



HAL
open science

**Reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat à
l'avancement des contrats à long terme dans une
entreprise industrielle : de la bonne pratique de
l'évolution du mode de calcul à l'impact sur
l'organisation opérationnelle**

Lyonnell Piacentile

► **To cite this version:**

Lyonnell Piacentile. Reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat à l'avancement des contrats à long terme dans une entreprise industrielle : de la bonne pratique de l'évolution du mode de calcul à l'impact sur l'organisation opérationnelle. Gestion et management. 2013. dumas-00934555

HAL Id: dumas-00934555

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00934555>

Submitted on 22 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

Reconnaissance du chiffre d'affaires et du résultat à l'avancement des contrats à long terme dans une entreprise industrielle

De la bonne pratique de l'évolution du mode de calcul à l'impact sur l'organisation opérationnelle.

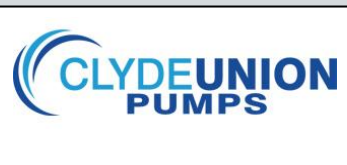


Présenté par : Lyonnell PIACENTILE

Enseignant-tuteur : Frédéric BERTRAND

Maître de stage : Stéphane VIOT

Entreprise :



REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Patrick Olislaegers, Stéphane Viot et l'équipe finance de la société Clyde Union pumps pour leur disponibilité et leurs conseils dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également l'équipe pédagogique de l'IAE, notamment Nathalie GONTHIER et Frédéric BERTRAND pour les conseils et les appréciations données depuis mars 2012.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
PROBLEMATIQUE.....	4
PARTIE 1.....	12
SUIVI DE MANIERE ORGANISATIONNELLE ET ANALYTIQUE D'UN PROJET COMPLEXE SUR PLUSIEURS EXERCICES	
1- <i>Présentation du site d'Annecy.....</i>	13
2- <i>Présentation des indicateurs de suivi de projets.....</i>	14
3- <i>Présentation de SAP.....</i>	16
4- <i>Le système de gestion</i>	18
5- <i>Consolidation des données d'une affaire type projet</i>	20
6- <i>Principales Etapes de la vie d'un projet.....</i>	21
PARTIE 2.....	30
LES ENJEUX DES REGLES COMPTABLES INTERNATIONALES DANS LA DETERMINATION DU CHIFFRE D'AFFAIRE ET DU RESULTAT	
1- <i>Principes comptables en vigueur dans la reconnaissance du chiffre d'affaire</i>	31
2- <i>Avantages et inconvénients des deux méthodes.....</i>	34
3- <i>Impacts des normes IAS / IFRS dans la reconnaissance du CA</i>	37
PARTIE 3.....	43
EVOLUTION DU MODE DE CALCUL DE RECONNAISSANCE A L'AVANCEMENT, DE LA REFLEXION AUX CHANGEMENTS OPERATIONNELS	
1- <i>Evolution souhaitée.....</i>	44
2- <i>Avantages et inconvénients</i>	48
3- <i>Les évolutions souhaitées du contrôle de Gestion</i>	51
4- <i>Les attentes du système d'information</i>	53
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	57
ANNEXES	60

INTRODUCTION

L'importance d'un contrôle de gestion efficace et efficient n'est plus à démontrer dans une entreprise industrielle. C'est en effet lui qui reconnaît et fiabilise le résultat des affaires.

L'information comptable transmise aux décideurs de la société permettra d'acter la bonne stratégie et de prendre les décisions appropriées pour réaliser un développement de la société conforme aux attentes des actionnaires.

L'augmentation de la concurrence et le développement des pays en développement exige une organisation pertinente et performante incluant l'utilisation d'outils financiers adaptés.

La lisibilité et la détermination du résultat en sont les conséquences directes.

Les normes IAS-IFRS ont en effet permis aux entreprises gérant des projets complexes sur plusieurs années la reconnaissance du résultat à l'avancement. L'actualisation du business sur plusieurs exercices offre plus de transparence et d'attrait allant dans le sens désiré par les investisseurs.

Ces évolutions ont cependant un impact sur le fonctionnement et les processus opérationnel. Dans leur recherche de l'excellence, les entreprises doivent se préoccuper, au risque de perdre d'un côté ce qu'elle gagne de l'autre, de concilier les différentes attentes. Celles qui y arriveront prendront une longueur d'avance..

PROBLEMATIQUE

Même si la tendance est à la baisse, de nos jours, les entreprises industrielles représentent une proportion encore importante de notre activité économique. En 2010, tous domaines d'activités confondus, elle représentait 15.5% du PIB et employait 3,583 millions d'actifs en France sur un total de 25,778 millions

Alors que ces entreprises représentaient la vieille économie à fuir lors des précédentes crises, elles sont discrètement mais sûrement redevenues attrayantes pour les investisseurs malgré la hausse des matières premières et les perspectives de ralentissement de l'activité.

Les efforts réalisés en matière de compétitivité et de réduction de coûts ont fortement contribué à les faire renaître boursièrement parlant.

Mais en devenant plus attractif pour les investisseurs, elles ont aussi dû montrer leur capacité à maîtriser leur capacité à maîtriser cette croissance et à l'accompagner voir à l'optimiser.

Les entreprises se sont adaptées en améliorant leur maîtrise des systèmes d'informations et en adaptant leurs processus organisationnels.

La réalisation de produits industriels comme les pompes à gros débit maîtrisé est une activité très spécifique. Cette spécificité de nature et de fait apparaît dans la gestion des projets. Le problème est de gérer dans un cadre standardisé une succession d'opérations sur plusieurs périodes et notamment pour le dirigeant de pouvoir connaître, pour piloter avec efficacité et

efficacité sa société, ses résultats et ses perspectives. Le contrôleur de gestion a, dans cette organisation, un rôle charnière et est particulièrement impliqué.

A la différence d'une activité commerciale ou industrielle classique, le résultat d'un projet dans ce secteur n'est parfaitement connu qu'à sa fin. Cependant, les projets terminés dans l'exercice de l'année N ont pu commencer en N-2 voir en N-3 pour les projets de grande importance. On sait que le résultat de l'entreprise est la différence entre les recettes et les dépenses de l'année. Cette formule n'est pas compatible dans le cas ou des projets s'étalent sur plusieurs exercices puisque le résultat d'une affaire n'est connu que lorsque celle-ci est close.

Or que dit le code du commerce :

*« Seul les bénéfices réalisés à la date de clôture d'un exercice peuvent être inscrits dans les comptes annuels. Peut être inscrit, **après inventaire**, le bénéfice réalisé sur une opération partiellement exécutée et **acceptée par le contractant** lorsque sa réalisation est certaine et qu'il est possible, au moyen de **documents comptables prévisionnels**, d'évaluer avec une sécurité suffisante le bénéfice globale de l'opération. »* article L123-21

Ainsi, deux méthodes sont possibles pour dégager le résultat des affaires :

- La méthode à l'achèvement :

Le résultat et le chiffre d'affaires provenant de l'opération ne sont acquis que lors de la livraison du bien ou à l'achèvement de la prestation (PCG, art 380-1). En dehors de ces cas, lors de la clôture de l'exercice, aucun CA ni résultat ne sont pris en compte. C'est la fin du contrat qui dicte la reconnaissance de marge.

En raison de l'engagement des dépenses pour des projets situés sur plusieurs exercices, on enregistre au niveau du bilan :

A l'Actif : Dans une rubrique « travaux en cours », la différence entre les dépenses arrêtées dans l'exercice et l'ensemble des dépenses de l'exercice.

Au Passif : Dans une rubrique d'avances facturées au client, la différence entre les recettes arrêtées dans l'exercice et l'ensemble des dépenses de l'exercice.

- La méthode à l'avancement :

Le résultat et le chiffre d'affaires sont comptabilisés suivant l'avancement du projet. Pour les projets à long terme, cette méthode est considérée comme préférentielle par le PCG (art. 380-1) aux conditions prévues par le code du commerce.

L'avis du CNC n°9 précise le champ d'application en énonçant 10 conditions d'utilisation dont on retiendra que :

Cette méthode ne peut concerner que **les produits nés de contrats d'entreprise** dont les travaux représentent **une série de facturations partielles** correspondant à autant de **contrats exécutés**.

La comptabilisation doit respecter **le principe de permanence des méthodes**. L'annexe doit faire mention des méthodes retenues.

L'entreprise doit disposer de systèmes d'informations organisés et fiables.

Seuls les travaux exécutés peuvent générer un produit.

Les « situations méritées » vérifiées par le maître d'œuvre doivent être acceptées par le maître d'ouvrage.

La dernière situation prise en compte avant la clôture de l'exercice doit être accompagnée d'un état de situation des travaux auxquels les créances se rapportent

Les travaux réalisés entre la date de la dernière situation contractuelle et la date de clôture sont à enregistrer dans une rubrique « travaux en cours ». (Par prudence, les produits non facturés ne sont pas pris en CA)

Les pertes à terminaison sont à provisionner à la clôture de l'exercice de conclusion du contrat. Les provisions étant ajustées au fur et à mesure de la prise en compte des créances.

La quote-part du résultat calculée ne peut excéder, lorsqu'elle est bénéficiaire, la marge prévisionnelle qui devrait être dégagée.

La mise en vigueur des normes IAS/IFRS impacte directement les entreprises gérant des projets à long terme puisqu'elles imposent la clôture à l'avancement des affaires.

Les enjeux économiques de ce type d'industrie touchent donc l'optimisation et la détermination du résultat financier.

Quelle est la place du contrôleur de gestion dans cet environnement ? Ou plutôt comment adapter l'organisation du contrôle de gestion pour fiabiliser le résultat et permettre la prise de décision la plus adaptée ?

Ces questions en appellent plusieurs autres :

A l'échelle d'un grand projet, comment peut-on suivre son résultat sur plusieurs exercices ?

A travers l'exemple de Clyde Union et son mode de fonctionnement, l'homogénéité du suivi des projets via un ERP permet la fiabilisation de la reconnaissance du CA et l'optimisation du résultat.

Quel est l'impact opérationnel d'un changement de typologie de reconnaissance du résultat ?

L'évolution d'un mode de reconnaissance suivant des jalons d'avancement par une reconnaissance suivant les couts engagés à un impact technique pour les entreprises mais elle peut également modifier profondément son pilotage.

Afin de répondre à notre problématique, nous adopterons ce plan après avoir, dans la suite de cette problématique, effectuer une présentation générale de la société Clyde Union Pumps.

PRESENTATION GENERALE DE CLYDE UNION PUMPS

Un passé riche, un futur enthousiasmant.

Pompes ClydeUnion fait partie du groupe SPX, société coté au NASDAQ. Le chiffre d'affaire du groupe était en 2012 de plus de 5 Milliards\$ avec un résultat opérationnel de 9 Millions\$ et un résultat net de 259 Millions\$.

Pompes ClydeUnion, présente à sa base deux sociétés Clyde pompes et Union. Toutes les deux ont un riche patrimoine et une histoire qui remonte à plus de 100 ans.

Avec l'acquisition de S & N Pump Company en Octobre 2010, elle a fortement augmenté et renforcé ses capacités pour les applications offshores.

ClydePumps

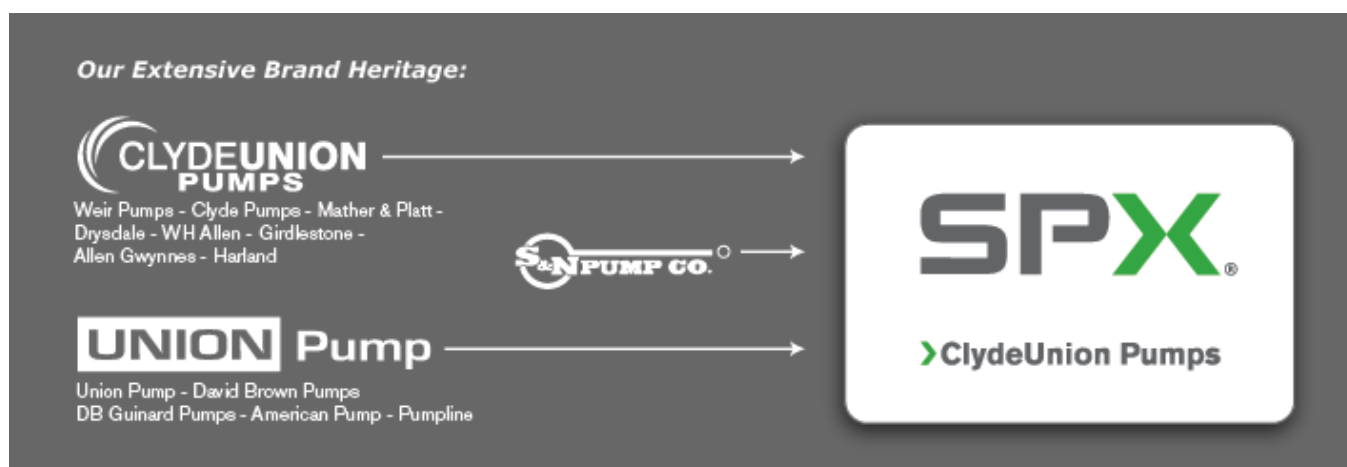
En 1871, deux frères, George et James Weir, ont fondé la firme d'ingénierie G. & J. Weir. Depuis Glasgow, dans la ceinture centrale de l'Ecosse, ils ont rapidement développé une solide réputation d'innovation en technologies de pompage et de soupapes. Leurs produits sont utilisés avec succès sur les moteurs des navires, des oléoducs, des usines de dessalement et les centrales électriques à travers le monde.

Pompe Union

Depuis la création d'Union en 1885, dans le Michigan, Etats-Unis, la société a produit des pompes principales de classe pour les industries du monde entier. Union a intégré la marque de pompe David Brown et Guinard lors de l'acquisition du site d'Annecy en 2011.

S & N Pump Company

Fondée en 1954, S & N Pump Co. a élaboré des systèmes de pompes de relevage et des accessoires exclusivement pour les applications offshores. Depuis 1957, la société propose une offre complète de solution depuis la conception, la fabrication, les tests et la réparation des équipements qu'elle fabrique. Elle est reconnue dans le monde entier pour la qualité de ses produits et sa capacité d'innovation et d'adaptation aux besoins clients.



Les caractéristiques du produit

ClydeUnion Pumps est connu dans le monde entier pour fournir des solutions de pompage fiables et robustes provenant de plus de 140 ans d'expertise dans l'industrie. Son expérience s'étend à travers plusieurs industries complexes, notamment le pétrole et le gaz, la production d'énergie nucléaire et conventionnel, le dessalement et d'autres marchés clés pertinents à son portefeuille de produits.



Exploration

ClydeUnion fournit des solutions techniques de qualité supérieure pour l'exploration pétrolière et de gaz avec notre technologie spécialisée fournie par ClydeUnion Pompes S & N ...



Upstream

Le portefeuille de produits en amont comprend le service, la pression de stimulation de pompage et de produits de contrôle de flux ...



Downstream

Pompes ClydeUnion, fournit des produits pour l'industrie en aval qui peut gérer les pressions et les exigences de traitement moderne de l'aval pétrolier ...



Nucléaire

Les produits répondent aux besoins spécifiques de l'industrie de l'énergie nucléaire en s'appuyant sur plus de 50 ans d'expérience



Conventionnelle

Les Pompes ClydeUnion s'adaptent aux besoins de l'industrie de l'énergie conventionnelle grâce à une vaste expertise en ingénierie ...



Gestion de l'eau et du retraitement
ClydeUnion est présent dans le traitement de l'eau et des eaux usées et approvisionne les principaux acteurs dans le monde entier



Industriel
Les acteurs reconnus de l'industrie comptent sur ClydeUnion pour fournir des pompes et des services de pointe dans diverses industries telles que la sidérurgie, la chimie ...

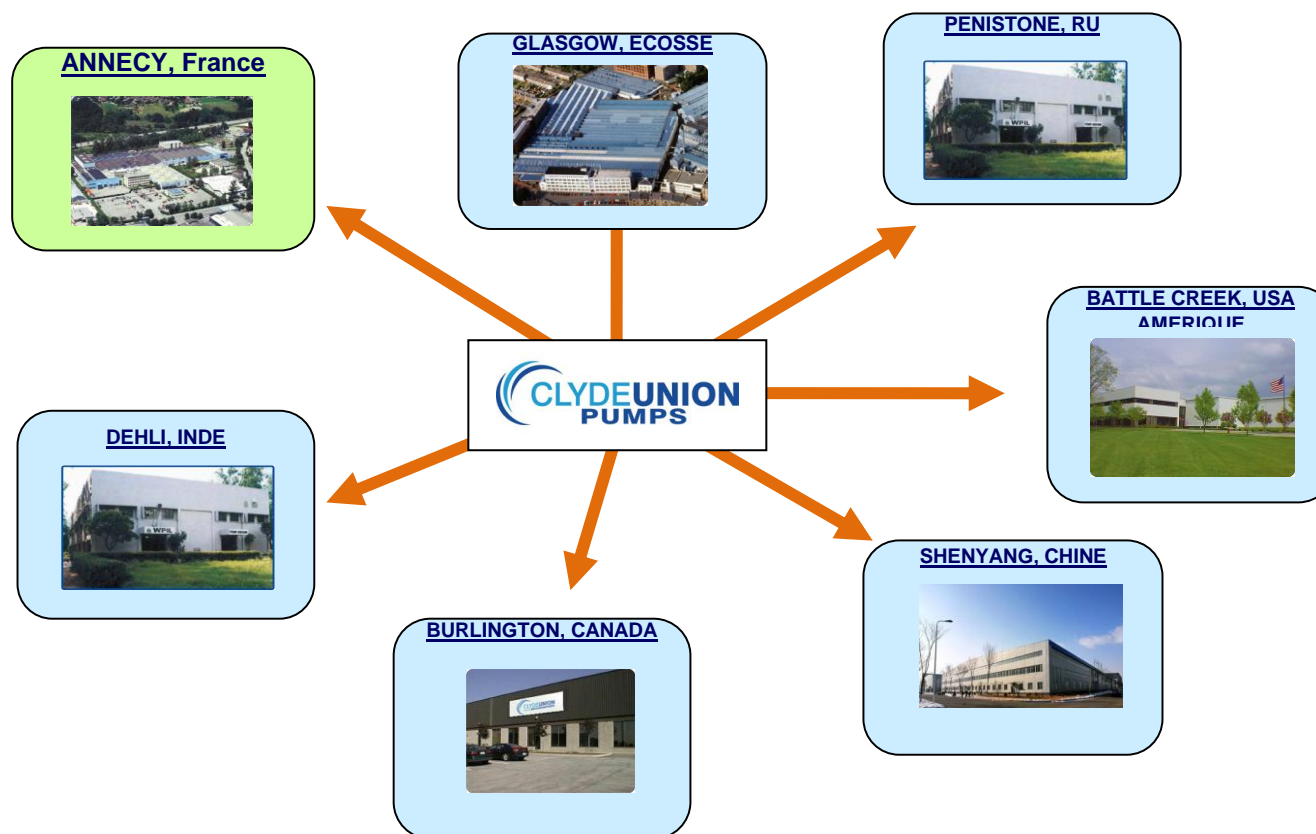


Dessalement
Pompes ClydeUnion offre une expertise inégalée et éprouvée avec des avantages tangibles pour le dessalement ...



Localisation

Afin d'assurer une présence mondiale et d'accessibilité sur les marchés clés, les sites de ClydeUnion sont spécialisés par typologie de produits et positionnés dans plusieurs pays à travers le monde. Les principales installations de fabrication sont situés en Amérique du Nord et du Sud, en Europe, en Inde et en Asie-Pacifique et intègrent des processus de fabrication permettant une ingénierie en amélioration constante.



ClydeUnion est donc à proximité de ses clients. Cependant, même si ces derniers peuvent s'adresser directement à la filiale proche de chez eux, celle-ci le réorientera vers l'agence commerciale la plus qualifiée pour répondre à son besoin.

Partie 1

Suivi de manière organisationnelle et analytique d'un projet complexe sur plusieurs exercices

Pour les première et seconde parties, notre étude se réfèrera principalement à la manière dont sont gérées les affaires à ClydeUnion ANNECY, au système de gestion mis en place, aux règles comptables appliquées.

Mais commençons donc par une rapide présentation du fonctionnement de l'entreprise sur laquelle notre étude va porter.

1- Présentation du site d'Annecy

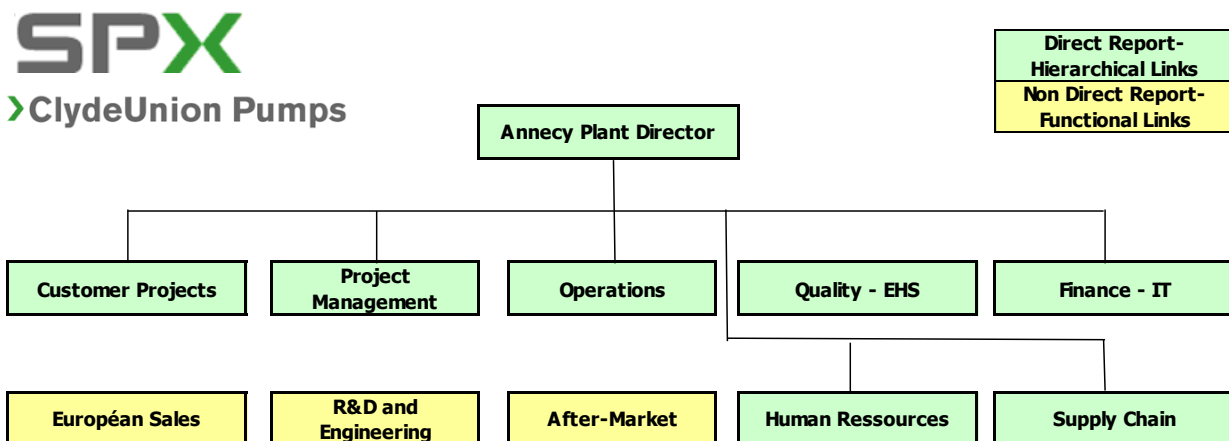
Intéressons nous maintenant à l'organisation afin de pouvoir en expliquer le mode de gestion.

L'usine française, située à Annecy, a des origines qui remontent à 1919. Aujourd'hui, cette usine est spécialisée dans la conception et la fabrication d'une gamme complète de pompes centrifuges en conformité avec les normes API 610 ainsi que des pompes liées au marché de l'énergie nucléaire. Annecy a une excellente expérience du développement produits avec des compétences spécifiques dans les produits API, pompes silencieuses, inducteurs, et roulements céramique.



Size: 221,628 ft², 24,300 m²
Employees: 313
ClydeUnion Pumps
Annecy Plant, 39 Avenue du Pont de Tasset
ZAE de Meythet
BP 435 Annecy Cedex

En plus de fonctions opérationnelles de Supply Chain, de suivi de projet, de finance et de RH, le site comprend les fonctions de vente, de R&D et de service après-vente.



Le système de gestion doit être capable de donner toutes les informations requises en temps voulu sur l'ensemble des Process du site soit en interne soit sous forme de reporting au siège social situé aux USA.

Or, le site suit aussi bien des projets à long terme que des activités de maintenance et service après-vente.

Très rapidement, la problématique pour le site d'Annecy a été de trouver un système de gestion et d'information unique permettant de suivre des activités différentes.

Dés 2001, le site a retenu SAP. Après une présentation des indicateurs clefs de suivi des projets, nous reviendrons sur le système de gestion choisi par l'entreprise et nous verrons comment il répond aux exigences de ClydeUnion pour le suivi de ses projets et affaires.

2- Présentation des indicateurs de suivi de projets

La présentation de ces indicateurs a pour objectif de simplifier la compréhension du sujet afin de mieux appréhender les analyses et commentaires à venir.

Nous détaillerons certaines de ces notions au fur et à mesure du déroulement de notre raisonnement.

▷ *L'exercice comptable de la société s'étend du 1° janvier au 31 décembre.*

▷ *Présentation des méthodes comptables permettant la reconnaissance du chiffre d'affaire.*

- Pour les comptes sociaux : méthode de reconnaissance du CA à l'achèvement, selon le plan comptable 1982, aussi bien pour l'activité des projets que pour le service après-vente.
Notons tout de suite que cette méthodologie ne permet pas de suivre le résultat d'une entreprise.
- Pour les comptes consolidés : Méthode de reconnaissance du CA à l'avancement, selon les principes US GAAP. Nous expliquerons les méthodes d'application et l'avantage de ce suivi du résultat dans la seconde partie).

▷ *Coexistence de deux types d'affaires*

- Les projets vendus d'implantation de matériel neufs généralement eux-mêmes inclus dans des projets plus vastes (mise en place d'une centrale nucléaire, installation d'une raffinerie.....)
- Les affaires vendues suite au remplacement ou à l'entretien des produits fournis lors des projets après quelques années de fonctionnement.

