,128g	26,8	134,64	3,877,632	101,077,63	421,154
A7030	Siege de clapet de piston	"	380	1025	0,458g	171	134,64	23,023,44	418,523,44	1085,588
A7030	Loge de piston	"	992	475 <sup>F</sup>	0,425g	421,6	134,64	5,376,224	58,194,224	532,221
A7010	Clacke de piston brut	"	5000	770	0,98g	14000	134,64	1,884,960	10381,960	4,076,992
A7091	ecrou de piston brut pte	"	1000	190	0,248g	2400	134,64	3,231,36	152,3136	1593,436
A7040	ecrou de piston brut pte	"	250	1520	0,3g	750	134,64	100,960	1,009,60	1973,92
A7010	Clacke	piece	180	2150	2,756g	330	134,64	44,431,2	376,471,2	310,246
TOTAL						145,374,914				

FRAIS ANNEXES

Transport 2545536

Emballages 90000

Taxes 20000

autres

TOTAL 2,615,536

Frais des articles C 11575

134,64

(2) et (10) à porter sur les fiches de stock.

(5) Avoir obligatoire, le but de payer au fournisseur par avance.

\* La fiche est établie par ordinateur.

A515.29151

Prereception du 23 / 12 / 1986

A5/16.22

Code	Designation	Unite	Prix d'achat		Montant u=2x3	Frais annexes/ kg	Poids Total/article	Montant des frais annexes par kg	Coût d'achat par article	Coût d'achat Unitaire 10=9
			Quantite	P.U						
6120	corniere de 40x40x6	mm	402	235,13	338,828	140,48	1441	9,09	511	1324,6
2260	Acier rond ø 60 étiré	mm	60	406,25	566,354	140,48	1401	9,98	363	18,719
2200	Acier rond ø 35	mm	90	217,50	171,518	140,48	693	9,98	268	9,987
2150	acier rond ø 25 étiré	mm	180	319,50	187,673	140,48	494	9,98	256	9,110
TOTAL							4029			

FRAIS ANNEXES	Montant
Transport et Transit	565,982
Emballages	—
Taxes et Telephon	—
autres	—
TOTAL	565,982
Frais des articles	4029
TOTAL	1000

(1) à porter sur les fiches de stocks.

(2) à porter sur les fiches de stocks.

(3) à porter sur les fiches de stocks.

Code	Designation	Unité	Prix d'achat		Poids Unitaire	Poids Total	Frais annexes	Montant des frais annexes	Coût d'achat par article	Coût d'achat par Unité
			Quantité	Montant						
8 2 1 0	Ressortement à Cell. F30622	pièce	1300	650 000	0,126g	156	134,64	2100384	671003,94	544158
8 1 2 9	Via H12 X40	100 pièces	5000	210 000	0,069g	300	134,64	40392	250392	50619
8 1 3 9	Via H12 X20	100 pièces	1000	39 000	0,046g	40	134,64	5385,6	4435,6	4435,6
8 1 7 3	Bondelle forte H12	100 pièces	5000	60 000	0,013g	65	134,65	8751,6	68151,6	15750
8 1 5 9	éponge H12	100 pièces	10 000	125 000	0,028g	200	134,65	26928	151428	151459
8 1 6 9	Via H10 X40	100 pièces								
8 1 8 9	Bondelle forte H10	100 pièces	1000	10 000	0,0085g	3,85	134,65	518,361	10518,364	10518,364
4 1 6 0	Bondelle douce H12	100 pièces								
8 0 1 1	comp. cuir d'oe	pièce	900	630 000	0,0264g	23,816	134,65	3104,959	633106,95	263452
8 0 3 2	comp. cuir d'oe	pièce	1000	350 000	0,0308g	30	134,65	40392	454032	94433
8 0 5 1	joint charbonné cuir d'oe	pièce	1000	205 000	0,0184g	10	134,65	1346,4	20136,4	20136,4
8 0 6 2	joint charbonné cuir d'oe	pièce	1500	405 000	0,0196g	29,8	134,65	3019,749	408064,79	972015
1 0 1 0	étube galvanisée avec 5 dents									
	fillets et amortisseurs									
	amortisseur de 3000		2000	600 000	0,03g	18000		2359700	2359700	46699
	TOTAL					6				

FRAIS ANNEXES	Montant
Transport et Transit	2545534
Emballages	30 000
Taxes et Télégrammes	
autres	
TOTAL	2635534
Poids des articles	19575kg
	13464

(2) et (10) à porter sur les fiches de stocks.

(5) avoir obligatoirement été des points unitaires par article  
 \* la fiche est établie par arrivage.

3°) Production Mécanique générale : Monsieur SOGOBA

Responsable débordé dans l'impossibilité de suivre valablement le pointage des opérations : absence de directives précises malgré l'énoncé des propositions alternatives contenues dans le manuel.

Observation de rebuts et malfaçons très importants faute de procédures strictement définies de contrôle de qualité et suite à des disfonctions entre Bureau d'Etude/Magasin/Production.

Erreurs dans la tenue des Bons de travail qu'il était prévu de préimprimer pour éviter les recopiages de modes opératoires répétitifs.

Pièces à l'appui bon de travail/de pointage.

4°) Production ateliers généraux Monsieur ?

Absence de responsable désigné ; le Directeur Technique/du Personnel/Général Adjoint n'est pas en mesure de remplir cette fonction et par conséquent d'appliquer les procédures prévues en matière de finition.

Note : - a recruter ou désigner d'urgence et à former immédiatement au système.

SYNOPSIS  
SIXIÈME

140

**BON DE TRAVAIL**

Plan

001-048

n° Bon  
date

0870  
25.11.86

Description commande CLAPETS DE PIEDS - code 17.010 : 401

Opérations	Code - désignation Machine	Nom ouvrier	Emergence - date #/##
1 à 5	<u>TOUR CRIDAN</u>	<u>Kotinki 'Bracé' / Mamadou Sacko</u>	

le opé tion	Description de l'opération et Montages	Outils et instru- ments	vitesse	temps de prépa- ration.	temps d'usinage unitaire	<u>total</u>
	<u>MANDRIN 3M. par Ø 33. Bout. Rulie.</u>					
1	<u>Tourner Ø 41 ± 0,2</u>		<u>800/minute</u>	<u>30'</u>	<u>✓</u>	<u>1'</u>
2	<u>dresser face Ø 41 mise longueur 35 retourner pièce sur Ø 41</u>				<u>?</u>	<u>1'30</u>
3	<u>tourner Ø 33 ± 0,1</u>					<u>2'</u>
4	<u>Tourner Ø 10</u>					<u>1'30</u>
5	<u>dresser face 33 chaufrein 2 x 0,5.</u>					<u>1'30</u>
6	<u>Filetage CRIDAN.</u>					<u>3'</u>
				<u>?</u>		

Observations	Totaux	<u>?</u>	<u>?</u>	<u>10'30</u>
	total temps alloué			

AS/19.29



# POINTAGE DU BON DE TRAVAIL

№ de pièces 140

BRASSO

№ de série 0891

A5/20.29

Date	N° opération	Nom ouvrier	temps préparat.			temps usinage			Nbre de pièces par opérations		Observations					
			Debut	fin	tps pas	début	Fin	tps pas	par jour	total						
			H	mn	H	mn	H	mn	H	mn						
16-11-86	Op 1	Bevilacqua	7	30	9	00	1	30	9	00	15	30	4	30	120	
19-11-86	Op 1	Bevilacqua							7	30	12	00	5	10	150	
19-11-86	Op 2	Bevilacqua							7	30	11	30	4	00	127	
19-11-86	Op 1	Bevilacqua	7	30	9	00	1	30	9	00	12	30	3	30	92	
1-12-86	Op 1	Manadoni Sacho	<del>7</del>	<del>30</del>	7	30			7	30	15	00	7	00	202	
2-12-86	Op 1	Manadoni Sacho			7	30			7	30	9	30	2	00	94	
16-12-86	Op 1	Manadoni Sacho	7	30	10	00	2	30	10	00	12	30	2	30	124	
13-1-87	Op 1	Manadoni Sacho							7	30	11	10	2	40	272	

140

5°) Vente, commercialisation, expédition & service après vente : Mr MAIGA

Observation de la désignation de ce responsable conforme aux dispositions du manuel, au profil tout à fait adapté et dynamique.

Observation cependant de l'absence d'une définition de fonction confirmée et diffusée par la direction, entraînant disfonctions avec le magasinage produits, errements dans la prise de responsabilité et conflits de compétences et d'autorité avec le service commercial existant.

Efforts méritoires de réorganisation des facturations et recouvrements.

Non utilisation des documents d'expéditions et transports d'ailleurs indisponibles parce que non imprimés et diffusés, malgré les dispositions du manuel et le planning de mise en place du système.

Magasin produits finis techniquement au point mort depuis octobre 86, et partant non opérationnel pour une gestion claire des commandes et des expéditions.

Procédures de facturation et de diffusion des documents non appliquées.

Note : - encourager le responsable dans son action  
- élargir et préciser clairement ses responsabilités  
- relancer les procédures du système.

6\*) Comptabilité : Monsieur TOURE

Observation du transfert de responsabilité prévue par le manuel en matière de valorisation des entrées, du comptable vers le responsable des appro, mais disfonctions dans l'application.

Observation de la désignation d'un responsable préposé aux feuilles de calcul des frais de personnel par centres. Tenue correcte des documents. Pièces à l'appui : feuille de calcul des frais de personnel par centre.

7\*) Entretien Maintenance

Désignation comme responsable de la fonction de l'ancien responsable d'Atelier Mécanique Général ; profil adapté à la fonction.

Initialisation d'un fichier entretien maintenance par matériel

Observation néanmoins d'une absence de définition de fonction claire établissant (si conformité au manuel)

- responsabilités en matières de transports et p arc à matériel roulant
- responsabilités en matière d'atelier outillage/affûtage

Non application concomittante des procédures prévues et des documents d'ailleurs indisponibles.

Note : - Fonction qui nécessiterait assistance et encadrement ponctuel.  
- relance urgente des procédures prévues par le système en matière de service auxiliaire.

TABLEAU ...

Mois de Dec. 1966

N° d'ordre	Nom	Catégorie	Code	Salaires Bruts (a)	Primes (b)	So. total (a) + (b) = (c)	Frais Input (d)	Hrs. Supplémentaire N.I (e)	total cot. (c) + (d) + (e)
1	Mohamed DUCOURE		000	158 210	143 82	179 632	2 132 76		2 132 76
2	Mme KONE Fatou SANOGO		001	28 334	2 576	30 910	3 81 85		3 81 85
3	Isso KONATE		001	23 334	2 122	25 456	3 14 47		3 14 47
4	Sidy TOURE		010	86 140	7 831	93 971	12 17 62		12 17 62
5	Sory Ibr. TRAORE		010	33 823	3 075	36 898	4 55 84		4 55 84
6	Mme DIARRA Fatoumata FOFANA		010	33 823	3 075	36 898	4 55 84		4 55 84
7	Sidy TRAORE		010	29 336	2 722	32 058	4 03 44	6 45 0	46 73 4
8	Dubrilla MAIGA		020	78 640	7 149	85 789	10 59 80		10 59 80
9	Lodji BALLO		020	41 323	3 757	45 080	5 56 96		5 56 96
10	Badié COULIBALY	Prod.	020	41 562	3 957	45 519	5 9 85		5 9 85
11	Bakary TOURE	Prod.	020	23 334	2 122	25 456	3 14 47		3 14 47
12	Chiaka TRAORE		040	67 435	6 131	73 566	9 08 80		9 08 80
13	Kabine KABA		041	60 517	5 502	66 019	8 15 57		8 15 57
14	Moustapha COULIBALY		041	29 336	2 722	32 058	4 03 44		4 03 44
15	Missa SAMAKE		100	158 000	143 64	172 364	2 12 940		2 12 94
16	Brehima TRAORE n°2		100	18 661	1 697	20 358	2 51 55	3 622	28 77
17	Mamadou DIARRA		100	14 671	1 334	16 005	1 37 72	3 286	22 058
18	Mamadou KEITA		100	15 664	1 424	17 088	2 11 10		2 11 10
19	Mamadou ZOUNOU		100	18 630	1 681	20 311	2 6 46		2 6 46
20	Mohamed ELamine HAIDARA		100	15 664	1 424	17 088	2 11 10		2 11 10
21	Dramane TRAORE		100	15 664	1 424	17 088	2 11 10		2 11 10

