

Objet du document

Glossaire

I. Rappel de la méthode de calcul des coûts complets préconisée

II. Méthodologie de proposition des clés de répartition

III. Détail des travaux

IV. Clé de répartition retenues

V. Préconisations

VI. Annexe

OBJET DU DOCUMENT

Ce document présente la méthodologie et le détail des travaux permettant d'obtenir les clés de répartition des charges indirectes au sein du GIE Atout France. La démarche adoptée est celle du calcul du coût complet préconisée lors de la présentation du 27/03/2017.

Les besoins d'analyse d'Atout France et de reporting à la tutelle en terme de coût complet, portent sur les axes : Type de mission (axe 2), Actions (axe 5) et Entités (axe 6). L'axe Type de mission peut être obtenu en regroupant des actions de l'axe 5. Les clés de répartition seront donc identifiées en priorité pour les Actions (axe 5) et Entités (axe 6).

Les clés de répartition ont été proposées en tenant compte de la disponibilité des indicateurs par axe d'analyse, puis choisis lors de la réunion du 08/06/2017 avec la tutelle.

GLOSSAIRE

Terme	Définition
Axe 2	L'axe Type de mission
Axe 5	L'axe Actions
Axe 6	L'axe Entités
Charges et produits directs	Les charges et produits directs sont directement liés aux sections principales. L'affectation est faite par l'outil Sage
Charges et produits indirects	Les charges et produits indirects sont liés aux sections secondaires. Dans le cadre du coût complet, les charges et produits indirects seront répartis sur les sections auxiliaires via des clés de répartition.
DCP	Direction communication et partenariat
DF	Direction financière
DFMTCR	Direction animation des professionnels
DID	Direction de l'ingénierie et du développement des territoires
DM	Direction marketing
ETP	Equivalent temps plein
HRM	HRM est l'outil de gestion des ressources humaines
Inducteur de coût	L'inducteur de coût est un indicateur de formation ou de consommation de coût des sections auxiliaires . Il permet de calculer les clés de répartition. Par exemple, le délai de traitement des dossiers juridiques est un indicateur de consommation du temps passé par le service juridique.
M ²	Surface au mètre carré
OD de paie	L'OD de paie est une opération permettant le transfert automatique des données de paie de l'outil de paie HRM à l'outil comptable Sage X3
Personnel hors-plafond	Personnel mis à disposition, personnel en CDD sur opérations et personnel sur conventions (partenariat + antennes)
Personnel sous-plafond	Salariés d'Atout France
Regroupement de comptes comptables	Les comptes comptables à répartir selon la même clé de répartition sont regroupés.
SAGE X3	SAGE X3 est l'outil de gestion d'Atout France
SDP	Sous-direction projets
Sections auxiliaires (ou centres auxiliaires)	Le rôle des sections auxiliaires est de fournir soutien et assistance afin d'assurer le bon fonctionnement des sections de production (sections principales) et dont les coûts doivent être répartis entre les sections utilisatrices de ses services. La direction financière par exemple.
Sections principales (ou centres principaux)	Les sections principales représentent le cœur de métier d'Atout France et font l'objet du calcul du coût complet.

I. Rappel de la méthode de calcul des coûts complets préconisée

I. RAPPEL DE LA MÉTHODE DE CALCUL DES COÛTS COMPLETS PRÉCONISÉE

1 Identification des axes objet de calcul du coût complet.

2 Affectation des charges directes aux entités.

3 Analyse approfondie de la structure des coûts indirects : les personnes travaillant aux bureaux et payées par le siège doivent être affectées aux bureaux.

Analyse des comptes comptables représentant de grandes masses et proposition d'une décomposition (dotation aux amortissements par exemple).

4. Regroupement des comptes comptables selon un seuil de signification.

5. Imputation du solde des charges indirectes selon des clés de répartition.

1

Exemple AXE 6 - ENTITES					
Direction de l'ingénierie	Direction Marketing	Classement	New York	Pékin	...

Total des charges

Charges directes

6041	→	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €
6042	→	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €
6043	→	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €
....	→	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €

Charges Indirectes

Charges des sections auxiliaires à répartir

Dir FI SG GIE

Charges indirectes à affecter

64	→	Exemple : Salaire des personnes travaillant pour les bureaux mais payés par le siège sont réaffectés aux bureaux	xxx€
...			

Charges indirectes à imputer

Clés d'imputation

Charges de personnel

64	XXX	→	%	%	%	%	%	%
...	XXX	→	%	%	%	%	%	%

Charges liées aux locaux

61	XXX	→	%	%	%	%	%	%
...	XXX	→	%	%	%	%	%	%

Autres charges

...		→	Affectation directe
		↪	Imputation indirecte

II. Méthodologie de proposition des clés de répartition

II. MÉTHODOLOGIE DE PROPOSITION DES CLÉS DE RÉPARTITION

Etapas
Principales

Travaux préliminaires

Proposition des clés de répartition

Choix des clés de répartition

Identification des besoins d'analyse :
axes de coût complet

Analyse des axes

Analyse des comptes comptables

Analyse des clés préalablement
identifiées

Proposition de clés supplémentaires

Détermination des clés de répartition

Analyse et ajustement des clés de
répartition

Choix des clés de répartition

Charge de travail

 Faible

 Moyenne

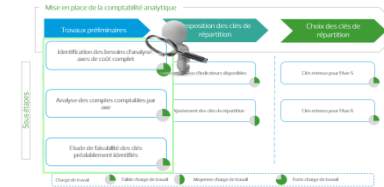
 Forte

Sous-étapes

III. Détail des travaux

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES



Objectifs	Travaux	Sollicitations
<ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins d'analyse en terme de coût complet. 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des besoins d'Atout France en termes de coût complet. Analyse de la demande de reporting de la Tutelle. 	<p>RSM</p> <p>2,5 J/H</p> <p>Atout France</p> <p>1,5 J/H</p>

Résultats

- Les besoins d'analyse d'Atout France en termes de coût complet portent en priorité sur les bureaux.
- Les besoins de reporting à la tutelle en termes de coût complet portent sur les axes 2 (type de mission), 5 (actions) et 6 (bureaux et directions).

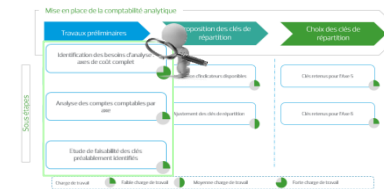
NB : Les axes ne sont pas imbriqués : il n'est donc pas possible d'avoir un coût complet combinant deux axes nativement dans l'outil. Exemple : coût d'un salon pour le bureau de l'Inde).



Zoom sur les besoins d'analyse de la tutelle

#	ETATS	Hors périmètre	Périmètre de Comptabilité Analytique		
		Regroupement comptable	Axe 2 (type de mission)	Axe 5 (actions)	axe 6 (entités)
1	Identification des missions de service public des activités concurrentielles		x		
2	Synthèse générale (missions et fonctionnement)	x			
3	Sous-section spécifique, fléchage « Subvention pour charge de service public »	x		x	x
4	Fonctionnement du réseau (par bureaux)	x			
5	Fonctionnement du siège	x			
6	Dotation « sécurité »	x			
7	Immatriculation et Classement			x	x
8	Veille, production statistique, intelligence économique			x	
9	Promotion			x	
10	Sous-section spécifique, salons			x	
11	Sous-section spécifique, campagne			x	
12	Numérique			x	
13	Sous-section spécifique, France.fr			x	
14	Sous-section spécifique, e-réputation, réseaux sociaux			x	
15	Ingénierie I Structuration				x
16	Sous-section spécifique, Contrat de destination et Spött			x	
17	Sous-section spécifique, Clusters			x	
18	Sous-section spécifique, Classement			x	x

