



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE

EAE ECF 3

SESSION 2019

## AGRÉGATION 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.*

*Tables statistiques (sans formule) autorisées.*

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

*Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.**

**Tournez la page S.V.P.**

## 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

**La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses**

Le groupe BURO, implanté dans les Vosges, intervient dans le secteur de l'ameublement. Son cœur de métier est la production et la commercialisation de mobiliers de bureau en bois. Cette activité représente les deux tiers du chiffre d'affaires. Il réalise également un tiers de son chiffre d'affaires dans le négoce d'articles de bureau (éclairages, petit matériel de bureau, aménagements internes des meubles, chaises, etc..) vendus en appoint de son activité principale. La clientèle comprend des entreprises (meubles, rangements), des collectivités (meubles et chaises pour les écoles, collèges et lycées ainsi que pour la restauration collective...) et des particuliers (meubles et matériels de bureau). Le groupe s'est historiquement développé sur deux enseignes : LUXBOIS positionné sur le haut de gamme et BURO sur le moyen de gamme.

Le groupe a procédé début 2017 à l'acquisition du groupe MEUBLECO (700 salariés pour un chiffre d'affaires de 120 millions d'euros), œuvrant sur le segment du mobilier d'entrée de gamme pour les particuliers. Cette acquisition lui a permis de compléter son offre sur un marché où il était peu présent. Le PDG du groupe indique ainsi que *« les pertes d'exploitation de MEUBLECO devenues structurelles, traduisent l'inadaptation de son modèle économique et commercial à l'évolution du marché »*, avant d'ajouter : *« Nous sommes très heureux de cette acquisition qui donne une nouvelle perspective à notre Groupe sur le segment des meubles de bureau économiques. Malgré les difficultés rencontrées sur un secteur difficile, nous sommes convaincus du potentiel de cette entreprise, de ses équipes et de ses points de vente pour retrouver rapidement le chemin de la croissance et faire de MEUBLECO un nouveau leader sur son marché »*. La marque MEUBLECO a ainsi été intégrée à côté de LUXBOIS et BURO. *"Avec nos trois enseignes, LUXBOIS, BURO et MEUBLECO positionnées chacune sur un segment de marché différent, nous couvrons ainsi l'essentiel des besoins de nos clients pour des budgets allant de 100 à 20 000 €"*, se réjouit le PDG du groupe BURO.

Malgré la fermeture de 30 magasins sur les 130 que comptait le réseau MEUBLECO, le rapprochement a permis de générer un accroissement du volume d'activité à l'échelle du groupe BURO. Il devrait ainsi permettre de rationaliser les investissements industriels importants et absorber les nouvelles capacités de production mises en place.

L'acquisition du groupe MEUBLECO a coûté presque 30 millions d'euros. Elle s'est déroulée en deux temps. La société BURO a acquis l'intégralité des titres composant le capital de MEUBLECO holding, qui elle-même détenait 100% des titres de la société MEUBLECO SAS. Fin 2017, la société BURO SA a absorbé MEUBLECO Holding avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2017 de telle sorte que MEUBLECO SAS est devenue filiale directe à 100% de la société BURO SA au même titre que les autres filiales gérant les différentes enseignes du groupe.

Les opérations de croissance interne et externe ont entraîné des besoins de financement importants au niveau du groupe BURO. Cela s'est traduit par une progression de l'endettement de près de 59 millions d'euros entre 2016 et 2017. La société BURO a ainsi renégocié ses crédits pour financer les investissements industriels, l'acquisition et la restructuration du groupe MEUBLECO. Un crédit global syndiqué de 90 M€ et une opération de cession bail de 10 M€ sont venus se substituer au crédit mis en place en 2016.

Ces opérations stratégiques ont par ailleurs entraîné une réflexion sur les outils de gestion et de pilotage de la performance.

*Le taux d'impôt sur les sociétés retenu est de 33,33 % pour tous les dossiers, et le taux de TVA de 20%.*

## **DOSSIER 1 : Comptabilité et Analyse financière**

L'acquisition du groupe MEUBLECO entraîne un certain nombre de questionnements comptables et financiers à la direction financière du groupe. À l'aide des annexes n°1 et n°2, vous répondrez aux questions suivantes :