# FEUILLE DE CALCUL DES FRAIS DE PERSONNEL PAR CENTRE

N° l'ordre	Nom	caté- gorie.	code centré affect	salaires bruts (a)	prov. congés (a) = (b) 17	Ss total (a) + (b) = (c)	frais imput (verso) (c) x F = (d)	Hre. Supplé- mentaire. S.I (e)	total co (c) + (d) + (e)
22	Amidou KONE		110	70954	6451	77405	45623		75623
23	Makan KAMISSOKO		110	29936	2722	32658	40344		40344
24	Laya OUOLOGUEN		120	60516	5501	66017	81554		81554
25	Ousmane DIARRA		120	29936	2722	32658	40344	4515	44859
26	Brehima DIARRA		120	15664	1424	17088	21110		21110
27	Mamadou TRAORE		130	33686	3063	36749	45398		45398
28	Siaka TRACRE	Prod.	130	23334	2122	25456	31447		31447
29	Mory SAMAKE	Prod.	130	20158	1833	21991	27167		27167
30	Sidiki BAMBA	Prod.	130	18664	1197	20361	25155		25155
31	Ousmane COULIBALY	Prod.	130	20158	1833	21991	27167		27167
32	Abdoulaye TOGO	Prod.	130	20158	1833	21991	27167		27167
33	Modibo SIDIBE	Prod.	130	20158	1833	21991	27167		27167
34	Youssef BAMBA	Prod.	130	26510	2410	28920	35727		35727
35	Sory Ibr. KONATE	Prod.	130	20158	1833	21991	27167		27167
36	Zoumana COMAGARA		130	17164	1561	18725	23132	447	23572
37	Siaka SOGGBA		140	43015	3911	46926	57971		57971
38	Namakan KEITA		140	23324	2122	25456	31447	2688	34133
39	Drumone BASSIE		140	29936	2722	32658	40344		40344

# FEUILLE DE RENSEIGNEMENT DES FRAIS DE TRAVAIL PAR CENTRE

N° d'ordre	Nom	catégorie.	coste centre affect.	salaire brut (a)	prev. congés (a) = (b) / 11	Ss total (a) + (b) = (c)	frais input (verso) (c) x F = (d)	Hre. Supplémentaire. N.I (e)	total cc (c) + (d) +
42	Mamadou TRAORE n°2	Prod.	140	29936	2722	32658	40344		40344
43	M'Piè COULIBALY	Prod.	140	29936	2722	32658	40344		40344
44	Bolitigui DIARRA	Prod.	140	29936	2722	32658	40344		40344
45	Kotinté TRAORE	Prod.	140	29936	2722	32658	40344		40344
46	Sekou SIDIBE	Prod.	140	23334	2122	25456	31447		31444
47	Moussa BAMBBA	Prod.	140	20158	1833	21991	27167		27166
48	N'Faly CAMARA	Prod.	140	26510	2410	28920	35727	2292	3801
49	Daba DEMBELE	Prod.	140	29936	2722	32658	40344	2580	4292
50	Issa FOMBA	Prod.	140	23334	2122	25456	31447		31444
51	Samawilou BERTHE	Prod.	140	23334	2122	25456	31447		31444
52	Adama TRAORE	Prod.	140	29936	2722	32658	40344		40344
53	Lamine SANDO		140	18665	1697	20362	25155		25155
54	Koussy CISSOKO		140	29936	2722	32658	40344		40344
55	Youssef TRAORE		140	52029	4730	56759	70117		70111
56	Mamadou SACKO		140	29936	2722	32658	40344		40344
57	Ousmane TRAORE	Prod.	151	37498	3403	40902	50534		50533
58	Brehima TRAORE n°1	Prod.	151	23334	2122	25456	31447		31444
59	Fousseni GUATTARA	Prod.	151	23334	2122	25456	31447		31444
60	Sibiri SANDO	Prod.	151	26510	2410	28920	35727		35722
61	Nanzié COULIBALY		151	17164	1561	18725	23132	447	2357

# FEUILLE DE CALCUL DES FRAIS DE PERSONNEL PAR CENTRE

N° d'ordre	Nom	caté- gorie.	code centré affect.	salaires bruts (a)	prov. congés (a) = (b) 11	Ss total (a) + (b) = (c)	frais imput. (verso) (c) x F = (d)	Hre. Supplé- mentaire. S.I (e)	total co (c) + (d) + (e)
62 <sup>20</sup>	Lassina SIDIBE		160	73954	6783	80677	39665		9966
63	Tiécoua DEMBELE		160	38015	3456	41471	51231		51231
64	Adama COULIBALY		160	28686	2608	31294	38659		38659
65	Siaka SAMAKE		167	38015	3456	41471	51231		51231
66	Oumar COULIBALY	Préd.	170	23334	2122	25456	31447		31447
67	Amidou TRACRE	Préd.	170	26510	2410	28920	35227		35227
68	Diakalia KONE	Préd.	170	23963	2178	26141	32294	1036	33330
69	Dromane COULIBALY		170	17164	1561	18725	23132	447	23579
70	Souleymane SIDIBE	Préd.	170	20158	1833	21991	27167	698	27865

A.S/16.15

Détermination du coefficient

des frais imputés

( col (d) )

1°) Détermination du total des bruts ajustés des congés  
 colonne (c) -   (10)

2°) Détermination du total des frais annexes du mois

Cotisation forfaitaire : C.P	=	1566 22
Accident de travail : A.T	=	931 22
Allocations familiales : A.F	=	1387 67
Part patronale retr.-60% retr.tot.	=	93 883
Assurance Maladie	=	48 300
Taxe office de la S. d'ψ : T O M	=	50 000

Total Frais

2641103

(11)

3°) Détermination du coefficient des frais imputés

Total Frais

2641103

2641103

Coefficient

0,2564

(12)



8°) Comptabilité analytique et contrôle de gestion : Monsieur C. TRAORE

Tests partiels du système sur données réelles élaborés et concluants.

Mise au point du tableau de calcul analytique des amortissements et affectation des matériels par centre.

Absence de local opérationnel pour le contrôleur de gestion

Absence de définition claire et diffusée de responsabilité en matière de contrôle de qualité, et conflits d'autorité subséquents.

Faute d'application et de cohérence des procédures et documents dans les autres fonctions, impossibilité de finalisation du système prévu, faute de données ou de fiabilité des données disponibles.

Note : - encourager ce responsable plein d'allant (rare)  
- préciser clairement ses responsabilités et autorités fonctionnelle et lui donner les moyens de l'exercer.

9°) Situation du planning de mise en place du 1/2/87

(cfr annexe 4)

<u>Retards</u> <u>en</u> <u>mois</u>	<u>Tâches</u>
4	A : - pas de situation de responsable ateliers généraux - pas de fiches de fonctions officialisées (encore à l'étude)
3, 5	B installation M.P finis non terminée
1	C " local contrôle de gestion en voie d'installation
3	D en cours de réalisation
2, 5	E rien de fait
1	F terminée
1	G terminé
0, 5	H terminé
3	I non fait
3	J en cours
1, 5	K non encore systématique, et non opérationnelle
1, 5	L en cours
3	M partiel
3	N partiel
1, 5	O fait
2	P terminé
0	Q terminé mais à reprendre en phase opérationnelle
0	K terminé
1, 5	S à poursuivre
S.0	T reporté

---

$\Sigma$ :37 mois

( ) SYNTHESE DE REUNION DU 29/01/87

BUT: Presentation du Premier planning Général de production à l'ensemble de l'encadrement E.MA.MA.

Participants:

- Mr. Grimault
- Mr. Samaké.
- Mr. D.Y. Maïga
- Mr. H.Olibier.
- Mr. C.Traoré.
- J. Larmusiau.
- 2 Représentants I.P.G.P.
- L. Sidibé.
- B. Konaté.
- S. Sogoba.
- M. Traoré (M.S.)

La réunion fut animée par le Bureau d'Etude en la personne de Mr. H.OLIVIER.

Le Planning proposé comporte:

- 1°) Planning chargé de la mécanique Générale.
- 2°) Planning chargé de la mécanique - Soudure.
- 3°) Planning chargé de Montage de cylindres.

Elements considérés par la programmation:

- a) Méthodes et temps actuellement appliqués dans nos unités de production.
- b) Période de flottement ou temps creux pour prevision de pannes machines ou introduction de travaux divers avant lancement d'une nouvelle serie.
- c) Prise en compte de la production de 200 pompes complètes et 20 cylindres Ø60.
- d) Prise en compte de travaux series (fusées et moyeux)
- e) le Choix des priorités dans le lancement des dossiers en tenant compte des divers processus de fabrication.  
(M.S. → M.G. → M.S. etc..)

La réunion:

- Une certaine souplesse du planning (dans l'affectation des tâches sur les machine)
- La mise à la disposition des Unites de production
  - \* D'appareils de protection
  - \* D'outillage adequat

...../.....

- La refection de certaines machines en tendème avec les ateliers
  - \* La presse chinoise de 40 T
  - \* La Scie chinoise. etc
- Le renforcement de notre politique d'approvisionnement en matière premières entenant compte de tous les éléments d'approche y intervenant.
- Le sous emploi de machines-Outil( fraiseuse etc) (situation à exploiter par le commercial.

Ce nouveau planning permettra à l'E.M.A.M.A. d'apprécier aussi le système et les documents mis en place par l'I.P.G.P.

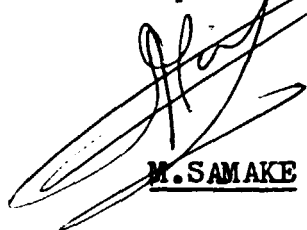
De part cette consideration les représentants de cette société denc telà l'intention de la reunion.

- leur inquiétude quant à la finalisation du système proposé
  - \* Retard dans la mise à jour des documents
  - \* Document souvent non conforme à la proposition initiale
- Un desinterressement de l'E.M.A.M.A. POUR la mise à jour de locaux:
  - \* Magasin produit fini( encours)
  - \* " Matières premières( non équipe)
 reduisant du coup la capacité actuelle de stockage en matières premières

**7-)) EMPLIATIONS:**

- Participants.....13
- DG:..... 1
- Coptabilité:..... 1
- Magasin:..... 1
- Archives:..... 4/20

Sikasso, le 29 JANVIER 1987



M. SAMAKE

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

# RAPPORT FINAL

## COMPTE-RENDU DE CLOTURE D'INTERVENTION

### MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE ANALYTIQUE POUR L'EMAMA AU MALI

#### VOLUME 2 Notes de modifications au manuel de procédures

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

Bamako, Avril 87

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

# RAPPORT FINAL

---

## COMPTE-RENDU DE CLOTURE D'INTERVENTION

---

### MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE COMPTABILITE ANALYTIQUE POUR L'EMAMA AU MALI

---

### VOLUME 2 Notes de modifications au manuel de procédures

---

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

---

Bamako, Avril 87

# S O M M A I R E

## MANUEL DE PROCEDURES COMPTABILITE ANALYTIQUE

	<u>Pages</u>
NOTE DE MODIFICATION 01	1 & 2
Bon de commande fabrication	
NOTE DE MODIFICATION 02	
Mise en oeuvre pratique du traitement des données	1
1. INTRODUCTION.....	1
2. PROCEDURES D'ENREGISTREMENT ET D'ANALYSE.....	1
<u>2.1 Description des supports d'enregistrements.....</u>	1
<u>2.2 Principe d'enregistrement.....</u>	4
<u>2.3 Enregistrement dans le journal analytique.....</u>	5
2.3.1 Informations relatives aux produits 1/2 finis	5
2.3.2 Informations relatives aux produits finis, aux commandes diverses et à la production d'immobilisations pour compte propre .....	9
2.3.3 Informations relatives aux commandes de pompes et accessoires.....	10
2.3.4 Enregistrement des charges indirectes.....	10
<u>2.4 Elaboration et analyse des coûts.....</u>	11
2.4.1 Les comptes de coûts : les fiches de comptes	11
2.4.2 Elaboration des coûts des centres : pompes 93	12
2.4.3         "                     "         et prix de revient....	14
2.4.3.1 Coûts de production produits semi-finis 9421	15
2.4.3.1.2 Coûts de production produits finis.....	16
2.4.3.2 Elaboration des prix de revient.....	17
2.4.3.3 Contrôle comptable des coûts et prix de revient	18
2.4.3.3.1 Schéma général.....	18
2.4.3.3.2 Procédure.....	18
<u>2.5 Elaboration et analyse des résultats.....</u>	19
2.5.1 Généralités.....	19
2.5.2 Traitement des charges.....	19
2.5.2.1 Enregistrement des coûts comptes 9800 et 9860.....	19
2.5.2.2 Enregistrement des prix de revient comptes de résultats 981 à 985.....	21
2.5.3 Traitement des produits.....	23
2.5.4 Elaboration des résultats.....	23
2.5.4.1 Elaboration des résultats primaires.....	23
2.5.4.2 Synthèse des résultats primaires.....	24
2.5.4.3 Elaboration du résultat final.....	25
2.5.5 Analyse des résultats .....	25
2.5.5.1 Analyses statiques .....	25
2.5.5.2 Analyses dynamiques .....	26

