

Énoncé du cas LAMY

Situation :

Mr LAMY est boulanger. Il a 25 ans d'expérience (CV joint) et souhaite reprendre un fonds de commerce de boulangerie pâtisserie. Si son professionnalisme ne fait aucun doute, il est par contre incompetent dans tout ce qui touche à son organisation juridique fiscale et sociale.

Après discussion, vous lui avez parlé de 3 types de structures juridiques susceptibles de l'intéresser : l'entreprise individuelle, la SARL et la SAS.

Il souhaite que vous lui présentiez une synthèse des conséquences fiscales, sociales et juridiques au choix d'une de ces trois structures juridiques.

TRAVAIL A FAIRE

En individuel puis en sous-groupe et à l'aide des fiches mémos et de vos connaissances, vous remplissez le tableau ci-après

	Entreprise individuelle	SARL / EURL	SAS
Constitution et fonctionnement			
Responsabilité du dirigeant			
Statut fiscal de l'entreprise			
Statut fiscal du dirigeant			
Statut social du dirigeant			

CV de Mr LAMY

LAMY Sylvain
Rue de Cérès
61 000 FLERS
41 ans

Boulangier Pâtissier 25 ans d'expérience

FORMATION

Apprentissage boulangerie PIERRE à FLERS
N-23 : CAP de boulangerie
LAUREAT de la fondation du jeune apprenti

Apprentissage Pâtisserie JOSEPH à FLERS
N-21 : CAP de pâtissier

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Pendant 4 ans : ouvrier boulanger chez Mr VENDEUR rue du Mont St MICHEL à FLERS
Pendant 4 ans: ouvrier boulanger chez Mr DELAPONTE rue du Mont St MICHEL à FLERS
Pendant 3 ans: ouvrier boulanger chez Mr MARMANDE rue du Mont St MICHEL à FLERS
Pendant 4 ans: ouvrier boulanger chez Mr DEGLUER rue du Mont St MICHEL à FLERS
Pendant 5 ans: ouvrier boulanger chez Mme PIVOINE rue du Mont St MICHEL à FLERS

ELEMENTS PERSONNELS DE MR LAMY SYVAIN

Revenus déclarés (source feuille d'impôt)

- Monsieur LAMY = 21 264 €
- Madame LAMY = 13 200 €
- Nombre d'enfants à charge = 2
- IR payé l'année dernière = 567 €

Patrimoine

- Propriétaire de sa résidence principale estimée 170 K€ avec un CRD de 25 K€ ; l'échéance de prêt s'établit à 7 800 € (pas d'autres prêts immobiliers et consommation en cours)
- Épargne liquide pour 17 K€
- Attestation des parents de Mr LAMY pour un don de 30 K€
- Mr et Mme LAMY sont mariés sous le régime de la communauté légale

Fonctionnement des comptes bancaires

- Compte principal à la Caisse d'Épargne : fonctionnement normal
- Compte secondaire dans votre établissement : fonctionnement normal

Énoncé du cas LAMY suite

Situation :

Vous êtes chargé d'affaires professionnel et vous allez recevoir Mr LAMY qui souhaite reprendre un fonds de commerce de boulangerie pâtisserie. Préalablement à l'entretien, il vous a remis un dossier complet (voir ci-après). Vous disposez :

- D'une lettre de présentation de la reprise du fonds de commerce
- Du CV de Mr LAMY
- Des éléments de patrimoine de Mr LAMY
- D'un compromis de vente (extraits)
- D'un prévisionnel établi par le comptable
- D'une fiche sectorielle présentant l'activité de boulangerie pâtisserie

TRAVAIL A FAIRE

En sous-groupe, vous préparez l'entretien avec Mr LAMY (questions à poser) en remplissant le tableau joint :

Puis vous simulez l'entretien avec le client (voir instructions données par le formateur)

1 - Introduction : Objet - contexte

2 - Synthèse analyse risque - 2.1 L'emprunteur ou le dirigeant

		Éléments favorables +	Éléments défavorables	Questions complémentaires ?	prise de position
Profil personnel	Origine de la relation				
	Comportement financier				
	Point budget				
	Stabilité ménage				
	Motivation				
Profil professionnel	Préparation professionnelle				
	Savoir-faire				
	Savoir faire faire				
	Savoir vendre				
	Savoir gérer				
Forme juridique	Si société, capital, répartition, liens				
	Engagement Dirigeant, Conjoint, Associés				

2 - Synthèse analyse risque - 2.2 L'entreprise				
	Éléments favorables	Éléments défavorables	Questions complémentaires ?	prise de position
Activité Métier Stratégie				
Environnement réglementaire				
Environnement géographique				
Produits				
Clients				
Fournisseurs				
Concurrents				
Personnel				
Locaux / Bail commercial				
Fonds de commerce				
Matériels				
2 - Synthèse analyse risque - 2.3 Le projet ; les éléments financiers				
Nature projet / objet de la demande				
Adéquation homme/projet				

Mr Sylvain LAMY

FLERS

Monsieur le directeur

Flers le 15 octobre N

Monsieur,

Vous trouverez ci joint une demande de financement pour le rachat du fonds de commerce de la boulangerie pâtisserie de Mr et Mme DESMARAIS. Cette affaire m'a été proposée sans intermédiaire.

