



L'ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION DANS UNE STRUCTURE COMPLEXE



HELICOPTER ENGINES

Clara MALEFANT

M1 Comptabilité – Finance

Tuteur en entreprise : Philippe Annabi

Professeur référent : Catherine Goullet



REMERCIEMENTS

Je remercie M. Philippe ANNABI, mon tuteur de stage, pour la confiance qu'il m'a accordé tout au long du stage, pour son intérêt à me faire découvrir le métier de contrôleur de gestion et pour le temps qu'il m'a accordé pour répondre à mes questions et pour ses conseils.

Je remercie également Mme Catherine Goullet, mon tuteur enseignant, pour m'avoir suivie durant ces trois mois, et de m'avoir accordé du temps pour répondre à mes interrogations concernant la rédaction du rapport de stage.

Enfin je remercie l'ensemble du service de pilotage économique de la direction industrielle de Safran Helicopter Engines pour leur accueil et mon intégration au sein de l'équipe, ainsi que du fait d'avoir répondu à mes questions et de m'avoir aidée sur certaines missions.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
PARTIE 1 – LA STRUCTURE DE L'ETABLISSEMENT ET LES SPECIFICITES DU CONTROLE DE GESTION.....	2
CHAPITRE 1 - PRESENTATION DU GROUPE SAFRAN ET DE SAFRAN HELICOPTER ENGINES.	2
<i>Section 1 – Le groupe Safran – Organisation générale et Chiffres clés.....</i>	<i>2</i>
<i>Section 2- Présentation de Safran Helicopter Engines</i>	<i>3</i>
CHAPITRE 2 - PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION A LA DIRECTION INDUSTRIELLE.....	6
<i>Section 1 – Les spécificités industrielles</i>	<i>7</i>
<i>Section 2 – Les spécificités financières.....</i>	<i>9</i>
PARTIE 2 – LES INDICATEURS DE PERFORMANCES UTILISES A SAFRAN HE	13
CHAPITRE 1 – L'INDICE DE COUT DE PRODUCTION – L'INDICATEUR PRINCIPAL.....	13
<i>Section 1 - La notion de coût de production.....</i>	<i>13</i>
<i>Section 2 - L'indice de coût de production.....</i>	<i>14</i>
<i>Section 3 - analyse de l'ICP et présentation de cloture</i>	<i>16</i>
CHAPITRE 2 - LES MISSIONS DE CLOTURE EFFECTUEES.	17
<i>Section 1 - Planning de la clôture.....</i>	<i>17</i>
<i>Section 2 - La mise à jour des fichiers pour la présentation.....</i>	<i>18</i>
<i>Section 3 - Le Fichier effectif – Mise à jour et amélioration.....</i>	<i>20</i>
PARTIE 3 – TRAVAIL D'UN CONTROLEUR DE GESTION – ANALYSE ET BILAN.....	23
<i>Section 1 - Un processus d'amélioration des fichiers.....</i>	<i>23</i>
<i>Section 2 – soutien aux opérationnels.....</i>	<i>25</i>
<i>Section 3 - La campagne budgétaire.....</i>	<i>26</i>
<i>Section 4 – biLan du stage et difficultés</i>	<i>28</i>
CONCLUSION	30
ANNEXES.....	31
BIBLIOGRAPHIE & SITOGRAPHIE.....	49
TABLE DES MATIERES	49

INTRODUCTION

Mon stage s'est déroulé à Safran Helicopter Engines, à Bordes, au pilotage économique de la direction industrielle. Faisant partie du groupe Safran, cette société fait partie de la branche **Propulsion aéronautique** et est spécialisée dans la production de moteurs d'hélicoptères. Répartie sur trois sites différents et employant plus de 2500 personnes, cette structure implique une **organisation du contrôle de gestion spécifique**. C'est pourquoi j'ai orienté mon rapport de stage sur les **caractéristiques du contrôle de gestion** au sein d'une structure de grande taille et sur le travail du contrôleur de gestion.

Dans une première partie, la société Safran HE sera présentée afin de comprendre le **cadre de mon stage et l'envergure de l'entreprise**. Puis le rapport se focalisera sur le pilotage économique de la direction industrielle et les caractéristiques industrielles et financières du contrôle de gestion. Une attention particulière sera portée aux missions des contrôleurs de gestion industriels et à l'organisation générale du service en termes de travail et de technique.

Dans une seconde partie, **l'indice de coût de production**, l'indicateur principal de performance de l'entreprise sera présenté, ainsi que les **analyses associées**. Il est présenté lors de la réunion de clôture mensuelle à laquelle j'ai pu participer. Une de mes missions a consisté à travailler sur les fichiers de clôture, qui permettent d'expliquer une partie de l'indice de coût de production. Cet indice étant un **regroupement de différents indicateurs** qui sont analysés séparément, cela permet de prendre en compte la totalité de la structure.

Dans une dernière partie, j'aborderai le travail de contrôleur de gestion au travers de deux missions. La première **est l'amélioration ou la simplification** des processus mis en place. Certains indicateurs n'étant pas optimisés ou automatisés, j'ai pu travailler sur ces derniers afin de les rendre plus exploitables ou plus rapides à faire. La seconde mission est **le soutien aux opérationnels** avec un focus particulier sur l'interdépendance avec d'autres services que ce soit lors de mon travail d'inventaire ou de la préparation de la campagne budgétaire. Enfin une dernière section est dédiée à une appréciation de mon stage et du métier de contrôleur de gestion.

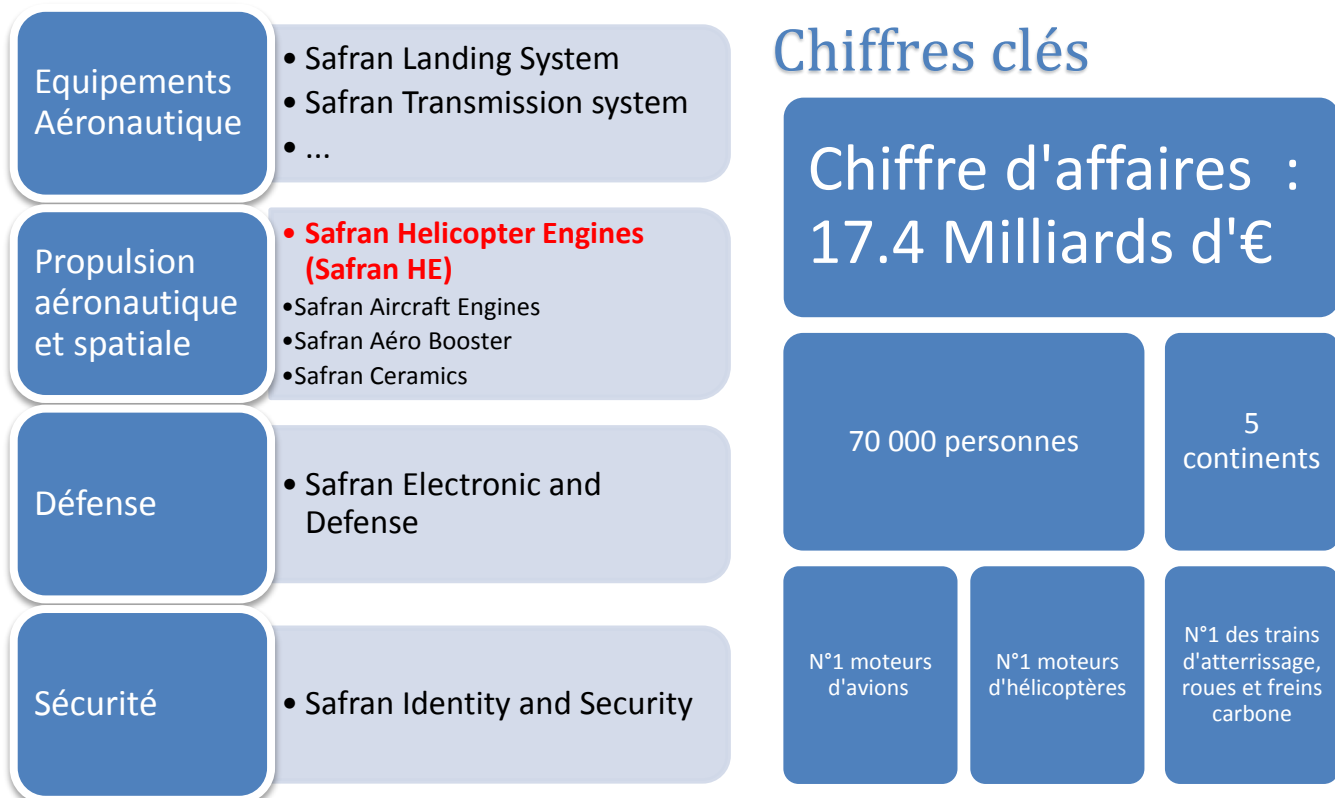
PARTIE 1 – LA STRUCTURE DE L'ETABLISSEMENT ET LES SPECIFICITES DU CONTROLE DE GESTION.

Mon stage se déroulant dans une structure réparties sur 3 sites différents, avec plus de 2500 employés, et ayant une organisation complexe, il est nécessaire de comprendre le cadre et le contexte de mon stage afin d'aborder le travail en contrôle de gestion mis en place à Safran Helicopter Engines.

CHAPITRE 1 - PRESENTATION DU GROUPE SAFRAN ET DE SAFRAN HELICOPTER ENGINES.

SECTION 1 – LE GROUPE SAFRAN – ORGANISATION GENERALE ET CHIFFRES CLES

Safran est un **groupe français** ayant une empreinte industrielle **mondiale** développant des activités liées aux hautes technologies dans **4 grands pôles d'activités** divisés en 11 filiales.



En 2016, toutes les sociétés sont rassemblées sous le **même nom** : chaque société prend la dénomination de Safran suivie de sa spécialisation. Safran Helicopter Engines devient ainsi le nouveau nom de Turboméca. Elles sont à présent rassemblées sous un **même logo**, et un même emblème. (ANNEXE 1 PAGE 32)

La volonté de Safran est **d'homogénéiser les différentes sociétés**, c'est pourquoi des référentiels communs sont mis en place.

Chaque mois, des **indicateurs de performance de Safran HE** sont présentés au groupe Safran :

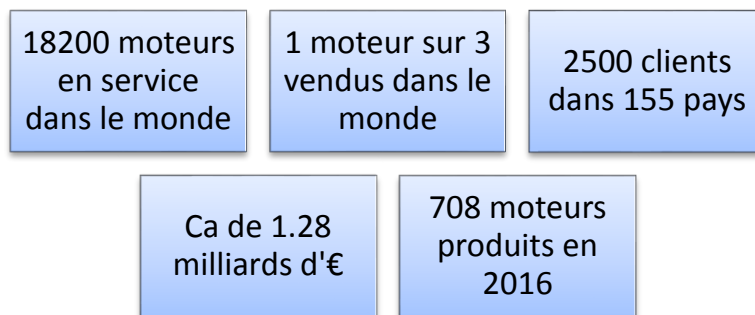
- ✕ EBIT
- ✕ Cash
- ✕ Dépenses
- ✕ Chiffre d'affaire

SECTION 2- PRESENTATION DE SAFRAN HELICOPTER ENGINES

1 – ORGANISATION ET CHIFFRES CLES

Safran Helicopter Engines (Safran HE), dont le siège est situé à Bordes, appartient à la branche propulsion du groupe Safran et a pour activité la **production de systèmes propulsifs pour hélicoptères civils et militaires**.

CHIFFRES CLES

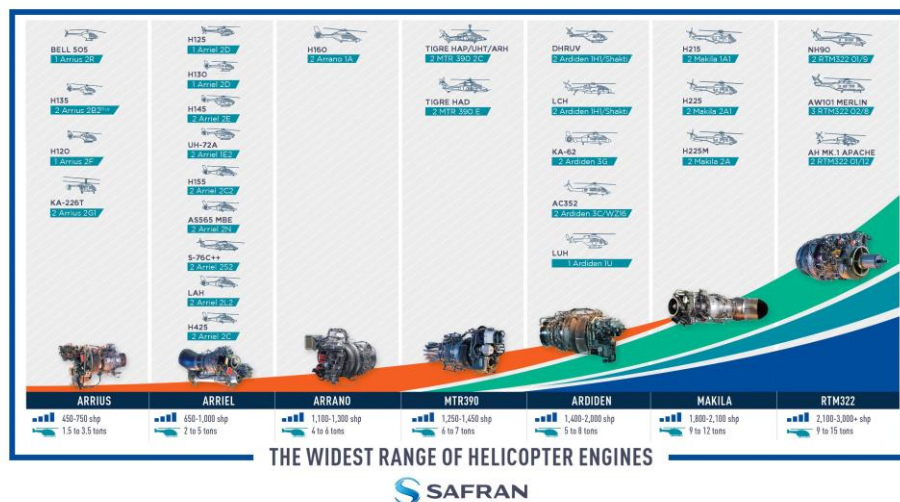


L'activité de Safran HE est répartie sur trois sites principaux :

- **BORDES** (Pyrénées Atlantiques)
 - **Effectif** : 2 500 personnes
 - **Activités** : Siège social, assemblage et essais des moteurs, direction technique, production, et livraison.
- **TARNOS** (Landes)
 - **Effectif** : 1500 personnes
 - **Activités** : pilotage du support, centre d'instruction et production des sous-ensembles.
- **BUCHELAY** (Yvelines)
 - **Effectifs** : il y a 320 personnes
 - **Conception** et fabrication de régulateurs et accessoires.
 -

2 - PRODUCTION

Safran HE produit une large gamme de moteurs dont voici un aperçu :



Les catégories de moteurs sont faites en fonction de la **puissance du moteur** qui va d'environ 600 chevaux à plus de 3000 chevaux. Il existe une très grande variété de moteurs, que ce soit au niveau du type, mais également des versions ou du nombre d'applications. Un hélicoptère, selon son utilisation, peut être muni d'un ou deux moteurs. La durée de vie d'un moteur est de **30 à 40 ans**, avec des révisions régulières, ce qui permet de faire des **prévisions assez fiables** sur l'activité de support et de révisions. En revanche pour la production des moteurs neufs, il faut plus d'un an pour terminer la construction, ce qui requiert **une gestion des commandes et une facturation à long terme**. En effet, il est crucial d'avoir une vision sur le long terme mais aussi d'avoir une **certaine flexibilité en cas d'imprévus sur le marché**. En termes de contrôle de gestion, cela implique une prévision correcte de la charge/capacité, soit l'adéquation entre la charge de travail prévue et la capacité de production de l'entreprise.

3 - LES DEUX TYPES D'ACTIVITES

Le Business Model de Safran HE est articulé autour de deux activités : la **vente et l'après-vente** (réparation/rechange), avec une présence forte sur le marché des moteurs d'hélicoptères de grande puissance. Il est nécessaire de distinguer à la fois les deux activités mais également les deux types de clients qui y sont associés.