Manuel de Procédures Comptabilité Analytique

Note de modification 01

Bon de commande Fabrication

Page 66, aliéna B :

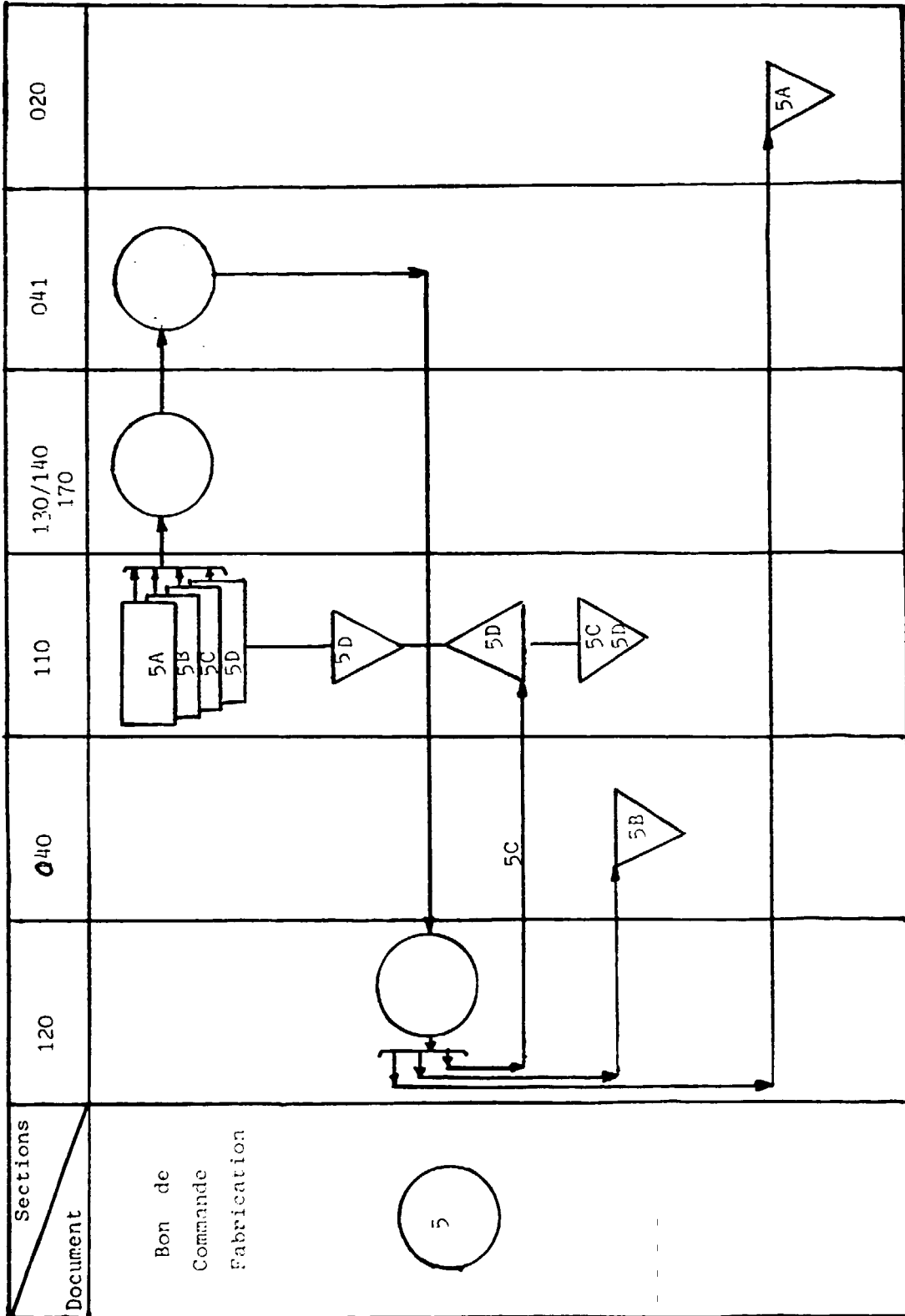
" Il sera rempli en 4 exemplaires par le bureau d'études

- l'original et les copies 1 et 2 seront transmises à l'atelier, la souche sera conservée.
- Lors du cheminement de la fabrication dans les divers ateliers, le B. de C.F. suivra le produit, et sera ensuite remis au contrôle de qualité à l'issue de la production ; celui-ci portera les mentions (15) à (19) sur les 3 exemplaires.
- Le responsable du dernier atelier les transmettra ensuite au magasinier produits finis qui y portera les renseignements (20) à (23)
- Dûment complétés, les documents seront ensuite ventilés comme suit :
  - original au service vente concerné
  - la 1<sup>è</sup> copie au service contrôle de gestion
  - la 2<sup>è</sup> copie au bureau d'étude qui lui agrahera la 3<sup>è</sup> copie ou souche qu'il avait conservé .



MODIFICATION

ANNEXE 17, PAGE A17/4



Manuel de procédures Comptabilité  
Analytique

Note de modification 02

Mise en oeuvre pratique du traitement  
des données.

Page 102, Chapitre 5, section 4 et alii

1. Introduction

La présente note entend apporter des précisions opérationnelles relatives au traitement analytique des informations telles qu'il est prévu de l'opérer à la section Contrôle de Gestion. Nécessairement peu approfondie dans le manuel initial, suite à la méconnaissance à priori de l'application effective des procédures, et de la structure de l'information de l'environnement déterminant le système proprement dit, il est à présent possible de fixer les normes et procédures d'analyse en suite de l'adhésion de principe du projet de mise en place des structures, procédures et documents vecteurs d'informations.

Par conséquent, les précisions ci-dessous constitueront le "manuel de procédures de traitement analytique de l'information", à l'usage du contrôleur de gestion, et précise et complète les sections 4 et suivantes du chapitre 5 du manuel général.

Notons que le plan adopté pour ce manuel se voudra le plus proche de la fréquence et de la chronologie des événements au fur et à mesure qu'ils surviennent durant un exercice analytique mensuel complet.

2. Procédures d'enregistrement et d'analyse

2.1 Description des supports d'enregistrement

Les informations reçues par le contrôleur de gestion se sont enregistrées conformément au plan comptable analytique indiqué à l'annexe 1.

Rappelons que les documents reçus (cf rapport final manuel de procédures 5.1.1 collecte des informations) comprennent entre autres : les bons de sortie, les bons de commande, les bons de travail et les fiches de pointage associées, les feuilles de calcul des frais de personnel et la fiche de saisie analytique des amortissements mensuels.

Le plan comptable analytique que nous avons adopté a été conçu en fonction du degré d'analyse rendu nécessaire par les besoins du système de contrôle de gestion. Il vise essentiellement à :

- déterminer les coûts de productions et des coûts de revient des produits semi-finis, finis et des commandes (pompes, pièces de rechange, travaux divers, produits menuiserie et production d'immobilisations internes).
- faire l'analyse des coûts ci-dessus en charges fixes et variables.
- faire l'analyse des charges des centres de responsabilité dans une optique budgétaire.
- permettre des analyses croisées et constituer une sources privilégiée de renseignements statistiques.

Les informations reçues par le contrôleur de gestion seront enregistrées dans un registre comptable appelé journal analytique dont on trouvera le dessins à l'annexe 2 . On y trouve les éléments suivants :

- (1) Références du journal (Année, mois et folio)
- (2) Date d'enregistrement de la pièce
- (3) Numéro de la pièces enregistrée. Ce numéro est reporté sur la pièce dans le coin supérieur droit, au marqueur rouge, et sert en même temps de numéro de classement de celle-ci.
- (4) Le libellé de l'opération matérialisée par la pièce justificative.
- (5) Montants de reclassement des charges par nature selon les rubriques prévues dans le plan comptable analytique.
- (6) Reclassement des charges par comportement.
- (7) Codes des centres auxquels sont imputés les charges.
- (8) Affectation des charges aux coûts de production des produits semi-finis (montant et code du produit semi-fini).
- (9) Affectation des charges aux coûts de production des produits finis (montant et code du produit fini).
- (10) Affectation au prix de revient des commandes (montant et codes des commandes).
- (11) Affectation dans les comptes de résultat analytique (montant et code)

.../...

⋮

L'enregistrement des coûts salariaux et des amortissements dans le journal analytique nécessite une récapitulation préalable des éléments servant de base à l'affectation de ces charges aux coûts de production et aux coûts de revient. C'est pourquoi, il a été créé :

- un état récapitulatif des fiches de pointage par ouvrier (annexe 3)
- un état récapitulatif des temps machines (annexe 4)

Le premier document fournit les informations suivantes (cfr annexe 3) :

- (1) Numéro de l'état, ce numéro est pré-imprimé
- (2) Période de calcul des coûts analytiques
- (3) et (4) Prénom et Nom de l'ouvrier
- (5) Code de l'atelier auquel appartient l'ouvrier
- (6) Coût salarial de l'ouvrier pour la période concernée. (cf annexe 9 du rapport final du manuel de procédures : feuille de calcul des frais de personnel par centre).
- (7) Temps normal d'activité pour la période concernée. Ce temps est généralement de 160 heures.
- (8) Coût horaire = Coût salarial/temps normal.
- (9) Produits auxquels est imputé le coût salarial
- (10) Centres de calcul dans lesquels l'ouvrier a travaillé.
- (11) temps total passé dans le processus de fabrication d'un produit donné.
- (12) Coût horaire = (8)
- (13) Montants du coût salarial affectés aux produits.

On trouvera dans la partie 2.3.1 du présent document un exemple permettant de mieux comprendre l'établissement de l'état récapitulatif des fiches de pointage par ouvrier.

L'état récapitulatif des temps machines par centre sera rempli à partir de la fiche précédente. Il a pour objectif de saisir le temps total qu'un centre (tours par exemple) a effectué dans la confection d'un produit semi-fini ou fini et d'affecter en conséquence à ce produit la charge d'amortissement correspondante. L'état donne les informations suivantes (cfr annexe 4) :

.../...

- (1) Période de calcul de coûts analytiques
- (2) Nom du centre. Notons ici qu'un centre correspond à une catégorie de machines (voir Annexe 1 plan comptable analytique).
- (3) Code du centre donné par le plan comptable analytique
- (4) Amortissement mensuel des machines du centre donné par la fiche de calcul des amortissements mensuels (voir annexe 18 manuel de procédures du rapport final)
- (5) Temps correspondant à l'activité réelle du centre. Dans l'hypothèse où il y a une seule équipe, le temps normal mensuel pour un centre employant 5 machines sera de  $5 \times 160 = 800$  heures si le taux d'utilisation normale d'une machine est de 160 heures par mois.
- (6) Amortissement horaire = Amortissement mensuel/temps normal
- (7) Produits auxquels est imputé le coût salarial
- (8) temps de travail de chacun des ouvriers appartenant au centre
- (9) temps total que le centre a effectué sur un produit donné.
- (10) Amortissement horaire = Amortissement mensuel/temps normal
- (11) Charge d'amortissement affectée aux produits.

## 2.2 Principe d'enregistrement

Dans le rapport final du manuel de procédures de comptabilité analytique (5<sup>e</sup> partie), nous<sup>avons</sup> défini la méthode de traitement des charges indirectes. Rappelons que cette méthode est basée sur le système classique des sections homogènes :

- répartition primaire des charges indirectes dans les sections auxiliaires et principales
- répartition secondaire des charges des sections auxiliaires dans les sections principales.
- imputation des charges des sections principales dans les coûts de production et dans les coûts de revient.

Cette méthode, indiquée particulièrement aux travaux sur commande, souffre naturellement de difficultés de principe quant à son application :

- choix des unités d'oeuvre
- lourdeur des traitements manuels etc...

Aussi avons-nous décidé, en fonction des difficultés rencontrées sur le terrain, de différer cette méthodologie de traitement par l'adoption d'une méthode consistant à :

.../...

- à affecter les charges directes aux produits
- à imputer aux comptes de résultat les charges indirectes.

Les charges directes sont définies comme celles qui peuvent être affectées aux produits au moyen de relations précises.

Cette définition retenue par suite de la nouvelle méthode de traitement des charges s'écarte donc de celle adoptée dans le manuel de procédures (voir page 97).