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES

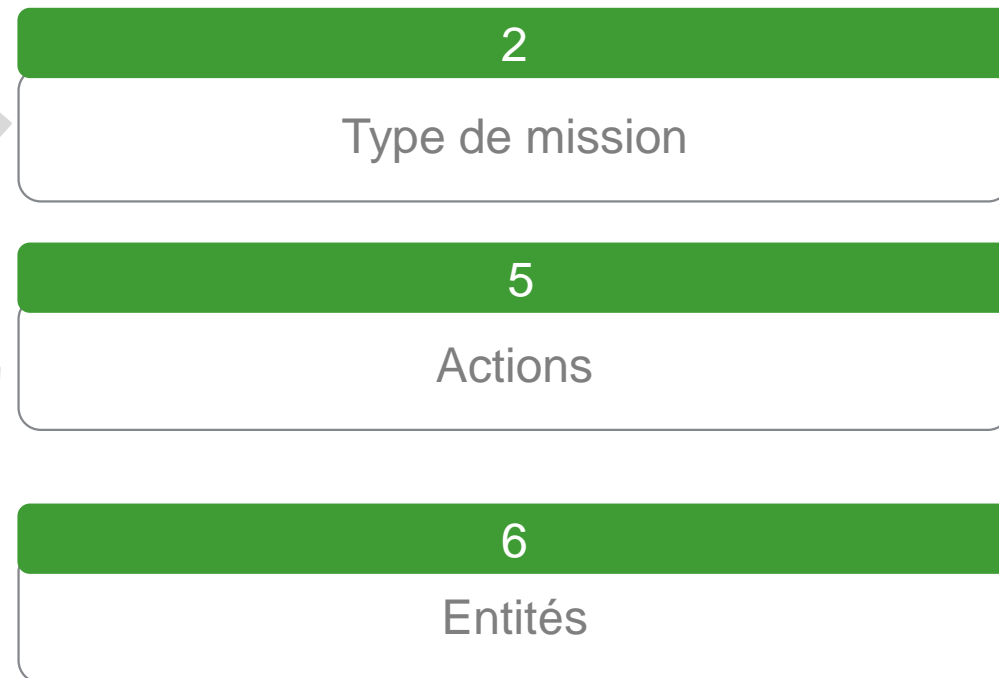


Objectifs	Travaux	Sollicitations
<ul style="list-style-type: none">Identification des axes sur lesquels les clés de répartition seront mises en place.	<ul style="list-style-type: none">Analyse des possibilités de déversement entre les axes.	<p>RSM  2,5 J/H</p> <p>Atout France  1,5 J/H</p>

Résultats
<ul style="list-style-type: none">L'axe 2 (Type de mission) peut être obtenu en regroupant des actions de l'axe 5.→ Les clés de répartition seront donc mises en place en priorité pour l'axe 5 (Actions) et l'axe 6 (Entités).

Focalisation sur les axes suivants :

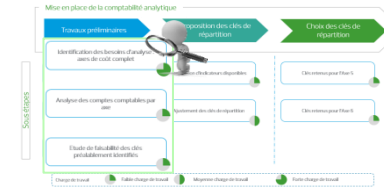
Regroupement d'axes



Le détail des regroupements est en annexe

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

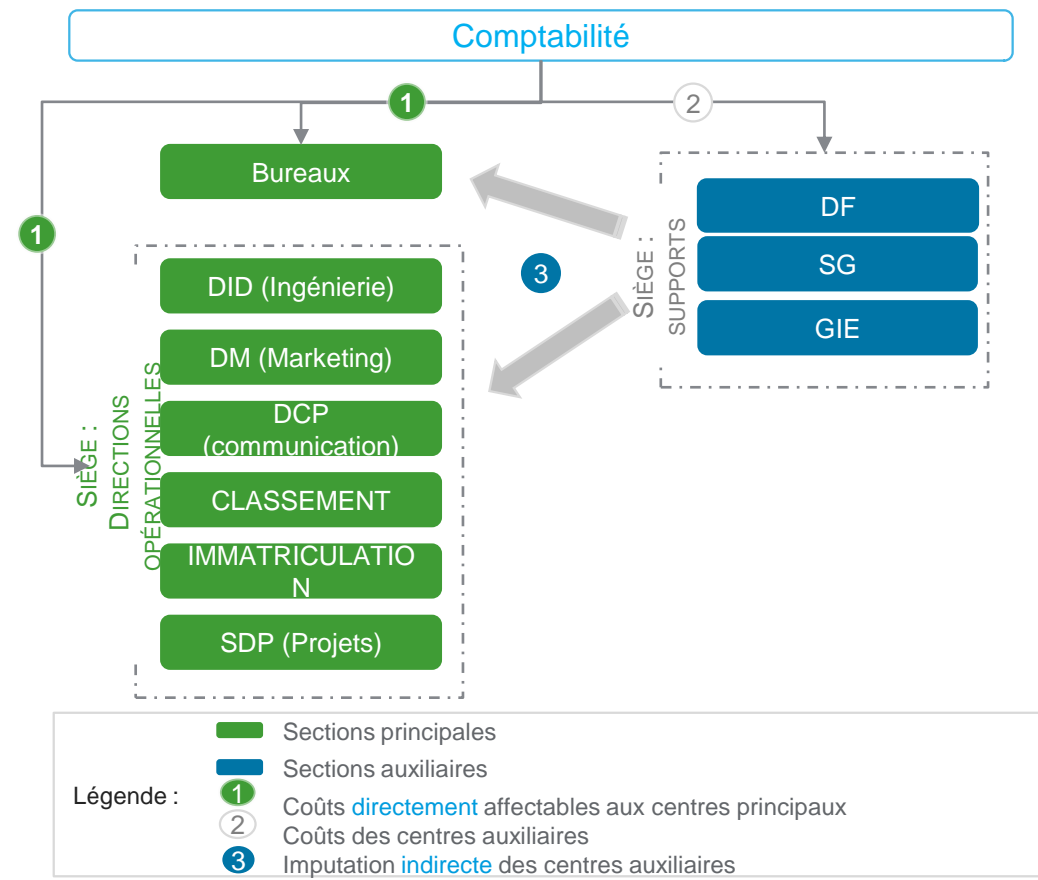
1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES



Objectifs	Travaux	Sollicitations
<ul style="list-style-type: none"> Identification des sections (centres d'analyse) objet de calcul du coût complet. 	<ul style="list-style-type: none"> Distinction entre : <ul style="list-style-type: none"> les centres principaux les centres auxiliaires 	<p>RSM</p> <p>2 J/H</p> <hr/> <p>Atout France</p> <p>3 J/H</p>

Résultats
<ul style="list-style-type: none"> Sections principales : le cœur de métier ou objet du calcul du coût complet. Sections auxiliaires : en support des centres principaux et seront réparties sur les sections principales. <p>➔ 1 Plusieurs comptes et écritures comptables sont directement affectables aux centres principaux (CF slide 14).</p> <p>➔ 3 Les charges et produits des fonctions supports seront répartis sur les centres principaux via des clés de répartition.</p>

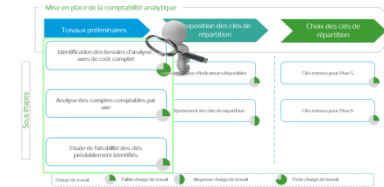
Les charges et produits des sections auxiliaires seront répartis sur les sections principales



Le détail des centres principaux et des centres auxiliaires est dans le slide suivant ➔

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES

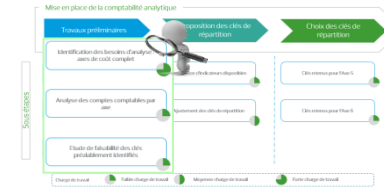




Détail des centres principaux et centres auxiliaires pour les axes 5 (actions) et 6 (entités).

	CENTRES PRINCIPAUX					CENTRES AUXILIAIRES		
AXE 5 ACTIONS	Presse/Media	Etude/Veille	Salon	Autres actions hors presse		Autres actions sans lien reseau		
	Corporate	Campagnes hors France.fr	France.fr-Réseaux sociaux	France.fr site : Campagnes uniquement				
	Dispositif tourisme social TSI	Classement CLA	Frais de représentation FRE	Prestation de conseil individualisé - Ingénierie CID				
	Dispositifs d'observation et de veille OBS	Immatriculation IMM	Publications techniques PTE	Journées Ingénierie et sensibilisation FOR				
							Personnel sous Plafond	Personnel hors Plafond
AXE 6 ENTITES	Animation des professionnels		Immatriculation		Classement			
	Direction Communication	Direction Ingénierie	Sous-direction Projets		Direction Marketing			
	Amsterdam	Barcelone	Bombay	Bruxelles	Copenhague			
	Dubai	Francfort	Johannesburg	Londres	Madrid			
	Mexico	Milan	Montréal	Moscou	New York			
	Pékin	Sao Paulo	Séoul	Singapour et Indonésie	Sydney			
	Tel Aviv	Tokyo	Varsovie	Vienne	Zurich			
							Secrétariat Général	
							Direction financière	GIE Subvention & cotisation

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES



Objectifs	Travaux	Sollicitations
<ul style="list-style-type: none"> Identification des regroupements des comptes comptables sur lesquels les clés de répartition seront appliquées. 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des comptes comptables directement affectés à l'axe 6. Identification des regroupements des comptes comptables indirects par nature et par clé de répartition. 	<p>RSM  2 J/H</p> <p>Atout France  3 J/H</p>