- 🚩 **Vente de moteurs neufs à des intégrateurs** : les intégrateurs (aussi appelés avionneurs), tels que Airbus, livrent un produit complet à un client. Il y a peu de clients intégrateurs mais ce sont des clients importants en termes de CA. Ils travaillent à la fois sur du civil et sur du militaire. Il y a en tout sur le marché moins de 10 clients intégrateurs moteurs neufs. Moins de 10 intégrateurs moteurs neufs sont comptés actuellement sur le marché. Sur cette activité la marge est proche de 0. Obtenir les contrats avec les avionneurs définit l'activité de l'entreprise sur environ 1 an et demi, soit le temps de production d'un moteur. C'est dans

cette partie de la production que mon stage s'est déroulé. A noter que la partie production neuve fournit également les pièces neuves de rechange nécessaires à la seconde activité.

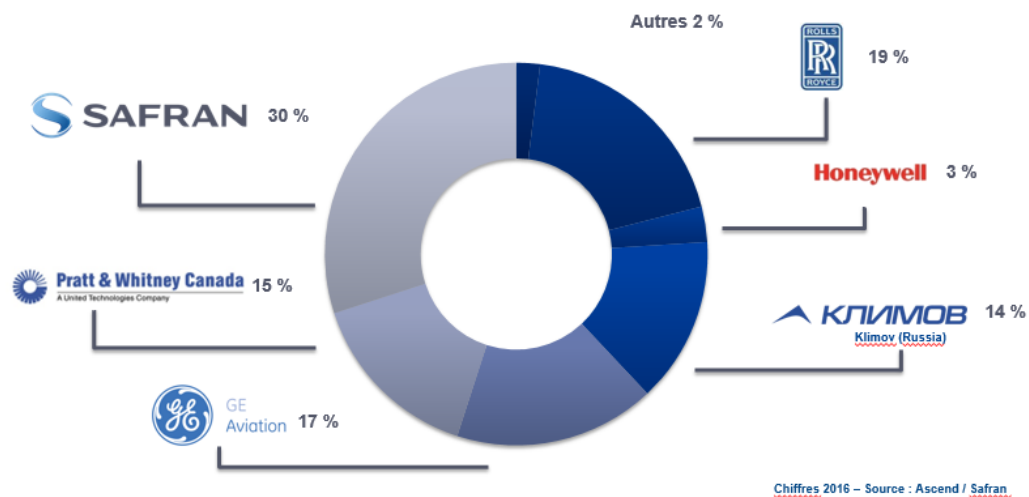
✚ **Support des moteurs auprès des opérateurs** : C'est ce qui constitue la réparation des moteurs avec changement de pièces ou remise en état. Cela représente environ 2500 clients chez Safran HE. Il y a plus de clients utilisateurs mais ce sont surtout de petits clients. C'est l'activité qui permet de dégager les deux tiers de la marge de Safran HE.

Les principaux usages chez le client final sont pour :

- ✖ Les plates-formes pétrolières,
- ✖ Le para civil (gendarme, sécurité civile, ambulance)
- ✖ Le militaire.

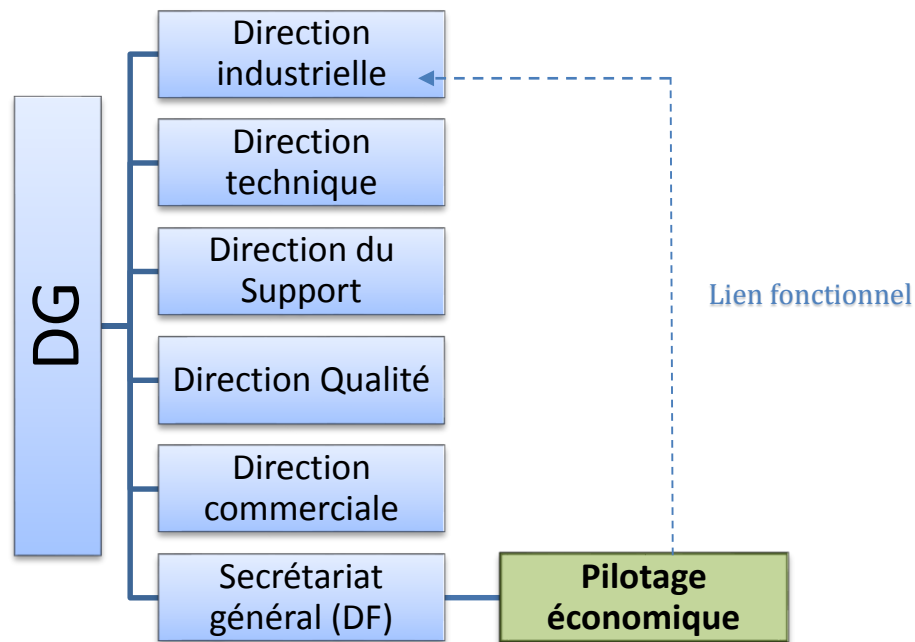
Les deux activités sont à distinguer car elles ne sont **pas gérées de la même manière**. En effet, que ce soit en termes d'activités, en termes de structures ou d'indicateurs, c'est une organisation totalement différente.

4 - MARCHE



5 - ORGANISATION INTERNE

Safran HE est divisé en **directions** qui sont **autonomes**, même si elles restent liées les unes aux autres.



Travaillant au pilotage économique industriel, j'étais rattachée **hiérarchiquement** au secrétariat général (la direction financière) et **fonctionnellement** à la direction **industrielle**. Cette dernière s'occupe de la production de moteurs neufs et donc de sa gestion.

Comme Safran HE est divisé en **trois sites**, cela implique de la coordination afin de mettre en commun les données et les résultats des différents contrôleurs de gestion. Il est nécessaire **d'homogénéiser et d'harmoniser** à la fois les méthodes et les résultats. Ainsi on distingue différents types de contrôle de gestion au sein du groupe Safran.

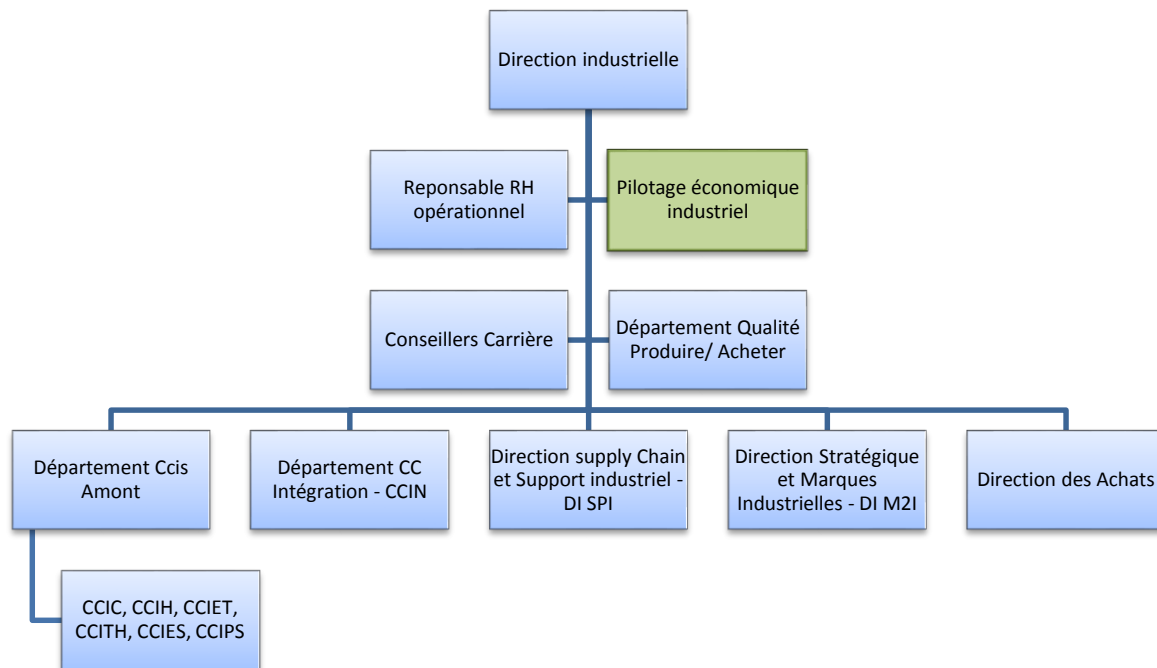
- ✕ La production neuve
- ✕ La réparation
- ✕ La RTDI (Research, Technological Development and Innovation)

Il y a un **contrôleur de gestion central** à l'échelle de l'entreprise qui consolide les données des contrôleurs de gestion opérationnels et effectue le **reporting** auprès du groupe Safran.

CHAPITRE 2 - PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION A LA DIRECTION INDUSTRIELLE

Mon stage s'est effectué dans le service de Pilotage Economique de la Production Neuve au sein de la Direction Industrielle. L'équipe est composée de 12 contrôleurs de gestion. J'ai pu travailler à la fois avec le contrôleur qui gère la consolidation des données et avec les contrôleurs gérant les centres de compétences industrielles (Cci)

SECTION 1 – LES SPECIFICITES INDUSTRIELLES



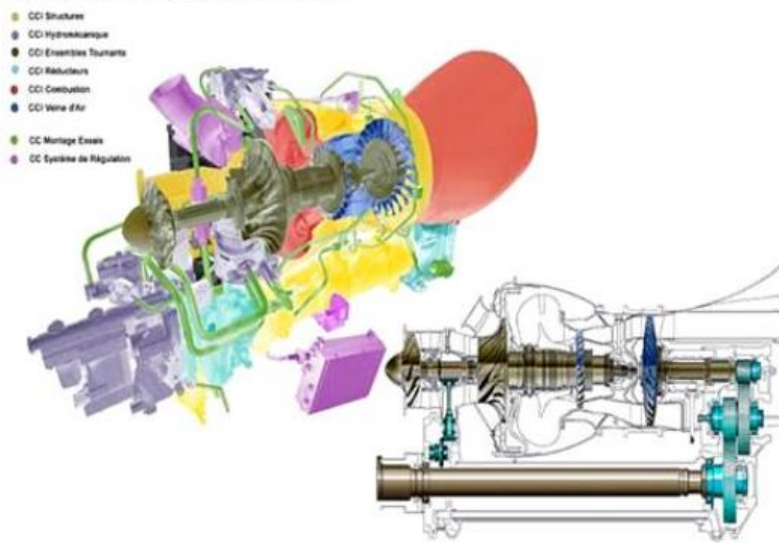
La DI est divisée en **centres de compétences industriels** « Cci ». Ils ont une certaine autonomie car chaque Cci possède ses **propres fonctions supports** (responsables RH opérationnels, acheteurs, contrôleur de gestion propre à chaque Cci). Ainsi on peut comparer le fonctionnement des Cci à celui de **business units indépendantes**. Le contrôleur de gestion gère une ou plusieurs Cci. Ces contrôleurs de gestion sont rattachés à la fois au pilotage économique et aux Cci qu'ils gèrent.

Les sept Cci de Safran HE sont réparties selon les différentes parties du moteur à produire.

CCi		Lieu
ET	Ensembles tournants	Bordes
C	Combustion	Bordes
TH	Transmissions et habillages	Bordes
IN	Intégrations et essais	Bordes
ES	Carters (structure externe du moteur)	Tarnos
H	Equipements	Mézières Buchelay
PS	Procédés spéciaux	Bordes




■ ■ ■ Répartition par CCI

Répartition par Centres de Compétences sur un Turbomoteur



Ainsi chaque Cci est divisée en plusieurs lignes qui ont chacune une production de pièces spécifiques.

LES MISSIONS PRINCIPALES DU CONTROLEUR DE GESTION EN CCI SONT :

-  *D'assister le responsable de Cci dans le pilotage de son activité*
-  *De soutenir et former l'ensemble des acteurs du Cci*
-  *D'animer le contrôle de gestion dans le Cci*

(source : fiche de fonction Contrôleur de Gestion)

Conseil, Formation et Soutien

- Soutien et assistance du responsable de Cci : réponse aux demandes du responsable et des managers
- Plannification des actions correctives pour la baisse des dépenses
- Formation et sensibilisation des équipes sur l'importance du contrôle de gestion
- Lien entre la direction financière et la Cci.

Budget

- Actualisation : révision des prévisions budgétaires (Atterissage / prévisions)
- Budget N+1 pour l'année
- Budget Plan Moyen Terme (PMT) sur 5 ans.

Analyse

- Production des tableaux de bords
- Analyse et mise à disposition des tableaux de bords
- Calcul d'écarts, du taux de service et d'efficacité.
- Participation au comité de pilotage de la Cci

Lors de mon stage, j'ai eu l'occasion de participer à l'analyse mensuelle des dépenses, avec la mise à jour des tableaux de bord des indicateurs. C'est sur cette mission et son explication que la seconde partie du rapport se focalisera.

SECTION 2 – LES SPECIFICITES FINANCIERES

1- ORGANISATION GENERALE

L'équipe de contrôle de gestion de la direction financière est composée de 12 personnes :

- cinq **contrôleurs de gestion Cci**, qui sont directement en contact avec les opérationnels.
- un **contrôleur de gestion Achats**, en lien avec la direction des achats et les acheteurs.
- un **contrôleur de gestion logistique et Supply Chain**,
- un **contrôleur de gestion central et fonctions supports**, chargés de consolider les données des différentes Cci.

En parallèle, pour extraire les données et les retraiter, il y a :

- un responsable des données de **dépenses externes**, dépenses industrielles, prix d'activité, effectifs et coûts additionnels
- un responsable des données concernant la **non-qualité**

- un responsable de la **consolidation de l'ICP** (Indice Coût de Production : indicateur clef de la performance économique).

Le fait d'avoir une grande équipe est induit par la taille de la structure et son organisation en plusieurs services. Chaque contrôleur de gestion a des interlocuteurs privilégiés avec qui il est nécessaire de travailler pour obtenir les données ou informations.

Le découpage en Cci rend nécessaire des **opérations de consolidation**. En effet, une présentation de la performance de l'entreprise est faite tous les mois. Néanmoins, chaque Cci faisant sa propre analyse, il faut **compiler les données** afin d'avoir une vue globale de l'entreprise et présenter des tableaux regroupant toutes les Cci. De plus il peut être intéressant d'avoir une comparaison entre ces dernières.

Durant mon stage, j'ai eu l'occasion de travailler avec le contrôleur de gestion qui gère la consolidation des données des Cci et avec les contrôleurs de gestion des Cci. J'ai pu ainsi voir différents aspects du métier, avec une approche **technique** mais aussi une approche avec un **contact avec la production**. J'ai pu aider dans les missions mensuelles des contrôleurs en participant à la clôture et en travaillant sur l'amélioration des indicateurs de performance des Cci.