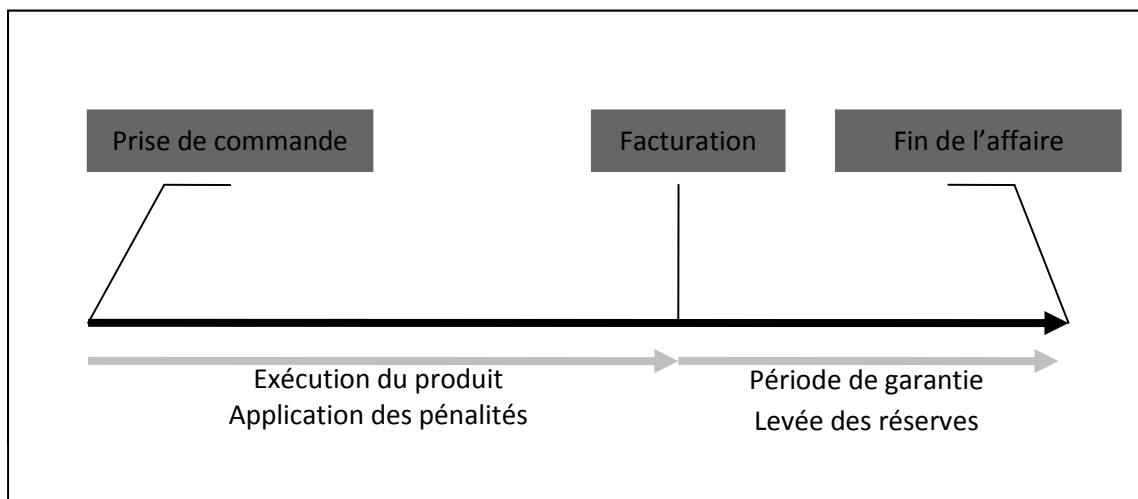
▷ *Les principales missions du contrôle de gestion*

- S'assurer de la cohérence et de la fiabilité des informations fournies par l'ERP

- Fiabiliser le recouplement entre la réalité financière (via les couts réalisés) et leur avancement physique réelle.
- Aider les chefs de projets dans la détermination du reste à exécuter sur leur affaire.
- Effectuer les retraitements permettant de passer des comptes statutaires aux normes USGAAP et IFRS.
- Etablir le reporting des prévisions de chiffre d'affaires et de marge pour l'année en cours et pour les suivantes en séparant les affaires suivant leur typologie et mode de reconnaissance.

▷ Les outils et indicateurs favorisant ces missions

A – Analyse de l'affaire



- Suivi du prix de vente ou prix contractuel.

C'est le montant total définitif facturé au client. Il peut être modifié en cours de l'affaire par un avenant ou une remise.... Il faut alors actualiser le budget de l'affaire. La somme des prix de vente représente le chiffre d'affaires.

- Suivi du prix de revient

C'est le total des dépenses générées par l'affaire. Il est souvent modifié pendant le déroulement d'une affaire et le pré-budget actualisé en fonction du « solde à dépenser ».

Chez ClydeUnion, les chefs de projets suivent leurs projets par l'intermédiaire d'un fichier Excel reprenant les informations provenant de SAP en les complétant si nécessaire (voir annexe 1 – Fiche projet).

- Suivi de la marge brute

C'est la différence entre le prix de vente et le prix de revient.

La marge brute supporte tous les frais même ceux qui ne sont pas supportés par l'affaire, c'est-à-dire les frais généraux.

Remarque : Le résultat Opérationnel est égal à la marge brute à laquelle on soustrait les frais généraux

B -Suivi du cash

Les indicateurs ci-après permettent de mesurer la santé financière d'une affaire :

- **Sous facturation = Activité – facturation émise = Travaux restant à facturer**

Dans l'absolu, le minimum à facturer doit correspondre à l'activité

- **Solde de trésorerie = Encaissements – (Dépenses travaux - provisions- solde fournisseurs)**

Chez ClydeUnion, le cash est mutualisé pour l'ensemble du groupe au sein d'une structure dédiée. Le suivi est affecté au credit manager du site.

C - La clôture

Chez ClydeUnion, la clôture signifie la fourniture de la reconnaissance et la mise à disposition des prévisionnels du chiffre d'affaires, du cout des ventes, de la marge brute en statutaire, IFRS et USGAAP.

Pour la réaliser, les informations sont extraites de l'ERP, puis les retraitements nécessaires sont effectués sous Excel.

3- Présentation de SAP

Remarque : SAP a été choisi en priorité pour effectuer un suivi financier efficace et efficient des résultats de Clyde. Il a également été retenu car il permettait une visibilité des informations directement par le siège américain.

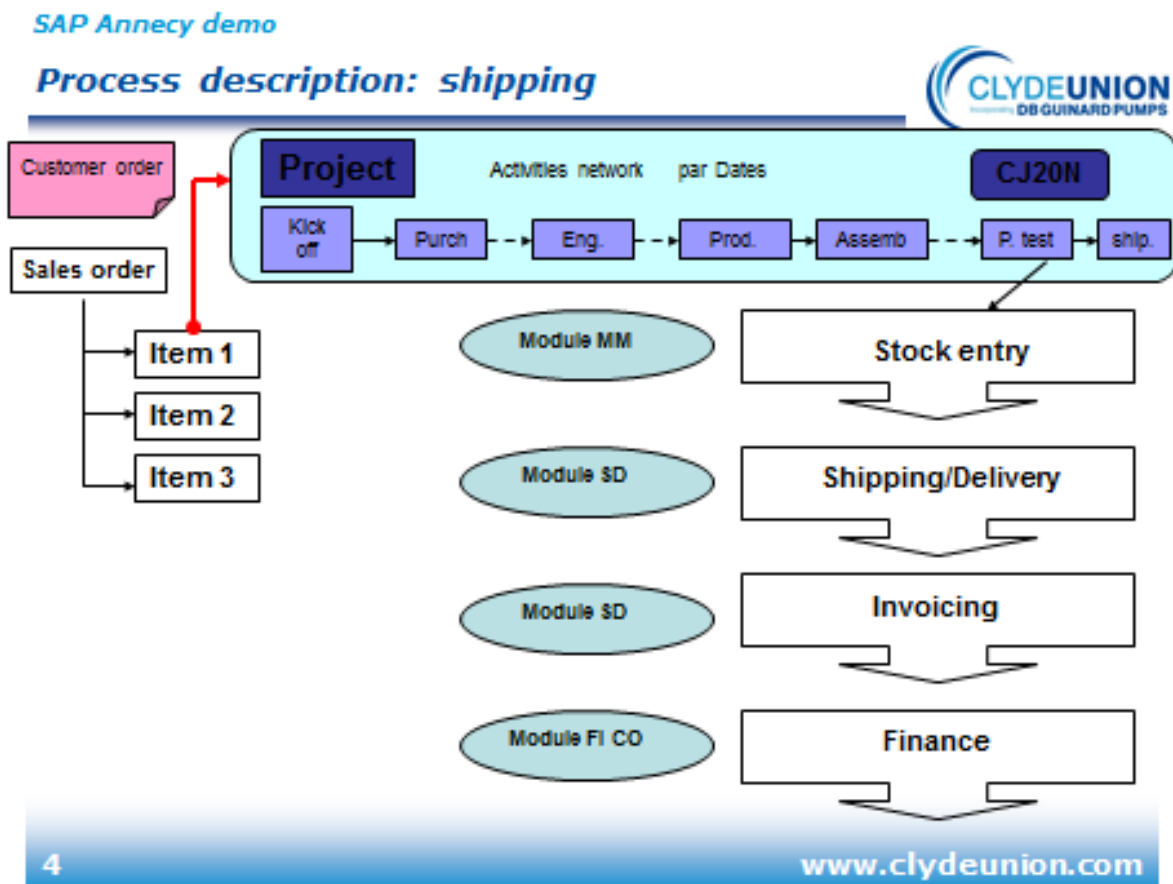
SAP est un ERP - Enterprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégré – Il est composé d'un nombre important de module permettant de gérer les différentes activités d'une entreprise en respectant les pratiques les plus optimisées. La navigation entre les modules est simple et facile d'utilisation (voir annexe 2 –Guide utilisateur SAP- Navigation).



Différentes transactions alimentées les unes par les autres permettent d'analyser les affaires suivant plusieurs axes et angle de vue consolidés ou non. Il est possible d'étudier une affaire, un projet comportant plusieurs affaires, un ou plusieurs centres de coûts, une ou plusieurs filiales ou divisions en utilisant les mêmes transactions.

L'analyse d'une commande (ou VAS) :

Plusieurs projets peuvent être ouverts pour une même commande, c'est pourquoi il existe plusieurs niveaux d'informations sous SAP. Les 2 premiers niveaux (Sales Order et Item) servent à consolider et le dernier permet de voir le projet en détail.



Certaines des transactions de SAP sont actualisées à chaque instant, ou par le biais de validations que les utilisateurs peuvent effectuer. D'autres sont mise à jour mensuellement lors de la clôture. Les transactions utilisées le plus fréquemment par les contrôleurs de gestion permettent de traiter et consolider les données suivantes :

- La KE30 qui permet d'avoir le compte de résultat du mois pour le site.
- La « 87013542 » est la fiche projet en temps réel. Elle permet de voir les opérations liées à un projet en terme de commandes, de facturation, de chiffres d'affaires, de dépenses y compris leur nature, les provisions

	Réel	Engagements	Total	Pré-budget	Natures comptables
6011013 Achats matières premières	364,22		364,22	33 100,00	6011013 Achats matières
6011023 Achats composants	178,66		178,66	41 217,00	6011023 Achats compo
6031223 Var st composants				848,00	6031223 Var st compos
6165013 Assurance export COFACE				848,00	6165013 Assurance exp
6242013 Transports sur ventes				1 059,00	6242013 Transports sur
8431001 Bar d'études pétrole	9 471,00		9 471,00	28 640,06	8431001 Bar d'études p
8431003 Documentation directe	1 012,00		1 012,00	1 012,00	8431003 Documentatio
8432001 Assemblage				27 145,00	8432001 Assemblage
8432002 Usinage 1 (gr.mach.)				38 080,00	8432002 Usinage 1 (gr
8432003 Usinage 2				25 654,00	8432003 Usinage 2
8432004 Essais				7 315,00	8432004 Essais
8432007 Ressuage GH				3 162,00	8432007 Ressuage GH
8432008 Soudure				6 262,00	8432008 Soudure
8433003 Développement				2 610,00	8433003 Développement
8433007 Méthodes	0,02		0,02	0,09	8433007 Méthodes
8433008 Développt support tec				385,00	8433008 Développt supp
* Ites nat. comptables	11 225,90		11 225,90	216 489,15	* Ites nat. comptables

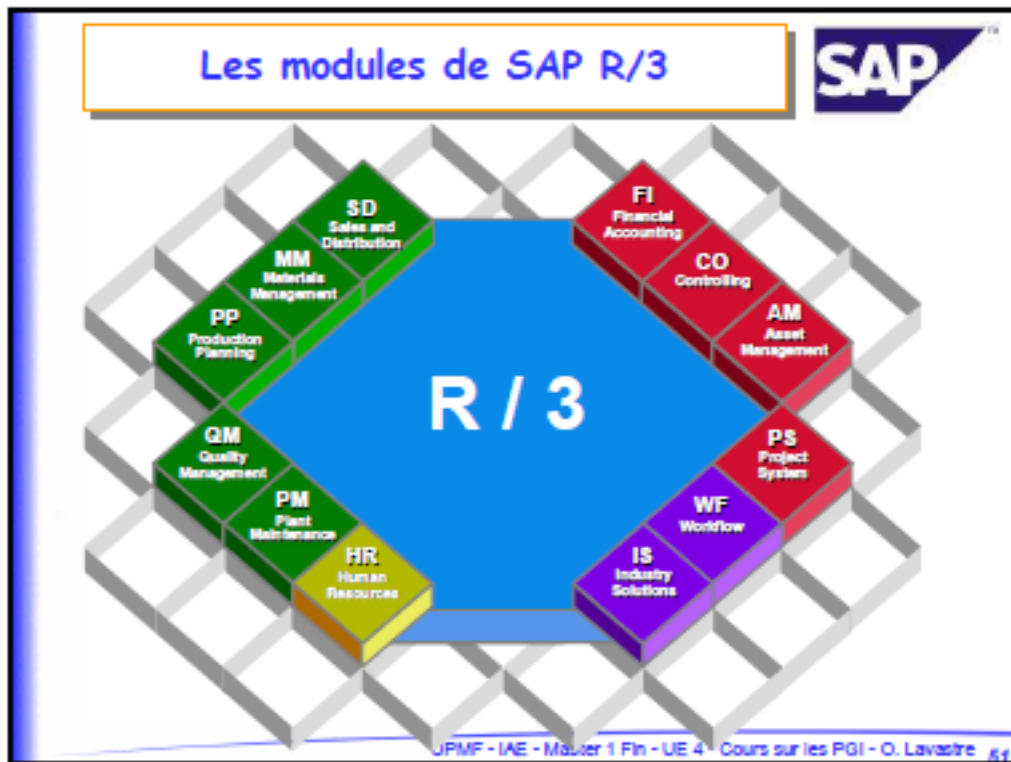
- Plusieurs transactions (VA03, CIJ3 , ZPPEXCONF, 3611....) permettent d'analyser les commandes, les demandes d'achats, les heures réalisées, les factures clients, les paiements Par projet, secteur d'activité, centre de coûts ou chef de projet.
- Certaines transactions permettent d'avoir accès au détail des écritures comptables passées sur chaque compte, à de nombreuses informations nécessaires pour analyser les affaires et corriger les écarts.
- Enfin, les transactions concernant les sections de coûts sont également importantes car elles permettent, en faisant des ajustements comptables, de réaffecter certaines dépenses.

Notons, qu'il existe de nombreuses passerelles entre ces transactions permettant d'accéder aux informations plus rapidement.

SAP est donc un système complexe, qui demande et traite des énormes quantités d'information en vue d'obtenir une représentation fiable de l'activité et des résultats. Pour limiter les écarts entre la vision SAP et la réalité, une actualisation fréquente et des contrôles pertinents en terme quantitatif et qualitatif sont nécessaires car la moindre erreur se répercute immédiatement sur plusieurs transactions.

4- Le système de gestion

SAP est un ERP efficace et performant mais très exigeant. La gestion des affaires doit être le centre du système et s'harmoniser parfaitement avec les autres modules tels que la gestion des clients, des fournisseurs, de la production, de la comptabilité générale....



En effet, chaque composante du prix de vente (PV) ou du prix de revient (PR) doit venir alimenter correctement le système.

ClydeUnion possède plusieurs types de commandes avec des modes de gestion différentes. SAP doit pouvoir les gérer de façon pertinente quelques soit la nature en effectuant, si nécessaire, les traitements nécessaires.

Les principales différences portent sur :

- La typologie d'activité (pétrole, nucléaire)
- La nature des contrats (projets neufs, pièces de rechange.....)
- Les modalités de réalisation de la prestation (interne au site, sous traitance, interne au groupe)
- L'identité du client (externe ou interco)
- Le mode de facturation (au final ou par étape de réalisation)

Chez ClydeUnion, les affaires sont codifiées comme suit :

Affaires liés à un projet neuf

- 160xxxx → Projets neufs Pétrole
- 260xxxx → Projets neufs Nucléaire

Affaires liés à des pièces ou une prestation après ventes

- 170xxxx → Pièces de rechange Pétrole
- 180xxxx → Prestation Après ventes Pétrole
- 189xxxx → Projets Après ventes Pétrole
- 270xxxx → Pièces de rechange Nucléaire
- 280xxxx → Prestation Après ventes Nucléaire
- 289xxxx → Projets Après ventes Nucléaire

⇒ Le système de gestion doit donc proposer plusieurs structures d'affaires. Celles-ci doivent permettre de collecter les catégories de produits et de charges relatives aux affaires. Par exemple, plusieurs projets doivent pouvoir être gérés au sein d'une affaire dite « globale ».

Pour résumer, SAP doit permettre d'établir un lien analytique entre les éléments du compte de résultat (produits et charges), du bilan et du flux de trésorerie (encaissements et décaissements).

La nature de l'affaire va donc conditionner la manière dont elle va être gérée, et en particulier la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaire et du revenu.

- Le revenu doit pouvoir être reconnu automatiquement sur les affaires de type 160 et 260 : On parle de clôture à l'avancement sur la facturation.
- Sur les autres affaires, le chiffre d'affaires est reconnu à l'achèvement, c'est-à-dire lorsque les produits ou prestations sont réceptionnés. La prise en compte est déclenchée par une écriture comptable.

Les méthodes de reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement ou à l'achèvement coexistent dans la plupart des entreprises gérant des projets. Les entreprises de BTP internationales par exemple ont rapidement adoptés ce double mode de gestion.

Nous reviendrons de façon plus précise sur les impacts et enjeux de la reconnaissance du résultat dans la partie suivante.

5- Consolidation des données d'une affaire type projet

Il est primordial de pouvoir consulter les données d'une commande ou d'un projet en temps réel pendant son déroulement suivant plusieurs axes d'analyses :

- Par commande
- Par projet
- Par chef de projet
- Par région
- Par client
- Par type de dépenses

Les données doivent pouvoir être traitées et consolidées suivant ces paramètres (annexe 5 – Module SAP Contrôle de Gestion-).

De plus, le système doit être adaptable aux aléas de l'existence sans perte des données historiques. Par exemple, une affaire doit pouvoir être rattachée successivement à différents chefs de projet au cours de son existence.

Enfin, les différentes étapes de la vie d'un projet – On parle de Jalons chez ClydeUnion – doivent pouvoir être gérées au sein du système.

Chez ClydeUnion, les jalons sont au nombre de 15 et codifiées de J0 à J16. Les principaux jalons ci-dessous en lien avec les aspects financiers seront détaillés au paragraphe suivant :

- ☞ J0 → Enregistrement de la commande client – Ouverture de l'affaire
- ☞ J7 → Fin d'approvisionnement des composants et matière première
- ☞ J9 → Fin de Fabrication (y compris contrôle dimensionnel)
- ☞ J16 → Fin de qualification de performance - Mise à disposition du matériel
- ☞ J12 → Réception par le client - Facturation

Naturellement, des actualisations sont souvent nécessaires pendant la vie de l'affaire en fonction de la mise à jour des prévisions et lors de sa clôture.

Rentrons maintenant dans le détail de la gestion d'un grand projet sur plusieurs exercices sous SAP par ClydeUnion avec un exemple concret.

6- Principales Etapes de la vie d'un projet

A- L'ouverture de l'affaire :

En réponse à un appel d'offre, le service commercial établit un chiffrage de l'affaire (Annexe 3 – Gamme processus de vente -), c'est-à-dire donne une visibilité globale en terme de délai de réalisation, de prix et conditions de vente, de prix de revient et donc de la marge prévisionnelle.

Le prix de revient doit être détaillé par poste : études, main d'œuvre, composants, matière première, sous traitance.....

Lors de l'ouverture de l'affaire, ce chiffrage est enregistré en tant que pré-budget (ou budget prévisionnel) pour l'affaire.

Les données de la nouvelle affaire sont ensuite transmises à l'Administration des Ventes qui va créer l'affaire dans SAP (annexe 4 - Règles d'enregistrement des commandes dans SAP-)

Soit l'affaire 1600183 à laquelle 2 projets sont associés – P-000644 et P000645 –

- × Date d'ouverture : 06 Octobre 2010
- × Date clôture prévue : 28 Septembre 2012

× Date clôture réelle : 24 Novembre 2012

× PV = 1 542 882 €

× PR prévue = 1 428 603 €

× MB prévue = 7%

On remarquera que 3 exercices comptables sont impactés par cette affaire.

A ce stade, l'affaire est en statut « OUV ». Pour avancer, il faut que le contrôle de gestion valide l'ouverture. L'affaire passe alors en statut « LANC » et les dépenses commencent à être prises en compte.

B- Le déroulement de l'affaire :

Pendant la durée totale de l'affaire, les dépenses vont être comptabilisées. La facturation est fonction des données contractuelles. Pour les projets, elle est généralement réalisée suivant l'atteinte de jalons prédéfinis. Pour les commandes après ventes, elle est établie lors de la livraison.

Si l'affaire se déroule sans accrocs, les niveaux de dépenses et de facturation seront en phase avec les données prévisionnelles entrées dans le pré-budget.

Malheureusement, ce type de situation n'arrive pratiquement jamais !

Pour mesurer l'évolution de l'affaire et mesurer les écarts avec le Pré-budget, plusieurs indicateurs sont présents dans SAP et vont être suivis de l'ouverture à la clôture de l'affaire.

Nous présenterons ci-après les principaux indicateurs utilisés par ClydeUnion :

Le prix de vente actualisé

Il est constitué du montant contractuel de la commande enregistrée et d'un montant de commandes potentielles à venir.

$$PVA = PV \text{ contractuel} + PVAR$$

Le prix de vente contractuel fixé au début de l'affaire correspond, au nom du principe de prudence et pour ne pas dissimuler d'éventuelles pertes à terme, à la partie absolument certaine de la prestation.

Le PVAR - Prix de vente à rajouter- correspond aux rajouts des prestations supplémentaires négociés avec le client donc certaines.

Naturellement, ces ajouts vont avoir un impact sur le résultat :

- Uniquement en valeur si les dépenses occasionnées pour les prestations supplémentaires sont en adéquation avec le niveau de marge de l'affaire. Dans ce cas le pourcentage de marge restera identique.

- En valeur et en pourcentage lorsque les dépenses sont en déphasage avec la marge prévue. Ce cas est le plus fréquemment rencontré.

Les provisions

Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de la création de provisions.

Dans le cas de notre affaire 1600183, supposons que les clauses contractuelles prévoient une pénalité de 100 K€ par mois plein en retard.

Nous devons donc prendre, dès qu'il est certain que le retard sera effectif, une provision correspondant à cette somme.

Des litiges techniques, des incidents de paiements, des dépenses excessives peuvent obliger à passer des provisions.

La durée théorique d'une provision est de 1 an à partir de la date de clôture. Si à la fin de cette période, aucun problème concret n'est à signaler, la provision sera reprise et augmentera la marge.

Les engagements

*Lorsqu'un chef de projet souhaite commander un composant ou de la matière première, il fait une **Demande d'Achat** qui est ensuite transformée en **commande fournisseur** par l'acheteur.*

Les engagements correspondent à la somme des DA et des commandes entrées dans le système pour lesquelles les factures fournisseurs n'ont pas encore été enregistrées.

Notons qu'il convient de vérifier périodiquement la pertinence de cet indicateur en vérifiant qu'il n'existe pas des DA bloquées car non transformées en commande et des engagements qui ne se traduiront pas par une dépense (erreur de quantité, de prix.....)

+ Le solde client

Le SC correspond à la somme des factures non réglées. Il est important d'être vigilant à la relance client car les montants sont très vite conséquents sur les gros projets.

La sur ou sous facturation

Cet indicateur crucial dans le suivi du cash, permet de mesurer que le taux de facturation est à la hauteur des dépenses engagées. Il tient naturellement compte de la marge prévisionnelle attendue.

Exemple : Partons sur l'évolution suivant de notre précédente affaire

- × Dépense : 500 000 €
- × Facturation : 600 000 €
- × MB actualisée = 7%

Activité = $500\,000 / (1 - 7\%) = 537\,634$ €

Sur Facturation = $537\,634 - 600\,000 = - 62\,366$ €

A cette étape, cette affaire est en Sur Facturation, c'est-à-dire que par rapport au montant de dépenses et pour respecter le taux de marge prévue, la société a trop facturé. Elle aurait pu facturer 62 366 € de moins.

 +  *Le reste à dépenser*

Cet indicateur doit impérativement être analysé tout au long de l'affaire. Un reste à dépenser négatif signifie que la marge de l'affaire est surévaluée et qu'il est nécessaire de la revoir à la baisse au risque de reconnaître du résultat qui n'existe pas.

Si un ou plusieurs indicateurs évoluent en montant une tendance dérivative, il convient d'ajuster le pré- budget de l'affaire, c'est-à-dire le réactualiser.

C- L'actualisation de l'affaire :

Important : La marge brute actualisée est la référence centrale de l'ensemble des indicateurs de gestion dans un mode de reconnaissance du résultat à l'avancement.

L'actualisation des affaires importantes est vitale à son bon déroulement notamment par :

- La maîtrise des coûts engagés sur l'affaire
- La clôture d'un chiffre d'affaires et d'un prix de revient cohérent, en particulier si l'affaire est « retraitée » à l'avancement.
- Le réajustement du pré budget en tenant compte des imprévus : casse, non-conformité, dépassement des temps gammés.....

L'actualisation des projets importants est la condition minimale à une fiabilisation des chiffres, à la connaissance de son résultat réel et donc à la maîtrise de son évolution positive.

Cependant, les conséquences seront d'intensité différente selon la méthode retenue pour la reconnaissance du chiffre d'affaire.

Dans le cadre de la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement, le but est de procéder au retraitement du CA afin d'assurer sa reconnaissance tout au long de l'exercice comptable dans le respect des règles de consolidation fixées.