- 1.1. À partir des comptes sociaux proposés en annexe 1, analyser la situation financière de MEUBLECO (rentabilité économique et financière, structure financière, trésorerie).**
- 1.2. Quel est l'intérêt pour le groupe BURO d'acheter le groupe MEUBLECO ? Comment cela se traduit-il dans les comptes consolidés ?**
- 1.3. De façon générale, quel est l'impact de l'entrée d'une société dans le périmètre de consolidation sur les états financiers consolidés d'un groupe ?**
- 1.4. Dans le contexte du groupe BURO, montrer en quoi l'entrée de MEUBLECO dans le périmètre de consolidation à partir de 2017 modifie l'appréciation de la situation économique et financière du groupe BURO.**
- 1.5. En conformité avec le règlement de l'ANC n° 2015-07 du 23 novembre 2015 applicable au 01 janvier 2016, préciser en le justifiant par des calculs si l'écart d'acquisition sur MEUBLECO doit être déprécié en 2018 dans les comptes du groupe BURO.**
- 1.6. Justifier la non inscription de la créance d'impôt liée au déficit dans les comptes sociaux de MEUBLECO et sa comptabilisation dans les comptes consolidés du groupe BURO.**
- 1.7. Quels sont les choix possibles de comptabilisation du CICE pour les sociétés soumises à l'IS ? Quelle est la méthode privilégiée par l'ANC ? Quelles sont les conséquences de ces choix sur les principaux agrégats financiers ?**
- 1.8. Rédiger une courte note à l'intention du PDG du groupe BURO pour lui expliquer la différence entre l'impôt exigible (approche retenue dans les comptes sociaux) et l'impôt différé (approche retenue dans les comptes consolidés).**

## **DOSSIER 2 : Fusion**

En vous fondant sur les extraits du traité de fusion fournis en annexe 3, vous répondrez aux questions suivantes :

- 2.1. A quelle(s) condition(s) peut-on avoir recours au régime des fusions simplifiées ?**
- 2.2. Quelles sont les spécificités du régime des fusions simplifiées par rapport aux fusions classiques en matière de procédure juridique ?**
- 2.3. Quelles sont les raisons qui peuvent conduire la société BURO à absorber la société mère du groupe MEUBLECO après avoir acquis l'intégralité du capital de la société mère de ce groupe ?**
- 2.4. Déterminer les modalités de l'opération (nature du contrôle avant l'opération, sens de l'opération, augmentation de capital, prime, boni ou mali de fusion, etc..).**
- 2.5. Passer les écritures qui conviennent dans les comptes de la société absorbante.**

### **DOSSIER 3 : FINANCEMENT et INFORMATION COMPTABLE**

Comme il a été précisé en introduction, la société BURO a procédé dans le cadre de ses opérations de financement à la cession bail d'un équipement industriel. Les données relatives à cette opération sont fournies en annexe 4. Vous disposez également en annexe 5 d'un extrait d'article relatif à la norme IFRS 16 sur les contrats de location. A l'aide de ces annexes, vous répondrez aux questions suivantes :

- 3.1. Selon la norme IAS 17, citer deux raisons pour lesquelles le contrat de cession bail ci-dessus peut être qualifié de contrat de location-financement ?**
- 3.2. Pour la tenue des comptes consolidés selon les principes comptables français et conformément au règlement 99-02 du comité de la réglementation comptable, quelle est la méthode préférentielle de comptabilisation en matière de contrat de location-financement ?**
- 3.3. Justifier le taux d'intérêt mensuel indiqué dans l'annexe 4.**
- 3.4. Quel élément supplémentaire aurait pu être intégré dans le calcul de ce taux ? Quel taux mensuel obtiendrait-on ? Que remarquez-vous ? Conclure.**
- 3.5. Présenter les cinq premières lignes du tableau des décaissements relatifs au contrat spécifié en annexe 4 en mettant en évidence l'évolution du capital restant dû, les intérêts, le remboursement du capital et les mensualités.**
- 3.6. Passer les écritures de cession et de mise en place du contrat de crédit-bail le 01/08/2017 qui auraient été passées si la société BURO les avait comptabilisées directement conformément à la méthode préférentielle permettant la présentation des comptes consolidés du groupe BURO (ce ne sont pas les écritures de retraitement en consolidation qui sont demandées).**
- 3.7. Retracer selon les mêmes principes que la question 3.6, l'enregistrement du premier loyer le 31/08/2017, du loyer au 31/12/2017 et l'écriture d'inventaire à cette date. (ce ne sont pas les écritures de retraitement en consolidation qui sont demandées).**
- 3.8. Quelles seront les implications sur le tableau de flux de trésorerie d'un groupe de l'application de la norme IFRS 16 (à compter du 1er janvier 2019) à la place de la norme IAS 17 ?**
- 3.9. Les ratios de performances économique et financière et le ratio d'endettement d'un groupe sont-ils modifiés par l'application de la norme IFRS 16 à la place de la norme IAS 17 ? Si oui, pourquoi ?**
- 3.10. Quelles sont les raisons qui motivent une opération de cession bail ?**

## DOSSIER 4 : GESTION DES STOCKS

Le groupe BURO dans le cadre du management de sa chaîne logistique (supply chain management) s'est beaucoup investi sur le suivi des coûts liés aux stocks.

Après avoir mis en place une organisation de sa production en « flux tirés » il tend à viser une organisation en « flux tendus ».