Mr et Mme DESMARAIS ont ouvert un point chaud dans un centre commercial. Ils m'ont proposé directement de reprendre leur affaire du centre-ville car ils ne peuvent plus gérer correctement leurs deux fonds de commerce.

Je suis ouvrier-boulangier depuis 20 ans dans l'entreprise que j'ai intégrée à la fin de mes études. La boulangerie est située dans un quartier résidentiel à proximité des services de la communauté de commune de la ville en angle d'une rue. Précédemment ouverte le dimanche, la boulangerie a été fermée le dimanche pendant l'année N du fait de l'ouverture du deuxième point de vente des vendeurs.

Mon épouse actuellement aide-ménagère va venir travailler avec moi et nous conservons la vendeuse qui connaît tout le monde dans le quartier et a un très bon relationnel. Mon épouse est actuellement en congé parental suite à la naissance de notre troisième enfant.

Le four est maçonné au gaz et le fonds de commerce ne nécessite pas d'investissement particulier, hormis le rachat de matériel repris par le vendeur.

J'ai négocié avec mon employeur actuel une rupture conventionnelle afin de bénéficier des aides pour les chômeurs et créateurs d'entreprise.

Mon besoin s'établit à 184 000 € pour le fonds de commerce (135 K€), le matériel (24K€), les frais d'actes (10 K€) et la trésorerie de départ (15 K€). Nous aurions besoin d'un financement de 144 K€ que nous vous soumettons au travers du dossier joint.

Mon comptable m'affirme que j'ai la capacité à rembourser le crédit demandé.

Dans l'attente de votre réponse positive,

Bien cordialement,

LAMY Sylvain

Rue de Cérès

61 000 FLERS

41 ans

Bouanger Pâtissier

25 ans d'expérience

FORMATION

Apprentissage boulangerie PIERRE à FLERS

N-23 : CAP de boulangerie

LAUREAT de la fondation du jeune apprenti

Apprentissage Pâtisserie JOSEPH à FLERS

N-21 : CAP de pâtissier

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Pendant 4 ans : ouvrier boulanger chez Mr VENDEUR rue du Mont St MICHEL à FLERS

Pendant 4 ans : ouvrier boulanger chez Mr DELAPONTE rue du Mont St MICHEL à FLERS

Pendant 3 ans : ouvrier boulanger chez Mr MARMANDE rue du Mont St MICHEL à FLERS

Pendant 5 ans : ouvrier boulanger chez Mr DEGLUER rue du Mont St MICHEL à FLERS

Pendant 4 ans : ouvrier boulanger chez Mme PIVOINE rue du Mont St MICHEL à FLERS

ELEMENTS PATRIMONIAUX DE MR LAMY SYVAIN

Revenus déclarés (source feuille d'impôt, revenus N-1)

- Monsieur LAMY = 21 264 €
- Madame LAMY = 13 200 €
- Nombre d'enfants à charge = 2
- IR payé l'année dernière = 567 €

Patrimoine

- Propriétaire de sa résidence principale estimée 170 K€ avec un CRD de 25 K€ ; l'échéance de prêt s'établit à 7 800 € (pas d'autres prêts immobiliers et consommation en cours)
- Épargne liquide pour 17 K€
- Attestation des parents de Mr LAMY pour un don de 30 K€

Fonctionnement des comptes bancaires

- Compte principal à la Caisse d'Épargne : fonctionnement normal
- Compte secondaire dans votre établissement : fonctionnement normal

COMPROMIS DE VENTE (extraits)

Entre les soussignés :

Mr et Mme Laurent DESMARAIS mariés sous le régime de la séparation de biens.

Ci-après dénommé le ou les cédant(s)

Et

Mr et Mme Sylvain LAMY mariés sous le régime de la communauté de biens réduite aux acquêts à défaut de contrat de mariage.

Ci-après dénommé le ou les cessionnaire(s)

Ayant la faculté de substituer toute personne physique ou morale de leur choix avec laquelle ils demeureront solidaires de l'exécution des présentes.

Titre 1 : Exposé

Mr et Mme DESMARAIS sont propriétaires d'un fonds de commerce de boulangerie pâtisserie sis à FLERS (61) 40 rue de la Roue. Ils sont aussi propriétaires d'un autre fonds de commerce route de Rouen, lequel fonds de commerce est expressément exclu des présentes.

Il est précisé que depuis l'ouverture de ce fonds en N-1, Mr et Mme DESMARAIS ont décidé de transférer toute l'activité de production du fonds de commerce de FLERS objet des présentes sur son site de la route de Rouen de sorte qu'aucune production n'est plus réalisée depuis lors dans le fonds de commerce objet des présentes.

Le fonds de commerce objet des présentes est donc devenu un fonds froid, c'est à dire un dépôt de vente de pain, pâtisserie et viennoiserie.