Chez ClydeUnion, le retraitement à l'avancement concerne les affaires supérieures à 1M\$ s'étalant sur au moins 2 exercices. Il porte donc sur l'analyse du prix de revient et de la marge à clôturer pour ces affaires suivant des jalons d'étape prédéfinis.

Reprenons notre affaire 1600183 et nos 2 projets associés P-000644 et P000645

Supposons que notre prix de vente ne soit pas modifié et que nos dépenses soient en ligne avec nos jalons (i.e la marge reste fixe).

Jalon	PV	Reconnaissance CA	Dépense	Marge Actualisée	Reconnaissance marge
J0	1 542 882 €	0 €	0 €	7 %	0 €
J7	1 542 882 €	231 432 €	215 232 €	7 %	16 200 €
J9	1 542 882 €	771 441 €	717 440 €	7 %	54 001 €
J16	1 542 882 €	1 311 450 €	1 219 648 €	7 %	91 801 €
J12	1 542 882 €	1 542 882 €	1 434 880 €	7 %	108 002 €

Reconnaissance chiffre d'affaires = Coeff jalon * Prix de vente

Exemple :

$$CAA J9 = 50\% * 1\,542\,882 \text{ €} = 771\,441 \text{ €}$$

Reconnaissance de marge = (CA reconnu)*MBA

Exemple :

$$MBA J9 = (50\% * 1\,542\,882 \text{ €}) * 0.07 = 54\,001 \text{ €}$$

L'importance de bien actualiser les données prend ici tout son sens

Les hypothèses suivantes vont nous permettre de comprendre le caractère essentiel de cette affirmation.

Hypothèse 1 :

Les délais d'avancement restent inchangés mais les dépenses réelles sont supérieures de 5% aux dépenses prévues sur J7 et J16 et la marge n'est pas réactualisée.

Comment le projet évolue t'il ?

Pour le financier, le projet évolue comme précédemment, la marge évolue suivant les jalons.

Dans la réalité, par contre, la marge évolue suivant le tableau ci-dessous.

Jalon	PV	Reconnaissance CA	Dépense	Marge Actualisée	Reconnaissance marge
J0	1 542 882 €	0 €	0 €	7 %	0 €
J7	1 542 882 €	231 432 €	225 994 €	2.4 %	5 439 €
J9	1 542 882 €	771 441 €	728 202 €	5.6 %	43 239 €
J16	1 542 882 €	1 311 450 €	1 255 520 €	4.3 %	55 930 €
J12	1 542 882 €	1 542 882 €	1 470 752 €	4.7 %	72 130 €

La marge sur clôture est de 72 130 € alors que l'on a reconnu 108 200 €.

⇒ **Même si la marge reste positive, 36 070 € de marge ont été reconnu en trop.**

Hypothèse 2 :

Les délais d'avancement restent inchangés mais les dépenses réelles sont supérieures de 20% aux dépenses prévues sur les jalons J7 et J9, 30% sur le jalon J16 et la marge n'est pas réactualisée.

Comment le projet évolue t'il ?

Dans ce cas, la marge évolue suivant le tableau ci-dessous.

Jalon	PV	Reconnaissance CA	Dépense	Marge Actualisée	Reconnaissance marge
J0	1 542 882 €	0 €	0 €	7 %	0 €
J7	1 542 882 €	231 432 €	258 278 €	-11.6 %	-26 846 €
J9	1 542 882 €	771 441 €	860 928 €	-11.6 %	-89 487 €
J16	1 542 882 €	1 311 450 €	1 513 799 €	-15.4 %	-202 349 €
J12	1 542 882 €	1 542 882 €	1 729 031 €	-12.1 %	-186 149 €

La marge sur clôture est de -186 149 € alors que l'on a reconnu 108 200 €.

⇒ **La marge finale est négative et on a reconnu 294 349 € de marge en trop. On aurait donc dû reconnaître une perte et donc provisionner en conséquence.**

Dans ces deux hypothèses, nous avons reconnu de la marge qui n'existait pas en réalité. Ces exemples montrent les dangers d'une absence d'actualisation des gros projets et les impacts potentiels sur les résultats d'une entreprise.

Pour pouvoir annoncer des résultats fiables et exploitables, Il est donc absolument nécessaire de suivre régulièrement les affaires dans SAP et de s'assurer que les informations exploitées sont représentatives de la réalité.

Si l'intégralité du chiffre d'affaires ou de la marge est reconnue à la fin de l'affaire, le compte de résultat de l'entreprise ne peut pas être faussé par une mauvaise ou absence d'actualisation.

Cependant, ce manque de rigueur peut entraîner une perte de visibilité sur le suivi opérationnel et à l'échelle de l'entreprise, pour l'ensemble des projets, changer de façon importante les prévisions de CA et de marge.

A l'échelle du groupe, l'absence de lisibilité et de représentativité des chiffres peut mettre en péril une activité ou un site en empêchant de prendre la décision la plus appropriée à la situation. Par exemple, en limitant un type d'activité profitable au dépend d'une autre moins intéressante.

D- La clôture de l'affaire

Une affaire est complètement finie lorsqu'elle est payée à 100% et que la période de garantie est écoulee.

La clôture d'une affaire correspond à la prise en compte du CA dans les comptes

Dans les comptes, nous avons vu qu'il existait deux types de reconnaissance du CA et de la marge : à l'avancement et à l'achèvement.

Une affaire est donc caractérisée par son changement de statut et pour les affaires reconnues à l'achèvement, la reconnaissance du CA et de la marge. Lorsqu'elle est facturée à 100 %, on a alors :

- ↳ Reconnaissance du CA et de la marge totale
- ↳ Analyse des encours débiteurs ou créditeurs. Après le changement de statut, le montant des dépenses est parfois en écart avec les prévisions. Si cet écart est positif, il y a un solde à dépenser qui va améliorer la marge, dans le cas contraire on actualisera l'affaire en la dégradant. La règle veut que l'on laisse les encours créditeurs trois mois après la date de clôture pour faire face aux dépenses potentielles restantes sur l'affaire.
- ↳ Passage du statut LANC à FACT

Exemple sur notre affaire 1600183

× PV	= 1 542 882 €
× PR prévu	= 1 428 603 €
× MB prévue	= 7%

Imaginons que l'affaire soit passée au statut FACT le mois dernier avec :

Dépenses (réelles + engagées) = 1 500 000 €

Il y a bien dans ce cas un encours à dépenser négatif.

Dépenses – PR prévu = 1 500 000 – 1 428 603 = 71 397 €

Ces encours débiteurs viendront diminuer la marge lors de la clôture définitive

Nouvelle marge = $(1\,542\,882 - 1\,500\,000) / 1\,542\,882$
= 2,8 %

Par expérience, 99% des dépenses sont imputées dans une période de 3 mois après la clôture de l'affaire, c'est pourquoi la règle veut que les encours créditeurs restent pendant cette période sur l'affaire. Après ce délai, les dépenses prévisionnelles seront ajustées avec le réel, ce qui éliminera les encours.

E- La clôture définitive de l'affaire

Lorsque l'affaire n'a plus d'encours subsistant, plus d'engagement, plus de solde client ni de provision, elle peut changer de statut et passer en clôture définitive CLOT. Cette action fait en sorte d'interdire tout mouvement sur l'affaire.

Nota bene : Bien que la loi oblige à prendre le résultat d'une affaire au moment de sa réception par le client, il est possible de clôturer alors qu'elle n'est pas entièrement facturée par l'intermédiaire d'une FAE (facturation à émettre).

En effet, pour les projets importants, les clauses contractuelles prévoient un pourcentage de facturation (souvent de 5%) après la levée des réserves. L'affaire n'est donc pas facturée à 100% lors de la réception.

F- Les FAE

Prenons exemple de l'affaire 2600033 qui clôture à l'achèvement :

× PV	= 8 638 200 €
× PR	= 6 022 689 €
× MBA	= 30,3%
× Facturation	= 8 200 200 €

L'affaire est donc facturée à 95% de la totalité.

Admettons que nous réalisons l'arrêté semestriel et que nous soyons fortement challengés sur les objectifs de Chiffre d'affaires et de marge. Cette affaire est cruciale car le PV représente un montant important et le niveau de marge est élevé.

Une solution consiste à clôturer cette affaire en la passant au statut RFAC – Reste à facturer – et à reconnaître les 8 638 200 € de chiffres d'affaires et l'intégralité de la marge à terme. Une FAE sera alors émise dans le compte 610 3000 pour un montant de 438 000 € (8 638 200 – 8 200 200) et sera reprise lorsque le solde de facturation sera réalisé.

Remarque 1 : Par application du principe de prudence, cette action ne peut être mise en œuvre que lorsque le PV est enregistré en commande officielle et donc que la facturation est certaine et inférieure à 10% du montant total de la commande.

Remarque 2 : Pour éviter de mauvaises surprises lors de la clôture définitive, il est primordial que l'affaire soit mise à jour avec les dépenses réelles.

Un suivi efficace implique une gestion rigoureuse et méthodique et demande l'intervention d'un nombre important d'acteurs. Chacun d'entre eux représente un chaînon important de l'information et donc de la fiabilisation du résultat annoncé.

Pour pouvoir garantir cette efficacité, le système de gestion et d'information doit être disponible et représentatif à n'importe quel instant ce qui sous-entend que les transactions doivent être opérationnelles et faciles d'accès.

De plus, la maîtrise des coûts et la connaissance de la marge actualisée doit être un indicateur principal et un souci constant des chefs de projets. Cette préoccupation doit les obliger à alimenter correctement les affaires et à imputer judicieusement les dépenses.

La facturation et la relance client doivent également être effectuées régulièrement pour garantir le chiffre d'affaire et le niveau de trésorerie de la société.

Les difficultés et complications prévisibles doivent être identifiées et intégrées au pré-budget le plus tôt possible dès leur potentialité validée.

La finalité d'assurer un tel suivi est, rappelons-le, de reconnaître de façon la plus fiable possible la marge sur plusieurs exercices et de déterminer le résultat de façon optimal compte tenu de l'impact important de la méthodologie employée (reconnaissance à l'achèvement ou à l'avancement) sur le compte de résultat et sur le bilan de l'entreprise.

Dans quelle mesure la clôture des gros projets à l'avancement a-t-elle des répercussions sur la gestion, sur le compte de résultat, le bilan, la fiscalité. Les entreprises ont-elles intérêt à clôturer à l'avancement ? Quels sont les véritables enjeux ?

Nous apporterons les réponses à ces interrogations majeures dans la prochaine partie de ce mémoire.

Partie 2

Les enjeux des règles comptables internationales dans la détermination du chiffre d'affaire et du résultat

1- Principes comptables en vigueur dans la reconnaissance du chiffre d'affaires

A- Deux méthodes possibles

Nous avons vu dans la partie 1 que les gros projets d'une entreprise pouvaient être clôturés soit à l'avancement, soit à l'achèvement.

Les caractéristiques principales selon le plan comptable général 2012 de ces deux méthodes sont reprises ci-dessous.

		Méthode à l'avancement	Méthode à l'achèvement
Dégagement du résultat		A l'avancement	A l'achèvement
Dégagement du CA		A l'avancement	A l'achèvement
Conditions de mise en place		<ul style="list-style-type: none"> - Inventaire indispensable et si possible permanent - Acceptation par le co-contractant - Documents comptables prévisionnels 	
Comptabilisation	Résultat déterminable de façon fiable	Si bénéfice : Résultat à l'avancement = Résultat à terminaison* % avancement	
		Si perte probable : Constatation par provisions sous déduction de la perte à l'avancement déjà constaté	Si perte : Constatation éclatée en dépréciation des travaux en cours et en provisions pour risque
	Résultat non déterminable de façon fiable	Si bénéfice probable: <ul style="list-style-type: none"> - Aucun profit dégagé - Produits limités au montant des charges 	
		Si perte estimable de façon raisonnable : <ul style="list-style-type: none"> - Provisionnement de la plus probable ou à défaut de la plus faible - Mention du risque additionnel en annexe 	
		Si perte non estimable de façon raisonnable : <ul style="list-style-type: none"> - Aucune Provision - Mention en annexe de l'existence et de la nature de l'incertitude 	

Choix de la méthode : Les entreprises peuvent utiliser la méthode qu'elles souhaitent, sachant que la méthode à l'avancement est considérée comme préférentielle par le PCG et la norme IAS n°11 dans la mesure où elle permet de mieux cerner le niveau d'activité de l'entreprise.

Notons que les normes IAS/IFRS vont imposer de plus en plus en plus la méthode à l'avancement.

Clyde Union a jusqu'à présent choisi la reconnaissance à l'achèvement pour les **comptes statutaires** (en France) mais réalise en complément des retraitements permettant un suivi à l'avancement pour les projets > 1 M\$ se réalisant au moins sur 2 exercices comptables. Nous verrons plus loin l'intérêt de ce choix.

Permanence des méthodes : La méthode initialement choisie ne doit pas être modifiée en cours d'exécution notamment pour la déclaration à l'administration fiscale. Des exceptions existent cependant pour favoriser le passage de la reconnaissance à l'avancement.

Unicité de la méthode : La même méthode doit être appliquée à toutes les catégories similaires d'affaires

B- Analyse de la méthode à l'avancement

Conditions d'utilisation :

L'article L123-21 du Code du commerce précise que « seuls les bénéfices réalisés à la date de clôture d'un exercice peuvent être inscrits dans les comptes annuels. Peut être inscrit, **après inventaire**, le bénéfice réalisé sur une opération partiellement exécutée et **acceptée par le co-contractant** lorsque sa réalisation est certaine et qu'il est possible, au moyen de **documents** comptables **prévisionnels**, d'évaluer avec une sécurité suffisante le bénéfice globale de l'opération.»

Résultats dégagés :

Sur des projets ou contrats étalés sur plus que 2 exercices comptables, le résultat que l'on va dégager à l'avancement est calculé à partir de la marge prévisionnelle globale de fin d'affaire en respectant le principe de prudence.

Cette marge est calculée en comptabilité analytique en fonction :

- Du PV lors de la prise de la commande augmenté des ajouts **officiels**.
- Des dépenses susceptibles d'être imputées d'ici la fin de l'affaire, y compris les incertaines.
- Des provisions nécessaires couvrant un risque potentiel (par exemple un retard de livraison) et qu'il faut constituer.

Si ces éléments sont maîtrisés, le calcul de la marge est alors sécurisé. L'entreprise va alors pouvoir reconnaître un CA et une marge en fonction de l'avancement des coûts (réels ou estimés aux moyens d'étapes techniques d'un projet).

Enfin, lorsque le résultat ne peut pas être estimé avec une sécurité suffisante, aucun résultat n'est dégagé.

En présence d'une perte potentielle :

La constitution d'une provision est obligatoire indépendamment de l'avancement du contrat.

Le montant et la nature de cette provision sont à adapter au risque prévisible, toute perte probable devant être provisionnée dans sa totalité.

Toutefois, la méthode de la prise en compte de la provision se déroule en deux étapes dans la méthode de reconnaissance à l'avancement.

- La perte déjà réalisée ou **perte au stade (PAS)** est égale à la perte à terminaison prévisionnelle pondérée par le pourcentage d'avancement.
- Le complément de perte ou **perte à terminaison (PAT)** non encore réalisée est à comptabiliser en provision pour risques.

⇒ Perte totale = PAS + PAT

Au démarrage de l'affaire : PAS = 0

A la fin de l'affaire : PAS = Perte totale et PAT = 0

Exemple de calcul et comptabilisation de la provision :

Exercice	Prévisionnels			PR engagé à la clôture	CA	Charges comptabilisées	Résultat	Provision pour risques	
	Produits	PR	Marge					PAS	PAT (Au bilan)
N	1000	1250	-250	0	0	0	0	250	250
N+1	1000	1250	-250	300	240 (2)	300	-60 (1)	-60	190
N+2	1000	1500 (3)	-500	900	360 (5)	600	-240 (4)	10	200
N+3	1000	1500	-500	1500	400 (8)	600	-200 (7)	-200	0
Total					1000	1500	-500		

La fin de l'affaire a lieu N+3

(1) Résultat = $-250 \times 300 / 1250 = -60$

(2) CA = $300 - 60 = 240$

(3) Les délais sont dépassés. Le client a prévenu qu'il appliquerait les 250 pénalités de retard prévues au contrat.

(4) Résultat = $-500 \times 900 / 1500 - 60 = -240$

(5) CA = $600 - 240 = 360$

(6) Provision au bilan = $500 - 60 - 240 = 200$

(7) Résultat = $-500 \times 1500 / 1500 - 240 - 60 = -200$

(8) CA = $600 - 200 = 400$

Le retraitement à l'avancement

Une entreprise peut utiliser les deux méthodes de reconnaissance du chiffre d'affaires, après avoir fixé des **critères strictes et précis** d'utilisation. Ces conditions sont réunies chez ClydeUnion.

C- Analyse de la méthode à l'achèvement

Le chiffre d'affaires et le résultat ne sont acquis que lorsque le produit ou la prestation a été réceptionnée par le client.

Lors d'une clôture d'exercice en cours de contrat, aucun CA n'est retenu et la marge n'est pas prise en compte.

Avec cette méthodologie, l'intégralité du CA et de la marge est comptabilisée en fin d'affaire.

Si une perte est prévisible, il est cependant obligatoire de constituer une provision pour couvrir l'intégralité du risque. C'est notamment vrai pour les risques de retard de livraison lorsque des pénalités sont prévues au contrat.

Les provisions pour garantie de fonctionnement

Même après transfert de propriété du matériel, il existe des risques de non ou mauvais fonctionnement du fait de non-conformité non décelables lors de la réception. Ces risques restent de la responsabilité de l'entreprise prestataire.

Pour couvrir ces risques, l'entreprise peut constituer une provision pour garantie. Chez ClydeUnion, cette provision est variable suivant le risque inhérent au projet mais de l'ordre de 2% du prix de vente lors de la clôture de l'affaire.

A l'expiration de la période de garantie, entre un an et 18 mois après la clôture, la provision est reprise et va augmenter la marge nette du projet.

2- Avantages et inconvénients des deux méthodes

A- Au niveau comptable

☺ La méthode à l'avancement permet de lisser l'activité sur l'année. En effet, le résultat étant incrémenté au fur et à mesure de la progression des gros projets, elle permet, en cumulant les affaires et si le carnet de commande reste stable, de comptabiliser chaque mois un montant plus ou moins constant de CA et de marge.

La construction progressive du compte de résultat tout au long de l'année est ainsi mieux maîtrisée.

☹ La méthode à l'achèvement ne rend pas possible cet effet de lissage du résultat. En effet, la clôture d'un gros projet impacte très fortement le mois ou l'année de son achèvement. Comme le nombre de projet est rarement un multiple du nombre de mois annuel et que les

gros projets ne sont pas synchronisés en terme de clôture, le CA et le résultat de l'entreprise a de fortes chances d'être « en dents de scie » d'un mois voire d'un exercice sur l'autre.

- ☺ La méthode à l'achèvement permet une grande fiabilité en termes de reconnaissance du résultat. Comme la marge est reconnue uniquement à la clôture, on ne risque pas de prendre en compte de la marge inexistante dans les comptes. Sur l'exercice concerné, le résultat est fiable même si les comptes ne sont pas très lisibles....
- ☺ La méthode à l'avancement permet de donner une certaine lisibilité des comptes à long termes et notamment de la rentabilité réelle de l'entreprise, dans le sens où il est possible de prolonger la tendance d'une année sur les exercices futures ou d'effectuer des prévisionnels précis à partir du carnet de commande.

Ce point est primordial pour l'entreprise, car il permet, avec le résultat, la marge moyenne et le carnet de commande de prévoir de manière fiable et représentative l'activité des exercices futurs ainsi que la situation financière de la société. Et donc d'élaborer des stratégies pertinentes pour continuer à développer l'entreprise. Par exemple, renforcer ou modifier le réseau commercial en cas de baisse du carnet de commande si les prix restent compétitifs. Ou accentuer la réorganisation de la Supply Chain en cas d'écart important sur les prix de vente avec les concurrents.

- ☹ La méthode à l'avancement fait courir le risque de reconnaître une marge surestimée en début de projet qui se dégradera au fur et à mesure de la progression du projet.

Ce risque n'est pas à sous-estimer puisqu'il peut fausser le point précédent, transformer un point fort en point faible et entraîner la prise de décision non judicieuse. Par exemple, dégrader la performance du réseau commercial en voulant le modifier alors que la problématique vient du chiffrage des affaires.

D'où l'importance de tenir à jour les marges des projets et de faire actualiser fréquemment les dépenses par les chefs de projet.

Le compte de résultat simplifié de 2011 établi sur la base des résultats de ClydeUnion (Les chiffres réels ont été modifiés par un coefficient) présenté en annexe 7 donne un éclairage concret de cet argumentaire.

B- Au niveau fiscale et en terme de trésorerie

Les entreprises versent un premier acompte de l'IS, au mois d'avril, basé sur les résultats de l'exercice fiscal précédent. En fonction du résultat comptable en cours, cet acompte fera l'objet d'un complément d'impôt ou d'un remboursement de l'état l'année suivante.

Quelles sont les impacts et répercussions de chacune des méthodes de reconnaissance du résultat sur les comptes de la société ?

Reprenons notre affaire 1600183 qui s'est déroulée de l'exercice comptable 2010 à l'exercice 2012 soit sur trois exercices comptables.

- ✓ Avec la méthode à l'achèvement, l'impôt sera imputé pour sa totalité au titre de l'exercice comptable 2012.
- ✓ Avec la méthode de l'avancement, l'impôt sera imputé sur chacun des 3 exercices comptables, en fonction de l'avancement du projet et du taux de reconnaissance de la marge. C'est-à-dire plus ou moins lissée sur les 3 exercices.

Nous remarquons alors que la véritable répercussion se fait au niveau du cash de la société.

En effet, si nous retenons la méthode de reconnaissance du revenu à l'avancement, alors en 2010, une partie du CA et de la marge seront reconnus et donc seront intégrés dans la détermination de l'assiette fiscale au titre de l'exercice 2011. Ainsi en avril 2011, la société paiera un acompte plus élevé du fait de la méthode choisie et devra donc faire face à une sortie de trésorerie plus importante, ce qui pourra être préjudiciable pour financer d'autres projets par exemple.

Avec la méthode de l'achèvement, la société peut bénéficier d'un décalage de trésorerie car l'impôt relatif ne sera imputé qu'au titre de l'exercice de clôture du projet.

De plus, si le taux d'IS reste stable, ce qui est le cas en France, il est plus avantageux de décaler les paiements dans le temps, en raison de l'actualisation de l'argent.

Le fait de calculer des valeurs actuelles s'appelle l'actualisation et le taux d'intérêt utilisé est souvent appelé le taux d'actualisation. Les sociétés utilisent souvent cette méthode pour évaluer leurs projets futurs. On parle alors d'actualisation des cash-flows ou de méthode DCF (pour discounted cash-flow)

Exemple :

Supposons que nous devons payer 100 000€ d'IS.

Si nous les sortons aujourd'hui, cet argent vaut 100 000€.

Par contre, 100 000€ dans 3 ans valent aujourd'hui 106 121€ si nous retenons un taux d'actualisation de 2%

$$\text{Valeur actualisée} = 100\,000 / (1+0,02)^{-3} = 106\,121\text{€}$$

Il est donc préférable de sortir 100 000€ dans 3 ans plutôt qu'aujourd'hui.

Si nous allons encore plus loin dans le raisonnement. Il peut arriver que l'assiette sur laquelle est calculée l'IS de l'exercice comptable en cours soit trop élevée. Dans ce cas, l'état devra rembourser l'année suivante un crédit d'impôt. Mais comme l'état ne tient pas compte de l'actualisation, la somme remboursée sera en fait inférieure à celle due.

En résumé, chacune des méthodes comporte des avantages et des inconvénients. En fonction de son activité et de sa stratégie, l'entreprise privilégiera l'une ou l'autre des méthodes.

L'imposition des normes IAS / IFRS va considérablement changer la donne et modifier les réflexes financiers des entreprises françaises dans la gestion à long terme, notamment dans la reconnaissance du chiffre d'affaires.

3- Impacts des normes IAS / IFRS dans la reconnaissance du CA

A- Mise en place des normes IAS / IFRS

Avant la mise en place de normes internationales, chaque pays avait des pratiques comptables propres, permettant difficilement une comparaison pertinente des résultats des entreprises de pays différents.

Par exemple, imaginons une entreprise cotée à Paris, New York et Francfort. Cette société pouvait publier ses comptes selon les règles applicables à chaque pays et engendrait du coup des manques de lisibilités.

Cependant, une information financière claire et lisible devient de plus en plus nécessaire dans des marchés aujourd'hui globalisés.

La demande est d'abord formulée par les investisseurs qui veulent analyser au plus près la rentabilité et le risque inhérent à leurs placements et réclament des informations qui vont leur permettre de vendre ou d'acheter au moment le plus propice.

Les actionnaires sont de leur côté concernés par ces informations car elles leur permettent de déterminer la capacité de l'entreprise à payer des dividendes et à augmenter la valeur de l'action.