Les récentes acquisitions ont conduit le groupe BURO à préconiser des règles d'évaluation harmonisées.

**4.1. Définir en les différenciant les notions de flux tirés et de flux tendus.**

**4.2. Quelles sont les conditions permettant une bonne pratique des flux tendus ?**

**4.3. Quelles sont les composantes d'un coût de stockage ? Y a-t-il d'autres paramètres qui influencent le coût de stockage ?**

D'après les données des annexes 6 et 7 :

**4.4. Déterminez le volume du stock de sécurité de matière ? Déduisez-en son coût de possession annuel.**

**4.5. En dehors du risque de rupture, quels sont les autres risques liés aux stocks ?**

D'après les données des annexes 8, 9 et 10 :

**4.6. Établir la fiche de stock du produit G230 en tenant compte des règles d'évaluation exposées dans le rapport d'activité.**

**4.7. Pourquoi les frais commerciaux ne sont pas retenus pour l'évaluation du coût des produits stockés ?**

**4.8. Quelle sera la dépréciation concernant ce stock mentionnée au bilan 2017 ?**

En considérant que le compte de stock de produits finis est déjà débiteur au 01/10/2017 (mensualisation des écritures d'inventaire afin de déterminer un résultat provisoire) de 64 000 € et qu'aucune dépréciation n'a été constatée.

**4.9. Présentez les écritures d'inventaire pour le stock concerné.**

D'après les données de l'annexe 11 :

**4.10. En tenant compte de ces règles d'évaluation, déterminer la provision pour garantie SAV 2017.**

**4.11. Quelles charges retenir pour évaluer le coût d'un SAV ? Qu'est-ce qui peut faire varier le coût d'un SAV d'une année sur l'autre ?**

## ANNEXE 1 : Les comptes sociaux de MEUBLECO SAS fin 2017 et fin 2016

ACTIF (K€)	2 017			2 016
	Brut	Amort et dép.	Net	
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Concessions, brevets, logiciels	14 661	12 798	1 863	3 372
Fonds commercial	5 359		5 359	4 262
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	986		986	1 603
Constructions	4 744	3 922	822	1 319
Installations techniques, matériel	2 063	1 529	534	848
Autres immobilisations corporelles	48 802	40 978	7 824	22 467
<b>Immobilisations financières</b>				
Prêts et autres immobilisations financières	2 535		2 535	2 302
<b>TOTAL 1 : ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>79 150</b>	<b>59 227</b>	<b>19 923</b>	<b>36 173</b>
Stocks de marchandises	7 209	2 028	5 181	5 053
Avances et acomptes versés sur commandes	1 806		1 806	95
Clients	4 278	676	3 602	941
Autres créances	6 290	372	5 918	2 229
Disponibilités	5 223		5 223	454
Charges constatées d'avance	1 833		1 833	109
<b>TOTAL 2 : ACTIF CIRCULANT</b>	<b>26 639</b>	<b>3 076</b>	<b>23 563</b>	<b>8 881</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>105 789</b>	<b>62 303</b>	<b>43 486</b>	<b>45 054</b>

PASSIF (K€)	2 017	2 016
<b>Capitaux propres</b>		
Capital social	48 910	48 910
Réserve légale	1 000	1 000
Autres réserves	164	164
Report à nouveau	-42 099	-4 871
RESULTAT DE L'EXERCICE	-42 826	-37 228
Provisions réglementées	945	2 761
<b>TOTAL 1 : CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-33 906</b>	<b>10 736</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>15 800</b>	<b>5 278</b>
Emprunts auprès des éts de crédit	523	25
Avances et acomptes reçus sur commandes	7 219	9 248
Dettes fournisseurs	15 514	12 782
Dettes fiscales et sociales	8 608	6 985
Autres dettes	29 728	
Produits constatés d'avance		
<b>TOTAL 2 : DETTES</b>	<b>61 592</b>	<b>29 040</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>43 486</b>	<b>45 054</b>

Annexe aux comptes sociaux : fin 2016, le report en avant des déficits permet d'anticiper une créance d'impôt de 6 634 K€.

