

Session 2017

## **Agrégation concours externe**

Section : Economie et gestion

Option : Finance et contrôle

### **Etude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations**

Durée : 5 heures

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*Plan comptable général (plan de comptes uniquement) autorisé.*

*L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

## **Présentation du groupe Ouvrages du Sud-Ouest (OSO), de la société mère et de son activité**

Créé en 1946 par Monsieur Emile CAZAC, ingénieur des Ponts et Chaussées, Ouvrages du Sud-Ouest est un groupe familial et indépendant, solidement implanté dans la Région Occitanie.

Autour de son métier d'origine des travaux publics, le groupe a grandi en développant et en diversifiant ses activités.

Il intervient désormais dans trois grands métiers :

- Travaux publics (travaux de terrassement, de voirie et de génie civil) ;
- Constructions métallique et mécanique (structures et ossatures métalliques, pylônes, équipements de levage et de manutention, équipements spéciaux et ouvrages d'art) ;
- Bâtiments et Rénovation (conception-réalisation, construction et rénovation de logements neufs pour les particuliers, d'établissements scolaires, de résidences de repos, d'équipements aquatiques et d'infrastructures sportives et culturelles).

Grâce à ses expertises et à son maillage territorial, OSO accompagne les donneurs d'ordre publics et privés dans la réalisation de travaux de proximité (complexes sportifs, salles de spectacles, centres de soins, etc.) comme de grands projets d'équipements et d'aménagements (ponts, barrages, voies ferroviaires, etc.).

Au fur et à mesure de ses croissances externes, ce groupe français est devenu le 10<sup>ème</sup> groupe européen de bâtiments et travaux publics (BTP).

OSO détient la majorité de la société BATIENOVOS. Les filles de Monsieur CAZAC, Laure et Marie, sont à la tête du groupe et détiennent la majorité des droits de vote. La société BATIRENOVOS est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Elle possède des participations dans une vingtaine de filiales situées principalement en France.

Le Groupe OSO cherche à inscrire sa stratégie de croissance dans une perspective de développement durable. La société BATIRENOVOS souhaite devenir leader sur le marché de la construction de bâtiments selon le label Haute Performance Energétique (HPE) et les normes Haute Qualité Environnementale (HQE) et Bâtiments Basse Consommation (BBC).

Une des filiales du groupe, la société anonyme Constructions de l'Ouest (CDO), dispose de savoir-faire et compétences spécifiques dans la réalisation de bâtiments garantis des nouvelles performances et certifications environnementales (HQE®, BREEAM®, LEED® ...). Parallèlement, la SA CDO assure également, en tant qu'entreprise générale de bâtiment, tous les travaux de maçonnerie générale et de gros œuvre de bâtiment, principalement dans l'ouest de la France.

Au moment d'organiser leur succession, Laure et Marie CAZAC envisagent de restructurer le groupe en scindant la société CDO : le secteur « Constructions BBC/HQE » sera apporté à la SA BATIRENOVOS et le secteur « Maçonnerie générale/ Gros œuvre » à la société anonyme MAISONS DE BRETAGNE, entreprise générale de bâtiment presque centenaire, qui n'appartient à aucun groupe.

Les dossiers suivants sont soumis à votre réflexion. Ils peuvent être traités de façon indépendante :

### **Dossier n° 1 : Restructuration du groupe OSO**

La société anonyme CONSTRUCTIONS DE L'OUEST (CDO) est scindée, le 1<sup>er</sup> janvier N+1, au profit de sa société mère BATIRENOVOS (BTR) et de la société MAISONS DE BRETAGNE (MDB), société indépendante dont l'actionnaire majoritaire, M. Le FLOCH, personne physique, détient 51 % du capital.

*A l'aide des annexes n° 1, n° 2, n° 3, et n° 4.*

**1.1.** Précisez toutes les modalités de la scission pour chacune des entités concernées.

**1.2.1.** Déterminez et justifiez les modalités d'évaluation des apports aux SA. BATIRENOVOS et la SA MAISONS DE BRETAGNE.

**1.2.2.** Justifiez le choix des valeurs d'apport par le normalisateur tels qu'ils résultent de l'article 743-1 du Plan Comptable Général (PCG) 2014.

**1.3.** Présentez les écritures relatives à cette opération dans les livres de la société BATIRENOVOS après avoir déterminé la quote-part de participation à annuler et le montant de la prime de scission.

**1.4** Présentez et justifiez le portefeuille titres de la société BATIRENOVOS à l'issue de la scission.

**1.5.** Les modalités d'évaluation de l'apport fait à la société MAISONS DE BRETAGNE auraient-elles été identiques si le capital de la société bénéficiaire n'avait été constitué que de 1 000 titres préalablement à l'opération, les valeurs d'échange du secteur n° 2 et de l'action MDB demeurant inchangées ?

**Remarque :** *Vous ne tiendrez pas compte des aspects fiscaux relatifs à la scission.*

## **Dossier n° 2 : Contrat de rénovation conclu par la société mère.**

La société BATIRENOVOS dispose d'un savoir-faire reconnu dans la construction et la rénovation de centres aquatiques. Sa clientèle se compose à la fois d'entreprises privées et de collectivités territoriales. La SA BTR a mis en place, depuis plusieurs années, un système de contrôle de gestion qui lui permet d'estimer avec une fiabilité suffisante les coûts prévisionnels de chacun de ses contrats et d'en contrôler la réalisation. Son exercice comptable coïncide avec l'année civile.

En N-2, la société a signé avec la ville de CHATEAURIVE un contrat (marché n°23 697) portant sur la reconstruction et l'extension de la piscine Tournesol de la ville. La date d'achèvement du projet est prévue pour le 1<sup>er</sup> trimestre N+1. Le chantier a commencé à la mi-janvier N-1.

Le 1<sup>er</sup> décembre N-1, un avenant d'un montant de 10 000 € HT a été signé et accepté par chacun des cocontractants. Cet avenant porte sur le remplacement d'environ 100 m<sup>2</sup> de carrelage en fond de bassin suite à l'action du gel.

Par ailleurs, le 31 décembre N, conformément au CCAP, le prix du contrat a dû être révisé à nouveau à la hausse, en raison de la progression de l'index national BT01 tous corps d'état, pour un montant de 25 000 € HT.

Les travaux de reconstruction et d'extension ont été achevés le 31 janvier N+1.

**A l'aide des Annexes n°5, n°6, n°7 et n°8 :**

**2.1.** Qualifiez le contrat (marché n°23 697), selon le Plan Comptable Général (PCG).

**2.2.1.** Quelle(s) méthode(s) est-il possible de retenir pour comptabiliser les opérations relatives à ce contrat de rénovation ?

**2.2.2.** Pourquoi, dans le choix d'une méthode, existe-t-il une méthode préférentielle ?

**2.3.** Enregistrez, au journal de la société BTR, les écritures liées à ce contrat à la clôture des trois exercices concernés ainsi qu'à terminaison, sachant que toutes les dépenses relatives au contrat ont déjà été enregistrées en charges au fur et à mesure de la réception des pièces justificatives (factures, fiches de paie, etc.).

**2.3.1.** en appliquant la méthode non préférentielle retenue par la société mère ;

**2.3.2.** en appliquant la méthode préférentielle.

**2.4.** Présentez un tableau comparatif du résultat pour chacun des exercices concernés.

L'écriture comptable relative aux acomptes reçus mensuellement a-t-elle un impact sur le résultat ?

**2.5.** Jusqu'au 31 décembre N-1, la société BTR appliquait la méthode non préférentielle. Elle décide d'opter pour l'autre méthode, à compter de l'exercice N.

**2.5.1.** Quelle est la nature du changement comptable intervenu à compter de l'exercice N ?

**2.5.2.** A quelle(s) condition(s) ce changement est-il autorisé ?

**2.5.3.** La société BATIRENOVOS pourra-t-elle revenir sur ce changement ?

**2.5.4.** Quel traitement comptable faut-il effectuer ? Appliquez-le au contrat de reconstruction de la piscine (écriture au journal de la société BATIRENOVOS demandée).

**Remarques :** *Il sera fait abstraction de toute considération fiscale (TVA, IS, etc). Toutes les dépenses engagées sur le chantier ont déjà été comptabilisées en charges dans les livres de la société BATIRENOVOS au fur et à mesure de la réception des pièces comptables justificatives.*

## **Dossier n°3 : Gouvernance**

Laure CAZAC a trois enfants, ingénieurs de formation, qui travaillent dans le groupe familial depuis une vingtaine d'années. Ils dirigent des filiales de la société BATIRENOVOS. Leur compétence est reconnue dans le métier « bâtiment et rénovation », mais ils pensent qu'il faut nommer un dirigeant extérieur à la famille, expert en développement durable pour finaliser la stratégie de croissance.

Marie CAZAC a deux enfants :

- son premier enfant, Hervé, est médecin à Toulouse. L'un de ses fils, Antoine, auditeur financier de formation, a intégré la direction financière du groupe OSO depuis 2 ans. Antoine pense que le groupe devrait rechercher des actionnaires extérieurs pour financer sa croissance. Il a déjà pris des contacts avec des fonds de pension qui souhaitent investir massivement dans le groupe OSO ;

- son second enfant, Chloé, est avocate de formation. Après une activité libérale pendant 20 ans, elle a intégré la direction générale du groupe. Chloé souhaite pérenniser l'indépendance du groupe familial.

### ***A l'aide des Annexes n°9, n°10 et n°11 :***

**3.1.** Caractériser les éléments d'une entreprise familiale et précisez les spécificités de la gouvernance familiale, en général et appliquée au groupe OSO.

**3.2.** Pourquoi peut-on dire que des problèmes d'agence apparaissent ? Montrez en quoi les deux modèles présentés en annexe n°9 sont différents et analysez la situation du groupe OSO par rapport à ceux-ci.

**3.3.** Dans cette période complexe de transmission, des tensions apparaissent entre les différents membres de la famille CAZAC, intéressés, soit directement par leur implication professionnelle dans le groupe, soit indirectement par la valorisation du portefeuille d'actions détenues par les différents membres de la famille.

Montrez en quoi les différents types de conflit d'agence présentés en annexe n°10 peuvent affecter le groupe OSO.

**3.4.** Selon les hypothèses indiquées dans l'annexe n°11, analysez, en fonction des conflits d'agence, les choix possibles en matière de :

- rentabilité des fonds propres, d'exploitation et de risque financier.

En vous appuyant sur les informations disponibles des annexes, quelles sont vos conclusions concernant le conflit d'agence ?

## **Dossier n°4 : Contrôle organisationnel et outils de gestion**

La société Bâtiments du Nord, également filiale du Groupe OSO, réalise régulièrement la construction de gymnases pour différentes collectivités publiques. Elle souhaite développer un contrôle de gestion plus rigoureux de ses coûts car l'expérience acquise lui permet d'établir de manière réaliste des coûts préétablis et elle souhaite ainsi développer le calcul d'écarts afin de détecter tout dysfonctionnement potentiel.

De plus, dans le cas d'établissement stable à l'étranger, les coûts complets servent de base aux prix de transfert.

Pour toutes ces raisons, le contrôle de gestion joue un rôle essentiel. Il est donc demandé aux ingénieurs d'affaires d'établir des coûts préétablis pour les chantiers afin que le service « Contrôle de gestion » puisse calculer les écarts sur les coûts.

Les éléments de coûts principaux pour la réalisation de gymnase sont les suivants :

- travaux donnés en sous-traitance ;

- matériaux ;

- location de matériel ;

- frais de déplacements ;

- heures de travail : conception/dessin, conducteur de travaux, main d'oeuvre (terrassement, montage, plaquistes, électricité) etc. ;

- frais généraux liés au service administratif.

Les différents taux horaires sont fixés une fois par an, ils sont différents selon les secteurs concernés et selon les postes (exemple : le taux horaire d'un conducteur de travaux sera différent du taux horaire d'un monteur).

**4.1.1.** La société Bâtiments du Nord s'est engagée sur un projet de gymnase de 1 000 m<sup>2</sup> sur la commune de Château-Chambon. A l'aide de l'annexe n°12, calculez l'écart sur la consommation de bacs acier nécessaires à la couverture de l'ouvrage et réalisez sa décomposition. Vous qualifierez chaque écart selon qu'il est favorable ou non. Commentez.

**4.1.2.** En théorie, combien d'écarts peut-on calculer sur une consommation ? Expliquez. Est-ce applicable au cas étudié ? Pourquoi ?