Titre 2 : promesse synallagmatique de cession d'un fonds de commerce sous conditions suspensives

1°) Désignation

Le fonds de commerce comprend :

La clientèle, l'achalandage y attachés

Le droit à la ligne téléphonique

Le droit de poursuivre les contrats liés à l'exploitation du fonds

Le droit à l'occupation des locaux

Les différents objets mobiliers, les ustensiles, le matériel qui servent à l'exploitation ainsi que les agencements

Le fonds de commerce ne comprend pas :

Exclusion expresse de l'enseigne et du site internet dans le respect de la clause de non concurrence

2°) Origine de propriété

Mr et Mme DESMARAIS sont propriétaires du fonds de commerce depuis le 29 mars N-15 acheté pour un prix de 144 800 €.

3°) Droit à l'occupation des locaux

Le bail commercial comprend un immeuble à usage de commerce et d'habitation qui comprend une cave au sous-sol, le fournil, la farinière, la boutique, un WC et le garage au rez-de-chaussée, un logement aux premier et deuxième étage.

Le bail a été renouvelé pour une durée de 9 ans le 1^{er} avril N-6 pour se terminer le 31 mars N+3

Les lieux sont destinés exclusivement à l'exploitation d'un fonds de commerce de boulangerie pâtisserie confiserie et à l'habitation personnelle du preneur.

Loyer de 10 800 € par an, soit 900 € par mois hors charges à l'origine.

Le loyer actuel s'élève à 1 075 € par mois. L'indice de révision est l'ICC.

Taxe foncière à la charge du bailleur

Pas de dépôt de garantie

4°) Charges et conditions

État du fonds de commerce : le cédant déclare que toutes les installations sont en état de marche. Le dernier contrôle des services publics en charge de la sécurité et la qualité de l'alimentation a eu lieu le 13 février N-1. Il en ressort diverses mesures mineures de non-conformité, mises aux normes depuis lors. Les autres vérifications (matériels électriques, matériels réputés dangereux, installation de gaz et amiante) sont conformes à la législation. Le cédant garantit les vices cachés.

Contrats en cours : le cessionnaire déclare ne reprendre aucun des contrats en cours sauf celui de la location financière de la caisse enregistreuse.

Contrat de travail : Mr et Mme DESMARAIS emploient trois salariés dont une vendeuse attachée au fonds de commerce objet de ces présentes. Seule cette vendeuse est reprise par le cessionnaire : salaire brut mensuel, 1 635 € net hors majoration horaire de 20% pour le travail dominical.

Engagement de non concurrence : pendant 5 ans les cédants s'engagent à ne pas reprendre ou créer un fonds de commerce similaire dans un rayon de deux kilomètres à vol d'oiseau autour du fonds de commerce objet des présentes.

Prix de vente : 130 000 €, soit 110 000 € aux éléments incorporels et 20 000 € aux éléments corporels. Il n'existe aucun stock à reprendre.

Mise au courant par le cédant dans les 8 jours de l'entrée en jouissance

Le fonds de commerce est ouvert du mardi au samedi de 7H à 19H30, le dimanche matin de 7H à 14H. Il y a deux périodes de congés par an ; 2 semaines en février et 3 semaines en juillet.

5°) Résultats financiers :

Chiffre d'affaires : 06/N-1 = 291 959€, 06/N-2 = 311 602€, 06/N-3 = 301 802€

Résultats comptables 06/N-1 = 18 850€, 06/N-2 = 23 768€, 06/N-3 = 23 944€

	Chiffre d'affaires	Résultats
Mai N-1	20 567 €	Estimation : résultats positifs
Juin N-1	21 603 €	
Juillet N-1	11 736 €	
Août N-1	16 170 €	
Septembre N-1	15 541 €	
Octobre N-1	16 121 €	
Novembre N-1	14 920 €	
Décembre N-1	25 407 €	
Janvier N	21 917 €	
Février N	18 301 €	
Mars N	14 870 €	
Avril N	21 332 €	
Mai N	18 902 €	

A noter, la boulangerie est fermée le dimanche depuis le mois de juin N-1.

6°) Conditions suspensives :

- Sur les prêts : financement d'un matériel par un crédit-bail mobilier de 24 000 € et financement bancaire de 120 000 €
- Main levée de toutes les inscriptions sur le fonds de commerce