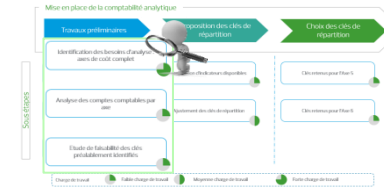
Résultats
<ul style="list-style-type: none"> Plusieurs comptes comptables sont directement affectés à l'axe 5 (Actions) et 6 (Entités). Les clés de répartition ne seront donc pas affectées à ces comptes. Regroupement des comptes indirects de l'axe 6 (Entités), selon les clés de répartition possibles en : <ul style="list-style-type: none"> Comptes de personnel Comptes à répartir à l'ETP Comptes à répartir au M² Autres comptes de charges et produits

Principaux comptes de charges et produits directement ou indirectement affectables aux sections de l'axe 6 (Entités) :

Nature d'affectation	Proposition de Regroupement	Comptes	Libellé
Directe		60	Achat campagnes, Achat salons, Achat Etudes Achat internet ...
		70	campagnes, Salons, Editions, Vente convention...
		74	Subvention Etude Subvention ingénierie ...
		708	Refacturations diverses
Indirecte	Charges et produits de personnel	64 63 6214 6211	Charges de personnel Taxes sur les salaires Personnel détaché Personnel intérimaire
	Amortissement	68	Dotation aux amortissements des immos
	ETP	60 61 62	Fournitures administratives Sous-traitance internet, Prestation Informatique Location mobilière... Téléphone, internet...
	M ²	61	Location immobilière Charges locatives Assurance locaux Achat energie...
	Autres charges et produits		Perte de change Dons Services bancaires Frais de réception Gain de change...

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

1. TRAVAUX PRÉLIMINAIRES



Objectifs	Travaux	Sollicitations
<ul style="list-style-type: none"> Identification des regroupements des comptes comptables sur lesquels les clés de répartition seront appliquées. 	<ul style="list-style-type: none"> Identification des comptes comptables directement affectés à l'axe 5. Identification des regroupements des comptes comptables indirects par nature et par clé de répartition. 	<p>RSM</p> <p>2 J/H</p> <p>Atout France</p> <p>3 J/H</p>

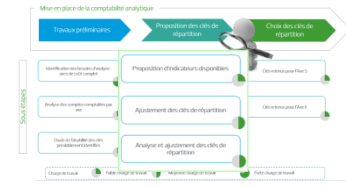
Principaux comptes de charges et produits directement ou indirectement affectables :

Nature d'affectation	Proposition de regroupement 1 (Préconisée)	Proposition de regroupement 2	Comptes Libellé
Directe			60 Achat campagnes, Achat salons, Achat etudes Achat internet ...
			70 Campagnes, Salons, Editions, Vente convention...
			708 Refacturations diverses
Indirecte	Charges et produits liés au personnel	Charges et produits de personnel	64 Charges de personnel 63 Taxes sur les salaires 6214 Personnel détaché 6211 Personnel intérimaire
		Autres charges et produits	68 Dotation aux amortissements des immos
	60 Fournitures administratives 61 Sous-traitance internet, Prestation Informatique Location mobilière...		
	62 Téléphone, internet		
	Autres charges et produits	Autres charges et produits	61 Location immobilière Charges locatives Assurance locaux Achat energie...
Perte de change Dons Services bancaires Frais de réception Gain de change...			
	Subvention de la tutelle	Subvention de la tutelle	7401 SUBVENTIONS FONCT.MIN.TUTELLE
	Autres subventions	Autres subventions	74 Subvention Etude Subvention ingénierie...

Résultats
<ul style="list-style-type: none"> Regroupement des comptes comptables indirects de l'axe 5 (Actions) selon les clés de répartition possibles en : <ul style="list-style-type: none"> comptes liés au personnel comptes de subvention autres comptes de charges et produits. 1 Nous proposons deux possibilités de regroupement des charges liées aux locaux, à l'Informatique... <ul style="list-style-type: none"> <u>Proposition 1</u> : répartition similaire à celle appliquée aux charges de personnel (puisque ces charges sont liées aux personnels). <u>Proposition 2</u> : répartition similaire à celle appliquée aux autres charges et produits (au % des charges, % des produits ou % du chiffre d'affaires).

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Objectifs

- Analyse de la faisabilité des clés de répartition identifiées lors de la définition de la méthode des coûts complets

MASSE SALARIALE	
Directions	Clés de répartition
Service Juridique	Nombre de dossiers gérés/bureaux et direction
Service Généraux	Surface au m² de chaque direction au siège
Sous-Direction Projets et Infrastructures	Temps passé par direction
Directeur Général	Chiffre d'affaires
Direction Financière	MS des comptables bureaux + nombre de lignes* par bureau et direction/total
Direction Marketing	1- Chiffre d'affaires
Direction Communication	2- MS Salaires pour les clusters
Formation et Ingénierie	1- Chiffre d'affaires
Infrastructure (informatique)	2- MS Salaires pour les actions directement gérées par la DCP
Ressources Humaines	Chiffre d'affaires
LOCAUX	
Nature de charges	Clés de répartition
Loyer	Surface (m²)
Eau et EDF	ETP
LOGISTIQUE	
Nature de charges	Clés de répartition
Fourniture	ETP

Travaux

- Collecte des indicateurs disponibles pour les axes 5 et 6
- Analyse des indicateurs identifiés

Sollicitations

RSM
5 J/H

Atout France
6 J/H

Résultats

- Les clés préalablement identifiées sont disponibles pour l'axe 6 (Entités). ETP, nombre de lignes comptables, nombre de dossiers juridiques, etc.
- Les indicateurs ne sont pas disponibles pour l'axe 5 : Il n'est pas possible par exemple d'identifier le nombre de dossiers juridiques par type d'action.

➔ Réflexion sur d'autres clés de répartition (CF slide suivante).

Faisabilité des clés de répartition préalablement identifiées par axe : = OK

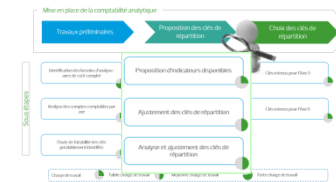
MASSE SALARIALE			
Directions	Clés de répartition	Faisabilité Axe 5 (actions)	Faisabilité Axe 6 (Entités)
Service Juridique	1. Nombre de dossiers gérés/bureaux et direction 2. Délai de réponse du SJ en jours		✓ ✓
Service Généraux	Surface au m² de chaque direction au siège		✓
Sous-Direction Projets et Infrastructures	Temps passé par direction		axe principal
Directeur Général	Chiffre d'affaires		
Direction Financière	1. MS des comptables bureaux + nombre de lignes* par bureau et direction/total 2. Nombre de lignes comptables achats/ventes		✓
Direction Marketing	1- Chiffre d'affaires 2- MS Salaires pour les clusters		axe principal
Direction Communication	1- Chiffre d'affaires 2- MS Salaires pour les actions directement gérées par la DCP		axe principal
Formation et Ingénierie	Chiffre d'affaires		axe principal
Infrastructure (informatique)	Nombre de postes de travail		✓
Ressources Humaines	ETP		✓

LOCAUX			
Nature de charges	Clés de répartition	Faisabilité axe 5 (Actions)	Faisabilité Axe 6 (Entités)
Loyer	Surface (m²)		✓
Eau et EDF	ETP		✓
...			

LOGISTIQUE			
Nature de charges	Clés de répartition	Faisabilité Axe 5 (actions)	Faisabilité Axe 6 (Entités)
Fourniture	ETP		✓
...			

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Faisabilité des clés de répartition

Proposition de clés supplémentaires

Détermination des clés de répartition

Objectifs

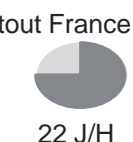
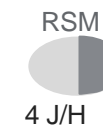
Suite à l'analyse des comptes comptables, identifier des clés de répartition pour les principaux postes :

- de charges de personnel
- de subventions
- d'amortissements.

Travaux

- Axe 5 (actions) :
- Identification de la répartition du temps des bureaux et des directions opérationnelles du siège sur les actions
 - Réflexion à une clé de répartition pour la subvention de la tutelle
- Axe 6 (entités) :
- En complément des clés préalablement identifiées :
- Proposition de nouvelles clés pour le service infrastructure et le service juridique
 - Réflexion à une clé de répartition pour la subvention de la tutelle

Sollicitations



Résultats

Axe 5 (Actions) :

Les seuls indicateurs disponibles par type d'action sont :

Charges de personnel

- Le temps passé pour le personnel des bureaux et directions opérationnelles du siège.

Autres charges et produits

- Le pourcentage des charges par action
- Le chiffre d'affaires par action
- Le pourcentage des produits par action

Subvention de la tutelle

Identification des actions réalisées par les directions et bureaux recevant les subventions. Puis déversement sur l'axe 5 (actions) au prorata des charges directes / action.

Axe 6 (Entités) :

Les clés supplémentaires identifiées sont les suivantes :

Charges de personnel

- Répartition du temps du service juridique au nombre de dossiers.
- Répartition du temps du service infrastructure au nombre de postes informatiques.

