

**LISTE DES ABREVIATIONS**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>A</b>                 | : annuité de l’amortissement                         |
| <b>BNI CA</b>            | : BNI Crédit Agricol                                 |
| <b>BL</b>                | : Bill of lading                                     |
| <b>BSC</b>               | : Bordereau de suivi des cargaisons                  |
| <b>BOA</b>               | : Bank of Africa                                     |
| <b>BFV SG</b>            | : Banky Fampanandrosoana ny Varotra Société Générale |
| <b>C</b>                 | : crédit   |
| <b>Cellule GEST IMMO</b> | : Cellule gestion d’immobilisation                   |
| <b>CFR</b>               | : Cost and Freight                                   |
| <b>D</b>                 | : Débit  |
| <b>DG</b>                | : Directeur général                                  |
| <b>DAF</b>               | : Direction administrative et financière             |
| <b>DINF</b>              | : Direction informatique                             |
| <b>DRH</b>               | : Direction des ressources humaines                  |
| <b>EXW</b>               | : Ex Works   |
| <b>FOB</b>               | : Free On Board                                      |
| <b>FCA</b>               | : Free Carrier                                       |
| <b>GESCOM</b>            | : Gestion Commerciale                                |
| <b>IAS</b>               | : International Accounting Standard                  |
| <b>JBU</b>               | : JB Usine   |
| <b>JB</b>                | : Joliment Bon                                       |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>LECOFRUIT</b>   | : Légumes, Condiments et Fruits                     |
| <b>LTA</b>         | : Lettre de transport aérien                        |
| <b>MEFB</b>        | : Ministère de l'économie des Finances et du Budget |
| <b>OIM/JB</b>      | : Omnium Immobilier de Madagascar / JB              |
| <b>OIM Exporte</b> | : Omnium Immobilier de Madagascar Exportatrice      |
| <b>PME</b>         | : Petite et Moyenne Entreprise                      |
| <b>PCG 2005</b>    | : Plan Comptable Général 2005                       |
| <b>PROMA</b>       | : Profilage de Madagascar                           |
| <b>PV</b>          | : procès verbal                                     |
| <b>SOCOBIS</b>     | : Société de chocolat et Biscuit                    |
| <b>TVA</b>         | : Taxe sur la Valeur Ajoutée                        |
| <b>V0</b>          | : Valeur d'origine                                  |
| <b>VR</b>          | : Valeur Résiduelle                                 |
| <b>VNC</b>         | : Valeur Nette Comptable                            |

## LISTE DES TABLEAUX

|   |    |
|---|----|
| Tableau N°1 : Modèle de plan d’amortissement linéaire .....   | 23 |
| Tableau N°2 : Liaison entre la durée d’utilisation et les coefficients<br>d’amortissement Dégressif ..... | 24 |
| Tableau N°3 : Modèle de calcul d’amortissement dégressif .....  | 25 |
| Tableau N°4 : Liste des documents pour l’expédition maritime ou aérienne .....                            | 31 |
| Tableau N°5 : Taux de d’intérêt bancaire.....   | 55 |
| Tableau N°6 : Exemple de comparaison de taux de découvert bancaire .....                                  | 56 |
| Tableau N°7 : exemple de cas de domiciliation BNI CA.....   | 57 |
| Tableau N°8 : Description des travaux à chaque étape d’acquisition<br>des immobilisations .....           | 68 |
| Tableau N°9 : Fiche de procès verbal de réception.....  | 70 |
| Tableau N°10 : Modèle de fiche descriptive d’immobilisation.....  | 72 |
| Tableau N°11 : Fiche de mouvement d’immobilisation.....   | 73 |
| Tableau N°12 : Fiche de procès verbal de sortie .....   | 75 |
| Tableau N°13 : Modèle de feuille d’inventaire .....   | 77 |
| Tableau N° 14 : Description de la procédure de cession .....  | 88 |
| Tableau N°15: Fiche de cession .....  | 89 |

## LISTE DES SCHEMAS

|   |    |
|---|----|
| Schéma N° 1 : Organigramme de la société JB.....  | 8  |
| Schéma N°2 : Méthode d'acquisition de la société JB2.....   | 8  |
| Schéma N°3 : Constatation de l'amortissement complémentaire .....   | 51 |
| Schéma N°4 : Constatation de la cession de l'immobilisation.....  | 52 |
| Schéma N°5 : Réintégration et détermination de valeur nette<br>comptable (VNC).....                                   | 52 |
| Schéma N°6 : Organigramme de la cellule gestion d'immobilisation .....  | 60 |
| Schéma N°7 : Procédure d'acquisition.....   | 67 |
| Schéma N° 8 : Définitions de tâches de chaque équipe dans le groupe<br>d'inventaire physique .....                    | 76 |
| Schéma N°9 : Proposition de nouvelle structure de la Direction Administrative<br>et Financière de la société JB ..... | 83 |
| Schéma N°10 : Procédure de cession des immobilisations .....  | 87 |

| SOMMAIRE   | Page      |
|--|-----------|
| REMERCIEMENTS .....  | I         |
| LISTE DES ABREVIATIONS .....   | II        |
| LISTE DES TABLEAUX .....   | IV        |
| LISTE DES SCHEMAS .....  | V         |
| SOMMAIRE .....   | VI        |
| INTRODUCTION GENERALE .....  | 1         |
| <b>PARTIE I : CADRE GENERALE DE LA RECHERCHE</b>   |           |
| INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE .....   | 4         |
| <b>CHAPITRE I PRESENTATION DE LA SOCIETE JB .....</b>                                      | <b>5</b>  |
| SECTION 1 Généralité de la société JB .....  | 5         |
| SECTION 2 Structure organisationnelle de la société JB .....                               | 7         |
| SECTION 3 l'environnement de la société JB .....   | 12        |
| <b>CHAPITRE II LA GESTION D'IMMOBILISATION CORPORELLE .....</b>                            | <b>14</b> |
| SECTION 1 Définitions.....   | 14        |
| SECTION 2 Principe de la gestion d'immobilisation corporelle .....                         | 17        |
| <b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>PARTIE II ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA SOCIETE JB</b>                |           |
| INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE .....   | 29        |
| <b>CHAPITRE I POINTS FORTS DE LA GESTION D'IMMOBILISATION<br/>DANS LA SOCIETE JB .....</b> | <b>30</b> |
| <b>SECTION 1 : EXISTANCE DE METHODE D'ACQUISITION D'IMMOBILISATION</b>                     | <b>30</b> |
| 1.1 L'expression de besoin.....  | 31        |
| 1.2 La livraison .....   | 32        |
| <b>1.2 La réception.....</b>   | <b>33</b> |

## **SECTION 2 : PRESENCE DE SUIVI DE FONCTIONNEMENT DES IMMOBILISATION DANS LA SOCIETE JB ..... 34**

2.1: Le suivi technique..... 34

2.2 : Le suivi comptable ..... 35

## **SECTION 3 : EXISTANCE DES PRINCIPES DE COMPTABILISATION DES IMMOBILISATIONS ..... 36**

3.1 : Présence du principe de séparation de charge et immobilisation ..... 36

3.2 : Principe d'amortissement des immobilisations ..... 37

## **CHAPITRE II : LES POINTS FAIBLES DE LA SOCIETE JB AU NIVEAU DE SA GESTION D'IMMOBILISATION..... 38**

### **SECTION I : INEXISTENCE DU SERVICE RESPONSABLE**

#### **D'IMMOBILISATION ..... 38**

1.1 Problèmes au niveau des procédures d'acquisitions ..... 39

1.2 Manque de suivi d'immobilisation ..... 42

#### **SECTION II : DEFAILLANCES ORGANISATIONNEL ..... 45**

2.1 Problèmes de la qualité de l'information..... 46

2.2 Problèmes d'organisation de travail ..... 48

#### **SECTION III IMPERFECTION AU NIVEAU COMPTABLE ET FINANCIER50**

3.1 Manque de fiabilité de l'information financière..... 50

3.2 Choix de financement plus complexe..... 53

3.3 Utilisation de crédit à taux élevé..... 55

**CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....58**

|  |
|--|
| <h2><b>PARTIE III PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR LA SOCIETE JB</b></h2> |
|--|

### **INTRODUCTION DE LA TROISIEME PARTIE ..... 59**

## **CHAPITRE I REFORMER LE MODE DE GESTION D'IMMOBILISATION DE LA SOCIETE JB..... 60**

SECTION 1 Mise en place du service responsable d'immobilisation..... 60

SECTION 2 Systématiser l'application de procédure d'acquisition dans la société JB ..... 63

SECTION 3 Mise en place des méthodes de suivi d'immobilisation dans la société JB ..... 69

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CHAPITRE II REVISER L'ORGANISATION DE LA SOCIETE JB .....</b>                      | <b>79</b> |
| SECTION 1 Protection des informations saisies.....                                    | 79        |
| SECTION 2 Renforcer l'organisation dans la société JB.....                            | 82        |
| <b>CHAPITRE III Améliorer le système comptable et financier de la société JB ....</b> | <b>86</b> |
| SECTION 1 Créer une procédure de cession d'immobilisation.....                        | 86        |
| SECTION 2 Améliorer le principe de financement de la société JB.....                  | 90        |
| SECTION 3 Recommandations générales .....   | 93        |
| SECTION 4 résultats attendus .....  | 94        |
| <b>CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE.....</b>   | <b>96</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE .....</b>  | <b>97</b> |
| BIBLIOGRAPHIE .....   | IX        |
| LISTE DES ANNEXES.....  | X         |
| ANNEXES .....   | XI        |
| TABLE DES MATIERES.....   | XIX       |

## Introduction générale

Aucune économie nationale ne vit aujourd'hui en autarcie complète. Les différents pays entretiennent entre eux des relations économiques. La grande préoccupation de chaque nation ou chaque entreprise est l'évolution de la vie économique puisque nous sommes en pleine période de mondialisation ou de globalisation. En effet, la mondialisation entraîne une forte concurrence au niveau des marchés internationaux et surtout locaux. L'entreprise doit donc avoir une vision claire avec des valeurs nobles et surtout, elle doit définir une bonne stratégie pour acquérir ou retenir une place importante sur le marché pour réaliser du profit et de la croissance.

Il faut aussi considérer que la mondialisation financière se répercute sur le fonctionnement des économies nationales. Les taux de changes sont cruciaux dans les décisions financières sur le plan mondial. Les distorsions de taux de change sont des problèmes graves, parce qu'elles viennent fausser les conditions normales des activités des entreprises. Aussi, la déréglementation des mouvements de capitaux et l'ouverture des pays autrefois fermés à l'économie de marché ont accéléré le phénomène de la mondialisation et la diversification des formes d'internationalisation.

Les économies sont de plus en plus interdépendantes grâce notamment à la chute des barrières douanières et à la libéralisation des échanges. En fait, Madagascar appartient aux pays qui s'engagent à baisser les barrières douanières ou non douanières érigées entre eux afin de faciliter le commerce mondial et les investissements. Non seulement au niveau douanier mais il y a aussi l'application de détaxation au niveau des quelques matériels importés, afin d'aider l'accès au commerce international, surtout sur les immobilisations corporelles à savoir les voitures, les machines de production, les matériels et outillages.

La gestion consiste principalement à organiser, prévoir, contrôler, commander et coordonner les différentes ressources dont l'entreprise dispose<sup>1</sup>. Ce principe de gestion s'applique aussi dans l'administration de travail d'une société.

---

<sup>1</sup> Cours organisation 1<sup>ère</sup> année gestion, année universitaire 2004-2005



Pour ce, nous avons choisi comme centre d'analyse la société Joliment Bon(JB). Nous avons eu la chance d'effectuer trois mois de stage dans cette société afin de diagnostiquer sa mode de gestion d'immobilisation. En fait, le caractère industriel de la Société JB, l'oblige à effectuer beaucoup d'investissements pour suivre l'évolution de la technologie actuelle et pour avoir une bonne capacité d'adaptation dans un monde concurrentiel. Ainsi, selon le bilan financier de la Société JB, en mois de juillet 2009, les 56% des actifs de la Société JB sont représentés par des immobilisations corporelles. Cette rubrique signifie donc que l'immobilisation corporelle participe à la raison d'être de la Société du fait que le chiffre d'affaires ou les profits obtenus dépendent de la bonne gestion de ces matériels. Les problèmes de gestion du patrimoine de l'entreprise entre autres de ses immobilisations constituent un handicap majeur pour l'atteinte des objectifs de la Société JB dans un contexte de compétitivité croissante. Or, comment gérer les immobilisations et les différentes ressources qui contribuent à cette gestion afin d'optimiser l'exploitation de la Société JB? C'est pourquoi nous avons choisi comme thème « CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION D'IMMOBILISATION CORPORELLE » cas de la Société JB. L'objet de notre étude est de maîtriser la gestion d'immobilisation et son intérêt est de pouvoir tenir la place de la Société face à l'instabilité de l'environnement très concurrentiel.

Nous avons mené notre recherche auprès de la société JB puisque c'est un sujet que l'entreprise elle même nous a proposé. En plus, la Société JB est une grande Société très développée grâce à ses nombreuses activités et son ancienneté. Donc la mise en place d'une meilleure gestion est très importante pour la performance, la fiabilité, et surtout pour gagner la plus grande part du marché.

La réalisation de cette étude a été obtenue grâce à l'observation participative des réalités de l'entreprise, à des entretiens menés auprès des cadres et du personnel de la Société JB, à l'analyse des documents de gestion des matériels et équipements, et enfin la consultation d'informations sur des sites web, des livres et des cours pédagogiques.

En ce qui concerne les entretiens, nous avons eu des conversations avec des cadres et notre encadreur professionnel y compris, ainsi que des agents de la Société. Du fait de leur maîtrise du sujet, nous leur avons posé des questions ouvertes afin d'instaurer le dialogue, et de s'exprimer sur un sujet connu, les laissant développer les réponses tout en demandant des éclaircissements sur certains points qui nous ont semblé obscurs.

Afin de situer l'étude dans un cadre théorique, nous avons choisi comme outil de gestion, la Gestion Financière Approfondie, la comptabilité Générale, l'Organisation, la gestion de trésorerie. Et pour mieux cerner ce thème, nous avons établi un plan d'action bien déterminé, portant dans sa première partie la présentation générale de la Société JB, suivie d'un aperçu théorique de la gestion d'immobilisation en vue de bien cadrer notre étude sur le savoir faire obtenu lors des études académiques. Dans la deuxième partie, nous ferons une analyse critique selon la théorie pour détecter l'opportunité de notre intervention et les points faibles qui ont besoin d'amélioration. Enfin, dans la troisième partie, nous préconiserons des solutions et des recommandations afin d'améliorer la gestion d'immobilisation de la Société JB.

## **1<sup>ère</sup> partie : CADRE GENERALE DE LA RECHERCHE**

## Introduction de la première partie

Actuellement la création d'une société est libre pour tous les investisseurs quelque soit la forme juridique d'une société comme la société anonyme ou société à responsabilité limitée. Il entraîne donc l'accroissement du nombre de la société au niveau nationale qu'international. Nous parlons surtout la société industrielle et commerciale. Cette type de société a pour raison d'être la transformation d'une matière premier en produite fini afin de vendre ce produite.

En effet, pour assurer la production, une société doit disposer d'immobilisations suffisantes. L'acquisition et le renouvellement de ces immobilisations entraînent des dépenses qu'il s'agit de prévoir ainsi que leur financement. C'est le but de budget des investissements. Sur les plans comptables, les investissements sont constitués par les immobilisations à savoir terrains, constructions, matériels et outillage industriels, matériel de transport, ce sont des biens dont l'utilisation dépasse de cadre d'exercice<sup>2</sup>.

Concernant maintenant la société JB, qui est une société Anonyme à caractère industrielle et commerciale. Par sa caractère, elle utilise donc différent types d'immobilisation que nous irons essayer d'examiner dans cette partie.

Pour comprendre facilement le domaine de notre étude et de maîtriser la gestion d'immobilisation, nous entamerons d'abord le cadre général de la recherche. Cette partie nous présente la société JB afin que nous puissions connaître ce que la société JB représente. Puis, elle va nous expliquer la gestion d'immobilisation corporelle pour que notre analyse s'oriente dans une base académique.

Pour ce faire, nous avons eu d'entretien avec notre encadreur professionnel pour les renseignements concernant la société JB comme son historique, ses activités et son organigramme ainsi que des consultations de documents et des archives da la société JB. Nous avons consulté aussi des cours pédagogiques, des recherches par site internet et des documentations auprès de différents bibliothèques.

---

<sup>2</sup> Christian et ROULET C., *Techniques quantitatives de gestion terminale G2*, France, Septembre 1984, pp 133

## **CHAPITRE I Présentation de la société JB**

Ce chapitre va nous permettre de connaître la société JB à partir de son historique et ses activités. Puis sa structure organisationnelle nous expliquera la structure interne de la société JB et enfin les éléments constitutifs de son environnement interne et externe.

### **Section 1 Généralité de la société JB**

Joliment Bon (JB) est une entreprise agro alimentaire, sous forme d'une société anonyme au capital de Ariary 3 050 850 000. Elle a pour objet la fabrication, l'importation et la vente des produits de confiserie (bonbons, gums, chocolats) et de biscuiterie (biscuits, gaufrettes). Son siège social se trouve au 24 rue Radam I Tsaralalana alors que les sites industriel et commercial se situent respectivement à Amboditsiry et Tanjombato.

JB fait parti du groupe Omnium Immobilier de Madagascar / JB (OIM/JB). Celui-ci gère quatre (4) autres sociétés industrielles que JB qui sont Omnium Immobilier de Madagascar qui fabrique et importe des chaussures et les vend à travers les magasins aigle d'Or et les réseaux de distribution grossistes ; Omnium Immobilier de Madagascar Exportatrice (OIM Exporte) qui fait le tannage de peaux et les exporte ; Légumes, Condiments et Fruits (LECOFRUIT) spécialisée dans l'exportation de légumes, Condiments et fruits et Profilage de Madagascar (PROMA), une entreprise spécialisée dans le profilage de tôles pour le marché malgache.

Si la société JB se décrit comme précédemment, nous allons voir ensuite son historique.

#### **1.1 Historique de la société JB**

En 1964, Monsieur Haidaraly Jina Barday, son fondateur, en partenariat avec d'autres actionnaires ont décidé de fonder la société JB sous la forme d'une société anonyme dont l'initiative était au commencement de se lancer dans la fabrication des produits de biscuiterie.

Au début, la société n'avait que de faible matériel de production, mais avec le savoir-faire et la poussée des affaires, les dirigeants se sont investis peu à peu pour l'acquisition de nouvelles machines. A partir de ce moment, la société ne cesse de s'élargir et s'ouvre à d'autres produits.

En 1967, elle a décidé de se lancer dans la fabrication de la confiserie pour s'attaquer au marché local qui était encore un créneau peu exploité.

En 1988, la société commençait à produire des produits de chocolaterie et également des biscuits nécessitant des pâtes de chocolat tels que les gaufrettes, biscuit goûter, family. Conscient de l'évolution du marché des produits importés, les dirigeants se sont tournés, en 1994, à l'importation des produits de consommation pour diversifier l'activité et surtout dans le souci d'augmenter la part de marché.

Cependant, la lenteur de traitement des informations constitue un handicap permanent pour la bonne marche de l'entreprise, c'est pourquoi les dirigeants ont décidé d'utiliser les systèmes d'informatisation en 1997 afin d'optimiser l'administration de la société.

Aujourd'hui, la société est convaincue que les bonnes pratiques de la qualité lui confèrent un avantage compétitif et développent en son sein une culture de responsabilité dans l'intérêt de tous ses clients, actionnaires et employés. A cet effet, JB a élaboré un Manuel qualité pour la mise en œuvre pratique de sa politique et aux fins de faire reconnaître et adopter son système Qualité par tous les partenaires de l'entreprise.

Après avoir vu l'historique de la société JB, nous allons entamer les principales activités.

## **1.2 Les principales activités de la société JB**

La société JB est à la fois industrielle et commerciale. Elle fabrique des produits alimentaires et les vend au niveau local. En outre, elle en importe auprès de ses partenaires commerciaux étrangers en Indonésie, Inde, Afrique du sud, Malaisie, France et Brésil.

La société JB offre plusieurs gammes des produits comme celle de Biscuits à savoir les biscuits bolo, family, bisky, 4\*4, frego, gouty, nice et turbo ; celle de Bonbon à savoir le bonbon pecto, fruty, jok, caramel, chocomint, celle de snacks à savoir cracky, tsiky nacks ; celle de chocolats comme le mini chocolat, choco lait, choco noir, choco blanc et celle de Gums à savoir Malabary, mister boom, chewing-gums.

Outre ces activités, la société s'approvisionne auprès de ses partenaires commerciaux étrangers (en Indonésie, Inde, Afrique du Sud, Malaisie, France et Brésil). Ces importations couvrent une large gamme de produits alimentaires tels que les confiseries, biscuiteries, pâtes alimentaires, maïs doux et non alimentaires comme le savon.

En pratiquant ces activités, la société a retenu quatre (4) objectifs bien déterminés entre autres la compétitivité, elle s'explique par la maîtrise des prix de revient des produits fabriqués et importés, celle des coûts à tous les niveaux, celle de la qualité des produits pour satisfaire les clients, celle des ruptures pour assurer la continuité d'exploitation et la gestion de la maintenance. Puis, l'innovation, elle se traduit par le renforcement de la méthode, les recherches et développement et le marketing. Ensuite, la motivation et la responsabilité, en d'autres termes celles – ci s'expriment par la mise en place d'une gestion budgétaire fiable et d'une gestion des compétences et des carrières. Et enfin, l'agressivité commerciale, elle se traduit par la maîtrise des stocks, l'analyse des ventes, la connaissance du portefeuille client et l'optimisation logistique.

La société JB est alors bien installée et ayant des activités intéressantes. En ce qui concerne maintenant l'organisation de la société JB, la section suivante nous montre la structure organisationnelle de la société JB.

## **Section 2 Structure organisationnelle de la société JB**

Son organigramme ainsi que ses descriptions des tâches vont nous permettre de bien comprendre la structure organisationnelle de la société JB. Par définition, un organigramme est une représentation de la structure interne de la société<sup>3</sup>.

En fait, la société JB s'étale sur trois (3) sites, à savoir le siège social, le site industriel, et le site commercial.

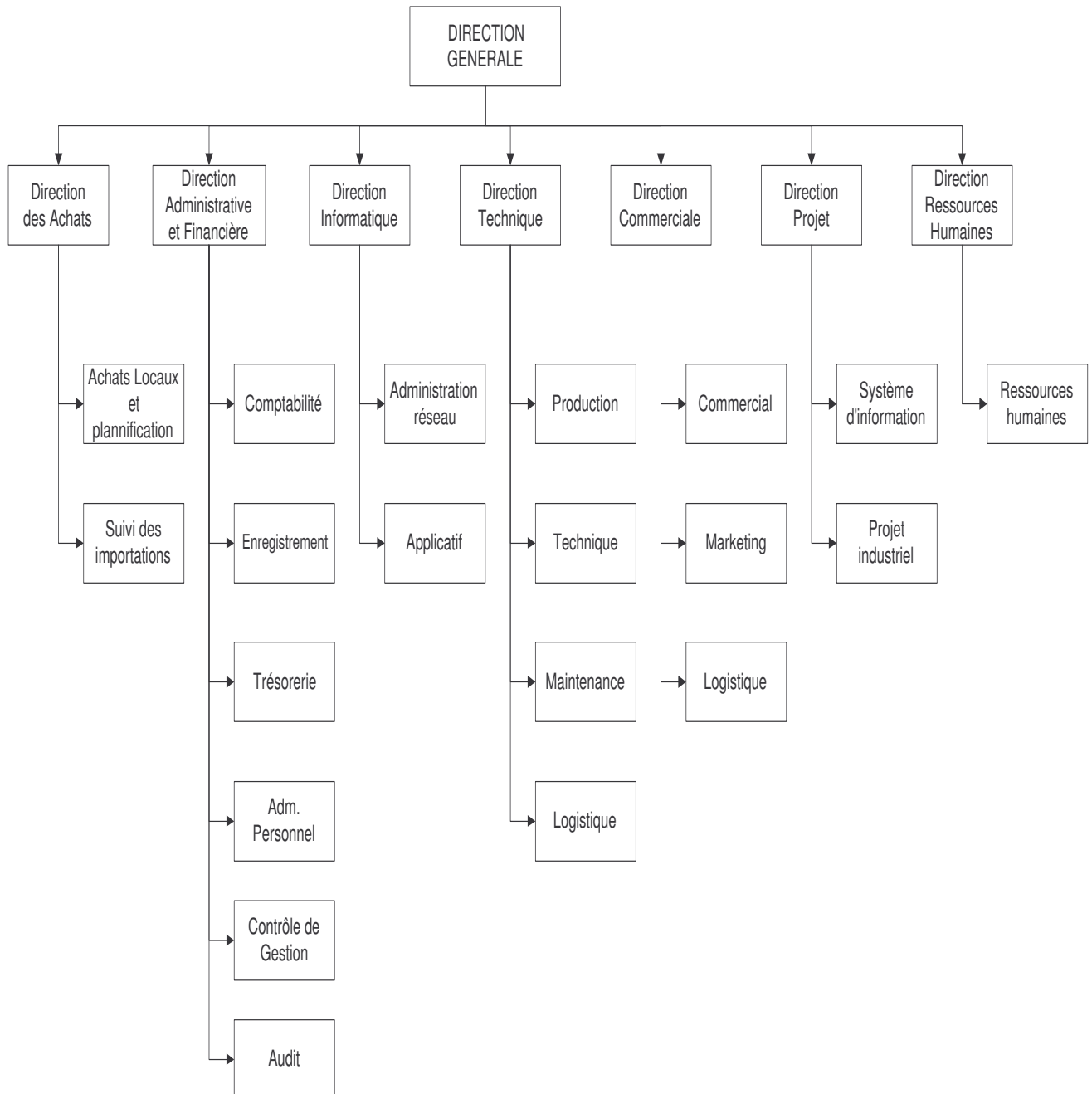
### **2.1 Le siège social**

Huit (8) directions se regroupent au siège à savoir la direction générale (DG), la Direction des achats, la Direction administrative et financière (DAF) ; la direction informatique (DINF), la Direction technique, la Direction commerciale, la Direction de projet et la direction de ressources humaines (DRH). Avant d'entamer les missions de ces directions, nous allons voir d'abord l'organigramme de la société JB.

---

<sup>3</sup> Cours organisation 1<sup>ère</sup> année Gestion, Année Universitaire 2004-2005

Schéma N° 1 : Organigramme de la société JB



Source : Service comptabilité JB

Nous allons étudier les missions de chaque direction et les services rattachés au siège social en commençant par la Direction Générale.



### **2.1.1 Direction générale**

La Direction générale est le responsable de la gestion de la société JB. La prise des décisions stratégiques et la supervision des activités opérationnelles (opérations de vente et achat) sont assurées aussi par la direction générale.

### **2.1.2 Direction Administrative et Financière**

Cette direction a pour fonction principale d'élaborer les politiques financières de la société. Elle garantit aussi le planning de financement pour le bon fonctionnement des activités dans le cadre des politiques adoptées pour le traitement des données financières.

Cette direction est composée de quatre services respectifs, à savoir le service comptabilité, la trésorerie, Ressources Humaines, et le Contrôle de gestion.

#### **2.1.2.1 Le service comptabilité**

Il est divisé en deux cellules, à savoir la cellule comptabilité et la cellule enregistrement. D'abord la cellule Comptabilité est chargée de tenir la comptabilité générale de la société, de produire les états financiers annuels et de procéder aux déclarations fiscales de chaque exercice. Puis la cellule enregistrement assure l'enregistrement comptable des achats de la société quelle que soit la nature des opérations (locale ou étrangère, produits ou service) et, en même temps, elle s'occupe de la gestion des fournitures de bureau et des cotisations des expatriés.

#### **2.1.2.2 Le service trésorerie**

Celui-ci est divisé en deux, à savoir la cellule étrangère et les opérations bancaires. Il est responsable des opérations de la trésorerie (encaissements et décaissements) et assigné à produire un plan prévisionnel de trésorerie de la société.

#### **2.1.2.3 Le service Administration du personnel**

Ce service planifie la Gestion du personnel du siège (l'embauche, le congé, la rémunération, le licenciement) et tient également la gestion de ses archives.

#### **2.1.2.4 Le service contrôle de gestion et audit**

Ce service est mis en place dans le but de pouvoir fournir aux dirigeants et aux divers responsables des données chiffrées périodiques caractérisant la marche de l'entreprise. A cet effet, il a pour tâches d'aider les différents services à dresser leurs budgets et en assure en même temps leur suivi. Il est également tenu de déterminer le coût de revient et la marge des produits fabriqués et importés par la société. Enfin, il a pour mission d'analyser les écarts entre les réalisations et les prévisions et de fournir les explications correspondantes.

#### **2.1.3 La direction informatique**

Elle veille à priori à l'entretien et à l'exploitation optimale du réseau informatique de la société. Elle est composée de deux services à savoir le service Administratif réseaux et systèmes et le service Applicatif.

##### **2.1.3.1 Le service Administration réseaux et systèmes**

Sa responsabilité ne se limite pas qu'aux travaux d'entretien des matériels informatiques, elle se charge aussi de la maintenance du réseau et du parc informatique de la société. Pour mener à bien ses missions, ce service collabore étroitement avec un consultant étranger.

##### **2.1.3.2 Le service Applicatif**

Il est composé de spécialistes en Logiciel SAGE SAARI (comptabilité, gestion commerciale, paie) et en applications spécifiques ainsi qu'en produits spécifiques (Post Banque, Moyens de paiement, logiciel bancaire). Il assure la formation du personnel à tout niveau des besoins et intervient en cas de problème d'utilisation.

#### **2.1.4 La direction des achats**

Cette direction effectue les opérations d'approvisionnement de la société. Tous les achats importants de la société doivent y être étudiés en fonction de la justification des besoins. D'abord, le service achats locaux et planification, qui s'occupe des opérations d'achat local, les choix des fournisseurs locaux ainsi que les suivis des commandes relèvent de sa compétence. Puis, le service suivi des importations, qui a pour mission de suivre les achats import du groupe. En effet, il veille au respect de la procédure de lancement des commandes et vérifie à ce que tous les documents y afférents soient conformes à la législation en vigueur.

