

ISCAE – ONA



Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme du Mastère
spécialisé en contrôle de gestion de l'ISCAE :

**Projet de refonte du système de comptabilité
analytique dans une société de promotion
immobilière
Cas de Jet Sakane**

Réalisé par :
Zakia El Harrak

Encadré par :
M.Abdelmounaïm Biade

Année universitaire 2005-2006

Remerciements

C'est pour moi un réel plaisir autant qu'un devoir de remercier vivement M. Kabbaj, secrétaire général et Directeur des ressources, M. Sow, Directeur d'audit et contrôle de gestion et M. Yamani, Chef comptable qui ont accepté de me faire participer au projet de refonte de la comptabilité analytique au sein des directions financière et de contrôle de gestion de Jet Sakane.

Mes remerciements et l'expression de ma grande reconnaissance vont également à M. Abdelmounaïm Biade qui m'a amplement honoré en acceptant de m'encadrer.

Enfin, je tiens à remercier vivement mes professeurs et encadreurs qui m'ont accompagné tout au long de mon cursus universitaire à l'ISCAE.

Qu'ils trouvent ici l'expression de tout mon respect et sympathie.

Sommaire

Introduction :

Présentation du secteur immobilier.....	4
Présentation de Jet Sakane.....	6
Problématique.....	8

Première partie : Analyse critique du système actuel de suivi des coûts

Chapitre 1 : Etude du processus de calcul du coût de revient

I - Particularités comptables liées à l'activité de l'entreprise.....	12
II - Définitions des coûts intermédiaires et du coût de revient.....	17

Chapitre 2 : Description du système actuel de suivi des coûts

I - Répartition des charges directes par projet et par tranche de projet.....	20
II - Répartition des charges indirectes par projet et par tranche de projet.....	23
III- Passage du coût de la tranche aux coûts des produits.....	27
IV- Répartition des coûts des produits sur les unités cédées.....	28

Chapitre 3 : Critique du système

I - Avantages du système.....	29
II - Limites du système.....	29
III- Recommandations.....	30

Deuxième partie : Projet de refonte de la comptabilité analytique au sein de Jet Sakane

Chapitre 1 : Définition de la méthode de comptabilité analytique appropriée

I - Choix de la méthode de comptabilité par projet et du coût complet.....	32
II - Adoption d'une comptabilité analytique intégrée.....	33

Chapitre 2 : Traitement des charges de la comptabilité analytique

I - Correspondance des charges des comptabilités générale et analytique.....	36
II - Axes de refonte du traitement des charges directes et indirectes.....	37

Chapitre 3 : Identification des préalables à la mise en place du système

I - Etablissement d'une procédure de comptabilité analytique.....	44
II - Elaboration des documents de travail et des états de synthèse.....	45
Conclusion	48
Glossaire	50
Annexes	52
Bibliographie	55

Introduction

Le secteur de l'immobilier au Maroc connaît aujourd'hui une "grande évolution" en tant que l'un des secteurs érigés en priorité dans le cadre de l'initiative nationale du développement humain adoptée par le gouvernement. Cette importance, le secteur la tient de part son poids économique et de sa capacité à générer des emplois et de la croissance.

En effet, Le secteur BTP occupe une place importante dans l'économie nationale. Sa contribution dans le FBCF oscille autour de 40 %. Le taux de croissance passe de 3.08% en 1995 à 3.5 % en 2004. La valeur ajoutée du secteur a atteint 19,3 milliards de dirhams en 2002, soit 4,9 % du PIB au prix courant. Il est aussi réputé à fort potentiel de création d'emplois. Selon des études officielles, les créations d'emplois dans ce secteur seraient de 25 000 postes/ an durant la période 1996-2005, soit près de 12% des nouvelles créations d'emploi urbains durant cette période.

Le sous secteur de l'habitat constitue la principale branche du BTP que le Maroc veut redynamiser étant donné son aspect social et le constat de défaillance notoire que connaît le pays dans ce domaine. Ainsi en 2000, et selon les statistiques officielles, le Maroc connaît un déficit chronique en logement estimé à 750 000 unités. Plus un besoin futur de l'ordre de 62 000 logement/ an, favorisé par une croissance démographique galopante et une urbanisation accélérée. Conséquence majeure de ce dysfonctionnement est l'expansion de l'habitat insalubre.

Face à ces données, le gouvernement a entamé ces dernières années d'importantes réformes allant dans le sens du renforcement des capacités productives du secteur, surtout en matière de logements économiques et sociaux, de l'encadrement et l'accroissement de sa compétitivité, et la libéralisation progressive préparant l'ouverture des frontières douanières prévue pour 2010.

Parmi ces mesures, on peut citer :

- La mobilisation des réserves publiques et l'extension urbaine aux zones périurbaines ou rurales en les équipant d'infrastructures hors sites et primaires à travers les programmes des zones d'urbanisation nouvelle et des zones d'aménagement progressif.
- Une augmentation des moyens financiers mis à la disposition de la politique du gouvernement en matière de logement économique.

- Des incitations fiscales importantes qui consistent en l'exonération de la de la majorité des impôts et taxes les promoteurs immobiliers qui s'engagent dans le programme des 2000000 logements économiques.
- L'encouragement de la solvabilité du client et l'élargissement de la population des acquéreurs par le régime des ristournes d'intérêt et la création des fonds de garantie (exemple Fogarim pour les emprunteurs à revenus irréguliers).
- L'implication du système bancaire, la baisse des taux d'intérêts et l'institution d'un marché hypothécaire secondaire.
- La révision de la réglementation foncière et immobilière, la rationalisation de la fiscalité immobilière ;
- La révision de la loi sur le locatif

L'existence d'un marché potentiel important (estimé pour la période de 2003-2017 à 1 500 000 unités, soit 225 milliards) et d'un environnement favorable fait que le marché de l'habitat en général et du logement économique en particulier connaît un niveau d'investissement colossal et croissant (24,9 Milliards en 2002 contre 30 Milliards de DH en 2004 et près de 40 prévus à fin 2006). la construction sociale, de parcelles de terrain ou de logements vendus à des prix plafonnés, à partir de 70.000 dirhams pour un studio, a atteint 112.300 unités en 2005, contre 40.000 l'année précédente.

La confiance dans le secteur s'est également rétablie par la grosse introduction du groupe Addoha en bourse tout en affichant une marge en moyenne de 30% sachant que 81% de son chiffre d'affaires provient du logement social. D'ailleurs ceci a suscité des questions quant aux répercussions des exonérations accordées sur le consommateur final. Le prix du logement économique aurait été nettement inférieur si les promoteurs n'engrangeaient pas des marges mirobolantes.

Malgré tous les efforts déployés par les pouvoirs publics, beaucoup de problèmes continuent d'entourer le secteur de l'immobilier, notamment la pénurie du foncier, le renchérissement du prix des terrains et des matières premières, le coût élevé de financement et les délais courts de remboursement, le problème de mévente, la multitude et la diversité des intervenants, leur faible taux d'encadrement, l'inadéquation entre l'offre et la demande.

Présentation générale de la société

La société Jet Sakane est une filiale du groupe Jet qui se compose de 16 sociétés organisées en quatre pôles, à savoir : Document Management, l'immobilier, l'audiovisuel et les nouvelles technologies.

Le groupe couvre des métiers diversifiés : la commercialisation des machines à affranchir, des machines de comptage de billets de banque et monnaies, la gestion électronique de documents et d'archivage, l'aménagement et l'équipement de salles de conférences et de spectacles, la commercialisation des solutions appliquées et intégrées dans le domaine des réseaux et télécommunications, les call centers et enfin l'immobilier.

Le pôle immobilier regroupe des sociétés d'activités différentes qui pourraient dans l'avenir constituer une chaîne intégrée : la production de matériaux de construction, le traitement et le transport du béton, la construction de logements, la gestion du syndic et services après vente et la promotion immobilière assurée par la société Jet Sakane.

Créée en 2000, Jet Sakane est une SA d'un capital de 10 000 000 Dhs et dont le produit essentiel est l'appartement économique. Sa création a été motivée par le dynamisme du secteur immobilier, l'importance du marché potentiel et la volonté affichée du groupe de faire de ce pôle un levier de croissance. Son programme est la construction de 2500 logements économiques sur une période de 5 ans afin de bénéficier des exonérations fiscales prévues dans le cadre de la convention des 200000 logements économiques que Jet Sakane a signé avec les ministères de l'habitat et des finances. Cette convention lancée en 1995 par Sa Majesté Feu Hassan II vise l'attraction des investisseurs nationaux par les exonérations fiscales suivantes : IS, TVA, droits d'enregistrement

Les réalisations de la société sont: 400 logements à Casablanca, 800 logements à Agadir suivi d'un deuxième programme dans la même ville de 900 logements. Actuellement, des chantiers sont lancés sur Marrakech, Meknès et Fés. La société vise également l'export avec des démarches déjà entamées au Gabon et la Guinée équatoriale.