Dotations aux amortissements :

Les dotations aux amortissements ne sont pas réparties par nature (véhicules, informatique..). Nous proposons donc une répartition en fonction de la nature des comptes de bilan (M², Nombre de postes, ETP).

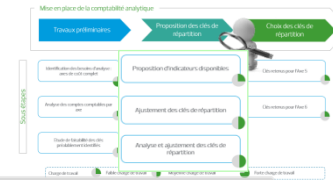
Subvention de la Tutelle :

Répartition sur l'axe 6 (Entités), au besoin de fonctionnement des bureaux et directions.

Explication sur les clés de répartition cf slides suivantes

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Faisabilité des clés de répartition

Proposition de clés supplémentaires

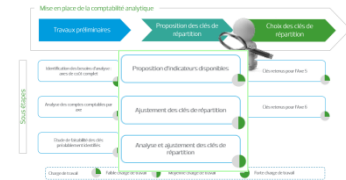
Détermination des clés de répartition

Tableau récapitulatif des clés de répartition proposées (1/2)
AXE 6 (Entités)

Charges et produits directs (ne seront pas répartis)				
Charges et produits directement affectés aux bureaux et aux directions opérationnelles du siège				
Salaires et charges des bureaux et des directions opérationnelles du siège				
Subventions de l'ingénierie et du marketing ...				
Charges et produits indirects (à répartir)				
Regroupement des comptes comptables	Direction / service	Proposition d'inducteur de coût 1 Préconisé	Proposition d'inducteur de coût 2	Commentaire / Explication de l'indicateur préconisé
Charges de personnel	Service juridique	Nombre de dossiers juridiques		
	Service infrastructure	Nombre de postes informatiques	Nombre de personnes	Plus les directions disposent de postes informatiques plus elles sollicitent le service maintenance par exemple.
	Service RH	Nombre de personnes	ETP	Le nombre de personnes du GIE Atout France est très proche du nombre d'ETP (faible taux de rotation). Le nombre de personnes par service et par bureau est plus facile à obtenir et à maintenir que le nombre d'ETP.
	Service financier	Nombre de lignes comptables		Le nombre de lignes comptables est un indicateur du temps consacré au traitement comptable.
	Service Moyens Généraux	Répartition primaire au M ² , sur les directions du siège, puis répartition secondaire des fonctions supports sur les directions opérationnelles et sur les bureaux		Le service Moyens Généraux travaille généralement pour le siège. Toutefois, ce service est aussi sollicité par les bureaux au travers notamment des fonctions supports telles que la direction financière. Les bureaux doivent donc en supporter une partie.
	Secrétariat général	Taux calculé à partir des clés de répartition des services composant le secrétariat général		Les coût salariaux des autres personnes faisant partie du SG sont répartis à l'nombre de personnes.

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Faisabilité des clés de répartition

Proposition de clés supplémentaires

Détermination des clés de répartition

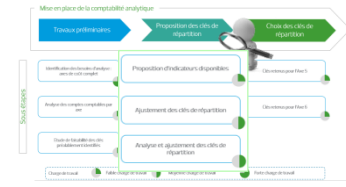
Tableau récapitulatif des clés de répartition proposées (2/2)
AXE6 (Entités)

Charges et produits indirects (à répartir)

Regroupement des comptes comptables	Proposition d'inducteur de coût 1 Préconisé	Proposition d'inducteur de coût 2	Proposition d'inducteur de coût 3	Commentaire / Explication de l'indicateur préconisé
Subventions de la tutelle	Au besoin de financement du fonctionnement du siège et des bureaux (développement spécifique) *			
Dotations au amortissements	% calculé à partir des comptes de bilan au M ² , Nombre de postes informatiques et nombre de personnes			Les comptes de dotations aux amortissements ne sont pas répartis en fonctions de la nature de l'amortissement (véhicules, mobilier, informatique). Nous proposons donc une répartition en fonction de la nature des comptes de bilan et préconisons la création de comptes comptables par nature d'amortissement.
Charges liées aux locaux	Répartition primaire puis répartition secondaire similaire à celle des charges de personnel du service moyens généraux	Au M ²		Les charges indirectes de locaux concernent uniquement le siège. → nous préconisons une répartition similaire à celle appliquée aux charges de personnel du service moyens généraux.
Charges liées aux fourniture, téléphonie, véhicules ...	Nombre de personnes (ETP)			
Autres charges (pertes de change, dons, frais bancaires)	% du chiffre d'affaires *	% des charges directes *	% des produits directs *	Plus la direction ou le bureau réalise du chiffre d'affaires plus il supportera des frais bancaires par exemple.
Autres produits (gain de change, produit de conversion)	% du chiffre d'affaires *	% des produits directs *	% des charges directes *	

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Faisabilité des clés de répartition

Proposition de clés supplémentaires

Détermination des clés de répartition

Tableau récapitulatif des clés de répartition proposées (1/2)

AXE5 (Actions)

Charges et produits directs

Charges et produits directement affectés aux actions : achat, commission, salons, campagnes, salons...

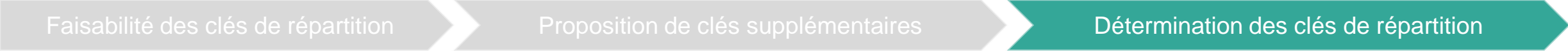
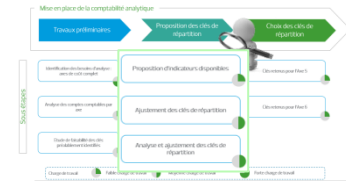
Charges et produits indirects

Regroupement des comptes comptables	Charges et produits indirectes	Proposition d'inducteurs de coût 1 Préconisé	Proposition d'inducteur de coût 2	Proposition d'inducteur de coût 3	Commentaire / Explication de l'indicateur préconisé
Charges liées au personnel	Charges de personnel des bureaux et directions opérationnelles du siège	Temps passé par les directions opérationnelles et les bureaux			
	Charge de personnel des fonctions supports du siège Autres charges de personnel (taxes sur les salaires ...)	Temps passé par les directions opérationnelles et les bureaux	% des charges directes *	% du chiffre d'affaires *	Plus une action fait intervenir du personnel des bureaux et directions opérationnelles, plus elle sollicitera indirectement des services supports.
Subventions	Subventions de la tutelle	Répartition sur l'axe 6 (Entités) puis répartition sur les actions en fonction des charges directes des bureaux et directions. (nécessite un développement spécifique)*	Répartition sur l'axe 6 (Entités) puis répartition sur les actions en fonction des temps passés des bureaux et directions. (nécessite un développement spécifique)*		A voir selon la destination souhaitée de la subvention.
	Subventions de l'ingénierie et marketing	Affectation directe à l'axe 6 (Entités) puis répartition sur les actions en fonction des charges directes des directions (nécessite un développement spécifique)*.			Les subventions de l'ingénierie et marketing sont directement affectées aux directions. Elles seront réparties sur les actions des directions et bureaux correspondantes.
Autres charges	Charges liées à l'ETP et aux locaux	% de répartition des charges de personnel	% des charges directes par action*		
	Autres charges (pertes de change, dons, frais bancaires)	% du chiffre d'affaires par action*	% des charges directes par action*	% des produits directs par action*	Plus une action réalise du chiffre d'affaires plus elle supportera des frais bancaire par exemple.
	Autres produits (gain de	% du chiffre d'affaires par action*	% des produits directs par action*	% des charges directes par	

* Clé de répartition automatisable dans SAGE X3

III- DÉTAIL DES TRAVAUX



2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Axe 6 (Entités)

Objectifs
Vérifier la faisabilité des clés de répartition pour l'axe 6 (entités)

Travaux
<ul style="list-style-type: none">- Collecte et traitement des informations par bureau et direction : ETP, délai de traitement d'un dossier juridique, nombre de postes informatiques, Surface...- Construction d'une matrice de répartition de la masse salariale des fonctions support (DF,SJ,SG...)- Analyse de l'OD de paie et vérification de la correcte ventilation des salaires sur les bureaux et les directions- Identification de la répartition des dotations aux amortissements à travers les comptes de bilan (cf slide suivante)- Traitement de la balance analytique axe 6 (Entités) sur la base des données comptables du mois de février 2017- Consolidation des données

Sollicitations
RSM  6 J/H
Atout France  1,5 J/H

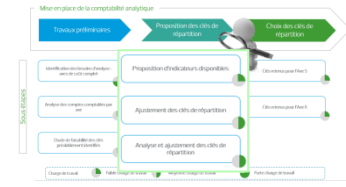
Résultats

Dans les slides suivantes, nous présentons le détail du calcul :

- des charges de personnel,
- des charges du service Moyens Généraux,
- des dotations aux amortissements,
- de la subvention de la Tutelle.