### 2.3 Enregistrement dans le journal analytique;

#### 2.3.1 Informations relatives aux produits semi-finis

. Bons de commande fabrication. Le contrôleur de gestion enregistrera au journal analytique les bons de sortie de matières premières.

Exemple d'enregistrement : voir journal analytique annexe 2A, pièce 1.

Notons que les bons de sortie de matières font partie de l'ensemble du dossier de commande fabrication qui comprend en outre les bons de travail et les pointages des bons de travail. L'enregistrement des bons de sortie de matières premières se fera au fur et à mesure que ces documents seront reçus.

#### . Fiches de calcul des frais de personnel par centre.

Ces documents devront être reçus au plus tard le 5 de chaque mois afin que les coûts salariaux soient imputés à temps sur les commandes terminées. Cette imputation nécessitera au préalable une récapitulation des fiches de pointage de chaque ouvrier. Ce qui permettra de répartir le coût salarial de chacun des ouvriers sur les produits sur lesquels ceux-ci auront travaillé. (Ex. voir annexe 3). L'état récapitulatif des fiches de pointage par ouvrier servira de pièce justificative à l'écriture au journal analytique (Ex : voir annexe 2A, écriture n° 20).

Remarquons qu'une partie, <sup>(1.799,-</sup> 19 % du coût salarial, est imputée directement au résultat. Ce montant correspond au coût de la sous-utilisation de la main d'oeuvre auquel peuvent s'ajouter les coûts salariaux imputables aux commandes non terminées pendant la période de calcul des coûts. Ceci apparaîtra pendant la période suivante par un taux d'occupation de la main d'oeuvre supérieure à la normale (1). Ce qui entraînera par conséquent une affectation de coûts salariaux (aux produits semi-finis) supérieurs aux coûts normaux. Cet excédent sera imputé au résultat avec un signe moins .....

---

(1) Dans l'hypothèse d'une relative constance du taux d'occupation de la main d'oeuvre

Exemple : voir annexe 3" (état récapitulatif des fiches de pointage n° 31) et enregistrement au journal analytique pièce n° 39 (annexe 2B). On remarque que la rémunération correspondant à l'exédent de taux d'occupation est porté au résultat et avec un signe négatif. Notons que si un ouvrier fait des heures supplémentaires au cours d'un mois, le taux d'occupation correspondant sera enregistré pour ce mois comme un coût salarial normal.

. Fiches de saisie analytique des amortissements mensuels

Les amortissements du matériel et outillage de production seront affectés aux produits de la même manière que les coûts salariaux. A partir de la fiche récapitulative des fiches de pointage, le contrôleur de gestion établira un état récapitulatif des temps machines par centre (voir annexe 4). Ce document servira de pièce justificative à l'enregistrement des amortissements directs. (Exemple d'enregistrement voir annexe 4').

Remarquons qu'il apparaît comme dans l'enregistrement des salaires directs, un écart qui correspond à une sous-utilisation des machines ou a des temps passés sur des commandes non terminées.

L'écart résultant des temps passés sur les encours de production sera régularisé de la même manière comme dans le cas des coûts salariaux.

. Bons de commande de l'entretien-maintenance

Il s'agit ici des bons de commande de prestations de service émis par l'entretien-maintenance pour la réparation et l'entretien des équipements de production. A ces bons sont associés des bons de travail, les pointages des bons de travail et éventuellement des bons de sortie de matières consommables. Ces divers documents permettent de valoriser le coût de l'entretien-maintenance. Ce coût sera imputé aux produits semi-finis de la manière suivante :

1° Si le coût concerne un centre spécifique, le contrôleur de gestion remplira la fiche d'imputation de charges diverses aux produits (annexe 5).

Ce document contient les informations suivantes :

- (1) Période de calcul des coûts de production et des coûts de revient.
- (2) Nom du centre auquel est imputé la charge.
- (3) Code du centre
- (4) désignation de la charge imputée
- (5) Montant de la charge

.../...

- (6) Base de répartition de la charge aux produits en heures.
- (7) Coût horaire =  $\frac{\text{Montant}}{\text{Base de répartition}}$
- (8) Désignation des produits faisant l'objet de l'imputation de la charge par l'intermédiaire du centre.
- (9) Temps passé par le centre pour la fabrication de chacun des produits
- (10) coût horaire = (7)
- (11) quote part de la charge imputée à chacun des produits.

Les charges sont imputées aux produits de la même manière que les amortissements, mais une remarque doit cependant être faite : la base de répartition choisie est le temps réel d'utilisation des machines du centre. Ce qui veut dire que toutes les charges seront intégralement imputées aux produits sur lesquels les machines auront travaillé. (Exemple d'utilisation de la fiche, voir annexe 5. Enregistrement au journal voir écriture pièce N° 35).

2° Si le coût se rapporte à plusieurs centres de responsabilité (entretien général par exemple) le contrôleur de gestion procédera de la manière suivante :

a. Répartition du coût dans les centres de production ayant bénéficié de l'entretien-maintenance. Cette répartition se fera au moyen de la fiche prévue à l'annexe 6. Les informations contenues sur cette fiche sont les suivantes :

- (1) Période de calcul des coûts
- (2) Désignation exacte de la charge d'entretien-maintenance
- (3) Montant de chacune des charges
- (4) Total des charges
- (5) Base de répartition des charges dans les centres.
- (6)  $\frac{\text{Total des charges}}{\text{Base de répartition}} = \text{coût de l'heure d'entretien-réparation}$
- (7) Code des centres dans lesquels les coûts sont répartis.
- (8) Nom des centres dans lesquels les coûts sont répartis
- (9) Temps de travail effectif de chacun des centres.
- (10) coût de l'heure d'entretien-réparation
- (11) quote-part des charges totales imputées à chacun des centres.



Soulignons que les imputations de charges de maintenance dans les centres de production ne sont pas enregistrées au journal. Par conséquent, l'annexe 6 sera utilisée pour l'enregistrement

- des natures de dépenses dans le journal, colonnes 91 pour les rubriques (2) et (3)
- des imputations rationnelles au résultat (montant de 160.900 à l'annexe 6')
- des montants affectés (269.100) aux différents centres sur une fiche d'imputation par produit (voir annexe 5" pour le centre 93141 de l'annexe 6') .

Exemple : On trouvera aux annexes 5" et 6' un exemple d'imputation de charges de l'entretien maintenance à des sections de production et l'enregistrement des mêmes charges dans le journal analytique pièce n° 40 Annexe 2B. On remarquera que dans l'ensemble seules les charges concernant le centre tours ont été enregistrées au journal, et qu'il reste un montant de 207 000 à affecter aux produits.

Observons que :

- les natures de dépenses "91" sont fondées sur l'annexe 6' (imputation des 430.000 en 913 (300.000), 915 (50.000) et 916 (80.000)
- les comportements de dépenses également (300.000 en C.D.V, 50.000 en C.I.V et 80.000 en C.I.F)
- les imputations aux produits sont fondées sur l'annexe 5"
- les imputations au résultat (surplus d'imputation rationnelle) sont effectuées au départ de l'annexe 6' (160.900 en 9800).

b. Imputation des charges réparties dans les centres aux coûts de production et aux coûts de revient. Pour cela on utilisera le document précédent (annexe 5 : fiche d'imputation des charges diverses aux produits).

Exemple : Notons que la fiche de répartition des charges de l'entretien-maintenance dans les centres de production (annexe 6) est particulièrement indiquée pour la répartition des charges telles que : la consommation de gas-oil, l'amortissement, l'entretien et la répartition des groupes électrogènes. Pour ces charges, la base de répartition à retenir sera les heures normales de marche de l'ensemble des machines (soit 160 heures/machines/mois quand on travaille en une équipe). Les quote-parts de charges à imputer à un centre sera fonction du temps de travail réel des machines de ce centre. C'est dire que l'ensemble des charges ne sera pas imputé aux centres si toutes les machines ne sont pas employées à plein temps.

L'écart de sous-activité sera imputé au compte de résultat (voir ci-dessus les coûts salariaux et les amortissements).

### 2.3.2 Informations relatives aux produits finis, aux commandes diverses et la production d'immobilisations pour compte propre

#### . Bons de commandes, fabrication de produits finis

Les bons de sortie de produits semi-finis relatifs à des fabrications de produits finis seront enregistrés dans le journal analytique au cours du mois, dès que le contrôleur de gestion recevra les dossiers de commandes terminés. L'enregistrement se fera de la même manière que les bons de sortie de matières premières.

On notera que les produits semi-finis sortis seront enregistrés d'abord dans le compte 911 (matières premières)(1) avant d'être imputés au compte 170 (ateliers généraux). On trouvera dans le journal analytique en annexe 2B un exemple d'enregistrement de sortie de produits semi-finis pièce 36. Notons que les autres matières premières (peinture par exemple) seront enregistrées suivant les mêmes règles d'imputation.

L'entreprise devra définir des clés de répartition des consommations de sable.

#### Autres documents relatifs aux calculs des coûts de production des produits finis

Il s'agit des documents qui ont déjà servi à calculer les coûts de production semi-finis : feuilles de calcul des frais de personnel par centre, fiches de saisie analytique des amortissements, bons de commande de l'entretien-maintenance. Seules les charges se rapportant à la finition des produits seront enregistrées dans le journal analytique. Cet enregistrement se fera comme dans le cas des produits semi-finis.

Les informations relatives aux commandes diverses et à la production d'immobilisations pour compte propre seront aussi enregistrées de manière identique.

---

(1) Les produits semi-finis sont considérés comme de la matière première première pour le reste du cycle de fabrication.

### 2.3.3 Informations relatives aux commandes de pompes et accessoires

#### . Dossiers de montage de pompes

Les bons de sortie de produits finis émis par la section ventes pompe seront enregistrés dans le journal analytique conformément à l'exemple figurant à l'annexe 2B pièce 37 ; on notera que le bon de sortie fait l'objet, comme dans les cas précédents, d'une quadruple imputation.

- a. - enregistrement dans les charges par nature
- b. - enregistrement dans les charges par variabilité ou fixité
- c. - imputation aux centres de responsabilité
- d. - imputation aux coûts de revient.

Les bons de sortie de marchandises ou d'emballages, les coûts salariaux seront enregistrés de la même manière. Il en est de même pour les charges relatives à l'expédition des pompes. Notons que les coûts salariaux imputés aux commandes de pompes seront d'abord calculés sur la base de fiches de pointage par ouvrier.

### 2.3.4 Enregistrement des charges indirectes

Nous avons défini les charges indirectes comme celles qui ne peuvent pas être affectées aux coûts de production au moyen de critères précis. Il s'agit donc essentiellement des charges administratives, du coût salarial du personnel d'encadrement, des coûts d'amortissement des constructions etc... Ces charges ne seront pas imputées aux coûts de production et à fortiori aux coûts de revient.

Après les reclassements par nature et par comportement, elles seront imputées aux centres puis aux résultats. (Ex : voir journal analytique 2B pièce 38. Ce traitement spécifique aux charges indirectes a déjà été expliqué dans le présent rapport (voir 2.2 principe d'enregistrement)).

## 2.4. ELABORATION & ANALYSE DES COÛTS

### 2.4.1 Les comptes de coûts : les fiches de comptes

Conformément à une conception traditionnelle de la comptabilité à reports manuels, il est prévu l'usage de fiches de comptes ou grand'livre reflet du journal.

Observons cependant que nous sommes en présence d'une comptabilité en multi-imputations, c'est à dire qu'une même information comptable est imputable dans un nombre "n" de comptes débités selon des règles à priori de qualification complète du fait économique.

C'est ainsi par exemple, comme nous l'avons observé lors de l'étude du journal, qu'un montant inscrit sur un bon de sortie matière, doit être précisément qualifié en l'imputant

- en 91 : reclassement de charge et en l'occurrence compte 911 "matière première"
- en 92 : reclassement par comportement en l'occurrence compte 921 "coût direct variable"
- en 93 : compte de centre ordonnateur, sous-compte 93170, 93140 ou 93020 par exemple
- en 94 : compte des produits, soit produit spécifique, fini ou 1/2 fini.

Ainsi, il peut se trouver quatre imputations au moins aux débits de 4 rubriques spécifiques qualifiant précisément l'information comme par exemple l'indique la pièce 36 du journal (cfr annexe 2B).

Dans ces conditions, le système prévoit de rendre compte de ces informations par création d'une fiche de compte dont on trouvera dessin en annexe 7, et obéissant aux principes suivants (Impression recto/verso sur format A4, une page par mois en principe) :

- (1) Période d'élaboration des coûts en mois/année
- (2) Désignation des comptes analytiques (coûts de production de produits semi-finis par exemple).
- (3) Intitulé du compte, désignation du produit dont on élabore le coût par exemple)
- (4) code du compte (93 170 ou 941 101 ou 9 511 705 par exemple) avec un maximum de 7 positions.