**4.2.** Le service administratif de la société Bâtiments du Nord, qui s'occupe notamment des déclarations en préfecture, est constitué de trois personnes. En année normale, la société de BTP réalise une vingtaine de chantiers. Il s'avère, qu'en raison de la crise, elle n'aura que 15 chantiers de réalisés en 2015.

Parmi les frais de ce service administratif, on distingue les frais variables liés aux déclarations et paiement de taxes le plus souvent proportionnelles à l'importance du chantier et les frais fixes liés aux salaires des personnes travaillant dans le service.

**4.2.1.** A l'aide de l'annexe n°13, calculez les écarts de ce centre selon la méthode du PCG 82.

**4.2.2.** Indiquez quels sont les écarts favorables et interprétez-les.

**4.3.** L'analyse des chantiers déjà réalisés montre qu'au final on peut déterminer une équation donnant le coût standard en euros d'un chantier pour un gymnase de ce type en fonction de sa surface.

Cette équation regroupe les coûts variables et les coûts fixes. Elle est de la forme :  $y = a.x + 500\ 000$

Ainsi le coût standard en euros dépend de la surface fabriquée exprimée en m<sup>2</sup>.

**4.3.1.** Si le coût final du gymnase de 1 000 m<sup>2</sup> est de 5 000 000 €, donnez la formule exacte du calcul du coût.

**4.3.2.** Trouvez le seuil de rentabilité sachant que le prix moyen du m<sup>2</sup> est vendu 5 500 €.

**4.3.3.** Commentez la structure des coûts de cette activité en général.

**4.3.4.** Sur quelles données peut-on établir un coût standard ? Indiquez les avantages et les limites de cette méthode en expliquant votre réponse.

**4.4.** Lorsqu'un chantier se réalise à l'étranger et si les conventions internationales le permettent, l'entreprise utilise la notion d'établissement stable et déclare les bénéfices associés au chantier dans le pays étranger si cela est plus intéressant pour elle. Elle passe dans ce cas par la procédure de rescrit fiscal si besoin.

**4.4.1.** Si la société décide de réaliser sa déclaration de bénéfice à l'étranger, précisez l'intérêt pour les différentes parties prenantes.

**4.4.2.** Quelle différence faites-vous si la société opte pour le régime d'intégration fiscale ?





N° 11937 \* 03  
Formulaire obligatoire (article 53A  
du Code général des impôts)

2

BILAN - PASSIF avant répartition

D.G.I. N° 2051 1

| Désignation de l'entreprise :             |   | Société Constructions de l'Ouest               |                   |
|---|---|--|-------------------|
| (Ne pas reporter le montant des continas) |   | Exercice N                                     | Exercice N-1      |
| CARTAUX PROPRES                           | Capital social ou individuel (1)* (dont versé 500 000)  | DA   | 500 000           |
|   | Primes d'émission, de fusion, d'apports.....  | DB   | 9 000             |
|   | Ecart de réévaluation (2)* (dont écart d'équivalence <input type="checkbox"/> EK <input type="checkbox"/>   | DC   |                   |
|   | Réserve légale (3)  | DD   | 48 000            |
|   | Réserves statutaires ou contractuelles  | DE   | 460 000           |
|   | Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour situations des coars <input type="checkbox"/> B1 <input type="checkbox"/>     | DF   |                   |
|   | Autres réserves (Dont réserves relatives à l'achat d'actions originaires d'entreprises visées) <input type="checkbox"/> EJ <input type="checkbox"/> | DG   | 1 484 870         |
|   | Report à nouveau  | DH   |                   |
|   | RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)  | DI   | 130               |
|   | Subvention d'investissement   | DJ   |                   |
|   | Provisions réglementées*  | DK   |                   |
|   | <b>TOTAL (I)</b>  | DL   | <b>2 600 000</b>  |
|   | Autres titres<br>propres  | Produits des émissions de titres participatifs | DM                |
| Avances conditionnées                     |   | DN   |                   |
|   | <b>TOTAL (II)</b>   | DO   |                   |
| Provisions pour<br>risques et<br>charges  | Provisions pour risques   | DP   | 15 000            |
|   | Provisions pour charges   | DQ   | 12 000            |
|   | <b>TOTAL (III)</b>  | DR   | <b>27 000</b>     |
| DETTES (4)                                | Emprunts obligataires convertibles  | DS   |                   |
|   | Autres emprunts obligataires  | DT   |                   |
|   | Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)  | DU   | 3 894 400         |
|   | Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs) <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/>                            | DV   | 1 050 650         |
|   | Avances et acomptes reçus sur commandes en cours  | DW   | 8 028 640         |
|   | Dettes fournisseurs et comptes rattachés  | DX   | 1 451 000         |
|   | Dettes fiscales et sociales   | DY   | 1 025 110         |
|   | Dettes sur immobilisations et comptes rattachés   | DZ   | 25 200            |
| Autres dettes                             | EA  |  |                   |
| Compte régularisé                         | Produits constatés d'avance (4)   | EB   |                   |
|   | <b>TOTAL (IV)</b>   | EC   | <b>15 473 000</b> |
|   | Ecart de conversion passif*   | ED   |                   |
|   | <b>TOTAL GÉNÉRAL (I à V)</b>  | EE   | <b>18 000 000</b> |
| REMOIS                                    | (1) Ecart de réévaluation incorporé au capital  |  |                   |
|   | (2) Dont { Réserve spéciale de réévaluation (1959)<br>Ecart de réévaluation libre<br>Réserve de réévaluation (1976)                                 |  |                   |
|   | (3) Dont réserve réglementée des plus-values à long terme*  | EF   |                   |
|   | (4) Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an   | EG   |                   |
|   | (5) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques et CCP   | EH   |                   |

\* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2034

## Annexe n°2 : Extrait du projet de scission

● Le secteur n°1 « Constructions BBC/HQE » est apporté à la société BATIRENOVOS. Il a été retenu une valeur d'échange de 1 000 € pour l'action BTR. La société BATIRENOVOS renonce à la rémunération de la quote-part de l'apport de la SA CDO lui revenant.

- Le secteur n°2 « Maçonnerie générale/Gros œuvre » est apporté à la société MAISONS DE BRETAGNE, société anonyme dont le capital est formé de 8 000 actions de 200 € de valeur nominale. Il a été retenu une valeur d'échange de 250 € pour l'action MDB.

| <b>Actifs du Secteur n°1</b>                           | <b>VNC</b>     | <b>Actifs du Secteur n°2</b>                           | <b>VNC</b>     |
|--|----------------|--|----------------|
| Frais de recherche et développement                    | 7 000          |  |                |
| Concessions, brevets et droits similaires              | 40 200         |  |                |
| Terrains   | 111 000        | Terrains   | 36 000         |
| Constructions  | 357 000        | Constructions  | 321 000        |
| ITMOI  | 499 000        | ITMOI  | 223 400        |
| Autres immobilisations corporelles                     | 11 200         |  |                |
| Autres immobilisations financières                     | 19 950         |  |                |
| Stocks de matières premières                           | 78 000         | Stocks de matières premières                           | 44 300         |
| En cours de production de biens                        | 6 942 840      | En cours de production de biens                        | 2 644 000      |
| Stocks de produits intermédiaires et finis             | 2 038 100      | Stocks de produits intermédiaires et finis             | 1 029 400      |
| Créances clients et comptes rattachés                  | 620 150        | Créances clients et comptes rattachés                  | 420 850        |
| Autres créances  | 2 034 850      | Autres créances  | 400 000        |
| Valeurs mobilières de placement                        | 63 760         |  |                |
| Disponibilités   | 58 000         |  |                |
| <b>Passifs du Secteur n°1</b>                          | <b>Montant</b> | <b>Passifs du Secteur n°2</b>                          | <b>Montant</b> |
| Provisions pour risques et charges                     | 27 000         |  |                |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 2 844 400      | Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 1 050 000      |
| Emprunts et dettes financières divers                  | 500 000        | Emprunts et dettes financières divers                  | 550 650        |
| Avances et acomptes reçus sur commandes en cours       | 6 011 640      | Avances et acomptes reçus sur commandes en cours       | 2 015 000      |
| Dettes fournisseurs et comptes rattachés               | 890 400        | Dettes fournisseurs et comptes rattachés               | 560 600        |
| Dettes fiscales et sociales                            | 1 025 110      |  |                |
| Dettes sur immobilisations                             | 20 000         | Dettes sur immobilisations                             | 5 200          |

VNC : valeur nette comptable

- Des plus-values ont été identifiées sur les constructions lors de la rédaction du projet de traité : respectivement 437 500 € pour le secteur n°1 et 62500 € pour le secteur n°2.

### **Annexe n°3 : Informations complémentaires**

- Le capital de la SA CDO est divisé en 10 000 actions de valeur nominale 50 €.
- Le capital de la SA BATIRENOVOS est formé de 25 000 actions de valeur nominale 300 €.
- Le capital de la SA MAISONS DE BRETAGNE est divisé en 8 000 actions de valeur nominale 200 €.
- La société BATIRENOVOS avait acquis 60 % des titres CDO à la constitution de la SA, en N-10.

## **Annexe n° 4 : Extrait du Règlement de l'Autorité des Normes Comptables n°2014-03 du 5 juin 2014 Relatif au Plan Comptable Général**

### **Chapitre II – Principe d'inscription des apports dans les comptes de la société bénéficiaire**

#### **Art. 720-1**

Les apports sont inscrits dans les comptes de la société bénéficiaire pour les valeurs figurant dans le traité d'apport. Ces valeurs sont déterminées selon les modalités exposées aux articles 743-1 et 744-1 à 744-3.

### **Chapitre III – Définitions**

#### **Art. 730-1**

La société absorbante ou société bénéficiaire des apports est la société qui reçoit les apports en vertu du traité d'apport et qui remet des titres en rémunération desdits apports.

La société absorbée ou société apporteuse est la société qui transfère à la société absorbante ou à la bénéficiaire des apports, les actifs et les passifs mentionnés dans le traité d'apport.

La société initiatrice est la société qui, d'un point de vue économique, prend l'initiative des opérations et prend le contrôle :

- du capital d'une autre société ou renforce son contrôle sur celui-ci ;
- d'une branche d'activité apportée par une autre société.

La société cible est la société (ou branche d'activité) qui d'un point de vue économique, passe sous le contrôle de la société initiatrice, ou dont le contrôle est renforcé.

### **Chapitre IV - Méthodologie d'évaluation des apports**

#### **Art. 740-1**

Les présentes dispositions concernent les modalités d'évaluation des apports et ne visent pas celles retenues pour le calcul de la parité.

Les apports sont évalués à la valeur comptable ou à la valeur réelle, selon la situation de contrôle au moment de l'opération et le sens de l'opération.

#### **Section 1 - Analyse de la situation de contrôle au moment de l'opération**

##### **Art. 741-1**

Pour chaque opération (qui ne peut concerner que des personnes morales), il convient de déterminer s'il s'agit :

- d'opérations impliquant des sociétés sous contrôle commun, i.e. une des sociétés participant à l'opération contrôle préalablement l'autre ou les deux sociétés sont préalablement sous le contrôle d'une même société-mère ;
- d'opérations impliquant des sociétés sous contrôle distinct, i.e. aucune des sociétés participant à l'opération ne contrôle préalablement l'autre ou ces sociétés ne sont pas préalablement sous le contrôle d'une même société-mère.

En cas de filialisation d'une branche d'activité appelée à être cédée à une société sous contrôle distinct, la notion d'opération doit être analysée en tenant compte de l'objectif de cession qui préside à la filialisation. Cet objectif se matérialise par l'existence d'un engagement préalable de cession ou d'introduction en bourse en vigueur lors de la filialisation, conduisant à une perte de contrôle et mentionné explicitement dans le traité d'apport.

##### **Art. 741-2**

La notion de contrôle d'une société est définie au § 1002 pour le contrôle exclusif et au § 1003 pour le contrôle conjoint du règlement n° 99-02 du CRC relatif aux comptes consolidés des sociétés commerciales et entreprises publiques modifié par le règlement n°2004-03. Ces règles sont reprises par le règlement n° 99-07 relatif aux règles de consolidation des entreprises relevant du Comité de la réglementation bancaire et financière modifié par le règlement n° 2004-04 et le règlement n° 2000-05 relatif aux règles de consolidation et de combinaison des entreprises régies par le code des assurances et des institutions de prévoyance régies par le code de la sécurité sociale ou par le code rural modifié par le règlement n° 2004-05.