Les droits d'enregistrement sont estimés à 3 210 €

Nom SARL LAMY		Activité : BOULANGERIE PATISSERIE					
COMPTE DE RESULTAT (en milliers d'euros)		30/06/N-2		30/06/N-1		Prévisions N+1	
		valeur n-1	durée en m 12	durée en m 12	durée en m 12	durée en m 12	durée en m 12
CHIFFRE D'AFFAIRES HT (% variation n/n-1) (chiffre d'affaires / personne)		311 202		291 959	-6,2%	240 000	-17,8%
TVA collectée		103734,0		97319,7		80000,0	
Production vendue de biens (% / CA HT)		311 202	100,0%	291 959	100,0%	240 000	100,0%
+ Production vendue de services (% / CA HT)							
+ Production stockée							
+ Production immobilisée							
= PRODUCTION		311 202		291 959		240 000	
+ VENTES DE MARCHANDISES (%/CA HT)							
= ACTIVITE (% variation n/n-1)		311 202		291 959	-6,2%	240 000	-17,8%
Ventes de marchandises							
- Achats de marchandises							
- Variation de stock de marchandises							
= MARGE COMMERCIALE (%/Ventes march.)							
Production		311 202		291 959		240 000	
- Achats de matières premières		90 567		91 654		68 400	
- Variation de stock de matières premières		580		-4 731			
= MARGE DE PRODUCTION (%/Production)		220 055	70,7%	205 036	70,2%	171 600	71,5%
Marge commerciale							
+ Marge de production		220 055		205 036		171 600	
= MARGE BRUTE (%/Activité)		220 055	70,7%	205 036	70,2%	171 600	71,5%
- Autres achats et charges externes (%/Activité)		164 606	52,9%	156 743	53,7%	111 000	46,3%
<i>dont</i> .sous-traitance (%/Activité)						5 300	2,2%
. loyer de crédit-bail (%/Activité)							
. intérim (%/Activité)							
. loyer murs (% / Activité)							
. loyer location-gérance (% / Activité)							
. Autre à compléter : (% / Activité)							
. Autre à compléter : (% / Activité)							
. autres charges externes (%/Activité)		164 606	52,9%	156 743	53,7%	105 700	44,0%
TVA déductible sur biens et services							
= VALEUR AJOUTEE (% / Activité)		55 449	17,8%	48 293	16,5%	60 600	25,3%
- Impôts et taxes		1 438		1 643		1 700	
- Salaires traitements et charges sociales (%/ VA)		21 345	38,5%	21 987	45,5%	37 000	61,1%
<i>dont rémunération du dirigeant ou des associés</i>						11 000	
<i>dont cotisations sociales du dirigeant</i>						4 000	
+ Subvention d'exploitation							
= EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT. (%/Activ.)		32 666	10,5%	24 663	8,4%	21 900	9,1%
+ Reprises / amort. & prov. d'exploitation							
+ Autres produits d'exploitation et transferts de charges							
- Dotations aux amortissements		4 745		3 675		2 000	
- Dotations aux provisions							
- Autres charges d'exploitation							
= RESULTAT D'EXPLOITATION		27 921		20 988		19 900	
+ Produits financiers							
- Charges financières (% / CA HT)		1 245	0,4%	1 187	0,4%	4 000	1,7%
(% / EBE)			3,8%		4,8%		18,3%
= RESULTAT COURANT		26 676		19 801		15 900	
+ Résultat exceptionnel							
<i>dont + ou - value de cession / opé. sur capital</i>							
- Impôt sur le bénéfice et participation		2 908		951		2 500	
= RESULTAT DE L'EXERCICE (%/CA HT)		23 768	7,6%	18 850	6,5%	13 400	5,6%
+ Dotations aux amortissements et provisions		4 745		3 675		2 000	
- Reprises / amortissements & provisions							
- plus value de cession ou + moins value de cession							
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (%/CA HT)		28 513	9,2%	22 525	7,7%	15 400	6,4%
(Emprunts structurels /CAF)			0,0		0,0		0,0
Effectif (retenir ETP moyen, dirigeant inclus, plutôt que source liasse fiscale)			3		3		3

FICHE SECTORIELLE BOULANGERIE PATISSERIE

Le marché

Soutenu par un effet prix (montée en gamme de l'offre) et par l'accroissement de la consommation en pain, le chiffre d'affaires du secteur progresse tant en valeur qu'en volume. Toutefois, bien qu'ils dominent encore largement le secteur, les boulangers traditionnels continuent de subir la concurrence des grandes surfaces alimentaires qui ont développé plusieurs stratégies pour gagner du terrain : montée en gamme des produits, élargissement de l'offre, mise en scène des rayons pour recréer l'ambiance de la boulangerie traditionnelle et prix attractif.

En outre, on assiste depuis plusieurs années à une mutation structurelle de la profession. Les réseaux sous enseigne se développent fortement, notamment sur le segment des terminaux de cuisson. Dans ce contexte, le développement d'une offre à plus forte valeur ajoutée, conjuguée à l'élargissement de leur gamme et à une diversification vers les produits de petite restauration, peut permettre aux boulangers traditionnels de résister aux pressions concurrentielles des autres circuits de distribution (grandes surfaces alimentaires, terminaux de cuisson) tout en faisant face à la hausse de leurs charges (hausse du prix des matières premières et des coûts salariaux) qui pèsent sur leurs marges.

Tendances

Le chiffre d'affaires des professionnels continuera d'augmenter, porté essentiellement par une nouvelle hausse des prix. Le nombre de boulangeries-pâtisseries traditionnelles diminuera légèrement à moyen terme sous l'effet des pressions concurrentielles qui vont continuer de s'intensifier au sein du secteur. Les terminaux de cuisson et les grandes surfaces alimentaires resteront offensifs. Dans ce contexte, le nombre de concepts meuniers devrait encore augmenter, ceux-ci permettant aux artisans d'obtenir des matières premières moins chères et de renforcer l'identité du segment traditionnel.