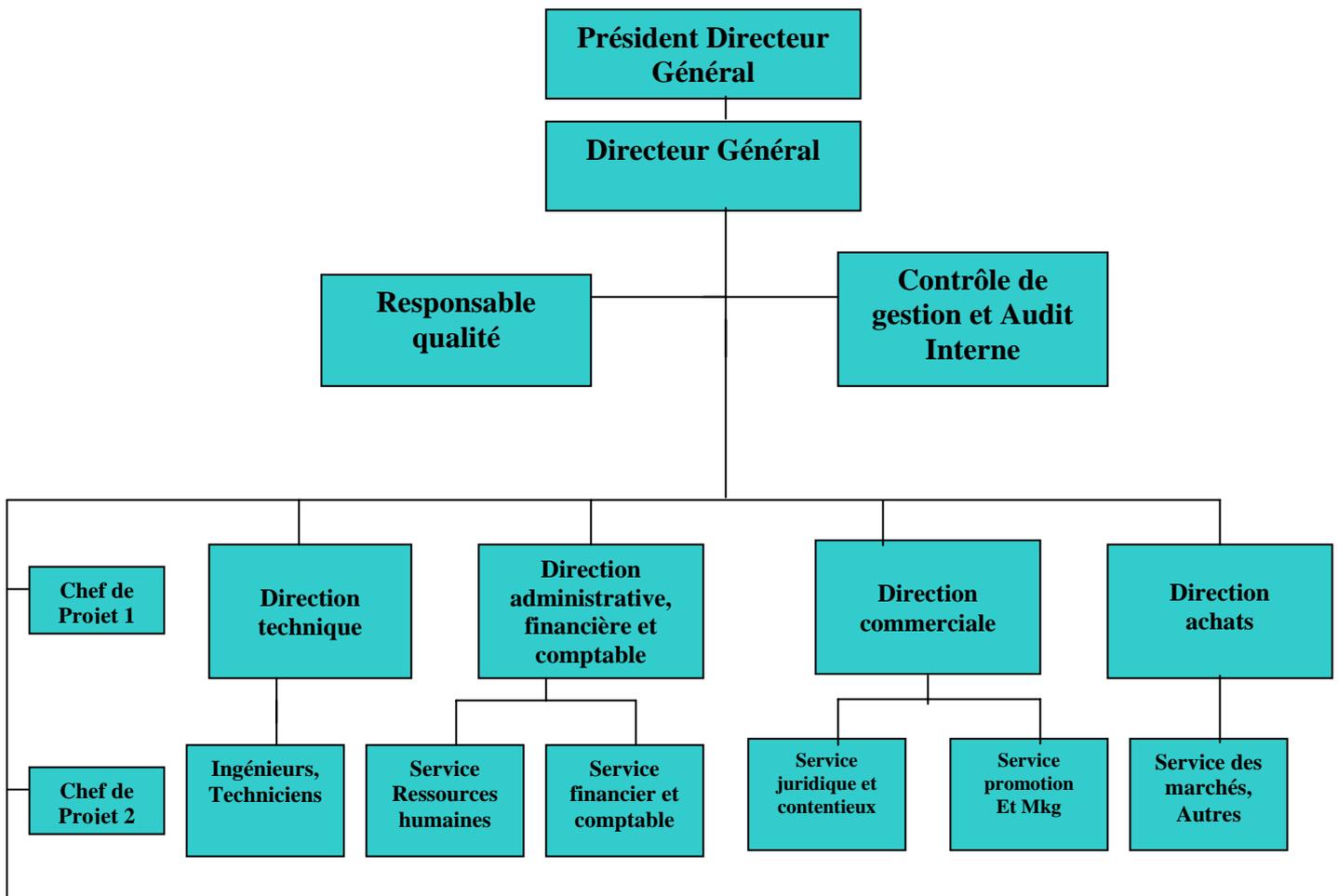
Les produits de Jet Sakane ont connu un succès commercial grâce au concept de "logement citoyen" que la société a adopté en se basant sur un travail de proximité, une bonne connaissance du marché et une communication actualisée en permanence.

Les clés de réussite de la société se résument dans l'expérience de ses hommes dans le

secteur, la recherche de l'optimisation des projets grâce aux nouvelles technologies et à son service après vente performant.

En harmonisation avec le souci d'optimisation des ressources, la société a opté pour une organisation matricielle où coexistent la structure fonctionnelle habituelle et les projets.

L'organigramme



Problématique

L'importance de la comptabilité analytique pour le contrôle de gestion en général et la maîtrise des coûts en particulier n'est plus à démontrer. Le rôle de cet outil de gestion ne fait que se renforcer avec le temps, étant de plus en plus sollicité par les responsables dans l'entreprise pour les besoins de gestion et de prise de décision, dans un environnement caractérisé par les contraintes de création de valeur et de viabilité subordonnée à la maîtrise des coûts de revient et la rationalisation de la gestion comptable et financière.

L'absence de cet outil incontournable de gestion dans les sociétés marocaines- notamment les PME – est due essentiellement à trois raisons principales : son coût jugé élevé par rapport aux besoins ressentis, sa sophistication par rapport à l'organisation et au système d'information existant et enfin la possibilité de la substituer par des méthodes qui donnent des estimations approximatives.

Aujourd'hui, Jet Sakane dispose d'un jalon de comptabilité analytique qui doit être amélioré. En effet, l'actuelle méthode de calcul des coûts est basée sur un système budgétaire permettant, au fur et à mesure de l'avancement du projet de connaître le montant des coûts consommés par les en-cours. A partir de ceci, l'entreprise affecte les coûts budgétés aux différents projets et mêmes aux subdivisions des projets en fonction de clés parfois arbitraires et trop globales. Ce système aboutit à des résultats non fiables du fait de la non imputation de la majorité des charges indirectes qui représentent une part non négligeable du coût de revient. En plus, étant donné la périodicité des projets qui dépasse souvent l'année, les changements de trajectoire et les dérives sur les délais ne sont pas exclus, ce qui risque de sur croître considérablement le budget de départ, notamment les frais de fonctionnement.

Enfin, l'absence de procédure rigoureuse de suivi des coûts, clairement définie et faisant participer activement tous les départements concernés augmente le risque d'erreur et de dérapage et encourage la culture du « laisser aller ».

Face à ces limites, les responsables de Jet Sakane ont pris conscience de l'importance de refondre et de formaliser un système de comptabilité analytique adaptée à l'activité de l'entreprise. Leur souci est de maîtriser le coût de revient complet d'un appartement ou d'un ensemble d'appartements appartenant à une typologie commune. La comparaison des coûts de revient avec les prix de vente donne ainsi la marge qui permettra de tirer les enseignements et de situer les performances. En plus et étant donné l'importance des stocks dans l'entreprise immobilière (environ 2/3 de l'actif), l'application d'une comptabilité analytique rigoureuse

sera particulièrement indispensable pour fiabiliser la comptabilité générale puisque la loi oblige cette dernière à évaluer les stocks au coût de production que seule une comptabilité analytique peut assurer.

C'est donc autour de la refonte de la comptabilité analytique de Jet Sakane adaptée à l'activité de cette dernière que s'articulent les parties de ce mémoire :

La première partie apportera un diagnostic du système actuel de calcul et suivi des coûts de revient des projets tel que pratiqué au sein de la société Jet Sakane. L'analyse de ses forces et faiblesses permettra de définir les bases d'amélioration du système de comptabilité analytique.

Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons aux grands axes de refonte du système de comptabilité analytique de Jet Sakane à travers la méthode du coût par projet. Nous traiterons d'une manière détaillée les différentes charges de la comptabilité analytique aussi bien directes qu'indirectes en cherchant à calculer le coût le plus complet possible. Nous définirons également les préalables à la mise en œuvre effective du système : la procédure, les documents de travail et les états de sortie.

Première partie :

**ANALYSE CRITIQUE
DU SYSTME ACTUEL
DE CALCUL DES COUTS**

Les managers de Jet Sakane sont conscients de l'importance d'être informés de façon précise et continue sur les coûts des constructions et des lotissements achevés ou en cours pour leur permettre de s'organiser en conséquence, d'être compétitifs et d'aboutir à la production, la commercialisation et la gestion du logement avec un meilleur rapport qualité/prix.

Pour répondre à ces préoccupations, Jet Sakane dispose d'un système de calcul des coûts. Mais pour pouvoir juger de l'efficacité de ce dernier, de sa capacité à répondre aux objectifs de l'entreprise ainsi que de son adaptation à l'organisation et à l'activité de celle-ci, il est nécessaire dans un premier temps d'étudier le processus de formation du coût de revient en recensant les éléments élémentaires ou les intrants. Deuxièmement, on fera un descriptif de l'actuel système en vue d'un diagnostic qui permettra de détecter ses forces et faiblesses.

Chapitre 1 : Etude du processus de calcul du coût de revient

La mission de Jet Sakane est la conception et la commercialisation de programmes sociaux (appartements et commerces intégrés) dans le cadre d'une convention signée avec les ministères de l'habitat et des finances et réglementée par un cahier de charges spécifiant les caractéristiques techniques des appartements, leurs superficies et leur prix de vente. Pour justifier les avantages fiscaux accordés par ladite convention, la construction d'un minimum de 2500 logements en 5 ans est exigé. Le prix de vente étant fixé à 200000 dh/appartement, le champ de manœuvre de la société se trouve donc limité dans la maîtrise des charges.

Juste après l'acquisition d'un terrain et avant de démarrer un programme social, une étude technique est élaborée par le Directeur Technique afin de déterminer la faisabilité du projet, la durée du programme, le nombre de tranches, d'immeubles, d'appartement et de commerces le constituant. Cette étude prévisionnelle servira ultérieurement au contrôleur de gestion pour connaître le nombre d'éléments élémentaires du projet. Une étude financière du projet est également exigée au Directeur financier pour l'obtention d'un crédit immobilier en faisant apparaître les besoins en financement. Ce montage financier n'est que prévisionnel puisqu'il n'est pas encore justifié par des devis, mais sert de référence pour la négociation du montant de rémunération de maîtrise d'œuvre.

Des études géotechniques, topographiques, architecturales et de coordination sont ordonnées après signature des contrats.

Parallèlement, la société en tant que promoteur immobilier et maître d'ouvrage procède aux appels d'offres pour les travaux de production proprement dite (les travaux de viabilisation et

construction). Ils seront sous-traités aux entreprises qui répondent aux cahiers de charge avec un meilleur rapport qualité/prix.

Compte tenu de l'importance des projets immobiliers, le promoteur immobilier ne peut les réaliser que par tranches successives de travaux. Chaque tranche fait l'objet d'un marché à part et donc d'une facturation indépendante.

En définitive, l'opération immobilière se décompose en une série de coûts élémentaires généralement recensés dans l'ordre chronologique du déroulement du projet. Ces frais sont constitués en grande partie des débours ou frais secs connus pour leurs montants au début de démarrage du projet et représentant le coût d'achat. Le coût de production, pour sa part n'est pas à entendre dans l'interprétation latérale du mot puisque la production est sous-traitée.

Mais avant de commencer la définition de ces coûts intermédiaires, il convient ici de rappeler les particularités du plan comptable immobilier (adopté en mars 2003) justifiées par les facteurs suivants : Le cycle de production dépassant généralement un exercice, l'importance des stocks et des charges financières, la possibilité de vente avant l'achèvement et la spécificité d'évaluation des stocks à l'achèvement (prise en charge des dépenses restant à effectuer).

I -Particularités comptables liées à l'activité de l'entreprise :

La comptabilité analytique étant intimement liée à la comptabilité générale, il serait judicieux de cerner les particularités comptables du secteur immobilier puisque l'activité de Jet Sakane qui est la promotion immobilière en fait partie.

1- Tenue d'un inventaire permanent :

Selon le plan comptable de secteur immobilier, la société peut opter pour deux types d'inventaires, soit l'inventaire permanent soit l'inventaire intermittent.

Mais compte tenu de la durée du cycle de production dans le secteur de l'immobilier généralement supérieur à un an et de la nécessité de dégager un coût de revient de chaque unité produite, l'évaluation des stocks est généralement effectuée selon la méthode de l'inventaire permanent. Ainsi, les stocks comprennent le coût de revient grâce au principe de l'affectation des charges directes et indirectes au projet considéré.

Ce n'est pas le cas par ailleurs de Jet Sakane qui continue à tenir un inventaire intermittent même après l'arrivée du plan comptable sectoriel immobilier.

