

Université du Maine
Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion
Master Comptabilité Contrôle Audit
Années 2015 - 2016



La reprise d'une boucherie charcuterie artisanale :

Diagnostic et Evaluation du fonds -
Suivi de sa rentabilité et de sa pérennité

Mémoire de Master 2
Présenté et soutenu publiquement le 10 juin 2016
Par Prisca BRIDIER

Maitre de stage / Entreprise :
M. Sébastien BEAUMONT
Cabinet FITECO à Mayenne (53)

Enseignant-conseil :
Mme Géraldine NAVEAU



Remerciements

Je tiens à remercier dans un premier temps, Monsieur Sébastien Beaumont et Monsieur Yann Lolon, associés du cabinet Fiteco de Mayenne, de m'avoir acceptée en tant que stagiaire au sein de leur établissement et également l'ensemble du personnel du cabinet de m'avoir accueillie chaleureusement pendant ces dix-sept semaines de stage.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Sébastien Beaumont, mon maître de stage, ainsi que Monsieur Clément Chaudet, collaborateur comptable, pour leur aide concernant les travaux qui m'ont été confiés. Je les remercie également pour le temps qu'ils ont consacré tout au long de cette période à répondre à mes différentes interrogations.

Je remercie également Mme Géraldine NAVEAU, enseignante conseil, pour le suivi qu'elle a apporté à mon stage et pour ses conseils pour ce mémoire.

Sommaire

Introduction	1
---------------------------	----------

Partie I : Présentation contextuelle.....	3
--	----------

Chapitre I : Fiteco et ses futurs clients.....	3
---	----------

I- Fiteco, l'entreprise d'accueil	3
A- La force du groupe Fiteco	3
B- Le cabinet Fiteco de Mayenne	5
II- Un nouveau portefeuille de boucheries pour le cabinet	5
A- Caractéristiques de cette nouvelle clientèle	5
B- De nouvelles implications et de nouveaux besoins pour le cabinet	7

Chapitre II : Présentation de la profession de boucher – charcutier et de son environnement	8
---	----------

I- L'activité de boucherie-charcuterie en France.....	8
A- L'artisanat en France	8
B- Définition de la profession	8
C- L'accès à la profession.....	10
II- Etude de l'influence et des contraintes du macro-environnement sur le secteur	10
A- Au niveau politique : des dispositifs de soutien mais des taxes en parallèle	10
B- Au niveau économique : des obstacles avec la baisse structurelle de la consommation.....	11
C- Au niveau social et culturel : une évolution des comportements.....	12
D- Au niveau technologique : une place importante pour le digital et le e-commerce.....	13
E- Au niveau écologique : le respect de l'environnement tout au long du cycle de vie des produits.....	15
F- Au niveau législatif : une réglementation professionnelle stricte.....	16
III- Analyse de la demande, de l'offre et de la concurrence	16
A- Analyse de la demande	16
B- Analyse de l'offre.....	17
C- Analyse de la concurrence	17

Partie II : Mission d'accompagnement du client durant la phase d'acquisition d'une boucherie-charcuterie : diagnostic et évaluation.....	20
---	-----------

Chapitre I : Le diagnostic, un préalable indispensable pour prendre connaissance de l'entreprise ciblée	21
--	-----------

I- Diagnostic général de l'entreprise et de son environnement.....	21
A- Les activités de l'entreprise	21
B- La clientèle	21
C- La concurrence	22
II- Diagnostic interne de l'entreprise par fonctions à partir du modèle SWOT	23
A- Au niveau commercial.....	23

B-	Au niveau productif (matériels, locaux.....)	24
C-	Au niveau des ressources humaines.....	26
D-	Au niveau juridique	28
E-	Au niveau financier.....	29

Chapitre II : L'évaluation : particularités et valorisation d'un fonds de commerce de boucherie- charcuterie 31