L'organisation du marché

On distingue deux types de d'acteurs :

- Les boulangers : ils sont principalement des indépendants. Cependant, ils sont de plus en plus nombreux à conclure des partenariats avec des meuniers. Les plus importants sont "Banette", "La ronde des pains", "Baguépi", "Copaline". En outre, des réseaux sous enseigne tendent à se développer (Paul, La Brioche Dorée, l'Epi Gaulois...).
- Les terminaux de cuisson : ils se développent principalement sous forme de franchises ("La Mie Caline", "Point chaud", ...)

Tableau n° 1 : évolution du nombre d'acteurs

Nombre d'entreprises du secteur (N-1)	Chiffre d'affaires du secteur (N-4)	Évolution du chiffre d'affaires du secteur
Cuisson de produits de boulangerie = 3 656	Cuisson de produits de boulangerie = 2,655 Mds €	Indice 155,4 en N-1
Boulangerie et pâtisserie = 31 522	Boulangerie et pâtisserie = 10,064 Mds €	Indice 150,9 en N-2
		Indice 139,5 en N-3
		Base 100 en N-9

Source INSEE

Le métier et la réglementation

Les aptitudes professionnelles

Les artisans-boulangers doivent obligatoirement suivre une formation spécifique. Le CAP de boulanger est possédé par la quasi-totalité des professionnels (6 mois à 1 an de formation selon les écoles). Il peut être complété par une mention complémentaire de boulanger spécialisé, par un Brevet Professionnel (2 ans de formation) ou un Brevet de maîtrise délivré par la chambre des métiers (2 à 3 ans de formation).

Pour ouvrir un terminal de cuisson, aucune qualification spécifique n'est obligatoire.

Le professionnel doit être très résistant s'il fabrique lui-même son pain et ses pâtisseries. Il travaille en position debout, dans une atmosphère chaude. Ses horaires sont à cheval sur le jour et la nuit. Toutefois, ces conditions difficiles de travail peuvent être atténuées par le passage à une production mécanisée qui permet un aménagement du temps de travail. Il doit avoir une parfaite connaissance des matières premières ainsi que le "tour de main" pour fabriquer le pain. La créativité et l'habileté manuelle sont des qualités nécessaires. Le boulanger est aussi un chef d'entreprise. Il doit consacrer autant d'heures derrière son bureau que derrière le fournil.

L'environnement réglementaire

Les contraintes à l'installation

En tant qu'artisan, le boulanger doit être titulaire d'un certificat d'aptitude professionnelle (CAP) ou d'un brevet d'études professionnelles (BEP) ou d'un diplôme ou d'un titre homologué de niveau égal ou supérieur délivré pour l'exercice de son activité. A défaut, il doit justifier d'une expérience professionnelle de trois années en qualité de salarié ou d'indépendant (loi 96-603 du 5 juillet 1996).

De plus, la loi 98-405 du 25 mai 1998 modifiant le code de la consommation, réserve exclusivement l'appellation d'artisan-boulangier aux boulangers, et autorise l'enseigne "boulangerie" aux seuls boulangers fabriquant eux-mêmes leur pain. Les professionnels doivent assurer eux-mêmes :

- le pétrissage de la pâte,
- sa fermentation,
- sa mise en forme,
- la cuisson du pain.

Le professionnel a l'obligation de suivre un stage de préparation à l'installation. Une déclaration d'ouverture auprès des services vétérinaires de la Préfecture, qui contrôlent sur place les installations, est obligatoire. Le boulanger traditionnel s'enregistre au répertoire des Métiers, le professionnel qui exploite un terminal de cuisson auprès de la Chambre de Commerce et de l'Industrie.

Les principaux points de la réglementation professionnelle

Accueillant du public, le local doit répondre aux normes de sécurité relatives aux établissements recevant du public. Les installations doivent respecter les règles de la tranquillité du voisinage (décret 95-408 du 18 avril 1995). Les locaux affectés à la fabrication du pain doivent répondre aux obligations réglementaires. Les règles d'hygiène sont également très strictes. Les ingrédients entrant dans la fabrication du pain sont réglementés et étroitement contrôlés par la direction des affaires sanitaires et sociales.

Les principales réglementations d'hygiène auxquelles sont soumis les boulangers :

- l'arrêté du 9 mai 1995 réglementant l'hygiène des aliments remis directement au consommateur.
- l'arrêté du 28 mai 1997 relatif aux règles d'hygiène applicables à certains aliments et préparations alimentaires destinés à la consommation humaine (remise indirecte).
- l'arrêté du 20 juillet 1998 fixant les conditions techniques et hygiéniques applicables au transport des aliments.
- les règlements européens 852/2004 et 853/2004.

Les prix doivent être affichés. Ils sont fixés librement. Les appellations des produits doivent être conformes :

- soit aux textes réglementaires ("pain maison", "pain au levain", "pain de tradition française", réglementation des produits bio ...),
- soit à la jurisprudence ("pain cuit au bois", "fournil").