Pour les réseaux d'établissement de crédit dotés d'un organe central, au sens de l'article L. 511-31 du code monétaire et financier, le contrôle doit également s'apprécier au regard des dispositions du §1001 et du § 1003 du règlement n°99-07 susvisé.

« Le contrôle exclusif est le pouvoir de diriger les politiques financière et opérationnelle d'une entreprise afin de tirer avantage de ses activités. Il résulte :

- soit de la détention directe ou indirecte de la majorité des droits de vote dans une autre entreprise ;
- soit de la désignation, pendant deux exercices successifs de la majorité des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ; l'entreprise consolidante est présumée avoir effectué cette désignation lorsqu'elle a disposé, au cours de cette période, directement ou indirectement, d'une fraction supérieure à quarante pour cent des droits de vote et qu'aucun autre associé ou actionnaire ne détenait, directement ou indirectement, une fraction supérieure à la sienne ;
- soit du droit d'exercer une influence dominante sur une entreprise en vertu d'un contrat ou de clauses statutaires, lorsque le droit applicable le permet. L'influence dominante existe dès lors que, dans les conditions décrites ci-dessus, l'entreprise consolidante a la possibilité d'utiliser ou d'orienter l'utilisation des actifs de la même façon qu'elle contrôle ses propres actifs ».

En cas d'opération de fusion ou assimilée entre deux sociétés sous contrôle conjoint, il convient de faire une distinction entre la situation de contrôle avant et après la fusion :

- S'il y a modification du contrôle, c'est-à-dire passage d'une situation de contrôle conjoint à une situation de contrôle exclusif, avec prise de contrôle exclusif par l'une des sociétés, les apports doivent être évalués à la valeur réelle en raison de la prise de contrôle ;
- Si le contrôle reste conjoint, c'est-à-dire qu'après l'opération, la société issue de la fusion ou les sociétés en cas d'apports partiels d'actifs sont dans la même situation de contrôle conjoint qu'avant l'opération, les apports doivent être évalués à la valeur comptable car cette opération correspond à une simple restructuration interne ».

#### **Section 2 - Détermination du sens des opérations**

##### **Sous-section 1 - Opérations à l'endroit**

###### **Art. 742-1**

Fusion à l'endroit : après la fusion, l'actionnaire principal de l'absorbante, bien que dilué (sauf dans les cas de fusion simplifiée), conserve son pouvoir de contrôle sur celle-ci :

- la cible est la société absorbée ;
- l'initiatrice est la société absorbante ou l'une de ses filiales.

Apport à l'endroit : après l'apport, l'actionnaire principal de la société bénéficiaire des apports, bien que dilué, conserve son pouvoir de contrôle sur celle-ci :

- la cible est la société dont une branche d'activité est apportée ;
- l'initiatrice est la société bénéficiaire des apports ou l'une de ses filiales.

## Sous-section 2 - Opérations à l'envers

### Art. 742-2

Fusion à l'envers : après la fusion, l'actionnaire principal de l'absorbée prend le contrôle de l'absorbante :

- la cible est la société absorbante ;
- l'initiatrice est la société absorbée ou sa société mère.

Apport à l'envers : après l'apport, la société apporteuse prend le contrôle de la société bénéficiaire des apports, ou renforce son contrôle sur celle-ci :

- la cible est la société bénéficiaire des apports ;
- l'initiatrice est la société apporteuse ou sa société mère.

## Section 3 - Principe de détermination de la valeur d'apport

### Art. 743-1

Les apports sont évalués comme suit en fonction de la situation de la société absorbante ou de la bénéficiaire des apports et de l'existence ou non d'un contrôle commun entre les sociétés participant à l'opération :

- Apports évalués à la valeur comptable

(1) et (2). Opérations à l'endroit ou à l'envers impliquant des sociétés sous contrôle commun. Avant l'opération, la situation de contrôle est déjà établie entre la société initiatrice et la société cible. L'opération de regroupement correspond donc à un renforcement de contrôle ou à un maintien de contrôle (cas des fusions simplifiées et des opérations de transmission universelle de patrimoine) et, dans la logique des comptes consolidés, il convient de ne pas réévaluer l'ensemble des actifs et passifs apportés.

(3). Opérations à l'envers impliquant des sociétés sous contrôle distinct. Compte tenu des contraintes légales, les actifs et passifs de la cible (correspondant à l'absorbante ou à la bénéficiaire des apports) ne peuvent pas être comptabilisés à leur valeur réelle parce qu'ils ne figurent pas dans le traité d'apport.

En effet, les actifs et les passifs figurant dans le traité d'apport sont ceux de la société initiatrice ; ils n'ont pas à être réévalués.

- Apports évalués à la valeur réelle

(4). Opérations à l'endroit impliquant des sociétés sous contrôle distinct. Avant l'opération, la situation de contrôle n'est pas établie entre la société initiatrice et la société cible. L'opération de regroupement correspond donc à une prise de contrôle et dans la logique des comptes consolidés, il convient de traiter cette opération comme une acquisition à la valeur réelle. Cette analyse s'applique également aux opérations de filialisation suivies d'une cession à une société sous contrôle distinct

(cf. art. 741-1). Si la cession ne se réalise pas selon les modalités initialement prévues, la condition résolutoire mentionnée dans le traité d'apport s'applique. Il convient alors d'analyser à nouveau l'opération et de modifier les valeurs d'apport. Pour ces opérations, il est ainsi nécessaire de mentionner, dans le traité d'apport, à la fois les valeurs comptables et les valeurs réelles des actifs et passifs.

| Notion de contrôle  | Valorisation des apports     | Valeur comptable | Valeur réelle |
|---|------------------------------|------------------|---------------|
| Opérations impliquant des sociétés sous contrôle commun   | - Opérations à l'endroit (1) | X                |               |
|   | - Opérations à l'envers (2)  | X                |               |
| Opérations impliquant des sociétés sous contrôle distinct | - Opérations à l'envers (3)  | X                |               |
|   | - Opérations à l'endroit (4) |                  | X             |

(1) (2) (3) et (4) voir ci-dessus

Par dérogation, lorsque les apports doivent être évalués à la valeur nette comptable en application des règles exposées ci-dessus, et que l'actif net comptable apporté est insuffisant pour permettre la libération du capital, les valeurs réelles des éléments apportés doivent être retenues. Cette dérogation ne s'applique qu'au seul cas d'apport à une société ayant une activité préexistante, et ne peut pas s'appliquer en cas de création ex-nihilo d'une société ni en cas d'aménagement d'une société préexistante.

Par ailleurs, cette dérogation ne peut s'appliquer ni aux opérations de dissolution par confusion de patrimoine ni aux fusions simplifiées.

## Section 4 - Détermination des valeurs individuelles des apports

### Sous-section 1 – Détermination des apports à la valeur réelle

#### Art. 744-1

Lorsque les apports sont évalués à la valeur réelle, les valeurs individuelles des actifs et passifs apportés correspondent aux valeurs réelles attribuées à chacun des éléments inscrits dans le traité d'apport, figurant ou non à l'actif (par exemple les marques ou les impôts différés actifs) ou au passif (par exemple les provisions pour retraites ou les impôts différés passifs) du bilan de l'absorbée ou de la société apporteuse à la date de l'opération. Ces valeurs s'apprécient en fonction du marché et de l'utilité du bien pour la société. Pour l'établissement de ces valeurs, la société utilise les références ou les techniques les mieux adaptées à la nature du bien, telles que les prix de marché, les indices spécifiques et des expertises indépendantes.

La différence éventuelle entre la valeur globale des apports et la somme algébrique des valeurs réelles des actifs et passifs identifiés, est également inscrite dans le traité d'apport ou autre document faisant foi, sur une ligne « fonds commercial », reprise comme telle au bilan de la société bénéficiaire.

Le traitement ultérieur des éléments ne figurant pas dans les comptes de l'absorbée (par exemple provisions pour retraites, actifs et passifs d'impôts différés) est analogue à celui prévu au dernier alinéa du paragraphe 21123 « Suivi ultérieur des valeurs d'entrée » des règlements n° 99-02, n° 99-07 et n° 2000-05 du CRC.

### Sous-section 2 – Détermination des apports à la valeur comptable

#### Art. 744-2

Lorsque les apports sont évalués à la valeur comptable, les valeurs comptables individuelles des actifs et passifs apportés correspondent aux valeurs de chaque actif et passif figurant dans les comptes de l'absorbée ou de la société apporteuse à la date d'effet de l'opération.

#### Art. 744-3

Le coût d'entrée des titres reçus en contrepartie d'un apport partiel d'actif par la société apporteuse, doit être égal à la valeur des apports retenue dans le traité d'apport.

- Les titres reçus en rémunération par la société apporteuse sont comptabilisés à la valeur comptable si les apports ont été évalués à la valeur comptable dans le traité d'apport.

• Les titres reçus en rémunération par la société apporteuse sont comptabilisés à la valeur réelle si les apports ont été évalués à la valeur réelle dans le traité d'apport.

## **Annexe n°5 - Extrait du Cahier des clauses administratives particulières (CCAP)** **Marché n°23697 – Reconstruction de la piscine Tournesol**

### Article 1 - Objet du marché – Dispositions générales

#### Objet du marché – emplacement des travaux

Reconstruction et Extension de la piscine Tournesol en conservant les installations existantes (bassin 25 m x 10 m, pataugeoire intérieure, locaux techniques) située sur la Commune de CHATEAURIVE

[...]

### Article 2 - Contractants

Maître d'ouvrage : Monsieur le maire en exercice de la Ville de CHATEAURIVE

Maîtrise d'oeuvre : Mme Marie CAZAC, Directrice Générale Déléguée agissant au nom et pour le compte de la Société CONSTRUCTIONS DE L'OUEST

[...]

### Article 3 – Prix

#### 3.11 - Règlement des prestations

Par application des prix dont le libellé est donné au devis estimatif des travaux.

#### 3.12 - Acomptes

Le versement des acomptes sera effectué mensuellement, la date d'échéance étant à la fin de chaque mois.

#### 3.15 – Augmentation dans la masse des travaux

Conformément à l'article 19 du Code des marchés publics, lorsque le montant des prestations exécutées atteint le montant fixé par le marché, la poursuite de l'exécution des prestations est subordonnée à la conclusion d'un avenant.

#### 3.24 – Variation des prix

Les prix sont révisables.

Les prix du présent marché sont réputés établis sur la base des conditions économiques au mois qui précède celui du jour fixé pour la remise des offres. Ce mois est appelé « mois zéro ».

L'index de référence choisi est l'index national : BT01 tous corps d'état.

#### 3.4 - Paiements

Les paiements seront effectués sur présentation des factures portant le numéro de référence du marché.

[...]

### Article 6 – Clauses de financement et de sûreté

#### 6.1 – Retenue de garantie

En garantie des obligations du marché, l'entrepreneur se verra appliquer une retenue de garantie de 5 % du montant TTC des travaux.

[...]

### Article 11 – Contrôle et réceptions des travaux

#### 11.3 – Délai de garantie

Le délai de garantie de parfait achèvement est fixé à un an à compter de la réception des travaux.