DEUX RATTACHEMENTS

Le contrôleur de gestion central a deux types de clients :

- ✓ **Interne à la direction industrielle** – c'est un rattachement **fonctionnel**
 - **Sujets** : Réorganisations, suivi de projets, aide pour mettre en place les projets (ROI, Business Plan...), apport d'outils de management de performance (indicateurs).
- ✓ **Interne à la Direction Financière** – C'est le rattachement **hiérarchique**.
 - **Sujets** : vision reporting pour consolidation Safran HE France + filiales

ORGANISATION DU TRAVAIL

Afin de pouvoir évoquer les problèmes rencontrés et envisager des solutions, deux réunions sont organisées par semaine : la première permet de faire le point suite à la réunion du comité de direction, avec suivi des actualités de Safran HE. Les problèmes et interrogations peuvent être évoqués à ce moment-là.

La seconde est la réunion SQCDPI qui permet d'envisager des pistes d'améliorations de l'équipe et vérifier les points suivants :

- ✚ **Sécurité** : nombre d'accidents.
- ✚ **Qualité** : erreurs faites lors d'une tâche à réaliser
- ✚ **Coût** : refaire la même tâche

- ✚ **Délai** : retard dans une tâche
- ✚ **Personnel** : absences non prévues
- ✚ **Innovation** : amélioration ou innovation effectuée dans les processus

2- L'ORGANISATION TECHNIQUE

LES CENTRES DE COUTS

Les Cci sont décomposées en **centres de coûts** (CC). On distingue 2 types de CC : les CC **productifs** et les CC **improductifs**. Cette distinction change la méthode de calcul des dépenses.

Chaque CC a une somme de dépenses composée d'effectif, de dépenses externes et d'investissement. Ainsi on peut **comparer le réel avec le budget** lors de l'analyse des coûts. Cela permet de savoir dans chaque Cci, sur quel poste on fait le plus de dépenses.

En CC productif, on applique un taux horaire à un nombre d'heures qui sont calculées selon une imputation en trois types : Les **OTP** (travail sur des projets), les **OF** (ordre de fabrication) et les **OI** (ordres internes) qui sont des heures **improductives**. Les deux autres ordres sont des heures **productives** qui sont donc utilisées dans le calcul des dépenses des CC productifs.

Les centres de coût sont également utilisés lors de la **répartition du budget**. En effet, les heures et dépenses sont détaillées par Cci mais également par CC.

LES ACTUALISATIONS ET PLAN INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (PIC)

Le contrôle de gestion de Safran Helicopter Engines a choisi un pilotage économique **basé sur le budget** et la comparaison entre celui-ci et le réel. Cela permet de calculer des **écarts** et de mettre en place des **plans d'actions** pour réduire ces écarts budgétaires.

Le budget de l'année est calculé durant la période de mai à octobre N-1 et se base donc sur des prévisions commerciales qui peuvent varier en fonction du marché. Ainsi afin d'ajuster les prévisions budgétaires aux données du marché, il y a 3 **actualisations** durant l'année. Elles ont pour but de :

- ✖ **Comparer les dépenses réelles avec le budget, et l'activité réelle à celle prévue.**
- ✖ Revoir les dépenses en fonction de l'activité de l'entreprise
- ✖ Réajuster les objectifs de l'année ou les confirmer et le budget prévu.

Cela permet d'avoir une meilleure vision, donc de meilleures analyses et éventuellement moins d'écart. L'activité de production neuve a également un cycle de commande à très long terme ce qui implique la nécessité de travailler avec **des révisions constantes des prévisions** de ventes, donc de production.

Les actualisations sont faites en fonction des **données du Plan industriel et commercial** reçues environ un mois auparavant.

Les **PIC exceptionnels** sont des plans qui sont mis en place en cas d'une grande variation du marché de l'hélicoptère. Cela provient des opportunités ou des faits marquants de l'actualité. Les PIC sont faits lorsque cela implique une **grande variation de l'activité** de l'entreprise. En effet, cela implique un changement de dépenses de production mais également des heures de production et donc de masse salariale.

LOGICIELS

SAP est le logiciel de gestion utilisé par Safran HE. En effet, c'est une base de données qui permet à la fois aux opérationnels de rentrer les données, à la fois aux fonctions supports d'extraire les données nécessaires à la production des indicateurs hebdomadaires ou mensuels et consulter les données mise à disposition par les opérationnels. Safran HE a choisi SAP car ses clients (notamment Airbus) ont basculé sous SAP. Toutefois, il n'y a pas encore de liens qui ont été développés dans SAP avec les clients, seulement quelques liens avec des fournisseurs.

Plusieurs outils sont utilisés en contrôle de gestion :

- ✖ **Excel** pour les analyses et extractions.
- ✖ SAP comme outil d'entrée de données sur lequel on peut faire des extractions simples
- ✖ **RDD**, cube basé sur les données entrées dans SAP croisé sur une table Excel. Cet outil permet donc de faire des analyses de données plus poussées (ex : faire de la recherche multi critères). C'est un module de SAP appelé **SAP Analyzer**

PARTIE 2 – LES INDICATEURS DE PERFORMANCES UTILISES A SAFRAN HE

Suite à la présentation de l'entreprise et des missions du contrôleur de gestion, la partie technique du contrôle de gestion est abordée dans cette partie. En effet, j'ai eu l'occasion de travailler sur des indicateurs de performance qui sont liés à un indicateur principal, l'indice de coût de production. J'ai eu comme mission de mettre à jour les tableaux de bord nécessaires à l'analyse mensuelle et de participer à la réunion de clôture.

CHAPITRE 1 – L'INDICE DE COUT DE PRODUCTION – L'INDICATEUR PRINCIPAL

L'ICP permet de suivre l'évolution des coûts de production de l'entreprise. Ainsi avant d'aborder l'ICP, il est important de savoir ce qui est défini par le coût de production à Safran HE.

SECTION 1 - LA NOTION DE COUT DE PRODUCTION

Le **coût de production** d'une entreprise correspond à la somme des dépenses réalisées pour produire des biens ou services.

Il est calculé en faisant la somme de tous les coûts standards des biens produits + tous les dépassements budgétaires. On le décompose en **3 coûts principaux** qui sont tous les trois, gérés par des contrôleurs de gestion différents.

1. **Coûts d'achat** : coûts des matières + coûts des pièces finies ou semi finies + frais d'approvisionnement
2. **Coûts internes** :
 - Heures internes valorisées via les prix d'activités ¹
3. **Coûts additionnels** :
 - Heures du maintien d'industrie valorisées via les prix d'activités
 - Qualité, dépannage bancs, ...

Cette composition permet également de décomposer l'écart entre le réel et le budget en trois écarts distincts et de faire des analyses en fonction de ces derniers.

Afin d'avoir un suivi budgétaire mensuel, on fait une comparaison entre réel et budget. Le budget est constitué de **coût standards² et de prix d'activités standards**. Ce sont des coûts prévisionnels qui ont pour obligation d'être les plus proches de la réalité. Ils sont calculés lors de la campagne budgétaire et ne sont pas modifiables par la suite.

¹ Définition du prix d'activité en Annexe 2 page 32

² Définition du coût standard en Annexe 3 page 33

Ces coûts standards permettent un **suivi par fonction, une identification des anomalies** et surtout la mise en place de plans d'actions en cas de problème uniquement sur les postes concernés.

Ainsi on peut avoir plusieurs niveaux d'analyse : une **comparaison entre le réel et le standard, globalement** et par **Cci**, par exemple, puis une analyse plus détaillée avec une **décomposition de l'écart global** en fonction des éléments composant le coût de production.

SECTION 2 - L'INDICE DE COUT DE PRODUCTION

Grâce aux coûts de production, on peut ainsi calculer l'ICP.

L'INDICE COUT DE PRODUCTION est un indicateur mensuel du contrôle de gestion utilisé pour suivre les coûts de production.

- ✕ Il mesure en % le taux de dépassement / économie versus le budget
- ✕ Il donne une vision globale des coûts de production d'une société

Il regroupe ainsi différents indicateurs de performances et leur consolidation permet d'avoir un aperçu de la performance globale.

Il est calculé ainsi :

$$ICP = \frac{\text{Coût de production réel}}{\text{Coût de production budget (Coût standard)}}$$

La formule de calcul complète se trouve en **ANNEXE 4 PAGE 34**

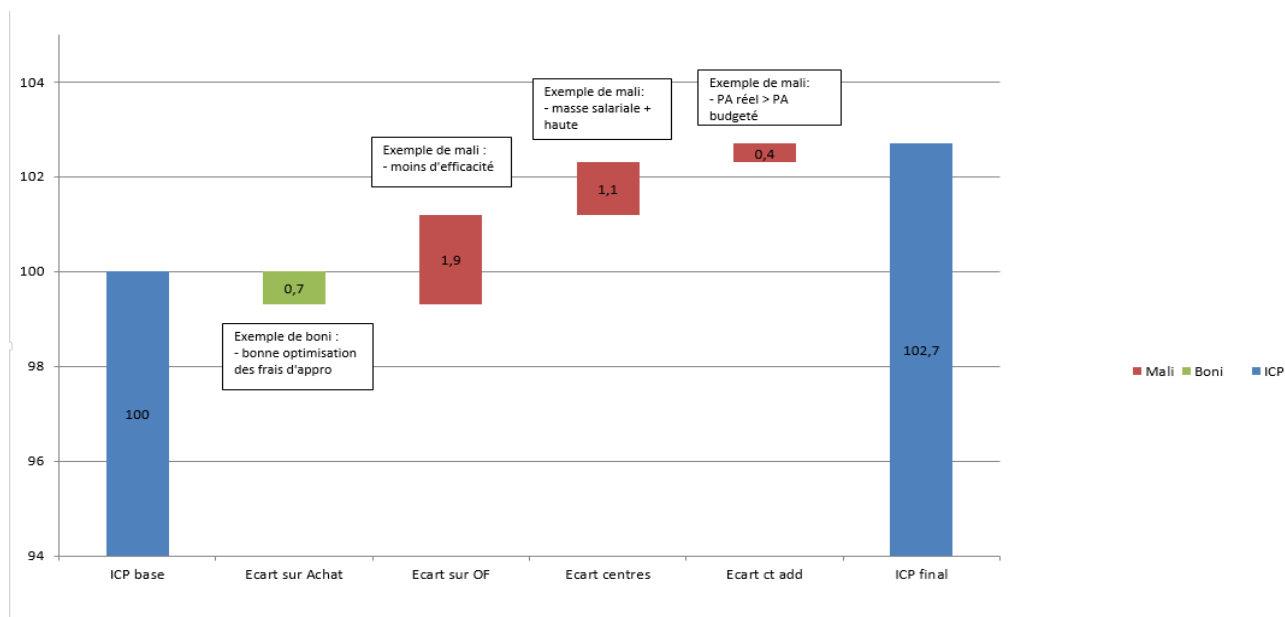
1 - L'ICP EN BASE 100

L'ICP est calculé **en base 100** pour être plus compréhensible. En effet, une comparaison entre l'ICP initial (100) et l'ICP final peut être faite facilement. L'ICP initial est égal à 100 et représente le budget accordé cette année, c'est l'objectif à tenir. A contrario, l'ICP final représente les dépenses réelles, toujours en base 100. L'écart est donc analysé immédiatement :

- ✕ Si l'ICP final est supérieur à 100 alors le budget est dépassé
- ✕ Si l'ICP final est inférieur à 100 alors des économies ont été réalisées.

L'ICP étant un rassemblement de différents indicateurs, tous sont analysés en base 100 en comparant le réel au budget.. Afin d'avoir une vision globale de l'impact de chaque composant, l'indice est présenté sous forme de **graphique bridge**.

Exemple de graphique Bridge présentant l'ICP – L'ICP est présenté à la fois en base 100 mais sur les planches présentées, sont également les budgets associés en k€.



Cela permet de voir rapidement plusieurs points importants :

- ✗ Si l'objectif global est tenu
- ✗ L'importance du dépassement du réel comparé au budget
- ✗ Les composants de l'ICP qui ne sont pas performants

2 - ANALYSES COMPLEMENTAIRES

Afin d'expliquer l'ICP, il est nécessaire **d'analyser chaque composant** afin d'en déduire les écarts les plus importants et d'en rechercher la cause. Voici les écarts qui sont calculés mensuellement lors du suivi budgétaire :


• COUT DE L'ACTIVITE INTERNE

Afin de calculer le budget, une valorisation des heures de la gamme opératoire à un prix d'activité standard est faite. Les écarts qui en découlent sont :

- Si Heures réelles ≠ H. standards
 - Taille de lot réelle ≠ Taille de lot standard
 - % Aléas réel ≠ % standard
- } → **Ecart sur OF**
- Si prix d'activité réel ≠ prix d'activité standard → **Écarts sur centres**


• COUTS D'ACHATS (+ FRAIS D'APPROVISIONNEMENT) :

Pour faire le budget, on fait une valorisation de la nomenclature aux coûts standards d'achat (coût prévisionnel établi)

- Si quantité réelle \neq budget
 - Si coûts d'achats réels \neq coûts standards
- 
- **Ecart sur coûts d'achat**

- **COUTS ADDITIONNELS**

Lors du budget, on prévoit un **volume d'heures et de dépenses** pour le maintien d'industrialisation interne soit une valorisation des heures de la gamme à un prix d'activité standard ingénieries.

- Si heures réelles \neq heures standard
 - PA réel \neq PA standard
- 
- **Ecart sur coûts additionnels**

- **AUTRES COUTS**

Tous les autres coûts sont comptés dans les écarts sur coûts additionnels.

En fonction de la cause des écarts, et surtout des malis qui entraînent **une hausse de l'ICP**, on peut envisager des **actions correctives**.

SECTION 3 - ANALYSE DE L'ICP ET PRESENTATION DE CLOTURE.

1 - DEROULEMENT REUNION DE CLOTURE.

Le bilan de l'activité est fait chaque mois lors de la **réunion de clôture**.

Le directeur de la DI, le directeur des achats, les contrôleurs de gestion des Cci et les responsables des Cci Sont présents. La réunion de clôture se fait **quatre jours ouvrés** après le début du mois pour une analyse globale. Une analyse détaillée est faite dans les jours qui suivent.

En premier lieu, un bilan des faits marquants du mois est établi. L'ICP réel est comparé avec une avec l'ICP initial en base 100 :

- × **Sur le mois passé**
- × **Cumulé** sur l'année
- × **Par rapport à N-1**

Une planche permet également de voir les postes de dépenses ou d'économies par rapport au budget, avec un bridge en fonction de la nature comptable.