CHARGES (K€)	2 017	2 016	PRODUITS (K€)	2 017	2 016
Achats de marchandises	37 357	43 790	Ventes de marchandises	109 878	120 513
Variation de stocks de m/ses	369	384	Production vendue		
Autres achats et charges externes	51 891	53 999	<b>Chiffres d'affaires nets</b>	<b>109 878</b>	<b>120 513</b>
Impôts et taxes	3 741	4 045			
Salaires et traitements	23 189	23 082			
Charges sociales	9 165	9 041			
Dotations aux amortissements	17 060	9 635	Production immobilisée	47	2 008
Dotations aux dépréciations	904	2 040	Reprises provisions	6 929	7 280
Dotations pour risques et charges	15 885	2 583	Autres produits		1 164
Autres charges	281	1 670			
<b>TOTAL 1 : CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>159 842</b>	<b>150 269</b>	<b>TOTAL 1 : PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>116 854</b>	<b>130 965</b>
Intérêts	427	788	Produits financiers liés aux participations		2 272
<b>TOTAL 2 : CHARGES FINANCIERES</b>	<b>427</b>	<b>788</b>	<b>TOTAL 2 : PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>0</b>	<b>2 272</b>
Charges exceptionnelles sur opérations en capital (1)	9 388	21 218	Produits exceptionnels sur opérations en capital (2)	8 161	2 111
Dotations exceptionnelles aux provisions	1 019	1 529	Reprises exceptionnelles sur provisions	2 835	1 228
<b>TOTAL 3 : CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>10 407</b>	<b>22 747</b>	<b>TOTAL 3 : PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>10 996</b>	<b>3 339</b>
Participation des salariés aux résultats					
Impôts sur les bénéfices					
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>170 676</b>	<b>173 804</b>	<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>127 850</b>	<b>136 576</b>
Bénéfice			Perte	42 826	37 228

(1) dont VNC des éléments d'actifs cédés en N : 8 995 K€

(2) dont prix de cession des actifs cédés : 7 132 K€

## ANNEXE 2 : Extrait des comptes consolidés du groupe BURO

### 2.1. Les principes comptables utilisés

Les comptes consolidés du Groupe BURO sont établis selon les principes comptables français, en conformité avec le règlement 99-02 du comité de la réglementation comptable (CRC). La méthode de l'intégration globale est appliquée aux états financiers de toutes les entreprises contrôlées par la société BURO. Toutes les sociétés clôturent leur exercice au 31 décembre.

La société applique les méthodes préférentielles prévues au règlement 99/02 pour les engagements vis-à-vis des salariés, les écarts de conversion actif et passif. Elle retraite par ailleurs les amortissements dérogatoires, les impôts différés, le crédit-bail. La quasi-totalité des participations de la société ont été consolidées, hormis une petite participation de 5,50% dans ECOBOIS, société créée pour la gestion des déchets (TP : 11 000 €).

## 2.2. L'entrée de MEUBLECO dans le périmètre de consolidation

Le groupe MEUBLECO est entré dans le périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017. Le coût d'acquisition des titres de participation MEUBLECO est de 29 928 K€. À la date d'acquisition, la juste valeur des actifs et passifs identifiables a été évaluée à 18 466 K€ pour des capitaux propres à cette même date se montant à 10 736 K€. On peut noter :

- une plus-value latente sur l'ensemble immobilier (terrains et constructions),
- une plus-value latente sur le droit au bail,
- les autres actifs immobilisés ont été dépréciés (agencements et expositions dans les magasins MEUBLECO) car ils sont sans valeur dans le cadre de l'évolution commerciale de MEUBLECO (changement très probable d'enseigne),
- une créance d'impôt différé (6 634 K€), lié aux déficits cumulés de MEUBLECO sachant que l'administration fiscale a donné une réponse positive à la demande d'agrément du déficit reportable de MEUBLECO. Le groupe BURO a opté pour le régime de l'intégration fiscale incluant ainsi MEUBLECO dans le périmètre.

En conséquence, l'écart d'acquisition initial s'est établi à 11 462 K€.

Les immobilisations incorporelles du groupe sont constituées essentiellement de logiciels, de concessions (dont la marque MEUBLECO), de droits au bail, de droits d'entrée et de fonds commerciaux. Elles sont valorisées à leur prix d'acquisition. La dépréciation de la marque MEUBLECO n'est pas envisagée à ce stade car la société continue d'exploiter des magasins sous cette enseigne qui vont contribuer au chiffre d'affaires pendant presque tout l'exercice 2018. De plus, la marque bénéficie d'une bonne reconnaissance de la part du public, ce qui contribue à sa valeur intrinsèque.

## 2.3. La comptabilisation du CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi)

Le CICE comptabilisé dans les comptes du groupe à la clôture de l'exercice s'élève à 2 626 K€. Il traduit le droit au CICE acquis par le groupe relatif aux rémunérations éligibles comptabilisées dans l'exercice. Cette baisse de charges a permis à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité en renforçant les dépenses nécessaires pour son développement : investissements, formation, recrutement, prospection de nouveaux marchés....