**Annexe n°6 – Extrait du devis estimatif des travaux de reconstruction de la piscine**

| <b>Lots n°</b>                              | <b>Désignation des lots</b>                 | <b>Montants HT €</b>  |
|---|---|-----------------------|
| Lot n°01                                    | Travaux préparatoires - Terrassement – Gros | 481 440,00            |
| Lot n°02                                    | Charpente bois et Structure métallique      | 24 870,00             |
| Lot n°03                                    | Couverture – Etanchéité                     | 64 980,00             |
| Lot n°04                                    | Coupole                                     | 591 700,00            |
| Lot n°05                                    | Menuiseries extérieures aluminium           | 59 280,00             |
| Lot n°06                                    | Menuiseries intérieures bois                | 28 430,00             |
| Lot n°07                                    | Faux plafonds                               | 11 340,00             |
| Lot n°08                                    | Chauffage - Ventilation - Traitement d'air  | 14 570,00             |
| Lot n°09                                    | Plomberies – Sanitaires                     | 52 580,00             |
| Lot n°10                                    | Carrelage – Faïence                         | 100 400,00            |
| Lot n°11                                    | Electricité courants forts et faibles       | 88 880,00             |
| Lot n°12                                    | Métallerie – Serrurerie                     | 17 500,00             |
| Lot n°13                                    | Traitement d'eau - Jeux aquatiques          | 129 040,00            |
| Lot n°14                                    | Peinture                                    | 18 760,00             |
| Lot n°15                                    | Equipements - Cabines – Casiers             | 91 230,00             |
| <b>Total hors taxes général des travaux</b> |   | <b>1 775 000,00 €</b> |
| <b>TVA 20 %</b>                             |   | <b>355 000,00 €</b>   |
| <b>Total TTC</b>                            |   | <b>2 130 000,00 €</b> |

**Annexe n°7 – Données fournies par le contrôleur de gestion  
Suivi du coût des travaux par le service Contrôle de gestion**

| <b>Mois d'engagement</b> | <b>Nature et coût réel des travaux engagés mensuellement</b> | <b>Montant HT</b> | <b>Cumul HT</b> |
|--------------------------|--|-------------------|-----------------|
| Janvier N-1              | Travaux préparatoires  | 141 680,00        | 141 680,00      |
| Février N-1              | Terrassement   | 7 820,00          | 149 500,00      |
| Mars N-1                 | Terrassement   | 88 260,00         | 237 760,00      |
| Avril N-1                | Terrassement - Gros oeuvre                                   | 106 000,00        | 343 760,00      |
| Mai N-1                  | Gros oeuvre  | 125 900,00        | 469 660,00      |
| Juin N-1                 | Charpente - Couverture - Etanchéité - Coupole                | 113 830,00        | 583 490,00      |
| Juillet N-1              | Coupole  | 43 930,00         | 627 420,00      |
| Août N-1                 | Coupole  | 138 230,00        | 765 650,00      |
| Septembre N-1            | Coupole  | 49 760,00         | 815 410,00      |
| Octobre N-1              | Coupole  | 55 850,00         | 871 260,00      |
| Novembre N-1             | Coupole  | 43 300,00         | 914 560,00      |
| Décembre N-1             | Coupole  | 43 300,00         | 957 860,00      |
| Janvier N                | Coupole  | 54 210,00         | 1 012 070,00    |
| Février N                | Coupole  | 78 020,00         | 1 090 090,00    |
| Mars N                   | Menuiseries  | 83 210,00         | 1 173 300,00    |
| Avril N                  | Faux plafonds - Chauffage - Plomberies                       | 77 850,00         | 1 251 150,00    |
| Mai N                    | Faïence - Carrelage  | 102 100,00        | 1 353 250,00    |
| Juin N                   | Electricité  | 86 200,00         | 1 439 450,00    |
| Juillet N                | Métallerie - Serrurerie - Traitement d'eau                   | 114 370,00        | 1 553 820,00    |
| Août N                   | Traitement d'eau - Jeux aquatiques                           | 56 710,00         | 1 610 530,00    |

|             |                    |           |              |
|-------------|--------------------|-----------|--------------|
| Septembre N | Faïence - Peinture | 77 320,00 | 1 687 850,00 |
| Octobre N   | Equipements        | 30 210,00 | 1 718 060,00 |
| Novembre N  | Equipements        | 29 540,00 | 1 747 600,00 |
| Décembre N  | Cabines            | 24 780,00 | 1 772 380,00 |
| Janvier N+1 | Casiers            | 13 240,00 | 1 785 620,00 |

**N.B.** : L'ensemble des travaux mentionnés ci-dessus ont été acceptés par la Mairie de CHATEAURIVE, au fur et à mesure de leur exécution.

### **Estimation du coût des travaux relatifs au contrat**

Au 31 décembre N-1 : 1 820 000 €

Au 31 décembre N : 1 790 000 €

## **Annexe n°8 : Extrait du Règlement de l'Autorité des Normes Comptables n°2014-03 du 5 juin 2014 Relatif au Plan Comptable Général**

### **Section 2 – Contrats long terme**

#### **Sous-section 1 - Définition**

##### **Art. 622-1**

Un contrat à long terme est un contrat d'une durée généralement longue spécifiquement négocié dans le cadre d'un projet unique portant sur la construction, la réalisation ou, le cas échéant, la participation en qualité de sous-traitant à la réalisation, d'un bien, d'un service ou d'un ensemble de biens ou services fréquemment complexes, dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes comptables ou exercices. Le droit de l'entité à percevoir les revenus contractuels est fonction de la conformité au contrat du travail exécuté.

La notion de négociation spécifique résulte du contrat dont l'objet définit le travail à réaliser sur la base de spécifications et de caractéristiques uniques requises par l'acheteur ou, au moins, substantiellement adaptées aux besoins de ce dernier.

Cette définition exclut la vente de biens en série et la vente de biens assortie de choix d'options dans le cadre d'une gamme à partir d'un modèle de base.

La vente en l'état futur d'achèvement, régie par l'article 1601-3 du code civil, est un contrat à long terme.

#### **Sous-section 2 – Comptabilisation**

##### **Art. 622-2**

Un contrat à long terme est comptabilisé soit selon la méthode à l'achèvement, soit selon la méthode à l'avancement.

La méthode à l'achèvement consiste à comptabiliser le chiffre d'affaires et le résultat au terme de l'opération. En cours d'opération, qu'il s'agisse de prestations de services ou de productions de biens, les travaux en cours sont constatés à la clôture de l'exercice à hauteur des charges qui ont été enregistrées.

La méthode à l'avancement consiste à comptabiliser le chiffre d'affaires et le résultat au fur et à mesure de l'avancement des contrats.

##### **Art. 622-3**

Si l'entité retient la méthode à l'avancement et est en mesure d'estimer de façon fiable le résultat à terminaison, le résultat est constaté en appliquant au résultat à terminaison le pourcentage d'avancement.

Ce pourcentage est déterminé en utilisant la ou les méthodes qui mesurent de façon fiable, selon leur nature, les travaux ou services exécutés et acceptés. Peuvent être retenus :

- le rapport entre les coûts des travaux et services exécutés à la date de clôture et le total prévisionnel des coûts d'exécution du contrat,
- les mesures physiques ou études permettant d'évaluer le volume des travaux ou services exécutés.

Par travaux et services exécutés et acceptés, il y a lieu d'entendre ceux qui peuvent être considérés comme entrant, avec une certitude raisonnable, dans les conditions d'acceptation prévues par le contrat.

A la date de clôture, les produits contractuels sont comptabilisés en chiffre d'affaires puis régularisés le cas échéant, à la hausse comme à la baisse, pour dégager le résultat à l'avancement.

##### **Art. 622-4**

Si l'entité retient la méthode à l'avancement mais n'est pas en mesure d'estimer de façon fiable le résultat à terminaison, aucun profit n'est dégagé.

A la date de clôture, le montant inscrit en chiffre d'affaires est limité à celui des charges ayant concouru à l'exécution du contrat.

##### **Art. 622-5**

La capacité à estimer de façon fiable le résultat à terminaison repose sur les trois critères suivants :

- la possibilité d'identifier clairement le montant total des produits du contrat,
- la possibilité d'identifier clairement le montant total des coûts imputables au contrat,
- l'existence d'outils de gestion, de comptabilité analytique et de contrôle interne permettant de valider le pourcentage d'avancement et de réviser, au fur et à mesure de l'avancement, les estimations de charges, de produits et de résultat.

##### **Art. 622-6**

Que l'entité applique la méthode à l'achèvement ou la méthode à l'avancement, la perte globale probable est provisionnée, sous déduction des pertes éventuellement déjà constatées.

En présence de plusieurs hypothèses de calcul, la perte provisionnée est la plus probable d'entre elles ou à défaut la plus faible. Dans ce cas, l'article 831-2/24 prévoit une description appropriée dans l'annexe du risque additionnel mesuré par rapport à l'hypothèse de perte la plus faible. La perte qui ne peut être estimée de façon raisonnable ne donne lieu à aucune provision mais à une information dans l'annexe prévue à l'article susvisé.

##### **Art. 622-7**

La méthode à l'avancement conduisant à une meilleure information, elle est considérée comme préférable.

La décision d'adopter la méthode à l'avancement porte sur tous les contrats en cours à cette date. L'effet du changement de méthode est calculé de façon rétrospective sur la base du pourcentage d'avancement et du résultat à terminaison estimée à l'ouverture de l'exercice du changement de méthode.

Dans le cas où le résultat à terminaison n'est pas déterminable de façon fiable au début de l'exercice, l'effet du changement de méthode à l'ouverture se mesure en prenant en compte l'estimation du résultat à terminaison à la clôture de l'exercice du changement. L'article 831-2/24 prévoit une description appropriée dans l'annexe de cette modalité de calcul.

### **Annexe n°9 : Modèles théoriques**

Dans le cadre de l'entreprise familiale, les risques de comportement déviants des agents sont réduits du fait de la confusion des rôles de principal et d'agent. Les acteurs familiaux n'ont pas d'intérêt à agir contre ce qui représente leur capital et patrimoine. Toutefois, des problèmes spécifiques aux entreprises familiales peuvent apparaître, comme des dissensions dans l'actionnariat familial ce qui nécessite de prendre en compte l'évolution des liens familiaux et du cycle de vie de l'entreprise au cours du temps.

#### **Modèle théorique de Burkart et a. (2003) :**

La famille qui contrôle les droits de vote choisit de recruter un dirigeant extérieur. Ce choix d'un professionnel permet d'avoir un dirigeant plus performant, notamment lors de la transmission aux héritiers. Ce modèle a pour effet de réintroduire dans l'entreprise familiale le conflit entre actionnaires et dirigeant en raison du risque que ce dirigeant extérieur à la famille s'approprie des bénéfices privés. La famille a intérêt à conserver la majorité des droits de vote ce qui lui permet de choisir ou de révoquer le dirigeant.

#### **Modèle de Neubauer et Lank (1998) :**

L'entreprise est dirigée par une famille qui n'a pas (ou plus) la majorité des droits de vote. Le dirigeant, imprégné de l'héritage familial, continue à appliquer les valeurs familiales qui constituent un ensemble de ressources en raison des interactions entre les membres de la famille et les milieux d'affaires. La présence de la famille au sein de l'actionnariat et du management permet à la famille d'influer sur les choix stratégiques sans pour autant détenir un contrôle unilatéral.

(in « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence » – Patrice Charlier et Gilles Lambert – Finance contrôle stratégie - 16 février 2013)

### **Annexe n°10 : Types de conflits d'agence**

Les entreprises contrôlées par la famille constituent l'archétype des sociétés analysées par Shleifer et Vishny (1986) avec un actionnaire important et un ensemble de petits actionnaires ; c'est pourquoi, selon Villalonga et Amit (2006) dans cette forme de société, le conflit classique décrit par Berle et Means (1932) ou par Jensen et Meckling (1976) - **qu'ils appellent le conflit d'agence de type I - est atténué par le fait que les actionnaires importants sont incités à contrôler le dirigeant extérieur limitant ainsi l'opportunisme managérial** (Demsetz et Lehn, 1985).

Un autre effet mis en avant par Chen (2005), dans le cadre des entreprises familiales provient du fait que les actionnaires familiaux majoritaires sont moins manipulables que des actionnaires externes dans la mesure où ils détiennent une meilleure connaissance des activités de la firme.

**En revanche, un deuxième conflit d'agence apparaît - le conflit d'agence de type II - car l'actionnaire important peut utiliser sa position dominante pour prélever des bénéfices privés aux dépens des petits actionnaires.** Dans le cas d'un actionnariat familial majoritaire, il peut contrôler et exproprier en prélevant sur les bénéfices, ce qui tend à substituer le conflit d'agence de type II au conflit d'agence de type I. Ainsi, selon Fueglistaller et Zellweger (2005), les prélèvements privés seraient plus élevés dans les entreprises contrôlées par une fratrie, et seraient moins importants quand un actionnaire exerce le contrôle et qu'un cercle familial élargi participe à l'entreprise. Il peut aussi y avoir des tentatives de manipulation des données comptables, comme l'observent Ali, Chen et Radhakrishnan (2007), en vue d'aider le manager familial dans ses prises de position stratégiques.

(in « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence » – Patrice Charlier et Gilles Lambert – Finance contrôle stratégie - 16 février 2013)

## Annexe n°11 : Analyse financière

Les hypothèses suivantes peuvent être posées :

**- En fonction de la rentabilité des fonds propres ;**

**La rentabilité est analysée à partir du ratio de rendement des fonds propres (résultat net / fonds propres nets)**

H1a : La rentabilité joue comme mécanisme de gouvernance disciplinaire du conflit d'agence total (I + II) : plus ce conflit est élevé plus la rentabilité doit être importante.