2- Le coût historique cumulé :

La règle de tenue des comptes en inventaire permanent est complétée par l'obligation de faire apparaître dans la comptabilité générale le coût historique cumulé de chaque opération jusqu'à sa complète sortie du stock. Pour permettre l'application de cette règle, il y a lieu d'associer à chaque compte de stock, un compte spécial au crédit duquel sont comptabilisées les sorties. Ce compte est identifié par « 9 » en quatrième position de la codification. Ce compte enregistre les sorties de stock et permet de conserver dans le compte principal le coût de revient cumulé. Chaque compte de stock étant affecté d'un compte créditeur, la différence entre les soldes des deux comptes donne le stock des produits achevés non encore livrés.

On remarque ainsi la création de nouveaux comptes dans le plan comptable immobilier :

3139 produits en cours sortis

3159 produits finis sortis

Cette règle également n'est pas observée chez Jet Sakane.

3- Type de suivi de l'achèvement ou de l'avancement :

La société immobilière peut adopter soit une comptabilité d'achèvement soit celle d'acheminement pour déterminer le résultat des contrats à long terme.

La méthode du bénéfice à l'avancement consiste à la prise en compte d'un produit net réalisé sur une opération partiellement exécuté. Pour qu'il en soit ainsi, il faut que la réalisation du contrat à terme soit certaine, que le prix de vente soit connu avec suffisamment de certitude et qu'il soit possible d'évaluer avec une sécurité suffisante le bénéfice global ainsi que l'avancement dans la réalisation à l'aide de prévisions raisonnables.

La méthode à l'avancement consiste à constater à la clôture de chaque exercice l'ensemble des produits et des charges de production liées à une opération sur la base de ce qui est appelé des situations méritées.

La méthode de l'achèvement consiste à prendre en comptabilité le chiffre d'affaires et le résultat au terme de l'opération. En cours d'opération, les travaux en cours sont constatés à la clôture de l'exercice à hauteur des charges qui ont été enregistrées. Si le résultat global prévu est une perte, celle-ci est provisionnée dès qu'elle est connue.

L'achèvement se définit comme l'exécution complète des travaux. Cet instant doit être matérialisé par un document juridique qui constitue la pièce comptable justificative. Ces documents selon le plan comptable immobilier sont le permis d'habiter pour les constructions et le procès verbal de la réception provisoire pour les lotissements. En l'absence des

documents ci-dessus, l'achèvement peut être déclaré si les conditions d'habitabilité ou de conformité sont réunies. Par ailleurs, Il ne faut pas faire la confusion entre l'achèvement et la livraison.

Jet Sakane a opté obligatoirement pour l'achèvement car la vente de ses produits n'est pas certaine. Conséquence directe : après l'achèvement, aucune charge n'est incorporable. C'est pourquoi il faut provisionner les travaux restant à engager.

4- Incorporation au coût de production des provisions pour dépenses restant à effectuer :

D'après le plan comptable immobilier, ces provisions correspondent aux coûts des travaux à effectuer postérieurement à la construction de l'achèvement d'un programme pour permettre d'arrêter le coût total d'un projet. Ces dépenses connues dans leur principe, ne peuvent pas être chiffrées avec précision au moment de l'achèvement des opérations. Il s'agit notamment :

- Des révisions de prix basées sur des indices non encore arrêtées.
- Des travaux de finitions ou de parachèvement des ouvrages dont la nécessité est apparue à la fin du chantier
- La réparation de malfaçon ou autres dont le montant ne peut être répercuté aux entreprises, architectes ou assureurs.
- Les travaux d'aménagement des abords qui peuvent s'étaler sur une durée longue après la vente du programme concerné.
- Couverture d'un éventuel litige sur la fixation des prix des terrains déjà aménagés ou construits par l'entreprise et dont la propriété n'est pas encore transférée (Apurement foncier).

Les provisions pour travaux restant à effectuer doivent être évaluées et comptabilisées en majoration du coût de production, et faire l'objet de note détaillée permettant d'apprécier la réalité et le montant de la provision constituée. La détermination du montant de la provision pourrait être basée sur des données statistiques fondée sur les dépenses engagées dans le passé et rapporté au coût définitif des projets achevés. Sont exclues :

- Les coûts commerciaux et de publicité à venir postérieurement à la date d'achèvement
- Les frais financiers postérieurs à l'achèvement
- Les charges d'entretien et de copropriété des logements invendus
- Les frais internes de gestion de l'entreprise après l'achèvement.

Etant donné la difficulté d'estimation de ces travaux futurs, Jet Sakane ne provisionne que les travaux engagés et non encore facturés

5- Incorporation des frais financiers au coût de production :

Il s'agit des frais financiers afférents aux emprunts contractés pour le financement des opérations immobilières pendant le cycle de production allant du début des travaux jusqu'à la date à laquelle les immeubles construits sont en états d'être livrés. L'incorporation de ces frais n'est possible que si le financement est individualisé par projet. Dans le cas où l'entreprise réalise simultanément plusieurs opérations, les charges financières sont affectées par répartition entre ces opérations en justifiant, au niveau de l'ETIC les modalités de répartition. A noter que l'incorporation des frais financiers se réfère à la notion d'achèvement et non pas à leur nature (intérêts consolidés) ou au délai de leur facturation (intérêts de retard).

En ce qui concerne les travaux réalisés par tranche, il y a lieu de tenir compte des situations particulières suivantes :

- Si chaque tranche est vendable tandis que la construction des autres se poursuit, les charges financières afférentes aux parties terminées n'y seront plus rattachables.
- S'il faut que toutes les tranches constitutives soient terminées avant que l'une d'entre elles puissent être vendues, l'incorporation des charges financières continue normalement jusqu'à ce que la construction soit terminée.

En application de cette dérogation du plan immobilier, Jet Sakane enregistre les frais financiers dans le coût de production.

6- Incorporation de certaines charges commerciales au coût de production:

Le plan immobilier distingue dans les frais de commercialisation entre :

- Les frais de communication tels que les frais de notices publicitaires (plaquettes commerciales), d'affiches, de panneaux, la publicité de lancement du projet, l'aménagement de bureaux de vente provisoires ou d'appartements témoins. Ils interviennent souvent au cours du cycle de production et sont admis dans le coût de production
- Les frais de commercialisation proprement dit tels que les commissions /vente (agents immobiliers), de réception, d'inauguration, les frais d'annonce et insertions dans la presse propre à l'entreprise (publicité générale), les cadeaux à la clientèle, les frais de participation aux foires et y exposition, les frais de parrainage,...Ces frais ont un caractère répétitif et sont exclus du coût de production. Ils rentrent plutôt dans les frais de distribution et donc dans le coût de revient.

En concordance avec le plan immobilier, Jet Sakane inclut les frais de publicité dans le coût de production.

7- Incorporation au coût de production des charges d'honoraires :

Une des particularités du secteur immobilier réside dans le fait que l'entreprise fait appel à des prestations de service dans différents domaines de compétence et le montant des honoraires versé à ces consultants est d'une importance significative. Ces honoraires ont trait à des études directement liées à la réalisation du projet. Le caractère direct de ces prestations fait qu'elles sont incorporées au coût de production du projet.

Le plan immobilier précise que les honoraires et frais hors fonctionnement, pouvant être rattachés à des programmes en cours de réalisation, sont compris dans le coût de revient. Il s'agit notamment des frais suivants :

- Assurances propres aux programmes
- Honoraires des architectes
- Honoraires des avocats
- Honoraires du notaire
- Frais de courtage
- Frais d'expertise
- Frais juridiques
- Frais d'appels d'offres
- Annonces et insertions propres aux programmes en cours

Ces frais sont comptabilisés dans les comptes de stocks. Les autres honoraires de conseil, d'audit, de commissariat aux comptes sont comptabilisés en charges d'exercice.

Cette règle d'incorporation des honoraires est observée chez Jet Sakane.

8- Incorporation au coût de production des charges de gestion interne :

Les charges de fonctionnement peuvent être imputées au coût de production si elles sont raisonnablement rattachables à ce coût. Il s'agit essentiellement du fonctionnement des services opérationnels, notamment les services techniques. La notion de services opérationnels est relative, dans la mesure où leur rôle n'est qu'un rôle de « suivi administratif », la partie réellement opérationnelle est effectuée par des entreprises externes.

Jet Sakane inclut les charges du service technique dans le coût de production.

9- Dérogation concernant le traitement des variations de stocks :

Compte tenu de la composition du coût du stock, la variation des stocks au cours d'un

exercice ne sera pas cherchée en totalité dans le poste 713 « variation des stocks des produits », mais on ajoutant à ce compte la somme des éléments suivants : 7197 transfert des charges d'exploitation et 7397 transfert des charges financières.

C'est le cas de Jet Sakane, puisqu'elle incorpore aux stocks les frais financiers et une partie des charges de fonctionnement.

10- Constatation des provisions pour les encours :

Il est essentiel de vérifier que le coût des stocks reste constamment inférieur à la valeur probable de vente, frais de commercialisation déduite. Dans le cas contraire ou en cas de difficulté de vente de certains projet, l'entreprise est tenue de s'assurer de l'opportunité de constatation de provision pour dépréciation des stocks, même pour les programmes en cours de réalisation, s'il paraît probable qu'ils se solderont par des déficits. La provision pour dépréciation se subdivise donc en :

- Une provision pour dépréciation des travaux encours à hauteur de la perte sur les travaux déjà exécutés
- Une provision pour risques et charges à hauteur de la perte sur travaux restant à engager

II- Définition des coûts intermédiaires et du coût de revient :

Comme les activités de production de Jet Sakane se font en sous-traitance, elle ne possède pas de stock de matières premières à part les terrains achetés (réserve foncière) . En outre, elle possède un stock de produit fini constitué des immeubles en vente et un stock de produit ou travaux en cours bâtiments en cours de travaux).

Pour des raisons techniques, financières et commerciales, un projet est généralement subdivisé en tranches ou groupements d'immeubles, chaque immeuble étant constitué d'un nombre déterminé d'appartements et de commerces intégrés. Cette tranche devient alors une opération immobilière à part entière qui doit être traitée et analysée séparément en tant que telle. Il convient ainsi d'en connaître le coût de revient global et celui de chaque unité élémentaire qu'elle intègre.