### **2.1.5 La direction des ressources humaines**

Cette direction assure l'optimisation de la gestion des ressources humaines du groupe selon les objectifs fixés par la direction générale. Elle assure la conceptualisation et la mise en œuvre de la fonction ressources humaines, l'application de la stratégie définie par la direction générale pour le groupe notamment la gestion des compétences, la formation des personnels, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle est aussi responsable de la gestion des conflits internes et externes du groupe.

### **2.1.6 La direction de projet**

Spécialiste en préparation de projet comme le projet d'investissement et projet de fonctionnement. Cette direction est encore responsable de la codification de matériels et de la préparation du budget annuel. Elle assure aussi donc tous les travaux liés à l'investissement.

## **2.2 Le site industriel ou JB Usine**

Sous la responsabilité d'un Directeur Technique, l'usine JB se trouve à Amboditsiry. Globalement, la production industrielle (depuis la transformation des matières et emballages jusqu'au conditionnement des produits finis), et la logistique (stockage des matières, pièces de rechanges et fluides, manutentions diverses) y sont prise en charge. Le directeur technique supervise vingt – un (21) services y compris la cellule contrôle de gestion industriel.

## **2.3 Le site commercial ou JB Distribution**

Comme son nom indique, ce site écoule des produits vers les clients. Les diverses fonctions afférentes y sont rassemblées telles que la facturation, le recouvrement, le stockage des produits, le service commercial proprement dit, réparties en différents réseaux.

Un département marketing a été créé chez JB distribution pour appliquer la politique de l'entreprise en matière de communication (spot publicitaire) et de promotion (politique de proximité et de liquidation des stocks) Un directeur commercial en assure la supervision et le pilotage, il dispose de dix (10) services, et également de son contrôle de gestion.

Nous pouvons dire que la société JB est bien structurée. Elle a des hiérarchies à suivre celle au niveau de siège, celle au niveau de deux (2) sites. D'ailleurs, concernant ses entourages qui avaient d'interaction avec la société, la section suivante va nous expliquée, nous discutons ainsi de l'environnement de la société JB.

### **Section 3 L'environnement de la société JB**

Cette section nous permet de montrer l'environnement interne et externe de la société JB. Nous allons voir en premier lieu l'environnement interne de la société JB.

#### **3.1 Environnement interne de la Société JB**

Cet environnement est caractérisé par trois (3) ressources à savoir les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

D'abord les ressources Humaines, qui représentent les moteurs de déroulement optimal des activités de la société. Sur ce, la société JB emploie à la fois de personnel permanent et travailleurs journaliers. Actuellement, le Groupe OIM/JB emploie environ six cent trente quatre (634) personnes permanentes tandis que la Société emploie deux cent vingt (220) personnels journaliers approximativement au Site Industriel en période de forte activité qui seront sous la responsabilité du Directeur Technique.

Puis, les ressources matérielles, ses ressources sont importantes car malgré la présence du personnel, ce dernier ne peut rien faire en absence des matériels de production. La société JB dispose des matériaux de production adéquats et des matériels informatiques fiables

Enfin, les ressources financières, ces ressources tiennent un rôle primordial dans le fonctionnement d'une société car elles sont les clés de développement de ces deux ressources citées ci- dessus. Elles peuvent être internes lorsqu'elles viennent de capitaux propres de la société ou bien externes lorsqu'elles viennent de dettes auprès des établissements de crédit.

Ses ressources sont interdépendantes et leur maîtrise est donc indispensable pour un meilleur fonctionnement.

#### **3.2 Environnement externe de la Société JB**

L'environnement externe de la société JB est marqué par ses composantes à savoir les composantes démographiques et sociologiques, les composantes économiques et les composantes technologiques.

En premier lieu, nous parlons les composantes démographiques et sociologiques, qui permettent de situer les zones des consommateurs de la société et permet aussi de segmenter davantage le marché. La maîtrise de ces composantes aide donc la société à mieux étudier ses clients. Pour la société JB, elle possède deux (2) types de clients à savoir les clients

revendeurs ou intermédiaires qui sont des clients qui achètent les produits pour revendre (les grossistes, les grandes surfaces, les stations de service, ...). Et les clients finaux qui sont des consommateurs finaux, ils achètent pour ses besoins et consomment directement les produits (les ménages).

Ensuite, les composantes économiques, elles dépendent généralement de la situation de l'économie à Madagascar et aussi de l'économie internationale. L'évolution et le changement de l'économie ont des impacts directs au niveau de la société. La société doit donc réorganiser son marché et ses stratégies pour faire face à ces évolutions. En plus, suite à la promotion des sociétés privées à Madagascar, la création incessante des différentes entreprises présente une principale menace pour la société car actuellement, la société JB possède quatre concurrentes principales à savoir la société SOCOBIS et BISC'OR en matière de biscuiterie et de confiserie ; la société SALONE en matière des pâtes alimentaires ; la chocolaterie ROBERT pour les produits à base de chocolat et les importateurs des produits agroalimentaires.

Enfin, les composantes technologiques, L'évolution trop rapide des progrès présente une menace pour la société JB. Elle doit donc avoir une veille technologique pour optimiser ses activités. C'est pour cette raison qu'elle utilise des appareils productifs modernes.

Bref, la société JB évolue suivant le temps et son historique et ses activités change en même temps. En outre, son organisation et ses environnements interne et externe permettent de présenter de façon fiable la société JB. Et cette présentation nous fait entrer dans la base de notre étude, qui s'intitule ainsi sur la gestion d'immobilisation corporelle.

## CHAPITRE II La gestion d'immobilisation corporelle

L'immobilisation fait partir d'une ressource contrôlée par l'entreprise du fait d'événement passé et dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise.<sup>4</sup>. En général, les immobilisations représentent l'ensemble des actifs d'une entreprise. Il peut s'agir d'immobilisations matérielles (bâtiments, machines, véhicules, mobilier, agencement...) mais également immatérielles (brevets, marques...). Dans chaque pays il existe des règles comptables et fiscales qui fixent les seuils autorisés pour déclarer des actifs en immobilisation. Chaque bien immobilisé est inscrit à l'actif du bilan et est amorti chaque année. Les immobilisations se subdivisent en trois (3) grandes parties à savoir l'immobilisation incorporelle, l'immobilisation corporelle, l'immobilisation financière.

Pour approfondir cette notion d'immobilisation, nous allons définir d'abord l'immobilisation, en passant par ses principes de gestion et se terminera par leur mode d'évaluation.

### Section 1 Définitions

Une immobilisation corporelle est un actif corporel détenu par une entité pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives, et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice<sup>5</sup>(PCG 2005)

La norme IAS 16, paragraphe 6(article 331-1) définit les immobilisations corporelles comme « des actifs corporels détenus par une entreprise soit pour être utilisés dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loués à des tiers, soit à des fins administratives et dont on s'attend à ce qu'ils soient utilisés sur plusieurs exercices comptables »<sup>6</sup>

Bien que ces définitions de l'immobilisation sont claires, mais dans le but de bien instaurer l'immobilisation lors d'élaboration d'état financier, il est important de distinguer les charges et les immobilisations corporelles.

---

<sup>4</sup> Cours comptabilité Générale, 1<sup>ère</sup> année Gestion, Année universitaire 2004-2005

<sup>5</sup> MEFB, *PCG 2005*, article 331-1, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie national, pp 27

<sup>6</sup> [http //Focus ifrs ias 16, paragraphe 6](http://Focus ifrs ias 16, paragraphe 6)

### 1.1 Principe de distinction de charges et immobilisations

Le plan comptable général pose des principes clairs pour distinguer les charges et les immobilisations.

Tout d'abord, les charges sont des diminutions d'avantages économiques au cours de la période sous forme de consommations, de sorties, de diminution d'actifs ou de passifs.<sup>7</sup> Pour ce faire, les critères à retenir déterminent en premier lieu que toutes les dépenses ultérieures relatives à une immobilisation corporelle sont comptabilisées en charges de l'exercice. En effet, les dépenses d'entretien des immobilisations corporelles sont encourues afin de restaurer ou de maintenir les avantages économiques futurs que l'entreprise peut attendre des niveaux de performance définis à l'origine de l'actif. Toutefois, elles sont imputées à l'actif lorsqu'elles améliorent son niveau de performance tel que défini à l'origine, et générant ainsi des avantages économiques futurs<sup>8</sup>. (IAS 16 paragraphe 23)

En second lieu, les éléments de faible valeur peuvent être considérés comme entièrement consommés dans l'exercice de leur mise en service et, par conséquent, ne pas être comptabilisés en immobilisation.

Enfin, lorsque des biens durables sont de faible valeur, ils peuvent être considérés comme consommés au cours de l'exercice de leur mise en service et donc imputées en charges et non en immobilisations. Au cas où, la distinction entre une immobilisation et une charge ne pourrait être facilement établie, son coût devait être passé en charge par application du principe de prudence.

Par contre, une immobilisation est une dépense qui a pour résultat l'entrée d'un nouvel élément d'une certaine consistance, destiné à rester durablement dans le patrimoine de l'entreprise, constituant alors des dépenses d'immobilisations. Un autre critère de distinction indique que les pièces de rechange et matériels d'entretien spécifiques sont comptabilisés en immobilisations corporelles lorsque leur utilisation est liée à certaines immobilisations et si l'entité compte les utiliser sur plus d'un exercice.

Par ailleurs, les composants d'un actif sont traités comme des éléments séparés s'ils ont des durées d'utilité différentes ou procurent des avantages économiques selon un rythme

---

<sup>7</sup> MEFB, *PCG 2005*, article 132-2, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie nationale, pp27

<sup>8</sup> [http // Focus ifrs ias 16, paragraphe 23](http://Focus.ifrs.ias16.paragraphe23)

différent. Mais, les actifs liés à l'environnement et à la sécurité sont considérés comme des immobilisations corporelles s'ils permettent à l'entité d'augmenter les avantages économiques futurs d'autres actifs par rapport à ceux qu'elle aurait pu obtenir s'ils n'avaient pas été acquis. Les dépenses ultérieures relatives à des immobilisations corporelles ou incorporelles déjà comptabilisées en immobilisations sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues si elles restaurent le niveau de performance de l'actif. Si elles augmentent la valeur comptable de ces actifs, c'est-à-dire quant il est probable que des avantages économiques futurs supérieurs au niveau original de performance irons à l'entité, elles sont comptabilisées en immobilisations et ajoutées à la valeur comptable des actifs. Par exemple, les améliorations qui aboutissent à une augmentation des avantages futurs en cas de modification d'une unité de production permettant d'allonger sa durée d'utilité ou d'augmenter sa capacité, ou d'augmentation de pièces de machine permettant d'obtenir une amélioration substantielle de la qualité de la production ou de la productivité de l'unité, ou d'adoption de nouveau processus de production permettant une réduction substantielle des coûts d'opérations antérieurement constatées

Après avoir distingué le compte de la classe six (6) ou la charge avec celle de compte de la classe deux (2) ou l'immobilisation, nous allons élaborer l'objectif de la gestion d'immobilisation corporelle.

## **1.2 Objectifs de la gestion d'immobilisation**

Les objectifs de la gestion d'immobilisation dans la société JB sont la préservation du patrimoine, la fiabilité des informations financières et l'application des politiques de direction sur l'investissement. La bonne gestion des immobilisations garantit l'atteinte des missions de la société JB en réalisant ses activités.

La gestion des immobilisations vise alors un suivi optimal du patrimoine de la Société et une identification précise de chaque bien au moment de son entrée jusqu'à sa sortie. Elle y constitue aussi un moyen de protection suffisante contre les pertes, les vols et le gaspillage des actifs de la société.

Pour atteindre les objectifs, nous réclavons d'établir les principes de gestion, nous entamerons donc dans la section suivante les principes de la gestion d'immobilisation corporelle.



## **Section 2 Principes de la gestion d'immobilisation corporelle**

Le principe d'une bonne gestion d'immobilisation se base sur l'efficacité des études préalables lors de son acquisition. Cette section nous montre alors les principes de choix de financement lorsqu'une société veut faire un investissement d'immobilisation et la méthode d'acquisition des immobilisations.

### **2.1 Principe de choix de financement des immobilisations<sup>9</sup>**

Le financement des investissements a été caractérisé ces dernières années par un très grand nombre d'innovations sur les marchés financiers. Néanmoins, toute entreprise qui recherche des ressources à long terme pour financer des investissements a toujours deux solutions, soit elle procède à un financement interne appelé autofinancement grâce aux flux de fonds que son activité a générés, soit elle s'adresse à des partenaires (associés, prêteurs) pour obtenir un financement extérieur.

Pour ce faire, la société peut choisir entre trois types de source de financement à savoir le financement par fonds propre, le financement quasi fonds propre et le financement par endettement.

#### **2.1.1 Le financement par fonds propre**

Le financement par fonds propre est utilisé surtout lors d'un besoin de financement à court terme. Dans ce cas, l'entreprise peut choisir entre l'autofinancement, la cession d'éléments d'active immobilisée et l'augmentation de capital.

Concernant le moyen de financement par autofinancement, cette capacité d'entreprise revient à mesurer le surplus monétaire sécrété par son activité ou ses opérations exceptionnelles. Elle représente la somme de résultat net de l'exercice, des dotations aux amortissements et aux provisions moins les reprises sur amortissements et provision. Cette source de financement présente de nombreux avantages car elle est très souple d'utilisation puisqu'elle ne nécessite la constitution d'aucun dossier et ne demande aucun délai. En plus, cette méthode est très facile d'accès, car elle est contrôlée par les dirigeants de l'entreprise. Elle est aussi très peu onéreuse, étant donné qu'elle n'engendre aucune charge financière de quelque nature qu'elle soit. Enfin l'autofinancement assure l'indépendance financière de l'entreprise

---

<sup>9</sup> Cours gestion financière approfondie, 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2007-2008

dans la mesure où elle n'a pas à solliciter des ressources externes. Néanmoins, l'autofinancement présente l'inconvénient de diminuer la mobilité de capital en maintenant, dans son secteur d'origine, l'épargne qui y est dégagée.

Le financement interne ou bien l'autofinancement dépend donc pour toute entreprise à la fois de sa capacité d'autofinancement et de sa politique de distribution de dividendes.

Si l'autofinancement est une source de financement privilégiée, il faut reconnaître que dans bon nombre de cas surtout dans les entreprises qui ont un taux de croissance élevé, son montant est en général insuffisant pour répondre au besoin de financement à long terme

Ensuite, avec le moyen de financement par les cessions d'éléments d'actifs immobilisés, ces dernières peuvent résulter du renouvellement normal de l'immobilisation qui s'accompagne à chaque fois que possible de vente des biens renouvelés. Il résulte aussi, de la nécessité d'utiliser ce procédé pour obtenir des capitaux, qui est alors appelé à céder sous la contrainte de certaines immobilisations (terrain, immeuble) qui ne sont pas nécessaires à son activité. Il vient aussi de la mise en œuvre d'une stratégie de recentrage, l'entreprise cède l'usine, des participations, voire des filiales lorsqu'elles sont marginales par rapport au métier donc, dans ce cas, les capitaux de la société sont renouvelés considérablement.

Enfin, la méthode par l'augmentation de capital. Ce mode de financement consiste à augmenter le fonds propres de l'entreprise. L'augmentation de capital se réalise par l'émission d'actions nouvelles souscrites soit par les actionnaires existants, soit par d'autres.

L'augmentation de capital apparaît sous plusieurs modalités de capital comme la conversion de dette, l'incorporation de réserve, l'apport en nature et l'apport en numéraire. Ce que nous intéresse c'est l'augmentation de capital en numéraire car elle procure à l'entreprise des nouvelles ou de part sociale ayant un même nominal que les anciens. L'entreprise doit déterminer la somme qu'elle souhaite obtenir et fixe les prix d'émission des actions nouvelles. Ce prix d'émission se situe en principe entre deux limites, d'un côté une limite inférieure qui est la valeur nominale et d'autre côté une limite supérieure qui est la valeur de l'action ancienne avant l'augmentation de capital<sup>10</sup>. Le prix d'émission détermine la prime d'émission. Et ce dernier se calcule comme suit.

Prime d'émission = (Prix d'émission – valeur nominale) \* nombre des actions nouvelles

---

<sup>10</sup> Cours gestion financière approfondie, 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2007-2008,

### **2.1.2 Financement par quasi fond propre**

Il est possible pour l'entreprise de se financer à l'aide de moyens qui ne sont ni de réelles dettes ni de véritables fonds propres, il s'agit des financements hybrides et optionnels. Ce type de financement peut être obtenu d'abord par des titres participatifs. Les titres participatifs sont créés en 1983 pour le secteur public et la mutualité permettent de renforcer les capitaux propres sans changer la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. Leurs détenteurs ne possèdent aucun droit de vote mais reçoivent une rémunération en partie fixe même en l'absence de bénéfice.

Ensuite, des prêts participatifs qui sont accordés par les établissements de crédit au profit des entreprises essentiellement de Petites et Moyennes Entreprises ou PME qui souhaitent améliorer leur structure financière et augmenter leur capacité d'endettement.

Puis les titres subordonnés, ce sont des sortes d'obligation dont le remboursement ne peut être effectué qu'après des intéressements de tous les autres créanciers à l'exception de titulaire de prêt ou titre participatif.

Enfin, les primes et les subventions, certaines primes ainsi que tout ou partie de certaines subventions peuvent être assimilés à des fonds propres dans la mesure où elles restent définitivement acquises à l'entreprise.

### **2.1 3 Financement par endettement**

Le financement par endettement constitue le complément indispensable de financement par capitaux propres. Ces formes peuvent être diverses mais par souci de simplification, elles seront classées en trois grandes catégories à savoir les emprunts classiques auprès des établissements de crédit, les emprunts auprès de public, et le crédit bail.

Pour les emprunts auprès des établissements de crédit, actuellement la plupart des banques proposent à l'entreprise une gamme très large de concours. Ils peuvent être prêt ou crédit bail.

En ce qui concerne le prêt, s'agissant d'un capital mis à la disposition de l'entreprise laquelle s'engage à le rembourser dans des conditions prédéterminées. Un prêt se caractérise par son montant, quand le prêt est destiné à financer un investissement déterminé ; son montant est en général de l'ordre de 70% du coût de cet investissement; par sa durée car elle doit être cohérente avec la durée de vie de l'élément financière. Habituellement, la durée est comprise

entre deux et cinq ans pour les prêts à moyen terme et supérieures à cinq ans pour les prêts à longs termes, par son taux il peut être fixe ou variable, et par ses modalités de remboursement c'est-à-dire un versement échelonné (amortissement constant ou remboursement in fine)

Quant au crédit bail, c'est un contrat de type location portant sur un bien meuble ou immeuble assorti d'une option d'achat à un prix fixé d'avance.

Le temps qui sépare la date de la conclusion du contrat de celle à laquelle peut être exercée l'option, est appelé période irrévocable. En principe, le contrat ne peut être résilié pendant cette période irrévocable ; celle-ci correspond en général à la durée fiscale d'amortissement en termes de période irrévocable. L'entreprise a le choix entre lever l'option d'achat et donc devenir propriétaire du bien ou prolonger le contrat de location à des conditions plus avantageuses, ou de restituer le bien.

En somme, les principes de choix de financements sont basés par la rentabilité des investissements et la rentabilité de coût à la moindre valeur. Le principe de gestion d'immobilisation ne reste pas seulement sur le choix de financement, mais il demande aussi une évaluation temporaire des immobilisations. Comme nous expliquerons ci- dessous le principe d'évaluation des immobilisations corporelles.

## **2.2 Principe d'évaluation des immobilisations corporelles**

C'est la valeur à attribuer à chacun de ces éléments d'actif à une date donnée qui pose un des problèmes les plus difficiles à résoudre en comptabilité. Or, l'évaluation revêt une grande importance car elle a une incidence directe sur le calcul du résultat de la période et l'estimation possible du patrimoine de l'entreprise. Il est donc essentiel de préciser les conditions dans lesquelles sont évalués les actifs figurant au bilan.

### **2.2.1 La valeur d'entrée**

La méthode de base retenue, conformément à la loi, par le PCG pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques (coût d'entrée dans le patrimoine). Elle est fondée sur la détermination des coûts d'acquisition pour les biens acquis à titre onéreux, de la valeur vénale pour les biens acquis à titre gratuit, des coûts de production pour les biens produits par l'entreprise.

En effet, une immobilisation corporelle est comptabilisée en actif à son coût d'acquisition égale au coût d'achat augmenté des frais directement rattachables, qui est constitué de prix convenu après déduction des taxes légalement récupérables, c'est-à-dire le montant en Ariary résultant de l'accord des parties à la date de l'opération (montant net hors TVA), diminué des rabais, remises, ristournes et escomptes de règlement obtenus ; et les frais accessoires après déduction des taxes également récupérables, c'est-à-dire les coûts directement engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner selon l'utilisation prévue par la direction.

Les coûts d'acquisition des immobilisations seront ainsi augmentés, le cas échéant, des coûts qui ont été engagés pour les amener à l'endroit (frais de transport, droits de douane) et dans l'état où elles se trouvent (frais de montage, coûts liés aux essais de bon fonctionnement, déduction faite des revenus nets provenant de la vente des produits obtenus durant la mise en service, etc.), qu'il s'agisse de coûts externes (facturés par les tiers) ou de coûts internes (production faite par l'entreprise pour elle même).

Les frais d'acquisition sont constitués des droits de mutation, honoraires (du notaire ou de l'architecte par exemple), commissions à des intermédiaires et frais d'actes. Ils sont inclus dans les frais accessoires.

### **2.2.2 Valeur au bilan**

Pour déterminer la valeur au bilan, il importe de distinguer les immobilisations corporelles selon le critère de leur détermination.

Cas de bien dont l'utilisation par l'entité est déterminée, pour lequel dont le potentiel de services attendus s'amoindrit normalement avec le temps, l'usage, le changement des techniques ou toute autre cause. Pour ces biens, l'entreprise comptabilise les pertes de valeur qui en résultent en fonction de plan d'amortissement éventuellement révisable.

A l'arrêté des comptes, la valeur comptable nette du bien qui résulte de l'application du plan d'amortissement à la valeur d'entrée est calculée. On retient en principe cette valeur comme valeur retenue à l'arrêté des comptes.

Si la valeur actuelle est néanmoins notablement inférieure à la valeur comptable nette qui n'est autre que le montant pour lequel un actif est comptabilisé au bilan après déduction du

cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur relatifs à cet actif, telle qu'elle a été calculée, cette valeur actuelle sera retenue comme valeur à l'arrêté.

Cas de bien dont l'utilisation par l'entité n'est pas déterminable, pour ces biens, la valeur d'entrée dans le patrimoine est retenue en tant que valeur brute et est comparée, élément par élément, à la valeur actuelle de ces biens. Pour obtenir la valeur définitive, il est fait application du principe de prudence. En fait, le principe de prudence est l'appréciation des faits dans des conditions d'incertitude afin d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitude présentes susceptibles de grever le patrimoine ou le résultat de l'entité<sup>11</sup>.

### **2.2.2.1 L'amortissement**

L'amortissement doit dans le respect de la règle de prudence être constaté à chaque inventaire. Les travaux d'inventaire relatif aux amortissements consistent à les évaluer et à les comptabiliser. En fait, qu'est ce qu'un amortissement ?

#### **2.2.2.1.1 Définition**

L'amortissement pour dépréciation est la constatation comptable d'amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif non courant résultant de l'usage, du temps, d'un changement de technologie et de toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles<sup>12</sup>.

L'amortissement pour dépréciation est la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée, selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée.<sup>13</sup>

L'amortissement remplit une triple fonction, entre autres la correction d'évaluation d'élément d'actif, la refacturation de coût d'investissement sur les différents exercices correspondent à la période d'utilisation de l'immobilisation et l'élaboration de la ressource nécessaire au renouvellement de l'immobilisation.

Pour faciliter le calcul d'amortissement, les normes comptables définissent son mode de calcul.

---

<sup>11</sup> MEFB, *PCG 2005*, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie National, pp 15

<sup>12</sup> MEFB, *PCG 2005*, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie National, pp 27

<sup>13</sup> MEFB, *PCG 2005*, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie National, pp 61

### 2.2.2.1.2 Mode de calcul d'amortissement

Du fait des difficultés que présente la détermination précise du montant de la dépréciation réellement subie par chaque immobilisation, le plan comptable général préconise de retenir des méthodes de calcul forfaitaire.

Deux sont les plus pratiques c'est le procédé de l'amortissement linéaire ou constant et le procédé de l'amortissement dégressif.

Pour la méthode linéaire, elle consiste à étaler régulièrement la perte de valeur du bien sur sa durée probable d'utilisation, la valeur résiduelle étant considérée comme nulle au terme de cette période déterminée initialement. L'amortissement linéaire commence à la date de la mise en service du bien. La base de calcul des annuités est la valeur d'entrée de l'immobilisation dans le patrimoine moins la valeur nette résiduelle. Le taux d'amortissement est égal à  $1/N$  où  $N$  représente la durée d'utilisation du bien dans l'entreprise en nombre d'années. La première annuité est réduite suivant le temps.

Voici un exemple d'amortissement linéaire

Le 1<sup>er</sup> janvier année  $N$ , une société a acquis une machine de production pour un montant de Ariary 50 000 000. Cette machine est amortie linéairement dans 5 ans. Voici donc le tableau d'amortissement de cette machine de production.

Tableau N°1 : Modèle de plan d'amortissement linéaire

| Année d'acquisition<br>$n$ | Valeur d'origine( $V_0$ ) | Taux d'amortissement( $T$ ) | Annuité d'amortissement | Valeur Résiduelle |
|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------|
| $N$                        | 50 000 000                | 20%                         | 10 000 000              | 40 000 000        |
| $N+1$                      | 40 000 000                | 20%                         | 10 000 000              | 30 000 000        |
| $N+2$                      | 30 000 000                | 20%                         | 10 000 000              | 20 000 000        |
| $N+3$                      | 20 000 000                | 20%                         | 10 000 000              | 10 000 000        |
| $N+4$                      | 10 000 000                | 20%                         | 10 000 000              | 0                 |

Source : Recherche personnelle

Soit  $V_0$  = valeur d'origine

$$t = 100 / \text{durée de vie de l'immobilisation}$$

Annuité de l'amortissement ( $a$ ) =  $V_0 \cdot t \cdot n / 100$ , si nous considérons  $n$  comme nombres d'années

Dans notre cas pratique

Soit  $V_0 = 50\,000\,000$

$$t = 100 / 5 = 20\%$$

$$a = 50\,000\,000 \cdot 20 \cdot 1 / 100 \text{ il donne } 10\,000\,000$$

$$\text{Valeur Résiduelle} = 50\,000\,000 - 10\,000\,000, \text{ il donne } 40\,000\,000$$

Ce tableau montre que la valeur annuelle d'amortissement est constante de Ariary 10 000 000 pendant cinq année et la machine est amorti en  $N+4$ .

Pour la méthode dégressive, Il s'agit de calculer le taux d'amortissement constant et on applique ce taux à un coefficient qui dépend de la durée d'utilisation. Les coefficients sont 1.5 pour moins de cinq ans ; 2 pour les cinq et six ans et 2.5 pour plus de six ans. Un taux d'amortissement étant défini pour chaque catégorie d'immobilisation. L'annuité est obtenue en appliquant ce taux non à la valeur d'origine mais à la valeur comptable.

Voici un tableau qui résume la liaison de durée d'utilisation et les coefficients.

Tableau N° 2 : Liaison entre la durée d'utilisation et les coefficients d'amortissements dégressifs

| Durée d'utilisation | coefficients |
|---------------------|--------------|
| Moins de 5 ans      | 1.5          |
| 5 à 6 ans           | 2            |
| Plus de 6ans        | 2.5          |

Source : cours comptabilité 2<sup>ème</sup> année gestion, année universitaire 2005-2006

Ce tableau indique que le taux d'amortissement dégressif est le produit entre le taux d'amortissement constant et les coefficients suivant la durée d'utilisation.



Ce mode d'amortissement qui comporte de fortes annuités les premières années et des annuités plus faibles ensuite. Il peut se justifier par le fait qu'un bien perd une fraction de sa valeur au moment même de sa mise en service, par l'existence de progrès technique et par les frais d'entretien et de réparation qui augmentent au fur et à mesure de l'ancienneté de l'immobilisation. Ci dessous un exemple d'amortissement dégressif.

Achat d'un matériel de transport. Valeur d'origine Ariary 45 000 000, durée de vie quatre (4) ans, acquis le 1<sup>er</sup> juillet 2000.

Voici le plan d'amortissement dégressif pour ce matériel de transport

Tableau N° 3 : Modèle de calcul d'amortissement dégressif

| Année | Valeur d'origine | Dotation d'amortissement | Cumul      | Valeur Résiduelle |
|-------|------------------|--------------------------|------------|-------------------|
| 2000  | 45 000 000       | 8 437 500                | 8 437 500  | 36 562 500        |
| 2001  | 36 562 500       | 13 710 938               | 22 148 438 | 22 851 562        |
| 2002  | 22 851 562       | 11 425 781               | 33 574 219 | 11 425 781        |
| 2003  | 11 425 781       | 11 425 781               | 45 000 000 | 0                 |

Source : Recherche personnelle

Taux linéaire =  $100 / 4 = 25\%$

Donc taux dégressif =  $25\% * 1.5 = 37.5\%$

La dotation d'amortissement en année 2000 est donc  $(45\,000\,000 * 37.5\% * 6) / 1\,200$ ,

Ce qui nous donne 8 437 500 qui a pour valeur Résiduelle  $45\,000\,000 - 8\,437\,500 = 36\,562\,500$ .