H1b : La rentabilité joue davantage comme un mécanisme de résolution du conflit d'agence de type II que du conflit d'agence de type I.

**- En fonction de l'exploitation ;**

**Informations relatives au compte de résultat de l'année N :**

**- Immobilisations mises au rebut au début de l'année N pour un montant net de 2 800 000 €**

**- Charges calculées de l'année N = 1 200 000 €**

**- Chiffres d'affaires de l'année N = 6 000 000 €**

**L'exploitation est étudiée avec le ratio de capacité d'autofinancement (CAF / chiffre d'affaires)**

H2a : Le conflit d'agence total I + II plus faible des entreprises familiales leur permettant de se financer plus par autofinancement que les non familiales, elles ont un ratio de capacité d'autofinancement plus élevé.

H2b : L'utilisation de l'autofinancement comme mécanisme de gouvernance disciplinaire du conflit d'agence est plus fréquente en cas de conflit d'agence de type II que de conflit d'agence de type I.

**- En fonction du risque financier ;**

**- > par le ratio d'endettement net ou gearing (dettes financière nette / capitaux propres).**

**- > par le ratio de solvabilité (solvency ratio : capitaux propres / passif)**

**- > par le ratio de liquidité générale (current ratio : actif circulant / dettes à court terme)**

H3a : Les entreprises familiales ayant un conflit d'agence moins élevé utilisent moins le risque financier comme mécanisme de gouvernance disciplinaire de ce conflit que les non familiales.

H3b : L'utilisation du risque financier comme mécanisme de gouvernance disciplinaire du conflit d'agence est plus fréquente en cas de conflit d'agence de type II que de conflit d'agence de type I.

(in « Modes de gouvernance et performances des entreprises familiales françaises en fonction des conflits d'agence » – Patrice Charlier et Gilles Lambert – Finance contrôle stratégie - 16 février 2013)

## Annexe n°12 : Eléments concernant les bacs acier pour la couverture du gymnase de 1 000 m<sup>2</sup>

La toiture est constituée de bacs acier. Les données constatées et prévues pour cette matière sont les suivantes :

- données constatées : 265 696 € au total pour 608m<sup>2</sup>

- données prévues : 580 m<sup>2</sup> de bac isolé à 450,10 € / m<sup>2</sup>

### **Annexe n°13 : Eléments de coûts concernant le service administratif de la société Bâtiments du Nord**

|          | Nombre de chantiers | Nombre d'heures travaillées dans le service administratif (unités d'œuvre utilisées pour ce centre) | Coût variable total en euros | Coût fixe en euros | Coût total en euros |
|----------|---------------------|---|------------------------------|--------------------|---------------------|
| Constaté | 15                  | 28 000  | 380 800                      |                    | 1 150 000           |
| Prévu    | 20                  | 25 000  | 325 000                      | 612 500            | 937 500             |

# PROPOSITION DE CORRIGE

## Dossier n° 1 : Restructuration du groupe OSO

### Question 1.1. Précisez toutes les modalités de la scission pour chacune des entités concernées.

Il y a lieu d'établir un projet de scission qui fera l'objet d'une publicité, de réunir les assemblées générales des sociétés concernées et de faire nommer un commissaire à la scission et éventuellement un commissaire aux apports.

L'article L. 236-6 du code de commerce précise que « toutes les sociétés qui participent à des opérations de fusion ou de scission établissent un projet de fusion ou de scission ». Ce projet est déposé au greffe du tribunal de commerce du siège desdites sociétés et fait l'objet d'une publicité dont les modalités sont fixées par décret en Conseil d'Etat.

Le projet de scission est réglementé par l'article R. 236-1 du Code de commerce lequel stipule que « le projet de fusion ou de scission est arrêté par le conseil d'administration, le directoire, le ou les gérants de chacune des sociétés participant à l'opération de fusion ou de scission projetée.

Il contient les indications suivantes :

1° La forme, la dénomination et le siège social de toutes les sociétés participantes ;

2° Les motifs, buts et conditions de la fusion ou de la scission ;

3° La désignation et l'évaluation de l'actif et du passif dont la transmission aux sociétés absorbantes ou nouvelles est prévue ;

4° Les modalités de remise des parts ou actions et la date à partir de laquelle ces parts ou actions donnent droit aux bénéficiaires, ainsi que toute modalité particulière relative à ce droit, et la date à partir de laquelle les opérations de la société absorbée ou scindée seront, du point de vue comptable, considérées comme accomplies par la ou les sociétés bénéficiaires des apports ;

5° Les dates auxquelles ont été arrêtés les comptes des sociétés intéressées utilisés pour établir les conditions de l'opération ;

6° Le rapport d'échange des droits sociaux et, le cas échéant, le montant de la soulte ;

7° Le montant prévu de la prime de fusion ou de scission ;

8° Les droits accordés aux associés ayant des droits spéciaux et aux porteurs de titres autres que des actions ainsi que, le cas échéant, tous avantages particuliers ».

L'article R. 236-2 du code de commerce, quant à lui, précise que : « le projet de fusion ou de scission fait l'objet d'un avis inséré, par chacune des sociétés participant à l'opération, au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales. Au cas où les actions de l'une au moins de ces sociétés sont admises aux négociations sur un marché réglementé ou si toutes les actions de l'une d'entre elles au moins ne revêtent pas la forme nominative, un avis est en outre inséré au Bulletin des annonces légales obligatoires ».

Le dépôt au greffe et la publicité prévue ont lieu trente jours au moins avant la date de la première assemblée générale appelée à statuer sur l'opération.

L'article L. 236-9 du code de commerce (qui s'applique également aux scissions conformément à l'article L. 236-16) précise que « la fusion est décidée par l'assemblée générale extraordinaire de chacune des sociétés qui participent à l'opération ».

L'article L. 236-10 du code de commerce (qui s'applique également aux scissions conformément à l'article L. 236-16) précise que « sauf si les actionnaires des sociétés participant à l'opération de fusion en décident autrement dans les conditions prévues au II du présent article, un ou plusieurs commissaires à la fusion, désignés par décision de justice établissent sous leur responsabilité un rapport écrit sur les modalités de la fusion ».

Les commissaires à la fusion vérifient que les valeurs relatives attribuées aux actions des sociétés participant à l'opération sont pertinentes et que le rapport d'échange est équitable. Ils peuvent obtenir à cette fin, auprès de chaque société, communication de tous documents utiles et procéder à toutes vérifications nécessaires.

Le ou les rapports des commissaires à la fusion sont mis à la disposition des actionnaires. Ils indiquent : la ou les méthodes suivies pour la détermination du rapport d'échange proposé, le caractère adéquat de cette ou ces méthodes en l'espèce ainsi que les valeurs auxquelles chacune de ces méthodes conduit, un avis étant donné sur l'importance relative donnée à ces méthodes dans la détermination de la valeur retenue et les difficultés particulières d'évaluation s'il en existe. Il est cependant possible, à l'unanimité des actionnaires de toutes les sociétés participant à l'opération, de ne pas faire désigner un commissaire à la fusion.

Lorsque l'opération de fusion comporte des apports en nature ou des avantages particuliers, le commissaire à la fusion ou, s'il n'en a pas été désigné, un commissaire aux apports désigné dans les conditions prévues à l'article L. 225-8 établit le rapport prévu à l'article L. 225-147.

**Question 1.2.1. Déterminez et justifiez les modalités d'évaluation des apports aux SA. BATIRENOVOS et la SA MAISONS DE BRETAGNE.**

L'article 743-1 du PCG prévoit que les apports sont évalués à la valeur comptable lorsqu'il s'agit d'opérations à l'endroit ou à l'envers sous contrôle commun ou des opérations à l'envers sous contrôle distinct alors que les apports sont évalués à la valeur réelle lorsqu'il s'agit d'opérations à l'endroit impliquant des sociétés sous contrôle distinct.

Dans le cas de l'apport de la société CDO à la société BATIRENOVOS (BTR), il est précisé que la société CDO est une filiale de la société BTR qui possède 60 % de son capital. Ces deux sociétés sont sous contrôle commun et l'apport doit être évalué à la valeur comptable.

Le cas de l'apport de la société CDO à la société MAISONS DE BRETAGNE(MDB) est plus complexe. Le capital de MDB avant l'apport est de 8 000 actions. L'apport peut être évalués ainsi (à sa valeur réelle) :

|                       |               |
|-----------------------|---------------|
| Actif apport : total  | 5 118 950     |
| Passif apport : total | - 4 181 450   |
| Plus-values           | <u>62 500</u> |
| Total net             | 1 000 000     |

Nombre d'actions créées  $1\,000\,000 / 250 = 4\,000$  actions.

L'opération doit être considérée comme faite à l'endroit (puisque les actionnaires anciens de MDB resteront majoritaires – même si M. le FLOCH perdra sa majorité absolue) et d'autre part, les deux sociétés étaient, avant l'opération, sous contrôle distinct. L'apport de CDO à MDB sera donc évalué à la valeur réelle.

**Question 1.2.2. Justifiez le choix des valeurs d'apport par le normalisateur tels qu'ils résultent de l'article 743-1 du Plan Comptable Général (PCG) 2014.**

La note de présentation de l'avis du Conseil national de la comptabilité (CNC) 2004-1 du 24 mars 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées [avis qui a conduit au règlement du Comité de la réglementation comptable (CRC) du 2004- 01 du 4 mai 2004 repris dans les articles 710-1 et suivants du règlement 2014-03 du 5 juin 2014 de l'Autorité des normes comptables (ANC)] précise notamment que pour des raisons essentiellement fiscales, les entreprises renaient à l'époque, en pratique, comme valeurs d'apport soit des valeurs réelles soit des valeurs comptables, bien que cette option ne soit pas expressément prévue par le règlement 99-03 du CRC alors en vigueur.

Or l'évolution générale pour renforcer la crédibilité des comptes visait à restreindre le nombre des options dès lors que celles-ci ne correspondaient pas à des choix économiques.

Aussi, l'assemblée plénière du CNC a supprimé la possibilité d'option entre la valeur réelle et la valeur comptable et n'a retenu qu'une seule méthode de comptabilisation, différente selon que les opérations sont réalisées entre entités sous contrôle commun ou sous contrôle distinct.

Cette méthode du règlement 2004-01 du CRC s'appuie sur la méthodologie utilisée pour l'établissement des comptes consolidés. Dans les comptes consolidés (règlements 99-02 du CRC), les actifs et passifs d'une entreprise sont définitivement évalués à leur valeur réelle au moment de la prise de contrôle par le groupe. En cas d'augmentation ultérieure du pourcentage de contrôle, ces valeurs ne sont pas remises en cause. Ainsi, pour chaque opération de fusion ou opération assimilée, il convient de rechercher les situations de contrôle au sens de l'article L 233-16 du code de commerce afin de déterminer les

modalités d'évaluation des apports. S'il s'agit d'une première prise de contrôle, la valeur réelle est retenue, dans la cas contraire, on retiendra la valeur comptable.

**Question 1.3. Présentez les écritures relatives à cette opération dans les livres de la société BATIRENOVOS après avoir déterminé la quote-part de participation à annuler et le montant de la prime de scission.**

Avant la scission, la société BATIRENEVOS possédait 60 % des titres CDO. Ces titres avaient été acquis au moment de la constitution de la société CDO. Le capital de CDO étant de 10 000 actions de 50 €, la valeur de ces titres figurait en comptabilité dans le compte « Titres de participation » pour  $10\,000 \times 60\% \times 50 = 300\,000$  €.

Le montant de l'apport (en valeur réelle) peut se déterminer comme suit :

|                       |                |
|-----------------------|----------------|
| Actif apport : total  | 12 881 050     |
| Passif apport : total | - 11 318 550   |
| Plus-values           | <u>437 500</u> |
| Total net             | 2 000 000      |

Nombre d'actions BTR à créer  $2\,000\,000 / 1000 \times 40\%$  (uniquement pour les minoritaires) = 1 600 actions

Par ailleurs, il y aura lieu d'annuler une partie de la quote-part de participation existante.