1- Cascade des coûts intermédiaires

Les coûts élémentaires d'un projet donné sont :

- Le coût d'acquisition du terrain (assiette foncière)
 - a- Prix d'achat
 - b- Frais de défrichage
 - c- impôts et taxes
 - d- Coût de démolition des structures
 - e- Coût d'amélioration des terrains
 - f- Frais financiers liés à l'acquisition foncière
 - g- Tous les frais annexés à l'achat du terrain
- Les études
 - a- Etudes topographiques
 - b- Etudes géotechniques
 - c- Etudes VRD
 - d- Bornage et dossiers techniques cadastraux
- Les travaux d'infrastructure
 - a- Voirie, assainissement, eau potable, électrification et réseaux téléphoniques
- Les Gros œuvres, Revêtement et étanchéité (GORE) constituant la partie principale structurale de la construction. Ils se décomposent en :
 - a- Terrassement
 - b- Fondations
 - c- Elévation en béton armé
 - d- Maçonnerie et cloisons de remplissage
 - e- Enduits
 - f- Revêtement des sols et murs
 - g- Etancheité
- La menuiserie bois
- La plomberie/ sanitaire
- L'électricité
- La peinture

2- Définitions

Le coût d'achat du projet s'obtient alors en additionnant l'ensemble des marchés de toutes les tranches pour les différents corps d'état énumérés ci-dessus.

Le coût de production du projet est égal au coût d'achat précédent auquel on ajoute les frais directs de production (main d'œuvre directe et matériel et outillage affecté), ainsi que les frais indirects de production (les frais financiers, les frais de commercialisation rattachables aux stocks et les frais de gestion interne qui peuvent être rattachés au projet pendant la période de réalisation). Ajouter à cela les estimations des dépenses restant à engager (voir paragraphe précédent).

Toutefois, ce coût de production réel et complet ne comprend pas, sauf conditions spécifiques de l'activité à justifier dans l'ETIC : les frais d'administration générale de l'entreprise, les frais de stockage des produits, les frais de recherche et développement ainsi que la quote-part de charges correspondantes à la sous-activité.

Le coût de production d'une tranche achevée est calculé parallèlement au coût de production du projet global. A part les marchés signés par tranche, les autres charges sont à répartir selon une méthode analytique.

Le coût de production d'une tranche en cours : Il est évalué au coût complet à la date considéré. Celui-ci étant constitué par le cumul des situations envoyées par les prestataires, le nombre d'heures de MOD multiplié par le taux horaires et le nombre d'heures machine multiplié par le coût unitaire. Pour les charges indirectes, ils doivent être affectés selon des clés de répartition.

Le coût de production d'un produit : Pour connaître le coût unitaire d'un article (soit l'appartement économique soit le commerce intégré), il faut répartir le coût de la tranche obtenu sur les unités qui le constituent.

Le coût de revient du projet est son coût complet au stade final, coût de distribution inclus. Il est égal au coût de production du projet précédemment calculé majoré de :

- les frais de distribution, c'ad les frais de commercialisation et de publicité qui ne sont pas admis dans le coût des stocks (voir coût de production suscité)
- Une partie des charges de fonctionnement non rattachables aux coûts des stocks
- Les charges postérieures à l'achèvement : Jet Sakane ayant opté pour la méthode d'achèvement, toute charge survenue postérieurement à l'achèvement est exclue du coût de production (coûts commerciaux et de publicité, frais financiers, frais internes au gestion, charges d'entretien et de copropriété des logements invendus).

Le coût du mètre carré cessible : Le mètre carré cessible est l'unité de mesure dominante dans le secteur immobilier car la majorité des coûts varie proportionnellement à cette mesure dont il convient de connaître le coût afin de le comparer au prix de vente mais également aux standards du secteur. Ce coût s'obtient par division du coût de revient précédemment calculé sur le nombre du mètre carré cessible dégagé par le programme de construction.

Enfin la marge brute est la différence entre le total des recettes (chiffre d'affaires global) et le coût de revient du projet. Elle ne représente pas le résultat net de l'exercice sur lequel elle est dégagée, puisqu'il faudra ajouter les éléments dont l'incorporation au coût est non autorisée. A noter aussi que le calcul de la marge dépend des réajustements des provisions sur les travaux à engager après que leur montant devient réel.

Chapitre 2 : Description du système actuel de suivi des coûts

La méthode utilisée par Jet Sakane aujourd'hui est une méthode basée sur un système budgétaire permettant, au fur et à mesure de l'avancement du projet de connaître le montant des coûts consommés par les en-cours. En effet, les situations mensuelles ou décomptes données par les sous-traitants et contrôlés par le bureau d'étude donnent mensuellement le pourcentage d'avancement des travaux dans chaque tranche et pour chaque poste de charges. Le contrôleur de gestion applique ce pourcentage au budget alloué à chaque tranche à partir des marchés conclus avec les sous-traitants, pour calculer de façon permanente la valeur des charges de sous-traitance incorporés dans les tranches en cours à la date T.

Les autres charges directes et indirectes ont des traitements différents.

I- Répartition des charges directes par projet et par tranche:

Par définition, les charges directes sont les charges qu'on peut directement affecter à un projet donné, à savoir : le prix d'acquisition du terrain (équivalent à la matière première), les charges de main d'œuvre directe, la sous-traitance, matériel et outillage affecté

Dans le cas de l'entreprise immobilière qui tient un inventaire permanent – ce n'est le cas de Jet Sakane, ces charges sont directement calculées dans les stocks et donc affectées au coût de production.

1- Les charges de matières consommées

Cette charge est constituée essentiellement du coût d'acquisition du terrain. Etant donné le recours à la sous-traitance, la société ne s'approvisionne de matière que exceptionnellement

par exemple dans le cas de travaux supplémentaires non précisés dans les contrats de sous-traitance. Cette matière consommée sera affectée aux tranches destinataires.

2- Les charges de main d'œuvre directe

La répartition des charges de la main d'œuvre directe affectée à chaque tranche est reconstituée à partir des fiches hebdomadaires et des rémunérations brutes par employé. Il ne s'agit pas du personnel salarié de l'entreprise mais d'un personnel occasionnel ou temporaire. En effet, la sous-traitance de la production fait qu'on n'intervient avec notre propre main d'œuvre que très rarement pour exécuter des tâches non stipulées dans les contrats. C'est pourquoi, ce poste n'est pas très significatif et facile à suivre.

3- Le matériel et outillage affecté

Le matériel utilisé, il est soit possédé, soit loué. Le suivi de son utilisation et transfert entre projets et aussi entre les tranches du même projet est donné par les responsables de projets. Il génère les charges suivantes :

- Les amortissements
- Les redevances de crédit bail ou de location longue durée
- Le coût de la location de la main d'œuvre pour la conduite de l'engin
- Les frais d'entretien et de réparation
- Le coût de l'assurance

L'exactitude de l'affectation du matériel et outillage est conditionnée par le bon suivi du transfert physique des engins mais également de l'évaluation du coût réel ou économique d'utilisation qui diffère souvent du taux d'amortissement pratiqué.

4- La sous-traitance

Le montant de ces charges est donné par les marchés signés, soit pour le projet dans sa totalité (ex les études), soit pour les tranches intermédiaires (ex les travaux de construction). Dans le premier cas, leur répartition sur les tranches nécessite des clés de répartition adéquates. Dans le deuxième cas, cet exercice est épargné.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les clés de répartition pratiquées par Jet Sakane pour affecter les charges directes du projet aux tranches qui le constituent :

Catégorie de charges directes	Clé de répartition
- Terrains : Prix d'achat, Frais d'acquisition, indemnités	Le nombre de mètres carrés brutes affectés à chaque tranche
MOD	Le nombre d'heures de travail
Matériel et outillage	Le nombre d'heures machine
Etudes et Honoraires	<ul style="list-style-type: none"> - Pour les honoraires des architectes : coût estimé du projet et détaillé par tranche. - Les autres études : le mètre carré brute affecté à la tranche
Travaux de VRD	Le nombre de mètres carrés brutes affectés à chaque Tranche avec des coefficients de pondération en Fonction de la consistance de la tranche(nb d'étages Par exemple)
Travaux de construction	Suivant le marché signé pour chaque tranche
Travaux de seconds œuvres : (Menuiserie, plomberie, Electricité, peinture)	Le nombre du mètre carré cessible dégagé par chaque tranche
Provisions pour travaux restant à effectuer	Selon les mêmes clés des charges réelles

II- Répartition des charges indirectes par projet et par tranche :

Comme leur nom l'indique, les charges indirectes sont les charges qui n'ont pas de relation directe avec les projets mais sont nécessaires ou liées à la réalisation de la totalité des projets. Elles ne peuvent donc être affectées aux projets qu'après répartition selon des clés. Par ailleurs, il faut noter que dans le cas de la gestion par projet, il n'est pas nécessaire de structurer l'organisme par section avant de répartir les charges indirectes, d'abord à cause de l'hétérogénéité des éléments composant un projet qui empêche la constitution de sections déterminées, et puis l'importance minime de connaître le coût de la section par rapport à celui des réalisations ou chantiers.

Chez Jet Sakane, les charges indirectes sont subdivisées en 3 catégories : les charges indirectes imputables aux stocks, les frais de distribution et les charges de période.

1- Les charges indirectes imputables aux stocks :

Il s'agit des frais financiers, des charges de fonctionnement et de certaines charges de commercialisation.

- Pour les frais financiers : Le contrôleur de gestion de Jet Sakane détermine d'abord le montant des frais financiers incorporables au coût de production et procède ensuite à leur répartition sur les tranches.

▪ La détermination des frais financiers incorporables : C'est l'ensemble des charges financières directement liées au développement du projet (les agios bancaires sur escompte d'effets par exemple ne sont pas incorporables. A exclure également les charges financières des tranches achevées qui ne sont pas incorporées au coût de production et figureront parmi les charges de la période au CPC.

▪ La répartition des frais financiers sur les tranches est fait selon le nombre du mètre carré de la superficie cessible de chaque tranche.

- Les charges de fonctionnement rattachables aux stocks : La partie des charges de fonctionnement imputable aux stocks englobe les dépenses du service technique. Il s'agit notamment des salaires du département technique, les loyers de leurs voitures de service, les frais de mission et réception du directeur technique...

Afin d'imputer ces charges au coût de production, le contrôleur de gestion de Jet Sakane utilise la clé suivante : le mètre carré de la superficie cessible des tranches.

- par les charges indirectes de commercialisation, on entend les frais de communication incorporables aux stocks. En effet, les charges commerciales à répartir sont constituées par les dépenses relatives aux plaquettes commerciales, à la publicité de lancement de projet, à l'aménagement de bureaux de vente provisoires ou d'appartements témoins. Les honoraires ou commissions /ventes ainsi que les frais internes de commercialisation tels que les salaires de la force de vente sont exclus. Cependant, on peut incorporer au coût de production la partie variable (s'il y en a) de ces rémunérations.

La clé de répartition des charges de publicité et de commercialisation utilisée à Jet Sakane est le chiffre d'affaires potentiel de chaque tranche.

2- Les charges indirectes de distribution: Ce sont les charges de commercialisation non admises dans les stocks: commissions/ventes, salaires des commerciaux.... Elles seront supportées par les seules unités vendues au prorata de leur chiffre d'affaires.