Pour l'année 2001, la dotation d'amortissement =  $36\,562\,500 * 37.5\% = 13\,710\,938$ ,

Égale à 13 710 938, la valeur résiduelle devient donc 22 851 562

Pour l'année 2002, le calcul de la dotation d'amortissement dégressive nous montre  $22\,851\,562 * 37.5\% = 8\,569\,335.8$  alors que pour l'amortissement linéaire  $22\,851\,562 / 2 = 11\,425\,781$ . Dans ce cas, nous prenons la dotation d'amortissement linéaire le plus élevé. A partir

de l'année 2002, Le calcul d'amortissement se fait en divisant le nombre d'années restant. La valeur restante est donc nulle après quatre années d'utilisation de ce matériel.

Après avoir vu la technique de calcul d'amortissement, la société doit prévenir les pertes de valeur constatée lors des cessions des immobilisations. Nous allons expliquer ci-dessous les détails.

### **2.2.2.2. Les pertes de valeur**

À chaque fin d'exercice, toute entité est tenue de recenser son actif et d'évaluer de manière à déterminer leur valeur d'inventaire, la notion de perte de valeur résulte de la détermination de valeur d'inventaire.

La perte de valeur est définie comme le montant de l'excédent de la valeur comptable d'un actif sur sa valeur recouvrable<sup>14</sup>. Donc, pour déterminer la perte de valeur, la société fait la soustraction de la valeur comptable nette à la valeur recouvrable. En d'autres termes.

Perte de valeur = valeur comptable nette – valeur recouvrable.

A chaque arrêté de comptes, l'entité doit vérifier s'il existe un indice quelconque montrant qu'un actif a pu perdre de valeur, au cas échéant, l'entité doit estimer la valeur recouvrable de l'actif.

Les exemples d'indice sont l'obsolescence ou la dégradation physique, la performance économique inférieure à celle attendue, la valeur de marché, le changement de l'environnement (technologique, du comportement du marché, économique, juridique.....).

Pour nous aider à calculer la perte de valeur, voici quelques définitions selon le plan comptable Général<sup>15</sup>.

La valeur recouvrable est la plus forte valeur entre le prix de vente net d'un actif et la valeur d'utilité de cet actif.

---

<sup>14</sup> , *Guide Annote du Plan Comptable Général 2005*, Arrêté n° 3169 du 14 avril 2005, Tananarive, pp 29

<sup>15</sup> OECM, *Guide annote du Plan Comptable Général 2005*, Arrêté n°3169 du 14 avril 2005, Tananarive, pp 30

Prix de vente net est le montant qui peut être obtenu de la vente d'un actif lors d'une transaction dans les conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et constantes démunies du coût de sortie.

Valeur d'utilité qui est la valeur actualisée du flux de trésorerie future estimée attendue de l'utilisant contenu dans l'actif et de sa sortie à la fin de sa durée d'utilité.

Si la valeur recouvrable devient inférieure à la valeur comptable cela signifie que l'actif a perdu de sa valeur, une perte de valeur doit être constatée de manière à ce que la valeur comptable s'ajuste sur le montant de cette valeur recouvrable à l'actif.

Lors de sortie des immobilisations, l'enregistrement comptable se fait en double écriture. D'abord nous faisons l'écriture de constatation de cession en débitant le compte de classe 5 par le crédit de compte 752 ou plus value de cession. Puis, nous enregistrons la constatation de moins value de cession en débitant le compte 652 par le crédit de compte de classe 2 pour enregistrer la valeur d'origine de l'immobilisation. Cette deuxième écriture veut dire que l'immobilisation sort vraiment du patrimoine de la société.

Bref, la gestion d'immobilisation au point de vue théorique demande une distinction claire entre charge et immobilisation. En plus, elle met de principe précis pour atteindre les objectifs.

## **Conclusion de la première partie**

En somme, nous pouvons constater que la société JB est une société en pleine maturation vu l'évolution de son historique, la multiplication de ses activités qui n'arrête pas de progresser et de renouveler suivant les besoins de ses clients et l'évolution du monde actuel. En outre, la société JB s'organise sous forme de structure hiérarchique qui commence par le donneur d'ordre ou les Directeur Général vers les exécutants ou subordonnés. Cette société est entourée par ses environnements plus complexes qui sont bien définie interne et externe, et qui ont d'influences directes avec le déroulement des activités de la société.

D'ailleurs, notre étude se réfère dans le domaine de la gestion d'immobilisation. Il indique que la gestion d'immobilisation doit tenir compte de la distinction précise de charge et immobilisation. En plus, elle a des principes qui concernent d'abord les principes de financement des immobilisations en tant qu'investissement, puis sa mode d'évaluation, plus précisément le principe d'amortissement et la constatation de perte de valeur des immobilisations.

Pour le cas de la société JB, nous avons déjà vu qu'elle possède sa propre procédure sur l'acquisition qui est considérée comme points forts de cette société car une guide d'action est déjà établie pour toute acquisition. Cette procédure est spécifié suivant l'étape de travail en commençant par l'expression de besoin jusqu'à la réception de matériels chez les utilisateurs.

**2<sup>ème</sup> partie : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION  
ACTUELLE DE LA SOCIETE JB**

## **Introduction de la deuxième partie**

La connaissance de la société JB par sa présentation et la notion générale sur la gestion d'immobilisation nous amène à aborder l'analyse critique de la situation actuelle de la société JB. La gestion d'immobilisation corporelle commence par la préparation d'acquisition, en passant par le suivi et l'entretien des immobilisations jusqu'à la sortie de l'immobilisation dans le patrimoine de l'entreprise. Il est donc appliqué à tous les biens répondants à la définition d'immobilisation.

L'observation sur terrain pendant la période de stage chez la société JB, appuyée par l'explication donnée par les responsables des différents services se sont des outils qui nous avons aidé lors de cette analyse. Il nous semble que ces méthodes soient efficaces afin que les malaises concernant la gestion d'immobilisation puissent apparaître.

Il y a des malaises qui sévissent la gestion d'immobilisation de la société JB dans son fonctionnement ainsi que dans son organisation. Ces malaises empêchent le fonctionnement optimal de la société dans son ensemble. Les éléments constitutifs de ces malaises peuvent être des problèmes et difficultés que la société JB a rencontrés dans l'exécution de sa gestion d'immobilisation résultant de l'inexistence de service responsable d'immobilisation, de défaillances organisationnelles et l'imperfection au niveau comptable et financier. La gestion d'immobilisation de la société JB souffre donc sur ces pointes, c'est pourquoi nous examinerons successivement ces problèmes dans le cadre de cette partie. Pour ce faire, il est raisonnable de préciser d'abord les pointes fortes de la société JB concernant sa gestion d'immobilisation corporelle, puis, analyser les problèmes constatés.

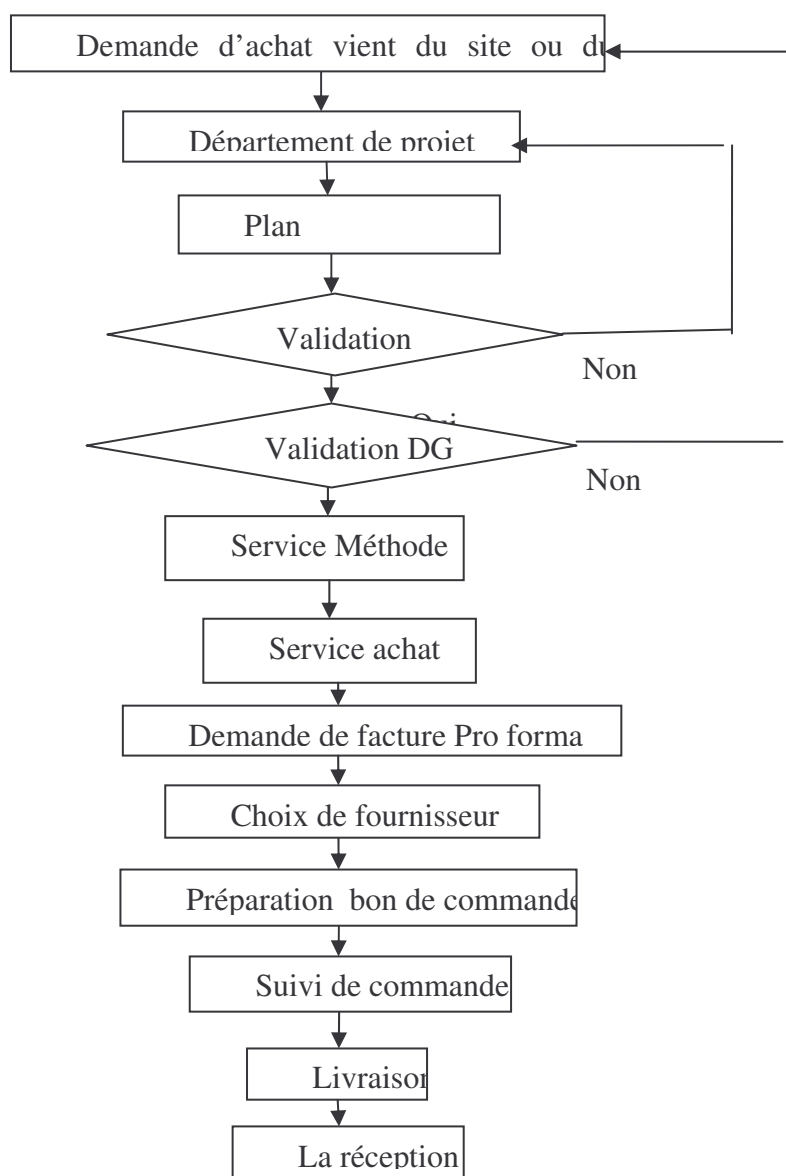
## CHAPITRE I : POINTS FORTS DE LA GESTION D'IMMOBILISATION DANS LA SOCIETE JB

Lors de notre passage dans la société JB, nous avons vu que la société JB avait des opportunités au niveau de sa méthode d'acquisition d'immobilisation corporelle, sa mode de suivi d'immobilisation et son principe de comptabilisation d'immobilisation.

### Section 1- Existence de méthode d'acquisition d'immobilisation

Schématiquement, la méthode d'acquisition d'immobilisation de la société JB peut se présenter comme suit.

Schéma N°2 méthode d'acquisition d'immobilisation de la société JB



Source : Recherche personnelle

La gestion d'immobilisation commence par son acquisition, pour la société JB, l'acquisition d'immobilisation suit des méthodes prédéfinies. D'abord l'acquisition d'immobilisation commence par l'expression de besoin.

### **1.1 L'expression de besoin**

L'expression des besoins est la détermination des matériels à investir. Pour la société JB, toutes les demandes viennent du site ou de l'atelier. Il a pour causes de remplacer l'immobilisation déjà en mauvais état ; ainsi qu'un besoin de nouveaux matériels pour cause d'insuffisance des matériels et enfin le besoin de diversifier la production et d'accroître la productivité et la rentabilité de l'entreprise.

Ces besoins sont exprimés au moyen d'un document de la demande d'achat. Cette demande d'achat doit faire apparaître le nom des biens, c'est-à-dire l'appellation courante des matériels demandés. Puis, la désignation précise du bien à acquérir à savoir la marque, le modèle et toutes ces indications nécessaires à son identification. Ensuite, La détermination exacte de l'utilisateur final du bien à savoir le nom de la section concernée, le numéro de centre de coût budgétaire et le type d'utilisateur.

En outre, toute demande d'acquisition de biens devrait être accompagnée d'une note justificative succincte faisant référence aux acquisitions prévues par le budget d'investissement ou relatant les motifs fondés de la demande.

Après, ce besoin va passer au département de projet. Ce dernier va ensuite établir un plan de projet à partir des besoins de la société et la demande reçue. Il est effectué à chaque début de l'année.

Ensuite, après la vérification de la disponibilité budgétaire de la dépense effectuée par le Directeur Administratif et financier (DAF), il transmet le plan de projet d'investissement au Directeur Général (DG). Puis le DG examine le plan de projet, si le plan d'investissement est refusé par le Directeur Général, l'original du bon de demande d'approvisionnement est retourné au service émetteur avec la mention « rejet ». Par contre, si le plan est accepté, il est signé par le chef de projet, le DAF et le Directeur Général, et passe au responsable d'approvisionnement pour la préparation d'achat.

La préparation d'achat veut dire le lancement de la commande au niveau des fournisseurs. Il est effectué par appel d'offres qui se fait au niveau de ses propres



fournisseurs. Pour la société JB, l'offre peut se faire par voie e-mail ou par envoi de délégués de personnel à l'étranger, applicable pour tout achat local ou étranger. Cet appel d'offres se fait pour pouvoir choisir les fournisseurs.

### **1.1.1. Choix de fournisseur**

Lorsque les besoins sont définis, les responsables du service achat déterminent les fournisseurs susceptibles de fournir les produits nécessaires aux meilleures conditions. Le fournisseur est choisi, d'abord, suivant les conditions des incoterms. Ce sont l'achat *Free On Board* ou FOB, l'acheteur place la marchandise au bord de navire c'est-à-dire au port d'embarquement. Ou bien, l'achat *Free Carrier* ou FCA, la responsabilité de vendeur est la livraison jusqu'à la douane. Parfois l'achat *Ex Works* ou EXW, ce qui signifie que le vendeur a dûment livré la marchandise dès lors que celle-ci a été mise à la disposition de l'acheteur dans ses locaux propres ou dans un lieu convenu (atelier, usine, entrepôt, etc,...), et Achat *Cost and Freight* ou CFR, c'est le vendeur qui choisit et paie le fret maritime jusqu'au port caverne.

### **1.1.2 Confirmation de la commande**

La confirmation de commande veut dire que la société accepte toutes les conditions dans le pro forma et entre dans la validation de cette facture pro format afin de pouvoir réaliser la commande. Cette confirmation est réalisée par l'envoi de bon de commande. Le bon de commande est rédigé sur la base des éléments de la facture pro format validée qui est conforme aux paramètres d'achat préalablement négociés. Il possède son utilité, quand le DAF au siège signait le bon de commande. Puis, il est envoyé au fournisseur et saisi dans saari immo 100. Par contre elle n'a plus la raison d'être si la facture pro format est demandée et validée par le site ou le bon de commande est signé par le directeur du site.

## **1.2 La livraison**

La livraison est faite au niveau du service approvisionnement, le fournisseur doit faire signer l'original du bon de livraison par le réceptionnaire du service approvisionnement. Le fournisseur envoie la facture accompagnée de l'original du bon de commande à la direction générale. Le réceptionnaire du service approvisionnement doit vérifier la conformité de la livraison à la commande, en cas de livraison de biens à caractère technique, il est souhaitable qu'un agent qualifié du service demandeur soit associé à cette livraison afin d'éviter toute contestation ultérieure.

Après la livraison, procédons ensuite à la méthode de la réception, pour la société JB, comment se passe-t-elle ?

### 1.3 La réception

La réception doit être assistée par le responsable de service origine de la commande. Puis, le responsable immobilisation et le Directeur de site certifient la conformité de la marchandise par rapport à la commande et procède au règlement du fournisseur.

L'arrivée de marchandise importée si elle était en expédition maritime ou expédition aérienne doit être accompagnée de document comme nous allons résumer dans le tableau suivante

Tableau N°4 : Listes des documents pour l'expédition maritime ou aérienne

| Expédition maritime  | Expédition aérienne  |
|--|--|
| Facture commerciale, Liste de colisage(PL), Bill of lading (BL) pour la compagnie maritime, Bordereau de suivi des cargaisons (BSC), Certificat d'origine, Certificat de conformité (matériel de pesage), Certificat phytosanitaire (semences) | Facture commerciale, Liste de colisage (PL), Lettre de transport aérien (LTA), Bordereau de suivi des cargaisons (BSC), Certificat d'origine, Certificat de conformité (matériel de pesage), Certificat phytosanitaire (semence) |

Source : service achat, société JB

Ce tableau indique les documents à fournir lors d'acquisition d'immobilisation. Il se divise en deux, documents lors d'expéditions maritimes et lors d'expéditions aériennes.

Ces documents doivent être vérifiés lors de la réception des matériels pour assurer la conformité de bien livrée par rapport à la commande.

Nous allons prendre comme exemple de vérification, la vérification de la facture commerciale et le bordereau de suivi des cargaisons (BSC). Pour la facture, elle doit être vérifiée par rapport au bon de commande, les points à vérifier sont le nom du destinataire, la marchandise, la quantité, le prix unitaire, le prix total et les Incoterms. Pour le BSC les éléments à vérifier sont le nom de l'expéditeur et coordonnées, le nom de destinataire et coordonnées, la désignation de la marchandise, le poids, le numéro du *Bill of Lading* ou BL, le prix total, le tarif douanier et l'incoterm.

Après toutes ces vérifications, le service approvisionnement donne un certificat qui indique que le bien a été livré au siège ou aux usines conformément aux spécifications du bon

de commande. Puis, le service utilisateur fourni aussi de certificat pour savoir si le bien a été mis en service et correspond aux caractéristiques contenues dans la demande d'achat.

L'existence de cette méthode dans la société JB est une force pour la société JB car il décrit en avance le chemin que le responsable concerné va suivre. Cette procédure aide aussi la Direction dans l'exécution de son travail de contrôle d'achat.

D'ailleurs, la société JB adopte aussi quelques principes de suivi des immobilisations.

## **Section 2 : Présence du suivi de fonctionnement des immobilisations dans la société JB**

Le suivi d'immobilisation pour la société JB concerne le suivi technique et le suivi comptable de l'immobilisation.

### **2.1: Le suivi technique**

Il concerne seulement le suivi du fonctionnement des immobilisations. Pour ce fait, la société installe un département spécialisé en matière d'entretien et de maintenance de son immobilisation qui est appelé service maintenance. Ce dernier consiste à assurer la disponibilité optimale des installations pour la production par des opérations (dépannage, entretien, graissage, amélioration, réparation....). Ce service garantit le bon fonctionnement des immobilisations, en utilisant les cinq types de maintenances à savoir d'abord la maintenance préventive c'est-à-dire prévenir les risques et les accidents. Le personnel spécialisé effectue chaque semaine ce type de maintenance en faisant des entretiens ou bien de lavage de toutes les immobilisations. Puis la maintenance systématique où le personnel intervient en périodes fixes. Elle est parfois pratiquée toutes les 700heures, les 1000h, les 2000h par exemple le remplacement systématique des pièces même si elles ne sont pas encore usées. Ensuite la maintenance corrective, curative ou palliative, dépannage, réparation ou bien intervention en cas de panne, par exemple la panne de machine de production. Il y a aussi la maintenance conditionnelle, pour prévenir les pannes par sondage. Et enfin la maintenance adaptative, c'est l'amélioration de matériel pour faciliter les opérations. Par exemple, rajout de protège ou modifications des machines en augmentant leur capacité.

L'existence de cette méthode de suivi dans la société JB joue une force majeure dans le fonctionnement des immobilisations car il augmente la durée d'utilisation des immobilisations à

cause de ses meilleurs entretiens. Il participe aussi à l'augmentation de niveau de production de la société JB et son chiffre d'affaires

## **2.2 : Le suivi comptable**

L'organisation de la société JB est marquée par un bon système de communication. Tous les ordinateurs sont en connexion interne. Vu la taille de la société et l'importance des travaux effectués dans la société, cette interconnexion des ordinateurs lui est indispensable car les travaux effectués par chaque service sont interdépendants. Aussi, il permet de transmettre les informations internes facilement et rapidement grâce au courrier électronique de chacun des employés. Non seulement elle facilite la communication interne mais elle permet aussi de transférer les données enregistrées par un employé à un autre.

D'ailleurs, l'évolution de la technologie actuelle incite la société JB d'utiliser des matériels plus performants. En effet, ceci permet au personnel d'exécuter facilement leurs tâches et d'accélérer leur travail.

En fait, quatre logiciels sont utilisés pour traiter les informations comptables, commerciales et analytiques à savoir le Sage SAARI ligne 100, GESCOM, ADONIX et le logiciel saari immo 100. Ce qui nous intéresse dans notre analyse est le logiciel saari immo 100, c'est un logiciel caractérisé par sa fiabilité et sa grande simplicité d'emploi. Il a pour fonction principale la tenue à jour des fiches immobilisations. Pour ce faire, il assure le calcul d'amortissement des exercices en cours, en respectant scrupuleusement les règles comptables. Il tient compte des cessions, des mises en rebut et détermine la plus value de cessions. En outre, ce logiciel assure aussi les enregistrements des biens immobilisés sous forme de fiche d'immobilisation et une référence par un code numérique (sept chiffres au maximum). Sa mission est de faciliter le suivi des immobilisations, la mise à jour des mouvements d'immobilisation à savoir l'acquisition, l'évaluation et la cession.

Ce travail est assuré par les agents du service comptabilité du siège. Ils sont chargés de tenir à jour la fiche immobilisation en utilisant le logiciel appelé « saari IMMO 100 ». Normalement, toute modification concernant l'immobilisation doit être inscrite dans ce logiciel comme cession partielle ou totale, mise au rebut, augmentation des valeurs par ajout ou remplacement. En d'autres termes, tout mouvement des immobilisations doit être constaté dans le suivi comptable. Mais le problème se pose dans le mouvement des immobilisations car nous avons constaté lors de notre stage le manque de moyen de suivi interne des immobilisations.

### **Section 3 : Existence des principes de comptabilisation des immobilisations**

La société JB dispose en avance des principes pour distinguer ses charges et immobilisation et aussi de préciser des procédures d'amortissement.

#### **3.1 : Présence du principe de séparation de charge et immobilisation**

Pour la gestion de son immobilisation, la société JB dispose des atouts car elle a défini en avance ce qu'elle considère comme immobilisation et comme charge. Cette définition précoce facilite la comptabilisation de son actif et surtout, pour éviter la tentation de confrontation de charge et l'immobilisation.

La société considère comme immobilisation si le bien remplit les conditions suivantes, d'abord il figure dans le budget d'investissement du site demandeur. Puis, si la valeur unitaire du bien est supérieure à un million ariary (Ar 1.000.000) et qu'il est destiné à rester au moins cinq (5) années sous la même forme dans l'entreprise. Ensuite, si la valeur globale d'une commande de pièce de rechange destinée à la maintenance d'une seule machine est supérieure à un Million ariary (Ar 1.000.000) et que leur utilisation peut augmenter la durée de vie de la machine d'au moins cinq années. En outre, s'il s'agit de pièces de rechange qui sont des accessoires à une nouvelle machine et si leur valeur est supérieure ou égale à un million ariary (Ar 1.000.000) et elle augmente la valeur de la machine et seront ainsi considérées comme complément de prix de revient de la machine ( même numéro codification de site et même imputation comptable avec la machine mais de N° saari immo différent). En fin, s'il s'agit de prestations externes, nécessaires au montage ou à l'installation d'une nouvelle machine et si leur valeur est supérieure ou égale à un million Ariary, il sera ainsi considéré comme immobilisation ayant une imputation comptable installation.

Par contre, pour les charges, il s'agit de charge si le cas contraire au critère des immobilisations apparaît. C'est-à-dire un prix moins d'un millions ariary (Ar 1.000.000) et qui est consommable à court terme<sup>16</sup>.

L'avantage c'est d'accélérer l'exécution de comptabilisation des immobilisations et charge au niveau des agents comptable, et qui aide aussi à la préparation de budget d'achat,

---

<sup>16</sup> Procédure d'immobilisation JB, service comptabilité JB, année 2009, Tananarive

### **3.2 : Principe d'amortissement des immobilisations**

Pour garantir la fiabilité de l'information financière, la société JB dispose des règles plus claires pour la comptabilisation de l'amortissement. D'abord, sur la détermination de taux d'amortissement, le technicien et le directeur technique du site acquéreur complèteront la mention durée normale d'utilisation dans le fichier immobilisation. Puis, le responsable de saisie du site acquéreur envoie la fiche immobilisation en double exemplaire au service comptable. Après, le service comptabilité déterminera le taux d'amortissement en se basant à la fois sur la durée normale d'utilisation et sur la base de taux d'amortissement dans la fiscalité. Lors de l'enregistrement comptable, le responsable garantit le respect de règle de permanence de méthode c'est-à-dire la permanence de méthode de comptabilisation d'amortissement au cours des périodes successives.

L'avantage est de respecter le principe de comptabilisation des immobilisations et aussi de mettre la valeur de principe de permanence des méthodes au niveau de calcul d'amortissement c'est-à-dire la cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives impliquent une permanence dans l'application des règles et procédures relatives à l'évaluation des éléments et à la présentation des informations.

Après ces points forts de la société JB concernant sa gestion d'immobilisation corporelle, nous verrons dans la suite les principaux points faibles de la société JB qui est l'inexistence du service responsable d'immobilisation, la défaillance organisationnelle et l'imperfection au niveau comptable et financier.

## **CHAPITRE II : Les points faibles de la société JB au niveau de sa gestion d'immobilisation**

La société JB est infectée par l'inexistence du service responsable d'immobilisation, les défaillances organisationnelles et les imperfections au niveau comptable et financier

### **Section I : Inexistence du service responsable d'immobilisation**

Comme la société JB est une société industrielle, la plupart de ses immobilisations sont des immobilisations corporelles par exemple les machines de production, terrain, bâtiment, matériel et outillages. La bonne gestion de ces immobilisations est donc nécessaire parce qu'elle est la base du chiffre d'affaires de l'entité afin d'assurer sa croissance et son développement. Mais la maîtrise de ces immobilisations dépende surtout des connaissances de ses fonctionnalités, ses états, ses existences ou l'inexistence qui commencent dès son entrée jusqu'à sa sortie dans le patrimoine de la société. En plus, presque la moitié du bénéfice obtenu est utilisée en matière d'investissement ; donc l'absence de ce service peut entraîner un déficit pour la société à cause d'une tentation de gaspillage des matériels immobilisés.

Au cours de notre stage au sein de la société JB, la gestion d'immobilisation est assurée par le service comptabilité aidé par le service méthode à l'usine. Ces personnels sont donc occupés à leur service primaire avant d'assurer leur travail de la gestion d'immobilisation. Par exemple, le service comptabilité doit d'abord veiller sur l'élaboration des états financiers, la déclaration des impôts, l'approvisionnement au niveau du groupe ; le service méthode assure l'élaboration de plan d'emplacement de bureau ou plan de changement de place de matériel. La gestion d'immobilisation est alors reléguée en deuxième fonction au risque d'être délaissée. En effet, un personnel avec ses préoccupations primaires n'a pas beaucoup de temps pour la descente sur terrain alors qu'une descente fréquente est nécessaire pour assurer les suivis et contrôles des immobilisations.

Par ailleurs, les tâches dans la gestion d'immobilisation ne fonctionnent pas normalement. Prenons comme exemple, une personne dans le service comptabilité au siège va chez JBU pour faire le contrôle d'immobilisation, à chaque fois il ne peut pas finir en une journée à cause des tâches diverses d'immobilisation. Et le lendemain, il ne peut pas continuer ses activités de contrôle car son rôle de comptable l'attend. Les conséquences sont nombreuses comme la disparition de quelques matériels, les méconnaissances d'état de fonctionnement de matériel, l'acquisition inutile ou bien acquisition sans importance bien

définie; et le plus grave étant l'oubli de la mise à jour de la fiche immobilisation. Alors, tous ces problèmes sont dus au manque de cellule responsable de cette immobilisation.

Le service responsable d'immobilisation joue donc un rôle important dans la gestion d'immobilisation. Son absence entraîne des problèmes graves comme les problèmes de procédures d'acquisition et les suivis d'immobilisation.

### **1.1 Problèmes au niveau de procédure d'acquisition**

La société JB établit une procédure bien claire pour réaliser son acquisition des immobilisations. A titre de rappel, l'acquisition d'immobilisation dans la société JB suit plusieurs étapes comme l'expression de besoin au niveau de service responsable. Puis, la préparation d'achat par le lancement de commande, la demande de facture pro forma et le choix de fournisseur. Ensuite, la confirmation de la commande par la validation de la facture pro forma, la préparation du bon de commande et le suivi de la commande. Après la réalisation de la commande, la responsable accomplira à la livraison et il se termine enfin par la réception de l'immobilisation achetée.

Par ailleurs, même si cette procédure existe, la plupart des acquisitions ne suit pas cette procédure.

#### **1.1.1 Le non respect de la procédure d'acquisition**

Toutes les activités d'acquisition dans la société JB doivent être référées à la procédure. La procédure est donc créée pour être suivie. Mais pour la société JB, c'est le contraire, car nous avons vu lors de notre stage qu'il y a des achats qui ne respectent pas la procédure définie. Cette anomalie apparaît parfois dans les achats locaux de petits outillages ou de pièces de rechanges immobilisés. En d'autres termes, la tentation de non respect de la procédure existe lors de la réalisation d'achat au niveau du marché local. Le problème peut être causé par l'urgence de travail. Quand nous étions chez la société JB, presque tous les travaux sont nommés urgents. Cette urgence est due à la décision hâtive du chef c'est-à-dire que la décision d'achat se passe très peu avant l'utilisation de matériel. Dans ce cas, le responsable d'achat réalise ses travaux sous la pression du chef et le demandeur d'immobilisation. Par conséquent, le personnel fait alors tous les moyens pour terminer les travaux sans se référer à la procédure. En plus, le responsable d'achat n'a pas beaucoup de



temps pour soigner le travail à cause de cette urgence qui favorise le non respect de la procédure.

Prenons comme exemple, lors de l'acquisition d'un câble téléphonique. La personne responsable d'installation de câble constate pendant qu'il travaille que le câble dont il possède, est insuffisant pour accomplir son travail. Or le rajout de complément de ce câble est urgent pour renforcer la communication inter-site. Dans ce cas, le responsable d'installation ne consacre pas de temps pour annoncer cette défaillance au service responsable d'achat mais il décide d'acheter tout de suite avec le budget de service concerné le câble.

D'un autre côté l'existence d'une panne technique aussi incite le responsable à éviter la procédure. Comme elle est un fait imprévisible par le responsable technique. En plus la panne a besoin d'une réparation le plus vite possible. Le plus fréquent, la panne de machine nécessite d'addition d'une autre pièce ou de changement d'une pièce. Cette action incite le responsable de faire directement la commande sans passer à l'expression de besoin au niveau du service approvisionnement pour réaliser la recherche de fournisseur et la demande de facture pro forma. C'est pourquoi la procédure n'est pas considérée.