Comme le montant des apports faits par CDO est de 3 000 000 € (1 000 000 pour le secteur 2 apporté à MDB et rémunéré par des actions MDB) et 2 000 000 pour le secteur 1 apporté à BTR) la quote-part des titres à annuler est de  $300\,000 \times 2/3 = 200\,000$  € (soit  $10\,000 \times 60\% \times 2/3 = 4\,000$  actions CDO).

Les apports étant effectués à la valeur comptable, ils seront comptabilisés pour  $12\,881\,050 - 11\,318\,550 = 1\,562\,500$ . La prime de scission sera donc de  $1\,562\,500 - 1\,600 \times 300$  (augmentation de capital) –  $200\,000$  (titres annulés) = 882 500 €.

On passera les écritures suivantes :

| 1.1.N+1 |   |           |           |
|---------|---|-----------|-----------|
| 4561    | Société Constructions de l'Ouest, compte d'apport                         | 1 562 500 |           |
| 101     | Capital social  |           | 480 000   |
| 1042    | Prime de scission   |           | 882 500   |
| 261     | Titres de participation   |           | 200 000   |
|         | <i>Scission de la société des Constructions de l'Ouest : apport à BTR</i> |           |           |
| 203     | Frais de recherche et développement                                       | 7 000     |           |
| 205     | Concessions, brevets et droits similaires                                 | 40 200    |           |
| 211     | Terrains  | 111 000   |           |
| 213     | Constructions   | 357 000   |           |
| 215     | ITMOI   | 499 000   |           |
| 218     | Autres immobilisations corporelles  | 11 200    |           |
| 27      | Autres immobilisations financières  | 19 950    |           |
| 31      | Stocks de matières premières  | 78 000    |           |
| 33      | En cours de production de biens   | 6 942 840 |           |
| 35      | Stocks de produits intermédiaires et finis                                | 2 038 100 |           |
| 41      | Créances clients et comptes rattachés                                     | 620 150   |           |
| 46      | Autres créances   | 2 034 850 |           |
| 50      | Valeurs mobilières de placement   | 63 760    |           |
| 51      | Disponibilités  | 58 000    |           |
| 15      | Provisions pour risques et charges  |           | 27 000    |
| 164     | Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit                       |           | 2 844 400 |
| 168     | Emprunts et dettes financières diverses                                   |           | 500 000   |
| 4191    | Avances et commandes reçus sur commandes en cours                         |           | 6 011 640 |
| 40      | Dettes fournisseurs et comptes rattachés                                  |           | 890 400   |
| 43/44   | Dettes fiscales et sociales   |           | 1 025 110 |
| 404     | Dettes sur immobilisations  |           | 20 000    |
| 4561    | Société Constructions de l'Ouest, compte d'apport                         |           | 1 562 500 |
|         | <i>Réalisation de l'apport</i>  |           |           |

**Question 1.4 Présentez et justifiez le portefeuille titres de la société BATIRENOVOS à l'issue de la scission.**

A l'issue de la scission, le portefeuille titres de la société BATIRENOVOS se composera de  $4\,000 \times 60\% = 2\,400$  actions MAISONS DE BRETAGNE remis en échange des  $10\,000 \times 60\% \times 1/3$  des titres CDO acquis à la constitution de ladite société.

**Question 1.5. Les modalités d'évaluation de l'apport fait à la société MAISONS DE BRETAGNE auraient-elles été identiques si le capital de la société bénéficiaire n'avait été constitué que de 1 000 titres préalablement à l'opération, les valeurs d'échange du secteur n° 2 et de l'action MDB demeurant inchangées ?**

Si le capital de MDB était de 1 000 actions préalablement à l'opération et s'il était créé 4 000 actions nouvelles, les actionnaires nouveaux seraient majoritaires et notamment la société BTR à qui il reviendrait 2 400 actions MDB, on pourra considérer qu'il s'agit d'une opération à l'envers, c'est-à-dire, conformément à l'article 742-2 du PCG un apport dans lequel après l'apport, la société apporteuse prend le contrôle de la société bénéficiaire des apports. Dans ce cas, la valeur d'apport ne sera plus la valeur réelle mais la valeur comptable.

**Dossier n° 2 : Contrat de rénovation conclu par la société mère.**

**Question 2.1. Qualifiez le contrat (marché n°23 697), selon le Plan Comptable Général (PCG).**

Le PCG appelle ce type de contrat, un contrat à long terme, c'est-à-dire (art. 622-1 du PCG) un contrat d'une durée généralement longue spécifiquement négocié dans le cadre d'un projet unique portant sur la construction, la réalisation ou, le cas échéant, la participation en qualité de sous-traitant à la réalisation, d'un bien, d'un service ou d'un ensemble de biens ou services fréquemment complexes, dont l'exécution s'étend sur au moins deux périodes comptables ou exercices.

**Question 2.2.1. Quelle(s) méthode(s) est-il possible de retenir pour comptabiliser les opérations relatives à ce contrat de rénovation ?**

Selon l'article 622-2 du PCG, un contrat à long terme est comptabilisé soit selon la méthode à l'achèvement, soit selon la méthode à l'avancement.

La méthode à l'achèvement consiste à comptabiliser le chiffre d'affaires et le résultat au terme de l'opération. En cours d'opération, qu'il s'agisse de prestations de services ou de productions de biens, les travaux en cours sont constatés à la clôture de l'exercice à hauteur des charges qui ont été enregistrées.

La méthode à l'avancement consiste à comptabiliser le chiffre d'affaires et le résultat au fur et à mesure de l'avancement des contrats.

**Question 2.2.2. Pourquoi, dans le choix d'une méthode, existe-t-il une méthode préférentielle ?**

Pour l'article 622-2 du PCG, la méthode à l'avancement conduisant à une meilleure information, est considérée comme préférentielle. L'article 121-5 du PCG stipule notamment, par ailleurs que les méthodes préférentielles sont celles considérées comme conduisant à une meilleure information par l'organisme normalisateur.

**Question 2.3.1. Enregistrez, au journal de la société BTR, les écritures liées à ce contrat à la clôture des trois exercices concernés ainsi qu'à terminaison, sachant que toutes les dépenses relatives au contrat ont déjà été enregistrées en charges au fur et à mesure de la réception des pièces justificatives (factures, fiches de paie, etc.) en appliquant la méthode non préférentielle retenue par la société mère.**

On passera les écritures suivantes au 31 décembre N-1 et au 31 décembre N

| 31.12.N-1 |                                     |         |         |
|-----------|-------------------------------------|---------|---------|
| 335       | Travaux en cours                    | 957 860 |         |
| 60335     | Variation de stock travaux en cours |         | 957 860 |
|           | Stock au 31 décembre N -1           |         |         |

|       |   | 31.12.N |  |  |         |
|-------|---|---------|--|--|---------|
| 335   | Travaux en cours  | 814 520 |  |  |         |
| 60335 | Variation de stock travaux en cours<br><i>Stock au 31 décembre N - Stock au 31 décembre N-1 = 1 772 380 - 957 860</i> |         |  |  | 814 520 |

En janvier N+1, on passera l'écriture suivante, le prix de vente HT étant de 1 775 000 + 10 000 + 25 000 = 1 810 000 soit un prix de vente TTC de 1 810 000 + 362 000 (TVA à 20 %) = 2 172 000 €

|       |   | 31.01.N+1 |  |  |           |
|-------|---|-----------|--|--|-----------|
| 410   | Ville de CHATEAURIVE                          | 2 172 000 |  |  |           |
| 704   | Travaux                                       |           |  |  | 1 810 000 |
| 44572 | Etat, TVA collectée<br><i>Facture travaux</i> |           |  |  | 362 000   |

Enfin, au 31 décembre N+1, on reprendra le stock au 31 décembre N

|        |   | 31.12.N+1 |  |  |           |
|--------|---|-----------|--|--|-----------|
| 60 335 | Variation de stock travaux en cours                 | 1 772 380 |  |  |           |
| 335    | Travaux en cours<br><i>Reprise stock au 31.12.N</i> |           |  |  | 1 772 380 |

### Question 2.3.2. Même analyse en appliquant la méthode préférentielle.

Au 31 décembre N-1, le coût estimé des travaux est de 1 820 000 alors que le produit estimé est de 1 775 000 + 10 000 (avenant) soit 1 785 000 : le résultat estimé est donc de 1 820 000 - 1 785 000 = 35 000 € (négatif).

Au 31 décembre N, le coût estimé des travaux est de 1 790 000 alors que le produit estimé est de 1 775 000 + 10 000 (avenant) + 25 000 (révision du contrat) soit 1 810 000 : le résultat estimé est donc de 1 790 000 - 1 810 000 = 20 000 € (positif).

Au 31 décembre N-1 le degré d'avancement des travaux (mesuré par rapport au coût) est de 957 860 / 1 820 000 = 52,63 %

Au 31 décembre N le degré d'avancement des travaux (mesuré par rapport au coût) est de 1 772 380 / 1 790 000 = 99,01 %

● Au 31 décembre N-1, on enregistrera un produit correspondant à l'avancement pour N-1 soit 1 785 000 × 52,63 % = 939 445 € ce qui compte tenu des charges engagées en N-1 conduira à un résultat (négatif) de 957 860 - 939 445 = 18 415 €. La perte estimée étant alors de 35 000 €, il y aura de comptabiliser une provision pour perte à terminaison de 35 000 - 18 415 = 16 585 soit 35 000 × 47,37 %

On passera les écritures suivantes.

|       |  | 31.12.N-1 |  |  |         |
|-------|--|-----------|--|--|---------|
| 4181  | Client Ville de CHATEAURIVE, facture à établir                                 | 1 127 334 |  |  |         |
| 704   | Travaux  |           |  |  | 939 445 |
| 44587 | Etat, TVA sur factures à établir<br><i>Travaux en cours au 31 décembre N-1</i> |           |  |  | 187 889 |
| 6815  | Dotations aux provisions d'exploitation  | 16 585    |  |  |         |
| 1518  | Autres provisions pour risques<br><i>Provision pour pertes à terminaison</i>   |           |  |  | 16 585  |

● Au 31 décembre N, on enregistrera un produit correspondant à l'avancement pour l'année N soit 1 810 000 × 99,01 % = 1 792 081 duquel il faut soustraire le produit de l'année N-1 soit 939 445, qui donnera un produit net de 852 636 € ce qui compte tenu des charges engagées en N conduira à un résultat (positif) de 852 636 - 814 520 = 38 116 €. Il y a aura lieu d'annuler la provision pour perte à terminaison de 16 585 € comptabilisée la précédente année

On passera les écritures suivantes.

|       |   | 31.12.N -1 |         |
|-------|---|------------|---------|
| 4181  | Client Ville de CHATEAURIVE, facture à établir<br>Travaux<br>Etat, TVA sur factures à établir<br><i>Travaux en cours au 31 décembre N-1</i> | 1 023 163  | 852 636 |
| 704   |   |            | 170 527 |
| 44587 |   |            |         |
| 1518  | Autres provisions pour risques<br>Reprise provisions pour risques d'exploitation<br><i>Reprise provision pour pertes à terminaison</i>      | 16 585     | 16 585  |
| 7815  |   |            |         |

- Au 31 janvier N+1, on contrepassera les écritures de factures à établir de décembre N-1 et décembre N et on passera l'écriture de produit

|       |   | 31.01.N+1 |           |
|-------|---|-----------|-----------|
| 704   | Travaux<br>Etat, TVA sur factures à établir<br>Client Ville de CHATEAURIVE, facture à établir<br><i>Reprise factures à établir N-1 et N 1 127 334 + 1 023 163</i> | 1 792 081 | 2 150 497 |
| 44587 |   | 358 416   |           |
| 4181  |   |           |           |
|       |   |           |           |
| 410   | Ville de CHATEAURIVE<br>Travaux<br>Etat, TVA collectée<br><i>Facture travaux</i>  | 2 172 000 | 1 810 000 |
| 704   |   |           | 362 000   |
| 44572 |   |           |           |

**Question 2.4. Présentez un tableau comparatif du résultat pour chacun des exercices concernés. L'écriture comptable relative aux acomptes reçus mensuellement a-t-elle un impact sur le résultat ?**

TABLEAU COMPARATIF

| Années | % avancement | Chiffre affaires | Dépenses  | Résultat | Provision |
|--------|--------------|------------------|-----------|----------|-----------|
| N-1    | 52,63 %      | 939 445          | 957 860   | - 18 415 | 16 585    |
| N      | 46,38 %      | 852 636          | 814 520   | + 38 116 | - 16 585  |
| N+1    | 0,99 %       | 17 919           | 13 240    | + 4 679  |           |
| Total  | 100 %        | 1 810 000        | 1 785 620 | + 24 380 | 0         |

L'écriture comptable relative aux acomptes n'a aucun impact sur le résultat.