## 2.4. États financiers consolidés du groupe BURO

### 2.4.1. Le bilan consolidé

<b>ACTIF (K€)</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
<b>Ecart d'acquisition</b>	<b>10 507</b>	<b>0</b>
Immobilisations incorporelles	10 236	4 152
Immobilisations corporelles	124 238	93 730
Immobilisations financières	6 363	2 508
Titres mis en équivalence		
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>140 837</b>	<b>100 390</b>
Stocks et en cours	31 167	21 584
Créances clients et comptes rattachés	31 091	29 554
Actifs d'impôts différés		
Autres créances	30 207	8 445
Valeurs mobilières de placement		
Disponibilités	25 446	24 492
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>117 911</b>	<b>84 075</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>4 451</b>	<b>2 569</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>273 706</b>	<b>187 034</b>

<b>PASSIF (K€)</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>
Capital social	15 000	15 000
Prime d'émission, de fusion	8 709	8 709
Ecart de réévaluation		
Réserves	86 955	81 036
Résultat Groupe	-14 620	9 418
Provision réglementées		
Titres en auto contrôle		
<b>CAPITAUX PROPRES - part du groupe</b>	<b>96 044</b>	<b>114 163</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>		
<b>Autres fonds propres</b>		
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>18 426</b>	<b>9 448</b>
Emprunts et dettes financières	67 160	7 640
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	37 710	14 068
Dettes fiscales et sociales	35 773	22 369
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3 880	4 559
Autres dettes	14 587	14 598
<b>DETTES</b>	<b>159 110</b>	<b>63 234</b>
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>126</b>	<b>189</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>273 706</b>	<b>187 034</b>

#### 2.4.2. Le compte de résultat consolidé

K€	31/12/2017	31/12/2016
Ventes de marchandises	169 073	77 358
Production vendue	175 103	169 563
<b>Chiffres d'affaires</b>	<b>344 176</b>	<b>246 921</b>
Production stockée	1 211	160
Subvention d'exploitations	9	14
Reprises sur provisions	7 983	2 999
Autres produits	233	705
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>9 436</b>	<b>3 878</b>
Achats et variations de stocks	126 315	91 908
Autres achats et charges externes	108 206	59 926
Impôts et taxes	8 841	5 462
Charges de personnel	90 037	63 213
Dotations aux amortissements des immobilisations	15 152	11 156
Dotations aux provisions pour risques et charges	5 643	235
Autres provisions et charges d'exploitation	3 817	3 999
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>358 011</b>	<b>235 899</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-4 399</b>	<b>14 900</b>
Produits financiers	2 552	2 396
Charges financières	3 132	2 418
<b>Résultat financier</b>	<b>-580</b>	<b>-22</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>-4 979</b>	<b>14 878</b>
Produits exceptionnels	8 356	663
Charges exceptionnelles	17 315	1 992
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>-8 959</b>	<b>-1 329</b>
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>-273</b>	<b>4 131</b>
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>-13 665</b>	<b>9 418</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence		
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	955	
<b>Résultat d'ensemble consolidé</b>	<b>-14 620</b>	<b>9 418</b>
<b>Résultat groupe</b>	<b>-14 620</b>	<b>9 418</b>
<b>Résultat hors groupe</b>		
<b>Résultat par action (€)</b>	<b>-24,77292</b>	<b>15,95826</b>
<b>Résultat dilué par action (€)</b>	<b>-24,77292</b>	<b>15,95826</b>

### 2.4.3. Le tableau des flux de trésorerie consolidé

K€	31/12/2017	31/12/2016
<b>Résultat net consolidé</b>	<b>-14 620</b>	<b>9 418</b>
Résultat des sociétés mises en équivalence		
Amortissements et provisions	34 131	14 759
Variation des impôts différés		336
Plus-values de cession, nettes d'impôt	104	456
<b>Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées</b>	<b>19 615</b>	<b>24 969</b>
Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-9 755	-552
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>9 860</b>	<b>24 417</b>
Acquisition d'immobilisations	-70 278	-30 335
Cession d'immobilisations, nettes d'impôt	2 758	237
Incidence des variations de périmètre	2 654	
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-64 866</b>	<b>-30 098</b>
Dividendes versés au actionnaires de la société mère	-3 541	-4 249
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		
Augmentation ou diminution de capital		
Emission d'emprunts	65 000	3 990
Remboursement d'emprunts	-5 547	
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>55 912</b>	<b>-259</b>
Incidence des variations de cours des devises	7	6
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>913</b>	<b>-5 934</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>23 121</b>	<b>29 055</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>24 034</b>	<b>23 121</b>

### 2.5. Suivi de l'écart d'acquisition comptabilisé sur MEUBLECO

À compter du 1<sup>er</sup> Janvier 2016, en application du règlement de l' ANC N° 2015-07 du 23 novembre 2015, l'écart d'acquisition n'est plus amortissable. Les amortissements passés sur les exercices antérieurs sont conservés dans les comptes.