Prenons comme exemple, lors d'une réparation d'une machine de production qui est en panne. Pendant le travail de réparation, le service responsable découvre qu'une des pièces est en mauvais état et ne fonctionne pas normalement. Dans ce cas, pour garantir le fonctionnement de la machine, il faut faire une acquisition de nouveau matériel. Le responsable dans l'atelier fait la demande de son besoin afin que le responsable d'achat effectue la commande. Pour que l'activité de la machine de production ne s'arrête pas et compte tenue de l'importance du chiffre d'affaires produit par cette machine par unité de secondes, le responsable d'achat fait tout son possibilité pour acquérir cette pièce dans un bref délai. C'est la raison pour laquelle le non respect de procédure est constaté.

Les problèmes de procédure ne restent plus seulement sur le non respect mais il y a aussi la complexité de procédure qui entraîne parfois le retard de travaux.

### **1.1.2 Complexité de procédure**

L'établissement de la procédure doit être plus clair, lisible, facile à comprendre pour tous les intéressés et surtout praticable. La complexité de procédure au sein de la société JB est

un facteur important de la lenteur et du retard dans le traitement des achats surtout au niveau de la préparation de dossier.

Nous avons vu que la procédure d'acquisition dans la société JB est beaucoup plus complexe. Prenons comme exemple lors d'une première phase de l'expression de besoin. Comme par exemple, lors d'un recrutement de nouveau salarié, le service concerné constate que ce nouvel employé n'a pas d'ordinateur à utiliser. Il faut faire donc de demande d'achat d'ordinateur. Or cette demande doit passer par plusieurs types de personne avant d'être validée. La validation de demande ne reste plus au niveau de Directeur d'achat et le chef de service achat mais la demande doit passer au niveau du DAF, DG, le responsable de projet, le responsable applicatif. Et si l'un de ce responsable de validation est absent, la demande d'achat n'est pas validée et la réalisation d'achat se reporte dans un autre jour.

En plus, l'adoption de procédure de consultation de fournisseurs à chaque acquisition entraîne une perte de temps parce que la société envoie toujours un ou deux personnes à chaque acquisition pour faire la comparaison de prix et la recherche de fournisseurs rentables. Cette procédure paraît raisonnable pour certaine acquisition comme une acquisition a des prix importants ou une acquisition occasionnelle. Mais il est plus préférable si la société JB planifie le climat de confiance à ses fournisseurs habituels car la consultation de fournisseur engendre un autre coût et ralentit le travail.

En outre, l'attente de réunion de pièces lors de la réception de matériel produit de temps mort. En fait, pour la société JB, la pièce ou le matériel ne peut pas être utilisé qu'après la vérification de toutes les pièces justificatives. Ce problème se passe surtout lors d'une importation parce que le matériel et le document ne sont pas arrivés en même temps mais ce qui se passe parfois c'est que le matériel arrive avant les documents. Dans ce cas l'utilisateur ne peut pas utiliser le matériel mais il doit attendre la certification du document. La procédure d'acquisition entraîne donc le retard de réalisations de travaux.

Prenons comme exemple, si la société JB fait l'importation de matériel à l'Île Maurice. Le fournisseur envoie le matériel par voie maritime. Il a une attente de dédouanement de marchandise et aussi des autres documents qui viennent du fournisseur et de la banque. La marchandise est donc inutilisable qu'après la réunion de tous ces dossiers et la certification des différents responsables. Dans ce cas, ils provoquent une perte de temps et une augmentation du coût des marchandises. La révision de procédure est donc nécessaire pour éviter toute perte au niveau du temps et au niveau du bénéfice obtenu.

La méthode d'acquisition dans la société JB est alors difficile à respecter pour de raison de sa complexité. Mais l'inexistence de service responsable d'immobilisation entraîne aussi le manque de suivi d'immobilisation.

## **1.2 Manque de suivi d'immobilisation**

Superviser est un acte d'assistance, un acte gratifiant et enfin un acte de vérification. Comme la société JB s'étale sur trois sites à savoir la société JB siège, JB usine et JB distribution. Il est évident que les immobilisations de la société se répartissent dans toutes ses localités. La division de la société JB en trois sites signifie que chaque site a son autonomie de gestion de son patrimoine. Prenons le cas de JBU c'est-à-dire le lieu de production, Cette usine se divise en quatre ateliers différents à savoir l'atelier biscuiterie, l'atelier confiserie, l'atelier chocolaterie et snack. Chaque atelier a son propre patrimoine car chacun a son budget.

Le problème se pose alors dans le mouvement des immobilisations car nous avons constaté lors de notre stage le manque de moyen de suivi interne des immobilisations et l'absence de méthode d'inventaire physique.

### **1.2.1 Manque de moyen de suivi de mouvement interne des immobilisations**

Le mouvement interne est un mouvement de l'immobilisation d'un atelier vers un autre atelier au sein d'une même usine. Par exemple, le va et vient de l'immobilisation entre atelier biscuiterie et atelier confiserie dans l'usine de production.

Nous avons remarqué lors de notre passage chez JB Usine des matériels qui ne respectent pas leur destination d'origine. Même si au début, c'est-à-dire lors de son acquisition, ils ont leur destination exacte et s'inscrivent dans la fiche d'acquisition, tardivement, on les voit dans un autre endroit. En plus le responsable de l'atelier d'origine d'immobilisation n'était pas au courant du changement de place car le changement peut se faire entre simple ouvrier. Evidement, cette personne responsable d'atelier ne sait pas par cœur l'emplacement et le nombre de matériels qui entrent dans son service. C'est pour cette raison que le manque de moyen efficace de suivi se fait sentir énormément.

Par exemple, quand les services maintenances effectuent ses travaux, il a l'habitude de désinstaller quelques matériels afin qu'ils puissent faire ses travaux sans avertir le responsable d'atelier concerné. Pour la raison d'inexistence de moyen de suivi de matériel, le responsable d'atelier concerné ne connaît pas la désinstallation de matériel et elle entraîne la disparition de matériel. Lorsqu'un autre atelier constante aussi une insuffisance de matériels et va chez d'autre pour les prêter. Ce service prêteur profite le manque de méthode de suivi et il ne remet pas le matériel des autres.

Prenons le cas de matériel sèche main, ce matériel est utilisé à la société JB afin d'assurer la propreté de produit et de suivre la norme internationale de production. Donc chaque service est censé de posséder de robinet et de sèche main. Lors de son acquisition, la sèche main est destinée à la toilette du personnel de l'atelier biscuiterie, mais quand la sèche main d'un autre atelier confiserie est en panne, le personnel de maintenance n'hésite pas à enlever celui de l'autre sans l'avoir signalé au responsable.

Ce cas concerne aussi les transpalettes. Nous attendons par transpalette, des matériels roulant utilisés pour transporter les produits ou marchandises. En fait, chaque atelier a au moins quatre transpalettes. Mais de raison d'abondance de travaux ou d'urgence de travaux, les autres ateliers doivent prêter. Mais quelque fois, le prêteur profite de la situation pour récupérer celle des autres. D'ailleurs, l'emprunteur ne suit pas le mouvement de ses transpalettes et en effet, elles sont considérées tout simplement comme perdues. Nous constatons dans ce cas le problème dû au manque de moyen de suivi des immobilisations.

Le suivi de mouvement d'immobilisation est important pour garantir la maîtrise d'entrée et la sortie de celle-ci. Mais d'autre méthode plus efficace pour le suivi d'immobilisation est à voir comme l'inventaire physique. Pour la société JB l'inexistence de méthode d'inventaire physique des immobilisations est une grande faiblesse, comme nous allons voir ci-dessous.

### **1.2.2 Inexistence de méthode d'inventaire physique des immobilisations**

L'inventaire physique des immobilisations est une vérification sur terrain des immobilisations existantes. En d'autres termes, c'est une descente d'une personne dans l'endroit où une immobilisation se localise dans le but de faire le contrôle strict de l'existence ou inexistence des immobilisations. D'ailleurs, l'inventaire physique est un outil de preuve lors

de suivi comptable afin de connaître précisément l'état quantitatif et qualitatif du stock à un moment donné. L'inventaire physique amène donc la société à faire l'inventaire comptable.

Pour la société JB, l'inventaire a pour objectif de dégager la situation exacte du patrimoine de l'entreprise. En plus, l'inventaire facilite le dépouillement entre les données comptables et les immobilisations existantes sur terrain afin de dégager l'écart. A partir de l'inventaire physique, la vérification de l'état des immobilisations est facile si elle est en bon ou moyen ou mauvais état. En d'autres termes, le but de l'inventaire est de séparer les immobilisations en cours de fonctionnement ou hors service ou mise en ferraille et de pouvoir numéroté les immobilisations.

Pour ce, la société JB ne dispose aucune méthode ou bien d'aucunes procédures pour réaliser les travaux d'inventaires. En réalité, quand la société JB réalise l'inventaire physique, elle n'a pas de méthode fixe à suivre mais celui qui fait l'inventaire doit établir la méthode qui lui convient. Donc la méthode varie selon les exécutants.

Plus fréquent, la réalisation de l'inventaire physique commence par la recherche des informations venant des documents comptables. Les informations sont donc parfois acquises par l'état des immobilisations dans le logiciel saari immo 100, par le tableau d'amortissement économique de la société avant réévaluation, tableau d'amortissement économique de la société après réévaluation ou grand livre. Le plus pratiqué aussi est la vérification de la liste des acquisitions des immobilisations en comptabilité en vérifiant l'archive de factures d'acquisition, ou par documentation de dernier inventaire. Après toutes les consultations des documents, la personne va chez le site de la société JB pour vérifier sur terrain ce qui existe selon la donnée comptable. Cette méthode est contradictoire pour l'inventaire physique car le mieux est de descendre d'abord sur terrain puis faire le dépouillement comptable.

Ce handicap entraîne donc le ralentissement de travaux à travers l'inexistence de la méthode préétablie d'inventaire car une perte de temps est constatée. En plus, les contrôles de travaux faits par la direction ou des chefs sont très difficiles car les méthodes de travaux ne sont pas claires, donc il devient plus difficile au directeur d'identifier d'où vient l'erreur, pourquoi cette erreur et comment corriger cette erreur ou l'omission. Par exemple des matériels oubliés pour le marquage. Enfin, il y a un risque de non fiabilité de résultat, les méthodes utilisées peuvent être inadéquates pour le travail d'inventaire.

En outre, Le moment d'inventaire physique des immobilisations dans la société JB n'a pas encore été déterminé, même si le plan comptable limite cette période d'inventaire au moins une fois par an. En fait à part l'année 2009, le dernier inventaire physique des immobilisations s'était déroulé en 2005, alors un décalage de quatre ans (4ans) est enregistré. Ce décalage provoque donc plusieurs risques comme la disparition des matériels parce qu'il n'y a pas de suivi et inventaire donc la tentation de vol peut entraîner. La fausse déclaration d'état financier aussi peut arriver car tous les matériels déjà hors service ou déjà amortis entrent encore dans les états financiers de la société.

La source de problème de gestion d'immobilisation pour la société JB est donc l'inexistence de service responsable d'immobilisation car ce dernier est le seul qui puisse renouveler la procédure actuelle et de la respecter. Puis, il assure le suivi des immobilisations. Ces problèmes de gestion ont une liaison avec l'organisation de la société car l'organisation est la base de toutes les activités de la société. Nous allons analyser dans le chapitre suivant le problème d'organisation de la société JB.

## **Section II : Défaillances organisationnelles**

En outre, l'organisation comptable au sein de la société JB est marquée par la tenue de divers journaux d'écritures comptables. Ils sont assurés par des services différents. Prenons comme exemple le journal des opérations diverses et le journal d'achat sont tenus par le service Comptabilité ; l'enregistrement est tenu par le service enregistrement ; le journal de banque est tenu par le service Trésorerie.

Cette séparation des tâches est un procédé d'organisation permettant aux comptables de se spécialiser dans les fonctions qui leur sont attribuées. Cela leur rendrait plus de responsabilité, donc plus de prudence dans l'exécution des travaux, vu leur familiarité aux tâches effectuées. De plus, la pluralité des travaux au sein de la société JB explique le fait qu'un seul comptable ne pourrait tout exécuter.

Mais nous avons trouvé quelques problèmes d'organisation pour la société JB comme les problèmes de la qualité de l'information et problèmes de la division de travail.

## **2.1 Problèmes de la qualité de l'information**

Les circuits d'informations dans la société JB est informatisé. Pour ce, les problèmes sont posés au niveau de la manque de sécurisation des informations émises par la base de données et l'absence d'audit interne sur l'immobilisation.

### **2. 1.1 Manque de sécurisation des informations sur la base de données**

La sécurisation des informations constitue l'une des conditions essentielles si nous voulons que les objectifs soient réalisés. Ce manque de sécurisation des informations est vérifié par l'absence de système de protection des informations saisies. En fait, L'image de l'entreprise se reflète dans les informations qu'elle donne à l'extérieur et qui concernent ses activités et ses performances. Il est nécessaire que tout soit en place pour que les informations fonctionnent sans erreur et sans omission.

Cependant, nous avons constaté que les dispositifs de sécurité mis en place ne permettent pas de mieux sauvegarder des informations conservées dans les bases de données. En effet, les informations stockées dans le serveur sont susceptibles, à tout moment d'être modifiés par un autre utilisateur au sein de la société ou pire encore par une personne étrangère du moment qu'il soit introduit dans le réseau informatique.

Connaissions à présent que l'entreprise est exposée à un risque de fraude ou de malversation faite par une personne mal intentionnée ou due à une faute d'inattention de la part du manipulateur, une opération de ce genre ne laisse pas de trace visible. Il faut donc que le responsable développe d'autres moyens plus efficaces et plus appropriés permettant de conserver les informations en toute sécurité ou, tout au moins, de pouvoir minimiser les risques. Ainsi dire, la sécurité est un des aspects les plus importants de la gestion d'une entreprise, de son image et de sa survie. Il faut désormais être en mesure de mesurer l'amélioration qualitative de la sécurité.

Nous avons vu que l'entreprise doit développer un moyen de sécurisation des informations, il en est de même pour une procédure de vérification efficace.

La sécurisation de l'information est utile pour garantir la confidentialité de la société. Mais il faut mettre aussi un système de vérification de sources d'information comme nous allons commenter ci-dessous.

### **2. 1.2 Absence d'audit interne sur l'immobilisation**

La société JB détenait déjà quatre ans (4ans) un service d'audit interne. Ce service semble un peu faible car jusqu'à présent il est occupé par une seule personne. Par conséquent, Il est difficile pour cette personne de garantir l'audit de tous les départements d'activité de la société JB à cause de sa pluralité. C'est pourquoi la gestion d'immobilisation est infectée.

Comme le rôle de l'audit interne général indique, il participe à la protection du patrimoine de l'entreprise y compris l'immobilisation. Puis veille à l'application des directives de la direction générale, c'est-à-dire le respect des procédures posées par l'entreprise. Enfin garantir sur le plan interne du respect des règles et des normes comptables en d'autres termes respect de la règle légale de son activité normale<sup>17</sup>.

Lors de notre entretien avec le responsable d'audit interne, il a précisé que jusqu'au mois de Juin 2009, date de notre entretien avec ce responsable, la société JB n'a fait aucun audit interne sur la gestion d'immobilisation. Cette absence engendre beaucoup de problèmes pour la société JB car d'un côté, non seulement les immobilisations de cette société ne sont pas protégées pendant environ quarante six ans (46 ans) de l'existence de la société JB, mais tous les déroulements de la gestion concernant l'immobilisation aussi sont certainement non fiable. D'autre côté, ce manquement a un impact aussi sur la décision prise par le DG car aucune recommandation n'est accessible pour améliorer la situation actuelle de gestion d'immobilisation car la fonction de l'audit interne vise à donner des propositions et des recommandations pour amélioration à chaque fin de son activité. Donc le DG juge tout simplement sur l'apparence de cette gestion, mais n'est pas à la réalité.

Nous pouvons constater que si la société JB dispose de matériels plus performants en matière de communication et d'informatisation, ces deux entités sont peu suffisantes pour garantir la prévention de risque due à la progression de la technologie actuelle. En plus, l'absence d'audit interne accélère ce problème de collecte d'information. C'est pour cette raison que les problèmes de qualités des informations sont encore visibles. Le problème d'organisation est trouvé presque dans tous les services qui ne reste seulement sur l'informatisation mais il peut affleurer aussi sur le problème de la division de travail.

---

<sup>17</sup> Cours Base et pratique courante de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> année option Audit, année universitaire 2007-2008



## **2.2 Problèmes d'organisation de travail**

Pour comprendre comment les organisations se structurent, il faut d'abord savoir comment elles fonctionnent. Dans cette section, nous allons parler des incohérences de la structure de l'entreprise et le problème de division de travail.

### **2.2.1 Structure excessive de la direction administrative et financière**

Si on fait un petit aperçu du groupe JB qui compte onze sociétés à son actif, nous avons vu lors de notre stage que toutes les activités financières et comptables du groupe sont centralisées au sein du service comptabilité du siège.

Ce service s'organise alors de manière à ce que chacun de ces agents ait une connaissance précise de l'activité et de la spécificité de chaque société. Sûrement, il est normal que ce service soit toujours débordé de travail et n'arrive pas parfois à suivre les changements survenus sur terrain. En effet, le problème réside surtout dans le fait que ces agents comptables seront contraints d'intervenir régulièrement sur les lieux de travail des autres sites du groupe pour une vérification systématique ou une mise au point des procédures. En plus, le responsable au siège compte simplement sur la confiance des agents dans les sites pour les données qu'ils envoient. C'est pourquoi la mauvaise organisation de direction administrative et financière de la société JB se fait sentir énormément.

Par exemple le problème de numéro de compte utilisé lors d'une opération comptable, si les agents dans les sites disent qu'il y a une immobilisation à comptabiliser, le problème est la distinction s'il est une immobilisation en cours ou immobilisation mise en concession.

Par ailleurs, l'espace de temps mis entre la comptabilisation et la date d'opération est trop grande. Prenons comme exemple si l'immobilisation est acquise le 01/09/09 mais le comptable au siège ne reçoit pas les pièces justificatives que le 04/09/09, alors que la comptabilisation ne peut être faite que lors de la date d'acquisition des pièces. A cet effet, le responsable doit impérativement trouver des solutions pour éviter de semblables situations puisque la structure actuelle ne permet pas d'avoir une meilleure diffusion dans les plus brefs délais possibles des informations.

Bref, la mauvaise structure de la direction administrative et financière actuelle a un impact important dans le travail du service comptabilité. Et cette direction a alors besoin de se réorganiser. D'ailleurs, la société JB aussi connaît un problème sur le système de division de travail.

### **2.2.2 Répartition inéquitable des tâches**

La division du travail consiste à séparer les différentes tâches. La notion de tâche est fondamentale dans les études de l'organisation, Selon DRUCKER « Le travail est impersonnel et objectif »<sup>18</sup>. Cette notion a une logique car elle demande une analyse, une synthèse et un contrôle. Donc, une tâche est une action plus ou moins complexe à exécuter, elle contribue à l'accomplissement d'une activité déterminée.

Le principe de séparation de tâches constitue donc un élément fondamental d'une bonne organisation. Notamment au niveau des travaux de gestion d'immobilisation et les autres travaux comptables au JB siège, il n'y a pas de division de fonctions précise car un même responsable assure toutes ces tâches. Ce qui entraîne que certains travailleurs se chargent de plusieurs tâches alors que d'autres allégés.

De même le cas dans le site JBU, nous avons vu qu'une même personne assure en même temps la gestion d'immobilisation, l'assistance de département maintenance et l'assistance de projet. Le problème c'est l'association de différentes tâches sous la responsabilité d'une seule personne car si nous ne parlons que de la gestion d'immobilisation. Elle concerne le suivi de mouvement des immobilisations, l'inventaire des immobilisations, la mise à jour de la fiche immobilisation. Pour l'assistance de projet, le responsable assure le plan de projet d'investissement et leur suivi. Or la réalisation de cette tâche consacre pas mal de temps. Bien évidemment que cette situation assure l'augmentation de l'expérience de cette personne ; cependant, l'inconvénient est le risque de non fiabilité des travaux confiés à cette personne car certains travaux sont délaissés ou mal finis. En plus, le travailleur devient nerveux en accomplissant ses tâches car il ne peut pas faire de pause à cause de l'abondance de travaux. C'est pourquoi que nous avons constaté une répartition inéquitable de tâche dans la société JB.

---

<sup>18</sup> Cours organisation, 1<sup>ère</sup> année Gestion, Année universitaire 2004-2005

En somme, l'organisation de la société JB d'une façon générale est perturbée par le manque de vérification du système d'information et l'insuffisance de système de vérification de source d'information. En outre, la structure actuelle de la direction administrative et la division de travail entraînent un problème d'organisation de travail de personnel. Enfin, notre analyse sera au niveau des problèmes comptable et financier en se basant dans le problème de fiabilité de l'information financière et le choix de financement. Comme nous irons examiner dans le dernier chapitre.

### **Section III : Imperfections au niveau comptable et financier**

Même si, la société possède d'avantages à propos des ces éléments, lors de notre stage, nous avons constaté des problèmes comme le manque de fiabilité de l'information financière, l'utilisation de choix de financement plus complexe, l'utilisation de crédit à taux élevé et le retard de déblocage de fonds emprunté.

#### **3.1 Manque de fiabilité de l'information financière**

Les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. L'objectif des états financiers à usage général est de fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité qui soient utiles à un large éventail d'utilisateurs. Ces utilisateurs peuvent être internes ou externes à savoir les dirigeants, les fournisseurs de capitaux, l'administration, les autres partenaires de l'entité et les autres groupes d'intérêt<sup>19</sup>.

Pour les besoins de prise de décision, les états financiers doivent garantir la transparence sur la réalité de l'entité en présentant une information complète et utile. En effet, la norme comptable devance quatre caractéristiques qualitatives que la société doit satisfaire dans son état financier, qui sont l'intelligibilité, la pertinence, la fiabilité et la comparabilité.

---

<sup>19</sup> MEFB, *Plan Comptable Général 2005*, Tananarive le 18 Février 2004, Imprimerie nationale, pp 12

Ce qui nous intéresse c'est la fiabilité de l'information financière. Une information est fiable lorsqu'elle est exempte d'erreurs, d'omission et de préjugés significatifs. La fiabilité de l'information financière demande aussi l'application stricte des règles et principes comptables. Alors que son élaboration a été effectuée sur la base des recherches d'une image fidèle ; prééminence de la réalité sur l'apparence ; neutralité ; prudence et exhaustivité. Le problème sur l'information financière est dû par le non déclaration de la cession effectuée par le site. Presque toutes les immobilisations corporelles de la société JB sont dans l'usine. Et tous les mouvements de cession se passent dans l'usine.

Le problème est lorsque l'usine fait une cession des immobilisations, normalement le responsable dans l'usine communique au siège ou bien au service comptable qu'une immobilisation est cédée, dans le but que les valeurs d'acquisition et la dotation aux amortissements disparaissent du bilan.

Prenons comme exemple, Si la société JB achète une voiture d'Ariary 85 000 000, durée de vie 4 ans, acquise le 01- 07-98. Cette voiture a été vendue le 30- 03- 2001 contre un cheque bancaire d'Ariary 25 000 000.

Dans ce cas, la comptabilisation de cessions de cette voiture passe par trois étapes.

La première étape est constatation de l'amortissement complémentaire de la voiture.

$t=100/4$ , il nous donne 25%

Dotation au amortissement lors de cession en 30-03-2001 est  $Vo * t * n / 1200$

Application numérique  $85\,000\,000 * 25 * 3 / 1200$ , qui nous donne 5 312 500

Le schéma de la constatation de l'amortissement complémentaire se présente comme suit.

Schéma N°3 : Constatation de l'amortissement complémentaire

| Débit | Crédit | 30-03-2001                                       | montant D | montant C |
|-------|--------|--|-----------|-----------|
| 6811  |        | Dotation aux amortissements                      | 5 312 500 |           |
|       | 28182  | Dotation complémentaire de matériel de transport |           | 5 312 500 |
|       |        | Constatation de l'amortissement complémentaire   |           |           |

Source : Cours comptabilité Générale, 2<sup>ème</sup> année Gestion, Année universitaire 2005-2006

Puis, la deuxième étape est la constatation de cession de l'immobilisation. Schématiquement, elle se présente comme suit.

Schéma N°4 : constatation de la cession de l'immobilisation

| Débit | Crédit | 30-03-2001             | montant D  | montant C  |
|-------|--------|------------------------|------------|------------|
| 512   |        | Banque                 | 25 000 000 |            |
|       | 752    | Plus value sur cession |            | 25 000 000 |
|       |        | Vente d'une voiture    |            |            |

Source : Cours comptabilité Générale, 2<sup>ème</sup> année Gestion, Année universitaire 2005-2006

Enfin, la troisième étape, la réintégration des amortissements et la détermination de la valeur nette comptable à l'inventaire.

Nous allons calculer donc la valeur nette comptable

VNC = valeur d'origine – cumul des amortissements en 01/07/98 jusqu'à 31/12/2001,

85 000 000 – 58 427 500 et il nous donne une VNC de 26 562 500

Donc à l'inventaire, nous pouvons comptabiliser comme suit.

Schéma N° 5 : réintégration et détermination de la valeur nette comptable (VNC).

| Débit | Crédit | 31 – 12 – 2001                        | montant D  | montant C  |
|-------|--------|---------------------------------------|------------|------------|
| 28182 |        | cumule de dotation aux amortissements | 58 427 500 |            |
| 652   |        | Moins value sur cession               | 26 572 500 |            |
|       | 2182   | matériel de transport                 |            | 85 000 000 |
|       |        | Pour solde du compte crédité          |            |            |

Source : Cours comptabilité Générale, 2<sup>ème</sup> année Gestion, Année universitaire 2005-2006

Le résultat de cession est constaté par la différence entre prix de vente et valeur nette comptable

25 000 000 – 26 572 500, soit -1 572 500 donc une perte de cession est constatée.

Dans ce cas, si le service comptable ignore l'existence de cette cession, les amortissements des immobilisations cédées sont encore constatés dans le bilan et aussi le cumul d'amortissement. C'est qui entraîne les risques de fausse déclaration des états financiers et surévaluation des immobilisations de société et surtout un risque de fausse déclaration d'impôt sur le Résultat.

D'ailleurs, Lorsque l'entreprise obtient une plus value de cession, c'est un bénéfice pour la société. Par contre, la non déclaration des immobilisations cédées chez le service comptable entraîne la tentation de vendeur de ne plus versé le gain obtenue vers la caisse principale de la société, Et le risque de défaillance de caisse peut arriver.

En bref, la fiabilité de l'information financière est importante au niveau de l'image fidèle de la société car à partir des états financiers, la société mesure sa performance et dégage le résultat de son activité. Donc il faut garantir la sincérité de l'information comptable. Sur le côté financier, la société à des problèmes de choix de financement.

### **3.2 Choix de financement plus complexe**

Concernant le choix de financement, la société JB a l'habitude de choisir le financement par crédits bancaires. C'est un crédit octroyé par la banque pour financer les investissements à long et moyen terme. Avant de choisir le financement bancaire, des études ont déjà été menées sur le risque d'investissement. Par exemple l'investissement concerne l'acquisition de matériel de production, l'objectif est d'accroître la productivité, la performance et la rentabilité de la société.

Etant donné que l'investissement est une activité non répétitive, et que son objet (matériel de production) est un élément nouveau dans l'exploitation de l'entreprise, les risques d'investissement sont forts tel est le souci des dirigeants de savoir si les objectifs préétablis seront atteints, le souci sur la capacité de remboursement d'emprunt effectué et de ne perdre le fonds investi pour l'acquisition du matériel et le risque sur la conjoncture économique qui peut diminuer la marge commerciale.

Pour alléger ces risques, la société décide de procéder à un financement bancaire, surtout lorsqu'il s'agit d'investissement important. Donc, même si la société a une forte

capacité d'autofinancement, elle n'est pas obligée de s'autofinancer, la décision et le choix du moyen de financement dépend du montant et du risque de l'investissement, alors que le choix de la banque dépend des conditions bancaires.

Pourtant, la société JB utilise un financement par endettement au niveau des établissements de crédit lors d'un investissement. En effectuant la lettre de crédit. Ce type de choix sécurise la transaction de commerce international. Il encourage donc le commerce international de marchandises. Il est aussi le moyen de paiement le plus sécurisé pour le fournisseur. Par contre, l'utilisation de ce type de paiement demande de procédure plus complexe parce que sans tenir compte des négociations et le temps dépensé pour la fourniture des divers documents, il y a des complexités au niveau de la livraison de marchandises parce que lors de l'arrivée de matériel à la douane, la société ne pourrait faire tout de suite le dédouanement tant que tous les documents ne sont pas réunis telle que la facture commerciale. Celle-ci doit indiquer la description des marchandises ou de la prestation, le montant à régler, la devise et *l'incoterms* ; le Document de transport, attestant de l'expédition de la marchandise. Celui-ci peut être un connaissance maritime (*Bill of Lading*), dans le cas de transport maritime, Une lettre de transport aérienne (*Airway Bill*), si expédition par avion, une Lettre de Voiture si expédition par la route. Et enfin un certificat d'origine, pour permettre le dédouanement de la marchandise.

Toutefois l'arrivée des matériels à la douane devance la réunion des documents, ce qui entraîne parfois que la marchandise arrive avant le document. Et le passage de matériel au dépôt dans l'attente des documents engendre un autre coût pour la société, et qui provoque un coût imprévisible pour l'investissement.

En outre, Lors de la mise en place du financement à long et moyen terme, la société n'obtient pas souvent le crédit au moment prévu. Le déblocage des fonds emprunté est souvent retardé par la banque, et ceci entraîne un retard au niveau de l'acquisition du nouveau matériel et implique donc un décalage dans l'exploitation de ce matériel.

En plus l'utilisation de financement par endettement provoque une charge financière plus considérable au niveau de la société JB comme la commission bancaire, l'intérêt bancaire, c'est-à-dire tous les frais bancaires. Ensuite, l'endettement diminue l'autonomie financière de la société par la diminution de capacité d'endettement de société.