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

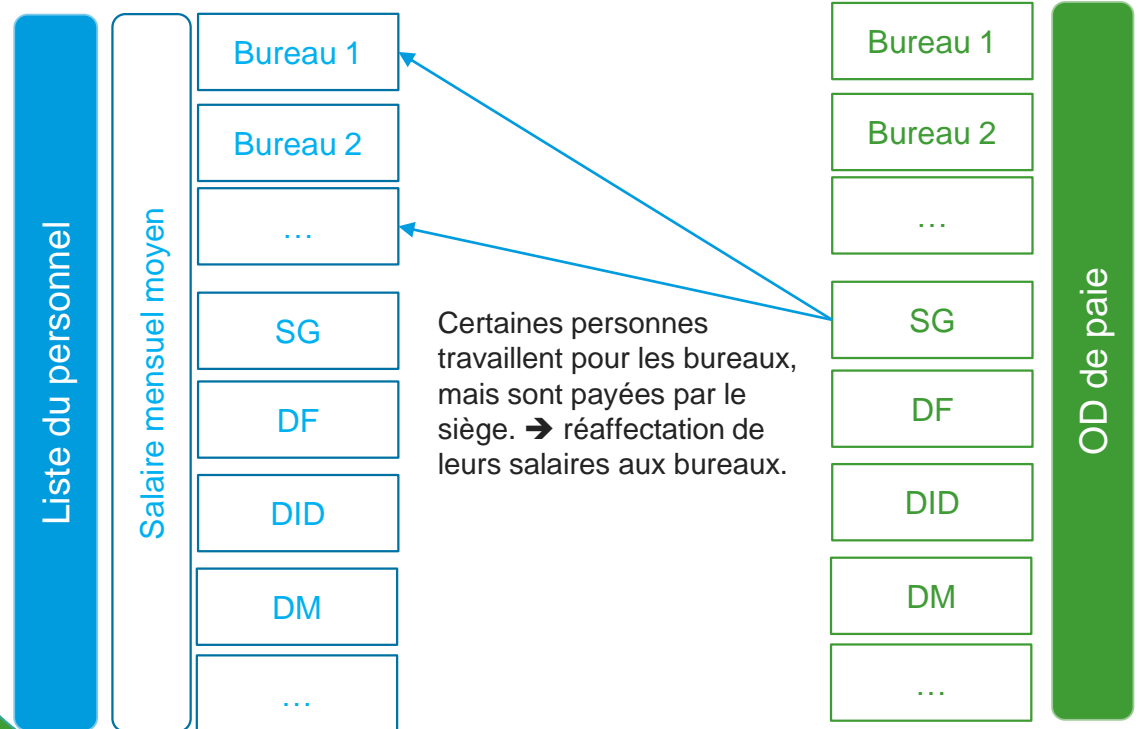
2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Axe 6 (Entités)

Zoom sur les charges de personnel

Analyse de l'affectation des salaires à travers l'OD de paie :
Cadrage de l'OD de paie et du salaire mensuel moyen .



Matrice de répartition des charges de personnel

- 1 Les charges de personnel des bureaux et des directions opérationnelles sont directement affectées dans l'outil RH.
- 2 Les charges des fonctions supports sont affectées selon des clés de répartition.

Exemple AXE 6 - ENTITES

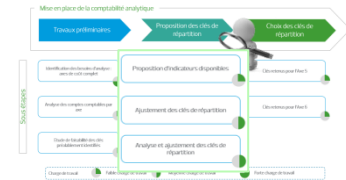
Bureau New york	Bureau de pékin	...	Direction Marketing	...
-----------------	-----------------	-----	---------------------	-----

		Bureau New york	Bureau de pékin	...	Direction Marketing	...		
Liste du personnel	Bureaux	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €		
	Directions opérationnelles du siège	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €		
		xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €		
		xxx €	xxx €	xxx €	xxx €	xxx €		
Charges salariales	Fonctions support du siège	Clé de répartition						
		SJ	Nombre de dossiers	%	%	%	%	%
		DF	Nombre de ligne	%	%	%	%	%
		DRH	ETP	%	%	%	%	%
		...	XXX	%	%	%	%	%
Taux de répartition calculé global des fonctions supports		%	%	%	%	%		

→ Affectation directe
→ Imputation indirecte

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



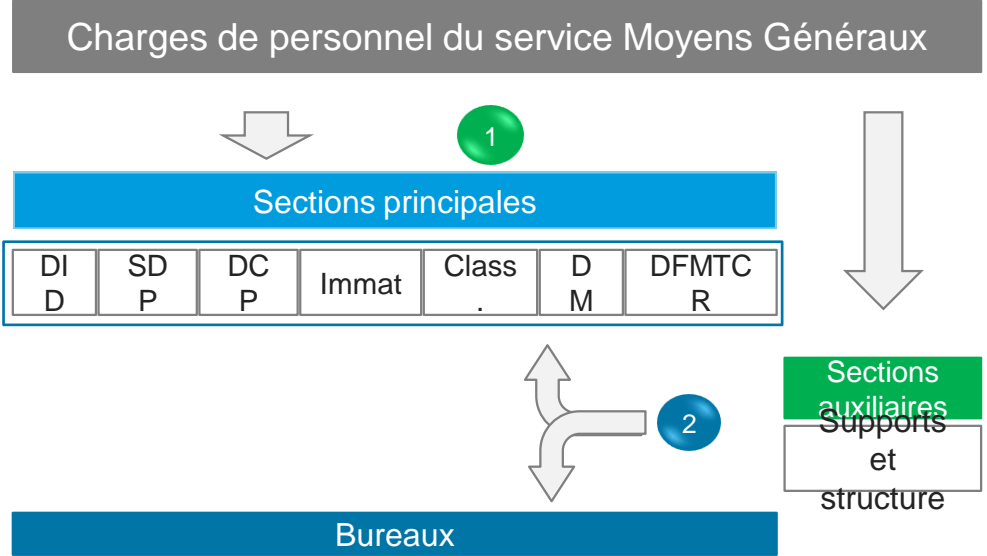
Axe 6 (Entités)

Zoom sur les moyens généraux et les amortissements

Les moyens généraux

Le service Moyens Généraux travaille pour le siège. Toutefois, ce service est aussi sollicité par les bureaux notamment à travers les fonctions supports telles que la direction financière. Ils doivent donc en supporter une partie de ses charges.

- 1 Répartition primaire des charges de personnel du service moyens généraux au M² sur les directions du siège uniquement (sections principales et secondaires).
- 2 Répartition secondaire des directions auxiliaires selon le taux calculé correspondant à la répartition des fonctions supports (hors service moyens généraux) sur les bureaux et directions opérationnelles.



Les dotations aux amortissements

Les comptes de dotations aux amortissements ne sont pas répartis en fonction de la nature de l'amortissement (véhicules, immobilier, informatique). Nous proposons donc une répartition en fonction de la nature des comptes de bilan.

- 1 Identification du taux de répartition des dotations aux amortissements en fonction des comptes du bilan (au x% M², x% ETP, X% Postes informatiques)
- 2 Répartition des dotations aux amortissements en fonction de la nature des comptes de bilan sur les bureaux et siège.

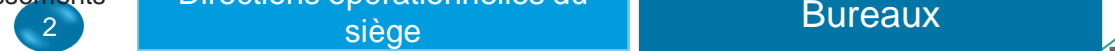
Bilan		
280500	281830	281810
Amort. concessions, brevets...	Amort. mat. bureau et info.	Amort. agencements divers
Nombre de postes informatique xxx €	ETP xxx €	M2 xxx €

Identification du taux de répartition

1	%	%	%
---	---	---	---

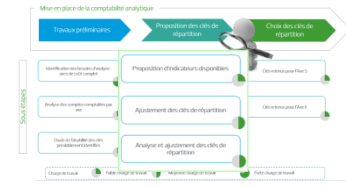
Application du taux de répartition aux dotations aux amortissements