Le test de dépréciation a été réalisé sur l'écart d'acquisition de MEUBLECO. Les résultats de ce test ont conduit aux calculs suivants :

Année	2018	2019	2020	2021	2022	Flux annuel normatif pour les années suivantes (1)
Flux de trésorerie prévus (non actualisés en K€)	-3 900	10 900	16 700	12 200	13 900	14 000

(1) par hypothèse, on supposera ce flux constant.

Le coût moyen pondéré du capital est de 10,66%. Le taux de capitalisation est de 8,50%.  
La valeur nette comptable de MEUBLECO telle qu'établie en consolidation est de 105 433 K€.

### ANNEXE 3 : Extrait du traité de fusion entre BURO SA et MEUBLECO Holding

La société anonyme « BURO SA » au capital de 15.000 k€, divisé en 500 000 actions, absorbera la société « MEUBLECO HOLDING » au capital de 112.000 k€, divisé en 400 actions.

Depuis l'acquisition du groupe MEUBLECO le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la société BURO SA détient l'intégralité des titres de la société MEUBLECO Holding. Les titres figurent au bilan de BURO SA pour une valeur de 28 576 k€. BURO SA s'engage à maintenir cette détention en permanence jusqu'à la réalisation définitive de la fusion.

L'opération projetée est soumise au régime juridique des fusions, défini par les articles L 236-1 et R 236-1 et suivants du Code de commerce et plus particulièrement placée sous le régime des fusions simplifiées (article L. 236-11). Au plan comptable, l'opération est soumise au règlement ANC N°2014-03. Au plan fiscal, elle est placée sous le régime défini à l'article 11.

La fusion entraînera la dissolution sans liquidation de la société absorbée « MEUBLECO HOLDING » et la transmission universelle de son patrimoine à la société absorbante « BURO SA », dans l'état où celui-ci se trouvera à la date de réalisation définitive de la fusion. A ce titre, l'opération emportera transmission au profit de la société absorbante de tous les droits, biens et obligations de la société absorbée.

Les opérations de la société absorbée seront, du point de vue comptable et fiscal, considérées comme accomplies par la société absorbante à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017. L'opération bénéficiera fiscalement du régime de faveur institué par l'article 210 A du CGI avec les conséquences que cela entraîne du point de vue de la société absorbante.

Les actifs et les passifs de la société absorbée dont la transmission à la société absorbante est projetée, comprenaient au 31 décembre 2016 les éléments suivants :

<b>Actif (en k€)</b>			
DESIGNATION	BRUT	DEPRECIATIONS	NET
Titres de participations	212 536	184 667	27 869
Autres créances	10 517		10 517
Clients et comptes rattachés	137		137
Disponibilités	95		95
<b>TOTAL de l'actif</b>	<b>223 285</b>	<b>184 667</b>	<b>38 618</b>
<b>Passif (en k€)</b>			
Capital			112 000
Réserves			
Report à nouveau			-75 330
Emprunts et dettes financières			541
Dettes fournisseurs			124
Dettes fiscales et sociales			1 283
<b>Total du passif</b>			<b>38 618</b>

#### **Annexe 4 : Termes du contrat de cession bail sur un matériel industriel spécialisé**

Valeur d'achat du bien le 02/01/2016 : 11 106 335 €

Durée d'utilisation prévue : 15 ans

Prix de cession le 01/08/2017 : 9 500 000 € HT, inférieur à la VCN en raison de la négociation de loyers inférieurs aux prix de marché.

Début du contrat : 01/08/2017

Durée en mois : 60

Valeur de la machine : 9 934 000 €

Loyer mensuel : 170 149,55 € HT, en fin de mois

Taux d'intérêt mensuel : 0,1209 %

Taux d'intérêt annuel : 1,4514 %

Durée d'amortissement : 12 ans

Rachat au terme du contrat : (1% valeur initiale) : 99 340 € HT

#### **Annexe 5 : « La nouvelle norme IFRS 16 sur les locations : premier aperçu », extrait Revue fiduciaire comptable n°436 mars 2016, Benoit Lebrun**

La norme IFRS 16 impose la comptabilisation au bilan du preneur de tous les contrats de location, ces derniers étant à l'origine :

- d'un droit d'utilisation sur l'actif loué, comptabilisé à l'actif dans les immobilisations
- d'une dette au titre des loyers et des autres paiements à effectuer pendant la durée de la location.

#### **L'évaluation de la dette de loyers par le preneur**

##### ***Évaluation initiale***

Principe : La dette liée à une location, comptabilisée initialement au passif, est égale à la somme actualisée des paiements restant à effectuer depuis le début du contrat jusqu'à son terme, ces paiements comprenant les loyers fixes et, le cas échéant, les sommes à payer du fait de l'exercice d'options, les garanties de valeur résiduelle, etc.

Taux d'actualisation : Le taux d'actualisation à utiliser est le taux implicite de la location lorsque le preneur en a connaissance. À défaut, le preneur utilise son taux d'endettement marginal.