La capacité d'endettement est expliquée par sa formule,

Capacité d'endettement = capitaux propres – dette financière

A partir de cette formule, Nous pouvons dire que si les capitaux propres sont égaux à la dette financière, la capacité d'endettement de la société est égale zéro, dans ce cas, la société ne peut faire un financement externe car la société n'a pas de capacité de rembourser la dette. Et le pire est si la dette financière est élevé par rapport aux capitaux propres et que la capacité d'endettement est négative. La société ne possède pas donc d'autonomie financière.

La société JB adopte donc le choix de financement plus complexe. La rentabilité de l'investissement n'est pas respectée et les travaux de gestion d'immobilisation sont retardés. Mais il y a un autre problème qui concerne le financement par l'utilisation de crédit à taux élevé par la société.

### 3.3 Utilisation de crédit à taux élevé

Nous savons que la société JB ne dispose pas suffisamment des ressources financières pour combler ses besoins. Toutefois le groupe entretient des relations avec les banques primaires telles que Bank of Africa (BOA), BNI, Banque Fampandrosoana ny Varotra (BFV-SG),... . Ces dernières accordent des avances sur marchandises, des découverts bancaires, des crédits documentaires. Chacune des ces banques propose des taux d'intérêt différents pour le financement de l'entreprise. Ainsi, pour la société JB, les taux d'intérêts en vigueur sont les suivants, pour le taux d'escompte de papier commercial et le taux de découvert bancaire.

Tableau N°5 : taux d'intérêts bancaire

| Banques | Taux d'escompte | Taux de découvert |
|---------|-----------------|-------------------|
| BOA     | 9,80%           | 10,80%            |
| BNI CA  | 11,80%          | 12,40%            |
| BFV SG  | 11,68%          | 12,75%            |
| BMOI    | 11,90%          | 12,81%            |

Source : service trésorerie JB

Ces taux sont plus ou moins élevés. Evidemment, la société doit demander un financement auprès de la banque qui offre le plus faible taux pour avoir plus de rentabilité. Cependant, le



plus faible taux n'est pas forcément appliqué par la société car elle doit aussi tenir compte des faits réels qui existent aux comptes bancaires de la société. Pourtant, la société JB contracte aussi des crédits auprès des banques à taux élevé.

Prenons comme exemple le découvert bancaire et l'escompte de papier commercial. D'abord pour le découvert bancaire, nous avons vu précédemment les taux de découverts de chaque banque. Nous pouvons donc remarquer que la BOA offre le taux d'intérêt le plus bas.

Néanmoins, la société JB, en cas de découvert, n'utilise pas uniquement le financement par la BOA pour régler ses fournisseurs mais aussi celui des autres banques. Ceci dépend de la situation réelle de la trésorerie en banque, c'est-à-dire le solde de compte dans chaque banque de la société, sachant que le but est d'avoir une trésorerie la plus optimale et, de ne pas atteindre la ligne de découvert. Voici un exemple.

Tableau N°6 : Exemple de comparaison de taux de découvert bancaire

| Banque              | Taux   | Ligne de découvert | Solde de compte |
|---------------------|--------|--------------------|-----------------|
| BOA                 | 10,80% | - 100 000 000      | - 94 000 000    |
| BNI crédit agricole | 12,40% | - 100 000 000      | - 68 000 000    |

Source : service trésorerie JB

Puisque la différence entre la ligne de découvert et le solde de compte, au niveau de la BNI, est plus élevée que celle au niveau de la BOA, alors, il est mieux de choisir la BNI pour le règlement des fournisseurs et, afin d'éviter au compte BOA d'atteindre la ligne de découvert. Même si ce choix est défavorable pour la société face au taux élevé de la BNI 12,40% par rapport au BOA 10,80%.

Ensuite, l'escompte de papier commercial, D'après les taux d'escompte qu'on a vu, c'est toujours la BOA qui présente le plus faible taux d'intérêt. Il est donc plus rentable d'escompter une traite auprès de la BOA. Mais ceci dépend de la domiciliation de la traite. Si la traite est domiciliée à la BNI, la société doit donc escompter cette traite auprès de la BNI afin de faciliter la transaction et afin d'éviter de payer les frais de « compensation » d'une banque à une autre banque. Voici un exemple.

Tableau N° 7 : exemple de cas de domiciliation BNI CA

| DOMICILIATION BNI   |                                      |
|---------------------|--------------------------------------|
| Escompte par la BOA | → Existence de frais de compensation |
| Escompte par la BNI | → Pas de frais de compensation       |

Source : service trésorerie JB

La société doit donc faire appel aux autres banques pour financer ses activités car ses besoins ne cessent de croître, ce qui implique une hausse des dépenses, et de ce fait, le financement par une seule banque ne suffit pas pour combler toutes ses dépenses.

L'abondance des dépenses au sein de la société entraîne un besoin de financement important, c'est pourquoi elle doit contracter des crédits même s'ils ne peuvent être acquis à moindre coût, c'est-à-dire à un taux moins élevé. L'application d'un financement à taux élevé entraîne une augmentation des charges financières de la société et ceci produit un impact négatif sur son résultat.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Ainsi, nous avons pu constater durant cette partie que la société JB trouve ses opportunités au niveau de sa méthode d'acquisition, de son suivi de fonctionnement et le principe de comptabilisation. Par contre, ses anomalies concernent surtout les défaillances au niveau de sa gestion d'immobilisation. Elle se manifeste d'abord par l'inexistence de service responsable d'immobilisation. Cette dernière est un handicap majeur car elle a un impact au niveau de la procédure d'acquisition et les travaux de suivi d'immobilisation.

Par ailleurs, la société JB a des problèmes au niveau de son organisation tant fonctionnelle que structurelle. Nous avons constaté la mauvaise structure de l'organigramme au niveau de la Direction Administrative et Financière (DAF) qui a besoin de restructurer parce qu'elle provoque la surcharge des travaux de comptabilité au siège. En plus, l'organisation actuelle est une source de déséquilibre de travail chez les employés. De même que la base de données informatique doit être plus sécurisée vu que celle utilisée en ce moment a un fort risque de perte de confidentialité de l'information. En plus, l'absence de l'audit interne sur l'immobilisation favorise la faiblesse actuelle de gestion d'immobilisation.

Et en dernier lieu, le principe comptable et financier de la société JB connaît des soucis majeurs en rapport avec le fait que l'état financier ne reflète pas l'image fidèle du patrimoine de la société, et que le financement choisi par la société ne rend pas l'investissement rentable.

**3<sup>ème</sup> partie : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR LA  
SOCIETE JB**

## **Introduction de la troisième partie**

L'entreprise est considérée comme un système renouvelable c'est-à-dire un ensemble d'éléments interdépendants orientés vers la réalisation d'un objectif déterminé<sup>20</sup>. Ce système se présente comme un système de décision, d'information et d'opération. L'entreprise doit donc s'évoluer et s'améliorer selon l'évolution de ces systèmes. Les dysfonctionnements et les anomalies que nous avons rencontré dans la société JB devraient donc être résolus afin d'assurer la continuité de ce système.

En plus, tout problème mérite d'être résolu afin que nous puissions améliorer la situation générale des immobilisations. Ainsi, nous avons également effectué des recherches personnelles auprès des différentes bibliothèques et de porter aussi des idées à partir de cours théoriques afin de pouvoir résoudre les problèmes de gestion d'immobilisation de la société JB.

Nous allons donc essayer dans cette dernière partie d'apporter des solutions concrètes à chaque type de problème que nous venons d'énumérer précédemment. Certainement, les solutions proposées ne seraient point définitives mais il s'agit seulement d'une recommandation de notre part, formulée suivant les moyens et les potentiels de la société JB.

Les points que nous examinerons à cet effet concernent d'abord la réforme de la mode de la gestion d'immobilisation corporelle qui se traduit par la création d'un service responsable d'immobilisation, l'amélioration de procédure et la mise en place de méthode de suivi d'immobilisation. Puis, nous allons essayer de réorganiser la société JB par la protection des informations saisies, la restructuration de l'organisation et le renforcement de l'organisation de travail.

Enfin, nous allons améliorer le système comptable et financier au sein de la société JB qui se porte sur la création de procédure de cession d'immobilisation, l'utilisation de paiement par remise libre et la limitation des charges financières.

Pour terminer cette partie, nous allons présenter les résultats que nous espérons comme conséquence de notre passage et analyse chez la société JB.

---

<sup>20</sup> Cours organisation, 2<sup>ème</sup> année gestion, année universitaire 2007-2008

## CHAPITRE I- Réformer le mode de gestion d'immobilisation de la société JB

Ce chapitre est consacré à la proposition des solutions qui puissent résoudre les problèmes liés au manque de service responsable d'immobilisation que nous avons soulevé lors de notre analyse. Notre proposition porte d'abord sur la mise en place d'un service responsable d'immobilisation.

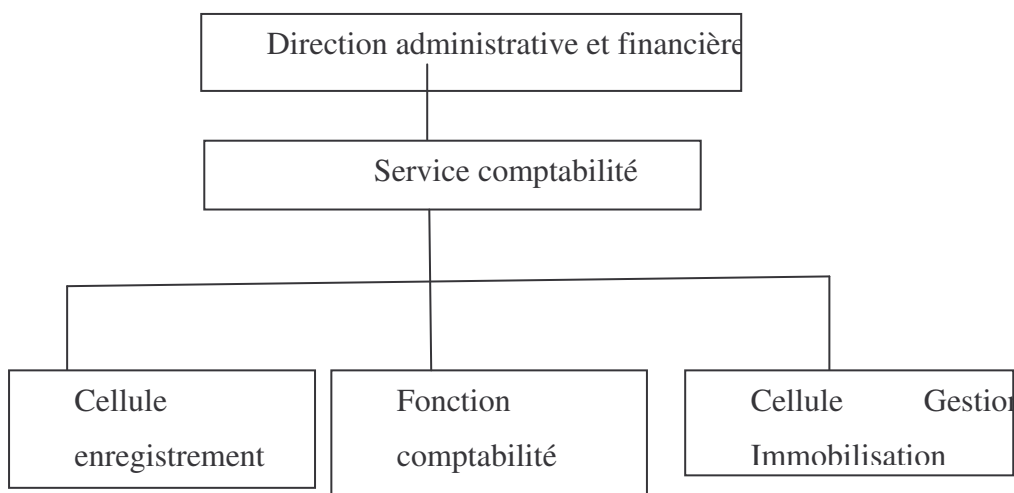
### Section 1 Mise en place du service responsable d'immobilisation

Dans le but d'assurer l'efficacité de la gestion d'immobilisation et d'éviter le gaspillage du patrimoine de la société JB, il paraît raisonnable d'instaurer d'abord un service responsable d'immobilisation dans l'organigramme de la société JB.

#### 1.1 Descriptions du service responsable d'immobilisation

Le service responsable d'immobilisation fait partie du service comptabilité dénommé «CELLULE GESTION IMMOBILISATION ». Il est sous le responsable d'au moins une (1) personne. Cette personne sera sous la responsabilité du chef de service comptable et ayant une connaissance parfaite en comptabilité. Pour assurer la spécialisation de tâche et la surveillance concise de la gestion d'immobilisation, cette cellule sera séparée de la fonction comptabilité. Voici donc un organigramme de cette cellule.

Schéma N° 6 : organigramme de la cellule Gestion Immobilisation



Source : investigation personnelle

## **1.2 Missions et tâches de la cellule gestion d'immobilisation**

Cette cellule a pour mission d'assurer l'inventaire physique, le suivi des immobilisations et toutes les tâches concernant l'immobilisation de leur entrée jusqu'à leur sortie de la société JB.

Nous allons proposer donc quelques descriptions des tâches que le responsable va accomplir lors de sa mission.

### **1.2.1 A l'entrée des immobilisations**

A l'entrée des immobilisations, la cellule gestion d'immobilisation est chargée de préparer le procès verbal (PV) de réception soumis à la signature du chef du service destinataire. Ce procès verbal décrira toutes les caractéristiques des immobilisations en question à partir de ses fiches techniques. Elle doit aussi constituer à chaque nouvelle acquisition d'immobilisation de dossier. Chaque dossier doit être complété par la copie de la facture du fournisseur, la demande d'achat ; le bon de commande et du bon de livraison.

### **1.2.2 Lors des suivis des immobilisations**

Lors des suivis des immobilisations, cette cellule sera chargée de vérifier l'entretien et la bonne conservation du bien. Elle doit ainsi être au courant du mouvement d'immobilisation à l'intérieur de la société et à l'extérieur de la société JB.

Pour le suivi comptable, la cellule GEST IMMO tient à jour la fiche comptable en utilisant le logiciel « IMMO 100 ». D'autre part, concernant l'inventaire, cette cellule devra assurer l'inventaire par an des immobilisations en appliquant la méthode d'inventaire.

### **1.2.3 Lors des sorties des immobilisations**

Lors des sorties des immobilisations, la cellule immobilisation doit être au courant des sorties des immobilisations, à savoir la cession qu'elle soit partielle ou totale, le transfert, la perte, la destruction ou la mise au rebut de l'immobilisation. Au moment du transfert, la cellule GEST IMMO est chargée de suivre le transfert effectué par les services livreurs. En outre, un descriptif précis de la localisation des immobilisations doit être mis à jour. Elle devra fournir aussi un dossier pour chaque immobilisation mise en service au siège et dans les sites.

Après la création de la cellule immobilisation, le contrôle de procédure est utile pour la vérification de son application.

### **1.3 Planifier un recrutement du responsable immobilisation**

Le recrutement du responsable d'immobilisation pourrait se faire par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement ou par des petites annonces directement dans les journaux. Il est considéré que le responsable d'immobilisation ne saurait exercer convenablement son métier s'il n'est pas imprégné de la culture de l'entreprise ou de l'organisation. C'est pourquoi, il est préférable de privilégier les candidats internes surtout pour celui du chef de service.

#### **1.3.1 Principales attributions**

Comme nous avons expliqué précédemment, la personne recrutée sera le responsable de la gestion d'immobilisation de la société JB. Elle doit être capable d'élaborer une procédure et de travailler selon un plan bien déterminé. La personne sera le responsable d'inventaire et suivi d'immobilisation à partir de l'acquisition des immobilisations, jusqu'à la cession ou la destruction des immobilisations. La personne assurera aussi la mise à jour de dossier d'immobilisation par utilisation de logiciel préétabli de gestion d'immobilisation, ainsi les classements des différentes pièces justificatives. La personne sera chargée de rédiger des rapports à chaque fin de travaux et les présentés au niveau des supérieurs hiérarchiques.

#### **1.3.2 Profils du poste**

Comme la bonne gestion d'immobilisation est l'un des facteurs clé de la réussite pour la société JB, il est donc mieux que la personne recrutée soit une personne jeune et mature entre 21ans à 30 ans. Cette personne doit être spécialisée en gestion d'entreprise ou spécialiste en logistique et ayant au minimum un diplôme de maîtrise en gestion ou BAC+4. Le candidat doit aussi maîtriser parfaitement l'emploi de PCG 2005 plus précisément les règles de comptabilisation d'immobilisation, c'est-à-dire, candidats avec option finance et comptabilité sont souhaités. D'ailleurs, les candidats doivent avoir une solide connaissance en immobilisation c'est-à-dire qu'il est déjà familiarisé dans le monde d'immobilisation tant corporelle, incorporelle et financière avec une expérience professionnelle réussite dans le poste similaire.



En outre, les candidats doivent avoir le sens de communication très aigüe pour faciliter la réalisation de l'interview et la relation interpersonnelle. Ils devront aussi avoir une grande capacité rédactionnelle et maîtrise de la langue française écrit, lu et parlé.

## **Section 2 Systématiser l'application de procédure d'acquisition dans la société JB**

Le terme systématiser le contrôle signifie, dans son sens plus large, la façon d'organiser le contrôle en le considérant comme un ensemble et un tout cohérent selon un ordre et une méthode déterminée.

### **2.1 Renforcer la supervision de l'application de procédure**

La supervision va de pair avec le bon système d'information et de pilotage qui permet au superviseur de mesurer les progrès réalisés dans la poursuite des objectifs. L'insuffisance ou l'absence de supervision au sein de la société JB peut s'expliquer surtout par le manque de mobilisation aux niveaux des responsables. Ces responsables ont souvent tendance à accorder trop de confiance à ses subordonnées surtout aux employés ayant effectué des années de service au sein de l'entreprise. Ils sont de moins en moins assistés dans leur travail, seuls les nouveaux recrues font l'objet d'une assistance permanente. Alors, c'est mieux de faire une descente périodique sur terrain afin d'observer le comportement des gens au travail, par exemple le temps passé en déplacement, la maîtrise du métier, et surtout le degré de respect des procédures.

#### **2.1.1 Programmer le contrôle**

La programmation des contrôles va révolutionner le fonctionnement normal du service. En effet, cette programmation va bouleverser complètement les habitudes et l'oisiveté dont beaucoup d'agents se sont habitués depuis.

Le contrôle doit être préparé et établi par le chef du service achat en collaboration avec le service contrôle de gestion. Ce qui suppose que les avis et propositions de ces derniers devront être étudiés. Pour ce faire, il y a les contrôles sur pièces par le biais desquelles les agents concernés établissent des états et des situations puis les remettent périodiquement aux supérieurs hiérarchiques. Il s'agit des rapports périodiques qui doivent être des pratiques

courantes. Comme par exemple la situation mensuelle de stock donné par le magasinier qui se présente à partir de fiche de stock. C'est dans cette dernière qu'on enregistre le document des mouvements des entrées et des sorties de matières ou de fournitures consommables dans le cadre de l'activité courante des différents services de l'entreprise. Elle permet de connaître à tout moment l'état exact du stock en quantité et en valeur. L'annexe N°2 présente un exemple de fiche de stock.

Nous pouvons entreprendre aussi un système de contrôle très moderne et très efficace par le biais de la mise en réseau des ordinateurs au sein de la direction de telle sorte que tous les ordinateurs de service sont connectés à celui du directeur. Le contrôle peut alors se faire en temps réel et sans déplacement direct dans le site concerné mais réaliser seulement avec le document exercé.

Nous aimerions préciser ici que les contrôles faits au sein des services ne doivent pas être considérés comme des inspections ou des contrôles-sanction. Ils doivent être considérés comme des contrôles-formation et éducation en ce sens que le but visé n'est pas tellement la découverte d'un détournement ou d'un forfait quelconque, mais plutôt d'éduquer et de conseiller.

Ainsi, dans la mise en œuvre des programmations d'inspection, les responsables doivent s'armer des instructions et messages dans ce sens. Ils doivent se préparer à montrer comment on doit redresser les irrégularités ou les méfaits, quelles sont les infractions qu'il fallait éviter et les bonnes pratiques qu'il faut encourager.

### **2.1.2 Publier la fiche de procédure**

La publication de fiche de procédure est une solution efficace pour motiver les subordonnés à appliquer la procédure. En effet, cette technique signifie qu'il faut faire sortir et mettre dans la connaissance des usagers les fiches des procédures afin que les usagers aient une conscience professionnelle de son application. Il sera préférable d'expliquer la raison d'être des démarches de procédures pratiquées par le service. Lorsque les raisons d'être des procédures sont connues et claires dans les esprits des personnes concernées, les critiques diminuent.

De préférence les fiches des procédures sont des documents très simples du genre affiche, et qui détaillent les procédures et formalités à accomplir en vue de l'obtention d'un

service donné ou pour le traitement d'un dossier. Prenons par exemple les fiches de procédure d'acquisition d'immobilisation que nous venons de formuler auparavant qui peuvent être affichés dans le service achat.

La pratique des fiches de procédures aide aussi le personnel dans la mesure où elle constitue une sorte d'aide-mémoire ou de memento qui rappelle les différentes phases et étapes pour l'accomplissement des tâches. Dans ce cas, si le personnel oublie certaine procédure, il suffit tout simplement de vérifier l'affichage de procédure.

Sur le plan réglementaire, les fiches de procédures constituent également des documents qui permettent aux usagers de contrôler l'exécution des tâches des agents. Donc ce sont aussi des outils qui limitent les éventuels excès ou abus des agents du service dans l'exécution de leurs tâches.

Pour que certaine procédure s'applique facilement, il faut qu'elle soit simple, facile à comprendre, lisible, c'est-à-dire allégée.

## **2.2 Alléger la procédure d'acquisition**

L'allègement de procédure se porte sur l'allègement du circuit de demande d'acquisition. Pour la société JB, nous allons proposer aussi une autre procédure d'acquisition.

### **2.2.1 Alléger le circuit de demande d'acquisition**

L'administration est formalisée et procédurière<sup>21</sup>. Mais les procédures ont leur raison d'être. La mise en œuvre initiale des procédures et la formalité ont pour but essentiel d'éviter les abus, les irrégularités et les maladresses. Les procédures ont été scrupuleusement étudiées avant leur application. Les procédures ont été évoluées aussi suivant le temps ou lors d'un contexte donné. Lorsque ces temps passent ou que ces contextes évoluent, de nouvelles procédures ou formalités peuvent prendre la relève.

Ainsi, la simplification du circuit des tâches et de certaines procédures au niveau du service responsable d'immobilisation pourrait améliorer encore le fonctionnement du service et le dynamisme dans le travail du personnel. Tels sont par exemple la facilitation des formalités à

---

<sup>21</sup> DEBBASCH, C., *science administrative, administration publique*, Paris, 1976, Précis Dalloz, troisième édition, pp183.

accomplir pour les demandes de fourniture ou de matériels ; l'allègement du circuit administrative lors de la demande d'achat.

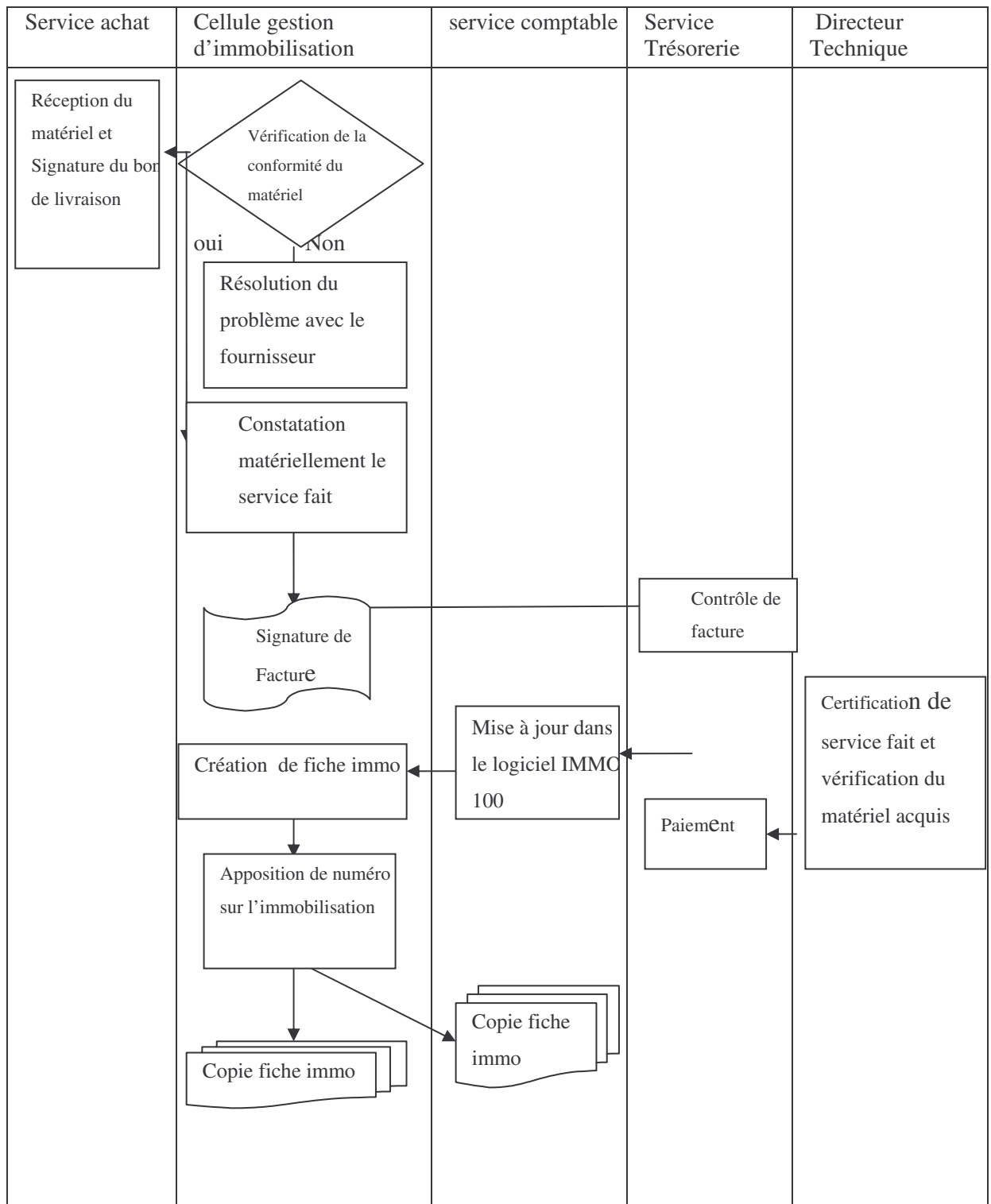
L'essentiel dans la simplification des circuits des tâches et des procédures est de bien distinguer les services demandeurs qui doivent être considérés comme des usagers et le personnel du service. Ce dernier connaît les contraintes qui sont à l'origine de la complication et de l'allongement des circuits ainsi que de la lourdeur des procédures.

Pour ce, nous allons proposer un type de procédure d'acquisition pour la société JB.

### **2.2.2 Proposition d'une procédure d'acquisition**

Face à la constatation de la lourdeur de procédure d'acquisition utilisée chez la société JB actuelle, nous allons proposer un autre type de procédure d'acquisition qui est la suivante.

Schéma N° 7 : Schéma de la procédure d'acquisition des immobilisations



Source : investigation personnelle

Nous allons expliquer et décrire ensuite cette procédure à partir d'un tableau. Le tableau va expliquer à chaque étape de procédure les tâches à accomplir et les documents correspondants.

Tableau n°8 : Description des travaux à chaque étape d'acquisitions des immobilisations

| ETAPES  | DESCRIPTION DE LA PROCEDURE  | DOCUMENT SUPPORT                         |
|---|--|--|
| La réception du matériel<br>signature de bon de livraison         | Les matériels sont réceptionnés par le service achat munies de bon de réception et le bon de livraison.  | Bon de livraison<br><br>Bon de réception |
| Vérifier la conformité des biens livrés par rapport à la commande | La cellule gestion d'immobilisation en collaboration avec le service utilisateur vérifient la conformité du bien avec les commandes, résoudre les éventuels problèmes avec le fournisseur et signe la facture. | Facture                                  |
| Contrôler la facture  | Le service trésorerie contrôle la facture et le rapprochement du bon de commande.  | Facture, Bon de commande                 |
| Certifier le service fait   | A partir des éléments transmis par le service trésorerie, Directeur Technique certifie le service fait et vérifier matériel reçue.   | Certificat d'exactitude                  |
| Païement et mise à jour de logiciel immo.                         | Le service comptable enregistre l'immobilisation dans logiciel de gestion d'immobilisation, et le service trésorerie assure le paiement.   | Autorité de règlement.                   |
| Création du fiche immo<br>apposition de l'numéro                  | La cellule gestion d'immobilisation va créer une fiche chaque matériel acquis et mettre de numéros sur le matériel   | Fiche immobilisation                     |
| Envoie d'une copie de fiche immobilisation                        | La cellule gestion d'immobilisation et le service comptable assure la classification de fiche immobilisation.  |  |

Source : Investigation personnelle

Ce tableau de procédure permet donc à la société JB de déterminer les étapes à suivre dans les diverses activités concernant l'acquisition des immobilisations. Ce tableau montre aussi tous les services concernés lors d'acquisition des immobilisations et surtout, il définit clairement toutes les tâches à chaque étape. Ce type de procédure est intéressant par

rapport à la procédure déjà existante car elle est claire et facile à appliquer. En plus, elle considère surtout la gestion exacte au niveau des opérations comptables c'est-à-dire pour détecter les erreurs éventuelles.

Quand l'acquisition des immobilisations se déroulera selon le planning déjà établi, il faut ensuite assurer son fonctionnement.

### **Section 3 Mise en place des méthodes de suivi des immobilisations de la société JB**

Pour assurer le suivi des immobilisations, il sera mieux d'adopter dans un premier temps une technique de fiche pour chaque article. Puis, nous allons proposer une nouvelle méthode d'inventaire pour la société JB.

#### **3.1 Création de fiches de suivi**

Face à la pluralité des immobilisations dans la société JB et son importance dans la raison d'être de l'entreprise, il est nécessaire de créer une méthode efficace pour le suivi de ces immobilisations. La réalisation de suivi d'immobilisation dans la société JB va commencer lors de la réception de matériel, le suivi de mouvements des immobilisations et lors des sorties de matériel. En effet, Nous proposons donc la création des fiches de suivi à chaque immobilisation comme la Fiche de procès verbal de réception, Fiche de mouvement des immobilisations, fiche descriptive des immobilisations et Fiche de sortie des immobilisation.

##### **3.1.1 Fiche de procès verbal de réception**

D'abord, lors de la réception de marchandise le procès-verbal de réception s'établit afin que tous les intéressés puissent connaître qu'une telle immobilisation entre vraiment dans la société. La fiche de procès verbal de réception est une sorte de preuve que l'acquisition de l'immobilisation suit conformément à la démarche de la procédure d'acquisition que nous venons d'expliquer précédemment comme la réalisation de demande d'achat, le bon de commande, le bon de livraison et la facturation.

Voici une proposition de type de fiche de procès-verbal de réception.