CF ANNEXE 5 PAGE 34

Enfin, une planche permet de montrer quel service est performant avec un bridge en fonction des directions.

Chaque écart de l'ICP est ensuite analysé plus en détails avec notamment les **chiffres clés et leurs causes**. Comme les écarts prennent en compte plusieurs facteurs, ceux-ci sont décomposés avec leur implication.

Une analyse est également faite afin d'identifier **l'impact d'activité** :

- + **Avance/retard** des coûts liés à une avance/retard de l'activité par rapport à ce qui était prévu.
- + Impact d'une éventuelle **mauvaise mensualisation** de la consommation des dépenses budgétées.

Ainsi, suite à l'analyse faite par les contrôleurs de gestion, les responsables de Cci peuvent éventuellement apporter des compléments aux justifications des écarts. **De nouveaux objectifs et/ou des actions correctives** sont mises en place et débattues afin d'envisager de meilleures performances dans chaque service, si c'est nécessaire.

2 – LE CONTACT INDISPENSABLE AVEC LES AUTRES SERVICES

L'ICP n'est pas un travail uniquement technique. Cela suppose de travailler autant avec les différents services qu'au sein de l'équipe, pour la consolidation des données. **Le contact avec les opérationnels et les autres services** n'est donc pas à négliger dans le contrôle de gestion que ce soit pour réunir les informations ou pour l'analyse des données, mais également pour présenter et expliquer les données aux responsables. Les deux sont **interdépendants**.

On retrouve cette nécessité à plusieurs étapes de la production des indicateurs :

- ✕ La **collecte** de certaines données
- ✕ Les **explications** de données ou d' **écarts significatifs** pour l'analyse
- ✕ L'analyse faite lors de la réunion de clôture.
- ✕ Le bilan de la réunion de clôture et explications des actions correctives éventuelles.

La **coordination** est fondamentale pour le bon fonctionnement du contrôle de gestion car tous les indicateurs sont liés. Un exemple simple : comme chacun travaille sur une partie de l'ICP, mais qu'un seul diaporama est présenté, il faut savoir qui le fait et quand, afin de modifier un unique document.

CHAPITRE 2 - LES MISSIONS DE CLOTURE EFFECTUEES.

SECTION 1 - PLANNING DE LA CLOTURE

La **clôture mensuelle** de la DI est **planifiée** de manière très détaillée. En effet, la récupération des données se fait souvent quelques jours avant la réunion de présentation ce qui implique un travail important sur un laps de temps assez court. Les premières données sont récupérées le premier jour ouvré du mois (J-1) et la réunion de clôture se fait à J.4.

Planning :

- ✚ **J.1** : Passage des charges à payer. On doit savoir quelles commandes non réceptionnées sont à passer pour le mois concerné.
- ✚ **J.2** : Réception du **Top Finance**. Le Top Finance regroupe les données qui servent à l'analyse. On peut donc faire une **pré-analyse** de certaines données. Ce fut une partie de ma mission.
 - Dépenses externes de la DI
 - Dépenses externes de la DA
 - Maintien indus interne
 - Maintien indus externe
 - Dépenses Projets
- ✚ **J.3** : Vérification des données et construction du PPT de présentation de l'ICP.
- ✚ **J.4 Matin** : **Réunion de clôture** avec présentation de l'ICP du mois concerné. En effet l'ICP est l'indicateur de performance le plus important et regroupe l'ensemble des données qui sont traitées de J-1 à J-4.
- ✚ **J.4 Après-midi** : réception des données définitives, suite à la réunion de clôture. On met à jour les tableaux et on peut faire l'analyse entre J-4 et J-9. La seconde partie de ma mission portait sur la mise à jour d'un des fichiers.

SECTION 2 - LA MISE A JOUR DES FICHIERS POUR LA PRESENTATION

Lors de la clôture, il faut **préparer** les tableaux de bord pour obtenir des données exploitables. La réception du Top Finance est le signal qui nous prévient que les données à exploiter sont rentrées dans SAP et que les contrôleurs peuvent procéder à l'extraction de celles-ci nécessaires à la production des indicateurs.

Ainsi, j'ai fait la mise à jour et mis en forme les tableaux suivants afin :

- **LES FRAIS GENERAUX** : Les frais généraux sont les **dépenses externes** telles que l'électricité, les déplacements... Ils sont regroupés par direction puis par centre de coûts. Ils sont faits à la fois pour la DI et la DA.
- **LES PROJETS** : Le suivi des projets est fait avec un **suivi des heures et des dépenses externes**. Ce suivi se fait au même rythme que les dépenses externes (FGx)
- **LE MAINTIEN D'INDUSTRIALISATION** : Le maintien d'industrialisation est le **coût de l'optimisation** de la production.

Des tableaux récapitulatifs permettent de voir les **écarts significatifs**, grâce à une mise en forme conditionnelle :

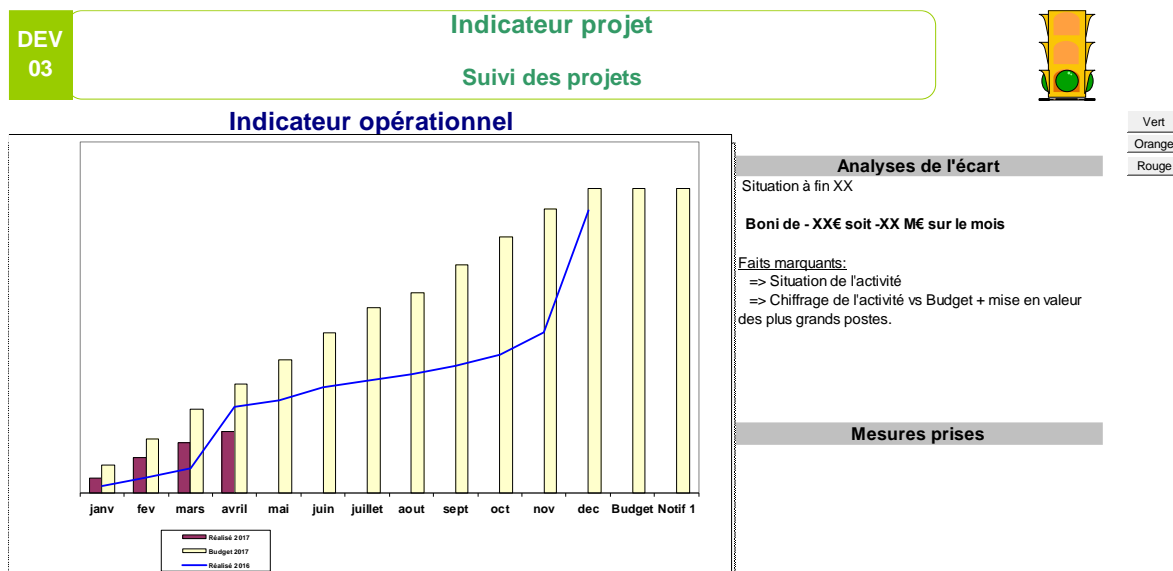
Services	Budget cumulé 2017	Réel 17	Ecart R/B	Commentaires
PROJET	60000	10000	-50000	
PROJET 2		32000	32000	
A VOIRS		110000	110000	
DIRECTION DES ACHATS	10000	12000	2000	
ACHATS	25000	10000	-15000	
PRETATIONS SERVICES	35000	4000	-31000	
PROJET 3	110000	200000	90000	
PROJET4	132500	45000	-87500	
PROJET 5	5200	5000	-200	
MATIERE PREMIERE	800000	790000	-10000	
PROJET 6	6000		-6000	
FACTURATION	100500	80000	-20500	
PROJET 7	70000	110000	40000	
SERVICE ACHAT CCI1	20000	15000	-5000	
SERVICE ACHAT CCI2	10000	45000	35000	
SERVICE ACHAT CCI3	10000	35000	25000	
SERVICE ACHAT CCI4	12000	12000	0	
SERVICE ACHAT CCI5	15000	40000	25000	
SERVICE ACHAT DIVERS	10000	65000	55000	
SUPPORT	50000	35000	-15000	
Total général	1788913,34	1431775,89	173800	Dépassement du budget.

Néanmoins, lors de l'analyse, le contrôleur de gestion ne peut pas s'arrêter au tableau. Il faut qu'il **justifie ces écarts** en demandant davantage de renseignements aux gestionnaires de lignes, par exemple, ou aux responsables RH des Cci. La difficulté pour le contrôleur de gestion est de savoir **quelles données** sont anormales. En effet, parfois certains écarts sont importants mais justifiés, alors que d'autres, apparemment peu importants au vu du montant, peuvent révéler un problème plus grave. **L'analyse est donc la partie la plus délicate lors de la production de ces indicateurs.** Il faut un suivi régulier pour limiter la recherche d'informations en début de mois.

Ce suivi des coûts permet :

- ✗ D'avoir une vision de l'évolution de l'ICP et des explications quant à ses variations.
- ✗ De mettre en place des plans d'actions pour tenir la notification et donc l'ICP prévu en cas d'écarts importants.

Certains tableaux ne sont pas exploités directement. En effet, la requête et le TCD associés permettent de compléter une **Balance Score Card (BSC)** mettant en valeur l'évolution des coûts avec la comparaison du réel au budget.



Légende et analyse :

- La courbe bleue représente le réalisé de l'année N-1
- Les barres rouges sont le réel de l'année N
- Les barres jaunes sont le budget N.

Afin d'avoir un **aperçu direct de la performance**, la BSC est dotée d'un code couleur que l'on peut mettre à jour via une macro. Le feu change de **couleur** ainsi que la couleur de l'entête.

Une analyse succincte est faite sur le côté pour résumer les points les plus importants. Ces derniers seront expliqués oralement en cas de besoin. De même **des actions correctives** sont envisagées.

SECTION 3 - LE FICHIER DES EFFECTIF – MISE A JOUR ET AMELIORATION

1 – EXPLICATIONS SUR LE FICHIER

✚ **Le suivi de la masse salariale** est fait grâce au suivi du nombre des effectifs (et non directement via l'étude de la masse salariale). Le suivi se fait mensuellement avec une comparaison entre le **nombre des effectifs réels et l'atterrissage prévu** (c'est la prévision qui a été faite pour décembre). L'atterrissage est actualisé mensuellement.

L'étude des effectifs s'appuie sur trois types :

- **LES EFFECTIFS DIRECTS** : Ce sont les personnes travaillant dans les ateliers (ouvriers de production). Ils doivent respecter une gamme précise et donc ont un temps objectif pour réaliser chacune de leurs tâches.

Indicateurs :

- ✓ **Efficacité** = temps gamme réel / temps de présence
- ✓ **Productivité** = temps productif / temps de présence

- **LES EFFECTIFS DIRECTS HORS GAMME** : Ce sont par exemple les personnes travaillant à la direction technique (DT). Ces personnes n'ont pas de gamme à suivre pour la réalisation de leur mission et donc seule leur productivité peut être mesurée.
- **LES EFFECTIFS INDIRECTS** : De façon générale cela représente les fonctions supports de l'entreprise

Le choix a été fait de suivre davantage **le nombre d'effectifs** plutôt que la masse salariale de la DI afin d'avoir un **lien plus pertinent** avec les ressources humaines. Cela permet de travailler sur un support plus concret et d'être plus compréhensible.

Cette mission nécessite de travailler avec le **service des RH**. Chaque Cci a un responsable RH opérationnel, qui doit compléter le fichier effectif chaque mois. Lorsque les fichiers sont complétés, il faut consolider les données, c'est-à-dire les rassembler sur un même tableau et corriger les erreurs, ce qui a été ma mission. Il a fallu **préparer le tableau** puis vérifier que les données de la DRH soient en corrélation avec les données des opérationnels. Puis une fois le tableau complété avec tous les secteurs, il a fallu vérifier les tableaux qui permettent la mise à jour des graphiques et mettre à jour le **tableau récapitulatif** pour vérifier les écarts entre l'atterrissage et le réel sur le mois concerné.

Ce qui rend la mission complexe est la taille du fichier et . En effet, il est très long à remplir, et chaque mois, il y a des **erreurs récurrentes** dans le renseignement des données nécessaires au contrôle de gestion. Ce dernier doit donc **vérifier les fichiers** un à un pour toutes les Cci et services de la DI (12 au total) et corriger les erreurs s'il y en a pour que la construction du bridge automatique puisse se faire.

2 - STRUCTURE ET AMELIORATION DU FICHIER

La vérification de données et la correction des erreurs prend du **temps** et empiète sur le temps d'analyse. Pour que les tableaux soient justes, il faut que les responsables RH opérationnels respectent des **codes textuels** particuliers pour remplir les cellules tels que AVENIR, ENCOURS, REEL. Un espace , une faute de frappe ou un oubli empêche la **consolidation des données**.

Que ce soit pour le remplir, ou pour l'utiliser ou le vérifier, un **gain de temps** pourrait être fait s'il y avait **moins de risque d'erreurs**.

Pour automatiser un peu plus le fichier, deux macros ont été créées :

- ✚ **Une pour ajouter une ligne** : cela ouvre un formulaire qui alimente automatiquement la dernière ligne vide. Les champs ayant des codes particuliers sont présentés sous forme de liste déroulante pour éviter les erreurs.
- ✚ **Une pour modifier la ligne sélectionnée.**

Les macros ont été construites dans l'optique d'être **facilement compréhensibles** et donc modifiables. Le fichier a été pensé avec deux objectifs : **faciliter le remplissage** du tableau tout en laissant de la **liberté** aux responsables RH opérationnels. En effet, au-delà de la partie technique, la seconde difficulté à laquelle on pourrait faire face est une résistance au changement de la part des responsables RH opérationnels, notamment par l'ajout de macros.

Voir ANNEXE 6 ET 7 PAGE 35

L'AJOUT D'UNE LIGNE :

Le formulaire peut ne pas être rempli dans sa totalité et **alimenter des lignes incomplètes** car certaines données sont parfois encore inconnues lors du remplissage du tableau (par exemple les données du budget 2018).

Seules des informations nécessaires à la consolidation des données peuvent « bloquer » le remplissage de la ligne. **Un message d'alerte** s'affiche si l'un des champs concernés est vide, ce qui permet d'éviter les oublis.

D'autres fonctions ont été pensées lors de l'élaboration du fichier tel que l'ajout de lignes consécutives sans fermeture du formulaire, la possibilité de changer de champ grâce à la touche TAB...

LA MODIFICATION D'UNE LIGNE

Un bouton pour modifier rapidement une ligne a été rajouté. A partir de la ligne sélectionnée, on peut directement **modifier une partie des cellules grâce à un formulaire**.

La difficulté rencontrée était de remplir automatiquement une partie des cellules s'il y avait une modification dans l'un des champs, et ce, uniquement sur la ligne sélectionnée. De plus, la modification des mois précédent le mois concerné n'est pas possible. Seuls les mois suivants apparaissent comme modifiables.