Les prêteurs, notamment les banques, veulent connaître les possibilités de l'entreprise à rembourser leurs prêts et les intérêts liés. La même analyse est valable pour les fournisseurs et autres crédateurs.

Enfin, les clients seront intéressés par la capacité de l'entreprise à pouvoir leur fournir le produit ou la prestation désirée.

La diffusion de l'information financière est donc capitale pour les entreprises qui veulent :

- Obtenir plus de capitaux lors des émissions d'actions
- Négocier des emprunts à des taux avantageux

Or les normes constituent un référentiel commun permettant un contrôle pertinent des entreprises en garantissant la fiabilité de l'information transmises.

Cependant, même si les marchés financiers sont mondialisés, il n'existe pas de régulateur mondial, ni même européen qui puissent imposer sa vision opératoire mais uniquement un normalisateur international : l'IASB (International accounting standards board)

Depuis 1973, l'IASB travaille à la mise en place de norme IAS devenues obligatoire pour les comptes consolidés depuis 2005. En France, la rédaction du référentiel de normes est confiée au CNC (Conseil national de la comptabilité).

Les normes IAS (International Accounting Standard) ont pour objectifs majeurs de :

- Permettre une comparaison internationale des performances des entreprises
- Donner une information fiable aux investisseurs et aux marchés financiers
- Valoriser les entreprises sur le fondement des valeurs du marché

En 2001, l'IASB de Londres décide de changer le nom des futures normes internationales en IFRS (International Financial Reporting Standard) et met ainsi l'accent sur une régulation efficace des marchés financiers au détriment des règles comptables.

Leur entrée est effective en 2005 pour les 1000 entreprises françaises cotées ainsi que les 28000 filiales de sociétés étrangères cotées.

Elles ont entraîné une modification en profondeur de l'approche financière de l'activité des entreprises notamment en France.

En effet, les principes comptables français sont pour la plupart établis pour répondre à une problématique fiscale et non pour traduire une performance économique.

B- Présentation et analyse des divergences entre normes

➤ **IAS- IFRS / Référentiel Français**

Définition des normes

Bien que les principes français soient d'acceptation plus large et comprennent également les contrats de prestation de service, les deux référentiels ont une définition en substance très voisine.

Méthode de comptabilisation

IFRS	Référentiel Français
Comptabilisation des contrats de construction selon la méthode de l'avancement	Choix possible entre la méthode à l'avancement ou à l'achèvement

Cette première divergence est à rapprocher de l'analyse effectuée sur les avantages et inconvénients des deux méthodologies.

Définition des produits et charges

IFRS	Référentiel Français
Provisions pour risques de non-paiement, pour pénalité à verser aux clients, pour incapacité à déterminer le résultat à terminaison sont comptabilisées en diminution des ventes	Provisions pour risques de non-paiement, pour pénalité à verser aux clients, pour incapacité à déterminer le résultat à terminaison sont comptabilisées en charges

Détermination des couts d'une affaire

IFRS	Référentiel Français
Actualisation des affaires à leur juste valeur. Même en cas de règlement tardif, le Prix de Vente doit être constaté sur une base actualisé.	L'actualisation du Prix de Vente est rarement effectuée

Cette divergence va rendre obligatoire l'actualisation des créances clients même lorsqu'elles accusent un retard supérieur aux délais usuels. L'écart entre la valeur actualisée et la valeur contractuelle est enregistrée en charge d'intérêt.

Cette disposition permettra une meilleure valorisation des créances clients et donc de l'actif circulant des entreprises. Elle assurera également une meilleure lisibilité des entreprises concernées.

Détermination du résultat à l'avancement

IFRS	Référentiel Français
Proportionnelle au pourcentage d'avancement à la clôture, en supposant une marge constante pour l'affaire	Les entreprises retiennent souvent le résultat acquis au titre des travaux terminés à la clôture

Présentation des états financiers

IFRS	Référentiel Français
<p>La perte à Terminaison est imputée sur les sommes dues par les clients. Le solde créditeur ou débiteur est comptabilisé à l'actif ou au passif du bilan</p>	<p>La provision pour Perte à Terminaison est toujours comptabilisée au passif du bilan</p>

Cette disposition revient à **supprimer la notion de Provision pour perte à terminaison.**

En effet, en droit français, lorsque la marge d'un projet était négative, nous la prenions en compte en fonction de la progression de l'affaire, conformément à la méthodologie de l'avancement.

Mais, au moment où le contrôle de gestion se rend compte qu'un projet à une marge négative, il doit enregistrer la totalité de la perte en réel.

Certes, comme les pertes seront retenues au réel, les comptes seront transparents et fiables mais comme la méthode ne permet pas d'étaler la perte en fonction de l'avancement de l'affaire, on risque de produire des comptes avec de fortes variations.

Outre le fait que l'entreprise risque d'être affaiblie par ces pertes brutales le mois ou l'année ou elle va les enregistrer, elle risque une mauvaise évaluation à long terme.

➤ IAS- IFRS / US GAAP

L'ARB 45 (Accounting Research Bulletin) a les mêmes exigences que les normes IFRS concernant les conditions d'application de la reconnaissance à l'avancement sauf qu'elle est :

- plus exigeante en termes de preuves en cas d'augmentation du Prix de Vente en cours de contrat (base légale ou contractuelle avec documentation argumentée contre une « assurance raisonnable »)
- plus restrictive dans le type d'activité concerné par cette méthodologie (les services sont englobés dans l'IAS mais doivent rester une exception pour l'ARB 45)

Analyse :

Les indicateurs financiers tels que le bilan et le compte de résultat des entreprises françaises vont être considérablement modifiés lors du passage aux normes IAS.

Si jusqu'à présent, les résultats étaient surtout étudiés via le compte de résultat, l'impact des nouvelles normes va transférer cette lecture vers le bilan et obliger les entreprises à instaurer une communication financière adaptée.

C- Impacts sur le pilotage des entreprises

Nous avons vu que l'instauration des normes comptables internationales est un passage obligatoire pour comparer la performance des entreprises au niveau mondial. L'Europe a préféré retenir les normes de l'IASB, jugé plus indépendant, que celles de l'US GAAP.

A ce jour, plus de 100 juridictions internationales requièrent ou autorisent l'application du référentiel IFRS pour la communication financière.

Les entreprises françaises, quant à elles, sont mal préparées au passage de ces normes et se révèlent en majorité plus pessimistes que les sociétés européennes.

En effet, bien qu'elles estiment que ces changements vont apporter une plus grande transparence et une meilleure fiabilité dans l'information des comptes, elles craignent de mauvaises interprétations des résultats.

Face à ce scepticisme, il est primordial qu'une communication plus vulgarisée soit mise en place pour dépasser le cadre des investisseurs, actionnaires et analystes financiers. D'autant plus, que les modifications vont également changer l'approche culturelle des entreprises en favorisant toujours plus la gestion à court terme.

La médiatisation est une donnée très importante pour les entreprises cotées en bourse car les investisseurs forgent leurs opinions sur des résultats publiés à court terme (de plus en plus au trimestre).

Les entreprises sont donc incitées à faire la part belle à ce type de gestion, confortées en cela par le fait que les éléments comptables seront de plus en plus fonction de l'appréciation personnelle de salariés chargés de la constitution des résultats. Les comptes dépendront donc encore plus du facteur humain et de l'appréciation subjective des risques potentiels de l'entreprise (par exemple, de l'augmentation des matières premières).

Les normes IAS augmentent donc le risque de voir certaines entreprises se focaliser et de privilégier le court terme sur la base de considérations financières hypothétiques En confondant la réalité et les évaluations.

La croissance provenant majoritairement de l'investissement à long terme, il y a un risque non négligeable de compromettre l'avenir des sociétés dans la décennie à venir.

Le pilotage des entreprises va donc considérablement continuer à évoluer, à cause des normes IFRS d'une part mais aussi à cause de l'évolution de la demande des investisseurs et actionnaires.

Comment les entreprises vont-elles s'adapter à ces transformations ? La méthode de reconnaissance peut-elle engendrer des changements d'organisation ? Quelles sont les évolutions les plus prévisibles ?

Nous apporterons quelques éléments de réponse sur ce sujet de réflexion à partir d'exemples concrets observés chez ClydeUnion dans la prochaine partie de ce mémoire.

Partie 3

Evolution du mode de calcul de reconnaissance
à l'avancement, de la réflexion aux
changements opérationnels

1- Evolution souhaitée

A- Réflexion sur la situation actuelle

Comme évoqué précédemment, le mode en vigueur chez ClydeUnion pour les comptes consolidés est la Méthode de reconnaissance du CA à l'avancement (POC) avec un degré d'avancement déterminé par le passage de certains jalons techniques (Milestone method), selon les principes IFRS.

Concrètement cela signifie que pour chacune des étapes techniques importantes suivantes, est associée un jalon financier de reconnaissance du CA.

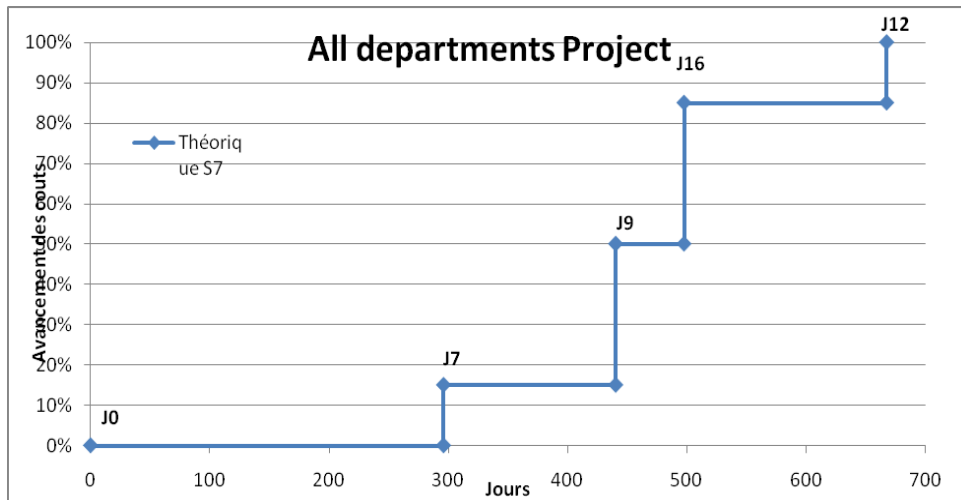
Jalons	Etape technique	Etape Financière	Reconnaissance du CA
J0	Enregistrement de la commande client- Ouverture de l'affaire	Prise en compte du CA prévisionnel et fixation de la marge attendue	0 %
J7	Fin d'approvisionnement des composants et matière première	Prise en compte des dépenses directes externes Analyse des écarts par rapport aux prévisions. Actualisation de la marge prévue	15 %
J9	Fin de Fabrication (y compris contrôle dimensionnel)	Prise en compte des dépenses directes internes Analyse des écarts par rapport aux prévisions. Actualisation de la marge prévue	50 %
J16	Mise à disposition du matériel	Actualisation de la marge prévue	85 %
J12	Réception par le client	Facturation	100 %

Le passage d'un Jalon au suivant est à l'initiative du directeur des projets sur proposition des chefs de projet (Voir annexe 6 - Chek list passage de jalon). Le contrôleur de Gestion est informé des évolutions lors de la réunion hebdomadaire de suivi de projets à laquelle il est convié.

Une étude menée sur la reconnaissance 79 projets réalisés depuis 2008 et aujourd'hui clos, d'un CA total de **57 635 994 €** respectant les critères de reconnaissance à l'avancement montre les résultats suivants en terme de délai moyen de réalisation :

TABLEAU RECAPITULATIF DES DELAIS MOYENS SUR 79 PROJETS CLOS - En Jours -				
	J7	J9	J16	J12
Réel	296	440	498	668

La reconnaissance du CA pour ces projets s'établit donc suivant la courbe suivante :



Remarque : Nous avons vu dans la partie 1 la reconnaissance à l'avancement concerne les affaires supérieures à 1 M\$. Le budget moyen par projet de 0,729 M€ s'explique par le fait qu'une affaire peut regrouper plusieurs projets. Dans notre cas, les 79 projets concernent 22 affaires commerciales.

B- Comparaison avec la situation cible

Depuis l'intégration de ClydeUnion par SPX, les américains ont souhaités harmoniser le mode de détermination du degré d'avancement décrit ci-dessus par un autre basé sur les coûts réellement exécutés (Cost to Cost method) en vigueur dans le reste du groupe.

Concrètement, cette technique consiste à mesurer, à une fréquence déterminée (le trimestre voire le mois pour les groupes cotés), le degré d'avancement à partir des coûts réels et estimés.

Exemple sur notre affaire 1600183 et nos 2 projets associés P-000644 et P000645

- × PV = 1 542 882 €
- × PR prévu = 1 428 603 €
- × MB prévue = 7%
- × Date d'ouverture : 06 Octobre 2010
- × Date clôture prévue : 28 Septembre 2012

Imaginons qu'au 19 avril 2011, le projet passe le jalon J7, que les dépenses (réelles + engagées) soient de 575 000 €, que la marge sera tenue et que l'on ne prévoit pas d'aléas particuliers. On a alors :

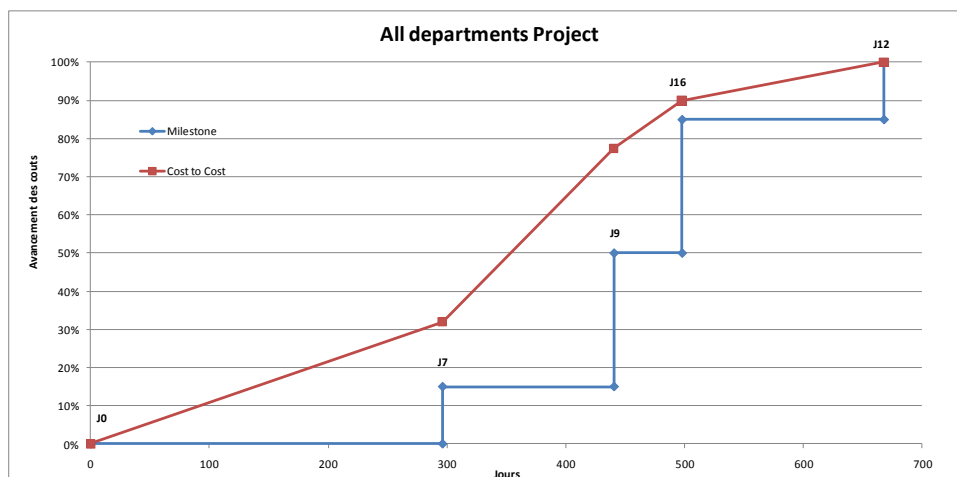
Affaire	% d'avancement Milestone	% d'avancement Cost to Cost
1600183	15 %	40%

Avec % avancement CtC = $575\,000 / 1\,428\,603 = 40,2\%$

Nous verrons dans les paragraphes suivant les impacts et les avantages et d'inconvénients de cette demande.

Cependant, pour nous permettre de mettre en perspective ceux-ci, reprenons l'étude globale effectuée sur les 79 projets pour comparer les moyennes des écarts de dépenses constatées.

TABLEAU RECAPITULATIF DES COUTS BRUTS SUR 79 PROJETS CLOS- En Euros -				
Nb jours	296	440	498	668
Couts pris en compte	15%	50%	85%	100%
Couts réel	32%	77%	90%	100%



C- Impacts sur le revenu et la marge

Le revenu et la marge sont directement impactés par l'actualisation de la marge finale attendue et par le taux d'avancement des affaires.

Comme nous l'avons vu en détail dans la première partie, la marge attendue est commune aux deux méthodes de reconnaissance à l'avancement étudiées et doit être actualisée dès que l'entreprise en a connaissance.

Voyons maintenant l'impact créé par la différence de calcul du taux d'avancement à partir de l'étude de nos 79 projets. Pour faciliter la lecture, nous ferons une approche au trimestre.

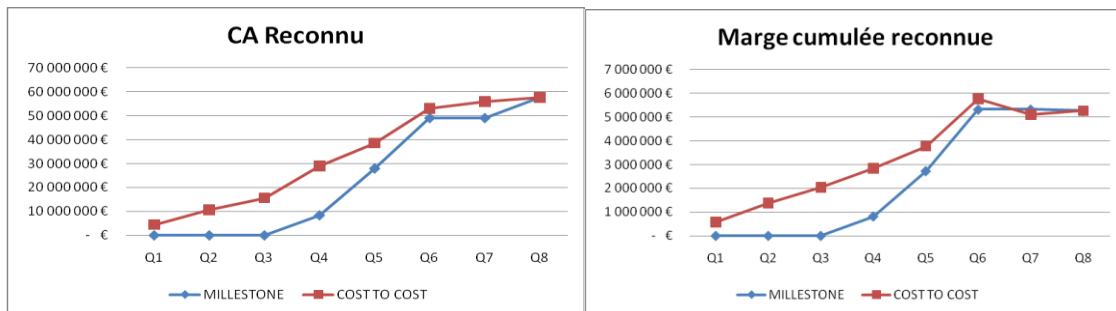
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
Valeur des contrats	55 833 148 €	55 833 148 €	55 833 148 €	55 833 148 €	55 833 148 €	57 635 994 €	57 635 994 €	57 635 994 €
Couts totaux estimés	48 574 834 €	48 574 834 €	48 574 834 €	50 377 680 €	50 377 680 €	51 377 680 €	52 377 680 €	52 377 680 €
Marge estimés en %	13,0%	13,0%	13,0%	9,8%	9,8%	10,9%	9,1%	9,1%
MILLESTONE	J0			J7	J9	J16		J12
Cout calculé cumulé	0	0	0	7 556 652 €	25 188 840 €	43 671 028 €	44 521 028 €	52 377 680 €
% Avancement	0%	0%	0%	15%	50%	85%	85%	100%
CA reconnu	- €	- €	- €	8 374 972 €	27 916 574 €	48 990 595 €	48 990 595 €	57 635 994 €
Marge cumulée reconnue	- €	- €	- €	818 320 €	2 727 734 €	5 319 567 €	5 319 567 €	5 258 314 €
% Marge reconnue	0,0%	0,0%	0,0%	9,8%	9,8%	10,9%	10,9%	9,1%
COST TO COST								
Cout réel cumulé	3 885 987 €	9 229 218 €	13 600 954 €	26 196 394 €	34 760 599 €	47 267 466 €	50 806 350 €	52 377 680 €
% Avancement	8%	19%	28%	52%	69%	92%	97%	100%
CA reconnu	4 466 652 €	10 608 298 €	15 633 281 €	29 033 237 €	38 524 872 €	53 025 114 €	55 906 914 €	57 635 994 €
Marge cumulée reconnue	580 665 €	1 379 080 €	2 032 328 €	2 836 843 €	3 764 273 €	5 757 649 €	5 100 565 €	5 258 314 €
% Marge reconnue	13,0%	13,0%	13,0%	9,8%	9,8%	10,9%	9,1%	9,1%

2- Avantages et inconvénients

A- Du point de vue financier

- ☺ La méthode à l'avancement sur les couts réalisés permet un meilleur lissage du Chiffre d'Affaire et de la marge tout au long du projet.

L'étude sur nos 79 projets reflète bien ce postulat.



Le résultat et la marge étant incrémentés au fur et à mesure de la progression des dépenses effectives, cette méthode permet, si le carnet de commande reste stable, de comptabiliser chaque mois un montant plus ou moins constant de CA et de marge.

Cette typologie optimise les avantages de la méthode de reconnaissance à l'avancement et vient renforcer les avantages vus dans la seconde partie à savoir prévoir de manière fiable et représentative l'activité des exercices futurs ainsi que la situation financière de la société et donc d'élaborer des stratégies pertinentes pour continuer à développer l'entreprise. En terme de communication financière, c'est également un plus certain.

Par exemple, pour ClydeUnion, innover dans des nouvelles technologies ou accentuer la réorganisation de la Supply Chain pour maintenir des tarifs compétitifs tout en conservant des marges attractives.

- ☺ La méthode à l'avancement sur les jalons est plus simple d'utilisation et demande un suivi moins rigoureux. En effet, en plus de veiller au respect des marges annoncées, il suffit pour le contrôle de gestion de s'assurer de la bonne tenue des objectifs des projets par les opérationnels et de la justesse des informations provenant du système d'information.
- ☹ La méthode à l'avancement sur les jalons ne permet pas une bonne appréhension des besoins en terme de financement et de génération de cash.
- ☺ La méthode à l'avancement sur les couts réalisés permet une meilleure une planification optimisée des dépenses et assure une meilleure maitrise des stocks de composants et matières premières.

B- Du point de vue opérationnel

- ⊙ La méthode à l'avancement sur les jalons est adaptée aux objectifs généralement définis par projet basés sur le Chiffre d'affaire et le respect des dépenses prévisionnelles (en plus des critères techniques et de respects des délais).
Chaque chef de projet est responsable de la réalisation de ces objectifs. Le directeur des projets est quand à lui responsable de la réalisation de l'ensemble des projets sous sa responsabilité.
- ⊙ De ce fait, la méthode à l'avancement sur les coûts réalisés peut augmenter les conflits entre la direction opérationnelle et la direction financière en accentuant les différences d'objectifs. Le directeur financier pouvant, pour sa part, être plus focalisé sur la génération de cash et les besoins de financement.
- ⊙ La méthode à l'avancement sur les coûts réalisés impose une gestion plus rigoureuse (en termes de réactivité dans l'information) du suivi des engagements.
- ⊙ La méthode à l'avancement sur les coûts réalisés peut provoquer une perte de visibilité sur les actions nécessaires pour respecter les objectifs. Elle peut à l'extrême démotiver les chefs de projets en leur donnant l'impression qu'ils ne sont plus des acteurs majeurs du processus.

C- Impacts sur le suivi et la gestion des projets

Le passage à la méthode à l'avancement sur les couts réalisés nécessite la mise en place ou le renforcement de règles de fonctionnement ou de contrôles comme :

- L'existence d'une politique d'approbation de toutes les nouvelles commandes précisant les niveaux d'approbation et le titre/rôle des intervenants avec à fréquence adaptée aux prises de commande, une vérification du respect de cette politique par les intervenants. Aucune opération ne doit pouvoir être lancé sans ces approbations

Chez ClydeUnion, il existe une politique d'approbation (Large Order Approval Form) validé par un représentant de la finance lors des réunions hebdomadaires tender Approval. Le rajout de la validation de la saisie correcte des éléments constitutifs de la commande dans le Système d'Information par le contrôle de gestion permettrait de conforter le processus.

- Tous les avenants des affaires (postérieures à la prise de commande initiale) sont soumis aux approbateurs, conformément à la politique d'approbation applicable, et validé avant l'acceptation et de l'exécution. Tous les changements sont correctement communiqués au personnel des finances et la comptabilité appropriée, y compris les variations de périmètre et l'impact financier résultant.

Chez ClydeUnion, les avenants sont gérés par les chefs de projets qui communiquent les informations à la finance lors des réunions hebdomadaires ou directement par mail. Un

point formalisé est également effectué chaque semaine lors de réunions sur les nouvelles prises de commande.

- Un récapitulatif officiel des projets est effectué au minimum sur une base trimestrielle par la direction avec les principaux acteurs (y compris les finances et le personnel comptable au niveau approprié) pour valider la performance et les informations financières de l'ensemble des projets.

Cette réunion devrait aborder au minimum les points suivants :

- 1 – Analyse des nouvelles affaires, y compris l'identification des facteurs de risque importants. Vérification de la bonne application des règles énumérées ci-dessus.
- 2- Analyse du statut des projets en cours, notamment en terme de performances et risques financiers - avenants des contrats, changements des marges prévisionnelles suite écart des dépenses avec budgets prévus, provisions pour risques potentiels (retard de livraison, solvabilité du client...).
- 3 – Analyse des impacts financiers et comptable attendus et des dispositions à mettre en œuvre pour les optimiser.

Un compte rendu formel doit être établi précisant les responsabilités et les plans d'actions envisagés.

Chez ClydeUnion, une réunion hebdomadaire initiée par la direction existe (point HLP), mais elle s'apparente plus à une synthèse de suivi de projets. Les points évoqués ci-dessus sont évoqués de façon ponctuelle uniquement en cas d'évolution importante. De plus, la finance n'est pas systématiquement présente.

A noter que le responsable du contrôle de gestion a pris l'initiative depuis janvier de cette année de rencontrer individuellement et mensuellement les chefs de projets pour aborder dans un premier temps les écarts entre SAP et le suivi analytique effectué par leur soins sous Excel. Même si ces rencontres ne sont pas encore formalisées et se limitent souvent à un diagnostic des écarts et résultats, c'est un premier pas à pérenniser.

- Le coût estimatif de l'achèvement de tous les projets POC sont mis à jour sur une base journalière et vérifiés sur une base mensuelle. Les budgets révisés sont fournis et examinés par le contrôle de gestion pour calculer et mettre à jour le pourcentage d'avancement et les marges attendues.