L'exercice de l'activité

L'installation

La création est le mode d'installation le plus répandu du fait des contraintes techniques et réglementaires à respecter. Les coûts des agencements et du matériel sont élevés. Le professionnel doit choisir son lieu d'implantation, trouver un pas de porte bien situé et décider d'une stratégie de fabrication qui déterminera ses investissements.

Les investissements

Ils sont nombreux et peuvent atteindre des coûts très élevés selon la stratégie de fabrication et de production du professionnel. La durée de vie de la plupart des équipements est de 5 à 7 ans.

La gestion

Le suivi au quotidien

Afin de planifier au mieux sa fabrication, le professionnel suit l'évolution de ses recettes journalières et la composition de ses ventes, notamment des produits à forte marge (Banette, pain bio, pâtisserie,...). Pour la vente du pain, il surveille sa recette moyenne par quintal de farine panifiée. L'activité connaît des pointes importantes les fins de semaine et pendant les périodes de fêtes (Noël, Pâques,...), surtout pour les boulangeries-pâtisseries et les points chauds situés dans les zones commerciales.

Les charges à surveiller

Les achats de matières premières (farine, sucre, lait, œufs, ...) représentent 30% du chiffre d'affaires. Les charges de personnel sont également importantes. Les points de vente proposant des produits à consommer sur place ont des coûts de personnel plus élevés, ce qui rend souvent leur rentabilité plus aléatoire. Les charges externes peuvent également être importantes. En effet, en centre-ville, les loyers sont souvent très élevés.

La maîtrise du résultat

Le résultat dépend surtout de la maîtrise des achats et d'un rythme de production adapté aux ventes. Un matériel performant et en bon état améliore la qualité des produits et les temps de production. Pour les boulangeries pures, et plus particulièrement pour les petites unités, le résultat dépend essentiellement du maintien du chiffre d'affaires.

La gestion financière et les besoins en trésorerie

Les coûts des équipements et de l'acquisition du fonds sont très élevés. Les fonds propres doivent donc représenter au minimum 30% des capitaux permanents. La trésorerie doit toujours être positive du fait des règlements "comptants" de la clientèle et des délais fournisseurs.

Tableaux n°2 : les résultats financiers

Chiffre d'affaires moyen	236 K€
Marge	73,09%
EBE	24,49%
Rotation des stocks (en jours de CA)	15 jours
Crédit client (en jours de CA)	9 jours
Dettes fournisseurs (en jours de CA)	56 jours

Source INSEE

Les points clés du métier

Bien qu'il soit fortement concurrencé par les grandes surfaces alimentaires et les terminaux de cuisson, le secteur de la boulangerie traditionnelle bénéficie d'une excellente image auprès des consommateurs. La montée en gamme de leur offre (pains spéciaux, bio, etc...) ainsi que les stratégies de diversification (petite restauration notamment) contribuent au développement du chiffre d'affaires des boulangers traditionnels. Toutefois, chaque année, le nombre de boulangeries traditionnelles tend à diminuer. Les principaux facteurs de risque sont :

- L'importance des investissements et des équipements : Les coûts d'installation et de renouvellement des équipements sont élevés. Par conséquent, près de la moitié des investissements doivent être autofinancés pour éviter le surendettement.
- L'insuffisance et/ou la diminution du chiffre d'affaires : Elles concernent avant tout les boulangeries qui n'ont pas diversifié leurs activités ainsi que les professionnels implantés en zone rurale. Ils sont fortement touchés par la concurrence des grandes surfaces et ne génèrent pas un chiffre d'affaires suffisant pour renouveler les investissements.
- L'augmentation des charges : Ces dernières années, les professionnels doivent faire face à l'augmentation continue de leurs charges : matières premières, coûts salariaux, loyers, tarifs énergétiques... Les professionnels peinent à répercuter l'intégralité de ces hausses sur les prix, ce qui nuit à la rentabilité de leur activité.

Dans ce contexte, il faut disposer d'un bon emplacement et mener une stratégie d'offre qualitative pour réussir dans cette profession. Il est possible de dégager des bénéfices confortables, mais au prix de beaucoup de travail et d'aptitudes professionnelles sans faille.

Énoncé du cas LAMY suite et fin

Situation

Le comptable a réalisé deux prévisionnels d'activité selon la structure juridique choisie. L'un en entreprise individuelle, l'autre en SARL au capital de 30 000 € (Voir document page suivante).

TRAVAIL A FAIRE

1°) Dans le cadre de l'entreprise individuelle :

- a) Vous déterminerez les revenus imposables du couple LAMY après abattement selon que Mr LAMY adhère ou n'adhère pas à un centre de gestion agréé. Vous retiendrez pour les revenus de Madame ceux déclarés en N-1 (13 200 € de salaire net).
- b) Mr LAMY envisage de prélever 15 000 € pour ses besoins privés. Vous expliquerez à Mr LAMY comment ces prélèvements seront fiscalisés.