Par exemple, si on change le flux du mois de Mai, les mois de Juin jusqu'à Décembre prennent cette même valeur.

PARTIE 3 – TRAVAIL D'UN CONTROLEUR DE GESTION – ANALYSE ET BILAN.

Au-delà des missions de clôture, j'ai eu l'occasion d'avoir un aperçu des **principales activités** du contrôleur de gestion. En effet, j'ai eu l'opportunité de :

- Travailler sur les documents de clôture
- Rédiger des procédures d'analyses
- Réaliser des inventaires
- Participer à l'organisation de la campagne budgétaire 2018.

A cette occasion, j'ai pu mettre en application mes **compétences théoriques** et les enrichir avec des cas concrets.

SECTION 1 - UN PROCESSUS D'AMELIORATION DES FICHIERS

Une des parties clés du métier de contrôleur de gestion est d'utiliser les logiciels de la manière la plus **efficace** possible pour la production des données. Plus le processus est rapide et simple, plus le contrôleur de gestion est disponible pour l'analyse des données.

C'est pourquoi il faut **remettre en question** régulièrement les méthodes utilisées pour savoir si ce sont les plus efficaces ou si des améliorations sont possibles. L'utilisation des logiciels doit être en adéquation avec l'indicateur voulu.

1 - MISE A DISPOSITION DES PROCEDURES

J'ai eu pour mission d'écrire les procédures liées à la mise à jour des fichiers d'analyse de données pour les clôtures mensuelles :

- ✕ *Consolidation du fichier effectif*
- ✕ *Mise à jour des dépenses externes*
- ✕ *Mise à jour des projets*
- ✕ *Mise à jour du maintien d'industrialisation*
- ✕ *Mise à jour du fichier d'Industrialisation du budget N+1*
- ✕ *Installation de Bridges automatique dans les fichiers effectifs.*

Le but de cette mission est de **mettre à disposition** des documents permettant d'exécuter la procédure de clôture mensuelle même **en cas d'absence** du contrôleur de gestion. Cela permet de **sécuriser** la production des données et donc des clôtures.

La mission s'est déroulée en 2 étapes :

- ✚ La **compréhension des fichiers** et la rédaction du pas-à-pas : c'est la première version du fichier qui est purement théorique.

- ✚ La **phase de test** des procédures et d'amélioration du fichier : on teste le fichier lors de la mise à jour des fichiers concernés pour la clôture. Cela permet de voir si le pas-à-pas initial est complet ou s'il manque des informations.

Lors de la rédaction, il est important de préciser les mots de passe, les chemins d'accès vers les fichiers, et les filtres à mettre pour le retraitement des informations extraites de SAP.

Un fichier de procédure complète est disponible en ANNEXE 8 PAGE 36

2 – MIGRATION DES BASES ACCESS VERS DES BASES EXCEL

Les bases Access nécessitent des **compétences spécifiques**. Seuls certains contrôleurs de gestion possèdent ces compétences. Toujours dans le but de sécuriser les opérations de clôtures et de simplifier celles-ci, l'équipe du pilotage économique a souhaité **migrer ces indicateurs** issus de bases Access vers des bases Excel. Un plus grand nombre de personnes pourront avoir accès aux bases de données et effectuer les opérations.

La procédure que j'ai dû migrer permet le cyclage des écarts qui a pour objectif de calculer le rythme de constitution du stock et des encours à la fois pour les achats (partie externe) et pour la production interne.

Avec l'aide d'un contrôleur de gestion, nous avons pu mettre en place **une procédure plus simple** à suivre sans le besoin de passer par Access afin de créer un **outil fiable, simple et source de gain de temps**.

Apports et gain de la mission :

- ✕ Gain de temps : on ne multiplie plus les requêtes, ni le travail sur Excel + Access. Les tableaux sont automatisés.
- ✕ Moins d'erreurs possibles et possibilité de les rectifier sans connaissance d'Access
- ✕ Plus accessible car le travail se fait sur Excel
- ✕ Suppression du maintien d'opération de la base Access
- ✕ Pas de problème de compatibilité de Windows.

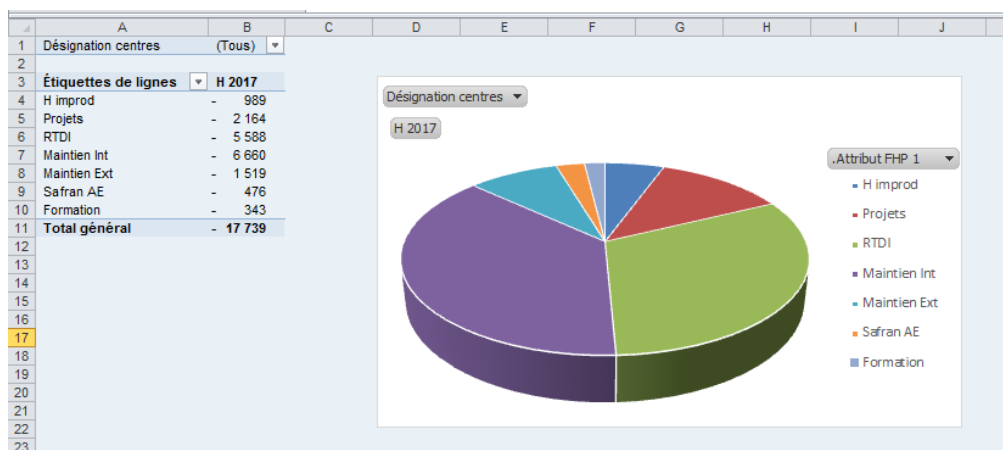
CF ANNEXE 9 PAGE 40

3 – L'AUTOMATISATION DES FICHIERS

Afin de simplifier la production de données et de l'accélérer, j'ai eu la mission de **créer un outil graphique** de suivi de l'activité des heures des ingénieries. Cet outil est utilisé par le manager pour suivre et contrôler l'activité des opérationnels.

Les données RDD n'étant pas à jour, il fallait le faire manuellement. Suite à l'amélioration, le contrôleur de gestion n'a plus à remplir manuellement la colonne et gagne donc du temps pour l'analyse des données. Il suffit de mettre à jour la table et **d'actualiser le TCD** pour avoir le graphique associé.

CF ANNEXE 10 PAGE 41



La création d'un outil visuel permet une **interprétation plus rapide et plus facile** par rapport au tableau Excel qui était peu utilisé. C'était une **demande** de la part des managers.

SECTION 2 – SOUTIEN AUX OPERATIONNELS

Le CDG doit être en **lien étroit** avec les opérationnels de son secteur. Il est un des acteurs de la production de sa Cci. Une bonne proximité avec les équipes permet de plus, d'avoir une **meilleure connaissance des activités, d'anticiper les éventuelles dépenses** et d'être légitime dans la production des plans d'actions. Ils doivent travailler ensemble afin **d'améliorer l'existant** et mettre en œuvre des plans d'actions pour progresser sur leurs dépenses. On a donc une notion d'interdépendance entre les opérationnels et le contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion a les indicateurs permettant d'améliorer les performances de la Cci et les opérationnels ont les justifications quant aux chiffres produits par le contrôleur.

J'ai pu aborder le thème de **l'intégration du contrôleur de gestion** au sein de son secteur par la réalisation des inventaires légaux annuels. Ceux-ci sont obligatoires car tous les ans, la société a un audit sur les inventaires. Les commissaires aux comptes vérifient que le stock réel correspond bien au stock de la base informatique et valident les comptes en conséquence.

1 - PRESENTATION ET OBJECTIFS :

Il faut effectuer deux types d'inventaires : celui des OF dormants et celui du magasin appelé 4045. Il faut vérifier la présence physique des articles et en cas d'écarts, rechercher la cause et faire les régularisations si nécessaires.

- ✚ Les OF dormants sont des ordres de fabrication qui ont plus de 20 jours.
- ✚ Le magasin 4045 regroupe toutes les pièces qui ont eu un problème qualité décelé. Ces pièces font l'objet d'une sécurisation, d'une retouche ou d'une analyse technique.

2 – MISE EN PLACE ET TECHNIQUE

- I. *Après avoir extrait les données et références des OF dormants, un tableau est dressé et distribué aux responsables avant le passage des contrôleurs de gestion. Le but est de **faciliter l'inventaire** par une préparation en aval et de passer moins de temps à chercher les pièces le jour de l'inventaire. Les gestionnaires peuvent d'ores et déjà faire leurs observations.*
- II. **Vérification** : *les contrôleurs de gestion doivent visiter chaque ligne de production afin d'étiqueter les pièces concernées et les OF correspondants. Ils sont accompagnés par les responsables de lignes qui les aident à rechercher les pièces. Si des mouvements ont eu lieu, ou si des écarts sont présents, les gestionnaires de ligne doivent fournir un justificatif écrit (mail du sous-traitant, copie-écran de SAP). La vérification peut se faire en plusieurs fois, selon les contraintes des responsables. Il arrive que certaines pièces ne soient pas disponibles directement. Le contrôleur de gestion doit veiller à avoir les réponses aux écarts et doit donc rester en **contact régulier** avec les gestionnaires durant cette période.*
- III. **La synthèse** : *Un tableau récapitulatif et un tableau croisé dynamique de synthèse est bâti avec la totalité des OF dormants et les écarts constatés entre les quantités données et les quantités réelles, ainsi que la valeur correspondante (€).*

J'ai vraiment apprécié cette partie de la mission car cela m'a permis de mieux connaître la production de Safran HE et, en particulier, chacun des secteurs. Visualiser les pièces et les ateliers permet une **meilleure compréhension de l'organisation interne** de la production.

C'est aussi grâce au dialogue avec les managers, à sa proximité avec, et à sa connaissance du secteur que lors de la préparation du budget, le contrôleur de gestion peut **estimer quel centre de coûts peut faire des efforts**.

SECTION 3 - LA CAMPAGNE BUDGETAIRE

Mon stage se terminant fin août, j'ai eu l'occasion de **débuter la préparation de la campagne budgétaire 2018**. Le processus budgétaire se déroule de fin mai à fin octobre et se compose de :

- ✚ **Le budget Plan Moyen Terme** : Ce sont des prévisions sur 5 ans. Le budget détaillé de 2018 doit correspondre aux données du PMT.
- ✚ **Le budget Détaillé année N+1** : il reprend tous les grands postes de l'ICP et chaque Cci doit détailler ses dépenses par centres de coûts. C'est à ce moment que les coûts standards sont définis.

Les deux budgets sont **interdépendants** et nécessitent une **coordination** des tâches des contrôleurs de gestion et de leurs opérationnels. C'est pour cela qu'une équipe en central dédiée, s'occupe d'organiser cette campagne.

Le contrôleur de gestion doit travailler en lien avec les managers pour vérifier la corrélation entre les plans d'actions et les objectifs. Cela implique une bonne intégration et un contact régulier avec les équipes.

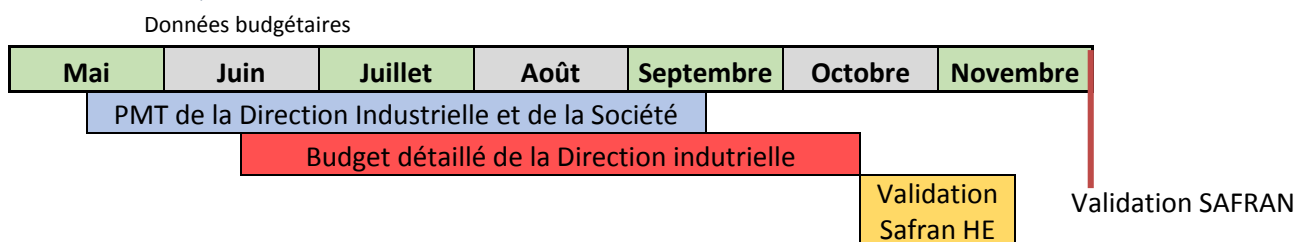
La préparation de la campagne s'organise autour de 2 thèmes :

- ✖ **Planification : MAJ du calendrier**
- ✖ **Préparation des fichiers**

1 - LA MISE A JOUR DU PLANNING

Ayant pour mission principale d'animer la campagne budgétaire, ma première mission fut de **remettre à jour le planning budgétaire**. Ce dernier se présente en budget général puis en détaillé. Pour mettre à jour le planning, j'ai travaillé avec un contrôleur de gestion central qui s'occupe du planning général de Safran HE et des prévisions afin de **faire coïncider le planning de la Direction Industrielle avec le planning de la société**.

PRINCIPAUX JALONS :



CF ANNEXE 11 PAGE 42

Cela permet aux contrôleurs de gestion de prendre rendez-vous avec les différents interlocuteurs pour récupérer les données. De même cela permet de coordonner l'ensemble de la campagne car certaines missions sont liées aux résultats de d'autres missions.

2 - LA PREPARATION DES FICHIERS

Les travaux de la campagne budgétaire débutent mi-juin. Une **phase de préparation** s'effectue à partir de mi-avril. Il y a eu deux étapes lors de cette première phase de stage.

- ✚ **L'utilisation du Retour d'expérience N-1 : afin** de maîtriser le processus budgétaire mis en place à Safran HE, il a fallu reprendre les fichiers créés l'année dernière afin de bien les comprendre. Ces fichiers seront à compléter par des opérationnels qui devront donc être formés par les contrôleurs de gestion.
- ✚ **Réalisation des fichiers supports pour la campagne future :** en fonction des fichiers, certaines données ont changé et peuvent être extraites dès le mois de mai. On peut donc

préparer les fichiers pour l'année 2018 en modifiant les données qui ne sont plus d'actualité.

Les fichiers doivent répondre à deux contraintes : **être simples** pour les opérationnels tout en répondant aux **attentes du contrôleur de gestion**. Celui-ci a besoin d'un niveau de détail élevé et cela implique le traitement d'un grand nombre de données. Il faut de la rigueur et du soutien aux opérationnels afin de vérifier le respect de la qualité des données et de la tenue des jalons.

Le budget a été choisi pour être l'outil de pilotage de Safran HE d'où la nécessité d'avoir des données fiables. De plus, les fichiers du budget permettent de mettre des plans d'actions. Par exemple pour la charge/capacité, si la charge de travail est supérieure à la capacité de production de l'entreprise, quel plan d'action peut-on mettre en place ? Embauche, sous-traitance, recalage de projets...

CF ANNEXE 11 PAGE 42

SECTION 4 – BILAN DU STAGE ET DIFFICULTES

Au cours de ce stage, j'ai eu l'occasion de découvrir les différentes missions du contrôleur de gestion : analyse de clôture, chiffrage, budget. J'ai également apprécié **le contact avec la production industrielle**.