Chez ClydeUnion, les coûts sont valorisés et mis à jour par la direction des projets sur la fiche projet sous Excel (voir annexe1). Celle-ci comprend les dépenses déjà réalisées issues de SAP (avec détail des écarts) et les dépenses à venir envisagées. Par manque de moyens, une grande partie de ces fiches ne sont pas à jour.

A noter que cette gestion peut être effectuée directement dans SAP. Compte tenu des paramétrages et adaptations à effectuer, cette solution en cours d'implémentation depuis

début 2013 nécessiterait une implication plus forte des chefs de projets dans l'approche financière.

- Les clôtures sont effectuées, pour les affaires à reconnaissance à l'avancement des couts réalisés, sur une base trimestrielle en vérifiant si les charges imputées aux projets dans la période en cours ont bien été imputées et sont réellement engagées.

Chez ClydeUnion, le responsable du contrôle de gestion, vérifie mensuellement depuis le mois de janvier 2013 ces points avec les chefs de projets. Les couts différés (en cas de non utilisation des dépenses dans les 2 mois qui suivent la réception) sont également mis en avant à cette occasion.

Une formalisation effective et chiffrée permanente permettrait de mieux cerner les enjeux de ce suivi et optimiserait ce contrôle.

- Des procédures adéquates sont mises en place par la finance pour déterminer les ventes non facturées sur le trimestre nécessitant des ajustements via des écritures comptables.

Chez ClydeUnion, cette règle est en place et fonctionne conformément aux procédures en place.

Cette évolution va renforcer sensiblement le rôle de la finance et, en particulier du contrôle de gestion, dans l'organisation. Un accompagnement par la direction sera nécessaire pour conforter, rassurer les opérationnels qui peuvent s'estimer lésés par la nouvelle organisation et arbitrer les éventuels conflits qui pourraient apparaître.

Le contrôle de gestion devra également s'adapter en devenant un partenaire principal et actif dans le processus

3- Les évolutions souhaitées du contrôle de Gestion

A- Les missions complémentaires

En plus de son rôle conventionnel de réalisation :

- ✓ **des clôtures** : Elaboration du compte de résultat et du bilan aux normes PCG et USGAAP
- ✓ **des reportings à la direction** : Calcul et suivi des couts et des marges
- ✓ **des budgets prévisionnels** : Elaboration des prévisions des ventes et des marges

Son nouveau positionnement lui demandera :

- ✓ **de s'assurer** de la cohérence et la pertinence des informations provenant des SI existants
- ✓ **d'évaluer** objectivement la performance de l'organisation en terme d'efficacité et d'efficience
- ✓ **d'accompagner** les opérationnels dans la phase de changement
- ✓ **de proposer** et d'élaborer des outils de gestions au service du management de l'organisation

✓ **de conseiller** la direction générale et les managers sur le pilotage de l'activité

Cette évolution va modifier en profondeur les finalités du poste de contrôleur de gestion. L'organisation doit donc s'assurer que celui-ci possède les compétences requises et la disponibilité nécessaire pour maîtriser ses nouvelles fonctions.

B- La nécessité de développer les compétences et de former les acteurs

Outre les compétences et savoir être actuels, à savoir :

- La maîtrise de l'utilisation des systèmes d'information : tableurs, ERP...
- l'aisance relationnelle avec les comptables
- La maîtrise de l'Anglais
- La compétence en analyse de données.
- La disponibilité et forte capacité de travail.
- L'adaptabilité face à l'évolution régulière des technologies et des normes.
- La capacité d'organisation et de planification.

Les nouvelles missions vont imposer de développer :

- Une connaissance reconnue des métiers et du fonctionnement de l'entreprise.
- Une aisance relationnelle avec les opérationnels.
- L'animation du changement
- Un esprit de synthèse et critique des chiffres analysés
- Une capacité d'anticipation et de réactivité face aux évolutions économiques

Les enjeux et évolutions liées aux évolutions de mode de reconnaissance imposent un renforcement des compétences des contrôleurs de gestion

Le renforcement des connaissances propres aux métiers de l'entreprise et le développement des qualités propres de communication devraient permettre de faire face de façon sereine à ces changements.

C- L'impératif besoin de gagner en disponibilité

L'autre limite au changement du mode de reconnaissance à l'avancement est la disponibilité du contrôle de gestion et notamment le temps imparti au contact des opérationnels et à la vérification de la cohérence et pertinence des données analysées.

Une grande partie du temps imparti est aujourd'hui passée dans le retraitement des données issues de SAP et des différentes sources d'information de l'entreprise ainsi que dans la communication sur les modalités de calcul des résultats et analyses effectués.

Les échanges se font plus sur la forme que sur le fond et réduisent la portée des plans d'actions mis en œuvre.

Des pistes ont déjà été ébauchées comme l'optimisation de suivi des écarts de cohérence ou d'exhaustivité des données SAP, la planification des entretiens avec les chefs de projets, la standardisation de la présentation des résultats. Cependant ces améliorations ne pourront montrer leur efficacité que si elles s'inscrivent dans une stratégie globale.

Une stratégie globale est indispensable pour permettre les efforts de productivité autorisant une amélioration de la disponibilité

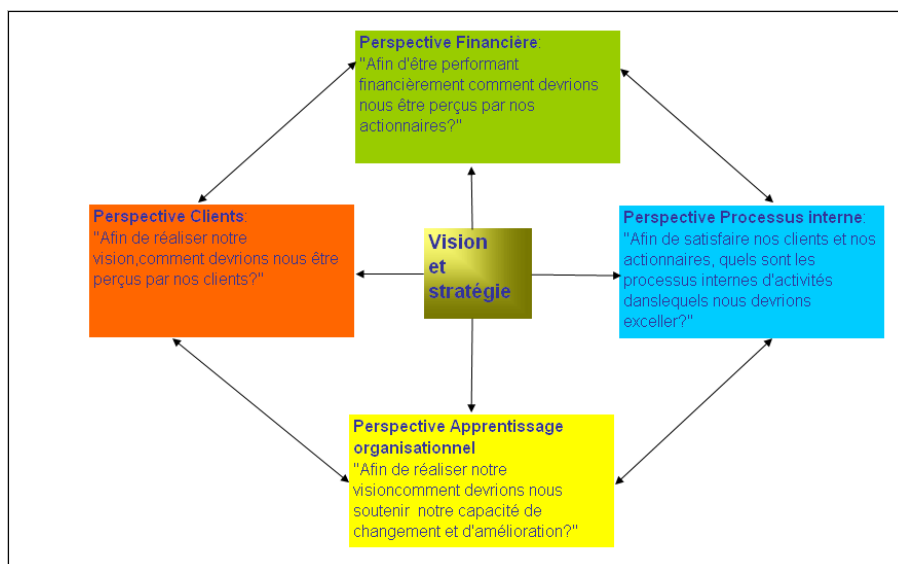
Dans l'attente d'une optimisation globale du SI que nous aborderons dans le paragraphe suivant, la mise en place d'une stratégie partagée avec la direction générale basée sur une amélioration de la productivité des missions et tâches s'avère indispensable. Par exemple, en s'appuyant sur des ressources externes pour créer les outils ou en permettant à un des contrôleurs actuels de se dégager du quotidien.

4- Les attentes du système d'information

L'adaptation à l'environnement est une nécessité de survie qui s'impose à toute espèce d'organisation vivante, qu'elle soit sociale ou biologique.

Pour les entreprises, l'adaptation à l'environnement comporte des facettes multiples.

A titre d'exemple, Kaplan et Norton et leur notion de Balanced scorecard, propose un pilotage suivant les quatre axes suivants.



Dans un premier temps, l'entreprise a favorisé la structuration de système d'information essentiellement destinés à contrôler, à réguler et à optimiser la « machine à produire ».

C'est dans cet esprit que SAP et les ERP en général ont été installés.

Pour les entreprises industrielles, cependant, l'une de ces facettes est maintenant devenue largement prioritaire : l'adaptation au client.

En effet, les attentes du client changent et se compliquent : le prix, et même le rapport qualité-prix, du produit ne sont plus ses seules préoccupations ; la conformité aux standards minimaux de la « société de consommation » n'est plus un objectif, c'est un acquis.

Les entraves traditionnelles au marché - frontières, corporatismes, économie dirigée, et autres conservatismes - perdent également une partie de leur capacité de résistance, d'où la montée des pressions concurrentielles et donc de l'instabilité de la clientèle.

Dès lors, les impératifs de la production de masse ne peuvent que céder la priorité à ceux de la personnalisation de masse qui ne peut être pleinement réalisée qu'au prix d'une véritable réingénierie d'entreprise.

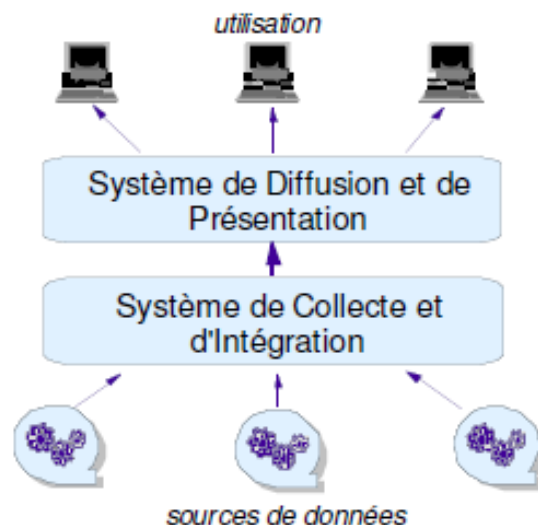
Or un tel programme ne peut être accompli qu'à moyen ou long terme. De façon plus réactive, les forces de vente - distribution et marketing opérationnel - doivent avoir une connaissance précise des relations entre l'entreprise et chaque client.

Les données primaires susceptibles d'être puisées dans les différents circuits de production et de communication de l'entreprise (ERP- logiciel expert....) ne constituent donc pas par elles-mêmes le support d'une véritable connaissance du client. Elles ne sont en réalité que la matière première pouvant servir à l'élaboration de ce support

L'information opérationnelle, en effet, est liée aux fonctions et aux procédures de l'appareil de production, dont elle assure la mise en œuvre et le contrôle de manière répétitive et selon des règles prédéterminées. Elle consomme et produit des données, mais n'a pas vocation à produire des connaissances; d'ailleurs, elle ignore fondamentalement le métier de l'entreprise (et donc ses clients), étant exclusivement centrée sur les organes d'exécution de ce métier.

Au contraire, un système d'information orienté client s'apparente plutôt à un système d'information décisionnel (SID). Son architecture comporte deux niveaux, à savoir :

- a) le Système de Collecte et d'Intégration (SCI), qui assure la sélection, la capture, la transformation des données, et charge ces données dans une base de données centrale, l'entrepôt de données.
- b) le Système de Diffusion et de Présentation (SDP), qui assure la mise à disposition des données selon le contexte informationnel de chaque utilisateur.



Dans l'optique de fournir une information basée sur des données communes à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des essais sont en cours pour utiliser SAP et QCLICKVIEW conjointement et ainsi former un SID chez ClydeUnion.

La transformation de cette initiative isolée en un véritable projet innovant d'entreprise d'adaptation au client permettrait de donner de nouvelles perspectives de chiffres d'affaires et de résultats tout en conduisant une stratégie globale et partagée d'évolution du Système d'information de la société. Naturellement, l'implication de la direction générale est indispensable et un accompagnement par le contrôle de gestion fortement recommandé.

CONCLUSION

Quelques soient les principes comptables en vigueur et les modifications qu'ils subissent, il est primordial d'insister sur le fait que ce sont les affaires qui sont au centre de l'activité des entreprises et le carnet de commande qui constitue leur activité future.

Cependant, ce sont les indicateurs de gestion, le compte de résultat et le bilan qui sont mis en valeur aux yeux des décideurs (actionnaires, investisseurs.....) , des opérationnels (managers) ,des clients, des autres parties prenantes (banquiers, fournisseurs, état,) et qui sont au centre de la communication financière.

Or ces données sont fonction des règles comptables du moment et de leurs modifications progressives imposées ou désirées par l'entreprise. Les évolutions actuelles de ces règles, dans le cas du passage aux normes IAS rendent plus difficile la lecture de ces documents comptables.

Même si les normes sont en cohérence avec les demandes et besoins des investisseurs dans le cadre de la mondialisation, il est nécessaire qu'elles respectent les particularités liées à chaque secteur d'activité notamment ceux liées à une activité de projets se déroulant sur plusieurs exercices comptables et pour lesquels il est nécessaire de provisionner les risques inhérents.

C'est en ce sens que nous avons analysé en détail les divergences entre le droit français et les normes IAS dans le cadre de la reconnaissance du résultat. Avec les provisions, ce sont les deux points particulièrement importants dans le secteur de l'industrie des projets à long terme qui exigent une vigilance et un traitement spécifique.

Plus la complexité évolue, plus le système de gestion (et son pilote, le contrôle de gestion) joue un rôle important dans le sens où il est au centre de l'analyse et de la clôture des comptes.

C'est pourquoi nous avons également voulu mettre en avant les transformations en train de s'opérer au sein du métier de contrôleur de gestion au fur et à mesure qu'il se rapproche de l'organisation, qu'il accompagne les changements et participe à la nécessaire adaptation des opérationnels aux évolutions financières.

Ce mémoire m'a permis de traiter un sujet d'actualité et d'apporter, en plus de solutions spécifiques et techniques à l'entreprise ClydeUnion, une critique réfléchie de la gestion des longs projets ainsi que des perspectives pour les années à venir.

Dans un monde en accélération permanente, les nouvelles demandes de transparence et visibilité vont modifier les principes comptables en place, le mode de pilotage de nos dirigeants, les stratégies à court et moyen termes. Ce sont pour nos entreprises de réelles opportunités pour se développer en donnant du sens à leur évolution.....mais aussi des vecteurs très puissants pour accentuer les peurs, frustration et sentiments d'insécurité des hommes à l'intérieur des organisations. Le challenge pour les entreprises consistera à leur démontrer qu'ils ont tout à y gagner.

BIBLIOGRAPHIE

Revue et Etudes

Altern. économiques | L'Économie politique Les Enjeux De La Mondialisation Des Normes Comptables, Michel CAPRON, 2007/4 - n° 36

SEC Staff Accounting Bulletin No. 101, Constatation des produits dans les états financiers, 2010, <http://www.sec.gov/interps/account/sab101.htm> site.

Journal of Construction Education, The impact of Tamra '88 on Revenue Recognition, Donald JENSEN, James CRAIG, John MURPHY. Vol. 2, 1997

Direction des affaires économiques et internationales, L'activité internationale des entreprises françaises de construction, Paris 2003

SPX Josh SLAGLE, Percentage of Completion Accounting, Charlotte USA, 2011

Ouvrages économiques et financières

Bernard RAFFOURNIER, Les normes comptables internationales IFRS, Edition Economica, Paris 2012

Michel SION, Réaliser un diagnostic financier, Ed. DUNOD, 2011

Mark YOUNG, Robert KAPLAN, Anthony ATKINSON, Rajiv BANKER, Management Accounting. 3rd edition, Ed. PEARSON, 2001

Robert KAPLAN et David NORTON, Le tableau de bord prospectif, Ed. ORGANISATION, 2003

ISABELLE MARTIAL, SAP ERP version ECC 6, : Édition ENI, Saint-Herblain 2013

Articles de presse

Revue Française de Comptabilité, *Le projet de norme IAS sur la comptabilisation du chiffre d'affaires*, Benoît LEBRUN, 2010

Revue Française de Comptabilité, *La méthode de l'avancement pour la comptabilisation des contrats à long terme*, Laurent BAILLY, 2011

Les Echos Management, *Comptabilisation des contrats à long terme*, Xavier PAPER, 2010

IASB , « Produits provenant des contrats avec les clients », ED/2011/6, 2011

Les conférences de l'académie des sciences techniques comptables et financières,
Pratique du chiffre d'affaires en IFRS, 27 juin 2011

www.leblogdesfinanciers.fr, *L'analyse financière des entreprises réalisant des contrats à long terme,* Michel SION, 2013

Éléments de comptabilité

Le Mémento comptable, Edition F. Lefebvre, Paris, 2013

Normes IAS/IFRS Deuxième édition, Editions d'organisation, 2005

A. FRYDELENDER et J. PAGEZY, *S'initier aux IFRS,* Edition F.Lefebvre, Paris, 2004

Conseil des normes de comptabilité financière. (2008). Déclaration des normes de comptabilité financière n ° 66, Récupérée Février 7 mai 2010, à partir du Financial Accounting Standards Web du Conseil (http://fasb.org/pdf/aop_FAS66.pdf).

SPX POC Overview , *Support de Formation 2013,* ClydeUnion Pumps

ANNEXES

Fiche projet.....	Annexe 1
Guide utilisateur SAP – Navigation.....	Annexe 2
Règles Enregistrement des commandes.....	Annexe 3
Check list Enregistrement des commandes.....	Annexe 4
Module SAP Contrôle de Gestion.....	Annexe 5
Chek list passage de jalon.....	Annexe 6
Analyse Avancement Vs Achèvement.....	Annexe 7

ANNEXE 1 – FICHE PROJET

Project number
P646
Project name
BIEN DONG
Material
3 CUP BB3 3x6x10Y 4St D1
Order number
1600184
Order date
9-nov.-10
Delivery date
27-juin-11
Création de la fiche
5-nov.-10
Update
18-janv.-12

Cial
Costing
R. ARNOLLET
Project manager
M. WOLFF
Planner
F. GUAJOTY
Design
M. DUMAX

Simulation & résultats		Sales price		Penalty per week		Maximum	
		559 641 €	559 641 €	1.0%	5 596 €	8.0%	44 771 €
Résultats							
	Sold	%CA sold	Actuals	Reste	TOTAL	%CA reel	
HA- Materials	303748	54.3%	322340	0	322340	57.6%	
Machining 1	549	-	1134	0	1134	-	
Machining 2	342	-	650	0	650	-	
Assembly	405	-	589	0	589	-	
Test	210	-	286	0	286	-	
Direct Lab Costs (Variable)	67668	12.1%	118045	0	118045	21.1%	
Direct Lab Costs (Fixed)	120306	21.5%	201972	0	201972	36.1%	
Direct Lab Costs	187974	33.6%	320017	0	320017	57.2%	
Engineering Hours	200	-	570	0	570	-	
Engineering Costs (Variable)	12000	2.1%	36480	0	36480	6.5%	
Engineering Costs (Fixed)	0	0.0%	19950	0	19950	3.6%	
Engineering Costs	12000	2.1%	56430	0	56430	10.1%	
Development Hours	0	-	8	0	8	-	
Development Costs (Variable)	0	0.0%	424	0	424	0.1%	
Development Costs (Fixed)	0	0.0%	272	0	272	0.0%	
Development Costs	0	0.0%	696	0	696	0.1%	
Engineering consultancy Costs	0	0.0%	0	0	0	0.0%	
Coface / Insurances	0	0.0%	0	0	0	0.0%	
Freight & Export box	2296	0.4%	29030	0	29030	5.2%	
Exceptionnel cost	0	0.0%	0	0	0	0.0%	
Other cost (without com)	2296	0.4%	29030	0	29030	5.2%	
Commissions	36418	6.5%	55855	0	36418	6.5%	
Product Margin	17205	3.1%	-224727	559641	-205290	-36.7%	
LDs	-	-	0	-	0	0.0%	
Finance Costs	0	0.0%	0	0	0	0.0%	
Accounting Gross Profit	17205	3.1%	-224727	559641	-205290	-36.7%	

Remarques	20037442	F132449	F132183	Dates rév	CA	AGP objectif	AGP reel	AGP prévi
First Issue				15/11/2010	577 066 €	6.0%	6.0%	6.0%
Ajustement taux de change				17/12/2010	559 541 €	3.1%	3.1%	3.1%
Provision LDs 4%				05/01/2011	559 541 €	3.1%	-0.9%	-0.9%
Evolution Taux horaire 2011				31/01/2011	559 541 €	3.1%	-1.4%	-1.4%
Pallier -0.6% Bagues usure -0.4%				23/02/2011	559 541 €	3.1%	-2.2%	-2.2%
Pallier Corps réservoir -4.6% Chariot de remplissage +2.1%				07/04/2011	559 541 €	3.1%	-4.7%	-4.7%
BE -5.2%				31/05/2011	559 541 €	3.1%	-9.9%	-9.9%
Provision LDs 8%				15/06/2011	559 541 €	3.1%	-13.9%	-13.9%
BE -1% MOD -3.3% Corps -0.4% pallier -0.3% Peinture Moteur -0.6%				26/07/2011	559 541 €	3.1%	-20.5%	-20.5%
BE -0.2% MOD -4.3%				12/09/2011	559 541 €	3.1%	-25.0%	-25.0%
BE -0.2% MOD -5.7% Chassis -0.4%				14/10/2011	559 541 €	3.1%	-31.0%	-31.0%
BE -0.3% MOD -4.9% Ass -3.1% essai -2.3% R A ENG +2.1%				16/11/2011	559 541 €	3.1%	-38.5%	-38.5%
Usi -1.3% Ass -0.5% essais -0.4%				22/12/2011	559 541 €	3.1%	-40.7%	-40.7%
Transport -4.5% Commission				10/01/2012	559 541 €	3.1%	-45.2%	-45.2%
LDs à zéro +8.5%				18/01/2012	559 541 €	3.1%	-36.7%	-36.7%
					559 541 €	3.1%		

Cellules à remplir par la valo				
	As sold	%CA	Actuals	Reste
Finance Costs	0			0
Coface / Insurances	0			0
Freight & Export box	2296	0.41%	29030	0
Exceptionnel cost	0			0
Commissions	36418	6.51%	55855	0
heures: Engineering Hours	200		570	0
heures: Development Hours			8	0
heures: Engineering consultancy				0
Sales price	559 641 €		559 641 €	
Penalty (in %)	Per w eek	1%		
	Maximum	8%		
LDs		0%	pourcentage	

Analyse des écarts pour les achats								
	Somme	%CA	Somme	%CA	Somme	%		
	Vendus	Vendus	Réels	Vendus	écarts	écarts		
Fonderies	46875	8%	####	9%	5751	12%		
Mécano-soudés	45348	8%	####	10%	####	22%		
Autres achats	63623	11%	####	13%	8362	13%		
Négace	147901	26%	####	25%	-5606	-4%		
Total	303748		####		####	6%		
Colonne "N" de la fiche	C	Fonderies	M	Mécano-soudés	A	Autres achats	N	Négace

Hourly rates									
Documentation	45	9.48	Documentation	64	35				
Engineering	60	0	Engineering	64	35				
Development	56	16.5	Development	53	34				
	Variable	Fix	Variable	Fix					
	Tx. Var. Vd	As Sold	Actua Tx.V	Reste	simul				
Usinage 1	46	549	25254	1134	41	46494	0	1134	####
Usinage 2	37	342	12654	650	40	26000	0	650	####
Montage	46	405	18630	589	55	32395	0	589	####
Essais	53	210	11130	286	46	13156	0	286	####
		67668	Costs (Var)	118045					
		120306	Costs Tx. F	201972					
Usinage 1	87	47763	80	90720					####
Usinage 2	64	21888	68	44200					####
Montage	53	21465	58	34162					####
Essais	139	29190	115	32890					####