- (5) coût total du compte pour la période de calcul, à la clôture
- (6) quantité de produits fabriqués ou montés pendant la période dans le cas de comptes de produits 94 ou 95
- (7) coût unitaire =  $\frac{\text{coût total du produit}}{\text{quantité}} = \frac{(5)}{(6)}$  (si compte 94 ou 95)
- (8) date d'enregistrement au journal des éléments de coûts
- (9) Numéro de pièce telle qu'enregistrée au journal
- (10) désignation codes de nature de frais (911 à 916)
- (11) libellé des enregistrements
- (12) montant des éléments de coûts variables
- (13) montant des éléments de coûts fixes
- (14) total cumulé = montant charges variables + montant charges fixes cumulées.

Ces dispositions seront applicables indistinctement et uniquement pour

- les coûts des centres (93)
- les coûts des produits finis et 1/2 finis (94)
- les coûts des commandes (95).
- les écarts d'imputations (9860) et les coûts indirects (9800)

#### 2.4.2 Elaboration des coûts des centres : comptes 93

Ce groupe de comptes rendra compte des natures de dépenses engagées par et au niveau de chaque centre de responsabilité, conformément à la nomenclature énoncée dans le Plan Comptable Analytique en annexe 1.

Rappelons que cette nomenclature est étroitement liée à la structure de l'entreprise, et toute modification de cette structure (suppression, création, éclatement, déplacement etc... d'un quelconque service) entraînera automatiquement la modification correspondante du plan comptable analytique, rubrique comptes 93.

Etant donnés ces principes de mise à jour, le Comptable Analytique, au fur et à mesure des enregistrements au journal, procédera au report des informations sur chaque fiche de compte concernée, ouverte au nom du compte 93 mouvementé.

Exemple : soit le compte 93 130 qui sera mouvementé par les pièces numéro 1 et 20 à partir du journal (annexe 2A).

.../...

date	n°pièce	code nature	libellé	Montants des charges		
				variable	Fixes	total cumulé
5/2	1	911	BS n°1	597 000	-	597 000
10/2	20	914	sal.tot.	18 125	-	615 125

En fin de période, le Comptable effectuera un dépouillement des enregistrements selon les différentes rubriques 911 à 916 en indiquant pour chacune les totaux de frais correspondants, sur la fiche elle-même

Exemple :

date	n°pièce	code nature	libellé	Montants des charges		
				Variables	fixes	cumulées
28/2	-	911	Mat. premiè.	a1	-	a1
"	-	912	Marché	a2	-	a1
"	-	913	Mat.cons.	a3	-	a3
"	-	914	frais pers.	a4	b4	a4 + b4
"	-	915	charges diver.	a5	b5	a5 + b5
"	-	916	amortisse.	-	b6	b6
				$\Sigma a_i$	$\Sigma b_i$	$\Sigma (a_i + b_i)$

Il s'assurera que le dernier montant cumulé lors des enregistrements en colonne (14) est identique au montant  $\Sigma a_i + \Sigma b_i$  dégagé lors du dépouillement.

- Après avoir fait ce travail sur chaque fiche, il dressera une balance de vérification dont le schéma est donné en annexe 8, et qui comprendra
- 6 colonnes respectivement pour les comptes 911 à 916, chaque colonne étant divisée en "Variable/fixes" (référence (6))
  - (7) : 1 colonne total dépenses, variables/Fixes
  - (4) : autant de lignes que de sous-comptes 93 mouvementés, reprenant sur la ligne les montants  $a_i$  et  $b_i$ ,  $\Sigma a_i$  et  $\Sigma b_i$  dans les colonnes correspondantes (6) et (7)
  - le total de la colonne (7) doit être égal à la somme des totaux des colonnes 1 à 6 soit 911 à 916.
  - le total de chacune des colonnes 911 à 916 doit être rigoureusement identique au total des colonnes (5) du journal en annexe 2 ; également 911 à 916.

.../...

L'élaboration de cette balance et la vérification des totaux permettra au comptable de clôturer l'élaboration des coûts de centres.

### 2.4.3 Elaboration des coûts et prix de revient

#### 2.4.3.1 Elaboration des coûts de production 94

Les comptes de (cfr annexe 1) :

- produits semi-finis 9421
- produits finis 941 et 9422

sont ceux concernés par les coûts de production.

Tous les éléments produits de corps de pompes seront directement élaborés en produits finis selon nomenclature des sous-comptes du 941.

Tous les éléments produits de bornes extérieures seront d'abord élaborés en produits 1/2 finis. Après calcul de leurs coûts de production unitaires, ils seront incorporés aux produits finis en tant que matière première, afin d'élaborer les coûts de production des éléments de bornes finis.

Notons que, contrairement aux coûts des centres 93 étudiés ci-dessus, il s'agit ici de déterminer des coûts unitaires de production (case (7) de l'annexe 7). Ceci implique la détermination des quantités produites de chaque article pour la période. Cette information sera renseignée sur le Bon d'Entrée Magasin dont on sait (cfr chapitre 4.3.5.3.1 page 51 du "Manuel de procédure") que le magasinier adresse l'original et une copie au contrôleur de gestion. Celui-ci est chargé de leur valorisation.

Afin de rendre la procédure plus aisée, le contrôleur de gestion exigera du magasinier qu'il remplisse un bon par produit 1/2 fini ou fini.

Les deux exemplaires qui parviennent au contrôleur de gestion, vierges dans leurs colonnes valorisation, seront immédiatement agrahés à la fiche de compte concernée, au coin supérieur gauche, l'original au dessus. Il y aura autant de fois 2 bons (original + copie) qu'il y a eu de mouvements entrés d'un même produit durant une période analytique donnée.

.../...

A la fin de la période, après calcul des coûts unitaires (cfr ci-après 2.4.3.1. et 2.4.3.2) le préposé reportera ces chiffres sur l'original du (ou des) bon(s) et par décalque sur la(les) copie(s) et valorisera l'entrée.

Il dégraphera ensuite l'(les) original(aux) qu'il adressera au préposé aux fiches de stocks, conservant les seules copies agraphées à la fiche de compte. L'observation de ces seules copies agraphées vérifiera que la procédure a été satisfaite et l'information dûment transmise.

2.4.3.1.1 Coût de production produits semi-finis 9421

Comme pour le compte 93, l'enregistrement sur des fiches 9421... se fera au fur et à mesure des mouvements observés du journal sur ces fiches de comptes ouvertes du P.C Analytique (cfr annexe 1)

Exemple (cfr journal annexe 2A) code 942107

<u>date</u>	<u>n°pièce</u>	<u>code nature</u>	<u>Libellé</u>	<u>Variables</u>	<u>fixes</u>	<u>total cumulé</u>
5/2	1	911	BS1 200têtes	597 000	-	597.000
10/2	20	914	Sal. B	3.750	-	600.750
13/2	30	916	Amort.tours	-	30.000	630.750
<u>14/2</u>	<u>35</u>	<u>914</u>	<u>Entret.pos.soud.</u>	<u>6.720</u>	<u>-</u>	<u>637.470</u>
28/2	-	911	Mat. 1è	597.000	-	
"	-	912	March,	P.M	-	
"	-	913	Mat. cons	P.M	-	
"	-	914	sal.	10.470	P.M	
"	-	915	Divers	P.M	P.M	
"	-	<u>916</u>	<u>Amort</u>	<u>-</u>	<u>30.000</u>	
				<u>607.470</u>	<u>30.000</u>	<u>637.470</u>

Comme pour le 93, ainsi que le montre l'exemple partiel, le dépouillement des comptes 911 à 916 se fera sur les fiches et les totaux variables/fixes contrôlés avec le cumul des enregistrements.

Après ce travail, une balance conforme à l'annexe 8 sera élaborée et les totaux obtenus rapprochés de ceux du journal en colonne 9421.

.../...



### 2.4.3.1.2 Coûts de production produits finis

#### 2.4.3.1.2.1 Coûts de production produits finis codes 941

On procédera exactement de la même façon que pour les produits semi-finis 9421 ci-dessus, y compris en ce qui concerne les Bons d'Entrée agraphés sur les fiches, et la balance.

#### 2.4.3.1.2.2 Coûts de production produits finis codes 9422

Idem que ci-dessus, excepté une particularité relative aux Bons de Sortie Matière première.

Ceux-ci en effet concernent ici des produits semi-finis valorisés au paragraphe 2.4.3.1. qui, après valorisation au coût moyen pondéré par les soins du préposé aux fiches de stocks, sont réinjectés dans le circuit de production au moyen d'un Bon de Sortie émanant du magasinier.

Donc le coût de cette Matière Première au sens produit fini sera en principe différent de celui calculé pour le lot de produits semi-finis correspondants, à condition qu'il en demeurât un stock antérieur.

Il est plausible que le B.S ne puisse être correctement valorisé au moment de son émission, les B.E. produits 1/2 finis concernés ne l'ayant pas encore été. Ainsi, le comptable analytique devra-t-il attendre la valorisation qu'il établira à la clôture des fiches 9.4.2.1., le transfert des originaux de B.E, le calcul du C.M.P unitaire, et enfin la valorisation des B.S...

Si le stock des produits est nul, le coût unitaire BE = coût unitaire BS  
Si le stock des produits est  $\neq 0$ , le coût unitaire BE sera  $>$ , = ou  $<$   
au coût unitaire BS selon que le CMP unitaire du stock sera  $<$ , = ou  $>$  au  
coût unitaire BE.

Le comptable analytique se déplacera dans tous les cas auprès du préposé aux fiches de stocks avec les originaux valorisés de BE, ainsi qu'avec les BS MP pour produits finis 9422 qu'il détient afin de pouvoir correctement les valoriser et les enregistrer au journal.

.../...

Une balance des comptes 9422 sera élaborée comme pour les comptes 941 d'après l'annexe 8. L'addition des totaux de ces deux balances permettra de vérifier qu'elle corresponde au total de la colonne produits finis du journal.

#### 2.4.3.2 Elaboration des prix de revient

Ces comptes sont rassemblés sous la rubrique 95 du P.C.A (annexe 1), et concernent les prix de revient des commandes de pompes d'une part (complètes, ou sous-ensembles, ou pièces détachées), de divers, d'autre part.

Des fiches identiques à celles de l'annexe 7 seront ouvertes par commande mouvementées dans le journal en colonne 95.

Le même problème de valorisation de BS que pour les produits finis 9422 se pose ici pour les pompes, mais pour toutes les sorties de produits finis considérés comme matières premières de commandes.

Le principe de solution de ce problème sera identique à celle établie en 2.4.3.2.2 ci-dessus.

Le reste de la procédure relative aux coûts de production sera adopté de même dans le cas des comptes 95, ainsi que l'élaboration d'une balance de contrôle avec le journal, colonne prix de revient 95.

Ainsi chaque commande incluant...