Au-delà des compétences techniques et théoriques, j'ai pu saisir la **nécessité du travail en équipe** puisque le travail du contrôleur de gestion est basé sur les données reçues des différents services, ce qui implique une étroite collaboration avec les opérationnels pour une analyse efficace et juste. Les contrôleurs de gestion ont les chiffres mais ont besoin de connaître l'histoire des pièces pour comprendre les écarts. Inversement, les opérationnels ont besoin pour travailler de certaines données que possèdent justement les contrôleurs de gestion. Le contrôleur de gestion joue donc un **rôle essentiel** dans la production et n'est pas simplement un superviseur du déroulement.

Une des difficultés rencontrées lors de mon stage fut **de comprendre le fonctionnement** de la structure. En effet, beaucoup d'informations m'ont été communiquées dès mon arrivée. Il est nécessaire de saisir l'organisation globale de la société en direction, puis en Cci et au sein de ces cci, de la subdivision en Centre de Coûts, de savoir situer les productions et les coûts qui y sont associés, et de la hiérarchie des coûts tels que l'ICP et quels indicateurs il englobe. De même, il y a un grand nombre d'indicateurs de pilotage qui sont tous liés entre eux tels que les effectifs, la charge/capacité, le calcul d'industrialisation, les frais généraux...Ce n'est qu'après un mois passé dans l'entreprise, et grâce à des **explications et à la manipulation des fichiers** que j'ai pu avoir une meilleure vision de l'entreprise et de l'organisation du contrôle de gestion. De même, le fait de faire des schémas explicatifs m'a permis de comprendre les liens entre les différents indicateurs.

Une autre difficulté que j'ai pu rencontrer fut celle de l'utilisation de **SAP et de RDD** car ce sont des logiciels que je n'avais jamais manipulés. Le processus d'optimisation était parfois difficile à imaginer. En effet, parfois je ne savais pas comment le rendre plus efficace, et de **nombreux tests** ont été nécessaires pour pouvoir arriver à un fichier plus automatisé.

Les nouveaux outils informatiques devenant de plus en plus performants, on voit qu'il y a un certain changement dans le travail du contrôleur de gestion. Comme les extractions et la production des indicateurs sont de plus en plus automatisées, cela laisse plus de temps pour **l'analyse**.

Ce stage fut une expérience enrichissante qui m'a **confortée dans l'idée de devenir contrôleur de gestion**, et en particulier dans le domaine de l'industrie militaire ou de l'aéronautique. Tout d'abord, j'ai beaucoup apprécié le travail avec les opérationnels qui m'ont expliqué la production des pièces, l'assemblage du moteur. En effet, le travail d'ingénierie que ce soit au niveau des machines utilisées ou des pièces usinées, dont le travail de précision est très impressionnant (de l'ordre du nanomètre) donne au travail de contrôleur de gestion un intérêt original. De plus, travailler dans un groupe de cette taille est un véritable défi, proposant une vision complexe et stimulante du contrôle de gestion. Et par ce stage, j'ai pu redéfinir **la raison d'être** du contrôleur de gestion et en voir la finalité : c'est une aide à la prise de décision pour la direction.

CONCLUSION

Ainsi, le contrôle de gestion prend des formes différentes en fonction de la taille et des spécificités de l'entreprise. Safran Helicopter Engines étant une entreprise de plus de 2500 personnes, il est nécessaire d'avoir une organisation du contrôle de gestion adaptée à ce type de structure. Cela passe par une importante coordination, un travail coopératif avec d'autres services qui sont interdépendants. Le contrôleur de gestion est celui qui reçoit, des autres services, les données à retraiter puis à exploiter, et les informations nécessaires aux analyses pour le bon fonctionnement de la production et de l'entreprise. A Safran Helicopter Engines, le contrôle de gestion est fait grâce à des indicateurs, tous liés les uns aux autres, dont le principal reste l'ICP lui-même, divisé en plusieurs composants. De plus, il est nécessaire que les comptes rendus du contrôleur de gestion soient rapides et précis c'est pourquoi, tout au long de mon stage, j'ai eu à travailler sur la recherche d'amélioration de la performance du travail. Cela m'a permis à la fois de maîtriser les fichiers et de mieux les comprendre pour les améliorer.

La structure étant complexe, ces trois mois de stage m'ont permis de m'intégrer dans l'équipe et de bien comprendre le fonctionnement du service et du contrôle de gestion mis en place à Safran Helicopter Engines. C'est un atout considérable pour la suite de mon stage qui se poursuit avec la campagne budgétaire.

Ma mission concernant la campagne budgétaire se prolongera jusqu'à fin août. On m'a confié la charge d'animer la campagne, avec la mise à disposition des fichiers et les explications pour les compléter ainsi que le rappel des grands jalons à respecter. Cette étape de ma mission sera l'application de toutes les notions que j'ai pu voir durant mon stage mais aussi la participation à un processus budgétaire complet, avec la vision à moyen terme (PMT) et le budget plus détaillé.

ANNEXES

LISTE :

ANNEXE 1 – LOGO DE SAFRAN ET CHANGEMENT DE NOM DES 11 FILIALES	Page 32
ANNEXE 2 – DEFINITION DU PRIX D'ACTIVITE	Page 32
ANNEXE 3 – DEFINITION DU COUT STANDARD	Page 33
ANNEXE 4 – FORMULE DE L'ICP	Page 34
ANNEXE 5 – GRAPHIQUE BRIDGE DE L'ICP PAR NATURE COMPTABLE	Page 34
ANNEXE 6 – FORMULAIRE VBA DU FICHIER EFFECTIF	Page 35
ANNEXE 7 – CODE ASSOCIE AU FORMULAIRE VBA	Page 35
ANNEXE 8 – EXEMPLE DE PROCEDURE PAS A PAS	Page 36
ANNEXE 9 – PARTIE DU FICHIER PERMETTANT LE CYCLAGE DES ECARTS	Page 40
ANNEXE 10 – TABLEAU DU SUIVI DES HEURES	Page 41
ANNEXE 11 – DEBUT DU PLANNING BUDGETAIRE ET EXEMPLE DU FICHIER DE BUDGET D'INDUSTRIALISATION.	Page 42

ANNEXE 1 : LOGO DE SAFRAN ET CHANGEMENT DE NOM DES 11 FILIALES.



ANNEXE 2 : DEFINITION DU PRIX D'ACTIVITE

Le prix d'activité représente le coût complet (hors marge et frais hors production) pour chaque heure travaillée. Il prend en compte un pourcentage de frais hors production et d'un pourcentage de marge et représente donc le prix qui est facturé aux clients pour chaque heure travaillée.

Il est donc calculé en divisant le coût lié à la production par le nombre d'heures productives.

Les coûts liés à la production sont :

- La masse salariale
- Les dotations aux amortissements
- Les frais généraux
- Les dépenses indirectes (frais de structure)

Chaque année le contrôle de gestion définit un prix d'activité budget pour l'année suivante sur la base des informations recueillies auprès des autres directions (DRH pour la masse salariale, DI pour les investissements et la charge, ...) qui tient compte également des objectifs de productivité et de dimensionnement industriel (taux d'encadrement, chargement de la ligne, ...)

Chaque mois le contrôle de gestion regarde le PA réel et le compare au budget. Tous les écarts sont analysés et un plan d'action est bâti en cas de dérive avec les responsables opérationnels

ANNEXE 3 - DEFINITION DU COUT STANDARD

Le coût standard correspond à la somme des coûts supportés par la production d'un bien ou d'un service

Il y a deux types de coûts :

1. Coûts d'achat
2. Coûts internes

Le Coût d'achat

Définition : Le coût d'achat désigne la somme de tous les coûts liés aux achats de matières et prestations

À quoi correspond-elle dans la réalité ?

Le coût d'achat correspond à la somme des :

Coûts des matières, de sous-traitance industrielle, des composants :

- Coûts des matières premières
- Achat de prestation de sous-traitance complète ou partielle
- Coûts des composants pour produire une pièce

Frais d'approvisionnement

Un taux standard (à appliquer à la valeur des achats) pour les frais d'approvisionnement est utilisé par Safran HE. Il est calculé chaque année pour l'année suivante sur la base des prévisions d'achats / frais d'achats.

Prestation Faco

La prestation Faco correspond à la valorisation d'une prestation externe d'un fournisseur alors qu'on le dote de la matière pour la faire

Interop

La prestation Interop correspond à la valorisation d'une prestation faite en externe alors que c'était prévu de la faire en interne (pour des raisons de charge, coûts, compétences, ...)

Le coût interne

Définition : Le coût interne désigne la somme de tous les coûts liés à l'activité interne

À quoi correspond-elle dans la réalité ?

Le coût interne correspond à la somme de :

✚ Heures Fabrication (Fab) / Montage Essais (ME)

Les coûts standard valorisent les heures détaillées dans les gammes. La valorisation est faite au prix d'activité budget des lignes.

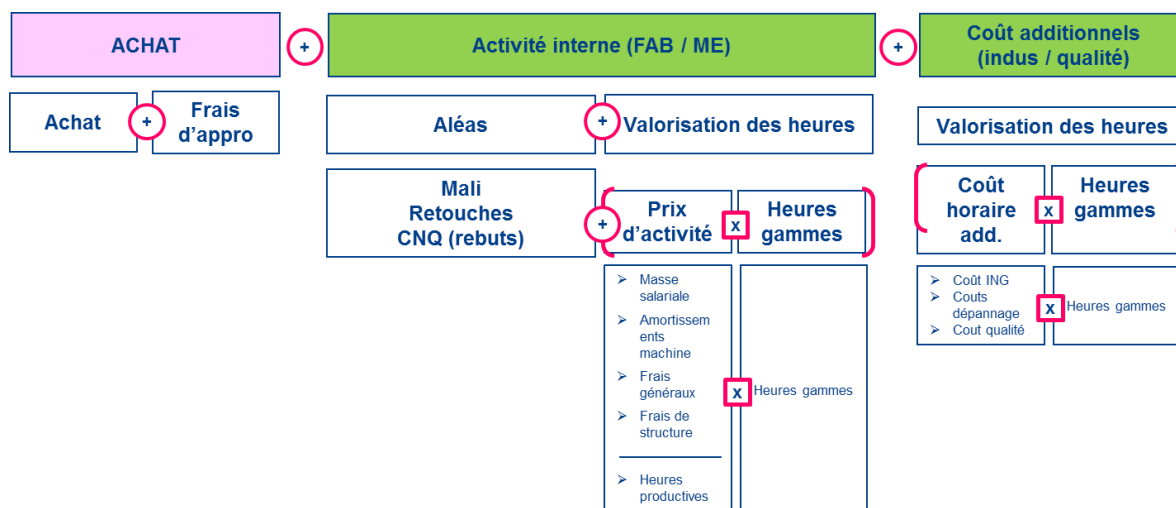
✚ Coûts additionnels - heures du support

Les coûts additionnels correspondent à la valorisation des heures du maintien d'indus interne et de la qualité, qui sont parties intégrantes du coût de production. Un prix d'activité budget est calculé chaque année pour l'année suivante et il est appliqué au nombre d'heures

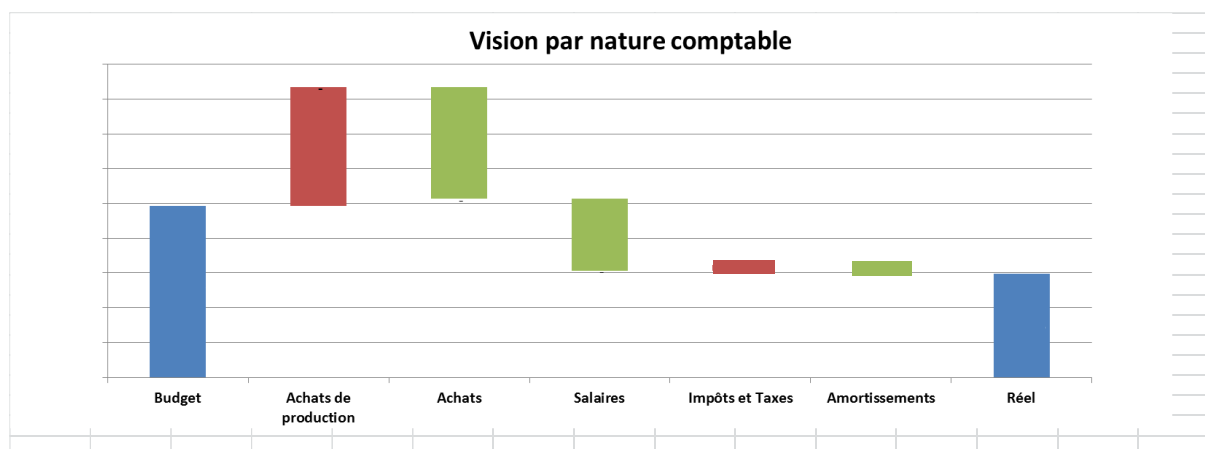
✚ Aléas

Le montant d'aléas correspond à une valeur prise en compte dans le coût standard pour couvrir les malis, retouches, rebuts. D'un point de vue pratique ce montant correspond au % aléas qui s'applique à la valorisation des heures.