ANNEXE 1 – FICHE PROJET

P810 PDO OMAN				Qté	As Sold			Actuals			este a engag	Balance	
3 DV/MX 3x4x10 4st D2				3		Mod (h)	Sstc (h)	Mod (h)		Calc		Mod	
MOD Totale (h)						1508	0	0		1508		0	
Usinage 1	Machining 1	1	90	3		270	0			270		0	
Usinage 2	Machining 2	1	193	3		578	0			578		0	
Montage	Assembly	1	138	3		414	0			414		0	
Essais	Test	1	82	3		246	0			246		0	
Matière (€)		Materials (€)				HA (€)	Mod (h)	HA (€)	Mod (h)	HA (€)	Mod	HA (€)	Mod
		Pompe / Pump				278 737	1 508	0	0	#####	###	0	0
		Groupe				0	0	0	0	0	0	0	0
		Négoce / Bought out				0	0	0	0	0	0	0	0
C P	Corps	Casing	1	18745	172	3	56235	516		56235	516	0	0
A P	Joint de corps	Casing gasket	3	125	0	9	1125	0		1125	0	0	0
C P	Roue d'aspi	Impeller first stage	1	455	11	3	1365	33		1365	33	0	0
C P	Roue	Impeller stage	3	455	11	9	4095	99		4095	99	0	0
A P	B U roue (étage)	Impeller w ear ring eye	3	350	0	9	3150	0		3150	0	0	0
A P	B U roue moyen (étage)	Impeller w ear ring hub	2	330	0	6	1980	0		1980	0	0	0
A P	B U roue (aspi)	Impeller w ear ring eye	1	350	0	3	1050	0		1050	0	0	0
A P	B U corps		4	470	0	12	5640	0		5640	0	0	0
A P	B U corps		2	530	0	6	3180	0		3180	0	0	0
A P	Arbre de pompe	Pump shaft	1	3202	0	3	9606	0		9606	0	0	0
A P	Grain de fond (1)	Throat bushing (1)	1	275	8	3	825	24		825	24	0	0
A P	Coussinet central	Centre bushing	1	1950	0	3	5850	0		5850	0	0	0
A P	Chemise	Spacer Sleeve	4	130	0	12	1560	0		1560	0	0	0
A P	Chemise d'étranglement	Throttle sleeve	2	164	0	6	984	0		984	0	0	0
A P	Chemise de palier central	Centre sleeve	1	560	0	3	1680	0		1680	0	0	0
A P	Visserie	Gougeonnery	1	1740	0	3	5220	0		5220	0	0	0
A P	Piston d'équil.	Balancing piston	1	725	0	3	2175	0		2175	0	0	0
A P	Douille d'équilibrage	Balancing bush	1	1650	0	3	4950	0		4950	0	0	0
A P	Douille d'étranglement	THROTTLING BUSH	1	950	0	3	2850	0		2850	0	0	0
A P	Divers		1	1861	16	3	5583	48		5583	48	0	0
A P	Protection de GM	Gland Guards	2	97	0	6	582	0		582	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P	Montage	Assembly	1		65	3	0	195		0	195	0	0
A P	Peinture		1	0	0	3	0	0		0	0	0	0
A P	Essais		1	330	82	3	990	246		990	246	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P	Chassis	Baseplate	1	8000	19	3	24000	57		24000	57	0	0
A P	Palier	Bearings	1	3870	28	3	11610	84		11610	84	0	0
A P	Accoupl.	Couplings	1	1674	2	3	5022	6		5022	6	0	0
A P	US	US	1	450		3	1350	0		1350	0	0	0
A P	FMI	FMI	1	900		3	2700	0		2700	0	0	0
A P	CND	Shell NDE	1	3000	2	3	9000	6		9000	6	0	0
A P	Ressuage	LPI	1	1202		3	3606	0		3606	0	0	0
A P	API 53 B	Plan 53B	1	4000	15	3	12000	45		12000	45	0	0
A P	Tuyauterie	V&D Superduplex	1	15000	25	3	45000	75		45000	75	0	0
A P	Cablage	Wiring	1	1030	10	3	3090	30		3090	30	0	0
A P	Palier	Bearing Housing LT	1	850		3	2550	0		2550	0	0	0
A P	Boîte de jonction	JB SS Exxd	1	1000		3	3000	0		3000	0	0	0
A P	Moteur	Motor	1	6850		3	20550	0		20550	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P	Joint Jeu PDR	Set of gaskets	1	378		1	378	0		378	0	0	0
A P	jeu roulement	Set of bearings	1	426		1	426	0		426	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P	PDR mobile	Spare rotor	1	4003		1	4003	0		4003	0	0	0
C P	Roue d'aspi	Impeller first stage	1	455	11	1	455	11		455	11	0	0
C P	Roue	Impeller stage	3	455	11	3	1365	33		1365	33	0	0
A P	B U roue (étage)	Impeller w ear ring eye	3	350	0	3	1050	0		1050	0	0	0
A P	B U roue moyen (étage)	Impeller w ear ring hub	2	330	0	2	660	0		660	0	0	0
A P	B U roue (aspi)	Impeller w ear ring eye	1	350	0	1	350	0		350	0	0	0
A P	B U corps		3	470	0	3	1410	0		1410	0	0	0
A P	Arbre de pompe	Pump shaft	1	3202	0	1	3202	0		3202	0	0	0
A P	Chemise de palier central	Centre sleeve	1	560	0	1	560	0		560	0	0	0
A P	Piston d'équil.	Balancing piston	1	725	0	1	725	0		725	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0
A P							0	0		0	0	0	0

% CA	% dép	U P sold	TP

ANNEXE 1 – FICHE PROJET

SERVICE VALORISATION

Modification de la répartition des différents pôles au sein des marges

Modifier la valeur de la colonne "TRI"

Modifier la la valeur de colonne "MARGE"

Modifier la la valeur de colonne HIERARCHIE

1GM 2AGP 3EB

1 Marge

2 Composants directs de la marge

3 Sous-composants de la marge

Selectionner la plage I32:AS53

Faire un tri croissant sur la colonne "TRI"

Ne jamais intégrer une ligne au-dessus de la ligne 12 (Engineering consultancy Costs)

Simulation & résultats

Sales price

540 834 € #####

Résultats

	As sold	%CA	Actuals	Reste	TOTAL	%CA	SIMULABLE	SOMME SI	TRI	HIERARCHIE	MARGE
HA- Materials	278 737	51,5%	0	#####	#####		51,5%	X	2	1GM	1
Machining 1	270	-	0	270	270	-	X	4	1GM	2	4
Machining 2	578	-	0	578	578	-	X	4	1GM	3	4
Assembly	414	-	0	414	414	-	X	4	1GM	4	4
Test	246	-	0	246	246	-	X	4	1GM	5	4
<i>Direct Lab Costs (Variable)</i>	59876	11,1%	0	59876	59876		11,1%		3	1GM	6
<i>Direct Lab Costs (Fixed)</i>	96044	17,8%	0	96044	96044		17,8%		3	1GM	7
Direct Lab Costs	155920	28,8%	0	#####	155920		28,8%		2	1GM	8
Engineering Hours	170	-	0	170	170	-	X	4	1GM	9	4
<i>Engineering Costs (Variable)</i>	8160	1,5%	0	8160	8160		1,5%		3	1GM	10
<i>Engineering Costs (Fixed)</i>	8330	1,5%	0	8330	8330		1,5%		3	1GM	11
Engineering Costs	16490	3,0%	0	16490	16490		3,0%		2	1GM	12
Development Hours	30	-	0	30	30	-	X	4	1GM	13	4
<i>Development Costs (Variable)</i>	1440	0,3%	0	1440	1440		0,3%		3	1GM	14
<i>Development Costs (Fixed)</i>	1470	0,3%	0	1470	1470		0,3%		3	1GM	15
Development Costs	2910	0,5%	0	2910	2910		0,5%		2	1GM	16
Engineering consultancy Costs	13050	2,4%	0	13050	13050		2,4%	X	2	1GM	17
Coface / Insurances	2704	0,5%	0	2704	2704		0,5%	X	4	1GM	18
Freight & Export box	8978	1,7%	0	8978	8978		1,7%	X	4	1GM	19
Exceptionnel cost	0	0,0%	0	0	0		0,0%	X	4	1GM	20
Other cost (without com)	11682,0144	2,2%	0	11682	11682		2,2%		2	1GM	21
Commissions	2704	0,5%	0	2704	2704		0,5%		2	1GM	22
Product Margin	59341	11,0%	540833	59340	59340		11,0%		1	1GM	23
LD's	-	-	0	-	0		0,0%	X	2	2AGP	24
Finance Costs	0	0,0%	0	0	0		0,0%		2	2AGP	25
Accounting Gross Profit	59341	11,0%	540833	59340	59340		11,0%		1	2AGP	26

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

GUIDE UTILISATEUR SAP

NAVIGATION DANS SAP

Summary

1. Mise en route de SAP	4
1.1. Introduction sur les mandats SAP	4
1.2. Lancement de la session SAP	4
Pour une séance de formation SAP ou pour test	5
En général	5
1.3. Accès à SAP	5
Premier accès à SAP	6
Accès suivants à SAP :	6
Message de connexion multiple	6
1.4. Rôles dans SAP	7
1.5. Sortie de SAP	8
2. Manipulations courantes	9
2.1. Présentation de la fenêtre « <i>SAP Easy Access</i> »	9
2.2. Accès à une transaction	10
Dérouler le menu <i>SAP Easy Access</i>	10
Utiliser les favoris	10
Utiliser les codes transaction	10
Navigation sur plusieurs transactions : les modes	11
2.3. Barre d'outils	11
2.4. Boutons de navigation dans SAP	11
2.5. Convention SAP	12
2.6. Messages en bas d'écran	12
2.7. Outils d'aide en ligne	12
Aide générale	13
Aide sur la zone en cours	13
Aide contextuelle	13
2.8. Copie d'écran	13
3. Divers	14
3.1. Changement de mot de passe	14
3.2. Gestion de la zone commande dans la barre d'outils	14
3.3. Gestion des favoris	15
3.4. Gestion des entrées possibles (« Matchcodes »)	15
Liste déroulantes	16
Entrées possibles	16
Listes personnalisées	17
3.5. Paramétrage de son environnement	18
Affichage du type de menu <i>SAP Easy Access</i>	18
Affichage des codes transaction	18
Affichage des codes des tables	18
Affichage d'information techniques	19
Valeurs par défaut dans les zones de saisie	19

	Edition	Descriptif	Dates	Responsable
Historique	01	Création EDS	26/02/02	HEBRA
	02	Mise à jour	5/12/08	J.Konieczak/G.Rangama
	03	Mise à jour	18/11/09	J.Konieczak
	3.1	Mise au format SPX	11/04/12	L. Marcoz

	Qui	Dates	Signatures
Validations	Key user :		
	:		
	Process Owner:		

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



> ClydeUnion Pumps

	Navigation dans SAP	
3.6.	Navigation entre onglets	21
4.	Autres manipulations	23
4.1.	Impressions	23
4.2.	Extractions dans un outil bureautique	24
	Extraction vers Excel	24
	Lecture du fichier dans Excel	25
	Paramétrage avancé	25
4.3.	Zone de saisie-Édition-Paramétrage	27
4.4.	Définition des étapes d'une application	28
4.5.	Règles d'utilisation	29
4.6.	Présentation des écrans (Tris, Filtres,...)	29
4.7.	Utilisation des requêtes SQ01	34
4.8.	Déconnexion	35



> ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

1. Mise en route de SAP

1.1. Introduction sur les mandants SAP

SAP est constitué de trois systèmes (serveurs) différents :

- DTF (r0001169) : système de développement sur lequel le service informatique (ou les Key Users, les consultants) effectuent les modifications sur le système (paramétrage, création de programme...). Correspond à "DTF Développement"

Ce système est composé de deux mandants, c'est-à-dire de deux « copies » : le mandant 200 sur lequel les modifications sont faites et le mandant 400 qui est une copie du système SAP standard.

- QTF (r0001168) : système de Qualité. C'est le système sur lequel sont faits les différents tests. Plusieurs fois par an, le service informatique copie les données du système de production sur le système de qualité de façon à avoir un volume de données permettant de faire des tests de validation des modifications avant de passer celles-ci en production. Correspond à "QTF Qualité"

Ce système ne comporte qu'un mandant (200).

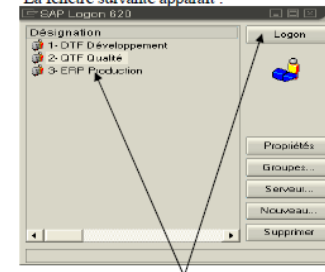
- PTF (r0001167) : système de production. C'est le système utilisé par l'entreprise au quotidien. Correspond à "ERP Production"

1.2. Lancement de la session SAP

Pour accéder à SAP cliquer sur l'icône suivant se trouvant sur votre bureau



La fenêtre suivante apparaît :



Sélectionner la ligne souhaitée et cliquer sur logon (ou double cliquer sur la ligne).

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Pour une séance de formation SAP ou pour test

Double clic sur « QTF Qualité »

Pour travailler en général (en production)

Double clic sur « ERP Production »

La fenêtre d'accueil SAP s'affiche.

Nota : Si vous ne vous connectez pas à SAP pendant plus d'un mois, votre compte est automatiquement bloqué. Vous devrez alors faire débloquenter votre compte par le service informatique.

Tous les comptes non utilisés depuis plus de 60 jours sont désactivés par le service informatique, vous devrez donc en demander la réactivation.

Au bout de 120 jours, le compte est considéré comme inutile et les accès seront supprimés. Il sera alors nécessaire de renseigner une DTI pour réactiver ce compte comme pour une nouvelle ouverture de compte.

1.3. Accès à SAP

Fenêtre d'accueil :

En bas de l'écran vous pouvez voir le nom du serveur auquel vous êtes connecté.

Le bouton **NEW PASSWORD** vous permet de modifier votre mot de passe.



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Pour se connecter il faut renseigner toutes les zones obligatoires suivantes :

- le code utilisateur (« User ») ; Identifiant SAP
- le mot de passe (« Password ») ;

Premier accès à SAP

- Client : laisser la valeur figurant dans le champ
 - User : Votre nom + initiale du prénom + extension AY
 - Password : Le mot de passe générique vous est transmis lors de la création du compte.
 - Langage : fr
- Le système demande de saisir deux fois un nouveau mot de passe de 8 caractères qu'il faut retenir pour les accès ultérieurs.

Accès suivants à SAP :

- Client : laisser la valeur figurant dans le champ
- User : Votre nom + initiale du prénom + extension AY ,
- Password : (votre password).

L'écran d'accueil *SAP Easy Access* s'affiche (sauf en cas de connexion multiple où l'écran indiqué ci-dessous se présente alors).

Message de connexion multiple

En cas de nouvelle connexion du même utilisateur sur un autre poste, le message suivant apparaît :

Sélectionner ce que vous souhaitez faire et valider avec **Entrée** ou

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

1.4. Rôles dans SAP

Chaque utilisateur SAP est affecté à un ou plusieurs rôle(s). Chaque rôle donne l'accès à certains nombres de transactions ainsi que le niveau d'accès à ces transactions (affichage, modification, création, suppression). Les rôles attribués à utilisateur sont dépendants de sa fonction et regroupent les accès nécessaires à l'accomplissement de l'activité de celui-ci.

Les rôles sont gérés par l'administrateur système et sont validés par le Process Owner du module concerné. Le Process Owner est en général le responsable du service utilisant l'activité de SAP. (Directeur Administratif et Financier pour activité comptabilité et contrôle de gestion)

Une fois par an, les Process Owners revoient la liste des personnes ayant accès aux rôles et les valident.

Exemple de fiche utilisateurs :

Afficher utilisateur

Util. NATTUTZUJKY
Statut: Sauveg.

Adresse | Données con. | Constantes | Paramètres | **Rôles** | Profils | Cro...

Util. référence pr autorisations supplément.


Rôle	Type	Déb. valid.	Fin valid.	Désignation
ZCOMM_EXT_SERVICES		30.11.2007	31.12.9999	Rôle pour service Méthodes
ZCOMMERCIAL		01.12.2006	31.12.9999	Rôle service commercial
ZCONSULTACHAT		13.12.2007	31.12.9999	Rôle consultation achat
ZCONSULTATION		10.07.2006	31.12.9999	Rôle pour consultation seul
ZCREATION_DA		12.09.2008	31.12.9999	Rôle pour création des DA
ZORDONNANCEMENT		28.11.2006	27.11.2007	Rôle ordonnanceur
ZTRANSUT		10.07.2006	31.12.0000	Transactions utilitaires pour

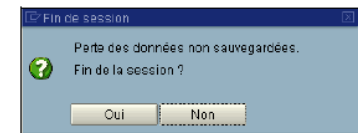


>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

1.5. Sortie de SAP

Il faut fermer les différents modes ouverts par clic sur  en haut à droite de l'écran. Lors de la fermeture du dernier mode ouvert, la boîte de dialogue suivante s'affiche :



Cliquer sur OUI.

Nota: En utilisant le menu Système → Fin de session, on peut aussi sortir en une opération de l'ensemble des modes et de SAP.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION

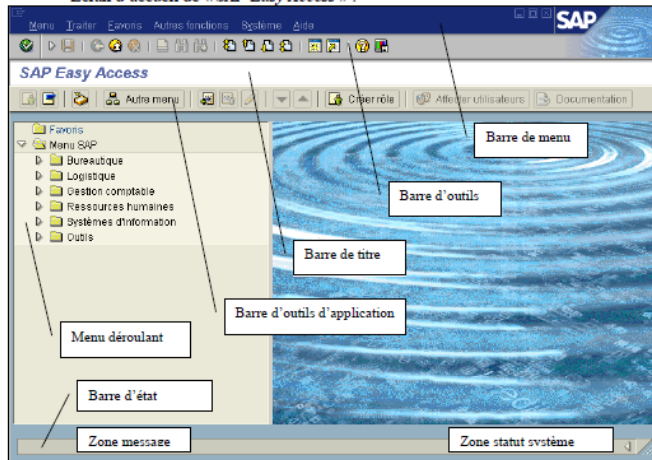


ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

2. Manipulations courantes

Écran d'accueil de « SAP Easy Access » :



2.1. Présentation de la fenêtre « SAP Easy Access »

La fenêtre SAP se compose de différents niveaux de gestion :

- Tout en haut : la **barre de menu** qui permet d'accéder aux fonctionnalités essentielles, en rapport avec l'écran sur lequel vous vous situez. Ils contiennent des options de menus en cascades
- Sur la deuxième ligne, la **barre d'outils** composée de boutons ou icônes de navigation SAP ; ils permettent d'atteindre directement une fonction de SAP. Toute icône apparaissant en gris est indisponible dans l'état en cours. Si vous laissez le curseur sur l'icône, une info bulle comportant le nom (ou la fonction) de cette icône apparaîtra ainsi que la touche de fonction correspondante (les explications sur ces boutons sont fournies page 11).
- La troisième ligne dite **barre de titre** est importante puisqu'elle donne l'intitulé de l'écran où vous êtes ainsi que l'activité en cours.
- La quatrième ligne dite **barre d'outils d'application** présente les icônes correspondant aux différentes fonctions disponibles dans l'application en cours d'utilisation.



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

- Ensuite dans la partie gauche, se trouve le menu déroulant. Il est constitué de classeurs imbriqués qui donnent accès aux transactions de SAP.
- Enfin tout en bas de l'écran, s'affiche la **barre d'état** ; elle fournit les informations relatives au statut système, telles que les messages d'erreur ou d'avertissement, la machine sur laquelle vous travaillez...

2.2. Accès à une transaction

Il existe 3 méthodes principales :

Dérouler le menu SAP Easy Access

Les classeurs sont repérés avec les symboles ou selon si le classeur est fermé ou ouvert.

Les transactions sont repérées avec le symbole

Les manipulations dans le menu déroulant SAP sont :

- Clic sur pour ouvrir le classeur correspondant
- Clic sur pour fermer le classeur correspondant
- Pour ouvrir la transaction, double clic sur celle-ci.

Un clic sur (deuxième icône de la barre d'outils d'application) referme tous les classeurs.

Utiliser les favoris

Les manipulations sont identiques à celles des manipulations dans le menu proprement dit.

Il faut avoir au préalable créé des dossiers et des menus favoris (se reporter au sous-chapitre « Gestion des favoris » page 15).

Utiliser les codes transaction

Pour plus de détail, se reporter au sous-chapitre « Gestion de la zone commande dans la barre d'outils », page 14.

Dans la barre d'outils supérieure, pour obtenir la zone de saisie de la transaction : l'ouvrir si nécessaire par clic sur le deuxième bouton de cette barre d'outils .

- Saisir le code de transaction dans cette zone et valider avec la touche **Entrée**.

Changement de transaction

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Pour sortir de la transaction en la fermant et accéder dans une autre transaction :

- * Précéder le Code transaction par /n (attention on perd les informations non sauvegardées)

Pour sortir de la transaction sans la fermer et accéder dans une autre transaction :

- * Précéder le Code transaction par /o (ceci ouvre un nouveau mode)

Pour plus d'information sur la zone commande, se reporter au paragraphe « Gestion de la zone commande dans la barre d'outils », page 14.

Navigation sur plusieurs transactions : les modes

SAP permet d'ouvrir plusieurs fenêtres ayant chacune une transaction active. Ces fenêtres s'appellent des « modes ». On peut naviguer entre ces fenêtres avec la logique habituelle de Windows (Touches Ctrl + Tab, ou sélection directe par Clic dans la barre inférieure de Windows).

La création d'un mode correspond à l'ouverture d'une nouvelle fenêtre.

Création :

Soit Barre Menu → Système → Créer mode

Soit Icône « Créer mode »

2.3. Barre d'outils

La plupart des boutons de cette barre correspondent aux boutons de navigation classiques de SAP décrits dans le paragraphe correspondant. Les autres boutons spécifiques sont de gauche à droite :

- Ouverture de la zone de saisie de la transaction :
- Créer un nouveau mode
- Créer un raccourci sur le bureau
- Aide
- Ajustement de la mise en page locale

2.4. Boutons de navigation dans SAP

Les « boutons de navigation » vous permettent de vous déplacer au sein de SAP. Par exemple, pour créer une fiche article, vous allez traverser successivement différents écrans en cliquant sur la touche **Entrée** ou l'icône qui valide les données que vous venez de renseigner.

Ci-dessous, vous trouverez la signification des boutons de navigation usuels dans SAP et que tout utilisateur, qu'il appartienne au Département Achats, Comptabilité, ou encore Production, emploiera dans son travail au quotidien. Selon l'écran où vous vous trouvez, ces boutons sont activés (en couleur) ou inactif (en grisé).



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Bouton de la barre d'outils	Autres boutons courants
Valider	Accéder aux entrées possibles
Ouverture de la zone de commande	Accéder aux sélections multiples
zone de commande	Exécuter (F8)
Fermeture de la zone de commande	Afficher de l'information sur la sélection
Sauvegarder (Ctrl + S)	Modifier l'information sur la sélection
Retourner à l'écran précédent (F3)	Basculer entre afficher et modifier
Terminer : fin de la transaction (Maj+F3)	Créer une nouvelle occurrence
Interrompre : arrêt de la transaction (F12)	Accéder à une autre occurrence
Imprimer	Dupliquer la sélection
Rechercher du texte	Supprimer la sélection
Rechercher l'occurrence suivante	Détailler la sélection
Première page	Afficher la synthèse
Page précédente	Définir un filtre
Page suivante	Trier par ordre croissant
Dernière page	Trier par ordre décroissant
Créer un nouveau mode	Sélectionner toutes les lignes
Créer un raccourci sur le bureau	Désélectionner toutes les lignes
Aide (F1)	Contrôler l'écran
Ajustement de la mise en page locale	Rafraîchir l'écran
	Aide, information sur écran en cours

2.5. Convention SAP

: ce signe dans une zone de saisie vierge indique que la saisie de cette zone est obligatoire.

2.6. Messages en bas d'écran

message d'information : pour poursuivre, clic sur entrée pour indiquer que l'on a vu le message

message d'information important : si nécessaire, corriger en prenant en compte le message, sinon pour poursuivre, clic sur entrée pour indiquer que l'on a vu le message

message d'anomalie bloquante : pour poursuivre, corriger l'anomalie

2.7. Outils d'aide en ligne

Dans SAP, vous disposez de différents types d'aide à l'utilisateur.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION








Aide générale

Accès par la barre de menu Aide

Aide sur la zone en cours

Trois types d'aide sont possibles:


- Explication de la zone : accès par la touche F1 ou le bouton 
- Entrées possibles, selon le bouton affiché quand le curseur est dans la zone :
 - * accès par la touche F4 ou clic sur le bouton  à droite de la zone
 - * accès par clic sur le bouton  à droite de la zone
- Information technique : accès par la touche F1 ou le bouton  puis le bouton 

Condit. expéd. EYW 

Aide contextuelle

- cliquer sur le bouton droit de la souris permet d'afficher les commandes importantes disponibles là où vous vous trouvez.

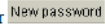
2.8. Copie d'écran

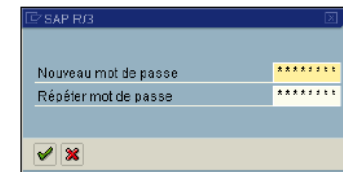
Pour imprimer une copie d'écran sur l'imprimante paramétrée par défaut sur son poste, cliquer sur  (icône de droite de la barre d'outils supérieure), puis en activer *Option + Copie d'écran*.




3. Divers


3.1. Changement de mot de passe

Pour changer votre mot de passe, dans la fenêtre d'accueil SAP (voir page 5), après avoir saisi client, user et password, cliquer sur . SAP ouvre la fenêtre :



Saisir alors deux fois votre nouveau mot de passe, et valider avec  ou la touche Entrée.

3.2. Gestion de la zone commande dans la barre d'outils

Cette zone, dans la barre d'outils, permet de transmettre les instructions suivantes via la touche Entrée ou le bouton 

- Appeler une transaction
 - * dans le même mode (fenêtre)
Saisissez : /nxxxx (xxxx = code transaction).
 - * dans le même mode (fenêtre), sans passer par l'écran initial.
Saisissez : /*xxxx (xxxx = code transaction).
 - * dans un mode supplémentaire
Saisissez : /oxxxx (xxxx = code transaction).
- Terminer la transaction en cours
Saisissez : /n.
Attention : toute modification non sauvegardée est perdue sans avertissement.
- Supprimer le mode en cours.
Saisissez : /i.
- Créer une liste des modes
Saisissez : /o.
- Terminer la transaction en cours et retourner au menu initial
Saisissez : /ns000.
- Clore une session
Saisissez : /nend.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

- Clore une session sans demande de confirmation
Saisissez : /nex.
Attention : toute modification non sauvegardée est perdue sans avertissement.