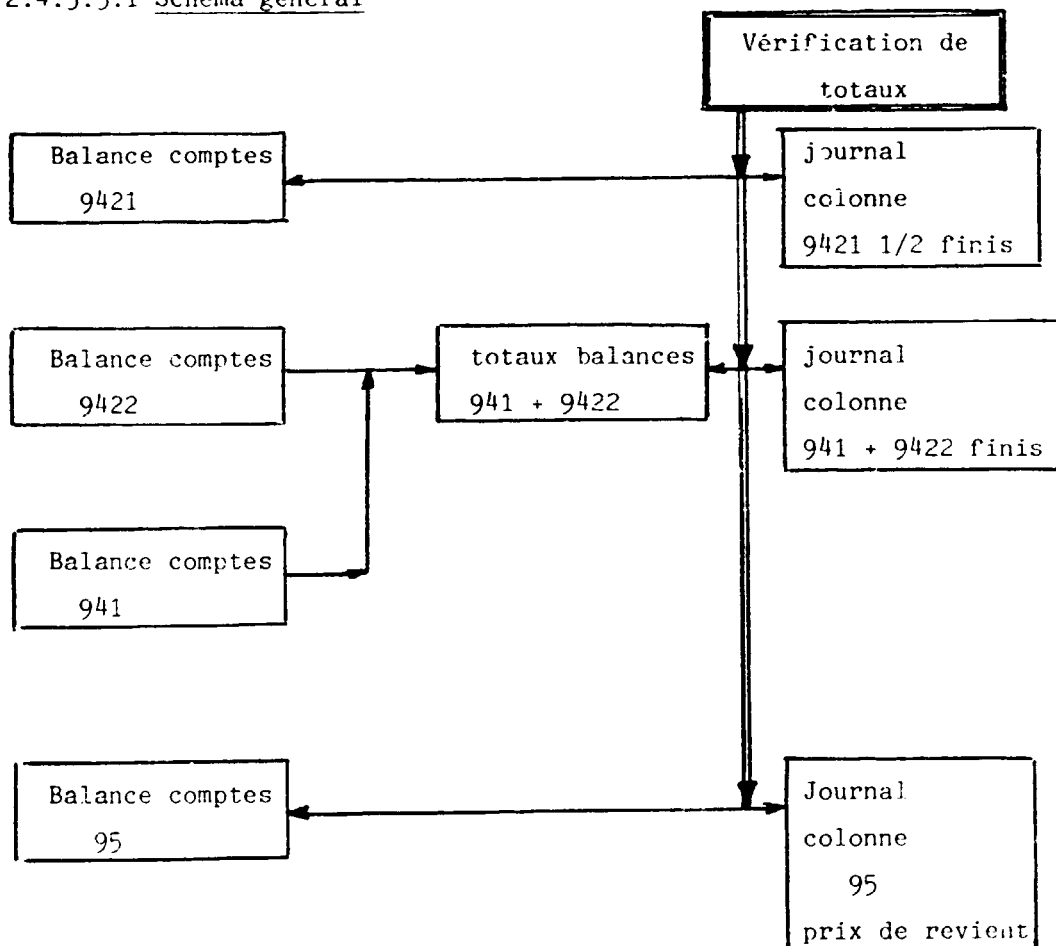
- Matière première (= produits finis pour les pompes)
- marchandises
- frais de montages
- emballages
- expédition/transport...

sera-t-elle valorisée et son prix de revient calculé par nature de dépense en coûts fixes et variables.

.../...

### 2.4.3.3 Contrôle comptable des coûts et P.R

#### 2.4.3.3.1 Schéma général



#### 2.4.3.3.1 Procédure

- 1°) Elaboration des coûts de revient produits 1/2 finis et balance associé : vérification total colonne correspondante du journal (cfr 2.4.3.1.1 ci-dessus).
- 2°) Elaboration des coûts de revient produits finis 941 et balance associée (cfr 2.4.3.1.2.1 ci-dessus)
- 3°) Elaboration des coûts de revient produits finis 9422 et balance associée ; sommation de cette balance avec la précédente 941 : vérification totale colonne correspondante produit fini du journal (cfr 2.4.3.1.2.2.)
- 4°) Elaboration des prix de revient des commandes et balance associée : vérification total colonne 95 du journal (cfr 2.4.3.2. ci-dessus).

## 2.5 ELABORATION ET ANALYSE DES RESULTATS

### 2.5.1 Généralités

Les résultats seront dégagés par différence entre :

- les prix de revient des commandes
- les coûts indirects non imputés en coût de revient
- les coûts directs pour la part excédent le C.R rationnel

et les chiffres d'affaires réalisés par produits selon la nomenclature établie pour les comptes 98 en annexe 1, P.C.A

Ainsi le compte 98 est mouvementé au journal

- en cours de période, par enregistrement des coûts indirects non répartis : exemple pièce D. Gle de l'annexe 2.B : coût salarial personnel D.Gle.

- en fin de période, par enregistrement des coûts directs rationnels après l'élaboration du taux d'imputation rationnel : exemple, pièces 20 : coût salarial ; 30 : amortissement ; 39: reprise salarial sur période antérieure ; 40 charge maintenance, (à l'annexe 2A et B).

Ces écritures sont détaillées en annexe 3', 3'', 4', 6' respectivement pour les montants imputés au résultat.

- à la clôture, par imputation des prix de revient des commandes dans les sous-comptes correspondants du 98.

### 2.5.2 Traitement des charges

#### 2.5.2.1 Enregistrement des coûts : compte 9800 et 9860

Les comptes 9800 et 98600 seront les seuls comptes ouverts dans le Grand Livre analytique, et les seuls comptes mouvementés dans le journal

- en cours de période
- en fin de période

#### 1°) Compte 9800 " Comptes de résultat analytique"

Une fiche conforme à l'annexe 7, sera ouverte pour ce compte ; elle sera mouvementée des coûts indirects comme n'importe quelle autre fiche de compte 93 ou 94.

Le traitement et la clôture de ce compte obeira également aux mêmes règles.

2°) Compte 98600 "Ecart d'imputation rationnelle"

Nous avons noté en annexe 7A l'application des imputations au journal des écarts sur imputation rationnelle dégagés sur les exemples des annexes 3', 3'', 4', et 6'.

Notons que pour la pièce 40, annexe 6', les 160.900 ont été enregistrés en coûts variables par simplification, l'essentiel du coût total (300.000 sur 430.000) étant variable.

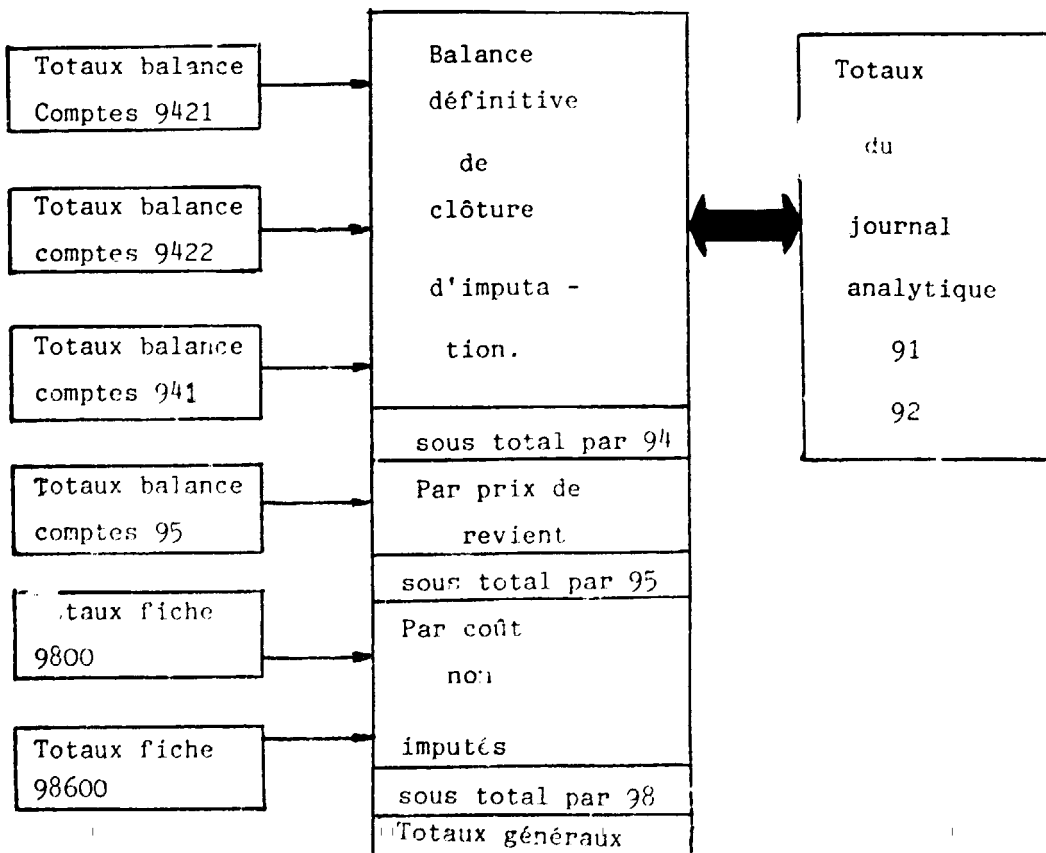
Comme pour les autres comptes, un dépouillement par nature "91" est opéré sur la fiche, et le total, après vérification avec le cumul, inscrit au cadre (5) de la fiche.

3°) Vérification et contrôle

a) il faut bien entendu que le total de fiches 9800 + 98 600 soit égal au total des enregistrements colonne 98 du journal.

b) arrivé à ce niveau de report sur fiches des enregistrements au journal, nous sommes en mesure d'élaborer une balance définitive de clôture des enregistrements au journal :

Schéma général



procédure

Sur une balance conforme à l'annexe 8, on indiquera ligne par ligne

- tous les totaux des 3 balances 94, dont on établira un premier sous-total
- les totaux de la balance 95
- les totaux des 2 fiches 9800 et 98600 dont on tirera sous-total
- le total général de tous les montants imputés que l'on rapprochera des totaux des comptes 91 et 92 du journal : ils seront identiques obligatoirement.

2.5.2.2 Enregistrement des prix de revient comptes de résultats 981 à 985 du P.C.A

Le principe des comptes de résultat est de rapprocher...

- les coûts directs rationnels de commandes des comptes 95
- des chiffres d'affaires ou facturations des commandes correspondantes,
- d'en dégager par différence des marges brutes dégagées devant
- couvrir les coûts non imputés enregistrés en 9800 et 98600,
- dégager par différence un résultat final analytique d'exploitation.

Il convient donc dans un premier temps d'enregistrer dans chaque compte 981 à 985 les coûts de revient de chaque commande élaborée en comptes 95.

Pour ce faire, on utilisera un document conforme à celui de l'annexe 9 où l'on aura :

- (1) période analytique (en mois/année)
- (2) Intitulé d'un des 7 comptes du 98 concernés soit les 9811, 9812, 9813, 9821, 9822, 9823 et 985 (1)

---

(1) Notons que le 983 relatif à la mesuiserie a volontairement été omis, cette activité de production devant sortir des activités de l'entreprise raison de son manque de productivité

- (3) codes correspondants
- (4) 5 colonnes ensuite sont réservées à cinq codes de commandes distinctes, associées à un compte 95 spécifique correspondant
- (5) indication, par nature de dépenses 91, montants des charges variables telles qu'elles apparaissent en synthèse du compte 95 en question
- (6) inscription des montants des factures ou des livraisons partielles relatives à la commande en question pour la période concernée.

Nous étudierons la procédure correspondante ci-après en 2.3.5 traitement des produits.

- (7) totaux horizontaux des produits, toutes commandes confondues
- (9) total vertical des coûts variables de chaque commande
- (10) total des produits hors taxes de chaque commande
- (11) total vertical des coûts variables toutes commandes confondues  
(observons la vérification  $(7) = (9) = (11)$ )
- (12) idem pour les produits ( $(10) = (8) = (12)$ )
- (13) marge sur coûts variables par commande par différence  $(10) - (9) = (13)$
- (14) idem pour les totaux  $(12) - (11) = (14)$   
et aussi  $(13) = (14)$
- (15) inscription des montants des coûts fixes tels que renseignés sur la fiche 95 correspondante, par nature de charge
- (16) totaux horizontaux de ces frais fixes toutes commandes confondues
- (17) totaux verticaux des coûts fixes par commande
- (10)' report total (10)
- (18) total général des coûts fixes toutes commandes confondues (vérifier  $(16) = (17) = (18)$ )
- (12)' report du total (12)
- (19) marge sur coûts directs répartis selon la formule  $M.B = CA - (CVD + CFD)$ .  
(marge brute = chiffre d'affaire H.T - coûts variables directs - coûts fixes directs).  
Ainsi donc  $(19) = (10)' - ((9) + (17))$
- (20) même calcul pour le total :  
 $(20) = (12)' - ((11) + (18))$   
Vérifier que  $(19) = (20)$
- (21) Total de contrôle =  $(9) + (17) + (19)$  qui doit être égal à  $(10)'$   
= (10)
- (22) idem pour les totaux  
 $(11) + (18) + (20) = (22) = (12)'' = (12)'' = (12)'$

Cette fiche de synthèse primaire nous conduisant forcément à dépasser notre propos dans ce paragraphe, nous retiendrons ici qu'elle prévoit pour chaque compte 95 mouvements durant la période, de les synthétiser sous une des 7 rubriques du 98, en distinguant les C.F des C.V, et pour chacun les natures de dépenses telles qu'elles ont été synthétisées sur chaque fiche de compte.

### 2.5.3 Traitement des produits

L'objet du système comptable qui nous occupe étant de synthétiser les différentes natures de dépenses correspondant à chaque commande, nous avons donc enregistré en annexe 9 la totalité des charges par commandes 95 concernées.

A chacune de ces commandes correspond un chiffre d'affaire dont nous avons vu qu'il est prévu de le noter au renvoi (6) de cette annexe 9

Etant donné qu'aucun enregistrement préalable n'est prévu pour ces produits afin de ne pas alourdir la procédure manuelle déjà fastidieuse, il convient donc de se fonder ici directement sur les pièces justificatives, factures ou états de livraisons partielles.