**Question 2.5.1. Quelle est la nature du changement comptable intervenu à compter de l'exercice N ?**

Il s'agit dans ce cas d'un changement de méthode comptable. Selon l'article 122-2 du PCG « lors de changements de méthodes comptables, l'effet, après impôt, de la nouvelle méthode est calculé de façon rétrospective, comme si celle-ci avait toujours été appliquée ».

**Question 2.5.2. A quelle(s) condition(s) ce changement est-il autorisé ?**

Selon l'avis 99-07 du Conseil national de la comptabilité, « un changement de méthodes comptables résulte :

- soit du remplacement d'une méthode comptable par une autre lorsqu'une option implicite ou explicite existe. Cela constitue un changement de méthode comptable stricto sensu.
- soit d'un changement de réglementation ».

**Question 2.5.3. La société BATIRENOVOS pourra-t-elle revenir sur ce changement ?**

L'avis 99-07 du CNC précise également que : « un changement de méthode n'est possible que s'il existe un choix entre plusieurs méthodes comptables pour traduire un même type d'opérations ou d'informations : ce choix peut être implicite et résulter de la pratique en l'absence de texte, ou être explicite et résulter de l'existence d'une option dans les textes. Les différentes méthodes comptables

applicables ne sont pas nécessairement équivalentes : certaines peuvent être considérées comme préférables car elles conduisent à une information financière manifestement meilleure ; dans ce cas un éventuel changement inverse ultérieur doit être considéré comme quasiment impossible ».

**Question 2.5.4. Quel traitement comptable faut-il effectuer ? Appliquez-le au contrat de reconstruction de la piscine (écriture au journal de la société BATIRENOVOS demandée).**

Si l'on veut au 31 décembre N passer de la méthode de l'achèvement à la méthode de l'avancement, on passera les écritures suivantes

|                      |   | 31.12.N |           |                      |
|----------------------|---|---------|-----------|----------------------|
| 60 335<br>335        | Variation de stock travaux en cours<br>Travaux en cours<br><i>Reprise stock au 31.12.N-1</i>  |         | 957 860   | 957 860              |
| 4181<br>704<br>44587 | Client Ville de CHATEAURIVE, facture à établir<br>Travaux<br>Etat, TVA sur factures à établir<br><i>Travaux en cours au 31 décembre N</i> |         | 2 150 497 | 1 792 081<br>358 416 |

**Dossier n°3 : Gouvernance**

**Question 3.1. Caractériser les éléments d'une entreprise familiale et précisez les spécificités de la gouvernance familiale, en général et appliquée au groupe OSO.**

La spécificité de l'entreprise familiale vient du fait qu'elle combine une entreprise et une famille, deux univers qui comportent chacun des besoins et des objectifs qui leur sont propres. L'entreprise familiale est un système composé de trois sous-systèmes en interaction : la propriété (actionnariat), le management et la famille.

Les développements récents de la théorie des entreprises familiales amènent à distinguer les entreprises à contrôle familial - majoritaire ou minoritaire - et à direction familiale ou non familiale.

En fait on peut ainsi distinguer les organisations de gouvernance d'entreprises suivantes :

1. Direction familiale – Contrôle familial majoritaire
2. Direction familiale – Contrôle familial minoritaire
3. Direction non familiale – Contrôle familial majoritaire
4. Direction non familiale – Contrôle familial minoritaire

Actuellement, le groupe est dirigé par les deux filles du fondateur qui détiennent la majorité des droits de vote. On peut donc considérer qu'on a affaire à une gouvernance de catégorie 1. « Direction familiale – Contrôle familial majoritaire ».

**Question 3.2. Pourquoi peut-on dire que des problèmes d'agence apparaissent ? Montrez en quoi les deux modèles présentés en annexe n°9 sont différents et analysez la situation du groupe OSO par rapport à ceux-ci.**

Au niveau du management de l'entreprise, la théorie de l'agence est fondée sur une opposition entre deux agents :

- d'une part, le détenteur des moyens de production, alors appelé « principal » ou plus précisément ici « actionnaires » ;
- d'autre part, l'agent qui exploite les moyens de production du premier à sa demande, qu'on appelle le « gestionnaire ».

Une telle opposition, établie dans le but de maximiser le profit de l'actionnaire, permet à l'agent (le gestionnaire) d'en tirer en échange des bénéfices (salaire, options d'achat d'actions...). Malgré le consentement mutuel, il y a une opposition des intérêts et des problèmes d'agence peuvent apparaître :

- les actionnaires comptent rentabiliser leur capital ;
- l'agent (le gestionnaire) veut tirer des bénéfices de son action, ce qui signifie entamer la part du capital.

D'un point de vue plus général :

- les actionnaires vont vouloir mettre en place un système qui poussera l'agent à réaliser l'action tout en dévoilant la totalité des informations ;

- le gestionnaire voudra garder le pouvoir décisionnel qu'il peut tirer, notamment, de ses informations.

Par conséquent, une telle relation présente des risques :

- asymétrie de l'information (qu'elle soit volontaire ou non) ;

- aléa moral (non-respect de l'ensemble des règles et accords passés) ;

- antisélection (une asymétrie d'information trop importante peut inciter les actionnaires à choisir par souci de rentabilité un bien ou service de moins bonne qualité, et l'agent à adopter un comportement dit de « passager clandestin » - « free rider »), c'est-à-dire le comportement d'une personne qui obtient et profite d'un avantage sans y avoir investi autant d'efforts (argent ou temps) que les membres de ce groupe ou sans acquitter sa juste quote-part ou le droit d'usage prévu.

Mais il faut tenir compte aussi des coûts : et notamment coûts liés à la surveillance de l'agent (par exemple, un conseil d'administration), appelés « coûts d'agence ».

Les deux modèles (celui de Burkart et celui de Neubauer et Lank) sont différents. Le premier, en effet, s'appuie sur une organisation de type 3 décrite dans la question 3.1 ci-dessus : « Direction non familiale – Contrôle familial majoritaire » alors que deuxième modèle s'appuie sur une organisation de type 2 décrite dans la question 3.1 : « Direction familiale – Contrôle familial minoritaire ». Le groupe OSO correspond en ce moment à une organisation de type 1 décrite dans la question 3.1 : « Direction familiale – Contrôle familial majoritaire ».

L'entreprise contrôlée majoritairement et dirigée par la famille a l'avantage de ne pas avoir de conflit entre les actionnaires majoritaires et les dirigeants, mais simplement un conflit (qui peut être mineur selon le taux de participation des actionnaires majoritaires entre actionnaires majoritaires et actionnaires minoritaires).

**Question 3.3. Dans cette période complexe de transmission, des tensions apparaissent entre les différents membres de la famille CAZAC, intéressés, soit directement par leur implication professionnelle dans le groupe, soit indirectement par la valorisation du portefeuille d'actions détenues par les différents membres de la famille. Montrez en quoi les différents types de conflit d'agence présentés en annexe n°10 peuvent affecter le groupe OSO.**

Les membres de la famille, au niveau des enfants et petits-enfants des dirigeants actuels (filles du créateur du groupe), ne sont pas d'accord sur le mode de gouvernance à venir. Les enfants de Laure CAZAC préconisent une gouvernance de type 3 « Direction non familiale – Contrôle familial majoritaire » (voir la classification en question 3.1) alors que Antoine CAZAC (petit-fils de Marie CAZAC) préconise une gouvernance de type 2 « Direction familiale – Contrôle familial minoritaire » voire de type 4 « Direction non familiale – Contrôle familial minoritaire » et que Chloé CAZAC envisage plutôt une gouvernance de type 1 « Direction familiale – Contrôle familial majoritaire ».

L'article de Patrice Charlier et Gilles Lambert (sur <https://fcs.revues.org/1314>) (repris dans les annexes 9, 10 et 11 du sujet) distingue deux types de conflits d'agence : le conflit classique actionnaire-dirigeant, – appelé conflit de type I - et le conflit entre actionnaires majoritaires et minoritaires – dénommé conflit de type II.

Dans cet article, il est notamment présenté une analyse du niveau des conflits relatifs à chacun des modes de gouvernance présentés dans la question 3.1.

1. Direction familiale – Contrôle familial majoritaire : l'entreprise contrôlée majoritairement et dirigée par la famille présente un conflit d'agence de type II élevé dans la mesure où la direction n'est pas indépendante et peut être dominée par la famille. Le conflit d'agence de type I est faible et limité aux conflits entre actionnaires familiaux majoritaires et minoritaires.

2. Direction familiale – Contrôle familial minoritaire : l'entreprise dirigée par une famille avec un contrôle minoritaire a un risque de conflit d'agence de type I faible dans la mesure où la famille demeure un actionnaire important. En effet, le dirigeant familial doit alors être performant vis-à-vis des principaux actionnaires qui peuvent le destituer. Quant au conflit de type II, il est potentiellement faible car la famille a une bonne connaissance de l'entreprise et on suppose que le dirigeant familial ne réalise pas de collusion avec un éventuel majoritaire à l'encontre de l'actionnaire familial minoritaire.

3. Direction non familiale – Contrôle familial majoritaire : l'entreprise contrôlée majoritairement par la famille et dirigée par un professionnel extérieur présente un conflit d'agence de type I faible dans la mesure où une famille majoritaire est moins facilement manipulable (moins d'opportunisme managérial) et un conflit d'agence de type II élevé.

4. Direction non familiale – Contrôle familial minoritaire : l'entreprise à actionnariat familial minoritaire et dirigeant extérieur présente un risque de conflit d'agence de type I fort et un conflit d'agence de type II faible, dans la mesure où l'actionnaire familial minoritaire fait partie des principaux actionnaires.

Il est à noter que les entreprises non familiales sont sujettes aux conflits d'agence de type I et II, dans la mesure où le dirigeant n'est pas un des principaux actionnaires, et où un actionnaire majoritaire peut s'entendre avec le dirigeant pour prélever des bénéfices privés.

**Question 3.4. Selon les hypothèses indiquées dans l'annexe n°11, analysez, en fonction des conflits d'agence, les choix possibles en matière de :**

**- rentabilité des fonds propres, d'exploitation et de risque financier.**

**En vous appuyant sur les informations disponibles des annexes, quelles sont vos conclusions concernant le conflit d'agence ?**

Si l'on reprend l'analyse de Patrice Charlier et Gilles Lambert évoquée ci-dessus on en arrive aux conclusions suivantes :

#### Rentabilité

L'analyse de la rentabilité montre que le rendement des fonds propres est moins élevé dans toutes les catégories d'entreprises familiales que dans les entreprises non familiales. Ce sont donc les entreprises qui ont les conflits d'agence I et II les plus forts qui ont le ratio de rendement des fonds propres le plus élevé, ce qui est conforme à notre hypothèse (plus le conflit d'agence est intense, plus ce ratio est élevé). En outre, ce sont bien les entreprises familiales ayant le conflit d'agence le plus faible qui ont le taux de rendement des fonds propres le plus faible. Toutefois, comme ce sont les entreprises où la famille est minoritaire, le fait que le rendement des fonds propres y soit le plus faible pourrait venir d'une influence trop faible de la famille, avec pour conséquence que l'activité des dirigeants ne serait pas suffisamment contrôlée et leurs décisions seraient mal évaluées

#### Analyse de l'exploitation

Le ratio de capacité d'autofinancement montre de meilleures performances pour les trois modes de gouvernance familiale, ce qui est conforme à l'hypothèse selon laquelle cette variable joue moins comme mécanisme disciplinaire dans les entreprises familiales. De plus, le mode de gouvernance qui présente le meilleur ratio est celui qui présente le conflit d'agence total (I + II). Toutefois, seul le résultat entre les entreprises à direction familiale minoritaire et les entreprises non familiales est statistiquement significatif : les premières ont en moyenne un ratio de capacité d'autofinancement largement supérieur.