Tableau N° 9 : Fiche de procès verbale de réception

|   |                              |
|---|------------------------------|
| CELLULE GEST IMMO   | GROUPE OIM/JB/OTM/LECOFRUIT  |
|   | Capital : Ar 3 050 850 000   |
|   | NIF : 105 007 074            |
|   | STAT : 51367 11 2006 1 10281 |
| <br><b>LE PROCES- VERBAL DE RECEPTION</b><br>                 |                              |
| Type d'immobilisation:.....                                   |                              |
| Désignation :.....  |                              |
| Qualité : .....   |                              |
| Numéro matricule : .....                                      |                              |
| Référence :   |                              |
| Date et n° de la demande d'achat : .....                      |                              |
| Date et n° du bon de commande : .....                         |                              |
| Date et n° du bon de livraison : .....                        |                              |
| Date et n° de la facture :.....                               |                              |
| L'immobilisation désignée ci-dessus est prise en charge par : |                              |
| Site:.....  |                              |
| Service :.....  |                              |
| Nom du responsable :.....                                     |                              |
| L'immobilisation est affectée à :                             |                              |
| Localisation précise : .....                                  |                              |
| Signature,  | Signature,                   |
| Cellule GEST IMMO   | Chef de service comptabilité |

Source : Recherche personnelle



Cette fiche contient alors le type d'immobilisation qui indique la nature comptable de l'immobilisation telle qu'elle figure dans le plan comptable particulier de la société concernée. Comme par exemple le mobilier et le matériel de bureau, engins de manutention, véhicules, matériel et outillage. La désignation qui est la dénomination exacte et précise de l'immobilisation à savoir la marque, le modèle et toutes précisions utiles à l'identification du bien. La quantité est indiquée s'il y a lieu comme par exemple le lot de 10 chaises. Le numéro matricule, ce numéro est indiqué à partir des séquences fournies par l'inventaire. Les références qui sont les références dans les pièces justificatives du dossier de l'immobilisation. Un service concerné est la dénomination précise du service destinataire du bien. Le nom du responsable, c'est le nom et prénom du chef de service. Enfin, la localisation précise, qui indique la pièce, le bureau ou l'endroit exact où le bien sera placé ; en cas d'immobilisation mobile, indiquer le lieu principal d'exploitation.

Après avoir vu la fiche de procès-verbal de réception, proposons à la société JB de créer une fiche pour le mouvement interne et externe d'immobilisation.

### **3.1.2 Fiche descriptive d'immobilisation**

La fiche descriptive des immobilisations est une sorte de fiche technique d'une immobilisation. Cette fiche sera adressée au responsable et aux agents qui bénéficient la mise à disposition de l'immobilisation pour leurs activités. Elle permet de décrire les immobilisations affectées à différents services et aussi de détailler l'information par unité physique de localisation comme dans le bureau, salle, atelier et cour.

La fiche concerne les immobilisations affectées à une section ou un bureau y compris celles qui ne restent pas en permanence sur les lieux d'affectation par exemple, les outillages de chantier. La fiche doit mentionner toutes les immobilisations recensées (par l'inventaire). La fiche comprend trois exemplaires à savoir un exemplaire affiché dans l'unité considérée, un exemplaire pour le chef de service responsable de l'unité et un exemplaire pour la cellule GEST IMMO.

Proposons un modèle de fiche descriptive d'immobilisation comme le tableau suivant

Tableau N° 10 : Modèle de fiche descriptive d'immobilisation

| CELLULE GEST IMMO  | GROUPE OIM/JB/OTM/LECOFRUIT        |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
|--|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------|-------------|--|--|--|--|--|
|  | Capital : Ar 3 050 850 000         |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
|  | R.C : 6374/2001 B 00509            |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
|  | NIF : 105 007 074                  |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
|  | STAT : 51367 11 2006 1 10281       |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
| FICHE DESCRIPTIVE N° .....   |                                    |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
| Site et Service : .....  |                                    |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
| Section : .....  |                                    |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
| Nom du responsable : .....   |                                    |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">N° Immo</th> <th style="width: 30%;">Désignation<br/>(marque,<br/>modèle)</th> <th style="width: 20%;">Date de mise<br/>en service</th> <th style="width: 10%;">état</th> <th style="width: 25%;">Observation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 50px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |                                    | N° Immo                    | Désignation<br>(marque,<br>modèle) | Date de mise<br>en service | état | Observation |  |  |  |  |  |
| N° Immo  | Désignation<br>(marque,<br>modèle) | Date de mise<br>en service | état                               | Observation                |      |             |  |  |  |  |  |
|  |                                    |                            |                                    |                            |      |             |  |  |  |  |  |

Source : investigation personnelle

Cette fiche va décrire le nom du site, le service destinataire de l'immobilisation et la section correspondante. Prenons un exemple d'acquisition de machine de production, le site destinataire c'est JB usine, service confiserie, section bonbon pècto. Puis, nous précisons le numéro d'immobilisation, le nom de matériel, sa marque, le modèle et la date de première mise en marche des machines. Enfin, précisons aussi l'état de matériel, par exemple machine occasion ou d'origine.

Toutes immobilisations sortantes doivent aussi être munies d'une fiche, telle la cession ou le transfert ou la destruction. Nous verrons la fiche de sortie dans la sous-section suivante.

### 3.1.3 Fiche de mouvement d'immobilisation

La fiche de mouvement d'immobilisation est une fiche qui répertorie les mouvements affectant l'immobilisation. Tous mouvements d'immobilisation sont donc enregistrés dans cette fiche. En d'autres termes, la fiche de mouvement assure l'enregistrement de l'entrée et sortie des immobilisations que ce soient internes par exemple entre atelier biscuiterie et confiserie ou externes par exemple de site JB usine vers site JB distribution. Le suivi nécessite une collaboration interpersonnelle car le service livreur doit prévenir la cellule GEST IMMO lors d'un transfert d'immobilisation. Puis, la fiche sera faite en triple exemplaire, l'une servant de décharge au service livreur du bien, l'autre remis au service destinataire et la dernière destinée à la cellule GEST IMMO. Et enfin, cette fiche est signée par le chef du service livreur, le chef du service destinataire et l'agent de GEST IMMO.

La proposition de fiche de mouvement des immobilisations peut se présenter comme le tableau suivant

Tableau N°11 : Fiche de mouvement d'immobilisation

|   |   |                             |                                |                      |
|---|---|-----------------------------|--------------------------------|----------------------|
| <b>SERVICE COMPTABILITE</b><br><br><b>CELLULE GEST IMMO</b> | <b>GROUPE OIM/OTM/LECOFRUIT</b><br><br>Capital : Ar 3 050 850 000<br>R.C : 6374/2001 B 00509<br>NIF : 105 007 074<br>STAT : 51367 11 2006 1 10281 |                             |                                |                      |
| <b>FICHE DE MOUVEMENT D'IMMOBILISATION</b>                  |   |                             |                                |                      |
| Désignation : .....   |   |                             |                                |                      |
| N° Immo : .....   |   |                             |                                |                      |
| Date d<br>sortie  | Date<br>retour  | Site et servic<br>d'origine | Site et servic<br>destinataire | Observation          |
|   |   |                             |                                |                      |
| Cellule GEST IMMO   |   | chef de service livreur     |                                | Service Destinataire |

Source recherche personnelle

Le fiche de mouvement d'immobilisation contient la désignation d'immobilisation et les numéros immobilisation c'est-à-dire les numéros d'inventaire affichés sur les corps des immobilisations. Le fiche enregistre la date de sortie et la date de retour d'immobilisation. D'ailleurs, il faut préciser aussi le site d'origine des immobilisations avec le nom de service d'origine comme par exemple site JB usine et service maintenance. Enfin, le site et le service destinataire, qui ne sont autre que le lieu où la mobilisation va transférer.

Après la fiche de mouvement, nous allons créer une autre fiche qui assure la description de chaque immobilisation.

#### **3.1.4 Fiche de procès-verbal de sortie d'immobilisation**

Toutes les sorties des immobilisations doivent faire l'objet d'un procès-verbal de sortie, constatant la cession, la perte, la destruction ou la mise au rebut de l'immobilisation. Les sorties doivent être relevé par le responsable direct du chef de service comptable qui signe le procès verbal de sortie. Cette fiche doit contenir l'identité de l'immobilisation, la date de sortie d'immobilisation et la signature du chef de service comptable.

Nous allons proposer une fiche de procès-verbal de sortie d'immobilisation comme suit.

Tableau N°12 : Fiche de procès-verbal de sortie d'immobilisation

|  |                              |
|--|------------------------------|
| SERVICE COMPTABILITE   | GRUPE OIM/OTM/LECOFRUIT      |
| CELLULE GEST IMMO  | Capital : Ar 3 050 850 000   |
|  | R.C : 6374/2001 B 00509      |
|  | NIF : 105 007 074            |
|  | STAT : 51367 11 2006 1 10281 |
| PROCES-VERBAL DE SORTIE  |                              |
| L'immobilisation, ci-après dénommée,                                 |                              |
| Désignation : .....  |                              |
| N° matricule : .....   |                              |
| N'appartient plus au patrimoine de la société.....à la date du ..... |                              |
| Nature de la sortie : .....  |                              |
| Nom du destinataire (en cas de cession) : .....                      |                              |
| Signature,   | Signature,                   |
| Cellule Immobilisation   | Chef du service Comptabilité |

Source : Investigation personnelle

L'utilisation des fiches facilite et participe aux suivis des immobilisations telles la fiche du Procès verbal de réception, la fiche de mouvement, la fiche descriptive d'immobilisation et la fiche de sortie d'immobilisation. Toutes ces fiches doivent être bien conservées par le service responsable d'immobilisation. Ces fiches aident aussi l'accomplissement des inventaires que nous allons proposer dans la sous section suivante, une méthode d'inventaire pour la société JB.

### 3.2 Etablir la méthode d'inventaire physique

Cette méthode d'inventaire physique se présentera sous forme de cas pratique.

Notre méthode dans ce cas pratique c'est de former un groupe, puis nous allons diviser cette groupe en quatre (4) équipes à savoir l'équipe A c'est l'inventaire, l'équipe B c'est le contre-inventaire, l'équipe C c'est le contrôle et l'équipe D c'est la centralisation.

Nous allons définir d'abord les tâches de chaque équipe

#### 3.2.1 Décrire les tâches de chaque équipe

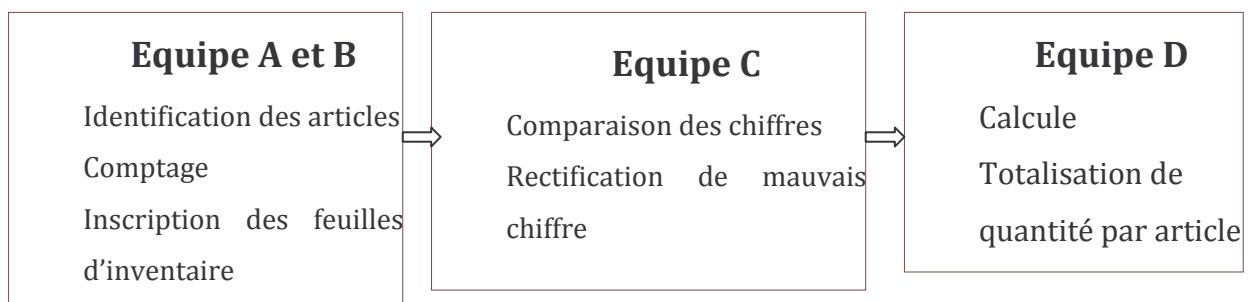
Pour l'équipe A et B, qui se spécialisent dans l'identification des articles, comptage (compté le nombre de matériel déjà inventé), l'inscription sur les feuilles d'inventaire et la transmission à l'équipe C c'est-à-dire l'équipe de contrôle.

Pour l'équipe de contrôle (C), il assure la comparaison des chiffres sortis par les équipes A et B (car lors d'entrée de ce immobilisation, il avait son propre numero c'est-à-dire son code, et on fait la comparaison entre le code et ce qui est écrit par le E A et B) et . En cas de discordance des chiffres, l'équipe C assure la rectification et la saisir afin que le responsable d'inventaire puisse accélère son équipe de contrôle inventaire pour le changement des chiffres pour les matériels qui ne correspondent pas. Le bon chiffre sera marqué en face du mauvais (lequel sera rayé) tant sur les feuilles d'inventaires que sur l'imprimé spécial précité, avec le paraphe du chef d'équipe de contrôle.

Pour l'équipe D, il assure le calcul et la totalisation des quantités par article.

Ces divisions de travail vont être schématisées ci- dessous.

Schéma N° 8 : Définition de tâche de chaque équipe dans le groupe d'inventaire physique



Source : recherche personnelle

Après avoir défini les tâches de chaque équipe, les feuilles d'inventaire doivent aussi être prêtes.

### 3.2.2 Le feuille d'inventaire

Les imprimés uniformes appelés Feuilles d'inventaire doivent être préalablement établis par l'équipe C et numérotés par l'équipe A et B. Les feuilles d'inventaire indiquent le nom du compteur, le lieu et la date. Elles devront être signées par les personnes concernées.

Les feuilles d'inventaires annulées devront toujours être remises à l'équipe de contrôle avec la mention « annulée » et les signatures des responsables d'inventaire.

Quand les tâches sont définies et les feuilles d'inventaire sont prêts, nous allons entamer la procédure de comptage.

La feuille d'inventaire se présente comme le modèle ci-dessous

Tableau N° 13 : Modèle de feuille d'inventaire

#### FEUILLE D'INVENTAIRE

FEUILLE

Numérotation

| N° Immo | Désignatio | Quantit | éta | Valeur<br>d'Immo | actuell | compt | Observatio |
|---------|------------|---------|-----|------------------|---------|-------|------------|
|         |            |         |     |                  |         |       |            |

Date

Responsable Inventaire

Contrôleur

Source : investigation personnelle

Ce tableau enregistre le numéro d'immobilisation affiché sur son corps lors d'inventaire, suivi par son désignation exacte et le nombre de matériel encore existant. Puis, il faut noter aussi l'état d'immobilisation lors d'inventaire comme bonne, moyenne ou mauvaise

état. En outre, la fiche enregistre aussi la valeur actuelle de l'immobilisation, c'est-à-dire, valeur net comptable après déduction d'amortissement suivi par le numéro de compte de l'immobilisation.

### **3.2.3 La méthode de comptage**

Chaque équipe sera munie des feuilles d'inventaire, les comptages seront immédiatement inscrits sur les feuilles qui doivent être remises au contrôle aussitôt qu'elles sont complétées. Il est recommandé d'effectuer le comptage de manière rationnelle en partant d'un bout du magasin pour terminer à l'autre, selon une progression géographique. Il faut s'assurer que l'intégralité des articles a été comptée et comptée une seule fois en effectuant des différents contrôles. Chaque emplacement une fois le comptage effectué, doit être signalé et marqué à la craie, ou tout autre moyen de signalisation. Cette action a pour but d'éviter un double comptage des articles, et de faciliter l'identification de ceux qui n'auraient pas été pris en compte durant l'opération d'inventaire.

En fin d'inventaire, les responsables du contrôle feront le tour complet des lieux pour s'assurer que chaque emplacement a été bien compté. Une fois les feuilles remises au contrôleur, elles ne devront en aucun cas être récupérées au personnel responsable d'inventaire dans la société JB.

La méthode d'inventaire physique se terminera par l'identification de correspondance entre mouvements physiques et mouvements comptables.

### **3.2.4 Correspondance entre mouvements physiques et mouvements comptables**

Concernant les entrées des immobilisations, les réceptions des matériels devront obligatoirement être arrêtées au plus tard deux (2) jours avant l'inventaire. Les quantités correspondantes doivent être reportées sur les fiches de stock tenu par le magasinier. Les responsables sont chargés d'établir une liste détaillée des dernières entrées précédant l'inventaire (article, quantité, fournisseur, numéro de code, date d'entrée et prix).

Lors des sorties, toutes les livraisons effectuées deux (2) jours avant l'inventaire doivent faire l'objet de facturation. Les responsables sont chargés de préparer une liste détaillée dernières factures de vente en indiquant le numéro de facture, la date, l'article, la quantité et de s'assurer que les sorties correspondant ont été effectivement livrées. Les factures de vente de



marchandises non encore livrées à la date de l'inventaire doivent être obligatoirement datées au mois suivant. Aucun mouvement ne doit avoir lieu pendant l'inventaire.

Pour le comptage quantités physiques et quantités comptables, les quantités comptées seront ensuite systématiquement rapprochées des quantités d'après les fiches immobilisations dans l'annexe N°2. En cas de différence, une vérification doit être effectuée. Lorsque les travaux de contrôle seront terminés, une équipe sélectionnée parmi les départements achats, comptabilité et ventes prennent en charge les feuilles d'inventaire. Cette équipe sera désignée par la Direction Générale.

Si toute la gestion d'immobilisation s'est bien installée, il faut améliorer aussi l'organisation interne de la société.

## **CHAPITRE II Réviser l'organisation de la société JB**

Ce chapitre est réservé à la proposition des solutions pour résoudre les problèmes d'organisation de la société JB. Ces propositions se portent sur la protection des informations saisies, puis, la restructuration des organisations et enfin, le renforcement de l'organisation de travail dans la société JB.

### **Section 1 Protéger les informations saisies**

Pour garder la confidentialité de l'information, il faut assurer la protection des informations saisies. Dans le cas où l'ordinateur serait en réseau, la qualité et la pertinence de l'information peut devenir une préoccupation du responsable du centre de traitement, selon la nature des échanges qui sont permis à chaque poste de travail.

#### **1.1 Limiter les accès à l'information**

Les possibilités d'accès aux actifs comme le compte immobilisation, le compte bancaire et à toutes les informations comptables sont multipliées par l'informatique. En matière de micro informatique le bon sens exige que le maximum de précaution adaptée soit pris pour éviter les pertes de matériels, de fichiers ou programmes et ceci étant devenu de nos jours l'un des préoccupations et de modifications majeurs de plusieurs chefs d'entreprises.

Bien que certains dispositifs de protection aient été déjà mis en place par les responsables informatique dans la société JB, ils sont loin d'être fiables pour la sécurité des

informations conservées. En revanche, nous préconisons aux responsables informatique dans la société JB de concevoir un nouveau système dans lequel le pouvoir de manipulation et de modification serait réservé uniquement au personnel de la société JB.

En effet, la mise en place d'un tel dispositif requiert des conditions préalables dont il est nécessaire de mentionner les faits suivants. D'abord les programmes de traitement utilisés sont ceux autorisés par les employés et eux seuls. S'assurer que des personnes non autorisées ne peuvent pas accéder au système. Puis, identifier les personnes autorisées par la direction à réaliser des fonctions dépendantes de l'informatique, et qui, du fait d'une mauvaise séparation des tâches ou de l'absence de contrôle adéquate peuvent amener à un risque d'erreur significative. De même, aucune modification n'est apportée, ni aux données, ni aux moyens de traitement, sans l'autorisation explicite du personnel utilisateur de la société JB. Toutes les entrées autorisées sont donc figurées dans le fichier. Les états, documents et fichiers de sorties sont conformes aux exigences du responsable informatique et approuvés par lui. Evaluer l'efficacité des procédures de contrôle indirectes sur les informations fournies par l'informatique (contrôles manuels globaux, réconciliations manuelles sur certains postes....) et le respect de la périodicité et les délais de traitement de calendrier approuvé par les responsables à chaque service de la société JB.

Les avantages attendus par l'utilisation de ce nouveau dispositif sont multiples tels que la sauvegarde des actifs dans la mesure où la direction souhaite s'assurer non seulement que les moyens de protection sont efficaces mais également qu'en cas de panne avec rupture de traitement(ou transmission), les informations ne seront ni perdues, ni détériorées. Ils favorisent aussi l'amélioration des performances de la société JB dans la mesure où l'information à la sortie est bien structurée et adaptée à la prise de décision au niveau opérationnel.

La protection des informations saisies est donc importante pour assurer la confidentialité de l'information de la société JB. Pour renforcer la protection des actifs de la société JB, le recours à l'audit interne des immobilisations peut améliorer la sauvegarde des immobilisations.

## 1.2 Recours à l'audit interne des immobilisations

Par définition, dans son acception la plus large, l'audit interne est perçu comme une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique au sein de l'organisation pour aider les responsables de tout niveau à mieux maîtriser leurs activités <sup>22</sup>

L'audit interne est la révision périodique des instruments dont dispose une direction pour contrôler et gérer l'entreprise. Cette activité est exercée par un service dépendant de la direction de l'entreprise et indépendant des autres services. L'audit interne porte un jugement sur la maîtrise de la fonction par les responsables et recommander les dispositions à prendre pour l'amélioration.

L'audit interne a pour mission de découvrir les principales faiblesses de l'organisation, en déterminant les causes, en évaluant les conséquences, leur trouver un remède et convaincre les responsables d'agir. L'audit interne s'occupe alors avant tout les risques de dysfonctionnement observé au niveau de l'entreprise comme oubli de rigueur nécessaire, désordre et inefficacités.

Pour réaliser l'audit interne des immobilisations dans la société JB, l'auditeur pose quelques questions ouvertes au responsable des immobilisations. Nous proposons quelques types de question d'audit pour l'audit interne d'immobilisation au niveau de leur acquisition, la méthode de suivi et la cession d'immobilisation. (Voire annexe N°1)

Concernant cet audit interne, nous essayons de donner quelques points essentiels qu'il faut examiner lors d'audit d'immobilisation de la société JB.

D'abord, l'audit s'effectue à partir de manuel de procédures de gestion d'immobilisation de la société JB en gardant tous les instructions que le responsable d'immobilisation doit suivre. Ensuite, nous analyserons la mise en œuvre de ces instructions par des documents d'immobilisation.

Puis, il faut effectuer des entretiens avec le responsable d'immobilisations de la société JB. Ce pourquoi que nous devons établir des questionnaires, qui auront pour but de

---

<sup>22</sup> RENARD, J., *Théorie pratique de l'audit interne*, Paris, 1997, les éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, 383p.

connaître et de vérifier par exemple la méthode des acquisitions, la pratique des inventaires et la méthode de cession des pendant toutes les années précédentes.

En outre, pour pouvoir connaître que l'inventaire est bien fait il est courant de vérifier le numéro affiché sur le corps d'immobilisation. Ensuite, nous allons inspecter l'écriture comptable des immobilisations, plus précisément, leur méthode d'amortissement et leur taux d'amortissement utilisé.

Pour la cession, il est mieux de vérifier la déclaration de cession, les calculs de cession ainsi que leur écriture comptable, sans oublier aussi la vérification de personne effectuer la cession, s'il est vraiment autorisé ou le responsable de la cession des immobilisations.

Pour l'acquisition, nous vérifions tous les documents de la consultation de prix, les nombres de fournisseurs consultés, le respect de procédure d'acquisition par la consultation de pièce justificative. Pour toutes les points cité ci-dessus, l'auditeur doit être effectué une descente sur le site JB usine et JB distribution pour vérifier la réalité sur terrain.

Après avoir donné des solutions concernant la restauration d'audit interne d'immobilisation dans la société JB, nous allons ensuite proposer des solutions concernant l'organisation de travail de la société JB.

## **Section 2 Renforcer l'organisation de la société JB**

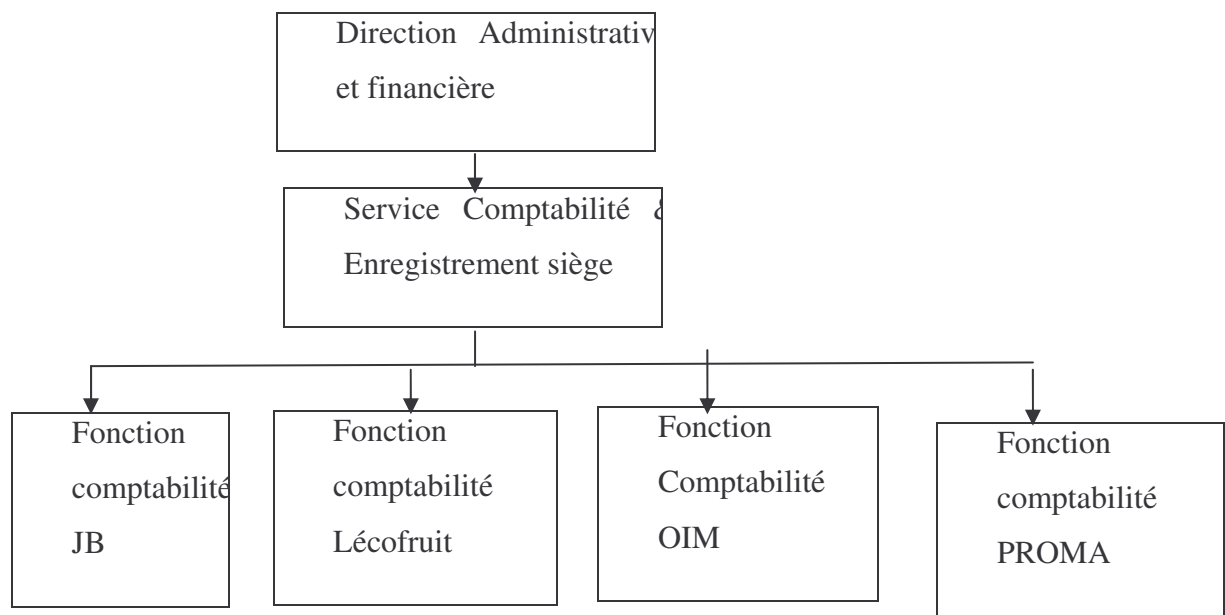
Pour résoudre les problèmes de l'organisation de travail de la société JB, nous allons conseiller la société JB de restructurer son organisation, de redéfinir les tâches dans chaque poste de travail et de rendre plus motivé les personelles.

### **2.1 Restructurer l'organisation de la société JB**

La réorganisation de la direction administrative et financière est actuellement indispensable parce que cette direction focalise abusivement des responsabilités dépassant leur pouvoir et leur attribution. Alors nous proposons un allègement de la structure de la direction administrative et financière. La décentralisation de la fonction comptabilité sur les différents sites de la société JB serait une solution appropriée pour alléger le travail du siège. En plus, cette mesure permet également de favoriser le contrôle de mouvement financier du site.

La structure de l'organisation devrait donc se présenter de la manière suivante.

Schéma N°9 : Proposition de nouvelle structure de la Direction Administrative et Financière



Source : Recherche personnelle

C'est le service comptable central qui détient encore le pouvoir de décision et alimente le tableau de bord de la direction générale de manière à suivre l'activité de chaque division.

La bonne structure de la société signifie aussi que chaque salarié a sa propre tâche, nous allons essayer de donner une proposition de solution pour renforcer les organisations de travail dans la société JB.

## 2.2 Redéfinir les tâches des chaque poste de travail

Une division inéquitable de tâches a été constatée dans différents départements surtout dans la fonction méthode et maintenance de la société JB. Pour y remédier, nous incitons les responsables à redéfinir les tâches de chaque employé dans chaque service. Pourtant, il est conseillé d'appliquer dans la société JB trois (3) méthodes qui nous semble efficace lors de la division de travail. Ces méthodes sont la rotation du poste de travail, l'élargissement des tâches et l'enrichissement des tâches.

D'abord, la rotation du poste du travail a pour objet de réduire la monotonie du travail dans la société JB. Elle consiste à permuer les opérateurs entre les différents postes

comme par exemple dans le service trésorerie de la société JB, la personne qui assure l'opération étrangère peut réaliser la permutation avec la personne d'opération locale. Dans ce cas, la société JB élimine la spécialisation des tâches mais à rapprocher la standardisation. Il est donc mieux de réaliser un planning de formation pour les travailleurs selon la disponibilité de responsable de la formation de la société JB. Ces solutions ont pour but de diminuer la surcharge de travail et de renforcer la collaboration interpersonnelle. Par exemple, un employé dans le service méthode pourra effectuer le travail d'un employé dans le service maintenance afin d'éviter et d'alléger la surcharge de travail.

Puis, l'élargissement des tâches quant à elle, consiste à diminuer la parcellisation du travail en regroupant dans un même poste plusieurs tâches confiées auparavant à des opérateurs différents. Prenons par exemple, auparavant dans la société JB, la personne qui réalise la réception de la pièce justificative est différent de celui qui la comptabilise et aussi différent de celui qui la conserve. Mais, quand la société JB utilise le système d'élargissement des tâches, toutes les tâches annoncées précédant seront attribués à une même personne.

Enfin, L'enrichissement des tâches consiste à laisser les exécutants prendre part à la préparation de leurs travaux et à la répartition de leur tâche. Prenons comme exemple, la présence de personne dans le service technique et maintenance est importante lors de la préparation du réglage de la machine et la fixation du rythme de la fabrication. Dans ce cas, le manager du service technique et maintenance joue un simple rôle d'animateur, conseiller et de formateur. Aussi, il serait mieux d'organiser des réunions périodiques afin d'informer le personnel sur leur objectif pour améliorer leur qualité de travail.

Dans cet ordre d'idées, la collecte et la prise en considération des souhaits des membres du personnel ne doivent pas être négligées, surtout les agents ayant déjà acquis une certaine expérience dans les postes qu'ils occupent.

Après la redéfinition des tâches de chaque poste de travail, nous allons proposer une autre solution concernant la motivation de personnel.

### **2.3 Motiver le personnel**

Certes, la motivation du personnel n'est pas toujours d'ordre matériel et financier. Mais dans le cadre de cette sous-section, nous ne parlerons que des motivations matérielles et financières car ces dernières touchent directement la vie des employés. Pour motiver les personnes à accomplir leur travaux, la société JB doit accorder de prime et l'indemnité au personnel.

D'abord, Lorsqu'un agent accomplit des missions particulières en dehors de ses tâches quotidiennes, nous nous devons de les motiver. Une indemnité ou allocation particulière doit d'être versé à un employé exerçant une tâche hors de son lieu de travail. Par exemple, indemnité aux agents dans le siège effectuant une descente sur terrain dans les sites. Les modalités de cette indemnité doivent correspondre à leur travail. Par exemple la société JB s'occupe de son frais de transport et de son séjour, qui seront forfaitaire pour tout le monde.

D'ailleurs, nous proposons pour la société JB, une prime, en fonction de la responsabilité du personnel. Selon Taylor « la prime seule est le principal moteur de motivation ». L'existence de prime pour chaque travailleur est une des sources qui les motivent, et qui les poussent à effectuer avec dévouement leur travail. Cependant, pour la société JB, les primes ou allocations ne sont pas à la portée de tous comme les simples subordonnées, même si la majorité le désire face à la surcharge de travail. Cette possibilité dépend de son bénéfice annuel. Grâce à ces motivations, le personnel retrouve ses bonnes volontés et ainsi accélère son travail.