Celles-ci n'étant pas nombreuses, le contrôleur de gestion prévoira de les agraper directement sur la fiche 95 concernée.

les montants hors taxes seront repris sur les lignes 1 à 6 du renvoi (6) en question.

Comme nous l'avons vu, ces produits seront totalisés en (10), (10)' et (10)" par commande, et en (12), (12)' et (12)"" toutes commandes confondues.

### 2.5.4 Elaboration des résultats

#### 2.5.4.1 Elaboration des résultats primaires

Nous entendons par résultats primaires ceux qui sont élaborés :

- par commandes
- par types de produits (pompes, divers, services)

.../...



Il s'agit forcément de résultats partiels exprimés en terme de marges par différence entre

- les C.A.H.T par commandes et par produits
- et les charges variables directes d'abord, variables directes + fixes directes ensuite.

Ceci se réalise par les dispositions de l'annexe 9 déjà évoquée longuement en 2.5.2.2 ci-dessus.

Les renvois (13), (14), (19) et (20) respectivement expriment les :

- marges sur coûts variables par commandes, et
- marges sur coûts variables, toutes commandes confondues, par produits
- marges sur coûts directs par commandes et
- marges sur coûts directs par produits, toutes commandes confondues.

#### 2.5.4.2 Synthèse des résultats primaires

Après avoir élaboré 7 tableaux conformes à l'annexe 9, les "totaux de la période" de chaque tableau seront porté sur "l'Etat de synthèse" de l'annexe 10.

Il ne nous paraît pas utile de décrire ce document en détail. Observons qu'il s'attache à totaliser dans un compte à 3 chiffres chacun des sous-comptes correspondants.

Nous obtenons ainsi, en terme de marges sur coûts directs :

- la synthèse de résultats sur vente de pompes et accessoires (compte 98100)
- la synthèse de résultat sur vente de divers productions métalliques (98200)
- la synthèse de résultat sur vente de services (compte 98500)

Ces synthèses sont exprimées par coûts variables et fixes, et natures de frais.

### 2.5.4.3 Elaboration du résultat final

L'annexe 11 constitue l'aboutissement du système de comptabilité analytique.

On observera que la partie supérieure du document reprend les trois sous-comptes 981, 982 et 985 ci-dessus, selon un détail identique, et les totalise poste à poste afin de déterminer une marge sur coût direct globale de la période, tous produits confondus.

La partie basse est réservée au calcul du résultat analytique de la période par différence successive

- entre la marge brute sur coûts directs et l'écart d'imputation rationnelle que l'on trouvera en 98600 précédemment étudié (cfr 2.5.2.1) d'une part
- entre la marge résiduelle dégagée et la somme des coûts fixes et variables affectés directement au 9800 d'autre part.

### 2.5.5 Analyse des Résultats

En référence à l'annexe 11, le système prévoit non limitativement les analyses suivantes :

#### 2.5.5.1 Analyses statiques

Entendant par statiques les analyses menées sur une seule période, par considérations successives des composantes du résultat, le système autorise

- une réflexion sur les coûts non répartis indirects par essence par rapport à la production des produits, en terme de ratios
  - . coûts non répartis ou indirects  
coûts répartis ou directs
  - . coûts non répartis  
total produits
  - . coûts non repartis variables indirects  
coûts répartis variables directs
- une réflexion sur les coûts rationnels imputés et non imputés, en terme de ratios.

.../...

. écarts d'imputation rationnelle

totaux coûts directs imputés

. écarts d'imputation rationnelle

total produits

- une réflexion sur les composantes de la marge totale sur coûts directs, en terme de valeur absolue et de pourcentage :

$$\begin{array}{rclclcl} \text{. Marges sur} & + & \text{marges sur} & + & \text{marges sur} & = & \text{marge} \\ \text{pompes} & & \text{divers} & & \text{services} & & \text{totale} \\ \text{. x \%} & + & \text{y \%} & + & \text{z \%} & = & 100 \end{array}$$

- une réflexion sur les composants de la marge totale et des marges composantes en terme de coûts fixes et variables totaux et par composants
  - une réflexion sur les composants de ces marges en terme de natures de frais.
  - une réflexion sur les composants des marges de chaque produit selon leurs éléments spécifiques d'après l'annexe 10, et au delà selon les diverses commandes d'après l'annexe 9.

Ces considérations possibles sont à considérer comme indicatives faute de thèmes d'analyses spécifiques précisés par la direction de l'entreprise. A elle de déterminer ce qu'elle veut, pourquoi elle le veut (normes, stratégies), si elle le veut.

#### 2.5.5.2 Analyse dynamique

Il en va de même pour ce que l'on peut appeler l'analyse dynamique, consistant à dresser des états comparatifs des éléments d'analyse statique de chaque période.

Aboutissement et justificatif essentiel de l'adoption d'un système de comptabilité analytique quelqu'il soit, ces états comparatifs sont sensés vérifier la réalisation des performances attendues de l'entreprise, selon que les indicateurs dégagés vont vers une amélioration traduite en terme d'objectifs précis.

De même, et c'est une des raisons pour laquelle le système s'est imposé de conserver le découpage de tous les niveaux de synthèse (annexes 9 à 11 entr'autres) en terme de natures de frais, le système conduit, à travers l'analyse dynamique, à l'élaboration argumentée automatique d'une comptabilité budgétaire performante.

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITE ET DE GESTION PREVISIONNELLE

16296 (303)

# RAPPORT FINAL

COMPTÉ-RENDU DE CLOTURE  
D'INTERVENTION

MISE  
EN PLACE D'UN SYSTEME  
DE COMPTABILITE  
ANALYTIQUE  
POUR L'EMAMA AU MALI

VOLUME 3

Annexes aux notes de modifications  
au manuel de procédures

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

Bamako, Avril 87

**I. P. G. P.**

INSTITUT DE PRODUCTIVITÉ ET DE GESTION PRÉVISIONNELLE

# RAPPORT FINAL

## COMPTE-RENDU DE CLOTURE D'INTERVENTION

### MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE COMPTABILITÉ ANALYTIQUE POUR L'EMAMA AU MALI

#### VOLUME 3

#### Annexes aux notes de modifications au manuel de procédures

Groupe d'activité DP/01/31.9  
Projet N° DP/MLI/87/003  
Contrat de l'ONUDI NS. 86/10

Bamako, Avril 87

## LISTE DES ANNEXES

- |          |  |
|----------|--|
| Annexe 1 | Plan Comptable Analytique  |
| Annexe 2 | Journal Analytique   |
| Annexe 3 | Etat récapitulatif des fiches de pointage/ouvrier  |
| Annexe 4 | Etat récapitulatif des temps machines par centre   |
| Annexe 5 | Fiche d'imputation des charges diverses aux produits                                       |
| Annexe 6 | Fiche de répartition des charges de l'entretien-maintenance dans les centres de production |
| Annexe 7 | Compte Analytique  |
| Annexe 8 | Balance générale des comptes analytiques.  |

Annexe 1

PLAN COMPTABLE ANALYTIQUE

- 91 Comptes de reclassement de charges par nature
- 92 Comptes de reclassement de charges par destination
- 93 Comptes des centres
- 94 Coûts de revient de production produits semi - finis et finis
- 95 Prix de revient produits finis
- 98 Résultats analytiques

91 COMPTES DE RECLASSEMENT DE CHARGES PAR NATURE

- 911 Matières premières
- 912 Marchandises
- 913 Matières consommables
- 914 Frais de personnel
- 915 Charges diverses
- 916 Amortissements



92 COMPTES DE RECLASSEMENTS DE CHARGES PAR COMPORTEMENTS

921 Coûts directs

9211 Coûts variables

9212 Coûts fixes

922 Coûts indirects

9221 Coûts variables

9222 Coûts fixes

93 COMPTES DES CENTRES93 000 Direction générale

- 93 001 Secrétariat
- 93 010 Finance comptabilité
- 93 020 Vente pompes
- 93 030 Ventes divers
- 93 040 Contrôle de gestion
- 93 041 Contrôle de qualité

93 100 Direction technique

- 93 110 Bureau d'étude
- 93 120 Magasins Mat. 1<sup>è</sup> / produits -finis
- 93 130 Mécano - soudure

- 93 131 Découpe - cisaille
- 93 132 Presse
- 93 133 Soudure
- 93 134 Scie
- 93 135 Poinçonneuse
- 93 136 Meules
- 93 137 Tronçonneuse
- 93 138 Perceuse
- 93 139 Divers

93 140 Mécanique générale

- 93 141 Tours
- 93 142 Rectifieuses
- 93 143 Filoteuses
- 93 144 Aléseuses
- 93 145 Perceuses
- 93 146 Fraiseseuses
- 93 147 Meules
- 93 148 Divers (surfaçuses , raboteuses , étou linéair , mortai-  
seuse )
- 93 149 magasin outillages /pièces de rechange
- 93 151 menuiserie

93 160 Entretien /maintenance

93 161 Logistique

93 170 Ateliers généraux

93 171 Forge

93 172 Soudure

93 173 meules

93 174 presse hydraulique

93 175 traitement thermique

93 176 sablage - métallisation

93 177 Compresseur

93 178 divers

94 COUTS DE REVIENT PRODUCTION , PRODUITS FINIS ET S.E.I - FINIS941 Corps de pompes941 1 Corps de pompes de 60

- 941 101 Corps de cylindre
- 941 102 écrous - bouchons
- 941 104 cloches de pistons
- 941 105 clapets de pistons
- 06 écrous de pistons
- 07 corps de pistons
- 08 entretoises
- 09 écrous de pied
- 10 clapets de pied
- 11 siège clapets de pied

941 2 Corps de pompes de 80

- 941201 Corps de cylindre
- 02 écrous - bouchons
- 04 cloche de pistons
- 05 clapet de pistons
- 06 écrous de pistons
- 07 corps de piston
- 08 entretoises
- 11 siège de clapet de pied

941 3 Corps de pompes de 100

- 941 301 Corps de cylindre
- 02 écrous - bouchon supérieurs
- 03 " " inférieurs
- 04 cloches de pistons
- 05 clapets de pistons
- 06 écrous de piston
- 07 corps de piston
- 08 entretoises
- 12 écrous de centrage de clapet de pied

952 Bornes extérieures942 1 Produits semi - finis942 101 Bâtis standards

- 02 " sur puits
- 03 " sur chateau d'eau
- 04 " spéciaux
- 05 deversoirs standards 60 et 80
- 06 " pompes de 100
- 07 têtes de pompes
- 08 leviers de pompes
- 09 capots de tête
- 10 leviers supérieurs
- 11 cuves 2000 L par chateau d'eau
- 12 châssis sur cuve
- 13 support de levier
- 14 chape de support
- 15 levier inférieur

942 2 Produits finis942 201 Bâtis standards

- 02
- 03
- 04
- 05
- 06
- 07
- 08 idem 1/2 finis
- 09
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15

- 16 rondelles d'axes de support de levier
- 17 axes de levier
- 18 rondelles d'axes de levier
- 19 entretoises de levier
- 20 axes de levier
- 21 chaîne de traction .

