

*Multi activités et secteurs
distincts : la mise en place
d'une comptabilité analytique*

LILLE 10 octobre 2007

Club des DAF

Gérard JOLLY/ Patrick RIGAUDIERE

CPS France

Sommaire de la présentation

1. Les SEM multi-activités,
2. Une comptabilité analytique: C'est quoi ?
3. Pourquoi mettre en place une comptabilité analytique,
4. Une méthodologie appliquée aux activités des SEM,
5. Les pièges à éviter,
6. Une présentation pratique,
7. En conclusion.

Les SEM multi-activités

- Tendence forte actuelle constatée dans le domaine des SEM due aux besoins des collectivités en termes d'outils de développement, de poids des coûts de structure, de complexité et d'interconnexion des opérations gérées,

Une comptabilité analytique: C'est quoi ?

- Instrument dynamique à usage interne pour la gestion de sous-ensembles identifiés dans l'activité de l'entreprise et pour le contrôle a posteriori des responsables chargés de cette gestion.
- La comptabilité analytique a quatre grands usages distincts : **justifier** des prix de vente, donner des éléments permettant de **décider**, fournir des paramètres de **contrôle**, **évaluer** des biens et des services.
- En conclusion une façon différente de voir la comptabilité générale,

Une comptabilité analytique: C'est quoi ?

■ Application aux SEM

- La mise en place d'indicateurs essentiellement fondés sur les temps passés du fait de l'activité de la SEM,
- Les travaux vont consister à déterminer les résultats par secteur d'activité en ventilant et affectant les produits et les charges soit directement, soit avec l'aide de clés de répartition,
 - Des affectations directes (exemple)
 - Les produits des prestations de services
 - Salaires des opérationnels
 - Les honoraires....
 - Des affectations réalisées a l'aide de clés (exemple)
 - Salaires des dirigeants et administratifs
 - Affectation des locaux....

Pourquoi mettre en place une comptabilité analytique

- Besoins de contrôle de gestion et budgétaire
- Besoins de pouvoir justifier ses rémunérations auprès des Collectivités territoriales dans le cadre des procédures d'Appels d'offres et des conventions signées
- Obligation comptable pour la valorisation des actifs (avis CRC 2004-06)
 - Dans le cadre des opérations propres,
 - Dans le cadre de réalisation de PLA,
- Besoins fiscaux s'il existe des secteurs fiscaux différents tant en matière d'impôts sur les sociétés que de TVA (exemple: ventilation fiscale loi de finances 2005)

Une méthodologie appliquée aux activités des SEM

- Au préalable bien définir les objectifs de l'analyse et mettre en place les indicateurs pertinents par rapports à ces objectifs,
 - Choisir entre coûts complets et coûts directs,
 - Gestion par opération ou par activité,
 - Prendre en compte un résultat par site
- Choisir un système informatique pertinent et adapté à la SEM,
- Une comptabilité analytique ne doit pas donner des résultats différents de la comptabilité générale

Les pièges à éviter,

- Eviter les usines à gaz,
- Choisir des solutions simples à des problématiques simples,
 - Si votre besoin est annuel éviter la mise en place d'un suivi permanent,
- Mettre en place un système adapté à la société et ne pas chercher à implanter à tout prix soit le produit inclus dans le logiciel de gestion soit « le logiciel miracle »,
- Eviter les systèmes ou les opérationnels sont mis à contribution (saisie des temps passés) sans remonter l'information,
- Avoir un discours de DG dans l'entreprise sur les objectifs et les intérêts d'un tel système.

Une présentation pratique

- Après avoir déterminé le cadre général des besoins :
 - Établir les sections opérationnelles (selon les activités et les besoins de la SEM et les contraintes fiscales)
 - Gestion locative hors IS
 - Gestion locative imposable à l'IS
 - Accession sociale
 - Aménagement
 - Mandats
 - Opérations propres
 -

Une présentation pratique

- Après avoir déterminé le cadre général des besoins (suite):
 - Établir les sections fonctionnelles
 - Direction générale
 - Direction du contrôle de gestion
 - Direction administrative et financière
 - Ressources humaines
 - Services communs
 - ...

Une présentation pratique

- Le point de départ:
 - Toute la difficulté repose sur l'affectation des charges communes à plusieurs secteurs (personnel, impôts et taxes, amortissements...).
 - Quelles charges de personnel doit-on ventiler ?
 - Le coût réel du salarié (salaires, avantages en nature, charges patronales, primes...)
 - Comment déterminer une clé de répartition,
 - Ne pas compliquer, faire simple pour une première approche et choisir la clé la plus proche d'une certaine réalité
 - ETP, CO, CA, effectifs, surface des locaux...

Une présentation pratique

- Tout doit disparaître...ou presque,
 - *In fine* toutes les sections fonctionnelles doivent être ventilées dans les sections opérationnelles,
 - Isoler les éléments non affectables (par exemple les jetons de présence).

Une présentation pratique

	nbre	NON FISCAL			FISCAL				Pôle fonctionnel					Structure
		GL + Com	Accession sociale	Construction de logements	Aménagement Rémunération	Mandats	GL	En Propre	DG	DAF	DJC	RH	Communs	
Total Investissement 2005 (en K€)		0	x	x	x	x	0	x						
Equivalent Temps Plein (hors personnel récupérable)	49,3	20,15	0,97	5,71	1,61	0,63	0,78	1,49	1,00	6,00	0,30	0,70	4,11	
Equivalent Temps Plein en %		41%	2%	12%	3%	1%	2%	3%	2%	12%	1%	1%	8%	
Charges de personnel		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ventilation des coûts de structure directement affectable		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total Coût avant ventilation du pôle fonctionnel		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ventilation du pôle fonctionnel			x		x	x	x	x			x			
Total Coût (I)			x		x	x	x	x						x
Charges			x		x	x	x	x						
Produits			x		x	x	x	x						
Total Charges & Produits (II)			x		x	x	x	x						
Résultat analytique (II) - (I)			x		x	x	x	x					x	x
Résultat analytique imposable					x	x	x	x						

En conclusion

- Outil indispensable à la gestion de la SEM multi activités et autres....
- Outil d'analyse de la performance et instrument de preuve en matière fiscale,
- Ne doit pas procurer plus de contraintes que d'avantages,
- Chantier conduit comme un projet par la SEM avec un cahier des charges, un chef de projet et des objectifs affichés.