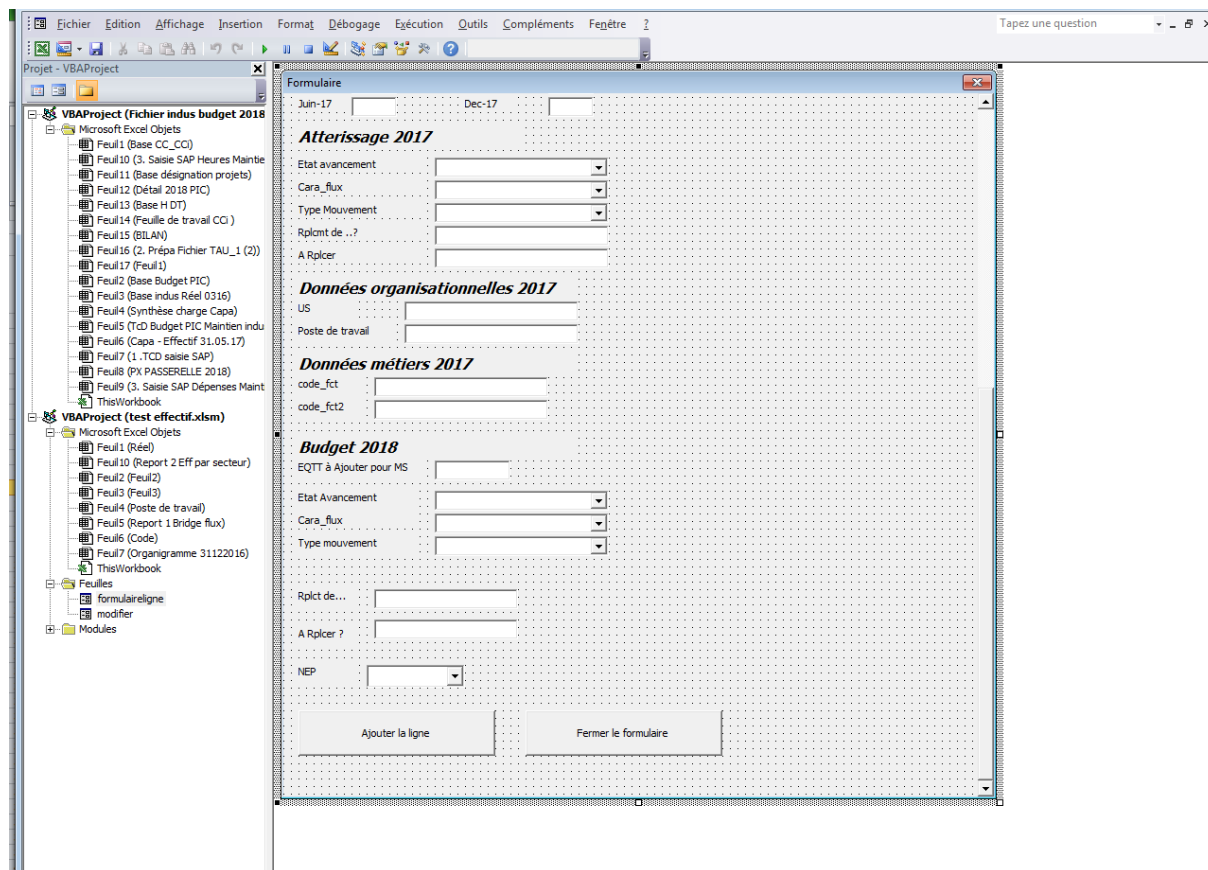
ANNEXE 4 - FORMULE DE L'ICP



ANNEXE 5 – GRAPHIQUE BRIDGE DE L'ICP PAR NATURE COMPTABLE.



ANNEXE 6 – FORMULAIRE VBA DU FICHIER EFFECTIF



ANNEXE 7 – CODE ASSOCIE AU FORMULAIRE VBA (CODE TRONQUE CAR UTILISATION DES MEMES STRUCTURES)

-----CODE UN AJOUT LIGNE-----

```
'si ajout de champs, ne pas oublier de
modifier la propriété Tabindex
'pour "sauter" de champs en champs plus
facilement avec la touche TAB
'Premier TabIndex = champ MAJ
```

```
'A noter : les noms des champs ont tous été
modifiés manuellement pour un code plus
compréhensible et modifiable
'Ainsi : TextBox1 => direction, TextBox2 =>
MAJ
```

```
Private Sub Ajouter_Click()
'La première ligne C1 = : trouve la ligne
vide à remplir
' Range("A" & C1) est la case initiale qui
est remplie par le texte direction
'Ici direction est automatique (DI)
'Range("A" & C1).Offset(0, 1): sélectionne
la première case à droite de la case
initiale (Direction)
' = maj.Value : remplissage de la case
'Range("A" & C1).Offset(0, 2) : sélectionne
la seconde case à droite de la case
initiale
' et ainsi de suite jusqu'à ce que toute
les cellules soient remplies
```

```
'les listes déroulantes prennent en compte
la source de données de l'onglet Code
'Pour changer la liste de choix : changer
la liste sur l'onglet Code puis changer la
plage source de la liste
'Clic droit sur la liste, "Propriétés", sur
la gauche chercher RowSource dans la liste
et modifier la plage
```

```
' Trouver la cellule vide de la colonne A
C1 = Range("A2000").End(xlUp).Row + 1
```

```
'Remplissage de la case initiale
Range("A" & C1) = direction
```

```
'Remplissage de la 1ère case à droite
Range("A" & C1).Offset(0, 1).Value =
maj.Value
```

```
'Remplissage de la 2ème case à droite
Range("A" & C1).Offset(0, 2).Value =
statut.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 3).Value =
matricule.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 4).Value =
nom.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 5).Value =
prénom.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 6).Value =
numposte.Value
```

```
'atterrissage 2017
Range("A" & C1).Offset(0, 29).Value =
etatavancement.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 30).Value =
cara_flux.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 31).Value =
typemvmt.Value

'données métiers
Range("A" & C1).Offset(0, 41).Value =
code_fct.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 42).Value =
code_fct2.Value

'budget
Range("A" & C1).Offset(0, 62).Value =
eqtms.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 64).Value =
etatavancebud.Value
Range("A" & C1).Offset(0, 65).Value =
cara_fluxbud.Value

End Sub

Private Sub Fermer_Click()
'commande du haut : fermer le formulaire
End

End Sub

-----CODE 2 MODIF LIGNE-----

Private Sub modifierligne_Click()
' code du bouton "Modifier une ligne"

' déclaration de la variable pour la ligne
sélectionnée
Dim lig As Long
    lig = Selection.Row

'Remplissage des cellules dont la valeur
est modifiée.
'Explication du code utilisé :

'If janv.value <> "" : si la case n'est pas
vide - littéralement différent <> de rien
""(donc modification)
' alors Range("N" & lig & ":Y" & lig).Value
= janv.Value
' la colonne "N" (janvier)/ligne
sélectionnée jusqu'à la colonne
"Y"(décembre)/ligne sélectionnée sera
automatiquement complétée avec la valeur de
janvier.

' code répété pour tous les mois en
changeant uniquement le nom de la colonne
"N" (janvier) en "O", "P"...

If janv.Value <> "" Then
    Range("N" & lig & ":Y" & lig).Value =
janv.Value
End If

If avril.Value <> "" Then
    Range("O" & lig & ":Y" & lig).Value =
fev.Value
End If

If juin.Value <> "" Then
    Range("S" & lig & ":Y" & lig).Value =
juin.Value
End If

End If

If dec.Value <> "" Then
    Range("Y" & lig).Value = dec.Value
End If

' code pour avancement, cara, mvmt, ...
' même principe : si modification et donc
pas de vide dans les champs alors :
' remplissage de la cellule de la colonne
"XX"/ligne sélectionnée par la valeur du
champ.

If avancement <> "" Then
    Range("AD" & lig).Value = avancement.Value
End If

If caraflux <> "" Then
    Range("AE" & lig).Value =
caraflux.Value
End If

If typemvmt <> "" Then
    Range("AF" & lig).Value =
typemvmt.Value
End If

If rplct <> "" Then
    Range("AG" & lig).Value = rplct.Value
End If

If rplcer <> "" Then
    Range("AH" & lig).Value = rplcer.Value
End If

End Sub
```

ANNEXE 8 – EXEMPLE DE PROCEDURES PAS A PAS.

PROCEDURE MISE A JOUR DES EFFECTIFS

Légende :

- Nom de fichier : **en Vert**
- Onglet : **en Orange**
- Colonne : **en Gras**

Attention : L'année 2017 est l'année de référence pour cette procédure.

Etape 1 – J3/J5

1. Aller dans : <\\Tmfr1.tm.corp\turbomeca\DRH\Fonction RH\Gestion effectifs France\2017\01-Suivi Réel>

- Ouvrir le fichier RH **Contrôle mouvements DIRECTION**

Mot de passe : pedrh

2. Aller dans : T:\DI\DI\DI\CGI\12_CLOTURE MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel\Consolidation DI

- Ouverture du fichier : **Suivi consolidation effectifs 2017**
- Effacer les valeurs des colonnes « **Présents** » et « **RH** »
- Compléter la colonne « **RH** » - Colonne AC avec le fichier **Contrôle mouvements DIRECTION**

Utiliser le filtre cellule C2 pour avoir la valeur totale par secteur

Ne pas oublier de filtrer sur 08-DI – cellule C1

Prendre la valeur de la dernière cellule à droite du tableau violet

Attention : Pour DI ME, c'est DI/SCME/ME et pour DI/ SC, prendre le cumulé de DI/SCME/MOAI + DI/SCME/L + DI/SCME. Pour DI: prendre DI/RPP + DI

		Dispo	itégré Conso	Mdp	Présents	Atterrissage	RH	Ecart ?
Secteurs	Rhop	non	non	mdp	1,0		0,0	Ecart
DI	NOM Prénom	non	non	mdp	2,0		2,0	Ok
DI/SC	NOM Prénom			mdp	3,0		3,0	Ok
DI/ME	NOM Prénom	non	non	mdp	4,0		4,0	Ok
DI/SPI	NOM Prénom			mdp	5,0		6,0	Ecart
DI/MZI	NOM Prénom	non	non	mdp	6,0		7,0	Ecart
CCIES	NOM Prénom	non	non	mdp	7,0		7,0	Ok
CCITH	NOM Prénom	non	non	mdp	8,0		8,0	Ok
CCIET	NOM Prénom	non	non	mdp	9,0		9,0	Ok
CCIPS	NOM Prénom	non	non	mdp	10,0		10,0	Ok
CCIC	NOM Prénom	non	non	mdp	11,0		11,0	Ok
CCIH	NOM Prénom	non	non	mdp	12,0		13,0	Ecart
CCIN	NOM Prénom				78,0	0,0	80,0	80,0
Conso DI	NOM Prénom							
				mdp				
DI CENTRAL								

3. Planifier les RDV avec les **RH opérationnels** de chaque secteur pour faire une **synthèse**.

Etape 2 – J8

1. Aller dans : T:\DI\DI\DI\CGI\12_CLOTURE MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel

- Faire la vérification du fichier (complété avec les bonnes valeurs – avancement...)

Utilisation des filtres pour voir si absence de « Vide »

2. Aller dans : T:\DI\DI\DI\CGI\12_CLOTURE MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel\Consolidation DI

- Ouverture du fichier : **Suivi consolidation effectifs 2017**
- Compléter la colonne « **Présents** » avec les données des fichiers de chaque secteur (mdp sur le fichier) : *La valeur se trouve Ligne 1, colonne du mois concerné*

- Première vérification entre réel RH et réel Cci
- Si le réel correspond au RH, les fichiers sont prêts à être consolidés.

Etape 3 - J9

1. Aller dans : T:\DI\DIRECTION\CGI\12_CLOTURE MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel\Consolidation DI

- Ouvrir le fichier « **Suivi Effectif DI – Fin Mois Précédent – 2017** »
Mot de passe : EffDi2017
- Enregistrer sous le nom de « **Suivi Effectif DI – Fin Mois concerné – 2017** »
- Sur l'onglet **Réel** : Effacer les données du tableau

2. Changer le nom du mois concerné par le texte « Réel » et remettre le nom du mois précédent

On a donc un tableau de ce type :

Suivi effectif 2017 DI - fin mars 2017 v def - Microsoft Excel

Fichier | **Accueil** | **Insertion** | **Mise en page** | **Formules** | **Données** | **Révision** | **Affichage**

Coller | Presse-papiers | Police | Alignement | Nombre | Style | Cellules

Arial 10 A | Standard | Mise en forme conditionnelle | Mettre sous forme de tableau | Styles de cellules | Insérer | Supprimer | Tri et Rechercher et filtrer | Sélectionner | Edition

P3 réel

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
1																						
2	Direction	MAJ	Status	Metric	Nom	Prénom	N° Poste BR	Libellé Poste BR	Année NDDG	Commentaires	déc-16	Egt prévisions Budget 2017	Egt prévisions ACTUEL 2017	janv-17	févr-17	mars-17	avr-17	mai-17	juin-17	juil-17	août-17	sept-17
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						
21																						
22																						
23																						
24																						
25																						
26																						
27																						
28																						
29																						
30																						
31																						
32																						
33																						
34																						
35																						
36																						
37																						
38																						
39																						
40																						
41																						
42																						
43																						
44																						
45																						
46																						
47																						
48																						
49																						
50																						
51																						
52																						
53																						
54																						
55																						
56																						
57																						
58																						
59																						
60																						
61																						
62																						

Organigramme 31122016 GUIDE REEL Report 1 Bridge flux Synthèse DI Report 2 Eff par secteur B2018

3. Aller dans : T:\DI\DIRECTION\CGI\12 CLOTURE MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel

- Copier les données du tableau de l'onglet « **Réel** » de chaque secteur (aller dans les fichiers un à un) à partir des fichiers « **Suivi Effectif + nom du secteur - 2017** »
Attention : Filtrer le statut et ne pas sélectionner Stagiaire, Apprentis, Cifre
- Coller les formules dans le fichier « **Suivi Effectif DI – Fin Mois concerné – 2017** », onglet **Réel**

4. Dans l'onglet **Report 1 Bridge Flux**

- Mettre à jour la plage de données du TCD
- Mettre à jour le TCD
- Vérifier le TCD :

- Colonne Directs/indirects/directs hors gamme : il ne doit pas y avoir de « N/A » ou de Vide. Si c'est le cas, faire une recherche dans l'onglet Réel et changer les valeurs faussées.
- Colonne Etat Avancement : il ne doit pas y avoir de « Vides » (SAUF première ligne pour les Réels) ou autre chose que Encours/Verrouillé/Avenir
- Colonne Flux prévisionnel : il ne doit pas y avoir de « Vides » ou autre chose que Entrée/Sortie.
- Type mouvement : la première ligne des « Réels » est vide. Les autres lignes ne doivent pas être vides ou contenir autre chose que EXT, INT, INTTM, INTDIRECTION, GPE.
- CONCAT : Toutes les lignes doivent commencer par Direct, Directhorsgamme ou indirect.
- Vérifier le Tableau Graph :
- Mettre la bonne date dans la cellule verte
- Le **Réel** fin 2016 ne bouge pas
- **Les Entrées Verrouillées** doivent être égales aux sous-totaux du TCD de la colonne Somme de réel.
- Les valeurs de **Projection fin d'année**, Colonne U, doivent être égales aux données du TCD, colonne Somme de Décembre

Si écart, vérifier les données sur l'onglet Réel

Graphiques : vérifier la mise en forme et les échelles si besoin, pour plus de lisibilité.

5. Aller sur l'onglet **Synthèse DI**

Attention, une partie du tableau est faite manuellement et une autre partie est un TCD

- Mettre à jour la source des données si besoin.
- Actualiser le TCD
- Déplacer la colonne ATT fin 17 et la colonne Delta ATT vs Réel.
- Vérifier la cohérence du tableau : les lignes 64, 65 et 66 sont correctes et la colonne Q également.

6. Allez dans : T:\DI\DIRECTION\CGI\12_CLOTURE_MENSUELLE\2017\Effectifs DI\02-Suivi mensuel\Consolidation DI

Ouverture du fichier : **BSC Effectif DI**

Dans l'onglet **Source** : renseigner les colonnes *Directs, Directs hors gamme et indirects* grâce aux données **des lignes 64,65 et 66** du tableau précédent (**Synthèse DI** – fichier **Suivi Effectif** -...-)

Vérifier la mise à jour automatique du graphique Bridge

Si besoin mettre à jour la zone de texte Notif V1

Analyser + Plan d'action – Changer le feu rouge/vert/orange

ANNEXE 9 – PARTIE DU FICHER PERMETTANT LE CYCLAGE DES ECARTS.