Balance
Dotations aux amortissement 68*



III- DÉTAIL DES TRAVAUX

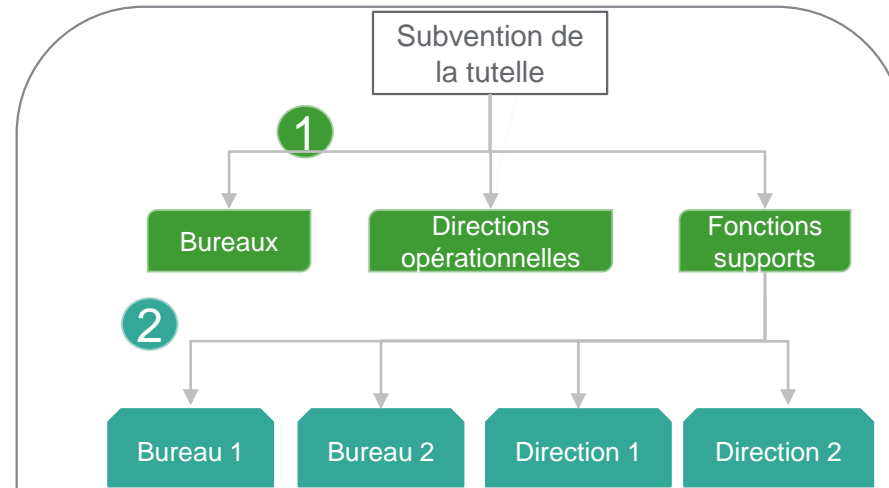
2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Axe 6 (Entités)

Zoom sur la subvention de la tutelle

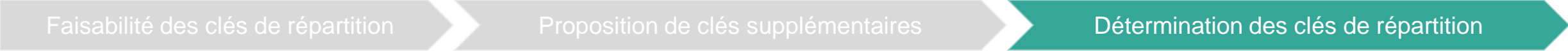
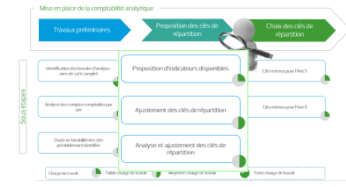
Proposition d'une clé de répartition automatisée dans SAGE X3 :
Répartition au besoin de fonctionnement des bureaux et des directions.



- 1 Répartition primaire au besoin de fonctionnement des directions et bureaux
- 2 Répartition secondaire : les subventions liées aux fonctions supports sont ventilées en fonction d'un taux global de répartition des charges sur les fonctions opérationnelles.

III- DÉTAIL DES TRAVAUX



2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Axe 5 (Actions)

Objectifs
Vérifier la faisabilité des clés de répartition pour l'axe 5 (actions).

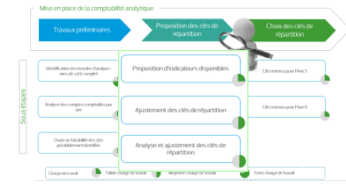
Travaux
<ul style="list-style-type: none">- Consolidation des fichiers de répartition des temps et construction d'une matrice- Traitement du balance analytique axe 5 (actions) sur la base des données comptables du mois de février 2017 et identification des regroupements des comptes comptables.

Sollicitations
RSM  8 J/H
Atout France  0,5 J/H

Résultats
Dans les slides suivantes, nous présentons le détail de la répartition : <ul style="list-style-type: none">- des charges de personnel,- de la subvention de la Tutelle.

III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION

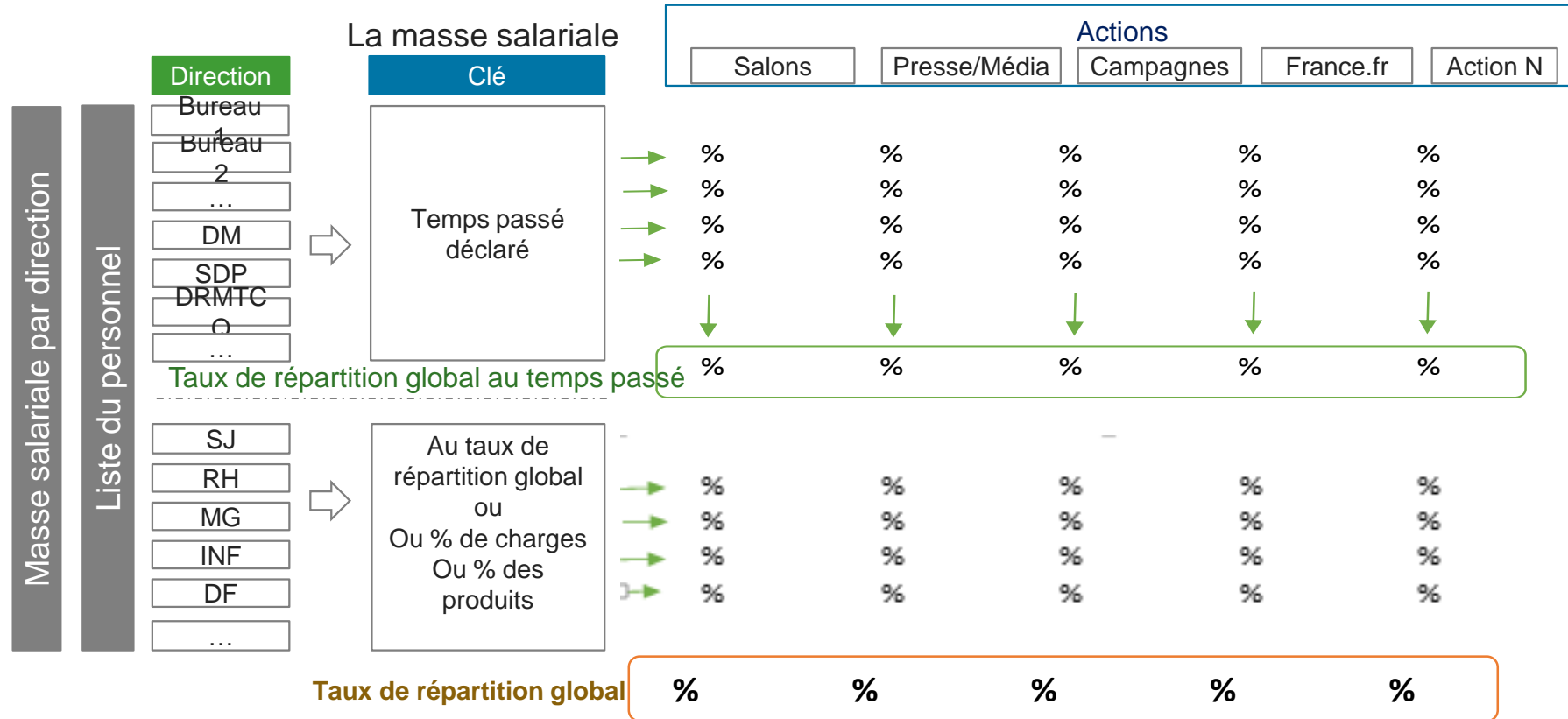


Axe 5 (Actions)

Zoom sur les charges de personnel

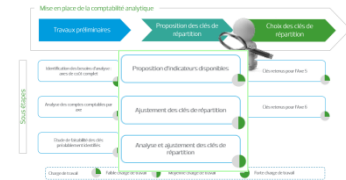
Ventilation des charges de personnel du siège et des bureaux sur les actions de l'axe 5 (actions) :

- Répartition des charges de personnel des bureaux et des directions opérationnelles du siège au temps passé
- Répartition des charges de personnel des fonctions supports au taux de répartition global, des autres directions et bureaux, ou bien au % des charges ou bien au % des produits.