I-	Examen de la valorisation du fonds.....	31
A-	Méthode d'évaluation basée sur les performances commerciales	31
B-	Méthode basée sur la capitalisation de l'EBE	33
C-	Les autres éléments complémentaires affectant l'évaluation	36
II-	Les spécificités liées à l'exploitation d'un fonds sur le domaine public	40
A-	Les avantages et les limites liés à l'exploitation d'un fonds sur le domaine public.....	41
B-	La transmission d'un fonds de commerce constitué sur le domaine public.....	42
C-	La valorisation économique d'un fonds de commerce exploité sur le domaine public.....	43

Partie III : Accompagner les professionnels du secteur de la boucherie – charcuterie dans le pilotage de leur activité 45

Chapitre I : Le diagnostic à travers l'étude d'indicateurs..... 45

I-	Analyse des performances	45
A-	Analyse de l'activité.....	46
B-	Analyse de la rentabilité et de la rentabilité.....	52
II-	Analyse de la structure financière et de la trésorerie	61
A-	Analyse de la structure financière	61
B-	Analyse de la trésorerie.....	64

Chapitre II : Les moyens d'actions conseillés par l'expert-comptable 67

I-	L'optimisation des leviers de la performance	67
A-	L'accroissement des volumes de vente	67
B-	L'augmentation des prix de vente	69
C-	La maîtrise du coût des achats et de la gestion des déchets.....	70
D-	La gestion du personnel comme outil de maîtrise de la masse salariale et de la productivité ...	71
II-	L'adaptation de la politique d'investissement et de financement à l'entreprise	74
A-	Le pilotage des investissements	74
B-	La restructuration financière	75

Conclusion 79

Bibliographie 82

Annexes 84

Résumé..... 96

Introduction

Les travaux réalisés par les cabinets d'expertise-comptable pour les très petites entreprises (TPE) ne s'arrêtent plus aux missions traditionnelles que sont la tenue de la comptabilité et l'établissement des déclarations fiscales et sociales. Les experts-comptables doivent également répondre aux attentes d'une clientèle exigeante. Celle-ci attend de ces professionnels de nombreux conseils tout au long de la durée de vie de son activité, c'est-à-dire de la reprise ou création d'une entreprise en passant par son pilotage et jusqu'à sa transmission.

Le choix de s'installer est une décision importante pour tout entrepreneur et notamment pour les professionnels du secteur de la boucherie charcuterie, qui font l'objet de ce mémoire. Dans un premier temps, l'artisan devra choisir le fonds de commerce qu'il souhaite acquérir. Le prix de vente d'un fonds de boucherie charcuterie est fixé généralement entre 30 et 60% du chiffre d'affaires TTC annuel réalisé. L'amplitude de cette fourchette nécessite d'étudier les éléments qui le déterminent. Estimer la valeur d'un fonds de commerce est une opération qui ne s'avère pas si facile pour un repreneur. Devant cette difficulté, l'expert-comptable est un véritable partenaire sur lequel le boucher charcutier pourra compter. Le professionnel du chiffre l'accompagnera tout au long de la phase d'acquisition et aura pour mission de valoriser le fonds de commerce à travers des analyses approfondies, financières et extra-financières, qui serviront de base lors de la négociation avec le cédant.

Une fois l'entreprise acquise, le repreneur d'une boucherie – charcuterie est souvent demandeur de conseil auprès de son expert-comptable pour améliorer la rentabilité de son commerce.

Ce mémoire a donc pour but d'expliquer comment les professionnels de l'expertise-comptable déterminent la valeur du fonds de commerce lors de la reprise d'une boucherie – charcuterie et assurent le suivi de la rentabilité et de la pérennité du commerce, une fois acquis par le nouvel entrepreneur.