Détermination de la durée du contrat : La durée du contrat est définie comme la durée pendant laquelle le contrat n'est pas résiliable, augmentée des périodes optionnelles de prolongation de la location ou de non-résiliation anticipée de la location, lorsque le preneur est raisonnablement certain d'exercer l'option de renouvellement ou de ne pas exercer l'option de résiliation anticipée.

### **L'évaluation du droit d'utilisation par le preneur**

#### ***Évaluation initiale de l'actif***

Le droit d'utilisation comptabilisé à l'actif du preneur est évalué initialement pour le montant de la dette comptabilisée au passif.

Sont ajoutés à ce montant les paiements déjà effectués par le preneur, les coûts de mise en place du bail et les frais futurs de remise en état.

Lorsque le preneur a reçu du bailleur des sommes pour favoriser la conclusion du bail, elles sont déduites du droit d'utilisation ; il peut s'agir de remboursements de frais d'installations, de la prise en charge par le bailleur d'indemnités à payer par le preneur à son ancien bailleur ou au précédent occupant des locaux.

#### ***Évaluation ultérieure***

Le droit d'utilisation est amorti et déprécié selon les dispositions respectives d'IAS 16 « Immobilisations corporelles » et d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs ».

S'agissant des amortissements, leur durée ne peut excéder celle de la location si le preneur n'est pas appelé à devenir propriétaire de l'actif sous-jacent.

### **Annexe 6 : Déterminants du stock de sécurité**

Dans le groupe BURO le stock de sécurité de matières cherche à couvrir deux aléas :

- L'augmentation non prévue de consommation de matière due à un accroissement de la production, tirée par la demande.
- Les éventuels retards de livraison du fournisseur.

La consommation de matière suit une loi normale de moyenne égale à 50 kg par jour et d'écart type égal à 40 kg par jour.

Les retards de livraison suivent une loi normale de moyenne égale à 1 jour et d'écart type égal à 0,5 jour.

La société BURO souhaite un stock de sécurité qui couvre 95% des cas. On retiendra le nombre entier maximum issu des deux aléas.

On évalue le coût moyen de stockage d'un kilogramme de matière à 5 € par mois.

**Annexe 7 : Table de la fonction de répartition : loi normale centrée réduite.  $P(T < t) = \Phi(t)$**

t	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0	0,5	0,50399	0,50798	0,51197	0,51595	0,51994	0,52392	0,5279	0,53188	0,53586
0,1	0,53983	0,5438	0,54776	0,55172	0,55567	0,55962	0,56356	0,56749	0,57142	0,57535
0,2	0,57926	0,58317	0,58706	0,59095	0,59483	0,59871	0,60257	0,60642	0,61026	0,61409
0,3	0,61791	0,62172	0,62552	0,6293	0,63307	0,63683	0,64058	0,64431	0,64803	0,65173
0,4	0,65542	0,6591	0,66276	0,6664	0,67003	0,67364	0,67724	0,68082	0,68439	0,68793
0,5	0,69146	0,69497	0,69847	0,70194	0,7054	0,70884	0,71226	0,71566	0,71904	0,7224
0,6	0,72575	0,72907	0,73237	0,73565	0,73891	0,74215	0,74537	0,74857	0,75175	0,7549
0,7	0,75804	0,76115	0,76424	0,7673	0,77035	0,77337	0,77637	0,77935	0,7823	0,78524
0,8	0,78814	0,79103	0,79389	0,79673	0,79955	0,80234	0,80511	0,80785	0,81057	0,81327
0,9	0,81594	0,81859	0,82121	0,82381	0,82639	0,82894	0,83147	0,83398	0,83646	0,83891
1	0,84134	0,84375	0,84614	0,84849	0,85083	0,85314	0,85543	0,85769	0,85993	0,86214
1,1	0,86433	0,8665	0,86864	0,87076	0,87286	0,87493	0,87698	0,879	0,881	0,88298
1,2	0,88493	0,88686	0,88877	0,89065	0,89251	0,89435	0,89617	0,89796	0,89973	0,90147
1,3	0,9032	0,9049	0,90658	0,90824	0,90988	0,91149	0,91309	0,91466	0,91621	0,91774
1,4	0,91924	0,92073	0,9222	0,92364	0,92507	0,92647	0,92785	0,92922	0,93056	0,93189
1,5	0,93319	0,93448	0,93574	0,93699	0,93822	0,93943	0,94062	0,94179	0,94295	0,94408
1,6	0,9452	0,9463	0,94738	0,94845	0,9495	0,95053	0,95154	0,95254	0,95352	0,95449
1,7	0,95543	0,95637	0,95728	0,95818	0,95907	0,95994	0,9608	0,96164	0,96246	0,96327
1,8	0,96407	0,96485	0,96562	0,96638	0,96712	0,96784	0,96856	0,96926	0,96995	0,97062
1,9	0,97128	0,97193	0,97257	0,9732	0,97381	0,97441	0,975	0,97558	0,97615	0,9767
2	0,97725	0,97778	0,97831	0,97882	0,97932	0,97982	0,9803	0,98077	0,98124	0,98169
2,1	0,98214	0,98257	0,983	0,98341	0,98382	0,98422	0,98461	0,985	0,98537	0,98574
2,2	0,9861	0,98645	0,98679	0,98713	0,98745	0,98778	0,98809	0,9884	0,9887	0,98899
2,3	0,98928	0,98956	0,98983	0,9901	0,99036	0,99061	0,99086	0,99111	0,99134	0,99158
2,4	0,9918	0,99202	0,99224	0,99245	0,99266	0,99286	0,99305	0,99324	0,99343	0,99361
2,5	0,99379	0,99396	0,99413	0,9943	0,99446	0,99461	0,99477	0,99492	0,99506	0,9952
2,6	0,99534	0,99547	0,9956	0,99573	0,99585	0,99598	0,99609	0,99621	0,99632	0,99643
2,7	0,99653	0,99664	0,99674	0,99683	0,99693	0,99702	0,99711	0,9972	0,99728	0,99736
2,8	0,99744	0,99752	0,9976	0,99767	0,99774	0,99781	0,99788	0,99795	0,99801	0,99807
2,9	0,99813	0,99819	0,99825	0,99831	0,99836	0,99841	0,99846	0,99851	0,99856	0,99861
3	0,99865	0,99869	0,99874	0,99878	0,99882	0,99886	0,99889	0,99893	0,99896	0,999