3.3. Gestion des favoris

SAP permet à chaque utilisateur de regrouper, dans le répertoire intitulé « favoris », les transactions les plus utilisées. L'ensemble des favoris peut être organisé à l'aide de classeurs et de sous-classeurs.

Cet ensemble constitue un menu personnalisé que chacun peut se construire et qui n'aura aucune incidence sur les autres utilisateurs. En plus des transactions SAP, il est possible d'y inclure d'autres informations comme des adresses Internet...

Création de classeurs et de menus favoris

Pour créer une transaction dans le menu favori :

- Clic droit sur la ligne du menu à mettre en favori
- Clic sur « Ajouter aux favoris »
- Modifier si besoin le libellé du favori :
 - * Clic droit sur le libellé du favori à modifier
 - * Clic sur « Modifier favoris »
 - * Changer le libellé

Pour créer un classeur favori :

- Clic droit sur un libellé favori
- Sélection de ce que l'on souhaite faire

Nota :

Il est aussi possible :

- d'utiliser le menu « Favoris » de la barre des menus
- d'utiliser le « glisser-déplacer » d'une ligne du menu standard vers le menu favoris.

3.4. Gestion des entrées possibles (« Matchcodes »)

La plupart des tâches à effectuer dans SAP nécessitent d'entrer des données dans les zones.

Dans un très grand nombre de zones, SAP peut apporter une aide pour sélectionner la valeur à saisir.



Les entrées possibles sont affichables de deux manières en fonction du bouton situé à droite de la zone à saisir.





>ClydeUnion Pumps


Navigation dans SAP

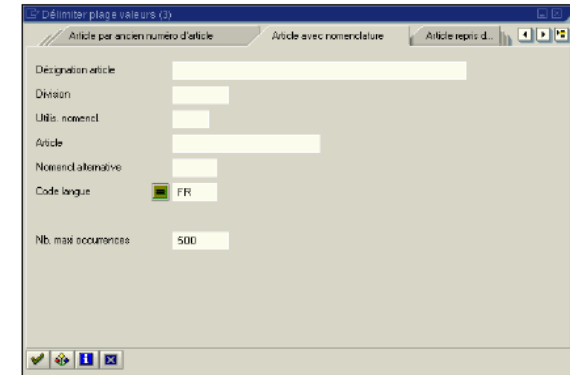
Liste déroulantes


Dans ce cas SAP affiche la zone ainsi  avec à droite le bouton . Un clic sur ce bouton fait apparaître une liste dans laquelle il suffit de sélectionner la valeur possible.


Entrées possibles

Dans ce cas SAP affiche la zone ainsi  avec à droite le bouton  qui s'affiche quand la zone est sélectionnée.

Un clic sur le bouton , ou l'appui sur la touche F4, affiche une boîte de dialogue pour faciliter la sélection de la valeur cherchée :



Selon le cas (ici le matchcode correspond à celui de la zone article de la transaction MM02), un choix d'onglets peut se présenter, la liste des onglets étant accessible par clic sur le bouton  en haut à droite.

Choisir l'onglet le mieux approprié aux critères de recherche que l'on souhaite utiliser, renseigner ces critères, et valider avec .

On obtient alors une liste des éléments répondant aux critères :

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Désignation article	Dlv.	Units.	Art.	Alle.	Langue
ARTICLE SOUS TRAITEMENT OIL	FRAY 3	94	1	FR	
ESSAI SOUS TRAITÉ TETE DE LISTE	FRAY 3	100	1	FR	
PIECE MOULEE 1 NAMOK	FRAY 1	113	1	FR	
PIECES MOULEES N°1	FRAY 3	38	1	FR	
PSF NAMOK	FRAY 1	110	1	FR	
REPRISE DES DONNEES NADIA1	FRAY 1	15	1	FR	
ROUE BAGUEE	FRAY 1	88	1	FR	
ST FLUX MTO PSF1	FRAY 1	88	1	FR	
TEST FLUX MTO PSF2	FRAY 1	82	1	FR	
TEST FLUX MTO PSF2	FRAY 1	84	1	FR	

On peut alors :

- Si besoin :
 - * utiliser les boutons de recherche,
 - * réaliser une nouvelle recherche d'affinage par clic sur
- Sélectionner l'élément par double clic sur celui-ci.
- Se créer une liste personnalisée à partir de cette liste

Listes personnalisées

Désignation article	Langue	Article
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 11"	FR	2001 0530
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 13"	FR	2001 0531
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 18"	FR	2001 0532
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 21"	FR	2001 0533
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 29"	FR	2001 0534
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 30"	FR	2001 0535
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 6"	FR	2001 0527
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 7"	FR	2001 0528
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 9"	FR	2001 0529
ABOUT RACCORD SUPER PARELAM ACETYLENE	FR	2001 0289
ABOUT RACCORD SUPER PARELAM OXYGENE	FR	2001 0288
ACROCHTOU 3825 (SUPPORT COULUBANT)	FR	2001 0488
ACROCHTOU 3800	FR	2001 0487
ACROCHTOU 3600	FR	2001 0486
AMPLIFICATEUR PE 1621	FR	2001 0651
AMPLIFICATEUR PE 2128	FR	2001 0652
BARRETTE DE CONNEXION 10 MM	FR	2001 0630
BARRETTE DE CONNEXION 16 MM	FR	2001 0631
BARRETTE DE CONNEXION 25 MM	FR	2001 0632
BARRETTE DE CONNEXION 4 MM	FR	2001 0629
BARRETTE DE CONNEXION 6 MM	FR	2001 0629
BLOC DE JONCTION 16X4 MM	FR	2001 0633

Sélectionnez dans la liste les lignes que vous voulez ajouter à votre liste personnalisée et cliquez sur . Répétez l'opération autant de fois que voulu.



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Pour accéder à votre liste personnelle cliquez sur .
Lorsque vous retournerez dans cette zone de recherche, le système vous affichera par défaut votre liste personnalisée.

Désignation article	Langue	Article
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 11"	FR	2001 0530
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 13"	FR	2001 0531
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 18"	FR	2001 0532
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 21"	FR	2001 0533
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 29"	FR	2001 0534
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 30"	FR	2001 0535
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 6"	FR	2001 0527
"GAINÉ CAPRIPLAST™M58 T APE" PG 7"	FR	2001 0528

Pour revenir à la liste standard, cliquez sur .

3.5. Paramétrage de son environnement

Affichage du type de menu SAP Easy Access

On peut choisir entre le menu correspondant à son profil ou le menu général SAP.

Pour cela utiliser, les deux boutons de gauche de la barre d'outils d'application de l'écran d'accueil *SAP Easy Access*.

- affiche le menu spécifique à son profil,
- affiche le menu SAP Général.

Affichage des codes transaction

Il est possible de faire apparaître les code transaction dans le menu *SAP Easy Access*. Pour cela, activer à partir de la barre de menu supérieure :

- Autres fonctions + Option + Affichage des noms techniques
-

Affichage des codes des tables

Il est possible d'afficher les codes en plus des libellés dans les listes déroulantes en cliquant sur (icône de droite de la barre d'outils supérieure du menu initial), puis en activant *Option + Expert + Cocher la case affichée*.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION


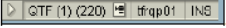


>ClydeUnion Pumps


Navigation dans SAP

Affichage d'information techniques

Cette information se trouve en bas à droite de l'écran.

Pour activer cet affichage : clic sur  (en bas à droite de l'écran) si l'on n'a pas .

De gauche à droite, les informations sont :

- INS ou OVR : saisie en Insertion ou en écrasement
- Nom du serveur (ici r000168)
- Diverses informations, sélectionnables par clic sur , peuvent être affichées dont les plus importantes sont :
 - * Système avec :
 - le nom du système (DTF = Développement, QTF = Qualité pour les formations ou PTF pour la production réelle)
 - le numéro de mode ouvert
 - le client (mandant)
 - * Utilisateur : le nom de la personne connectée à SAP
 - * Transaction : code de la transaction en cours

Valeurs par défaut dans les zones de saisie

Chaque utilisateur peut personnaliser des valeurs par défaut. Par exemple, pour un acheteur qui travaille tous les jours avec la même organisation d'achats, il lui est possible de définir par défaut et seulement pour lui, la valeur de son Organisation d'achat de travail, ceci afin de ne pas avoir à la saisir à chaque fois. La valeur est bien entendu modifiable au besoin.

Accès par la barre de menu : Système → Valeurs utilisateur → Données utilisateur (SU3)

Trois onglets se présentent :

Adresse utilisateur

Ce sont les informations propres à l'utilisateur

Constantes utilisateurs

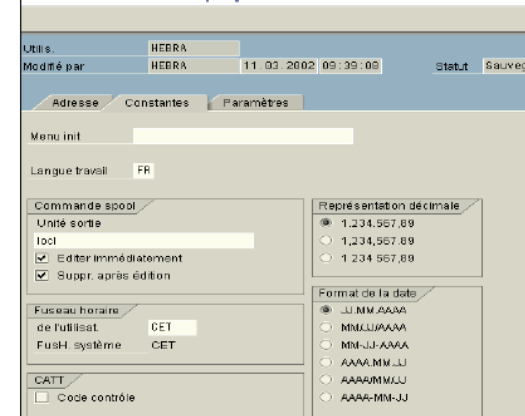
Elles vous permettent de modifier l'imprimante par défaut, les formats d'affichage des dates et de choisir entre le point et la virgule pour les décimales.



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Gestion des valeurs propres à l'utilisateur



Utilis. : HERRA
Modifié par : HERRA 11.03.2002 09:39:09 Statut : Sauveg

Adresse Constantes Paramètres

Menu init :
Langue travail : FR

Commande spool
Unité sortie :
locl
 Editer immédiatement
 Suppr. après édition

Fuseau horaire de l'utilisat. : CET
Fush. système : CET

CATT
 Code contrôle

Représentation décimale
 1.234.567.89
 1,234,567.89
 1.234.567,89

Format de la date
 JJ.MM.AAAA
 MMJJ.AAAA
 MM.JJ.AAAA
 AAAA.MM.JJ
 AAAA.MM.JJ
 AAAA-MM-JJ


L'unité de sortie (imprimante) « locl » correspond à l'imprimante paramétrée par défaut sur le poste sur lequel on se trouve. Si l'on souhaite que SAP imprime sur une imprimante particulière, sélectionner cette imprimante dans la zone « Unité de sortie ».

Paramètres utilisateurs

Ils vous permettent de définir des valeurs par défaut pour les zones que vous renseignez fréquemment.

Pour attribuer une valeur par défaut à une zone, vous devez tout d'abord connaître le « Paramètre ID » ou « Nom de zone » de celle-ci.

Pour trouver le nom de la zone :

- choisir une transaction qui permet d'afficher la zone à paramétrer,
- afficher, à l'aide de cette transaction, l'écran présentant la zone,
- sur cette zone, en pressant successivement sur les touches de fonction « F1 » puis l'icône  (Informations techniques).

Ensuite, dans un autre mode avec la transaction SU3, afficher l'onglet Paramètres de l'écran Gestion des valeurs propres à l'utilisateur et saisir :

- dans la colonne Paramètres : le nom de zone,

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

- dans la colonne Valeur : la valeur par défaut à afficher.

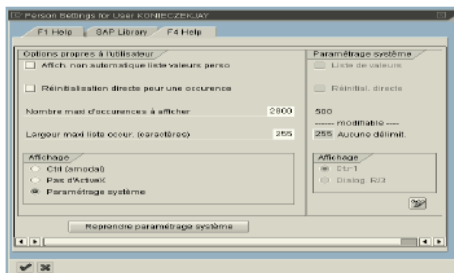
Quelques valeurs utiles sont :

Nom de zone	Valeur par défaut	Intitulé de la zone
BUK	FR01	Société
EKO	TEP0	Organisation d'achats
MTP	DBGP Textron	Code branche
NDR	X	Impression via commande de message
WRK	FRAY	Division

Paramétrage du nombre d'occurrences à afficher

Accès par la barre de menu : Aide → Options

Cela permet de fixer suivant les besoins le nombre de lignes lors des recherches



3.6. Navigation entre onglets

SAP regroupe souvent dans des onglet nombreuses informations concernant un domaine, chaque onglet regroupant des informations d'un sous domaine.

Les onglets se présentent ainsi :



Les boutons de sélections permettent de :

- ↳ activer l'onglet de gauche

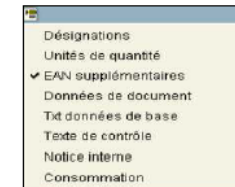


>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

- ↳ activer l'onglet de droite

- ↳ afficher la liste déroulante de tous les onglets :



Un clic sur le libellé de l'onglet permet de l'activer.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

4. Autres manipulations

4.1. Impressions

Dans de nombreux cas, par exemple suite à l'affichage d'une liste à l'écran, il est possible d'imprimer l'information affichée sur une imprimante. Dans ce cas le bouton est actif (non grisé).



Pour imprimer cette liste cliquer sur (ou utiliser le menu **Système** → **Liste** → **Imprimer**).

Impression de la liste affichée

Suite : Paramètres d'impression utilisateur

Unité de sortie: locl

Imprimante Windows: WYSE01WYSE01FR18

Nombre de pages: 1

Nombre de pages: Imprimer tout / Imprimer de la page: 8 à 8

Ordre spool: Nom: RM0000_NBR

Commande du spool: Editer immédiat, Suppression après édition, Nouvel ordre spool

Pages de garde: Page de garde SAP, Page de garde SE, Page de sélection

Mode d'archivage: 1 Imprimer uniquement

Edition des données à imprimer: Page du programme: 65 Lignes, Largeur programme: 81 Colonnes, Mise en forme: X_65_132

Unité de sortie : Sélectionner l'imprimante (voir l'administrateur SAP pour connaître la localisation des imprimantes) ou choisir *locl* pour imprimer sur l'imprimante sélectionnée par défaut sur votre poste.

Editer immédiat : cocher la case

Suppression après édition : cocher la case



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Mise en forme : laisser en général la valeur par défaut. On peut cependant utiliser cette zone pour modifier la présentation de la liste :

Code mise en forme	Page	Taille
X_65_80	Portrait	65 lignes, 80 caractères par ligne
X_65_132	Paysage	65 lignes, 132 caractères par ligne

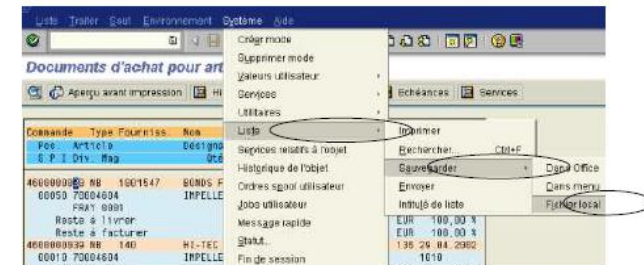
Pour imprimer, cliquer sur .

4.2. Extractions dans un outil bureautique

Dans de nombreux cas (principalement lors de l'affichage de listes), il est possible d'extraire des informations de SAP vers des outils bureautiques, en particulier Excel.

Extraction vers Excel

Après avoir affiché l'information à extraire, utiliser le bouton s'il est affiché dans la barre d'application ou utiliser le menu **Système** → **Liste** → **Savegarder** → **Fichier local** :



Choisir ensuite le format « **Calcul avec tableau** » :

Ouvrez liste de fichiers

Quel format de liste à sauvegarder ?

non connecté

Calcul avec tableau

Rich Text Format

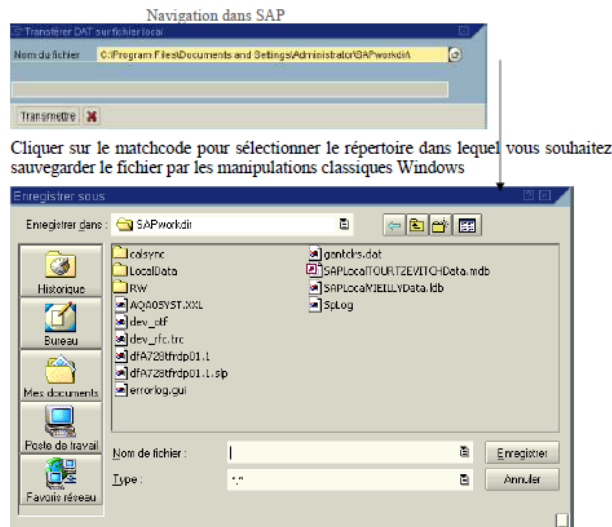
Format HTML

et valider

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



ClydeUnion Pumps



Cliquer sur le matchcode pour sélectionner le répertoire dans lequel vous souhaitez sauvegarder le fichier par les manipulations classiques Windows

Saisir le nom de fichier en précisant l'extension « .XLS » et cliquer sur **Enregistrer** puis **Transmettre**.

Le message **203 Transm. octets:** confirme la création du fichier extrait de SAP.

Lecture du fichier dans Excel

1^{ère} solution :

Ouvrir l'explorateur Windows, rechercher le nom du fichier extrait (ajouter l'extension « .xls » si besoin) et double cliquer dessus.


2^{ème} solution :

Ouvrir Excel et, avec le menu Fichier → Ouvrir, (si le fichier extrait n'a pas l'extension « .xls », dans Type de fichier, sélectionner Tous les fichiers), rechercher le nom du fichier extrait et ouvrir le fichier extrait.

Cliquer sur *Suivant* deux fois, puis sur *Terminer* pour finir.

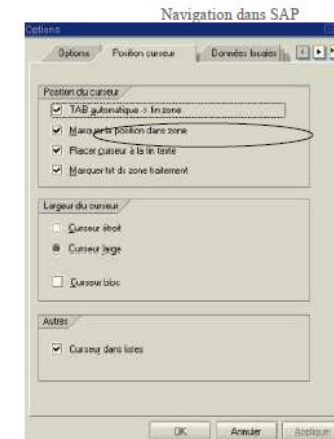
Paramétrage avancé

La compatibilité des fichiers entre SAP et Windows est paramétrée :

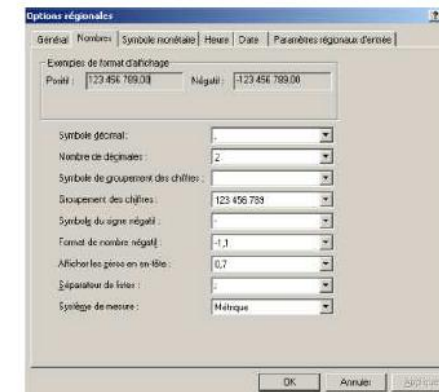
- dans SAP : depuis le menu initial, par clic sur le bouton de droite , puis en activant *Option* → *Position curseur* :



ClydeUnion Pumps



- dans Windows *Démarrer* → *Paramètres* → *Panneau de configuration* → *Options régionales* → *Nombres* :



ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

4.3. Zone de saisie-Edition-Paramétrage

a) Zone de saisie

Lorsque la zone de saisie contient une icône à coche, cela signifie que c'est une zone de saisie obligatoire

b) Edition

b-1) Copie de la valeur d'un champ

Sélectionner la valeur
Appuyer sur CTRL+C pour copier
Sélectionner le champ destinataire
Appuyer sur CTRL+V pour coller

b-2) Copie des valeurs d'un tableau

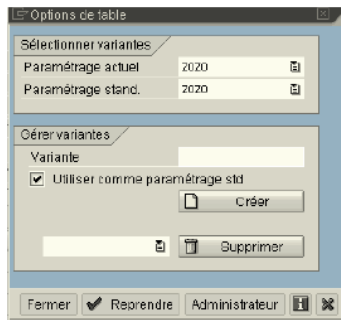
Appuyer sur CTRL+Y pour entrer dans le mode copie multi champs (le curseur prend la forme d'une croix)

Sélectionner la zone à copier (rectangulaire)

Appuyer sur CTRL+C pour copier
Sélectionner le champ destinataire
Appuyer sur CTRL+V pour coller

c) Paramétrage de l'icône « Table Control »

Cet icône se trouve dans les applications utilisant des tableaux (commande, offres, nomenclatures)



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Vous pouvez configurer la largeur et la position d'une colonne (via la fonction Glisser-déplacer. La largeur optimum d'une colonne concept SAP est obtenue en appuyant sur Shift et en cliquant sur un élément de la colonne.

Vous pouvez sauvegarder la représentation visible actuellement en tant que variante. Attribuez-lui un nom et activez 'Créer'.

Chaque variante peut être utilisée comme 'Paramétrage standard' personnel pour la transaction ou pour l'appel de transaction momentané ('Paramétrage actuel'). Le paramétrage standard sera actif lors du prochain appel de transaction. Sélectionnez les variantes dans les deux listes déroulantes. Si vous ne trouvez que l'entrée « Options de base », vous devez créer d'abord une variante de représentation. Vous pouvez aussi déjà prévoir une nouvelle variante comme paramètre standard lors de la création de la variante en activant la case à cocher correspondante. Vous pouvez toujours utiliser la représentation définie par le programme applicatif ("Paramétrage de base") en tant que paramétrage

4.4. Définition des étapes d'une application

Dans le système SAP, une application consiste en un ou plusieurs écrans dans lesquels vous saisissez des données. La création de fiches client, la saisie de factures ou la création de documents de vente peuvent représenter des applications typiques.

Pour exécuter une application dans le système SAP, vous devez généralement :

- 1) Sélectionner l'application que vous souhaitez utiliser.
- 2) Saisir des données dans l'écran initial de votre application
- 3) Passer à l'écran suivant ;

Chaque écran contient des zones de saisie dans lesquelles vous saisissez des données. Dans certaines zones, la saisie de données est obligatoire, dans d'autres pas.

Lorsque vous passez à l'écran suivant, le système SAP mémorise temporairement les données que vous venez de saisir.

- 4) Saisir des données dans l'écran suivant de votre application ;

Vous pouvez :

- revenir aux écrans précédents pour effectuer des modifications,
- ignorer les écrans qui ne sont pas utiles,
- accéder à une application connexe pour obtenir des informations ou compléter des écrans supplémentaires.

- 5) Répéter les étapes 3 et 4 jusqu'à ce que tous les écrans constituant votre application soient complétés ;

- 6) Sauvegarder vos données pour l'ensemble de l'application.

Le système sauvegarde les données de tous les écrans traités.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

4.5. Règles d'utilisation

Les rôles attribués à un utilisateur lui donne accès à un certains nombres de transactions. Selon l'activité ces accès sont donnés soit en affichage, soit en modifications. Les accès en modifications peuvent également être limités : par exemple, un vendeur peut avoir le droit de créer de commandes que pour certains secteurs d'activités et pas pour les autres.

4.6. Présentation des écrans (Tris, Filtres,...)

SAP vous permet dans certains états de modifier l'affichage des listes. Il vous ait possible de supprimer, ajouter des colonnes, ajouter des filtres et sous totaux, etc...

Utilisateur	Nom complet	Début validité	Fin val.	Type utilisateur
BARBOZAFAY	Paulette BARBOZIA	31.12.9999		A.Diat.
BENARDONDARY	Danièle BERNARDON	01.07.2008		A.Diat.
CATALDOFAY	François CATALDO	31.12.9999		A.Diat.
CHIPPAAZAY	Anraud CHAPPAZ	02.04.2007	30.09.2007	A.Diat.
CLEDIEREDAY	Dominique CLEDIE	14.02.2008	31.12.9999	A.Diat.
COMBAZOVAY	CHRISTINE COMBAZ		31.12.9999	A.Diat.
DUBOUCHET...	DUBOUCHETEAY		30.09.2009	A.Diat.
GORMANGAY	Gérard GORMAN		31.12.9999	A.Diat.
OUERSDAY	Déatrice OUERS		31.12.9999	A.Diat.
HARELDAY	David HAREL	02.05.2006	01.01.9999	A.Diat.
HUMBERTOAY	Olivier HUMBERT	13.07.2006	31.12.9999	A.Diat.
JEANDETAY	Laurent JEANDET		31.12.9999	A.Diat.
LAUVORELAY	Patrick LAVOREL		31.12.9999	A.Diat.
LENOBLEFAY	Fabien LENOBLE		31.12.9999	A.Diat.
LOMBARDOPAY	Patrick LOMBARD		31.12.9999	A.Diat.
NOVAKLAY	NOVAKLAY	11.01.2008	01.05.2008	A.Diat.
ORMANCEYFAY	Florent ORMANCEY		31.12.9999	A.Diat.

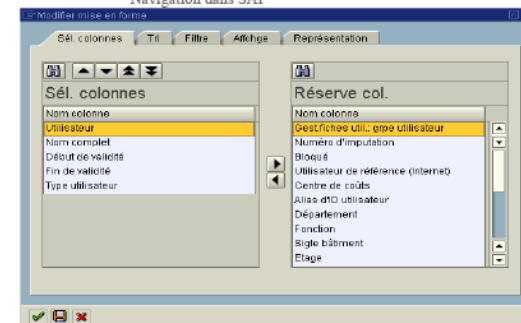
Pour modifier la mise en page, cliquez sur . L'écran suivant apparaît :

Onglet Sél.colonnes



>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

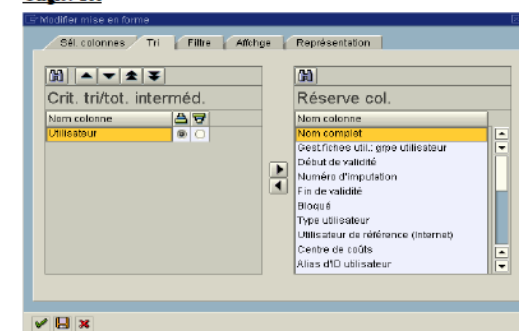


La colonne de gauche indique les champs affichés à l'écran et la colonne de droite les champs disponibles que vous pouvez faire afficher. Les boutons et vous permettent de déplacer les champs d'une colonne à l'autre.