Pour ce faire, ce mémoire a, dans un premier temps pour objectif de présenter :

- Le cabinet Fiteco où mon stage de dix-sept semaines s'est déroulé ainsi que son nouveau portefeuille de boucheries
- La profession de boucher – charcutier et son environnement

Cette première étape s'avère indispensable pour répondre à la véritable finalité de ce mémoire, à savoir : **Comment accompagner le repreneur d'une boucherie – charcuterie de détail dans l'évaluation du fonds à acquérir et dans le suivi de la rentabilité et de la pérennité du commerce acquis ?**

Pour expliquer la mission d'accompagnement des experts-comptables durant la phase d'acquisition d'une boucherie - charcuterie, nous allons étudier dans une deuxième partie :

- Le diagnostic à réaliser pour prendre connaissance de l'entreprise ciblée par le repreneur
- L'évaluation du fonds de commerce : ses principales méthodes de valorisation, ainsi que les particularités liées à l'exploitation d'une clientèle sur le domaine public

Cette partie portant sur l'assistance de l'expert-comptable auprès d'un repreneur d'une boucherie – charcuterie se limitera donc au diagnostic et à l'évaluation du fonds de commerce. Ne seront donc pas abordés les missions d'étude de faisabilité du projet, d'accompagnement pour l'obtention de financement ou l'accomplissement des formalités administratives ou de conseils juridiques.

Enfin dans une troisième partie, sera présentée la mission d'accompagnement de l'expert-comptable dans le cadre du pilotage de l'activité afin d'optimiser la rentabilité et assurer la pérennité d'une boucherie – charcuterie. Des indicateurs seront ainsi proposés pour analyser les performances et la structure financière d'une boucherie – charcuterie. Ils seront ensuite accompagnés de solutions qu'un expert-comptable pourrait conseiller pour faire face aux problèmes et points faibles rencontrés.

Le champ de l'étude concerne uniquement les boucheries - charcuteries relevant du commerce de détail, celles de la grande distribution ne seront pas traitées dans ce mémoire.

Partie I : Présentation contextuelle

Chapitre I : Fiteco et ses futurs clients

I- Fiteco, l'entreprise d'accueil

A- La force du groupe Fiteco

1- En quelques chiffres

Depuis sa création, le groupe Fiteco s'est largement développé. La société Fiteco (Société Fiduciaire Technique Et Comptable de l'Ouest) a été créée en 1967 par ses fondateurs Maurice Pottier et Jean Clément et dont l'établissement de Laval (53) en est le siège social. On comptait à son origine 3 bureaux, celui de Laval mais également un cabinet à la Ferté-Macé (61) et un cabinet à Argentan (61) puisque Fiteco reprit la clientèle de ces deux cabinets Fouchard. Depuis 1967, de nouveaux bureaux Fiteco ont été créés et plusieurs sociétés ont rejoint le groupe. On compte aujourd'hui 53 bureaux Fiteco qui se répartissent sur 16 départements dans l'Ouest de la France. La proximité et le maillage territorial sont des éléments qui font la force de Fiteco. En privilégiant une implantation locale, Fiteco peut suivre l'évolution de l'environnement de ses clients et être au plus proche d'eux et ainsi intervenir plus rapidement pour leur apporter les bonnes réponses.

Fiteco est devenu l'un des groupes les plus importants dans les métiers de l'expertise-comptable. Avec un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros HT en 2015, le groupe se positionne aujourd'hui parmi les dix premiers cabinets français dans les métiers de l'expertise-comptable, du conseil et de l'audit. L'effectif du groupe Fiteco est de 1 047 personnes, qui sont engagées auprès de plus de 20 000 clients, issus de nombreux secteurs et leur assurent ainsi des services très variés. La diversité du personnel, qui comprend des experts-comptables, des commissaires aux comptes, des fiscalistes, des juristes, des experts en gestion de patrimoine, permet de mettre à la disposition des clients du cabinet Fiteco, une équipe avec des compétences et des connaissances très nombreuses.

Le siège social du groupe est toujours situé à Laval. La société est constituée sous la forme juridique d'une Société Simplifiée par Actions d'un capital de 7 120 200 €. Le groupe est constitué d'un conseil d'associés qui se répartissent entre le directoire, le comité de direction, les présidents de commission et les services généraux. Depuis le 1^{er} avril 1998, la société est dirigée par Jean-Marie Vandergucht et Philippe Bourbon.

2- Un large panel de services

Les cabinets d'expertise-comptable Fiteco proposent un large éventail de services à leur clientèle. Ils sont chargés de différentes missions pour leurs dossiers clients : les missions traditionnelles de tenue de comptabilité, de fiscalité et de paie mais également des missions spécialisées.