95 PRIX DE REVIENT PRODUITS FINIS95 1 Prix de revient commandes pompes et accessoires95 11 P. de R. commandes pompes 60

95 11 P. de R. commande bâtis complets standards

95 112 P. de R. commande corps pompes 60 complets

95 113 P. de R. commande tringles et tubes

95 114 P. de R. commande borne complet sur puits

95 115 P. de R. commande bornes complets sur château d'eau

95 116 P. de R. commande bornes complets spéciaux

95 117 P. de R. commande accessoires bornes

95 117 05 deversoirs

07 têtes

08 leviers

081 bras de levier

082 roulements

083 entretoise

084 axe de levier

085 rondelle d'axe de support

086 rondelle d'axe

087 écrous

09 capots

01 bâtis standards

02 " sur puits

03 " sur château d'eau

04 spéciaux

10 levier supérieur

11 cuve

12 chânis sur cuve

13 support de levier

14 chape de support

15 levier inférieur

21 chaîne de traction

95 118 01 corps de cylindre

02 écrous - bouchons

04 cloches de pistons

06 écrous de pistons

07 corps de pistons

08 entretoises

- 09 écrous de pied
- 10 clapets de pied
- 11 siège de clapets de pied
- 12 coupelles
- 13 joints caoutchouc
- 14 joints cuir

9512 P. de R. commandes pompes 80

- 95 1 2 1
- : 2
- :
- : idem pompe 60
- :
- 95 1 2 8

9513 P. de R. commandes pompes 100

- 95 1 3 1                      9513802 écrous - bouchon supérieur
- :
- : idem pompe 60 +      9513803 écrous - bouchon inférieur
- :
- 95 1 3 8

952 P. de R. Commandes divers i métalliques

9521 P. de R. commandes séries

95211 P. de R. commandes axes de fusée

95212 P. de R. commandes moyeux

9522 P. de R. commandes rectifications

95221 P. de R. commandes rectif , villebrequins

  222                      "                      alésage culasse

  223                      "                      blocs moteur

9523 P. de R. commandes diverses

953 P. de R. commandes diverses menuiserie

955 P. de R. commandes services .



Indices

9800	<u>98 COMPTES DE RESULTATS ANALYTIQUES</u>
9810	<u>981 Résultats sur ventes pompes et accessoires</u>
9811	9811 Résultats sur ventes pompes 60
9812	9812 Résultats sur ventes pompes 80
9813	9813 Résultats sur vente pompes 100
9820	<u>982 Résultats sur ventes divers métalliques</u>
9821	9821 Résultats sur ventes séries
9822	9822 Résultats sur ventes rectification
9823	9823 " " divers
9830	<u>983 Résultats sur ventes menuiserie</u>
9850	<u>985 Résultats sur ventes services</u>
9860	<u>986 Ecart d'imputation rationnelle</u>

**EMAMA**  
**Sikasso**

date	N° pièce	Designation	Montants reclassement charges		
			911	912	913
(2)	(3)	(4)			
<b>SECTION 1</b>					
					(5)

# JOURNAL ANALYTIQUE

Reclassement charges par nature				Montants reclassement charges par comport.				codes	Coûts de produits-f
913	914	915	916	directes 921	Indirectes 922		centres		
				variables	Fixes	variables		fixes	
	(5)					(6)		(7)	(8)

**SECTION 2**

Année 1987 Mois Février Folio 1

comport. 22	codes	Coûts de production produits-finis (94)		coûts de production produits finis (94)		prix de revient cor- mandes (95)		Résultat (98)	
fixes	centres	montants	comptes	montants	comptes	montants	comptes	montants	compte
	(7)	(8)		(9)			(10)	(11)	

SECTION 3

date	N° pièce	Désignation	Montants reclassement charges p			
			911	912	913	9
5/2	1	Bon de sortie n°1 pour commande n°1 fabrication de 200 têtes	597 000			
10/2	20	Coût salarial S.B				19
13/2	30	Amortissement tours				
14/2	35	Frais d'entretien poste de soudure				2
		TOTAUX	597 000	-	-	3

**SECTION 1**

# JOURNAL ANALYTIQUE

Reclassement charges par nature

913	914	915	916
	19 924		
			200 000
	20 000		
-	39 924	-	200.000

Montants reclassement charges par comport.

directes 921		Indirectes 922		codes centres	Coûts de produits-frais montants
Variables	Fixes	variables	fixes		
	597 000			130	597 000
	19 924			130	3 750
				130	1 875
				130	6 250
				130	3 750
				130	2 500
		200 000		140	30 000
			200 000	"	15 000
				"	10 000
				"	5 000
				"	2 500
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
				"	3 750
			20 000	160	6 720
					1 176
					10 080
					1 344
					680
	616 924	200 000	20 000		731 375

**SECTION 2**

comport. 22	codes	Coûts de production produits-finis (94)		coûts de production produits finis (94)		prix de revient commandes (95)		Résultat (98)	
	fixes centres	montants	comptes	montants	comptes	montants	comptes	montants	compte
	130	597 000	942 107						
	130	3 750	942 107					1 799	9 860
	130	1 875	942 108						
	130	6 250	942 105						
	130	3 750	942 101						
	130	2 500	942 109						
	140	30 000	942 107					103 750	9 860
	"	15 000	942 108						
	"	10 000	942 105						
	"	5 000	941 101						
	"	2 500	941 101						
	"	3 750	941 102						
	"	3 750	941 104						
	"	3 750	941 107						
	"	3 750	941 105						
	"	3 750	941 106						
	"	3 750	941 108						
	"	3 750	941 109						
	"	3 750	941 110						
	"	3 750	941 111						
	160	6 720	942 107						
		1 176	942 108						
		10 080	942 105						
		1 344	942 101						
		680	942 109						
		731 375						105 549	

SECTION 3

EMAMA  
Sikasso

date	N° pièce	Désignation	Montants reclassement charges pa			
			911	912	913	914
15/2	36	Bon de sortie n°17 pour commande n°17(finition têtes)	718 715			
16/2	37	Bon de sortie n°1 pour commande montage 50 pompes standard (commande client n°...)	821 252			
17/2	38	Coût salarial personnel direction				493
18/2	39	Coût salarial T.D				516
"						
18/2	40	Charges entretien maintenance			30 000	
		REPORT	597 000	-	-	39
		TOTAL FOLIO	1 539 967	-	300 000	545
		<u>TOTAL PERIODE</u>	2 136 967	-	300 000	585

3.352 49

**SECTION 1**



# JOURNAL ANALYTIQUE

Montants reclassement charges par nature						Montants reclassement charges par comport.				codes
						directes 921		Indirectes 922		centres
912	913	914	915	916	Variables	Fixes	variables	Fixes	centres	
					718 715				170	
					821 252				020	
		493 074						493 974	00	
		516 30			51 630				130	
	30 000		50 000	80 000					130 130 130 130	
					300 000		50 000	80 000	93 160 " "	
	-	39 924	-	200 000						
67	-	300 000	545 604	50 000	610 924	200 000	20 000	-		
	-	300 000	585 528	50 000	1 91 597	-	50 000	573 974		
	-			280 000	2 08 521	200 000	70 000	573 974		

3.352 495

3 352 495

SECTION 2

par comport. 922	codes	Coûts de production produits-finis (94)		coûts de production produits finis (94)		prix de revient commandes (95)		Résultat (98)	
		montants	comptes	montants	comptes	montants	comptes	montants	comptes
	170			718 715	942 207				
	020					821 252	9 511		
493 974	00							493 974	9 800
	130	16 130	942 107					9 664	9 860
	130	16 130	942 108						
	130	6 452	942 105						
	130	6 452	942 101						
	130	16 130	942 109						
80 000	93 160	31 050	942 107					160 900	9 860
	"	15 525	942 108						
	"	15 525	942 105						
		207 000	→ A reporter						
		731 375						105 549	
573 974		830 394		718 715		821 252		645 210	
573 974		1 061 769		718 715		821 252		750 759	

3 352 495

**SECTION 3**









MAMA  
kasso

# Etat récapitulatif des temps machines par centre

Annexe : 4'

Période Fevrier 87

Nom du centre Tours

code centre 8,3,1,4,1

Amortissement mensuel 200.000 FCFA Temps normal

900 Heures. Amortissement horaire

150 FCFA

Produits	Etat récapitulatif des fiches de pointage/ouvriers													temps Total	Amort. horaire	montant	
	N°21	N° 9	N° 10	N° 11	N°12	N°13	N°14	N°15	N°16	N°17	N°18	N°19	N°20				
Têtes semi-finis		50	30	40											120	250	30 000
Leviers " "					20	20	20								60	"	15 000
Deversoirs " "								20	20						40	"	10 000
Bâtis semi-finis										20					20	"	5 000
Corps cylindre											10				10	"	2 500
Ecrou-bouchon												15			15	"	3 750
Cloche piston													15		15	"	3 750
Corps piston	15														15	"	3 750
Clapet piston										15					15	"	3 750
Ecrou piston												15			15	"	3 750
Entretoise													15		15	"	3 750
Ecrou pied	15														15	"	3 750
Clapet pied									15						15	"	3 750
Siège pied								15							15	"	3 750
Montant à imputer au résultat															385		96 250
																	103 750
																	200 000
																	Taux d'utilisation = $\frac{385}{800} = 48\%$











EMAMA  
SikassoFiche de repartition des charges (40)  
de l'entretien-maintenance dans  
les centres de productionPériode : Février 87

Désignation des charges	Consommation gas-oil	Montant	<u>300 000</u>	FCFA
	<del>Amortissement groupes</del>	Montant	<u>80 000</u>	FCFA
	Entretien & réparations groupes	Montant	<u>50 000</u>	FCFA
		Montant		FCFA
		Montant		FCFA
		Montant		FCFA

Base de répartition ~~2080 (1)~~ Heures.Montant/heures 207 FCFA 430 000

code du centre	Nom du Centre	temps de travail	Montant/heure	Montant/Total
93 131	découpe -cisaille 1	100	207	20 700
93 132	Presse 1	100	"	20 700
93 133	Soudure 2	200	"	41 400
93 141	Tours 3	200	"	62 100
93 142	Rectifieuses 3	300	"	62 100
93 145	Perceuses 3	300	"	62 100
Montant à imputer au résultat 98 600		<u>1.200</u>		269 100 160 900
				430 000
(1) Sur la base de la répartition suivante :				
	Cisaille 160 heures			
	Presse 160 heures			
	Soudure 2 X 160 heures			
	tours 3 X 160 "			
	rectifieuses 3 X 160 heures			
	perceuse 3 X 160 "			
	TOTAL 2080 heures			

**E MAMA**  
**SIKASSO (4)**  
 Période -- 18 --

# COMPTE ANALYTIQUE

Annexe 7 code

(4)  
 9 | | | | |

Coûts de \_\_\_\_\_ (2)

Intitulé \_\_\_\_\_ (3)

Coût total  frs    quantité     Coûts unitaire

Date	N° pièce	code nature	Libellé	Montants Charges		
				Variables	Fixes	Total cumulé
			REPORT			
(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
			TOTAL			

EMAMA  
SIKASSO  
(1)

Période 02/86

# COMPTE ANALYTIQUE

Annexe 7 Code 4

9,8,6,0,0,1/1

Coûts de RESULTATS ANALYTIQUES

Intitulé Ecart d'imputation rationnelle

Coût total 256.785 Frs    quantité -    Coûts unitaire -

Date	N° pièce	code nature	Libellé	Montants Charges		
				Variables	Fixes	Total cumulé
			REPORT			
10/2	20	914	Salaire S.B mecano soud	1.799		1.799
13/2	30	916	Amort tours M. gle	103 750		105 549
18/2	39	914	Salaires T.D mec.soud.	<9 664>		95.885
18/2	40	913	Entretien maintenance	106.900		256,785
	911			-	-	-
	912			-	-	-
	913			160 900	-	160 900
	914			7 865	-	7.865
	915			-	-	-
	916			103 750		103 750
				<u>256 785</u>	0	<u>256 785</u>
TOTAL						

ENAMA  
SIKASSO

Mois de.....  
(1)

# BALANCE GENERALE DES COMPTES ANALYTIQUES

Comptes 

9	
---	--

 (2)

Compte de .....  
(3)

N° sous-comptes	Intitulé	911		912		913		914		915		916		Total	
		var	fixe	var	fixe	var	fixe	V	F	V	F	V	F	V	F
(4)	(5)	(6)		(6)		(6)		(6)		(6)		(6)		(7)	
TOTAUX															

Annexe 8





**ENWA  
SIRASSO**

**Etat de synthèse  
Intermédiaire--/8**

**TOTALISATIO**

Nature de dépenses		Résultats sur ventes pompes 60 9811		Résultats sur ventes Pompes 80 9812		Résultats sur ventes pompes 100 9813	
		charges	produits	charges	produits	charges	produits
V A R I A B L E S	911						
	912						
	913						
	914						
	915						
	916						
Tot.!							
Marges s/ coûts var.							
F I X E S	911						
	912						
	913						
	914						
	915						
	916						
tot.							
Marges s/ coûts dir.							
Totaux							

**SECTION 1**





# DETERMINATION DU RESULTAT ANALYTIQUE

Natures de dépenses	Résultats s/ventes pompes & accessoires		Résultats s/ventes divers métalliques		Résultats s/ventes services		Totaux de la période		
	charges	produits	charges	produits	charges	produits	charges	produits	
VARIABLES	Mat. première								
	Marchand.								
	Mat. consom.								
	Frais pers.								
	charges div.								
Totaux (1)									
Marges s/coûts variables									
FIXES	Mat. cons.								
	Frais pers.								
	charges div.								
	Amortiss.								
Totaux (2)									
Marges s/coûts directs									
Totaux de contrôle									
Détermination du Résultat de la période par incorporation des Ecart de répartition rationnelle et des coûts non répartis.					(1)	Marges sur coûts directs			
					-(2)	Ecart d'imputation rationnelle 98600			
					= (3)	Marge résiduelle			
					-(4)	coût non répartis 9800		Variables	
								Fixes	
= 5	Résultat analytique de la période								