Les charges de distribution viendront en augmentation du coût de revient des tranches.

3- Les charges indirectes de période: Ce sont toutes les charges exclues des stocks et hors les frais de distribution. Elles ne seront pas prises dans le calcul du coût de revient des projets mais uniquement dans le résultat de l'entreprise. C'est pourquoi, elles resteront au CPC et ne subiront aucun traitement.

Le tableau suivant récapitule la ventilation des charges indirectes par poste du plan comptable selon leur imputation

N° Postes	Intitulé	Imputation		
		Coût de production	Frais de distribution	Coût de période
613/614	Autres charges externes			
	- 613	X		
	- 614	X	X	X
616	Impôts et taxes	X		
617	Charges du personnel			
01	Direction générale			X
02	Départ administratif, financier et comptable			X
03	Département technique	X		
04	Département des achats			
05	Département commercial		X	X
618	Autres charges d'exploitation	X		X
619	Dotations d'exploitation			
	- Aux amortissements	X		X
	- Aux provisions	X		X
631	Charges d'intérêt			
	- Intérêts des emprunts	X		
	- Autres			X
633	Pertes de change			X
638	Autres charges financières			X
639	Dotations financières			X
651	V.N.A des immobilisations cédées			X
656	Subventions accordées			X
658	Autres charges non courantes			X
659	Dotations non courantes			X
670	Impôts sur les résultats			X
TOTAUX				

Tableau de ventilation des charges indirectes

Le tableau ci-après synthétise les différentes clés de répartition utilisées pour les charges directes et indirectes et récapitule la formation du résultat analytique.

Catégorie	Clé de répartition	T1	T2	T3
A- Chiffre d'affaires				
Charges directes				
Incidence foncière	M ² brut			
MOD	Nb d'heures productives			
Matériel et outillage affecté	Nb d'heures d'affectation			
Etudes /Honoraires	M ² brut			
VRD	M ² brut			
Construction TCE	Selon marchés			
Prestations associées	M ² cessible			
B- Total charges directes				
Charges indirectes				
Frais financiers	M ² cessible			
Frais de communication	Chiffre d'affaires			
Charges de fonctionnement	M ² cessible			
C-Total charges indirectes				
D- Coût de production B+C				
E- Charges de distribution	Chiffre d'affaires			
F- Charges postérieures à l'achèvement				
H- Coût de revient D+E+F				
Marge brute A-H				
Frais de période				
Résultat de l'exercice				

Synthèse de la répartition des charges et de la formation du résultat

III- Passage du coût de la tranche aux coûts des produits :

La difficulté de passer directement du coût du projet au coût du produit pousse le contrôleur de gestion à trouver des stades intermédiaires de répartition des charges ou ‘ ‘ section d’affectation’’. Le choix de la tranche comme section d’affectation est justifiée par son existence en tant qu’entité, l’aisance au niveau d’imputation, la reconnaissance de la part de la comptabilité générale (plan des comptes), la facilité de suivi,...D’autant plus que les travaux se font généralement par tranche et les marchés sont signés pour des tranches.

La tranche contient des logements destinés à l’habitat social et souvent des commerces intégrés.

Si lors de la répartition des charges du projet sur les tranches, on a préconisé une multitude de clés, la répartition des charges des tranches aux produits nécessite une clé de répartition unique. Cette clé ne peut être que le mètre carré de superficie cessible.

Si la clé est unique, comment distingue t-on au sein de la même tranche entre un logement social et un local commercial ? Autrement dit peut-on faire la répartition en négligeant les différences entre ces produits ?

D’après les services techniques de Jet Sakane, les bureaux d’études et les architectes qui suivent les projets, la distinction est établie sous forme de coefficient pondérateur selon la nature des prestations fournies à chaque produit. Ainsi en prenant comme base le logement économique pour qui le maximum de prestations est octroyé, on estime que :

Le coût de production d’un commerce= 82.35 % de coût du logement économique.

Ce coefficient est obtenu en calculant le pourcentage des charges directes d’un commerce intégré par rapport aux charges directes d’un logement économique de même superficie. Ces données restent estimatives car elles sont basées sur l’étude prévisionnelle ou le montage technico-financier du projet en cours.

Les charges indirectes ne sont pas prises en considération dans ce pourcentage.

A noter enfin que seules les tranches achevées peuvent faire l’objet de répartition sur les produits. Les autres tranches restent au niveau des en-cours.

IV- Répartition des coûts des produits sur les unités cédées :

On entend par article, l'unité de base (logement, commerce). La répartition des coûts des produits sur les articles (unités) se fait sur la base du mètre carré de superficie vendable de l'appartement et du commerce. Ainsi, on obtient le coût du mètre carré cessible qui représente la mesure la plus importante dans le secteur immobilier à suivre de près et à comparer avec la concurrence.

Une fois le coût de l'unité est obtenu, sa marge est égale à la différence entre le chiffre d'affaires et le coût de revient réévalué des produits vendus. En effet, le coût de production des tranches et des unités et partant leur coût de revient est régularisé suite au réajustement des provisions sur les travaux à engager après que leur montant devient réel.

Chapitre 3 : Critique du système

I- Avantages du système

Cette méthode a l'avantage d'être simple car les charges directes sont affectées aux projets et aux tranches sur la base d'une estimation faite lors de l'établissement des situations mensuelles des sous-traitants qui donnent le montant des charges engagées par tranche et leur pourcentage par rapport au total budgété. Le travail donc par les budgets permet d'activer la sortie des résultats et de renseigner à temps sur les dépassements ou dérapages afin de prendre des décisions correctives le plus rapidement possible.

Cette méthode est également peu coûteuse puisqu'elle tourne sur une application Excel et ne requiert pas de logiciel spécifique.

II- Limites du système

- Le système de calcul des coûts actuel n'aboutit pas à un coût complet du projet. En effet, la majorité des charges indirectes reste « flottante » et figure parmi les charges de période en dehors de toute répartition.

- La répartition des charges indirectes imputables est basée parfois sur des clés de répartition éloignées de la réalité des choses (ex frais financiers et frais de fonctionnement).

- Le lien avec la comptabilité générale n'est pas retrouvé en l'absence de comptes réfléchis et de tout autre contrôle mutuel entre les deux comptabilités analytique et générale.

- Le système actuel ne dispose pas d'une procédure analytique claire précisant le rôle de chaque acteur dans le système.

- Le suivi des coûts est fait sur un tableur excel grâce à des formules et liens entre les pages. C'est un travail manuel, non automatisé où le risque d'erreur est grand mais aussi dépend d'une seule personne qui est le contrôleur de gestion d'où le risque de perte de données en cas de son absence.

III- Recommandations

Donc, après notre diagnostic du système actuel de suivi des coûts, il s'est avéré que ce dernier reste insuffisant pour satisfaire les besoins de calcul des coûts par projet. D'où la nécessité de refondre ce système par :

- La proposition de clés de répartition des charges indirectes adéquates (notamment pour les charges financières et les charges de fonctionnement)
- L'imputation des autres frais de fonctionnement (hors ceux du service technique) par projet pour le calcul du coût complet.
- Le choix d'une méthode de comptabilité analytique qui assure le lien avec la comptabilité générale.
- La définition d'une procédure de comptabilité analytique claire.

Deuxième partie :

**PROJET DE REFONTE
DE LA COMPTABILITE
ANALYTIQUE**

La comptabilité analytique offre une panoplie de système de calcul des coûts (coût complet, coût partiel, coût variable,...). Il en est de même des méthodes d'analyse de ces coûts.

En effet, les coûts sont de plusieurs types :

- Le coût complet : consiste à prendre en considération toutes les charges, aussi bien celles qui sont directes ou indirectes aux produits. Dans cette méthode, toutes les charges sont considérées comme coûts de produits.
- Le coût partiel : consiste à ne prendre en considération que les charges qui sont en liaison avec les opérations de production, en considérant notamment les charges administratives comme des coûts de fonctionnement. Cette option nécessite de séparer les charges en deux grandes masses : les coûts des produits et les coûts de période.
- Le coût variable : ou direct costing consiste à ne prendre en considération que les coûts variables (directs ou indirects) comme coûts des produits et les coûts fixes (directs ou indirects) comme coût de période.

Le choix de la méthode d'analyse dépendra du type de coûts que l'on veut obtenir, de la taille de l'entreprise et du degré de sophistication de son système d'information, mais également de la nature de son activité.

Chapitre 1- Définition de la méthode de comptabilité analytique appropriée.

I- Choix de la méthode de comptabilisation par projet et du coût complet

Selon le cas, l'entreprise peut avoir soit :

- Une activité reposant sur la fabrication régulière et permanente d'un ou plusieurs produits qui sont vendus à partir des stocks.
- Une activité basée sur la réalisation successive de lots dont les spécifications sont différentes et quelquefois fixées par les clients (travail à la commande).

Dans le premier cas, c'ad celui de la production répétitive et standardisée, les coûts sont analysés par stade (process costing) et dans le deuxième cas, c'ad quand la production est individualisée, la méthode adaptée est celle de la commande (job order costing).

L'activité de Jet Sakane étant la promotion immobilière tombe dans la deuxième catégorie puisque les programmes immobiliers qu'elle réalise sont différenciés et leurs caractéristiques sont spécifiées dans les cahiers de charge en amont avec l'état et en aval avec les entreprises de sous-traitance.

L'analyse par projet a les caractéristiques suivantes : L'activité est décomposée en commande, l'accent est mis sur le coût de chaque réalisation ou chantier de cette commande, la périodicité du calcul des coûts n'est pas primordiale et le contrôle de coût de chaque section est souvent secondaire. Le fait qu'un projet peut demander plusieurs périodes avant sa réalisation, suppose que son prix de revient ne peut être déterminé qu'à un stade avancé et plus précisément au moment de la clôture du projet et ne permet pas de réagir sur les coûts aussi facilement et avec le même réactivité que dans un processus normal où les produits sont identiques et la production a un rythme régulier et périodique bien défini.

La méthode par projet ou commande étant la seule méthode appropriée à l'activité du bâtiment, le découpage de la société en sections n'est pas exigée. D'ailleurs, les charges de l'immobilier sont trop hétérogènes pour constituer des sections.

Enfin, cette méthode est compatible avec tous les types de coûts précédemment cités, mais dans le cas de Jet Sakane, le gestionnaire a pour ambition d'avoir un coût du projet le plus complet possible.

II- Adoption d'une comptabilité analytique intégrée à la comptabilité générale :

L'organisation de la comptabilité analytique et le type de liaison qu'elle va entretenir avec la comptabilité générale sont à justifier par le degré de satisfaction des objectifs attendus tenant compte des moyens qui seront exigés dans chaque solution.