La comptabilité est une des principales missions du cabinet. Elle consiste à la tenue et la surveillance des comptes, à l'établissement des situations comptables, des comptes annuels, et des comptes consolidés. La fiscalité est également une mission importante des collaborateurs. Ils établissent les différentes déclarations fiscales périodiques, telles que la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), l'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques), aident les clients à choisir le régime fiscal le plus intéressant et les assistent en cas de contrôle fiscal. Les cabinets Fiteco proposent également des missions de gestion à leurs clients en réalisant par exemple des tableaux de bord, des études prévisionnelles. La mission sociale est effectuée quant à elle par le pôle social de chaque cabinet, qui est chargé d'établir les bulletins de paie, les contrats de travail, les déclarations aux organismes sociaux. Fiteco propose également ses services dans le domaine juridique en réalisant par exemple les procès-verbaux d'assemblée générale.

Des missions plus spécifiques sont également réalisées comme le contrôle de gestion, l'audit, le conseil en gestion, l'accompagnement dans la création et la reprise d'entreprise, la gestion de patrimoine. En développant ces services de conseil et d'accompagnement en complément des missions traditionnelles, Fiteco s'engage durablement auprès de ses clients pour répondre aux problématiques des dirigeants, qui sont de plus en plus nombreuses et qui touchent des domaines très diversifiés.

B- Le cabinet Fiteco de Mayenne

1- Son organisation

Le cabinet Fiteco de Mayenne a été créé en 1970 et s'est agrandi en 2010 suite à la fusion avec le cabinet Cecoma. Il compte aujourd'hui 50 personnes dont deux experts-comptables associés du cabinet, M. Yann Lolon et M. Sébastien Beaumont. Le cabinet est constitué de plusieurs pôles : un pôle comptable/gestion, un pôle social, un pôle juridique et un pôle audit. Ces différents pôles sont chargés d'assurer les diverses missions que le groupe accomplit pour les clients.

2- Ses clients

Le cabinet Fiteco de Mayenne réalise le suivi de 1 500 dossiers clients. Le personnel du cabinet leur assure ainsi les différents services proposés par le groupe selon les besoins des clients, qui sont issus de secteurs très diversifiés. On retrouve parmi le portefeuille clients du cabinet :

- des artisans : électriciens, boulangers...
- des commerçants : bar tabac, PMU, restaurants...
- des professions libérales : infirmiers, médecins...
- des professionnels du secteur agricole : agriculteurs...
- des sociétés civiles immobilières, des sociétés civiles de moyens ...
- des particuliers.

II- Un nouveau portefeuille de boucheries pour le cabinet

A- Caractéristiques de cette nouvelle clientèle

Un client du cabinet Fiteco de Mayenne, Viandego¹, acteur de la filière viande de boucherie biologique, spécialisé dans le secteur d'activité de transformation et de commercialisation, souhaite développer ses réseaux de distribution. Ses circuits actuels sont les boucheries traditionnelles, les supermarchés spécialisés, les restaurations collectives et commerciales, les grandes et moyennes

¹ Le nom de l'entreprise a été inventé pour des raisons de confidentialité.

surfaces (GMS). L'ambition de la société Viandego est d'élargir davantage sa commercialisation auprès des commerces de détail spécialisés dans la viande. Pour cela, la société souhaite acheter des boucheries traditionnelles artisanales en s'associant avec de nouveaux gérants.

Les nouveaux gérants reprendront l'activité des commerces en place mais devront travailler et respecter les règles fixées dans le pacte d'associé. Ainsi, les boucheries devront s'engager à s'approvisionner auprès de la société Viandego, qui devra réciproquement s'engager à honorer les commandes. Dans le cadre du contrat d'approvisionnement, la société Viandego assurera une mission d'assistance technique, financière et commerciale auprès des boucheries bio pour accompagner et soutenir leur développement. La société Viandego, associé minoritaire de ces boucheries, bénéficiera d'un droit d'information renforcé. Elle devra être en effet consultée de toute opération exceptionnelle relative à des programmes d'investissement ou de désinvestissement qui excèdent 15 000€. La société Viandego devra également être tenue informée par écrit et de façon régulière par les gérants, de la conduite et du développement des activités commerciales et financières des boucheries et de tout fait susceptibles de modifier leurs conditions d'activité et leur structure financière. Viandego n'aura pas vocation à s'immiscer dans la gestion courante des commerces mais pourra apporter son expertise pour assister les dirigeants dans leurs choix stratégiques.