2°) Dans le cadre de la société à l'IS :

- a) Vous déterminerez les revenus imposables du couple LAMY après abattement en sachant que Mr LAMY envisage de se verser 13 k€ de dividendes.
- b) Le comptable de Mr LAMY lui a expliqué qu'il pouvait prélever des sommes laissées en compte courant d'associé. Mr LAMY vous demande comment sera fiscalisé ce retrait de compte courant d'associé.
- c) Après avoir rappelé le taux de l'IS pour les petites entreprises, vous vérifierez que le montant de l'IS calculé par le comptable à partir du résultat courant prévisionnel est cohérent.

3°) Comparaison des cotisations sociales prévisionnelles en entreprise individuelle et en SARL :

- a) Vous déterminerez les différents revenus soumis à cotisations sociales (les revenus portés au compte de résultat s'entendent revenus nets). En SARL Mr LAMY se versera 13 k€ de dividendes.
- b) Vous retrouverez sur le compte de résultat le niveau des cotisations sociales obligatoires ;
- c) Vous calculez le revenu brut avant cotisation sur lequel le taux de cotisation sociale s'applique et vous calculerez le taux de cotisation.
- d) Vous vérifierez la cohérence de ce taux de cotisation par rapport au taux de cotisation « normal » en vous aidant de la fiche mémo C335.

	EI	SARL
Revenus soumis à cotisations obligatoires		
Cotisations sociales		
Revenus avant cotisations		
Taux de cotisation		

Nom LAMY		Activité : BOULANGERIE PATISSERIE						
COMPTE DE RESULTAT (en milliers d'€uros)		valeur n-1	durée en m	12	Prévisions N+1 EI durée en m	12	Prévisions N+1 SARL durée en m	12
CHIFFRE D'AFFAIRES HT (% variation n/n-1) (chiffre d'affaires / personne)		CA n-1			240 000	80000,0	240 000	80000,0
TVA collectée								
Production vendue de biens (% / CA HT)					240 000	100,0%	240 000	100,0%
+ Production vendue de services (% / CA HT)								
+ Production stockée								
+ Production immobilisée								
= PRODUCTION					240 000		240 000	
+ VENTES DE MARCHANDISES (%/CA HT)								
= ACTIVITE (% variation n/n-1)					240 000		240 000	
Ventes de marchandises								
- Achats de marchandises								
- Variation de stock de marchandises								
= MARGE COMMERCIALE (%/Ventes march.)								
Production					240 000		240 000	
- Achats de matières premières					68 400		68 400	
- Variation de stock de matières premières								
= MARGE DE PRODUCTION (%/Production)					171 600	71,5%	171 600	71,5%
Marge commerciale								
+ Marge de production					171 600		171 600	
= MARGE BRUTE (%/Activité)					171 600	71,5%	171 600	71,5%
- Autres achats et charges externes (%/Activité)					111 000	46,3%	111 000	46,3%
dont : sous-traitance (%/Activité)								
. loyer de crédit-bail (%/Activité)					5 300	2,2%	5 300	2,2%
. intérim (%/Activité)								
. loyer murs (% / Activité)								
. loyer location-gérance (% / Activité)								
. Autre à compléter : (% / Activité)								
. Autre à compléter : (% / Activité)								
. autres charges externes (%/Activité)					105 700	44,0%	105 700	44,0%
TVA déductible sur biens et services								
= VALEUR AJOUTEE (% / Activité)					60 600	25,3%	60 600	25,3%
- Impôts et taxes					1 700		1 700	
- Salaires traitements et charges sociales (%/ VA)					33 000	54,5%	37 000	61,1%
dont rémunération du dirigeant ou des associés							11 000	
dont cotisations sociales du dirigeant					11 000		4 000	
+ Subvention d'exploitation								
= EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT. (%/Activ.)					25 900	10,8%	21 900	9,1%
+ Reprises / amort. & prov. d'exploitation								
+ Autres produits d'exploitation et transferts de charges								
- Dotations aux amortissements					2 000		2 000	
- Dotations aux provisions								
- Autres charges d'exploitation								
= RESULTAT D'EXPLOITATION					23 900		19 900	
+ Produits financiers								
- Charges financières (% / CA HT)					4 000	1,7%	4 000	1,7%
(% / EBE)						15,4%		18,3%
= RESULTAT COURANT					19 900		15 900	
+ Résultat exceptionnel								
dont + ou - value de cession / opé. sur capital								
- Impôt sur le bénéfice et participation							2 400	
= RESULTAT DE L'EXERCICE (%/CA HT)					19 900	8,3%	13 500	5,6%
+ Dotations aux amortissements et provisions					2 000		2 000	
- Reprises / amortissements & provisions								
- plus value de cession ou + moins value de cession								
= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (%/CA HT)					21 900	9,1%	15 500	6,5%
(Emprunts structurels /CAF)						0,0		0,0
Effectif (retenir ETP moyen, dirigeant inclus, plutôt que source liasse fiscale)					3		3	

8. Prise de contrôle par augmentation de capital

Le repreneur effectue un apport en numéraire dans le capital de la société qu'il décide d'acheter. Cet apport ayant pour contrepartie l'acquisition de parts ou d'actions nouvelles. Il y a augmentation du capital social de la société ; après l'opération le repreneur est majoritaire.