Il existe deux méthodes de comptabilisation analytique :

1- Comptabilisation autonome à comptes réfléchis. Cette procédure permet d'effectuer l'analyse des valeurs du compte d'exploitation général dans un cadre de compte analytique autonome, tout en assurant le raccordement rigoureux des comptabilités générale et analytique. Celles-ci, tenue l'une et l'autre en partie double, peuvent être confiées à des services différents utilisant des moyens mécanographiques différents et arrêtant leurs comptes selon une périodicité propre.

Cette procédure utilise les comptes du groupe 90 « comptes réfléchis » de la nomenclature des comptes de la classe 9. Ces comptes permettent d'inscrire en comptabilité analytique les stocks, les charges, les produits et les résultats de la comptabilité générale. Ces valeurs sont inscrites de façon symétrique dans les comptes des deux comptabilités comme si elles étaient réfléchies dans un miroir plan.

2- Comptabilisation analytique intégrée : La comptabilité analytique est dite intégrée lorsque la concordance entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique s'obtient par l'utilisation d'un même cadre comptable (pas de comptes réfléchis) ; les deux systèmes comptables sont confondus pour ne former qu'un seul système comptable qui utilise à la fois les mêmes informations et les mêmes moyens matériels et humains.

La mise en place de la comptabilité analytique intégrée peut s'opérer alors selon l'une des deux modalités :

- La comptabilité analytique prolonge la comptabilité générale : Dans ce cas, les écritures de la comptabilité analytique succèdent à celles de la comptabilité générale, en appliquant toujours le même procédé de traitement, qu'il soit manuel ou automatique. Les comptes des classes 6 et 7 servent de passage et enregistrent les « charges d'exploitation à analyser » et « les produits d'exploitation à analyser ». Ils sont soldés lors de leur affectation aux comptes analytiques

- La comptabilité analytique est un noyau au sein de la comptabilité générale : Dans ce cas, on n'utilise pas les comptes de la classe 6 et 7 au cours de l'exercice pour la comptabilité générale. Les charges et les produits sont inscrits directement dans les comptes appropriés de la classe 3 ou 9 correspondants en fonctionnant comme des comptes d'inventaire permanent. Cet enregistrement est possible grâce à une codification qui permet de ventiler les écritures par nature. A la fin de l'exercice, les comptes de la classe 6 et 7 sont alimentés à partir de la comptabilité analytique, permettant ainsi de regrouper les charges et les produits selon la présentation obligatoire.

La différence entre les deux modalités réside dans l'enregistrement de l'abonnement des charges. Dans la première modalité, on utilise les comptes de régularisation, qui se versent directement dans les comptes de destination 91, 92,93 ,95 ou 98. Dans la deuxième modalité, ces charges ne pourront pas transiter par les comptes des classes 6 et 7. Ces derniers doivent rester, « vierges » tout au long de l'exercice.

Qu'elle que soit la modalité de la comptabilité analytique intégrée, le support matériel des écritures est constitué soit par les comptes soit par les tableaux de calcul.

- Les tableaux de rapprochement : Le tableau principal est celui de l'analyse des charges. L'exactitude de la prise en compte des valeurs de la comptabilité générale, notamment celles des charges de la classe 6 et des produits de la classe 7 est vérifiée par la comparaison des sous totaux et totaux correspondants de la balance des comptes du « CPC » de la comptabilité générale (contrôle carré).

- La codification multiple : Deux ou plusieurs codes sont attribués à la même donnée dès sa première saisie et dans la mesure où celle-ci est soumise à analyse. Cette méthode permet de dépasser le système de la partie double et par la même occasion le système des comptes réfléchis.

Cette méthode repose sur les moyens modernes de traitement d'informations.

- Le système croisé : Il s'agit d'un système comptable unique et cohérent. Il présente les caractéristiques suivantes :

- Il requiert, lors de toute saisie comptable que chaque fait économique soit envisagé, simultanément et dans son intégralité sous son double aspect analytique et global, puis enregistré dans une « double écriture unique » selon son origine et sa destination d'une part, et selon sa nature d'autre part.
- Il assure l'intégralité dans un même ensemble des deux approches de la comptabilité par l'intermédiaire de comptes spéciaux créés à cet effet : les comptes de fonction.
- Il permet dans l'hypothèse d'une application immédiate, d'établir directement simultanément à partir des comptes non seulement le bilan et le compte de résultat par nature mais
- également un tableau de financement et un compte de résultat analytique.
- Il permet à terme, d'organiser différemment le contenu et l'articulation des états de synthèse, en proposant un compte de transaction et un compte des flux.
- Il constitue un instrument performant pour la gestion contrôlée des marges et des flux lorsque les données sont enregistrées en « standard » et « écart sur standard ».
- Il propose de visualiser de façon synthétique dans un « tableau carré » tous les aspects de l'activité de l'entreprise- ou ceux d'un de ses secteurs seulement- pour une période donnée.

Pour choisir entre la comptabilité analytique autonome et celle à comptes réfléchis, nous allons rappeler les particularités du plan comptable immobilier. En effet, (étant donné l'importance des sommes engagées pour la construction d'un immeuble), celui-ci est centré autour de la notion d'analyse du coût de production. Il prévoit l'incorporation directe dans les comptes de stock, des éléments de ce coût de production. En outre, la méthode de l'inventaire

permanent consiste à faire apparaître les flux internes des variations des stocks en reprenant en stock chaque élément des charges incorporables au coût de production et en enregistrant chaque sortie pour les stocks de « produits achevés ».

Grâce à ceci, la comptabilisation analytique des composantes du coût de production d'une opération se trouve réalisé dans la comptabilité générale.

Enfin, étant donné que la comptabilité analytique n'est soumise à aucune obligation légale, rien n'empêche le remplacement des écritures par des tableaux.

Pour toutes ces raisons, il nous semble que le système le plus adéquat et le plus simple à mettre en place est celui qui repose sur une comptabilité analytique intégrée à la comptabilité générale à condition que Jet Sakane adopte la tenue d'un inventaire permanent au lieu de l'inventaire intermittent qui est applicable aujourd'hui. Le support matériel préconisé sera des tableaux de calcul (système croisé) au lieu d'alourdir la procédure par l'utilisation des comptes réfléchis.

Néanmoins, pour pouvoir retrouver le coût de production des subdivisions des projets, il importe de détailler la comptabilité générale par la création d'autant de comptes distincts qu'il faudra (voir paragraphe II du chapitre suivant).

Chapitre 2- Le traitement des charges de la comptabilité analytique

I- Correspondance des charges des comptabilités générale et analytique

1- Les charges incorporables/ non incorporables

Toutes les charges de la comptabilité générale qui sont reprises par la comptabilité analytique sont qualifiées de charges incorporables sous-entendu au coût de revient. Dans certains cas, la quotité retenue de la charge peut différer de celle de la comptabilité générale si des considérations d'ordre économique le dictent. L'amortissement opéré en comptabilité générale par exemple (amortissement fiscal) peut différer de celui retenu en comptabilité analytique (amortissement économique ou technique).

Les charges de la comptabilité générale qui ne sont pas reprises par la comptabilité analytique sont qualifiées de charges non incorporables, sous-entendu au coût de revient. La différence

d'incorporation est utilisée pour retrouver la relation entre le résultat de la comptabilité générale et celui de la comptabilité analytique.

Pour la société Jet Sakane, ces charges non incorporables sont :

- Les frais de mission et réception
- Les charges qui ne constituent pas une charge normale pour l'entreprise : créances devenues irrécouvrables, pénalités et amendes fiscales, dons, libéralités, les cotisations à certains organismes (ex chambres de commerce...)
- Dotations aux amortissements des frais préliminaires
- Dotations aux provisions pour risque, litige et dépréciation d'actifs.

Par ailleurs, les charges sur exercice antérieur sont considérées comme incorporables au prix de revient car Jet Sakane a une période d'exploitation supérieure à un exercice.

2 -Les charges supplétives

Cette notion propre à la comptabilité analytique désigne les charges supplémentaires que cette dernière retient en plus de celles, dites incorporables, récupérées de la comptabilité générale.

Ces charges supplétives ont un caractère fictif du moment qu'elles ne sont pas décaissées. On distingue

- La rémunération des capitaux propres de l'entreprise : en effet, les capitaux étrangers (emprunts) conduisent au paiement d'intérêts enregistrés en comptabilité générale, alors que les capitaux propres ne sont rémunérés que par le bénéfice, s'il y en a. Ils sont censés être gratuits. Or aucun capital n'est gratuit. Placés au-dehors de l'entreprise, ils pourraient rapporter des intérêts. Ils ont donc un coût implicite, appelé coût d'opportunité. En effet, les responsables financiers de Jet Sakane doivent faire une étude sur les taux à retenir pour la rémunération des capitaux propres, car le prix de revient ne peut être significatif que s'il prend en considération le coût de tous les capitaux utilisés quelle que soit leur origine.

- La rémunération de l'exploitant : Cette charge supplétive n'est envisagée que dans le cas d'une entreprise individuelle, où l'exploitant n'a pas de salaire.

Etant donné que Jet Sakane est une société anonyme, ce problème de rémunération de l'exploitant ne se pose pas. En effet, les organes de direction et le PDG ont des salaires qui sont enregistrés dans les charges.

II- Axes de refonte du traitement des charges directes et indirectes :

Les axes de refonte du traitement des charges de la comptabilité analytique se résument dans l'utilisation de l'inventaire permanent pour la comptabilisation des charges directes, la

Codification des comptes de charges indirectes, la modification de certaines clés de répartition des charges indirectes et surtout l'imputation de la totalité des charges de fonctionnement au coût de revient des projets.

1- Traitement des charges directes :

Le système de comptabilité analytique proposé dans ce mémoire, tout en s'éloignant de la lourdeur générée par l'utilisation des comptes réfléchis, repose sur le plan des comptes de la société. L'organisation de ce dernier doit permettre l'incorporation directe des éléments du coût de production dans chaque tranche du projet.

En effet, l'utilisation de l'inventaire permanent associée à la méthode de comptabilisation à l'achèvement des contrats à long terme, permettra à Jet Sakane de stocker les charges directes correspondantes aux projets immobiliers dans les rubriques 313 et 315. Pour plus de détail, chaque subdivision de ces rubriques sera éclatée en charges par nature (terrain, VRD, études,...) et selon son code projet. Ensuite, on effectuera à l'intérieur de ces comptes, une classification par tranche.

Ainsi pour chaque sous-compte, on obtiendra la codification suivante : le numéro du sous compte (5 chiffres), suivi du code programme (2 chiffres) suivi du code de la charge (1 chiffre), et enfin le numéro de la tranche (1 chiffre)

Les comptes de stocks seront détaillés de la manière suivante :

3131 Les biens en cours

31311 lotissement en cours

31312 Construction en-cours

3131201 Terrain

3131201011 terrain (T1)

3131201012 terrain (T2)

3131201013 terrain (T3)

3131202 Etudes

3131201011 Etudes (T1)

3131201012 Etudes (T2)

3131201013 Etudes (T3)

3131203 Travaux VRD

3131201011 Travaux de VRD (T1)

3131201012 Travaux de VRD (T2)

3131201013 Travaux de VRD (T3)

3131204 Travaux de construction

3131205 Frais financiers

Thèse professionnelle

3131206 Frais annexes (charges d'exploitation)

3131207 Impôts et taxes

3131208 Quote part des frais généraux imputés

31313 Commerces en cours

31314 Constructions économiques et sociales en cours

3138 Autres produits en cours

3139 Produits en cours sortis

3151 Produits finis

31511- Lotissement achevé

31512- Construction promotionnelle achevée

31513- Commerce et bureaux achevés

31514- Construction économique et sociale achevé

31515- Autres produits finis

3159- Produits finis sortis (destockés)

La comptabilisation des charges directes se déroulera en deux étapes :

- Constater l'opération dans le compte de stock approprié en contrepartie du compte de tiers ou de trésorerie

- En fin d'exercice passer une seule écriture par nature du coût au compte de charge d'exploitation approprié en contrepartie de la variation des stocks

Pour ne pas alourdir le système actuel de comptabilisation que représente la comptabilisation des flux élément par élément, tant pour les entrées que pour les sorties de stocks, on a préconisé la reprise des flux de variations au compte de produits et charges (CPC) à la fin d'exercice et de manière globale. Le total des mouvements de chaque sous-compte de stock est passé en une seule écriture dans chaque compte de charges.

2- Traitement des charges indirectes :

*** La codification des charges indirectes**

Pour ce qui est des charges indirectes, on a préconisé d'éclater les charges de la balance générale en ajoutant aux comptes une codification spécifiant la nature de l'imputation (imputables au coût de production 15 , au frais de distribution 55, au coût de revient 65 ou au coût de la période 00).

Ainsi les comptes des charges indirectes seront suivis d'un code programme (2 chiffres), puis d'un code nature de l'imputation

*** La modification de certaines clés de répartition**

- La répartition des frais financiers sur les tranches se fait actuellement en fonction du mètre carré cessible. A notre avis, cette clé est inappropriée car il s'agit d'un paramètre statique : si une tranche déterminée présente une superficie cessible plus élevée que les autres, elle va supporter le montant le plus élevée des frais financiers même si elle n'avait pas eu besoin pour sa réalisation à un moyen de financement externe.

Nous proposons une clé de répartition alternative qui est de la rémunération du besoin périodique de la trésorerie. Lequel besoin est déterminé par la différence entre les encaissements des avances clients et les investissements engagés correspondants aux périodes des recettes.

Ainsi, seules les tranches du projet destinataire qui ont souffert du besoin de financement, bénéficieront de la répartition des frais financiers. Enfin, le suivi du déficit de la trésorerie sera effectué trimestriellement selon le modèle suivant :

Trimestre	Eléments	T1	T 2	T 3	T 4
Fin trimestre précédent	A -Avances clients B- Travaux				
	C- Besoin de financement en N-1 B-A				
Trimestre en cours	D -Avances clients E- Travaux				
	Besoin de financement global C+E-D				

- La répartition des frais de fonctionnement du service technique se fait actuellement selon le nombre du mètre carré cessible de la tranche. Pensant que cette clé est inappropriée, notre choix est porté sur le nombre de jours d'intervention du service technique consacrés à la tranche considérée.

* **L'imputation de la totalité des charges de fonctionnement** : Actuellement, on n'impute que les charges des opérateurs directs (service technique) au coût de production selon le modèle suivant :

Clés de répartitions		Projets			TOTAL
		Projets 1	Projets 2	Projets 3	
Opérateurs directs	Diercteur tech	20%	30%	..	100%
	Respo.Chantier	10%	40%	..	100%
	Ingénieur 1	100%
	Ingénieur 2	100%
	..				100%

Ces coefficients sont négociés entre la personne concernée et le Directeur des Ressources.

Notre objectif étant de calculer le coût complet, nous recommandons d'intégrer les charges des opérateurs indirects (Direction financière, contrôle de gestion, responsable qualité, Autres,...) dans le calcul du coût de production des projets.

Pour illustrer ce propos, nous allons prendre l'exemple suivant : les chiffres sont à titre indicatif

frais de fonctionnement du service technique				Projets			TOTAL
Opérateurs directs		Salaires	Autres charges	Projets 1	Projets 2	Projets 3	
	Diercteur tech	500 000	30 000	106 000	159 000	...	530 000
	Respo. Chantier	300 000	20 000	32 000	128 000	...	320 000
	Ingénieur 1	200 000	10 000	210 000
	Ingénieur 2	180 000	6 000	186 000
	..	820 000	40 000				860 000

Il s'agit de calculer en fonction des données précédentes les coûts d'intervention des opérateurs directs, on trouve ainsi :

Thèse professionnelle

Traitement		Salaires (1)	Autres frais de fonctionnement (2)	Total (3)= (1)+(2)	Répartition du coût des opérateurs indirects (4)			Coût journalier (5)/220
					Clés de répartition		Total (5)=(3)+(4)	
		5 000 000	4 000 000	9 000 000	5 400 000			
Opérateurs directs	Directeur tech	500 000	400 000	900 000	25%	1 350 000	2 250 000	10227
	Respo. Chantier	300 000	240 000	540 000	15%	810 000	1 350 000	6136
	Ingénieur 1	200 000	160 000	360 000	10%	540 000	900 000	4091
	Ingénieur 2	180 000	144 000	324 000	10%	540 000	864 000	3927
	.. Autres	820 000	656 000	1 476 000	40%	2 160 000	3 636 000	16527
Opérateurs indirects	Dir. Financière	500 000	400 000	900 000				
	Contrôle de Gestion	300 000	240 000	540 000				
	Responsable Qualité	220 000	176 000	396 000				
	Auditeur	230 000	184 000	414 000				
	.. Autres	1 750 000	1 400 000	3 150 000				

Les calculs ci-dessus sont annuels, pour définir un coût journalier par opérateur, on a considéré un taux de charge effectif égal à 220 jour/an.

Après le calcul du coût journalier d'un opérateur direct, on calcule un coût horaire en divisant le coût journalier par le nombre d'heures travaillées par jour d'après une fiche de temps mensuelle selon le modèle suivant :

Fiche temps par opérateur

Fiche temps (nombres d'heures travaillées par opérations)

Année n
 Mois Août
 Opérateur 1 Ingénieur 1
 Coût journalier 4 091
 Coût horaire 511

Opérations	Jours								Total	Coût d'intervention	
	1	2	Férié	4			31
Opération 1	3	1		2	5	11	5 625
Opération 2	2			2	1	30	15 341
Opération 3	3			2		22	11 250
..		4		
..					1
Opération n		3		2	1
Total	8	8	0	8	8	8	8	8	8	152	77 727

Thèse professionnelle

Le suivi des emplois du temps mensuellement de tous les opérateurs directs va nous permettre de dégager les frais de fonctionnement de tous les services qui seront incorporables au coût de production.

Cette méthode a l'avantage d'être précise. Cependant, elle nécessite un suivi très rigoureux, une participation complète de tous les opérateurs et un agent très qualifié pour le traitement des données. En plus, la fiche temps sur laquelle est basée ce système reste très lourde à remplir du fait qu'un agent peut intervenir sur plusieurs projets ou tranches le même jour, et souvent donne l'impression qu'il s'agit plutôt d'un contrôle.

Chapitre 3 : Identification des préalables à la mise en oeuvre

La mise en œuvre de la comptabilité analytique suppose que certains préalables existent, faute de quoi la comptabilité analytique ne pourra pas fonctionner. Parmi ces préalables, il convient de signaler les éléments suivants :

I- Etablissement d'une procédure de comptabilité analytique :

La procédure de comptabilité analytique est un document essentiel et indispensable à la mise en place et au fonctionnement de la comptabilité analytique. En général, ce document est élaboré juste après l'étude conceptuelle de la comptabilité analytique, car il en précise le mode opératoire (format des données, les délais requis,...) et fixe les responsabilités de chacun dans le fonctionnement du système. Ce rapport constitue un protocole entre les différentes parties intéressées et partant le document de base qui va permettre à la société de faire le suivi du système et il constitue en même temps la référence des méthodes utilisées

En effet, la procédure de comptabilité analytique permet de :

- Définir les objectifs de la comptabilité analytique pour l'entreprise.
- Décrire le fonctionnement de la comptabilité analytique dans les grandes lignes : les résultats attendus, les renseignements requis par le système, les moyens de saisie, les méthodes de traitement, concepts calculés, les documents utilisés et fournis, le planning des tâches, etc
- Constituer les équipes de travail et préciser les acteurs dans le système
- Préciser à chaque acteur dans le système ce qu'il doit faire et comment il doit le faire.
- Assurer la coordination des travaux dans le temps et entre les services qui interviennent dans le fonctionnement de la comptabilité analytique
- Faciliter l'organisation personnelle du travail de chacun
- Faciliter la décentralisation des travaux, sans perte de contrôle ni téléguidage étroit et frustrant
- Former les responsables au processus de fonctionnement de la comptabilité analytique.

Pour garantir le respect de la procédure et garantir sa bonne application, un administrateur du système est désigné.

II- Elaboration des documents de travail et des états de synthèse :

1- Les documents de travail :

L'élaboration des documents de travail est le point de départ pour tout calcul ou analyse de coûts futurs. Il s'agit de mettre à la disposition des départements pourvoyeurs d'information et les services utilisateurs des canevas sous forme de tableaux d'analyse et de calcul des coûts. Ces canevas sont enregistrés sur un document papier (fascicules de coûts) et sur fichiers informatiques réalisés sur le tableur Excel.

- Au niveau des services techniques : Les canevas installés concernent la répartition des charges sur les tranches, la répartition de l'assiette foncière, les tableaux de dépenses engagées et non encore facturées et des travaux qui ne sont pas encore engagés sur les projets achevés. A partir des canevas, ces services fournissent au service comptable, en même temps que les décomptes une « feuille d'imputation » des charges (voir pages suivantes).

- Au niveau des services commerciaux : les canevas installés concernent l'élaboration des états de commercialisation par produit et par tranche (en plus des documents juridiques qui représentent les justificatifs de la comptabilité générale).

- Au niveau des services financiers : les canevas installés concernent l'établissement des états de répartition des frais financiers par emprunt et par tranche.

- Au niveau des services comptables : les fichiers installés concernent l'analyse des charges et le calcul du coût de production.