Les boutons et vous permettent de déplacer le champ sélectionnés en haut ou en bas.

Les boutons et vous permettent de déplacer le champ sélectionné en premier ou en dernier de la liste.

Onglet Tri



Faire basculer les champs que vous voulez trier dans la colonne de gauche et cliquez sur pour faire un tri ascendant et sur pour faire un tri descendant.

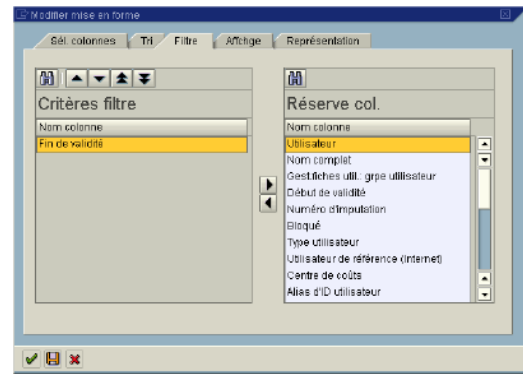
ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION




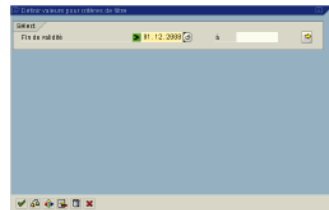
>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

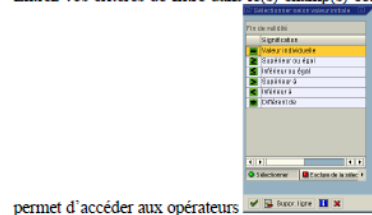
Onglet Filtre



Faire basculer le champ sur lequel vous voulez faire le filtre dans la colonne de gauche et cliquez sur .



Entrez vos critères de filtre dans le(s) champ(s) correspondants. Le bouton  vous



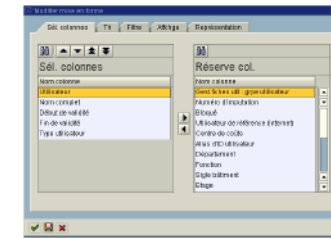
permet d'accéder aux opérateurs




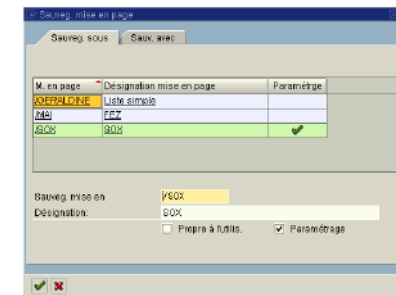
>ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Sauvegarde de la mise en page



Cliquer sur . L'écran suivant apparaît :



Donner un nom et une désignation à votre mise en page.

Si vous cochez la case Propre à l'utilisateur, cette mise en page ne sera accessible que pour vous, si vous cochez la case Paramétrage cette mise en page sera utilisable par tous le monde.

Ecran d'affichage de la liste

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Utilisateur	Nom complet	Début validé Fin val	Type act.
BARAOUPAY	Pauline BARAOUA	31.12.9999	A Diat
CATALDOFAY	François CATALDO	31.12.9999	A Diat
CLEBERREY	Cornelia CLEBERE	14.02.2008	A Diat
COMBAZAY	CHRISTINE COMBAZ	31.12.9999	A Diat
DUBOUCHET	DUBOUCHEYEA	30.09.2009	A Diat
GORMANOY	Olivier GORMAN	31.12.9999	A Diat
GUERBAY	Béatrice GUERS	31.12.9999	A Diat
HARELDAT	David HAREL	02.05.2008	A Diat
HUNBERTOY	Christi HUNBERT	13.07.2008	A Diat
JEANDELAY	Laurent JEANDET	31.12.9999	A Diat
LAVORELAY	Patrick LAVOREL	31.12.9999	A Diat
LENOBLEY	Fabien LENOBLE	31.12.9999	A Diat
LOMBARDAY	Prinz LOMBARD	31.12.9999	A Diat
ORMANCEY	Florent ORMANCÉY	31.12.9999	A Diat
PERSONY	François PERSON	13.07.2008	A Diat
PROBSTAY	Catherine PROST	21.02.2008	A Diat
ROBERTY	Philippe ROBERT	31.12.9999	A Diat
SPORTELLONT	Alexandre SPORTELLO	31.12.9999	A Diat
TARDIVNEAY	Etienne TARDIVON	31.12.9999	A Diat

Le bouton Sélectionner vous permet d'accéder aux mises en page existante.

Le bouton sauvegarder enregistre l'affichage actuel

Vous pouvez trier une colonne en la sélectionnant et en cliquant sur

Vous pouvez filtrer sur une colonne en cliquant sur

Le signe Utilisateur sur une colonne vous indique qu'un tri ascendant est fait sur cette colonne.

Le signe Fin val vous indique qu'un filtre est actif sur cette colonne.



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

4.7. Utilisation des requêtes SQ01

La saisie de la transaction SQ01 dans la zone de commande permet d'accéder à un ensemble de requêtes tel que présenté dans l'écran ci-dessous.

Nom	Titre	InfoSet	Des données logiques	Table/View/Contour	Tête de fin/set
APPRO_EJPE	Etat des appro pour relance fournisseur	ETAT_APPRO_MEN		EKPO ..	Etat des approvisionnement
APPRO_EJPE_F0	Etat des appro pour relance fournisseur	ETAT_APPRO_MEN		EKPO ..	Etat des approvisionnement
ODE	Liste des espros	ODI_ODE		EKPO ..	Etat des approvisionnement
DEL_STOCK	Etat des espros pour stock	CICTEST		EKPO ..	Etat des approvisionnement
DO_COMPT	Extraction des naturs comptables	CO_0001		SKAT	Extraction des naturs co
BES_DOC_FOUR	gestion des documents fournisseurs	INFOSET_DOC_FOU		MKPF ..	Infoset gestion document
LISTE_HA	Liste des commandes d'achat	INFOSET_HA		EKPO ..	Etat des approvisionnement
LISTE_Z5001	Listes des ordres de fabrication	ADV_OF_Z500		MAFG ..	LISTE DES ORDRES DE
LIST_FOURNISSE	Extraction fournisseur	LIST_FOURNISSE		LFPA	INFOSET LIST_FOURNIS
SQ_ARTICLES	Liste des articles avec des dates personnalis	MONT_ARTICLES		MARA	Infoset pour liste d'arte
US_ART_MEM	MEDIA HISTORIQUE DES ACHATS	US_ART_MEM		EKPO ..	MEDIA Historique des ac
US_HA_ECHATS	Prequel date fournisseur / jour projet	INFOSET_M23N		EKPO ..	INFOSET M23N
US_STOCKS	Gestion du stock	ME_RESTION_STOCK		MARA	Infoset gestion du stock

Exécution de la requête

Pour accéder aux écrans de sélection de la requête, il est nécessaire de sélectionner la ligne complète et de cliquer sur l'icône "Exécuter"

BES_DOC_FOUR	gestion des documents fournisseurs	INFOSET_DOC_FOU	MKPF ..	Infoset gestion document
LISTE_HA	Liste des commandes d'achat	INFOSET_HA	EKPO ..	Etat des approvisionnement
LISTE_Z5001	Listes des ordres de fabrication	ADV_OF_Z500	MAFG ..	LISTE DES ORDRES DE

Les requêtes sont classées suivant les différents groupes utilisateurs définis suivant écran ci-après.

Les requêtes auxquelles vous avez accès sont fonction de votre rôle SAP qui définit les accès aux groupes utilisateurs.

ANNEXE 2 – GUIDE UTILISATEUR SAP - NAVIGATION



ClydeUnion Pumps

Navigation dans SAP

Non	Désignation du groupe utilisateur
RGHAT	Listes documents achats
ADV	ADV
APPROS	Approvisionnements
CODIFICATION	Groupe Codification
CONFIR	confirmation
CONTRLE	Liste CONTROLE
DIVERS	Autres
FI	Finance
FORMATION-Q	Formation Query
INFO	Service informatique
MAINTENANCE	Maintenance
METHODS	Groupe Méthodes
NONUTILISE	Requête non utilisée
PM	Maintenance
QUALITE	Groupe qualité
SD	Groupe vente facturation
SDPROD	Groupe logistique PDR
VALORISATION	Valorisation
YANN	projet/commande client

☑ Sélectionner Créé et modifié par

4.8. Déconnexion

Avant de fermer un mode, sauvegardez les données que vous souhaitez conserver. Lorsque vous fermez un mode, le système NE vous rappelle PAS de sauvegarder vos données.

Si un seul mode est ouvert et que vous le fermez, vous vous déconnectez du système. Toutefois, avant de vous déconnecter, le système vous invite à sauvegarder vos données.

Vous pouvez vous déconnecter du système SAP à partir de n'importe quel écran.

a) A partir de la barre de menus, sélectionnez Système → Fin de session.

b) Cliquez sur le bouton situé dans le coin supérieur droit de l'écran (si un seul mode est ouvert).

La boîte de dialogue Fin de session apparaît, vous signalant que toutes les données non sauvegardées sont perdues lors de la déconnexion.

Si vous n'êtes pas certain d'avoir sauvegardé toutes vos données et qu'après tout vous ne souhaitez pas vous déconnecter, sélectionnez Non. Vous revenez alors à l'écran dans lequel vous travailliez.

Si vous êtes certain d'avoir sauvegardé toutes les données nécessaires, sélectionnez Oui. Tous vos modes SAP se ferment. Vous vous êtes déconnecté.

ANNEXE 3 – GAMME PROCESSUS DE VENTE -

SPX	Règle De Gestion (RDG) Gammes pour commandes PDR Nuc	» Chrysler Union Pumps
------------	--	------------------------



SDPP-RDG002-V1.1-Gammes pour commandes PDR Nuc.doc

	Edition	Descriptif	Dates	Responsable
Historique	01	Creation	24/05/2002	Jean Konieczek
	1.1	Mise au format SPX	28/03/2012	Laurent Marcoz

Objet	<p>Définition de la règle de traitement du processus de vente de PDR (secteurs Ventes – Données de base - Planification)</p> <p>Le déroulement sera le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le commercial crée la commande dont il bloque le processus en utilisant le libellé « blocage de commande » du champ « motif de refus ». Les postes sont bloqués et en conséquence aucun besoin n'est pris en compte par le calcul des besoins • Le service methode Nuc <ul style="list-style-type: none"> ○ s'informe des commandes en attente de nomenclature en déroulant une requête listant les postes de commande de PDR bloqués ○ définit une gamme pour le poste de commande ○ Demande au commercial de débloquer la commande <p>Le besoin est alors automatiquement pris en compte par le calcul des besoins qui va alors générer les recommandations d'approvisionnement correspondantes</p>
--------------	---

	Qui	Dates	Signatures
Validations	Key users : Jean Konieczek	24/05/2002	Jean Konieczek
	Chef de projet DBGP:		
	Autre :		
	Autre :		

ANNEXE 4 – CHECK LIST ENREGISTREMENT DES COMMANDES

Enregistrement commande				
Nom du Champ SAP	Ecran	Onglet	Valeur	Remarques
Type de commande	Accueil		liste déroulante	A faire après sélection secteur activité
Organisation Commerciale	Accueil		FRAY	
Canal Distribution	Accueil		01	
Secteur d'activité	Accueil		liste déroulante	
Agence Commerciale	Accueil		liste déroulante	Service qui traite le document
Groupe de Vendeurs	Accueil		liste déroulante	Personne qui traite le document
Donneur d'ordre	Synthese		code client	
Receptionnaire	Synthese		Client livré	
N° de cde	Synthese		Reference cde client	Si trop long , utiliser onglet "Textes" en en-tête *
Date cde achat	Synthese		Date commande client	
Payeur	En-tête	Partenaires		Pays de facturation
Date liv.souh.	Synthese	Vente	Date	C'est la date qui est reprise dans les lignes de poste
Blocage liv	*	*	liste déroulante	
Blocage facture	*	*	liste déroulante	
Devis	*	*	monnaie du contrat	Taux de change suivant règle de gestion
Cond.paiement	*	*	liste déroulante	
Incoterms	*	*	code + lieu	
Devis	*	*		
Date document	Synthese ou en-tête	Vente	Date	A mettre à jour si modification de la commande
Cond.d'expédition	Synthese ou en-tête	Vente ou Expédition	liste déroulante	
Mode de paiement	Synthese ou en-tête	Vente ou Comptabilité	liste déroulante	
Securisation	Synthese ou En-tête	Onglet vente ou Données suppl. A	oui / non	
Couverture Change	*	*	oui / non	
Restrictions	*	*	oui / non	
Pénalités	*	*	oui / non	
Pays dest.	*	*	Pays	Pays où le materiel va être installé ou utilisé
Type d'affaire	*	*	100 ou 200	100 si pas de commission / 200 si commission
Type expédition	En-tête	Expédition	liste déroulante	
Cl.taxe divergente	En-tête	Facture	liste déroulante	
Materiel objet de la commande client				
Poste	Synthese	Vente ou Synthese des postes	auto	Numerotation à partir de 100 avec incrément 100
Article	*	*	code article	
Quantité	*	*	Valeur	
Numero d'article client	*	*	Désignation client	
Désignation	*	*	auto	Ce texte est remonté par l'article
Type de pompe	*	*	liste déroulante	
1ère Date	*	*	Date de livraison client	A modifier si différent de Date liv.souh.
Montant	*	*	Valeur	
Hierarchie produit	*	*	liste déroulante	Cette valeur est remontée par l'article mais doit être modifié si ne correspond pas à l'activité
Poste Texte	*	*	Valeur	Entrer une valeur différent de poste materiel. Par ex 90 pour texte correspondant au poste 100
Type expédition	En-tête	Expédition	liste déroulante	
Cl.taxe divergente	En-tête	Facture	liste déroulante	
Conditions de prix spécifiques au poste				
Remise, FOB, Documents,...	Synthese	Conditions	liste déroulante	Cliquer sur l'icône  en bas du tableau et utiliser le matchcode pour accéder à la liste déroulante dans la 1ère colonne. Valeur en % pour libelle% et valeur en montant pour libelleMt
Conditions de prix spécifiques globales				
Remise, FOB, Documents,...	En-tête	Conditions	liste déroulante	Cliquer sur l'icône  en bas du tableau et
Groupe Clients	Synthese		liste déroulante	Mentionner le segment de marché
Utilisation	*	*	*	Dans le cas des offres aujourd'hui
Zone de Distribution	*	*	*	agence qui a obtenu la commande
Informations diverses devant figurer dans le document client				
Correspondant	En-tête	Textes		Nom, téléph et fax du correspondant chez le client
Référence client (complément)	*	*		texte à saisir sur coût de transport, assurance, etc
Base de prix	*	*		
Port de destination	*	*		
Emballage	*	*		
Mode de paiement	*	*		
Paiement	*	*		
Tarif douanier	*	*		
Consignes d'expédition	*	Textes		
Note en-tête	*	*		
Pénalités	*	*		
Garanties	*	*		
Délai de livraison	*	*		
Note fin de document	*	*		
Instructions de marquage	*	*		
Informations qualité	*	*		
Colisage	*	*		
Informations diverses qui ne figurent pas dans le document client				
Interne - Inspection	En-tête	Textes		
Interne - Remarques	*	*		
Interne - Securisation	*	*		
Interne - Couverture de change	*	*		
Interne - Restrictions	*	*		
Procs condit. / Specs décap	*	*		
HPP Nr d'offre	*	*	Numero d'offre	
HPP Salesperson #1	*	*	Numero d'identification	Information donnée par le vendeur
Salesperson Name	*	*	Texte	" "
HPP Salesperson #1 credit	*	*	Valeur décimale	" " (0,4 pour 40%)
HPP Salesperson #2	*	*	Numero d'identification	" "
HPP Salesperson #2 credit	*	*	Valeur décimale	" " (0,4 pour 40%)
HPP Salesperson #3	*	*	Numero d'identification	" "
HPP Salesperson #3 credit	*	*	Valeur décimale	" " (0,2 pour 20%)
External Sales Agent #1	*	*		
External Sales Agent Credit #1	*	*		
External Sales Agent #1 commis	*	*		
External Sales Agent #2	*	*		
External Sales Agent Credit #2	*	*		
External Sales Agent #2 commis	*	*		



Contrôle de Gestion

Customer
 • CU Annecy SAP Project
Title
 • Contrôle de gestion

Number of pages 84

Written by (name date visa)
 • Olivier Pahud

Checked by (name date visa)
 •

Approved by (name date visa)
 •

Diffusion
 •

Reference and version
 • FIGUT005-V1.0
Chronology
 •
 •
Validity date (immediately by default)

Location of document
 •
File
 • FIGUT005-V1.0-CO


Address
EDS
Internet
<http://www.eds.com>

EDS CONFIDENTIAL :
 EDS profits for all its work from the protection given by the laws on the patent rights and intellectual, in particular the 11 the Mars Law 1957 on the royalties. Company can thus use work of EDS only at the only ends for which they are intended and prohibits any duplication or publication of this document as well in-house as outside, without written prior agreement of EDS.
 In addition, EDS reserves the right to result in to the present document modifications or improvements which could prove to be useful.
 So and according to the time which will be run out between the communication of this document and the signature of a Contract with Company, it is possible that differences appear.

Summary

1. Les données de base	3
1.1. Les natures comptables	3
1.2. Les centres de coût	7
1.3. Groupes de centres	9
1.4. Les types d'activité	10
1.5. Les ratios statistiques	12
1.6. Les ordres internes.	13
2. Pré-budgétisation	17
2.1. Créer coûts de prise en charge activité	17
2.2. Budgétisation des prestations d'activité.	19
2.3. Budget CO-PA	21
3. Ecritures réelles.....	25
3.1. Transfert manuel de coût	25
3.2. Imputation directe d'activité	28
4. Opérations de clôture	30
4.1. Clôture d'un OF	30
4.2. Clôture d'une commande	37
4.3. Clôture d'un projet	41
4.4. Clôture d'un ordre interne	50
4.5. Répartition globale des centres de coût	54
4.6. Répartition CO-PA	60
5. Calcul du coût de revient (CCR).....	66
5.1. CCR par article	66
5.2. Simulation d'un CCR et CCR type	70
5.3. Le CCR par cycle	73
6. Chronology	84

ANNEXE 6 – CHECK LIST PASSAGE DE JALON -

	Check list passage du jalon	Jalon J9 Fin d'usinage	Date Emission : 23/07/2013
PROJET	Numéro de commande	Client	Numéro de projet

Services fournisseurs	USINAGE	<p>Le passage du jalon implique la fin d'usinage de toutes les pièces relatives au projet (hors PDR dans le cas où ceux-ci sont rattachés au projet pompe). Ceci inclut la réalisation des tests hydrostatiques mais pas le montage des différents sous-ensembles.</p> <p>Sont exclues les pièces en attente de retouche suite à essais de mise au point (essais prototypes).</p> <p>Commentaires:</p>
		Date : Nom : Signature :


Coordinateur Industriel	
--------------------------------	--

Services clients	Date : Service: COORD. INDUST. Nom : Signature	VALIDATION OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> Commentaires:	Date : Service: Nom : Signature	VALIDATION OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> Commentaires:
-------------------------	--	---	--	---

Equipe projets	VALIDATION			
	Date de passage de jalon	Validation du Coordinateur Industriel	EN CAS DE LITIGE	Validation du Chef de Projet
	Prévisionnelle (released) :	Date :	1. APPROUVE <input type="checkbox"/>	Date :
	Réelle (ordonnée) :	Nom :	2. APPROUVE AVEC PLAN D'ACTION (Plan d'action suivi par équipe projet)	Nom :
	Signature :	3. NON APPROUVE <input type="checkbox"/> (Plan d'action suivi par responsable service+ équipe projet)	Signature :	

Plan d'action pour approbation finale		
Sujet	Responsable	Délai

ANNEXE 6 – CHECK LIST PASSAGE DE JALON -

 <small>> ClydeUnion Pumps</small>	Check list passage du jalon		Jalon J16		Date Emission :
			<i>Validation des essais de performance</i>		23/07/2013
PROJET	Numéro de commande		Client		Numéro de projet

Services fournisseurs	PLATEFORME D'ESSAIS Dans le cas d'un essai recetté par le client, le passage du jalon a lieu lorsque le PV d'essais de performance est signé par le client. Dans le cas d'un essai non recetté par le client, le passage du jalon a lieu lorsque le PV d'essais de performance est signé par le responsable des essais de performance. Dans le cas d'une réception des essais sous réserve de travaux (retouche API,...), le jalon sera passé à la date de l'essai. Commentaires:				
					Date :
				Nom :	
				Signature :	

Coordinateur industriel	AUTRES				

Services clients	Date :		VALIDATION		Date :	
	Service: PROJETS		OUI <input type="checkbox"/>	NON <input type="checkbox"/>	Service:	
	Nom :		Commentaires:		Nom :	
					Signature	
					Commentaires:	

Equipe projets	VALIDATION				
	Date de passage de jalon		Validation du Coordinateur Industriel	EN CAS DE LITIGE	Validation du Chef de Projet
	Prévisionnelle (released) :		Date :	1. APPROUVE <input type="checkbox"/>	Date :
			Nom :	2. APPROUVE AVEC PLAN D'ACTION (Plan d'action suivi par équipe projet) <input type="checkbox"/>	Nom :
Réelle (ordonnée) :		Signature :	3. NON APPROUVE (Plan d'action suivi par responsable service+ équipe projet) <input type="checkbox"/>	Signature :	

Plan d'action pour approbation finale		
Sujet	Responsable	Délai

2011		Stat	IFRS	Variance	
B400000	Revenue	54 334	75 519		21 185
	POC		48 922		48 922
	Achèvement		26 597		26 597
A541300	Penalties		- 322		
B535000	Margin	17 198	32%	21 337	28%
	POC		8 635	18%	8 635
	Achèvement		13 024	49%	13 024
B543000	Operations (Under)/Over Recovery	- 5 583	- 5 583		-
B544000	Engineering (Under)/Over Recovery	- 3 816	- 3 816		-
A541100	Scrap and Rework	- 43	- 43		-
A541200	Warranty Costs	- 884	- 817		67
A541300	Penalties	- 980			659
B541000	Cost of Quality	- 1 907	- 861		1 047
A752400	Bonding Fees - Club Banks	- 737	539		1 275
A752410	Bonding Fees - Other Banks	- 49			49
B752450	Bonding Fees	- 786	539		1 325
A542080	Contract Loss Provisions	- 246	- 350		103
A542090	Product Development	- 884	- 884		-
A542110	Stock Count Adjustment	- 21	- 21		0
B542000	Other Miscellaneous Cost of Sales	- 1 152	- 1 255		103
					-
B550000	Gross Profit/(Loss)	3 954	7%	10 362	14%
					-
B600000	SG&A	- 7 067	-13%	7 067	-9%
					0
					-
B720000	Operating Profit/(Loss)	- 3 113	-6%	3 295	4%
B710250	Exchange Gains / (Losses)	- 18	- 18		-
B730000	Exceptional Items	- 52	- 52		-
					-
B740000	Net Operating Profit (EBIT)	- 3 183	-6%	3 225	4%
					-
A751200	Interest Income - Group Companies	201	201		-
A751900	Other Finance Income	56	56		-
B751000	Finance Income	258	258		-
B752000	Finance Expenses	- 1 530	- 1 530		-
B750000	Finance Income (Expense)	- 1 273	- 1 273		-
B800000	Profit / (Loss) Before Taxation	- 4 455	-8%	1 953	3%
A801100	Current Taxation	544	544		6 408
A801200	Deferred Taxation	-	670		
B801000	Taxation	544	- 126		670
B960000	Retained Profit / (Loss)	- 3 911	1 827		5 738
B960000	Retained Profit / (Loss) - Statutory	- 3 911	-7%	1 827	2%
					5 738
B740000		- 3 183	3 225		
B543104		- 1 217	1 217		
A543105		- 16	16		
B544104		- 28	28		
A544105		- 21	21		
B752450		- 786	786		
B620140		- 54	54		
A620150		- 9	9		
B710250		- 18	18		
	EBITDA	- 1 034	-2%	5 374	7%



AUTORISATION DE DIFFUSION ELECTRONIQUE D'UN TRAVAIL UNIVERSITAIRE

Une école à
l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e).. Piacentile Lyonnell

Courriel pérenne :

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Pontcharra

le. 17/08/2013

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr

