

SESSION 2017

AGREGATION CONCOURS EXTERNE

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : FINANCE ET CONTRÔLE**

**ÉTUDE 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.

NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.

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, d'assainissement, de voirie et de génie civil) ;
- Construction métallique et mécanique (structures et ossatures métalliques, pylônes, équipements de levage et de manutention, équipements spéciaux et ouvrages d'art) ;
- Bâtiment 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 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^{ème} groupe européen de bâtiments et travaux publics (BTP).

OSO détient la majorité de la société BATIRENOVOS. 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 garant 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 en 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 du bâtiment presque centenaire, qui n'appartient à aucun groupe.

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

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010B	103	7050

Dossier n°1 : Restructuration du Groupe OSO

La société anonyme CONSTRUCTIONS DE L'OUEST (CDO) est scindée, le 1^{er} 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 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^{er} trimestre N+1. Le chantier a commencé à la mi-janvier N-1.

Le 1^{er} décembre N-1, un avenant d'un montant de 10 000 € HT a été signé et accepté par chacun des co-contractants. Cet avenant porte sur le remplacement d'environ 100 m² 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. Caractérisez 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'écart 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'œuvre (terrassément, 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 m² 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 m².

4.3.1. Si le coût final du gymnase de 1 000 m² 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 m² 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 ?

Annexe n°1 : Extrait de la liasse fiscale – DGI n°2 050 et n°2 051
Bilan de la SA CONSTRUCTIONS DE L'OUEST avant répartition au 31 décembre N



N° 11937*03

1

BILAN - ACTIF

D.G.I. N° 2050

1

Formulaire obligatoire (article 53A
du Code général des impôts).

Déclaration souscrite en €		Exercice N, clos le : 31/12/N			31/12/20N-1		
		Brut	Amorts, provisions	Net	Net		
Capital souscrit non appelé (I)		AA					
ACTIF IMMOBILISÉ	IMMOBILISATIONS IN	Frais d'établissement*	AB	AC			
		Frais de recherche et de développement*	AD	AE	7 000		
		Concession, brevets et droits similaire	AF	AG	6 800	40 200	
		Fonds commercial (1)	AH	AI			
		Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK			
		Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL	AM			
		Terrains	AN	AO		147 000	
	IMMOBILISATIONS CO	Constructions	AP	AQ	1 622 000	678 000	
		Installations techniques, matériels et outillage industriels	AR	AS	1 027 600	722 400	
		Autres immobilisations corporelles	AT	AU		11 200	
		Immobilisations en cours	AV	AW			
		Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	AX	AY			
		TOTAL (II)		BJ	BK	2 656 400	1 625 750
		ACTIF CIRCULANT	STOCKS*	Matières premières, approvisionnements	BL	BM	
En cours de production de biens	BN			BO	84 000	9 586 840	
En cours de production de services	BP			BQ			
Produits intermédiaires et finis	BR			BS		3 067 500	
Marchandises	BT			BU			
Avancés et acomptes versés sur commandes	BV		BW				
CREANCE	Clients et comptes rattachés* (3)		BX	BY	9 000	1 041 000	
	Autres créances (3)		BZ	CA		2 434 850	
	Capital souscrit et appelé, non versé		CB	CC			
DIVER	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres)		CD	CE		63 760	
	Disponibilités	CF	CG		58 000		
COMPTES DE REGU	Charges constatées d'avance* (3) (E)	CH	CI				
	TOTAL (III)		CJ	CK	93 000	16 374 250	
	Chargés à répartir sur plusieurs exercices* (IV)	CL					
	Primes de remboursement des obligations (V)	CM					
	Ecarts de conversion actif* (VI)	CN					
	TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)		CO	1A	2 749 400	18 000 000	
Renvois : (1) Dont droit au ba		(2) Part à moins de		(3) Part à plus d'un an CR			
Clause de réserve de propriété immobilisations :		Stocks :		Créances :			

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

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.

Actifs du Secteur n°1	VNC	Actifs du Secteur n°2	VNC
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		
Passifs du Secteur n°1	Montant	Passifs du Secteur n°2	Montant
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 62 500 € 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.

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

(1), (2), (3) et (4) voir ci-avant

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'œuvre : 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

Lots n°	Désignation des lots	Montants HT €
Lot n°01	Travaux préparatoires - Terrassement - Gros œuvre	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
Total hors taxes général des travaux		1 775 000,00 €
TVA 20 %		355 000,00 €
Total TTC		2 130 000,00 €

Annexe n°7 – Données fournies par le contrôleur de gestion

Suivi du coût des travaux par le service Contrôle de gestion

Mois d'engagement	Nature et coût réel des travaux engagés mensuellement	Montant HT	Cumul HT
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 œuvre	106 000,00	343 760,00
Mai N-1	Gros œuvre	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 provisionnel 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 préférentielle.

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 m²

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 608 m²
- données prévues : 580 m² de bac isolé à 450,10 € / m²

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'oeuvre 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