Feuille d'imputation

Projet :
Marché N° :
Objet :
Visa N° :
Titulaire :
Décompte N° :
Montant à régler :

Opération ou tranche concernée	Montant affecté en DH		Clé de répartition en %
	TTC	H.T	
T 1			
T 2			
.			
.			
.			
.			
.			
Total			

2- Les états de synthèse :

Pour ce qui est des états de synthèse, ils peuvent être classés en deux catégories principales :

- La première concerne les états intermédiaires : ce sont des états utilisés par le responsable des états de synthèse intermédiaires : ce sont des états utilisés par le responsable de la comptabilité analytique pour les besoins de vérification et de contrôle de la comptabilité et représentent les étapes de calcul menant aux coûts et résultats analytiques. Parmi ces états, on trouve les journaux divisionnaires, les livres et la balance analytique.

- La deuxième catégorie est constituée des états de gestion : ce sont les états de synthèse fournis par les responsables de la comptabilité analytique pour les besoins d'information des gestionnaires et au service du contrôle de gestion

3 - Périodicité

Une analyse simpliste pouvait conclure à affirmer que étant donné que cette comptabilité analytique est tenue pour renforcer et pour compléter la comptabilité générale quand à l'évaluation des stocks et le coût de production, donc les données en sortie ne peuvent être qu'historique et annuelles. D'autant plus que la méthode de calcul analytique utilisée choisie étant celle d'analyse des réalisations. Dès lors, les calculs n'ont d'intérêt que lors de l'achèvement des projets

Pour pallier à ceci, on recommande l'installation de bilans mensuels pour accélérer la fréquence de production des informations. Avec un délai de 5 jours après la fin du mois.

Ayant choisi la comptabilité analytique intégrée, aucun arrêté ne peut plus être effectué sans l'analyse et le calcul des coûts par le nouveau système.

Contrairement à l'ancien système qui ne répond qu'aux échéances fiscales, le nouveau système exige une rigueur quant aux délais et à la nature et à la fiabilité des données à saisir.

En plus du service comptable, cette fiabilité est garantie par l'adhésion et la participation active de tous les départements (notamment les départements techniques et commerciales) à l'élaboration des états comptables avec des points de contrôle.

Conclusion

La comptabilité analytique dans le secteur immobilier est à notre avis une comptabilité nécessaire au même titre que la comptabilité générale car elle permet d'analyser et de calculer les coûts de production des produits cédés et de justifier les stocks, d'où la fiabilité des bilans présentés.

La connaissance du coût complet des programmes de promotion immobilière est également un élément d'information non négligeable pour conduire une entreprise et en contrôler la gestion. Le décideur peut l'utiliser pour le réajustement des prix de vente en se basant sur le calcul des marges ou pour comprimer un coût en analysant les coûts intermédiaires et le coût de revient

La comptabilité analytique proposée à travers ce mémoire est un système intégré à la comptabilité générale et reposant sur la méthode d'analyse des réalisations par projet et sur le coût complet (avec certaines restrictions). Ce système pratique tient compte de la structure par projet mise en place par Jet Sakane et également des particularités comptables, financières et fiscales de l'activité. Il est présenté sur un support informatique courant, le tableur « Excel », mais peut être élaboré sous d'autres logiciels.

Cependant, il connaît des limites quant à son utilité à un bon contrôle de gestion. Le fait que le système ne se base pas sur la méthode des sections homogènes et la segmentation de l'organisation en sections ne permet pas de migrer vers les centres de responsabilité qui constituent la notion de base du contrôle de gestion. La méthode des sections homogènes qui s'adapte au contrôle de gestion n'est pas d'ailleurs recommandée pour l'activité immobilière.

Les clés de répartition choisies et les tableaux proposés n'ont pas la prétention d'être exhaustifs ni parfaits. Ils permettent néanmoins de répondre correctement aux attentes de Jet Sakane concernant la production d'informations fiables sur la valorisation des stocks et le calcul des coûts.

Ce système de comptabilité analytique doit être complété par un contrôle budgétaire régulier qui permet la comparaison des opérations réalisées avec les prévisions, et surtout l'explication des écarts.

Enfin, la réussite de la mise en place du système préconisé nécessite que les grandes fonctions de l'entreprise soient structurées et érigées en entités organisationnelles pour qu'elles puissent

véhiculer au service comptable des données fiables après des contrôles réciproques et hiérarchiques. Le service comptable doit être aussi opérationnel et composé d'un personnel suffisant et qualifié, afin d'assurer la conduite et le suivi du nouveau système.

Or, Jet Sakane aujourd'hui n'est pas suffisamment structurée et souffre d'un sous encadrement en ce qui concerne la fonction technique et comptable. Ces handicaps vont certainement être dépassés avec la volonté affichée de la direction générale d'introduire le changement et d'évoluer vers une culture basée sur l'anticipation et la rationalisation des ressources de l'entreprise, ce qui nous donne l'assurance que ce projet trouvera certainement une place privilégiée au sein de l'entreprise.

Glossaire

Certificat de propriété

Il s'agit de l'attestation délivrée par la conservation foncière attestant d'un droit sur une chose ou une valeur ou encore d'une attestation désignant le propriétaire d'une parcelle foncière et l'ensemble des charges la grevant.

Garantie décennale

Pendant 10 ans à compter de la réception provisoire des travaux, le constructeur est responsable de réparer les dommages qui compromettent la solidité des ouvrages construits ou qui les rendent impropres à leur destination, ou affectant un élément d'équipement non dissociable de la construction (élément dont la dépose détériorerait l'ouvrage). Sont concernés les fondations, les murs, les planchers et la toiture, mais aussi les canalisations, les cloisons, les installations de chauffage...

Promoteur immobilier

Personne physique ou morale qui entreprend la réalisation d'opérations immobilières en vue de réaliser une construction et en assume toutes les étapes et démarches.

Maître d'oeuvre

Professionnel ou entreprise (architecte, constructeur, entreprise, responsable de chantier...) qui dirige les travaux de construction pour le compte du maître d'ouvrage.

Maître d'ouvrage

Personne physique ou morale pour le compte de qui les ouvrages de construction ou les travaux sont exécutés. Personne qui paie et qui passe commande à l'architecte pour la conception, et aux entreprises pour les travaux.

Maître d'ouvrage délégué

Le représentant du maître de l'ouvrage au niveau des aspects techniques, tout organisme auquel sont confiées certaines missions ou travaux du maître d'ouvrage.

Réception provisoire

Elle est prononcée par un procès verbal établi par une commission visée dans le marché établi.

Réception définitive

Elle intervient en principe après la réception provisoire et constate l'achèvement intégral et conforme des travaux.

Travaux de terrassement

Leur objet est de permettre la construction d'ouvrages ou l'exécution de travaux qui nécessitent une modification de site.

Gros œuvres

Concernent les travaux de base sur lesquels se fondent les travaux ultérieurs : ex le terrassement, le forage, béton armé, carrelage, étanchéité, joint et façade et la maçonnerie

Second œuvre

Ce sont les travaux de finition et d'aménagement comme la menuiserie ou les installations sanitaires et électriques

Achat en état futur d'achèvement

C'est un achat sur plan. Le prix du bien acquis est payé par l'acquéreur au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

Retenue de garantie

Prélèvement effectué par le maître d'ouvrage sur les acomptes dus, d'une somme destinée à garantir la bonne exécution du marché par l'entrepreneur. Elle ne peut être supérieure à 5% du montant du marché. Elle est restituée à l'entreprise générale dans un délai d'un an après la réception de l'ouvrage.

Métre

Relevé général et détaillé des travaux exécutés. Ce relevé sert à l'établissement des situations intermédiaires facturées au maître d'ouvrage.

Compte prorata

Dépenses communes à tous les intervenants d'un chantier (eau, électricité, location de baraquement) et dont le suivi est effectué par le maître d'ouvrage. Ce dernier les répartit entre toutes les entreprises intervenant sur le chantier au prorata des travaux qu'elles réalisent.

Annexes

Annexe N°1 : Prix de revient du M² couvert selon Ministère de l'Habitat
Catégorie : logement économique

Catégorie	Coût en Dirhams
Incidence foncière	147
Honoraires	90
VRD	180
Construction TCE	1382.4
Prestations associées	117.55
Frais de communication	33
Frais financier	60
Charges de structure	18
Divers	10
Total	2037.95

Annexe N°2 : Feuille de comptage

Projet N° :

Tranche N° :

Nature du projet	Nombre d'unité	Surface moyenne m ²	Degré d'achèvement	Nb d'unités livrées	Reliquat d'unités non livrées	Etat des unités achevées et non livrées	D'après les registres et plaquettes le Nb d'unités	
							Achevées	Livrées

Certifié par :

Directeur technique

Directeur administratif
Et financier

Directeur commercial

Date :

Nom :

Nom :

Nom :

Signature :

Signature :

Signature :

Annexe N°3 : Suivi de gestion de chantier

	Projet X à la fin du mois n								
	T1			T2			T3		
	Budget	% avancement	Mt incorporé	Budget	% avancement	Mt incorporé	Budget	% avancement	Mt incorporé
Charges directes :									
Terrain									
Etudes									
Gros œuvres									
Etanchéité									
Revêtement									
Plomberie- sanitaire									
Electricité									
Peinture -faux plafond									
Menuiserie bois									

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES ET WEBOGRAPHIQUES

- **« Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion »**, paru en 2000
Auteur : Abdelghani Bendriouch
Editions : Cogefos. Collection Gestion
- **« Guide pratique de la gestion des bâtiments. De la comptabilité au benchmarking »**, paru en 2005
Auteurs : Moro Marc, Chouraqui Marcel, Dedieu Mireille
Editions : Eyrolles. Collection immobilier
- **Le plan comptable du secteur immobilier**
- **Le guide du promoteur immobilier** : de la direction de la promotion immobilière, division du secteur immobilier
- **Memento pratique urbanisme-construction, paru en 2000**
Auteur : Francis Lefebvre
- **Calcul et contrôle des prix dans les entreprises du BTP**
Auteur : R. Toufani
Editions du moniteur
- **Mise en place du système de suivi des coûts des constructions et des lotissements** : Rapport de la commission spécialisée de l'habitat.
- **Conception et mise en place d'un système de comptabilité analytique adaptée à l'activité de promotion immobilière- Cas des OST** :
mémoire d'expertise comptable
Auteur : Mr Jamal Khoumri
- **Les entreprises de bâtiment : méthodes d'appréhension de la formation du résultat et image fidèle.**
mémoire d'expertise comptable français, 1992
Auteur : Mr Rembert Pascal

- www.iscae.ac.ma/BENDRIOUCH
- www.crefige.dauphine.fr
- www.management.free.fr
- www.dfcg.com
- www.hyper-controledigestion.fr.fm
- www.seh.gov.ma