III- DÉTAIL DES TRAVAUX

2. PROPOSITION DE CLÉS DE RÉPARTITION



Faisabilité des clés de répartition

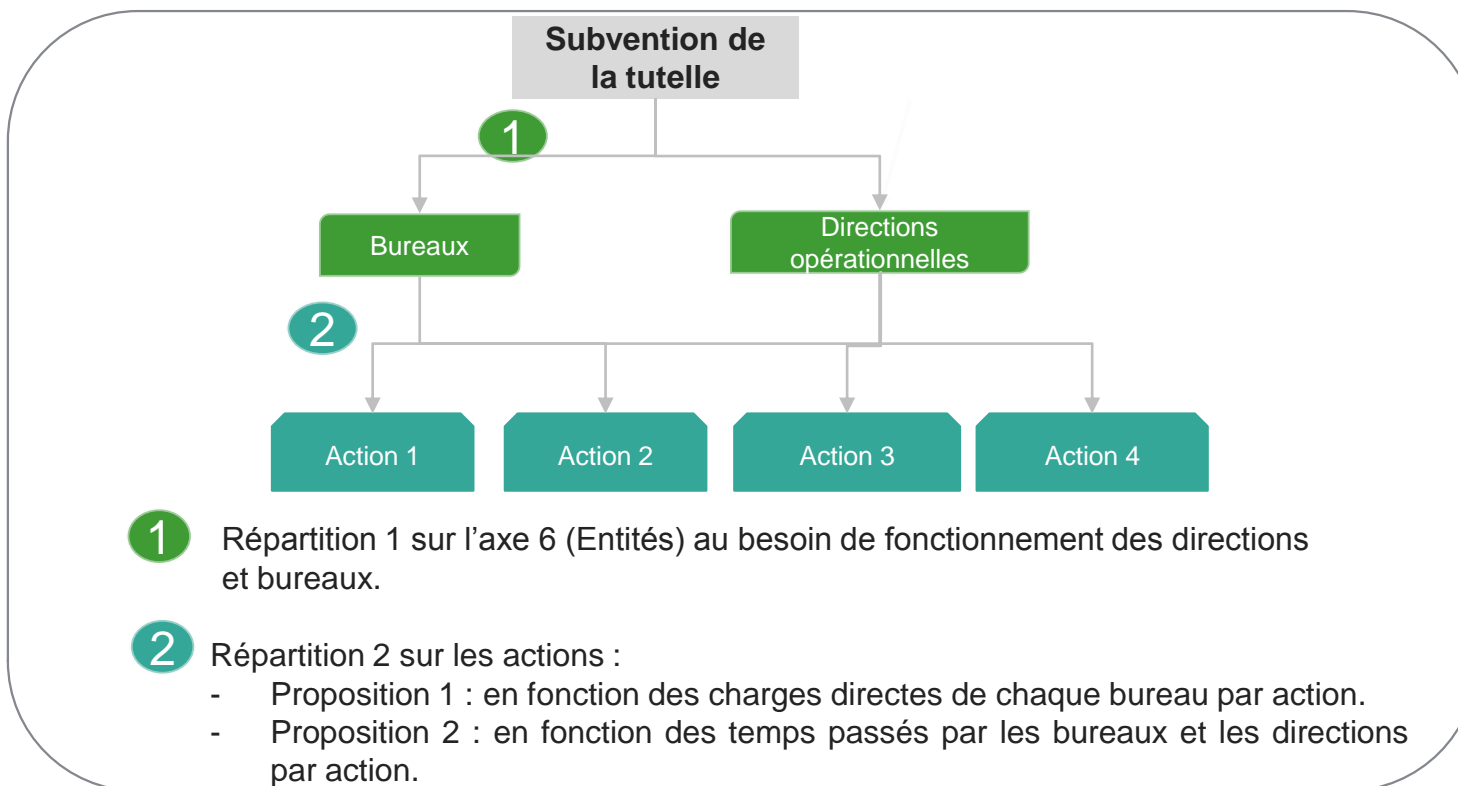
Proposition de clés supplémentaires

Détermination des clés de répartition

Axe 5 (Actions)

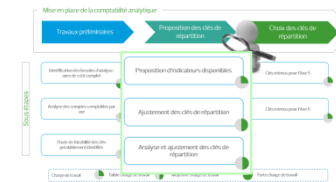
Zoom sur les subventions

Proposition d'une clé de répartition automatisée dans SAGE X3





III- DÉTAIL DES TRAVAUX

3. CHOIX DES CLÉS DE RÉPARTITION



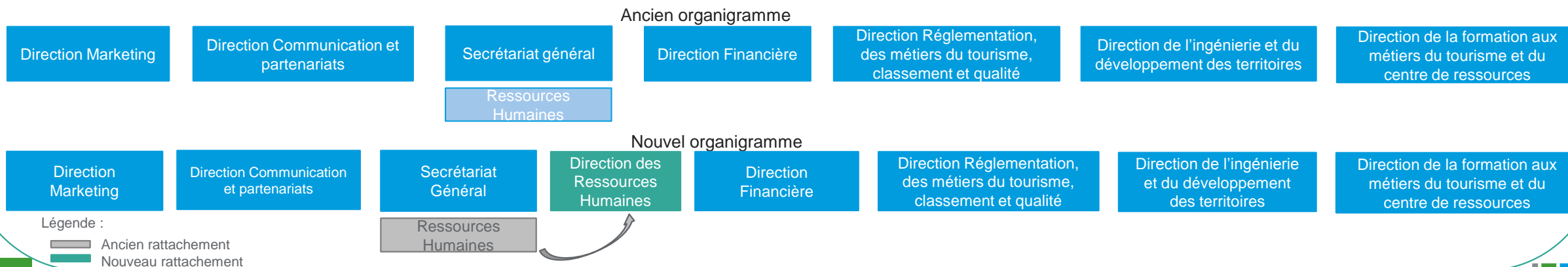
Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Evaluer la pertinence des clés calculées et effectuer les ajustements lorsque cela est possible - Evaluer les possibilités d'automatisation dans l'outil.

Travaux
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la pertinence des clés calculées à partir des données comptables du mois de février 2017 - Mise à jour des données concernant la répartition des charges salariales en fonction du nouvel organigramme. - Cadrage par rapport au journal de paie - Mise à jour des clés de répartition - Analyse des possibilités d'automatisation des clés suivantes dans Sage X3 : % du chiffre d'affaires, % des charges, % des produits, nombre de lignes comptables et répartition des subventions.

Sollicitations
<p>RSM</p>  <p>4 J/H</p>
<p>Atout France</p>  <p>2 J/H</p>

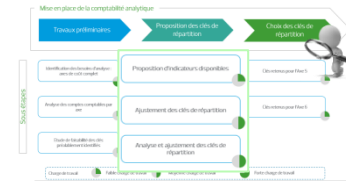
Exemple d'ajustements : les modifications significatives de l'organisation impliquent des modifications des clés de répartition

1. Le département RH, anciennement rattaché au Secrétariat Général, est désormais un service à part
2. Prise en compte des départs, des arrivées et des remplacements de congés maternité



III- DÉTAIL DES TRAVAUX

3. CHOIX DES CLÉS DE RÉPARTITION



Analyse et ajustement des clés

Choix des clés

Les clés de répartition définitives ont été choisies lors de la réunion du 8 juin 2017 avec la tutelle :

- Les clés de répartition préconisées (choix 1) ont été retenues
- Les produits ne seront pas pris en compte dans la répartition du coût complet, sauf ceux qui diminuent certaines charges.
 - Les refacturations diverses (la refacturation du loyer diminue les charges de le loyer)
 - Les gains de change.

IV. Clés de répartition retenus

IV. CLÉS DE RÉPARTITION RETENUES

AXE 6 (Entités)

Charges directes (ne seront pas répartis)			
Charges directement affectées aux bureaux et aux directions opérationnelles du siège			
Salaires et charges des bureaux et des directions opérationnelles du siège			
Charges et produits indirects (à répartir)			
Regroupement des comptes comptables	Direction / service	Clé de répartition <u>retenue</u>	Commentaire / Explication de l'indicateur retenu
Charges de personnel	Service juridique	Nombre de dossiers juridiques	
	Service infrastructure	Nombre de postes informatiques	Plus les directions disposent de postes informatiques plus elles sollicitent le service maintenance par exemple.
	Service RH	Nombre de personnes	Le nombre de personnes du GIE Atout France est très proche du nombre d'ETP (faible taux de rotation). Le nombre de personnes par service et par bureau est plus facile à obtenir et à maintenir que le nombre d'ETP.
	Service financier	Nombre de lignes comptables	Le nombre de lignes comptables est un indicateur du temps consacré au traitement comptable.
	Service Moyens Généraux	Répartition primaire au M ² , sur les directions du siège, puis répartition secondaire des fonctions supports sur les directions opérationnelles et sur les bureaux	Le service Moyens Généraux travaille généralement pour le siège. Toutefois, ce service est aussi sollicité par les bureaux au travers notamment des fonctions supports telles que la direction financière. Les bureaux doivent donc en supporter une partie.
	Secrétariat général	Taux calculé à partir des clés de répartition des	Les coût salariaux des autres personnes faisant partie du SG sont répartis à
Dotations au amortissements		% calculé à partir des comptes de bilan au M ² , Nombre de postes informatiques et nombre de personnes	Les comptes de dotations aux amortissements ne sont pas répartis en fonctions de la nature de l'amortissement (véhicules, mobilier, informatique). Nous proposons donc une répartition en fonction de la nature des comptes de bilan et préconisons la création de comptes comptables par nature d'amortissement.
Charges liées aux locaux		Répartition primaire puis répartition secondaire similaire à celle des charges de personnel du service moyens généraux	Les charges indirectes de locaux concernent uniquement le siège. → nous préconisons une répartition similaire à celle appliquée aux charges de personnel du service moyens généraux.
Charges liées aux fourniture, téléphonie, véhicules ...		Nombre de personnes	
Autres charges et produits (pertes de change, gains de change, frais bancaires)		% du chiffre d'affaires *	Plus la direction ou le bureau réalise du chiffre d'affaires plus il supportera des frais bancaires par exemple.