### **CHAPITRE III : Améliorer le système comptable et financier de la société JB**

Ce chapitre nous amène à apporter des solutions sur le plan comptable et financier de la société JB. L'amélioration au niveau comptable concerne surtout la création de procédure de cession avec la description de tâches à chaque étape de procédure, accompagnée d'une proposition de fiche de cession. Nous allons ainsi proposer à la société JB d'améliorer ses principes de financement d'investissement par l'utilisation de financement par autofinancement, la limitation de charge financière et l'adoption de paiement par remis libre.

#### **Section 1 Créer une procédure de cession d'immobilisation**

Pour la société JB, un manuel de procédure est considéré comme un processus à suivre en vue de l'exécution ou la réalisation des différentes opérations. L'importance d'un manuel de procédure pour la société JB est de tracer de manière détaillée l'exécution de chaque opération administrative, comptable, financière et technique au sein de la société de crainte que le fonctionnement normal de toutes les ressources ne soit désarticulé.

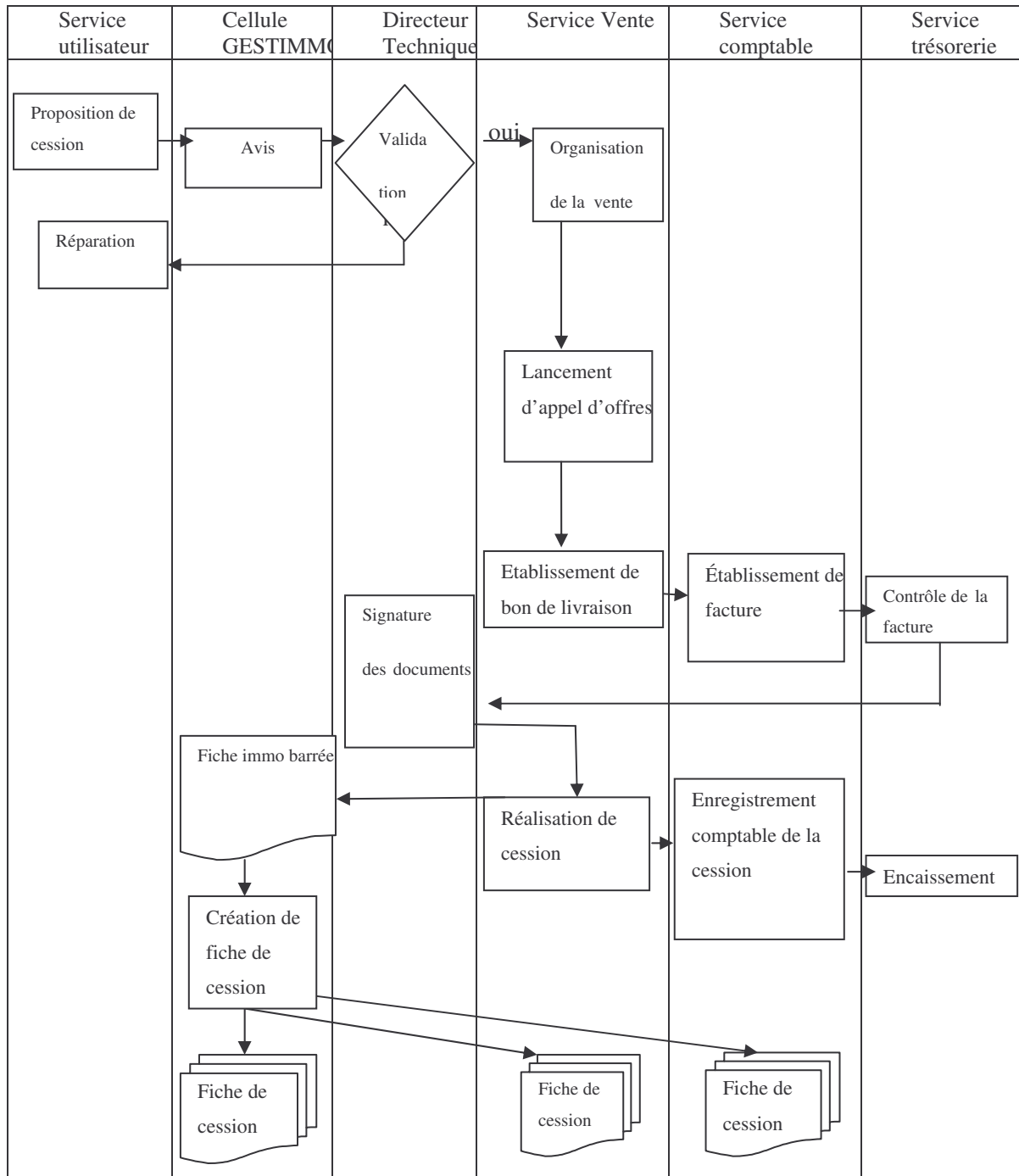
Nous allons proposer dans la sous-section suivante une procédure de cession pour la société JB.

##### **1.1 Proposition d'un type de procédure de cession**

La procédure de cession que nous allons montrer sera valable à toute la cession de l'actif de la société JB. Cette procédure est adressée à tous les services utilisateurs d'immobilisation, au service de vente, à la cellule gestion d'immobilisation, au service trésorerie, au service comptable et au Directeur Technique. Nous allons montrer par un tableau cette proposition.



Schéma n°10 : Procédure de cession des immobilisations



Source : recherche personnelle

Nous allons expliquer ces procédures à partir du tableau ci-dessous. Ce tableau va décrire toutes les tâches à chaque étape de procédure et va aussi montrer les documents correspondants.

Tableau N° 14 : Description de la procédure de cession

| Étapes   | Description de la procédure  | Document support       |
|--|--|------------------------|
| Proposer la cession d'immobilisation                     | Le service utilisateur constate qu'un bien n'est plus utilise ou amortie mais toujours en bonne état   | Proposition de cession |
| Demander l'avis de cellule gestion d'immobilisation      | Le service utilisateur va demander l'avis de la cellule gestion d'immobilisation concernant la proposition de cession de certaine immobilisation.  | Demande de cession     |
| Validation du directeur technique                        | La cellule gestion d'immobilisation va contacter Directeur Technique pour valider la cession et évaluer bien afin de pouvoir organiser la cession  |                        |
| En cas de cession :<br>Le service vente organise cession | Le service vente organise la cession du bien en lançant une appelle d'offre jusqu'à l'établissement de bon de livraison.   | Bon de livraison       |
| Etablissement de facture de vente                        | Le service comptabilité établis la facture de vente et vérifier aussi le prix obtenu   | Facture de vente       |
| Contrôle et signature de facture                         | Le service trésorerie assure le contrôle de facture puis, mettre le document au niveau de directeur technique pour signature.  | Facture de vente       |
| Réalisation de la cession                                | Lors de la réalisation de la cession, la cellule gestion d'immobilisation va barrer la fiche immobilisation cédé pour prouver la sortie d'immobilisation.<br>Puis dresser une fiche de cession d'immobilisation. | Fiche Immobilisation,  |
| Comptabilisation et encaissement                         | Le service comptable effectue la constatation comptable de la cession puis, le service trésorerie assure l'encaissement du somme obtenu.   | Cheque                 |
| Classement du fiche de cession                           | La cellule gestion immo, le service vente et service comptable vont classer la fiche de cession.   | Fiche de cession       |

Source : Investigation personnelle

Ce tableau de description contient les tâches que les responsables vont accomplir à chaque étape. Cette procédure est proposée à la société JB afin d'alléger sa procédure de cession.

Après cette proposition de procédure, nous allons conseiller à la société JB d'adopter la technique de fiche de cession à chaque immobilisation cédée.

## 1.2 Création de fiche de cession

Nous proposons aussi pour la société JB de créer une fiche de cession à chaque immobilisation cédée. Cette fiche sera une sorte de preuve ou de pièce justificative afin d'éviter l'oubli de déclaration de cession au niveau comptable. Voici une proposition de fiche de cession

Tableau N°15 : Fiche de cession d'immobilisation

|  |                              |           |
|--|------------------------------|-----------|
| SERVICE COMPTABLE OIM/JB                               |                              |           |
| Cellule GEST IMMO N°.....                              |                              |           |
| FICHE DE CESSION                                       |                              |           |
| Type d'immobilisation :.....                           |                              |           |
| Désignation : .....                                    |                              |           |
| Quantité : .....                                       |                              |           |
| Caractéristiques du matériel :.....                    |                              |           |
| Motif de la cession : ..... et date de cession : ..... |                              |           |
| Site : .....   |                              |           |
| Service : .....  |                              |           |
| Client :.....  |                              |           |
| La cellule immobilisation                              | Le chef de service comptable | Le Client |

Source : Recherche personnelle

Cette fiche sera remplie par le service d'origine des immobilisations. Puis, celui-ci enverra la fiche au service comptable pour que ce dernier puisse connaître l'existence de la

cession. Le service comptable est ensuite chargé de faire toutes les écritures nécessaires à la cession, et d'enlever l'immobilisation cédée dans l'états financiers de la société JB. Cette fiche doit être signée par la cellule gestion d'immobilisation, le chef de service comptable et le client. Ce mouvement doit être fait par courrier électronique entre les sites dans un bref délai avant que la cession se passe. Grâce à ces démarches, nous espérons la fiabilité des états financiers de la société JB. Ce qui nous amène à améliorer les côtés financiers de la société JB.

Après avoir amélioré la procédure de cession dans la société JB, qui va réformer l'aspect comptable de la société, nous allons ensuite, améliorer le niveau financier de la société JB.

## **Section 2 Améliorer le principe de financement de la société JB**

Pour résoudre le problème au niveau financier de la société JB, nous conseillons à la société JB d'utiliser un financement par autofinancement, d'adopter un paiement de l'importateur par remise libre et d'essayer de limiter les charges financières.

### **2.1 Utiliser un financement par autofinancement**

Nous encourageons aussi la société JB à effectuer un financement par autofinancement car l'investissement est un besoin d'exploitation de la société. Pour la société JB, l'investissement concerne parfois l'acquisition d'une machine de production telle que la machine ligne éboutage. L'investissement augmente, améliore les rendements de la société et donne une meilleure satisfaction aux clients. C'est pour cette raison que nous conseillons la société JB de financer son investissement par le bénéfice obtenu de son exploitation ou par le dividende distribué.

L'utilisation de choix de financement par autofinancement permet aussi d'améliorer la capacité d'endettement de la société JB qui est les capitaux propres diminués de dette financière de la société. Dans ce cas, si la société JB n'effectue pas de financement par endettement, les capitaux propres augmentent et la capacité d'endettement s'améliore.

Ce type de financement améliore aussi la structure financière de la société JB car si la capacité d'endettement de la société s'améliore, la possibilité d'obtenir le financement est plus probable lors d'un investissement élevé. En plus, l'image financière de la société est gardée car la société aura une autonomie financière.

En effet, lors d'un choix de financement, il faut considérer la règle de l'autonomie financière. Cette règle dit que le montant de dette financière hors concours bancaire courant ne doit pas excéder le montant de fonds propre de la société<sup>23</sup>. En principe si les dettes financières s'égalisent aux capitaux propres, l'entreprise ne peut accroître son endettement. Si l'endettement est supérieur au montant des capitaux propres, la société ne peut obtenir de financement qu'en offrant une importante garantie. C'est pour toutes ces raisons que nous proposons à la société JB d'adopter le financement par fonds propre.

Après avoir incité la société JB d'utiliser le financement par autofinancement, nous allons ensuite conseiller la société JB de payer ses importateurs par l'adoption de remise libre.

## **2.2 Adopter le paiement par remise libre**

Face au problème rencontré à la société JB par l'utilisation d'une méthode de paiement par la lettre de crédit, nous allons proposer à la société JB d'adopter un paiement par remise libre. La remise libre est l'ensemble des documents que l'importateur remet à sa banque pour règlement en faveur de l'exportateur<sup>24</sup>. La pratique de remise libre est facile parce qu'elle n'a pas beaucoup de procédure comme la lettre de crédit.

Le déroulement de paiement par remise libre commence par la rédaction de contrat d'achat entre la société JB et l'exportateur. Puis, l'exportateur envoie la marchandise par voie maritime ou voie aérienne chez la société JB, suivi des documents commerciaux selon le contrat déjà signé par les deux parties. Après, la société JB va exécuter en même temps le dédouanement des marchandises. Enfin, la société JB remet à sa banque les copies des documents pour règlement de son exportateur. .

L'utilisation de ce mode de paiement présente des avantages parce que la procédure est courte et bien claire. En plus, la réalisation de dédouanement de matériel est plus rapide et dans un bref délai. Il accélère aussi la réalisation des travaux car il n'y a pas un risque de temps mort pour l'attente de dédouanement. En plus il n'y a pas de péril d'augmentation de coût prévu pour un investissement comme frais de douane, frais bancaires. Alors, il est préférable pour la

---

<sup>23</sup> Cours Gestion financière approfondie, 4<sup>ème</sup> année gestion, Année universitaire 2008-2009

<sup>24</sup> Cours technique bancaire, 2<sup>ème</sup> année Gestion, année universitaire 2008-2009

société d'accomplir ce mode de paiement lors d'un investissement d'immobilisation à montant élevé.

En effet, lors d'un investissement, la société JB doit être référée aussi aux critères de choix de financement d'investissement comme la rentabilité financière c'est-à-dire l'entreprise doit choisir l'investissement plus rentable. Puis, le coût, c'est-à-dire investissement à moindre coût et enfin, l'excédent de flux de liquidité ou bien la marge sur le coût.

### **2.3 Limiter les charges financières**

Nous savons que l'abondance des besoins de la société JB l'oblige à demander des financements à taux élevé. Pour éviter des charges financières excessives, la société devrait éliminer ou limiter l'engagement de certaines dépenses moins importantes.

Pour ce faire, elle doit étudier, à partir des budgets de charges et des réalisations, les lignes budgétaires présentant un montant très élevé. Ensuite, la direction devrait fixer un objectif comme « abaisser le montant des lignes budgétaires de chaque service » et, recommander un pourcentage optimal d'écart que les employés essaieront à ne pas dépasser. Toutefois, elle doit tenir compte de l'impact de cette diminution des charges sur les chiffres d'affaires afin de ne pas négliger son résultat.

Par ailleurs, afin de minimiser les charges financières, la société devrait utiliser le financement à faible taux pour les montants très élevés c'est-à-dire que la société peut choisir la banque qui offre le moindre taux par exemple taux de découvert, autre frais bancaire lorsque le montant d'investissement est plus élevé. Par contre, la société JB peut utiliser un taux plus élevé pour les montants moins élevés c'est-à-dire pour un faible montant d'investissement.

Après toutes ces solutions, nous retenons quelques actions que la société JB doit faire qui est à titre de recommandations générales.

### **Section 3 Recommandations générales**

Nos modestes recommandations pour la Société JB est de renforcer la protection du patrimoine par la pratique de suivi-évaluation et de mettre aussi comme premier objectif la formation du personnel.

#### **3.1 Renforcer la protection du patrimoine par la pratique de suivi-évaluation**

La Société JB devrait renforcer la sauvegarde et la protection de son patrimoine, à la fois physique et administrative. La réalisation plus fréquente d'un suivi-évaluation est donc la clé de la réussite pour tous les départements existants dans la société JB.

En effet, le suivi est un acte que la société JB devra effectuer tout au long de sa vie. Il est utile pour suivre le processus d'exécution d'activité, l'efficacité dans l'utilisation de ressource, rapidité de l'exécution. D'ailleurs, l'évaluation se fait dans un temps bien déterminé, il est utilisé pour évaluer les résultats, les effets et les impacts d'existence de la cellule de gestion immobilisation dans la société JB. L'évaluation de cette cellule évoque aussi la pertinence et l'efficacité du responsable de la cellule gestion d'immobilisation.

#### **3.2 Formation du personnel**

Face au recrutement des personnes responsables d'immobilisation, nous recommandons à la société JB d'organiser un plan de formation aux personnes admises à ce poste, même si le recruté possède déjà des expériences. Le plan de formation peut être organisé comme suit. D'abord, la formation du personnel doit être en principe assurée et planifiée par le chef de service comptable de la société JB. La formation va se dérouler avant la prise de poste de la personne embauchée et elle dure deux jours au minimum. La date de début de la formation est la date de début de la prise de service de l'embauché donc le budget de formation inclus dans sa salaire mensuelle. Puis, cette formation va se dérouler en deux phases d'une part la formation sur place c'est-à-dire, formation sur l'utilisation de logiciel de gestion d'immobilisation et l'emploi des différents matériaux de bureaux, d'autre part la formation professionnelle proprement dite telle la détermination des tâches, la descente sur les sites JB usine et JB distribution. L'objectif fixé est de rendre le service opérationnel dans un minimum de temps possible et avec succès.

Ces solutions proposées et ces recommandations permettront d'améliorer la gestion d'immobilisation corporelle de la société JB. A partir de ces conseils, nous espérons de bons résultats pour la société JB.

#### **Section 4 résultats attendus**

Les résultats espérés constituent les impacts positifs de notre passage dans la société JB, surtout sur la gestion d'immobilisation et son entourage du point de vue financier, économique et social.

##### **4.1 Résultats financiers**

L'objectif de la société JB est d'augmenter les bénéfices, soit par l'amélioration de qualité de ses produits soit par augmentation des actifs immobilisés. L'utilisation effective de la bonne gestion des ressources financières et le bon choix de financement entraînera une maîtrise des dépenses. Voilà pourquoi nos résolutions pourront améliorer la situation financière de la société JB.

Par ailleurs, la maîtrise de la gestion d'immobilisation peut avoir des conséquences significatives en matière de coût puisque grâce à l'intervention de la cellule immobilisation, les ressources de la société JB seraient utilisées d'une façon optimale. Et la bonne gestion organisationnelle et financière de la société JB permettra d'augmenter sa rentabilité par l'uniformisation des procédures qui permettra de réduire les coûts et accroître le résultat d'exploitation. Si la société JB a une bonne situation financière, cela lui permettra d'effectuer un investissement afin d'améliorer son image.

##### **4.2 Résultats économiques**

La société JB créera plus de valeur ajoutée à l'économie du pays en mettant en place ce nouveau service. De nouveaux emplois seront offerts et entraînera une aisance financière à la société JB car la maîtrise de ses immobilisations sera assurée. Le produit interne brut et le produit national brut seront également en croissance car l'ajout de la valeur ajoutée apportée par ce nouveau poste à l'ensemble du pays contribuera à la prospérité économique et aussi à la qualité de vie de la population.



### **4.3 Résultats sociaux**

La création de ce nouveau service au sein de la société JB coïncide exactement aux objectifs du gouvernement actuel à la politique de réduction du chômage à Madagascar. Quant à la société JB, certains employés issus de différents services seront promus à ce nouveau poste et bénéficieront par la même occasion d'une nouvelle formation et d'un meilleur cadre de travail plus attrayant. L'existence d'une promotion interne renforce la motivation du personnel et révèle l'esprit de défi à un nouvel horizon.

Le développement de la Société JB permet à ses employés de bénéficier davantage de plus de rémunération, des différentes primes et des avantages en nature qui augmenteront la motivation du personnel.

## CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Pour conclure cette dernière partie de l'ouvrage, nous avons vu précédemment en détail les différentes solutions que nous avons proposées pour contribuer à l'amélioration de la gestion d'immobilisation corporelle. D'abord nous avons mentionné l'importance de la création de cellule responsable d'immobilisation au sein de la société JB, qui nous est expliquée les différentes tâches que la cellule GEST IMMO doit faire. Elle met aussi en exergue la nécessité de renforcer le suivi d'immobilisation par l'utilisation de fiche de suivi et par l'application de méthode d'inventaire physique d'immobilisation.

D'autre part, il faut aussi souligner que la société JB a besoin d'une réorganisation qui touchera en tout premier lieu l'informatisation. Pour assurer la qualité de l'information gérée par l'entreprise, la limitation des accès à l'informatisation a été la clé du succès, qui est appuyée par le recours à l'audit interne des immobilisations. Puis nous avons offert différentes méthode pour aider la société JB de redéfinir les tâches de chaque poste de travail, et de proposer aussi une nouvelle structure de Direction administrative et financière.

Enfin, nous proposons une amélioration de quelques malaises au niveau comptable et financier. Nous avons porté donc une proposition de procédure lors de cession d'immobilisation afin de diminuer la perte de fonds de la société JB. Nous avons aussi proposé l'amélioration de choix de financement chez la société JB, en conseillant cette société d'adopter un financement par autofinancement, l'adoption de paiement par remis libre et la limitation de charge financière.

## **CONCLUSION GENERALE**

La présente étude n'a qu'un seul objectif, c'est d'apporter, à travers les travaux et recherches que nous avons effectués, notre modeste contribution à l'amélioration de la gestion d'immobilisation corporelle. Certes, nous ne prétendons pas avoir réalisé cette visée, mais nous estimons que les propositions, les suggestions ainsi que les recommandations que nous avons avancées pourront être considérées comme une alarme à l'endroit des responsables concernés. Cet ouvrage a été initié à l'issue de l'entretien avec les travailleurs de l'entreprise pour faire un petit aperçu de la description de la société JB et surtout de décortiquer tout ce qui concerne la gestion d'immobilisation corporelle. Pour ce faire, nous avons eu recours aux différents ouvrages et aux cours théoriques.

Pour gérer les immobilisations et les différentes ressources qui contribuent à cette gestion afin d'optimiser l'exploitation de la Société JB, nous avons analysé d'abord les handicaps au niveau de la gestion d'immobilisation en gardant particulièrement l'inexistence du service responsable d'immobilisation, les problèmes concernant la méthode d'acquisition et la méthode de suivi de l'immobilisation. Ensuite, nous avons effectué l'analyse au niveau du système d'organisation de la société JB, en examinant les problèmes de la qualité de l'information, la structure de la société JB et la division de travail. Et la dernière analyse se fait au niveau financier et comptable à savoir la non fiabilité de l'information financière, le problème de choix de financement et l'utilisation de crédit à taux élevé.

Notre objet n'est pas seulement de confronter les théories avec la pratique mais également d'offrir une occasion d'améliorer autant que possible ce pilotage pour pouvoir rendre chaque service plus performant. Nous sommes donc amenés à suggérer pour ne pas dire préconiser des mises aux points. D'abord ces mises au point concernent la méthode de la gestion d'immobilisation de la société JB. D'une part, nous conseillons la société d'installer un service responsable d'immobilisation pour faire tous les travaux concernant l'immobilisation et de placer aussi des procédures d'acquisition afin que tous les utilisateurs comprennent la ligne de conduite à suivre mais aussi pour accélérer la réalisation des travaux. D'autre part, nous avons donné des méthodes de suivi d'immobilisation et des méthodes d'inventaire pour minimiser le gaspillage de patrimoine de la société JB.

Ensuite, nous apportons notre mise au point sur le renforcement de l'organisation de la société JB, qui contribuera d'une part à la protection des informations saisies par la limitation aux accès aux informations, l'amélioration de procédure de vérification, de restructuration de l'organisation et le renforcement de l'organisation des activités. Enfin, nous essayons de corriger la méthode comptable et financière par la mise en place de procédure de cession d'immobilisation, amélioration du principe de financement de la société JB et la limitation des charges financières.

Dans cette démarche, les perspectives d'avenir de la société JB seront jugées excellentes si elle maintient comme principe fondamental la bonne gérance des immobilisations corporelles et des différentes ressources utilisées. Nous aimerons noter ici que la société JB tient une place importante dans la vie économique de notre pays. Vu la phase où elle se trouve actuellement, cette amélioration lui permettra déjà d'instaurer l'assurance de son avenir. Nous espérons qu'elle pourra tirer avantage de nos apports personnels. Enfin, nous pouvons affirmer que notre séjour au sein de la Société JB a été non seulement fructueux et informatif mais l'ambiance au sein du service comptable a été d'une aise incommensurable pour fournir des conditions de travail exceptionnelles.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES GENERAUX**

- CRISTIAN et ROULET, C., *Techniques quantitatives de gestion terminale G2*, France, 1984, Imprimerie Bayeusaine, 143p.
- MEFB, *PCG 2005*, Antananarivo, 2004, Imprimerie nationale, 111p
- OECM, *Guide Annoté du Plan Comptable Général 2005*, Antananarivo, 2005, Institut national de la statistique, 163p.
- RAZAFIMBAHINY, C., *Principe de gestion d'entreprise*, Antananarivo, 2004, Madprint, 32p.
- DEBBASCH, C., *science administrative, administration publique*, Paris, 1976, Précis Dalloz, 3<sup>ème</sup> éd., 187p
- RENARD, J ; *Théorie pratique de l'audit interne*, Paris, 1997, les éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> éd., 415p

### **COURS MAGISTRAUX**

- Cours Organisation, 1<sup>ère</sup> année gestion, année universitaire 2004-2005
- Cours Comptabilité Générale, 1<sup>ère</sup> année Gestion, Année universitaire 2004-2005
- Cours Gestion financière approfondie, 4<sup>ème</sup> année, année universitaire 2007-2008
- Cours Base et pratique courante de l'audit interne, 4<sup>ème</sup> année option Audit, année universitaire 2007-2008
- Cours Comptabilité Générale, 2<sup>ème</sup> année Gestion, Année universitaire 2005-2006
- Cours Technique bancaire, 2<sup>ème</sup> année Gestion, année universitaire 2008-2009

### **SITES DE RECHERCHE**

- [http //www.Focus ifrs ias](http://www.Focus.ifrs.ias) 16, paragraphe 6, Octobre 2009
- [http //www. Focus ifrs ias](http://www.Focus.ifrs.ias) 16, paragraphe 23, Octobre 2009
- [http //WWW.lowendalmasai.com](http://WWW.lowendalmasai.com), Novembre 2009

## LISTE DES ANNEXES

|   |      |
|---|------|
| Annexe n°1 : Questions d’audit internes concernant l’immobilisation .....     | XII  |
| Annexe n° 2 : Exemple de fiche de stock.....                                  | XIII |
| Annexe n°3 : Modèle de fiche d’immobilisation de la société JB.....           | XIV  |
| Annexe n° 4 : Modèle de tableau d’amortissement de la société JB.....         | XV   |
| Annexe n°5 : INCOTERMS 2000.....  | XVI  |
| Annexe n°6 : Création de famille d’immobilisation avec logiciel IMMO 100..... | XIX  |

## ANNEXES

**Annexe n°1** : Questions d'audit internes concernant l'immobilisation

| Question concernant l'immobilisation   | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| <b>Acquisition</b><br>Les dépenses d'immobilisations font-elles l'objet d'un budget ?<br>Les dépenses réelles sont-elles rapprochées des dépenses autorisées ?<br>Des instruction précises ont-elles été fixées pour faciliter au département comptable la distinction entre les éléments qui doivent être portés en immobilisation et ceux qui doivent être portés en charges ?<br>Les responsables habilités à autoriser les dépenses d'investissement sont-elles désignés ?<br>Les travaux faits par l'entreprise pour elle-même sont-ils soumis aux mêmes autorisations et Contrôles que les acquisitions à l'extérieur ?<br>Dans le cas de livraison soi-même, établit-on des avis de fermeture de chantier ?   |     |     |
| <b>Suivi</b><br>Existe-t-il un fichier des immobilisations donnant pour chaque élément des principaux renseignements nécessaires au suivi (description, identification, date d'acquisition ou de mise en service, renseignement comptables, montant des amortissements) ?<br>Les fiches sont-elles rapprochées périodiquement des valeurs figurant en comptabilité ?<br>Les dépenses d'entretien, de réparation ou d'amélioration sont-elles annotées sur les fiches individuelles ?<br>Les fiches relatives aux immobilisations totalement amorties sont-elles conservées détruites ?<br>La comptabilité est-elle systématiquement informée des mises au rebut, remplacements, déplacement ?<br>Un inventaire physique des immobilisations a-t-il lieu périodiquement ?<br>Les immobilisations sont-elles couvertes par des assurances ?<br>Les taux d'amortissement appliqués ont – il fait l'objet d'une liste et sont-ils autorisés ?<br>Les taux sont-ils les même que pour l'exercice précédant ?<br>Un tableau de calcul des amortissements élément par élément est-il établi ?<br>Les taux sont-ils adaptés (sur le plan comptable et fiscal) ?<br>La règle du prorata temporis est-elle respectée ? |     |     |
| <b>Cession ou mise au rebut</b><br>Toute sortie d'actif est-elle autorisée par une personne responsable de l'immobilisation ?<br>Les immobilisations sont-elles périodiquement examinées dans le but de décider les éléments dont l'entreprise doit se séparer ou à mettre au rebut ?<br>L'outillage et les petits équipements sont-ils conservés dans des magasins spécialisés  |     |     |

Source Recherche personnelle



**Annexe n° 2 : Exemple de fiche de stock**

| FICHE DE STOCK  |         |                             |       |                       |          |                    |                |
|---|---------|-----------------------------|-------|-----------------------|----------|--------------------|----------------|
| RÉF :   |         | DÉSIGNATION : (du matériel) |       |                       |          |                    |                |
| LIEU DE STOCKAGE : (adresse + l'emplacement)                  |         |                             |       |                       |          |                    |                |
| 1 fournisseur<br>2<br>3                                       |         | réf du fournisseur          |       | 4<br>5<br>6           |          | réf du fournisseur |                |
| DATES   | ENTRÉES | SORTIES                     | STOCK | QTÉ<br>Commandé       | Attitude | DUS                | Disponibilité. |
|   |         |                             |       |                       |          |                    |                |
|   |         |                             |       |                       |          |                    |                |
| POINT DE COMMANDE :<br>POINT DE RELANCE :<br>STOCK D'ALERTE : |         |                             |       | PARAMÈTRES DE GESTION |          |                    |                |

Source : recherche personnelle

QTÉ COMM. : quantité en commande.

ATT. : Reste à livrer (attendus).

DUS : dus suite à affectation.

DISPO. : Disponible théorique.