Le protocole d'accord signé avant l'opération financière, doit organiser la vente ultérieure des titres détenus par le dirigeant qui cède son entreprise. Ce type de cession concerne la PME en mauvaise situation économique : l'apport en numéraire permet d'investir, de diminuer les frais liés aux crédits bancaires, de relancer l'activité de l'entreprise et ainsi de créer de nouveaux bénéficiaires.

9. Transmission par donation ou succession

Transmission par donation

Les donations de patrimoine professionnel sont soumises au même régime que les donations du patrimoine privé. Dans une entreprise en nom propre, le passif transféré en même temps que l'activité n'est pas déductible de la base taxable pour le calcul des droits de donation. A l'inverse, la donation d'une entreprise en société permet d'en faire un don sur sa valeur nette (actif – passif), le calcul de la base taxable ne s'appuie pas sur sa valeur brute.

Transmission par succession

La transmission du patrimoine professionnel par succession se pratique de la même façon que la transmission du patrimoine privé. Les spécificités concernent les techniques d'évaluation du patrimoine transmis, donc de la base de calcul des taxes. Des particularités existent concernant le paiement fractionné des taxes ; la fiscalité des donations et successions est présentée dans les cours Bachelor de fiscalité.

10. Analyse d'un cas pratique : SARL MECCANO

M. MECCANO dirige la SARL MECCANO, qu'il a créée en 1983.

Cette société est spécialisée dans la mécanique de précision : elle fabrique des pièces spécifiques destinées à être utilisées sur des machines-outils.

M. MECCANO, arrivant à l'âge de la retraite, est désireux de céder son entreprise. Les titres de la société sont à vendre 540 K€ (le résultat de N restant acquis à M. MECCANO) auxquels il convient de rajouter 60 K€ de frais liés à l'acquisition (frais d'acte, droits d'enregistrement, honoraires comptables...).

M. DIMITRI, 36 ans, souhaite racheter cette société. Il a entendu parler de montage par le biais de société Holding pour racheter les titres de la société cible.

Pour financer cette reprise, M. DIMITRI dispose d'un apport de 110 K€. Le cédant accepte de lui accorder un crédit-vendeur de 90 K€ sur 5 ans sans intérêts (soit une échéance annuelle de 18 K€).

Pour le complément, il sollicite un emprunt bancaire de 400 K€ sur 7 ans (générant une échéance annuelle en capital + intérêts de 67 K€).

10.1. Renseignements complémentaires

Bilan simplifié de la Sarl MECCANO

ACTIF	N-2	N-1	N	PASSIF	N-2	N-1	N
Immobilisations Corporelles brutes	480	480	480	Capital	30	30	30
Amortissements	365	383	397	Réserves	260	230	230
				Résultat	80	110	130
Actif Immobilisé Net	115	97	83	Capitaux Propres	370	370	390
Stocks	2	1	1	Emprunts	30	15	0
Clients	146	162	201	Fournisseurs	100	133	89
Trésorerie	287	328	234	Dettes fiscales et sociales	50	70	40
TOTAL BILAN	550	588	519	TOTAL BILAN	550	588	519



Remarque

Pour l'année N, le bilan simplifié ci-dessus est présenté avant distribution de dividendes.

Compte de Résultat simplifié

	N-2	N-1	N
Production vendue	520	590	605
Achat matières Premières	60	61	69
Variation de stocks	-1	1	0
Marge Brute	461	528	536
Charges Externes	50	72	60
Valeur ajoutée	411	456	476
Impôts et taxes	20	19	20
Charges de personnel	260	277	280
Dont rémunération gérant	80	80	80
EBE	131	160	176
Amortissements	23	18	14
Résultat exploitation	108	142	162
Produits financiers	8	7	13
Charges financières	2	1	0
Résultat courant	114	148	175
Impôts sur Bénéfice	34	38	45
Résultat Net	80	110	130
CAF Brute	103	128	144

Autres renseignements

M. DIMITRI est marié sous un régime de séparation de biens et il dispose d'un patrimoine propre (hors apport) de l'ordre de 120 K€. Il ne souhaite cautionner que partiellement.

M. MECCANO restera propriétaire de l'immobilier (SCI familiale) moyennant un loyer annuel de 15 K€ (comme actuellement).

Les chiffres de la SARL MECCANO sont conformes voire meilleurs que les normes du secteur.

10.2. Analyse à faire

1. Le cédant souhaite se distribuer 130 K€ de dividendes (sur le résultat de l'année N) juste avant la vente.

Quelles en sont les incidences sur la future entreprise ?

2. Détaillez le montage auquel fait référence M. DIMITRI quand il parle de "Holding" (qui emprunte ? modalités de remboursement ? périodicité ?)

Présentez le plan de financement de l'opération de rachat et commentez-le.

3. Le projet sollicité vous semble t-il envisageable au regard du résultat dégagé par l'entreprise ? (éléments positifs et négatifs, calculs, garanties, risque pour le banquier).

Solution ^{cf doc d'approfondissement p.356}