D4

</

Formule de RechercheV associée : =SI(ESTNA(RECHERCHEV(A4;'CCR 2016'!A:A;1));SI(B4=0;0;C4/B4);RECHERCHEV(A4;'CCR 2016'!A:T;20;)-D4)

ANNEXE 10 – TABLEAU DU SUIVI DES HEURES

LA COLONNE EN VERT REPRESENTE CE QU'IL FALLAIT RENSEIGNER
MANUELLEMENT ET QUE J'AI AUTOMATISE

Table					
Nature comptable	N° Objet Utilisé	Désignation centres	Objet partenaire	Attribut FHP	Heures Réel 2017
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1179	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1575	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1585	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1581	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	2098	Formation	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1962	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1484	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1096	H improd	
activité à prix0	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	1085	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1179	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1575	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1585	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	2098	Formation	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1962	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1096	H improd	
activité à prix0	CTR/C3527	CCIES INDUSTRIALISATION	1085	H improd	
activité à prix0	CTR/C3715	CCIES BUREAU D ETUDES	1179	H improd	
activité à prix0	CTR/C3715	CCIES BUREAU D ETUDES	1581	H improd	
activité à prix0	CTR/C3715	CCIES BUREAU D ETUDES	2098	Formation	
activité à prix0	CTR/C3715	CCIES BUREAU D ETUDES	1962	H improd	
activité à prix0	CTR/C3715	CCIES BUREAU D ETUDES	1096	H improd	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01831205	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01801205	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01200901	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	10470	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01030904	Maintien Ext	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	300018	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01601205	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	10535	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	10378	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	04321	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01040904	Maintien Ext	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	04344	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	10534	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	25369	Safran AE	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01030902	Maintien Int	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01491205	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	10327	Projets	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01040902	Maintien Int	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01200903	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	38003	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	11530	RTDI	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	01040102	Maintien Int	
Préparation travail	CTR/C3501	CCIES INDUSTRIALISATION	04227	Projets	

ANNEXE 11 - DEBUT DU PLANNING BUDGETAIRE ET EXEMPLE DU FICHIER DE BUDGET D'INDUSTRIALISATION.

	Qui	date début	date fin
Planning général			
PIC Avril		24-avr	24-avr
Pré-POS : préparation POS		08-juin	08-juin
POS RTDI : vision pluri-annuelle de la dépense RTDI et moyens associés (€)		12-juin	12-juin
POS de référence PMT		12-juin	12-juin
Covex Budget		25-sept	25-sept
1er Comex PMT 2018-2021		30-juin	30-juin
Retour des Cdg sur prix passerelle		13-juil	13-juil
Présentation PMT Safran		18-sept	18-sept
2è Comex PMT 2018-2021		25-août	25-août
Nouveau PIC de référence Budget		18-juil	18-juil
PIC Cci		28-août	01-sept
Synthèse Cci		01-sept	01-sept
Info finales des réorg connues pour 2018		08-sept	08-sept
Saisie SAP Effectifs		28-sept	28-sept
Dépenses & heures		18-sept	18-sept
Prés* Budget 05/09 : CCIET, CCIES, CCITH, CCIPS, DI		05-sept	05-sept
06/09 : CCIC, CCIN, CCIH		06-sept	06-sept
07/09 : SCME, DI-M2I, DI-SPI, DI-Global		07-sept	07-sept
Masse salariale V1			
Jalon produire		19-sept	19-sept
Mise à dispo des assiettes achat et heures pr coûts add & frais appro		23-sept	23-sept
Prix d'activit V1		18-sept	27-sept
Correction par CG		28-sept	28-sept
V2 =définitif		28-sept	06-oct
Fin calcul coûts add & frais d'appro		10-oct	10-oct
Coûts standards définitif		09-oct	17-oct
Comex Budget/Actu3		20-oct	20-oct
Budget écarts		18-oct	19-oct
Remontée données Cubix		24-oct	24-oct
Compte de gestion conso V1		24-oct	24-oct
Présentation Budget à Safran		08-nov	08-nov
PLAQUETTE			
Planches finalisées pour Comex PMT juin		28-juin	28-juin
Planches finalisées pour plaquette 2è Comex PMT juillet		19-juil	19-juil
Mise à jour des R&O Ebit		28-juin	28-juil

						-	-	-	-
						C3316	C3316	Total	Corrections
						A330	A330	Valorisation	
Thème	Domaine SC	responsable	Nature / Budget	Projets	OTP	C3316/A330	C3316/A330	Total Heures ING (€)	Valorisation heures corrigée
						Méthodes	Correction		
	Domaine SC	responsable	Nature / Budget	Projets	OTP	C3316/A330 Méthodes	C3316/A330	Total Heures ING (€)	Valorisation heures corrigée
Développement			Développement	ARDIDEN 1		-	-	-	-
			Développement	ARDIDEN 3		-	-	-	-
			Développement	ARRANO		-	-	-	-
			Développement	ARRIEL 2H		-	-	-	-
			Développement	ARRIEL 2L2		-	-	-	-
			Développement	ARRIEL 2O		-	-	-	-
			Développement	Divers RTDI DI SMI		-	-	-	-
			Développement	EACB		-	-	-	-
			Développement	Synergie		-	-	-	-
			Développement	FADEC DE		-	-	-	-
			Développement	EASTPACK		-	-	-	-
			Développement	VESPACK		-	-	-	-
Soutien			Soutien	Soutien EPS et Avionneurs		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS MPG		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ADOUR		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARDIDEN 1		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIEL 1		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIEL 2		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIEL 2+		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIUS 1		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIUS 2		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS ARRIUS 2R		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS MAKILA 1		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS MAKILA 2A		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS MTR390		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS Multi-moteurs		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS Reach		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS RTM322		-	-	-	-
			Soutien	Soutien EPS TM333		-	-	-	-
			Soutien	Traitement des amendements		-	-	-	-
		Soutien	VESPACK		-	-	-	-	

BIBLIOGRAPHIE & SITOGRAPHIE

SITOGRAPHIE

<https://www.safran-group.com/>

<https://www.safran-group.com/aviation/aircraft-engines-and-nacelles/helicopter-engines>

https://www.safran-group.com/fr/media/20160318_safran-rassemble-ses-societes-sous-une-seule-et-meme-marque

<http://www.capital.fr/entreprises-marches/safran-rassemble-ses-societes-sous-une-seule-et-meme-marque-1110421>

<http://www.zonebourse.com/SAFRAN-4696/actualite/Safran-unifie-ses-societes-sous-un-meme-nom-afin-de-renforcer-son-image-22387153/>

Site interne au groupe Safran Helicopter Engines

BIBLIOGRAPHIE

La presque totalité des documents utilisés sont des documents internes à Safran Helicopter Engines qui n'ont pas de références bibliographiques. Voici quelques documents que j'ai été amenée à utiliser :

- Support de définition des heures productives, improductives, du prix d'activité, du coût standard et de l'indice de coût de production.
- Fiche de fonction du contrôleur de gestion en CCI.
- Présentation de la société Safran Helicopter Engines.
- Support pour comprendre les coûts standards et les manipuler sous SAP
- Support pour comprendre l'utilisation de SAP Analyzer et son utilité.

FRICHOT L. « L'instrumentation du suivi budgétaire dans l'industrie des moteurs d'hélicoptères », Mémoire professionnel, 2016, Bordes, 91 pages.

AUTRES SOURCES :

Source des images : média Gallery de Safran Group

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 – LA STRUCTURE DE L’ETABLISSEMENT ET LES SPECIFICITES DU CONTROLE DE GESTION.	2
CHAPITRE 1 – PRESENTATION DU GROUPE SAFRAN ET DE SAFRAN HELICOPTER ENGINES.....	2
<i>Section 1 – Le groupe Safran – Organisation générale et Chiffres clés</i>	<i>2</i>
<i>Section 2- Présentation de Safran Helicopter Engines.....</i>	<i>3</i>
1 – Organisation et chiffres clés.....	3
2 - Production	3
3 - Les deux types d’activités	4
4 - Marché.....	5
5 - organisation interne.....	5
CHAPITRE 2 – PRESENTATION DU CONTROLE DE GESTION A LA DIRECTION INDUSTRIELLE	6
<i>Section 1 – Les spécificités industrielles.....</i>	<i>7</i>
<i>Section 2 – Les spécificités financières</i>	<i>9</i>
1- Organisation générale.....	9
Deux rattachements.....	10
Organisation du travail.....	10
2- L’organisation technique.....	11
Les centres de coûts.....	11
Les actualisations et Plan Industriel et Commercial (PIC)	11
Logiciels.....	12
PARTIE 2 – LES INDICATEURS DE PERFORMANCES UTILISES A SAFRAN HE.....	13
CHAPITRE 1 – L’INDICE DE COUT DE PRODUCTION – L’INDICATEUR PRINCIPAL	13
<i>Section 1 - La notion de coût de production</i>	<i>13</i>
<i>Section 2 - L’indice de coût de production</i>	<i>14</i>
1 - L’ICP en base 100	14
2 - Analyses complémentaires	15
<i>Section 3 - analyse de l’ICP et présentation de clôture.....</i>	<i>16</i>
1 - Déroulement réunion de clôture.	16
2 - La dimension sociale	17
CHAPITRE 2 – LES MISSIONS DE CLOTURE EFFECTUEES.....	17
<i>Section 1 - Planning de la clôture</i>	<i>17</i>
<i>Section 2 - La mise à jour des fichiers pour la présentation</i>	<i>18</i>
<i>Section 3 - Le Fichier effectif – Mise à jour et amélioration</i>	<i>20</i>
1 - Mise à jour du fichier pour la clôture.....	20
2 - Structure et Amélioration du fichier	21
PARTIE 3 – TRAVAIL D’UN CONTROLEUR DE GESTION – ANALYSE ET BILAN.	23

<i>Section 1 - Un processus d'amélioration des fichiers.....</i>	<i>23</i>
1 - Mise à disposition des procédures	23
2 – Migration des bases Access vers des bases Excel.....	24
3 – L'automatisation des fichiers	24
<i>Section 2 – soutien aux opérationnels.....</i>	<i>25</i>
1 - Présentation et objectifs :.....	25
2 – Mise en place et Technique	26
<i>Section 3 - La campagne budgétaire</i>	<i>26</i>
1 - La mise à jour du planning	27
2 - La préparation des fichiers.....	27
<i>Section 4 – bilan du stage et difficultés</i>	<i>28</i>
CONCLUSION	30
ANNEXES	31
BIBLIOGRAPHIE	49
TABLE DES MATIERES	49

SUMMARY

During my internship, I assisted a financial controller in Safran Helicopter Engines. It was a great opportunity to discover the job of financial controller in the aerospace industry. Indeed Safran Group is one of the leaders in this field. Safran Helicopter Engines is specialized in the manufacturing of gas turbine engines for both civil and military helicopters.

What was really interesting was the fact I worked in a firm which counts more than 2500 employees located in 3 different places in France: Bordes, Tarnos and Buchelay. It requires a specific organization and coordination, especially in the data sharing. This is why the first part of my internship report explains how the firm works with the characteristics of the production and the financial control. The first one is divided into 7 centers. Each center produces a part of the engine and has its own financial controller.

Talking about the financial specificity of Safran Helicopter Engines, it is crucial to understand some key indicators and cost drivers to work but to reach a good efficiency, it is also important to have good knowledge about the production and to keep in touch regularly with the operational staff. If the budget variances are too high, some actions are discussed and set by the production managers.

The second part of my report is focused on the main cost driver that Safran Helicopter Engines uses: the "Production Cost Index" which includes all expenses for every month. It is an index which compares the budget with the real expenses. To help the financial controller, one of my tasks was to update the chart indicators, like spreadsheets or balance scorecard after processing some raw data. Then the financial controller could analyze them and eventually he had to contact a manager of the production to have a better explanation about an incidental cost.

The last part is focused on the ability of a financial controller to adapt how they work to the new technology. They have to aim the best efficiency which means working faster, without any errors and to extract data more easily.

To conclude my internship gave me a good vision of the job of the financial controller and reinforced my wish to work in the aerospace industry.

RESUME

Durant ce stage de 3 mois, j'ai pu assister un contrôleur de gestion de Safran Helicopter Engines. Ce fut une opportunité de découvrir le travail de contrôleur de gestion industriel, dans une entreprise d'aéronautique. En effet, Safran Helicopter Engines fait partie du groupe Safran, un des leaders mondiaux dans la production de système propulsif aéronautique. Safran Helicopter Engines produit des systèmes de propulsion pour hélicoptères civils et militaires.

Cette entreprise compte plus de 2500 employés qui sont répartis sur trois sites différents : Bordes, Tarnos et Buchelay. J'ai travaillé au sein du pilotage économique industriel au siège, à Bordes, sur la production de moteurs neufs. L'organisation du contrôle de gestion nécessite la consolidation des données et une coordination du contrôle de gestion au vue de la taille de l'entreprise. Comme la structure est complexe, la première partie de mon stage est consacrée à l'analyse et l'explication de l'organisation industrielle en centres de compétences industrielles et à l'organisation financière de l'entreprise.

Il est crucial de bien comprendre la structure pour comprendre les indicateurs de performances et les tableaux de bord utilisés à Safran Helicopter Engines. Afin d'atteindre la meilleure efficience possible, le contrôleur de gestion doit connaître l'activité de l'entreprise et être en contact régulier avec les opérationnels. Cela permet d'adapter les indicateurs, de répondre aux demandes des managers et d'avoir des plans d'actions correctives de mises en place, lorsque les écarts entre le budget et le réel sont trop élevés.

La seconde partie de mon stage permet de découvrir l'indicateur principal de la société : l'indice de coût de production, qui inclut de nombreux composants et permet d'avoir un aperçu de la performance globale de la direction industrielle lorsqu'il est comparé au budget. Une de mes missions fut de participer à la mise à jour des tableaux de bord permettant l'analyse de certaines dépenses.

La dernière partie se focalise sur la capacité du contrôleur de gestion à se remettre en question pour toujours trouver des améliorations dans son travail pour être le plus efficient possible. Cette partie montre également l'importance de l'intégration du contrôleur de gestion dans l'équipe de production et du contact régulier avec les opérationnels.

En conclusion, mon stage m'a permis d'avoir une vision plus concrète du métier de contrôleur de gestion industriel et m'a confortée dans l'idée de faire ce travail si possible dans le domaine de l'aéronautique.