PARAMÈTRE DE GESTION : consommation, prix d'achat, prix de ventes, délais

**Annexe n°3 : Modèle de fiche article immobilisation de la société JB**  
**FICHE ARTICLE IMMOBILISATION**

---

N° CODE ARTICLE :

FICHE PRINCIPALE :

REFERENCE :

DESIGNATION :

FAMILLE :

PRIX D'ACHAT :

FOURNISSEUR :

REF FOURNISSEUR :

COMPLEMENT :

COMPTE GENERAL :

COMPTE TAXE 1 : 44 56 100

**DESCRIPTIF**

MARQUE :

PAYS D'ORIGINE :

STOCK :

DEPOT PRINCIPAL (Service Utilisateur) :

**INFORMATION LIBRE**

FAMILLE D'IMMO (Matériel, outillage, M.M.B ...) :

QUANTITE :

DUREE NORMALE D'UTILISATION :

AUTRES PRECISIONS :

**VALIDATION**

**Directeur Technique Direction Générale Sce Comptabilité Sce contrôle de Gestion**

Source : service comptabilité JB

JB Usine, le 19 Mars 2009

# Annexe n° 4Modèle de tableau d'amortissement

ETAT DES AMORTISSEMENTS ECONOMIQUES

Exercice du 01/01/20  
31/12/20

Situation au 28/02/2010

Tenue de compte : Ar

| Comp                 | Désignation                         | Valeur d'acquisition | Amort économiques antérieurs | Dotations économiques l'exercice | amortissemen économiques | Valeur nette comptable |
|----------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------|
| 204000               | Logiciels informatiques assimilés   |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 205000               | Conces, brevets, licences, marqu    |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 211200               | Terrains bâtis                      |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 213100               | Batiments                           |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 213110               | Agencement,aménagement, constructio |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 215100               | Installat° techniques               |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 215200               | Installat° eau & électricité        |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 215300               | Installat° téléphoniques            |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 215400               | Matériel et outillage               |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 215410               | Agencnt, aménagt mat & out.         |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 218300               | Matériel automobile                 |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 218400               | Mat & mob de bureau                 |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 218500               | Matériel informatique               |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 218600               | Mat & mobilier logement             |                      |                              |                                  |                          |                        |
| 218700               | Matériel d'emballage                |                      |                              |                                  |                          |                        |
| <b>Total Général</b> |                                     |                      |                              |                                  |                          |                        |

Source : service comptabilité JB

## Annexe n° 5 : INCOTERMS 2000 – La Division Des frais

V : à la charge du VENDEUR      A : à la charge de l'ACHETEUR

| INCOTERMS 2000                 | Sigle      | Formalité d'exportation, licences, autorisation... | Emballages, marquages, quantitative/qualitative | Inspection des marchandises | CHARGEMENT (wagon, camion) EMPOTAGE (conteneur) | Pré- transport (carrier's haulage) | Pré- transport (merchmt's haulage) | Dédouanement à l'exportation | Passage portuaire, aéroportuaire, plate forme groupage, TERMINAL DEPART | TRANSPORT PRINCIPAL | ASSURANCE TRANSPORT | Passage portuaire, aéroportuaire, plate forme groupage, TERMINAL ARRIVEE | ACHEMINEMENT EN USINE ou ENTREPOT ARRIVEE | VENTE au DEPART =VD<br>VENTE à L'ARRIVEE=VA |
|--------------------------------|------------|--|---|-----------------------------|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|---|---------------------|---------------------|--|---|---|
| Ex Works                       | <b>EXW</b> |  | V   |                             | A   |                                    |                                    | A                            | A   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Free Alongside ship            | <b>FAS</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | A   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Free Carrier                   | <b>FCA</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | A   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Free On Board                  | <b>FOB</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V/A   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Coast and Freight              | <b>CFR</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Carriage Paid To               | <b>CPT</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Cost, Insurance and Freight    | <b>CIF</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Carriage and Insurance Paid to | <b>CIP</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VD  |
| Delivered At Frontier          | <b>DAF</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VA  |
| Delivered Ex Ship              | <b>DES</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | A  |   | VA  |
| Delivered Ex Quay              | <b>DEQ</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | V  |   | VA  |
| Delivered Duty Unpaid          | <b>DDU</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | V  |   | VA  |
| Delivered Duty Paid            | <b>DDP</b> |  | V   |                             | V   |                                    |                                    | V                            | V   |                     |                     | V  |   | VA  |

Source: service achat JB

## Annexe n° 5 : INCOTERMS 2000 – La Division Des frais (SUITE)

| INCOTERM                                  | SIGNIFICATION  |
|---|--|
| <b>EXW<br/>(à l'usine)</b>                | <p>Signifie que le vendeur à dûment livré la marchandise dès lorsque celle-ci a été mise à la disposition de l'acheteur dans ses locaux propres ou dans un lieu convenu (atelier, usine, entrepôt, ect,...), et ce sans accomplissement des formalités douanières à l'exportation et sans chargement sur un quelconque véhicule d'enlèvement.</p> <p>Ce terme définit donc l'obligation minimale du vendeur, l'acheteur ayant à supporter tous les frais et risques inhérents à la prise en charge de la marchandise depuis les locaux du véhicule.</p> <p>Toutefois si les parties souhaitent faire assumer au vendeur la responsabilité de la marchandise au départ ainsi que les risques et tous les frais y afférents, elles doivent les préciser clairement et insérant à cette effet une place explicite dans le contrat de vente. Le terme « A l'usine » ne devait pas être utilisé lorsque l'acheteur ne peut effectuer directement ou indirectement les formalités douanières à l'exportation. En pareil cas, le terme FCA devrait utiliser, sous réserve que le vendeur accepte de charger la marchandise à ses risques.</p> |
| <b>FCA<br/>(Franco Transporteur)</b>      | <p>Signifie que le vendeur à dûment livré la marchandise dès lorsque celle-ci, dédouané à l'exportation a été mise à la disposition du transporteur nommé par l'acheteur au lieu convenu.</p> <p>Il convient de noter que le lieu de livraison choisi a une incidence sur les obligations de chargement de la marchandise en ce lieu. Si la livraison a été faite dans les locaux du vendeur, ce dernier est responsable du chargement de la marchandise ; si la livraison a eu lieu ailleurs, le vendeur n'est pas responsable du chargement. Ce terme peut être utilisé pour tout le mode de transport, y compris le transport multimodal. Le terme transporteur désigne toute personne qui, aux termes d'un contrat de transport par rail, route, air mer, voies navigables intérieurs ou par une combinaison de ces divers modes de transport.</p> <p>Si l'acheteur nomme une personne autre qu'un transporteur pour recevoir le marchandise, le vendeur est réputé avoir rempli son obligation de livraison dès lors que la marchandise a été livrée à cette personne.</p>  |
| <b>FAS<br/>(Franco Le long du navire)</b> | <p>Signifie que le vendeur à dûment livré lorsque la marchandise a été placée le long du navire, au port d'embarquement convenu. C'est à partir de ce moment là que l'acheteur doit supporter tous les frais et risques de perte ou dommage que la marchandise peut courir.</p> <p>Le terme FAS impose au vendeur l'obligation de dédouaner la marchandise à l'exportation. Toutefois, si les parties souhaitent que l'acheteur dédouane la marchandise à l'exportation, elles doivent préciser en insérant à cet effet une clause explicite dans le contrat de vente. Le terme FAS est à utiliser exclusivement pour le transport par, mer ou par voies navigables intérieures.</p>   |
| <b>FOB<br/>(Franco bord)</b>              | <p>Signifie que le vendeur à dûment livré lorsque la marchandise a passé le bastingage du navire au port d'embarquement convenu.</p> <p>Il s'ensuit qu'à partir de cet endroit, l'acheteur doit supporter tous les frais et les risques de perte ou dommage que la marchandise peut courir. Le terme FOB exige que le vendeur dédouane la marchandise à l'exportation. Il est à utiliser exclusivement pour le transport par mer ou par voies</p>  |

## XVIII

|  |  |
|--|--|
|  | <p>navigables intérieures.</p> <p>Si les parties n'entendent pas livrer la marchandise au moment où elle passe le bastingage du navire le terme FCA doit être utilisé.</p>   |
| <b>CFR</b><br><b>(Coût et Fret)</b>    | <p>Signifie que le vendeur a dûment livré lorsque la marchandise a passé le bastingage du navire au port d'embarquement.</p> <p>Le vendeur doit payer les coûts et le fret nécessaire pour acheminer la marchandise jusqu'au port de destination convenu. MAIS le risque de perte ou de dommage que la marchandise peut courir, ainsi que tous les frais supplémentaires nés d'événements survenant après livraison, sont transférés du vendeur à l'acheteur. Le terme CFR fait obligation au vendeur de dédouaner la marchandise à l'exportation.</p> <p>Ce terme est à utiliser exclusivement pour le transport par mer et par voies navigables intérieures. Si les parties n'entendent pas que la marchandise soit livrée au moment où elle passe le bastingage du navire, le terme CPT doit être utilisé</p>   |
| <b>DDP (Rendu Droit non Acquittés)</b> | <p>Signifie que le vendeur livre la marchandise à l'acheteur dédouanée à l'importation et non-déchargée à l'arrivée du véhicule de transport, au lieu de destination convenu. Le vendeur doit supporter les frais et risques pour y acheminer la marchandise y compris le cas échéant, tout droit à l'importation dans le pays de destination (terme qui inclut les responsabilités et les risques pour l'accomplissement des formalités douanières, ainsi, que le paiement de droit de douane, taxes et autres redevances).</p> <p>Alors que le terme EXW définit l'obligation minimale du vendeur, le terme DDP en définit l'obligation maximale. Ce terme ne doit pas être utilisé lorsque le vendeur n'est pas en mesure, directement, ou indirectement, d'obtenir la licence d'importation.</p> <p>Toutefois, si les parties souhaitent s'exclure des obligations du vendeur le règlement de certains frais exigibles à l'importation de la marchandise (comme taxe sur la valeur ajoutée – TVA), elles doivent la préciser en ajoutant une clause explicite à cet effet dans le contrat de vente.</p> <p>Si les parties souhaitent que l'acheteur supporte tous les risques et coûts liés à l'importation, c'est le terme DDU qui doit être utilisé.</p> <p>Le terme DDP peut être utilisé quelque soit le mode de transport ; cependant, si la livraison doit être effectuée au port de destination à bord du navire ou sur le quai, ce sont les termes DES ou DEQ qu'il convient d'utiliser.</p> |

**Source : service achat JB**

## ANNEXE N° 6 : Création de famille immobilisation avec logiciel IMMO 100

**Immobilisations 100 - JB\_IM**

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

**Immobilisation : 00753 Disque dur**

Fiche principale | Amortissement | Fiscalité | Bloc-notes | Comptabilité

Immobilisation: Bien | Famille: 109815

Code: 00753 | Code rattaché:

Désignation: Disque dur

Complément:

Val. acquisition: 1421954 | Date acquisition: 01/01/1998

Quantité: 1 | Tx TVA: | TVA déd.:

Fournisseur: | N° pièce:

Type: Neuf | Lieu: Jb uniquement

Statistique:

Particularités: Aucune

N° de série:

Créée le 26/03/99

Montant en MGF

Désignation:

- Partageur d'imprimante axis
- Adapteur DB9/DB25
- Processeur pentium 200MMX
- Disquettes FX 2170
- Imprimante Harry
- Tablette
- Modem
- Micro packard bell
- Disquette LQ2170
- Logiciels 95 : word, excel, powerpc
- Disquette LQ 2170
- Disque dur

Source : service comptabilité JB

**Immobilisations 100 - JB\_IM**

Fichier Edition Structure Traitement Etat Fenêtre ?

**Familles d'immobilisations**

| Type | Famille | Intitulé           |
|------|---------|--------------------|
|      | 129309  | Mat biscuits 93    |
|      | 129310  | Outils biscuits 93 |
|      | 129410  | Outils biscuits 94 |
|      | 129609  | Mat biscuits 96    |
|      | 129710  | Out biscuits 97    |
|      | 129809  | Mat biscuits 98    |
|      | 137309  | Mat gaufrettes 73  |
|      | 137409  | Mat gaufrettes 74  |
|      | 137509  | Mat gaufrettes 75  |
|      | 138009  | Mat gaufrettes 80  |
|      | 138209  | Mat gaufrettes 82  |
|      | 139109  | Mat gaufrettes 91  |

**Famille : 129809 Mat biscuits 98**

Fiche principale | Modes d'amortissement

Amortissement économique | Amortissement fiscal

Durée: 10 ans 0 mois | Plancher:

Mode: Linéaire

Départ: Date acquisition

Coefficient:

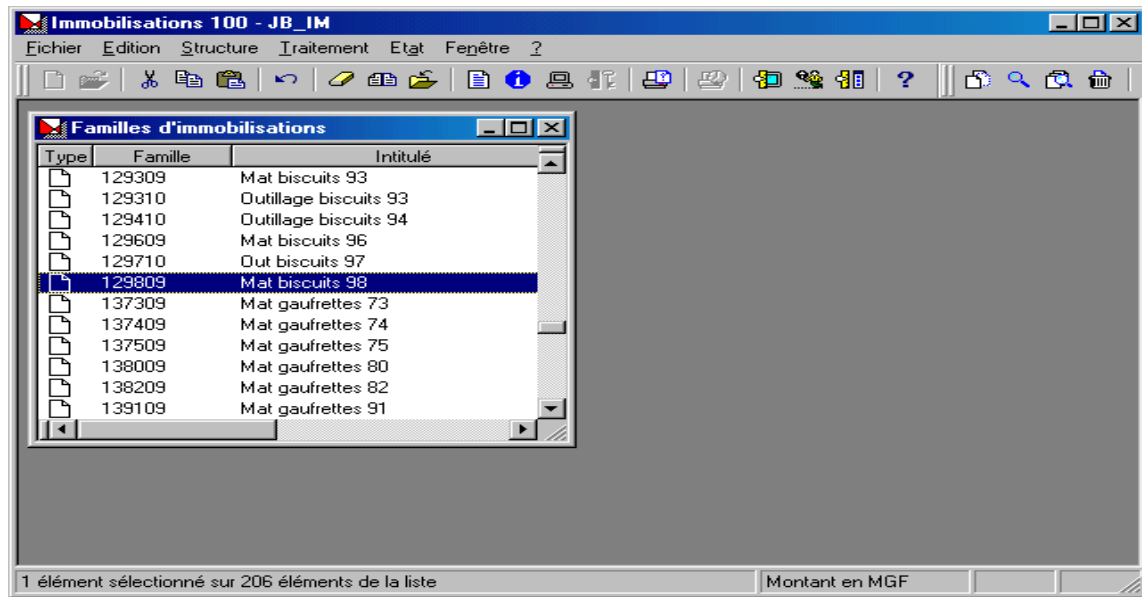
Prorata: Jours

| Années | Taux   |
|--------|--------|
| 1      | 10.00% |
| 2      | 10.00% |
| 3      | 10.00% |
| 4      | 10.00% |
| 5      | 10.00% |
| 6      | 10.00% |
| 7      | 10.00% |

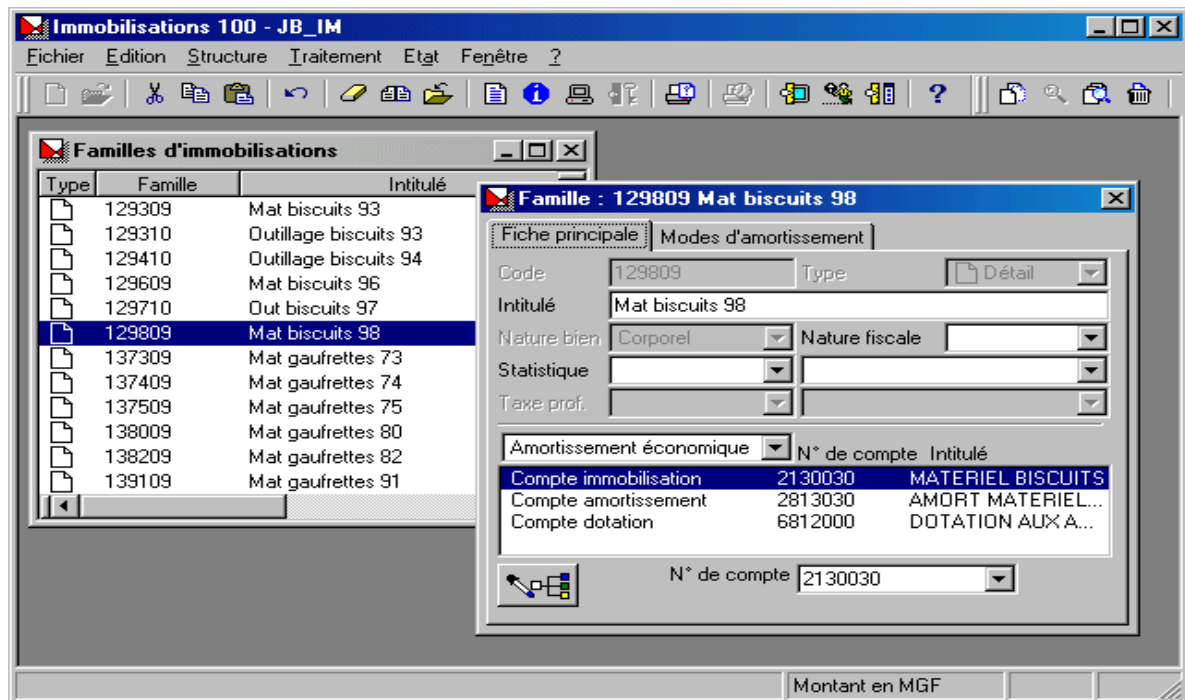
10

Montant en MGF

## ANNEXE N° 6 Création de famille immobilisation avec logiciel IMMO 100 (SUITE)



Source : service comptabilité JB



Source : service comptabilité



| <b>TABLE DE MATIERES</b>   | <b>Page</b> |
|--|-------------|
| Remerciements .....  | I           |
| Liste des abréviations .....   | II          |
| Liste des tableaux .....   | IV          |
| Liste des schémas .....  | V           |
| Sommaire .....   | VI          |
| Introduction générale.....   | 1           |
| <b>Partie I CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE</b>                        |             |
| <b>Introduction de la première partie .....</b>                      | <b>4</b>    |
| <b>Chapitre I- Présentation de la société JB .....</b>               | <b>5</b>    |
| <b>Section 1 : La société JB.....</b>                                | <b>5</b>    |
| 1.1 Historique de la société JB .....                                | 5           |
| 1.2 Les principales activités de la société JB.....                  | 6           |
| <b>Section 2 : Structure organisationnelle de la société JB.....</b> | <b>7</b>    |
| 2.1 Le siège.....  | 7           |
| 2.1.1 Direction générale.....  | 9           |
| 2.1.2 Direction Administrative et Financière .....                   | 9           |
| 2.1.2.1 Le service comptabilité.....                                 | 9           |
| 2.1.2.2 Le service trésorerie.....                                   | 9           |
| 2.1.2.3 Le service Administration du personnel...                    | 9           |
| 2.1.2.4 Le service contrôle de gestion et audit .....                | 10          |
| 2.1.3 La direction informatique .....                                | 10          |
| 2.1.3.1 Le service Administration réseaux et                         |             |
| Systèmes.....  | 10          |
| 2.1.3.2 Le service Applicatif .....                                  | 10          |
| 2.1.4 La direction des achats .....                                  | 10          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.5 La direction des ressources humaines .....                            | 11        |
| 2.1.6 La direction de projet.....   | 11        |
| 2.2 Le site industriel ou JB usine.....                                     | 11        |
| 2.3 Le site commercial ou JB Distribution .....                             | 11        |
| <b>Section 3 : Environnements de la société JB .....</b>                    | <b>12</b> |
| 3.1 Environnement interne de la société JB .....                            | 12        |
| 3.2 Environnement externe de la société JB .....                            | 12        |
| <b>Chapitre II La gestion d'immobilisation corporelle.....</b>              | <b>14</b> |
| <b>Section 1 : Définitions.....</b>   | <b>14</b> |
| 1.1 Principe de distinction de charge et immobilisations .....              | 15        |
| 1.2 Objectif de la gestion d'immobilisation .....                           | 16        |
| <b>Section 2 : Principe de la gestion d'immobilisation corporelle .....</b> | <b>17</b> |
| 2.1 Principe de choix de financement de l'immobilisation .....              | 17        |
| 2.1.1 Financement par fonds propre .....                                    | 17        |
| 2.1.2 Financement par quasi fonds propre.....                               | 19        |
| 2.1.3 Financement par endettement.....                                      | 19        |
| 2.2 Principe d'évaluation des immobilisations corporelles .....             | 20        |
| 2.2.1 Valeur d'entrée. ....   | 20        |
| 2.2.2 Valeur au bilan .....   | 21        |
| 2.2.2.1 L'amortissement .....   | 22        |
| 2.2.2.1.1 Définition.....   | 22        |
| 2.2.2.1.2 Mode de calcul d'amortissement .....                              | 23        |
| 2.2.2.2 La perte de valeur .....  | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Conclusion de la première partie .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Partie II : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE DE LA SOCIETE JB</b>                       |           |
| <b>Introduction de la deuxième partie.....</b>  | <b>29</b> |
| <b>Chapitre I : POINTS FORTS DE LA GESTION D'IMMOBILISATION DANS LA SOCIETE JB.....</b>             | <b>30</b> |
| <b>Section 1 : Existence de méthode d'acquisition d'immobilisation .....</b>                        | <b>30</b> |
| 1.1 L'expression de besoin.....   | 31        |
| 1.1.1 Choix de fournisseur.....   | 32        |
| 1.1.2 Confirmation de la commande .....   | 32        |
| 1.2 La livraison.....   | 32        |
| 1.3 La réception .....  | 33        |
| <b>Section 2 : Présence de suivi de fonctionnement des immobilisations dans la société JB .....</b> | <b>34</b> |
| 2.1: Le suivi technique.....  | 34        |
| 2.2 : Le suivi comptable .....  | 35        |
| <b>Section 3 : Existences des principes de comptabilisation des immobilisations .....</b>           | <b>36</b> |
| 3.1 : Présence du principe de séparation de charge et immobilisation .....                          | 36        |
| 3.2 : Principe d'amortissement des immobilisations .....  | 37        |
| <b>Chapitre II : POINTS FAIBLES DE LA SOCIETE JB AU NIVEAU DE LA GESTION D'IMMOBILISATION .....</b> | <b>38</b> |
| <b>Section 1 : Inexistence du service responsable d'immobilisation.....</b>                         | <b>38</b> |
| 1.1 Problèmes au niveau des procédures d'acquisitions.....  | 39        |
| 1. 1.1 Non respect des procédures d'acquisition .....   | 39        |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.1.2 Complexité de procédure.....  | 40        |
| 1. 2 Manque de suivi d'immobilisation .....                                       | 42        |
| 1.2.1 Manque de moyen de suivi de mouvement interne<br>des Immobilisation .....   | 42        |
| 1.2.2 Inexistence de méthode d'inventaire physique<br>des immobilisations .....   | 43        |
| <b>Section 2 : Défaillance organisationnelle .....</b>                            | <b>45</b> |
| 2.1 Problèmes de la qualité de l'information.....                                 | 46        |
| 2.1.1 Manque de sécurisation de l'information sur la base de données .....        | 46        |
| 2.1.2 Absence d'audit interne sur la gestion de l'immobilisation .....            | 47        |
| 2.2 Problèmes d'organisation de travail .....                                     | 48        |
| 2.2.1 Structure excessive de Direction Administratif et Financier.....            | 48        |
| 2.2.2 Répartition inéquitable de tâches.....                                      | 49        |
| <b>Section 3 : Imperfections au niveau comptable et financière .....</b>          | <b>50</b> |
| 3. 1 Manque de fiabilité de l'information financière.....                         | 50        |
| 3.2 Choix de financement plus complexe.....                                       | 53        |
| 3.3 Utilisation de crédit à taux élevé .....                                      | 55        |
| <b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>                                      | <b>58</b> |
| <b>Partie III PROPOSITION DE SOLUTIONS POUR LA SOCIETE JB</b>                     |           |
| <b>Introduction de la troisième partie .....</b>                                  | <b>59</b> |
| <b>CHAPITRE I : Réformer le mode de gestion d'immobilisation de la société JB</b> | <b>60</b> |
| <b>Section 1 : Mise en place du service responsable d'immobilisation.....</b>     | <b>60</b> |
| 1.1 Description d'un service responsable d'immobilisation .....                   | 60        |
| 1.2 Mission et tâche de la cellule gestion d'immobilisation.....                  | 61        |

|  |    |
|--|----|
| 1.2.1 A l'entrée des immobilisations .....                       | 61 |
| 1.2.2 Lors des suivis des immobilisations .....                  | 61 |
| 1.2.3 Lors des sorties des immobilisations .....                 | 61 |
| 1.3 Planifier un recrutement du responsable immobilisation ..... | 62 |
| 1.3.1 Principales attributions .....                             | 62 |
| 1.3.2 Profils du poste .....                                     | 62 |

## **Section 2 : Systématiser l'application de procédure**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>d'acquisition de la société JB.....</b>                    | <b>63</b> |
| 2.1 Renforcer la supervision d'application de procédure ..... | 63        |
| 2.1.1 Programmer le contrôle .....                            | 63        |
| 2.1.2 Publier la fiche de procédure .....                     | 64        |
| 2.2 Alléger la procédure d'acquisition .....                  | 65        |
| 2.2.1 Alléger le circuit de demande d'acquisition .....       | 65        |
| 2.2.2 Proposition d'une procédure d'acquisition.....          | 66        |

## **Section 3 Mise en place des méthodes de suivi d'immobilisation**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>dans la société JB .....</b>                              | <b>69</b> |
| 3.1 Création de fiche de suivi .....                         | 69        |
| 3.1.1 Fiche de procès verbal de réception .....              | 69        |
| 3.1.2 Fiche descriptive d'immobilisation .....               | 71        |
| 3.1.3 Fiche de mouvement d'immobilisation .....              | 73        |
| 3.1.4 Fiche de procès verbal de sortie d'immobilisation..... | 74        |
| 3.2 Établir la méthode d'inventaire physique .....           | 76        |
| 3.2.1 Définir les tâches de chaque équipe .....              | 76        |
| 3.2.2 Le feuille d'inventaire .....                          | 77        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.3 La méthode de comptage .....  | 78        |
| 3.2.4 Correspondance entre mouvement physique et mouvement<br>comptables .....                | 78        |
| <b>CHAPITRE II Réviser l'organisation de la société JB .....</b>                              | <b>79</b> |
| <b>Section 1 : Protéger les informations saisies .....</b>                                    | <b>79</b> |
| 1.1 Limiter les accès à l'information .....   | 79        |
| 1.2 Recours à l'audit interne des immobilisations.....  | 81        |
| <b>Section 2 : Renforcer l'organisation de travail de la société JB.....</b>                  | <b>82</b> |
| 2.1 Restructurer l'organisation de la société JB .....  | 82        |
| 2.2 Redéfinir les tâches des chaque poste de travail.....                                     | 83        |
| 2.3 Motiver le personnel.....   | 85        |
| <b>CHAPITRE III Amélioration du système comptable et financier<br/>de la société JB .....</b> | <b>86</b> |
| <b>Section 1 : créer une procédure de cession d'immobilisation.....</b>                       | <b>86</b> |
| 1.1 Proposition d'un type de procédure de cession .....                                       | 86        |
| 1.2 Création de fiche de cession .....  | 89        |
| <b>Section 2 : Améliorer le principe de financement de la société JB.....</b>                 | <b>90</b> |
| 2.1 Utiliser un financement par autofinancement.....  | 90        |
| 2.2 Adopter le paiement par remise libre .....  | 91        |
| 2.3 limiter les charges financières .....   | 92        |
| <b>Section 3 : Recommandations général.....</b>   | <b>93</b> |
| 4.1 Renforcer la protection du patrimoine par   |           |

|  |           |
|--|-----------|
| la pratique de suivi-évaluation.....           | 93        |
| 4.2 Formation du personnel .....               | 93        |
| <b>Section 4: Résultats attendus .....</b>     | <b>94</b> |
| 5.1 Résultats financiers.....                  | 94        |
| 5.2 Résultats économiques .....                | 94        |
| 5.3 Résultats sociaux .....                    | 95        |
| <b>Conclusion de la troisième partie .....</b> | <b>96</b> |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                | <b>97</b> |
| BIBLIOGRAPHIE .....                            | IX        |
| LISTE DES ANNEXES.....                         | X         |
| ANNEXES .....                                  | XI        |
| TABLE DES MATIERES .....                       | XIX       |

***CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION  
D'IMMOBILISATION CORPORELLE cas de la société JB***

**RESUME**

La gestion d'immobilisation concerne la gestion des actifs corporels contrôlée par l'entreprise et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice. Elle est basée sur les principes du choix de financement et les principes d'évaluation des immobilisations. Pour le cas de la société JB, l'analyse critique montre que sa gestion d'immobilisation est forte au niveau de sa méthode d'acquisition, l'existence de suivi de fonctionnement et son principe de comptabilisation des immobilisations. Par contre, elle a connu ses anomalies en prime par l'inexistence du service responsable d'immobilisation au niveau de la procédure d'acquisition et le suivi d'immobilisation. En second lieu, elle a aussi des défaillances organisationnelles au niveau de la qualité de l'information à savoir l'absence d'audit interne d'immobilisation, et aussi au niveau de l'organisation de travail à savoir la répartition inéquitable des tâches. De l'autre côté, les problèmes au niveau financier et comptable sont marqués par le manque de fiabilité de l'information financière et l'utilisation de financement plus complexe. Pour ceux, nous avons proposé à la société JB de créer une cellule gestion d'immobilisation pour assurer toutes les tâches qui la concernent, de créer une fiche de suivi des immobilisations et de procéder à une autre méthode de financement des investissements. A titre de recommandation, nous conseillons la société JB de renforcer la protection de son patrimoine.

**Mots clés** : Actif, Amortissement, Acquisition, Charge, Crédit bancaire, Investissement, Immobilisation, Patrimoine.