## **Annexe 8 : Valorisation des stocks**

On peut lire dans le rapport d'activité l'extrait suivant concernant la valorisation des stocks.

« Les stocks et les en-cours sont évalués à leur coût (règle FIFO), déprécié lorsque celui-ci devient supérieur à la valeur probable de réalisation. Les en-cours, produits semi-finis et finis sont évalués au coût direct des matières premières, de la main d'œuvre de production et des achats de sous-traitance consommés, augmenté d'une quote-part de frais généraux industriels. La marge intragroupe incluse dans les stocks des filiales a été annulée dans les comptes consolidés en tenant compte du coût complet moyen de production chez la société mère. »

## **Annexe 9 : Coût de revient unitaire du produit G230 au troisième trimestre 2017**

Coût de revient unitaire	Série finie le 10/10/2017	Série finie 25/10/2017	Série finie le 17/11/2017
Nb de produits	2 500	2 500	1 500
Frais généraux	10,50 €	10,80 €	11,20 €
Frais de transport sur ventes	10,80 €	10,90 €	11,00 €
Frais commerciaux	32,00 €	34,00 €	36,00 €
Matière	70,00 €	72,00 €	74,00 €
Main d'œuvre de production	30,20 €	30,60 €	31,00 €
Frais généraux industriels (FGi)	60,00 €	65,00 €	65,00 €

La quote-part de FGi a été fixée à 50% des FGi notés ci-dessus.

Il n'y a pas d'achat de sous-traitance pour cette gamme de produits.

**Annexe 10 : Modèle de fiche de stock utilisée par l'entreprise BURO et mouvements du troisième trimestre 2017**

Produit G230		Entrées			Sorties				Stock		
Date	libellé	Q	Cu	Montant	Q	lots	Cu	Montant	Q	Cu	Montant
1/10/2017	initial	500	128,00	64 000,00					500	128,00	64 000,00
...				...	...	...	...	...	...	...	...
/2017	AL										

01/10/2017 Stock initial de 500 au coût de production unitaire de 128 €.

20/10/2017 Sortie de 1 600 produits

20/11/2017 Sortie de 3 400 produits

26/12/2017 Sortie de 1 600 produits

Les entrées correspondent aux séries mentionnées en annexe 4.

Le lot restant fin décembre ne pourra être vendu plus de 135 €.

**Annexe 11 : Provision garantie SAV**

Une provision pour garantie SAV est effectuée pour les meubles de bureau et de rangement installés par les sociétés détenues par le groupe BURO. Cette provision est destinée à couvrir la période de garantie de 5 ans.

Elle est calculée en fonction du taux moyen du coût SAV constaté sur les cinq dernières années (taux calculé en rapportant le coût annuel au chiffre d'affaires de chacune des années). Ce taux moyen est appliqué au CA de l'année pour établir la provision pour garantie SAV.

Année	Coût SAV en €	CA en K €
2017		168 900
2016	92 800	165 890
2015	82 000	151 480
2014	76 100	140 520
2013	84 320	158 460
2012	80 700	154 210

Les chiffres d'affaires indiqués ci-dessus sont limités à ceux qui sont concernés par le SAV.