* Clé de répartition automatisable dans SAGE X3

IV. CLÉS DE RÉPARTITION RETENUES

AXE5 (Actions)

Charges directes			
Charges directement affectés aux actions : achat, commission, salons, campagnes, salons...			
Charges et produits indirects			
Regroupement des comptes comptables	Charges et produits indirectes	Clé de répartition <u>retenue</u>	Commentaire / Explication de l'indicateur retenu
Charges liées au personnel	Charges de personnel des bureaux et directions opérationnelles du siège	Temps passé par les directions opérationnelles et les bureaux	
	Charge de personnel des fonctions supports du siège Autres charges de personnel (taxes sur les salaires ...)	Temps passé par les directions opérationnelles et les bureaux	Plus une action fait intervenir du personnel des bureaux et directions opérationnelles, plus elle sollicitera indirectement des services supports.
Autres charges	Charges liées à l'ETP et aux locaux	% de répartition des charges de personnel	
	Autres charges et produits (pertes de change, gains de change, frais bancaires)	% du chiffre d'affaires par action*	Plus une action réalise du chiffre d'affaires plus elle supportera des frais bancaire par exemple.

V. Préconisations

V- RECOMMANDATIONS / RESTE À FAIRE

Comptabilité

- Délai de clôture : Pour un bon suivi des clés de répartition, mettre en place un calendrier de mise à jour comptable :
 - J+10 remonté des chiffres
 - J+15 | cohérence des clés de répartition
- Plan comptable général. Revoir le plan comptable général. Certains comptes font maintenant doublon avec la comptabilité analytique. Exemple :
 - Achat de salon → remplacé par l'action Salon
 - Achat de campagne → remplacé par l'action campagne
- Dotations aux amortissements :

- créer des comptes comptables par nature d'amortissement (en fonction de la clé de répartition):
 - Amortissement des véhicules, mobilier → à répartir à l'ETP
 - Amortissement du matériel informatique → à répartir au nombre de postes
 - Amortissement des agencements et autres installations liés aux locaux → à répartir au M²
- Calculer les dotations aux amortissements à la même fréquence que les coûts complet et évaluer les possibilités d'activer le module immo afin d'automatiser le calcul.

Contrôle de gestion :

- Analyse : renforcer l'équipe contrôle de gestion par un Business Analyst.
- Formulaire : Créer des formulaires pour faciliter la collecte et la consolidation des données (pour la répartition des temps par exemple).
- Données sur le salaire : ces données sont utilisées pour définir le taux de répartition des charges de personnel. Nous recommandons de désigner une personne qui aura accès aux données sur les salaires ou d'impliquer le service RH dans le processus.
- Ajustement des clés de répartition : le modèle de calcul du coût complet doit être maintenu sur le long terme. Nous proposons une revue et un ajustement des clés à la fin de l'exercice, en fonction de :
 - la disponibilité des données
 - du temps nécessaire pour traiter les données.
 - des besoins d'analyse : mettre en place des clés de répartition sur un autre axe si les besoins d'analyse le nécessite par exemple.
- Mise en place d'outils d'analyse en coût complet (fichiers Excel et tableaux de bord).
- Mise à jour des indicateurs selon une fréquence prédéfinie.

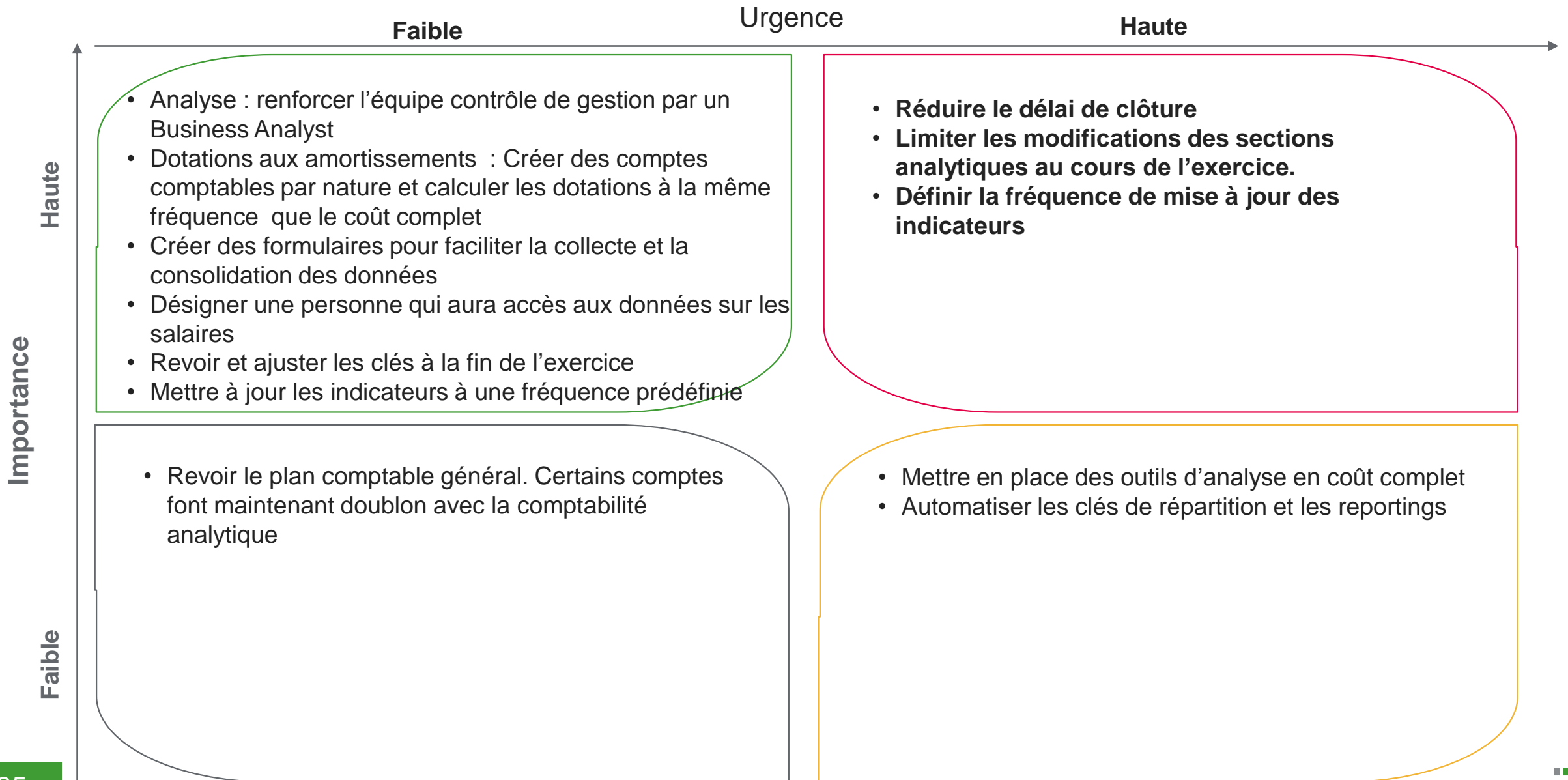


Outil :

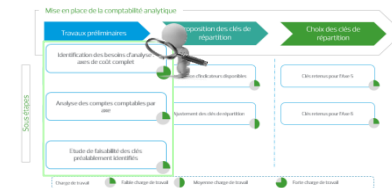
- Nous recommandons de créer les nouvelles sections au nouvel exercice. La modification des axes au cours de l'exercice, implique la modification des clés de répartition et une difficulté de comparaison d'une période à l'autre.
- Automatiser les clés suivantes dans l'outil :
 - SAGE X3 :
 - % des charges
 - % des produits
 - % du chiffre d'affaires
 - Subventions (développement spécifique)
 - HRM :
 - répartition de la masse salariale (à vérifier avec GFI)
- **Avantages** de l'automatisation : réduire le temps et le risque de manipulation des données .
- **Inconvénient** : dépendance vis-à-vis de l'intégrateur concernant les développements spécifiques.

V- RECOMMANDATIONS / RESTE À FAIRE

Organisation des recommandations selon une matrice d'urgence importance.



VI. Annexe



L'axe 2 (type de mission) peut être obtenu en regroupant des actions de l'axe 5 (actions).

Axe 2	axe 5 (Actions)	
MIC	Presse/Media	Frais de représentation FRE
	Campagnes hors France.fr donc hors numérique	France.fr site : Campagnes uniquement
	Autres actions hors presse	France.fr-Réseaux sociaux
	Salons (tous	Journées Ingénierie et sensibilisation FOR
	Clusters	Prestation de conseil individualisé - Ingénierie CID
	Corporate	Publications techniques PTE
	Etude/Veille	Autres actions hors presse
	Frais de représentation FRE	

Axe 2	axe 5 (Actions)
MIA	Dispositif tourisme social TSI
	Dispositifs d'observation et de veille OBS
	Immatriculation
	Classement

Axe 2	axe 5 (Actions)
SUP	Personnel sous plafond
	Personnel hors plafond
	Logistique et locaux

MIA : Missions d'intérêt général à caractère administratif
 MIC : Missions d'intérêt général à caractère industriel et commercial
 SUP : Missions support