#### Analyse du risque financier

Les ratios de structure financière font également apparaître des différences entre les entreprises non familiales et les entreprises familiales. Le ratio le plus significatif est celui de la solvabilité qui montre que la part des capitaux propres dans les ressources totales des entreprises familiales est plus élevée que dans les entreprises non familiales. Là encore, parmi les entreprises familiales, ce sont celles qui présentent le conflit d'agence le plus faible qui ont l'écart le plus élevé, suivi de celles qui ont un dirigeant extérieur. En revanche, pour les deux autres modes de gouvernance familiale, les résultats ne sont pas statistiquement significatifs. Enfin, le ratio de liquidité générale n'est statistiquement significatif qu'entre les entreprises à direction familiale majoritaire et les entreprises non familiales.

#### Conclusion

Plus le conflit d'agence global (I et II) est important, plus la rentabilité doit être importante. Dans les entreprises familiales, l'autofinancement est plus important, ce qui réduit le conflit d'agence et notamment le conflit I. Les entreprises familiales ayant un conflit d'agence faible de type I utilisent moins le risque financier au contraire des entreprises ayant un conflit d'agence de type 2.

## Dossier n°4 : Contrôle organisationnel et outils de gestion

**Question 4.1.1.** La société Bâtiments du Nord s'est engagée sur un projet de gymnase de 1 000 m<sup>2</sup> sur la commune de Château-Chambon. A l'aide de l'annexe n°12, calculez l'écart sur la consommation de bacs acier nécessaires à la couverture de l'ouvrage et réalisez sa décomposition. Vous qualifierez chaque écart selon qu'il est favorable ou non. Commentez.

L'écart global est de  $580 \times 450,10 = 261\,058 - 265\,696 = 4\,638$  € (défavorable).

Il peut s'analyser en :

Ecart sur quantités utilisées :  $(580 - 608) \times 450,10 = -12\,602,80$  (défavorable).

Ecart sur prix (ou sur coût) :  $608 \times 450,10 - 265\,696 = 7\,964,80$  (favorable).

**Question 4.1.2.** En théorie, combien d'écarts peut-on calculer sur une consommation ? Expliquez. Est-ce applicable au cas étudié ? Pourquoi ?

En supposant que QP soit la quantité prévisionnelle et QR la quantité réelle consommée, CP le coût prévisionnel unitaire et CR le coût réel unitaire, on peut avoir les formules d'écarts suivants :

Formule 1 (que nous avons utilisé ci-dessus)

Ecart sur quantité :  $(QP - QR) \times CP$

Ecart sur prix :  $(CP - CR) \times QR$

Formule 2

Ecart sur quantité :  $(QP - QR) \times CR$

Ecart sur prix :  $(CP - CR) \times QP$

Formule 3

Ecart sur quantité :  $(QP - QR) \times CP$

Ecart sur prix :  $(CP - CR) \times QP$

Ecart résiduel :  $(QP - QR) \times (CR - CP)$

Formule 4

Ecart sur quantité :  $(QP - QR) \times CR$

Ecart sur prix :  $(CP - CR) \times QR$

Ecart résiduel :  $(QP - QR) \times (CP - CR)$

En tenant compte d'un coût unitaire réel de  $265\,696 / 608 = 437$  €

- Pour la formule 2 on trouve les résultats suivants : Ecart sur quantité - 12 236 Ecart sur prix + 7 598

- Pour la formule 3 on trouve les résultats suivants : Ecart sur quantité - 12 602,80 Ecart sur prix + 7 598  
Ecart résiduel : +366,80

- Pour la formule 4 on trouve les résultats suivants : Ecart sur quantité - 12 236 Ecart sur prix + 7 964,80  
Ecart résiduel : - 366,80

Les méthodes 1 et 3 sont théoriquement préférables. En effet, elles permettent de calculer un écart sur quantité qui ne tient pas compte des variations de coût unitaire (comme les méthodes 2 et 4). La méthode 3 est cependant lourde et l'écart dit résiduel (souvent faible) est difficile à analyser. C'est d'ailleurs pourquoi le PCG 1982 (le dernier qui ait normalisé la comptabilité analytique d'exploitation) a retenu la méthode 1.

**Question 4.2.1.** A l'aide de l'annexe n°13, calculez les écarts de ce centre selon la méthode du PCG 82.

Le PCG 1982 analyse les écarts sur coût des centres d'analyse en 4 éléments : un écart sur volume, un écart sur activité, un écart sur rendement et un écart sur coût (appelé aussi écart sur budget).

L'écart sur volume est égal à la différence le coût préétabli de la production prévue et le coût préétabli de la production constatée.

L'écart sur rendement est égal est égale à la différence entre le coût préétabli de la production constatée et le coût préétabli de la production attendue des heures consacrée à la fabrication.

L'écart sur activité (qui est un écart sur coût fixe) est égal à la différence entre le coût préétabli de la production attendue des heures consacrée à la fabrication et le coût préétabli des heures consacrées à la production constatée.

L'écart sur budget est égal à la différence entre le coût préétabli des heures consacrées à la production constatée et le coût réel constaté.

On peut ainsi déterminer les différents coûts

Coût préétabli de la production prévue :  $937\,500 \text{ €}$  soit  $937\,500 / 20 = 46\,875 \text{ €}$  par chantier se décomposant en  $325\,000 / 20 = 16\,250 \text{ €}$  de coût variable par chantier et  $612\,500 / 20 = 30\,625 \text{ €}$  de coût fixe par chantier ou  $937\,500 / 25\,000 = 37,50 \text{ €}$  de coût total par heure de travail se décomposant en  $325\,000 / 25\,000 = 13 \text{ €}$  de coût variable par heure de travail et  $24,50 \text{ €}$  de coût fixe par heure de travail.

Coût préétabli de la production constatée :  $15 \times 46\,875 = 703\,125 \text{ €}$

Coût préétabli de la production attendue des heures consacrée à la fabrication  $28\,000 \times 37,50 = 1\,050\,000 \text{ €}$

Coût préétabli des heures consacrées à la production constatée  $325\,000 + 28\,000 \times 24,50 = 1\,011\,000 \text{ €}$

Coût réel constaté :  $1\,150\,000 \text{ €}$

On obtiendra les écarts suivants :

Ecart sur volume :  $937\,500 - 703\,125 = +234\,375 \text{ €}$  (quoique positif cet écart peut être considéré comme défavorable, le nombre de chantiers prévus n'ayant pas été atteint).

Ecart sur rendement :  $703\,125 - 1\,050\,000 = -346\,875 \text{ €}$  (défavorable) Il provient du fait qu'on a travaillé  $28\,000$  heures pour une production de  $15$  chantiers alors que l'on aurait dû travailler seulement  $25\,000 \times 15 / 20 = 18\,750$  heures. L'écart en heures est de  $18\,750 - 28\,000 = -9\,250$  heures à  $37,50 \text{ €}$  de l'heure de travail soit  $346\,875 \text{ €}$

Ecart sur activité :  $1\,050\,000 - 1\,011\,000 = +39\,000$  (favorable). Il provient du fait qu'il était prévu de travailler  $25\,000$  heures au coût fixe de  $13 \text{ €}$  alors qu'on a travaillé  $28\,000$  heures (voir question 4.2.2).

Ecart sur budget :  $1\,011\,000 - 1\,150\,000 = -139\,000$  (défavorable).

**Question 4.2.2. Indiquez quels sont les écarts favorables et interprétez-les.**

Un seul écart est favorable : l'écart sur activité. C'est un écart sur frais fixes. Il provient du fait qu'il était prévu de travailler  $25\,000$  heures au coût fixe de  $13 \text{ €}$  alors qu'on a travaillé  $28\,000$  heures. On a  $(28\,000 - 25\,000) \times 13 = 39\,000 \text{ €}$ .

**Question 4.3.1. Si le coût final du gymnase de  $1\,000 \text{ m}^2$  est de  $5\,000\,000 \text{ €}$ , donnez la formule exacte du calcul du coût.**

Si la formule du coût du gymnase est de la forme  $y = a \times x + 500\,000$ , comme  $x$  représente la surface fabriquée qui est une variable si  $y = 5\,000\,000$  et  $x = 1\,000$  on a  $a = 4\,500$  ce qui donne  $4\,500 \times 1\,000 + 500\,000 = 5\,000\,000$

**Question 4.3.2. Trouvez le seuil de rentabilité sachant que le prix moyen du  $\text{m}^2$  est vendu  $5\,500 \text{ €}$ .**

Si le prix moyen du  $\text{m}^2$  est de  $4\,500 \text{ €}$ , la marge surcoût variable est de  $5\,500 - 4\,500 = 1\,000 \text{ €}$ . Pour atteindre le seuil de rentabilité et couvrir les frais fixes il faut vendre  $500\,000 / 1\,000 = 500 \text{ m}^2$ .

**Question 4.3.3. Commentez la structure des coûts de cette activité en général.**

La société Bâtiments du Nord analyse ses coûts en considérant les consommations de matières et les heures directes de production doivent être proportionnelles à la production et que les frais indirects comprennent à la fois des frais fixes et des frais proportionnels. On ne sait rien des travaux donnés en sous-traitance, la location de matériels, les frais de déplacement. Si l'on peut considérer que les consommations de matières doivent être proportionnels à la production, il n'en est pas de même des heures de travail, qui ne peuvent pas être considérés comme strictement proportionnel (pourtant il est utilisé un horaire annuel prévisionnel proportionnel par secteur en début d'année).

**Question 4.3.4. Sur quelles données peut-on établir un coût standard ? Indiquez les avantages et les limites de cette méthode en expliquant votre réponse.**

La principale difficulté de la méthode réside dans la détermination du niveau d'activité dit normal à partir duquel sont déterminés les coûts, qui reste une donnée toujours assez subjective. Par ailleurs le

choix de la méthode de détermination des coûts est important, notamment en ce qui concerne l'interprétation de l'écart constaté.

A titre d'exemple, les coûts préétablis peuvent être déterminés à partir :

- des coûts réels de la période comptable précédente ;
- des coûts moyens des périodes comptables précédentes ;
- des coûts précédents actualisés ;
- des coûts calculés sur la base d'un niveau ou volume d'activité de l'entreprise considéré comme normal ;
- des coûts calculés à partir d'un budget d'exploitation.

Cette dernière méthode, qui consiste à établir un lien direct entre le calcul du budget d'exploitation et le calcul des coûts préétablis, nous paraît la meilleure. En effet, elle permet de déterminer les causes de la non-réalisation du budget et donc les responsabilités.

**Question 4.4.1. Si la société décide de réaliser sa déclaration de bénéfice à l'étranger, précisez l'intérêt pour les différentes parties prenantes.**

Il résulte des dispositions du I de l'article 209 du code des impôts (CGI) relatives aux règles de la territorialité que le lieu d'exploitation des entreprises détermine en principe -sous réserve des dérogations résultant notamment de l'application des conventions internationales- l'imposition des bénéfices passibles de l'impôt sur les sociétés.

Les bénéfices réalisés dans des entreprises exploitées à l'étranger par des sociétés ayant leur siège en France se trouvent soustraits à l'application de l'impôt français, même si la comptabilité de ces exploitations est centralisée en France. En revanche, les entreprises dont le siège est situé hors de France sont, quelle que soit leur nationalité, imposables dans notre pays à raison des profits tirés de leurs exploitations en France (source : BOI-IS-CHAMP-60-10-10-20140627 § 50).

L'intérêt pour la société ayant son siège en France et exerçant des activités à l'étranger est de pouvoir bénéficier d'un taux d'imposition plus faible sur ces activités. Les bénéfices provenant d'opérations effectuées par les entreprises françaises dans les « établissements » (dits « autonomes » ou « stables ») qu'elles possèdent à l'étranger ne sont pas imposables à l'impôt sur les sociétés en France. Corrélativement les charges ou les pertes afférentes aux opérations effectuées hors de France ne sont pas déductibles des bénéfices soumis à l'impôt sur les sociétés en France. Mais si les charges sont plus importantes que les produits, ils ne peuvent être récupérées que les résultats français.

**Question 4.4.2. Quelle différence faites-vous si la société opte pour le régime d'intégration fiscale ?**

L'intégration fiscale consiste à consolider l'ensemble des résultats fiscaux des sociétés d'un groupe. La société holding détermine le résultat d'ensemble imposable à l'impôt sur les sociétés et paie l'impôt dû par le groupe intégré fiscalement.

Si la société opte pour l'intégration fiscale, il est maintenant possible (BOI-IS-GPE-10-30-40-20150506 § 170) d'intégrer les résultats réalisés à l'étranger. Elle peut ainsi, notamment si ces résultats ne sont pas bénéficiaires, les compenser avec d'autres résultats.