Les boucheries reprises seront des fonds de commerce traditionnels mais également des commerces de détail sur éventaires et marchés se situant sur tout le territoire français. Les dirigeants de la société Viandego souhaitent que le cabinet d'expertise-comptable Fiteco de Mayenne les assiste dans ces démarches d'acquisition des différentes boucheries notamment par : la réalisation des audits d'acquisition (diagnostic et évaluation des fonds de commerce), l'étude de la faisabilité des projets, l'accompagnement dans l'obtention des financements et des formalités administratives.

Une fois les boucheries acquises par Viandego, le cabinet interviendra au cours de leur activité, dans le cadre de la mission d'établissement des comptes annuels mais également dans le suivi de leur pilotage afin d'optimiser leur rentabilité et assurer leur pérennité. C'est ainsi que plusieurs nouveaux dossiers de boucheries vont être confiés aux mains des collaborateurs du cabinet Fiteco de Mayenne.

B- De nouvelles implications et de nouveaux besoins pour le cabinet

Afin de pouvoir répondre aux différentes attentes de la société Viandego et à celles des nouvelles boucheries reprises, le cabinet Fiteco de Mayenne a besoin tout d'abord de porter une attention particulière à ce secteur. En effet, la prise de connaissance de la profession et de son environnement est indispensable pour les collaborateurs qui travailleront sur ce dossier. Ainsi, j'ai choisi de présenter dans la première partie de ce mémoire l'activité de la boucherie – charcuterie en France et d'étudier l'influence et les contraintes du macro-environnement sur le secteur.

L'étude des spécificités comptables, fiscales, sociales et juridiques de la profession de boucher – charcutier est également nécessaire pour mieux appréhender les zones de risques. Pour cela, les collaborateurs se référeront au guide de l'Ordre des Experts-Comptables portant sur l'analyse sectorielle des boucheries charcuteries traiteurs (2013-2014).

Concernant l'audit d'acquisition des boucheries charcuteries, il nécessite de connaître les éléments importants à analyser dans la cadre de leur diagnostic et les différentes méthodes d'évaluation. Etant donné que certaines boucheries acquises par Viandego seront des commerces de détail sur les éventaires et marchés, les collaborateurs ont besoin de comprendre l'impact de la loi Pinel sur la valorisation de la clientèle exploitée sur le domaine public. La deuxième partie de ce mémoire a donc pour but de répondre à ces différents besoins du cabinet pour réaliser la mission d'assistance durant la phase d'acquisition d'une boucherie.

Pour la mission de suivi du pilotage des boucheries – charcuteries, les collaborateurs ont besoin de connaître les indicateurs clés de gestion du secteur pour l'analyse des documents financiers. Le cabinet a également besoin de disposer de modèle de tableaux de bord commercial, social et financier adaptés à la profession permettant à l'expert-comptable et au chef d'entreprise de suivre l'évolution du commerce sans avoir à attendre l'établissement des comptes annuels. La troisième partie de ce mémoire répond donc à ce besoin du cabinet, puisqu'elle présente les différents ratios à étudier avec les chiffres du secteur et propose ensuite des leviers d'action pour améliorer la rentabilité ainsi que des tableaux de bord.

Chapitre II : Présentation de la profession de boucher – charcutier et de son environnement

I- L'activité de boucherie-charcuterie en France

A- L'artisanat en France

Selon l'Assemblée Permanente des Chambres des Métiers et de l'Artisanat (APCMA) en 2013, 10% de la population active travaille dans le secteur de l'artisanat soit 3,1 millions d'actifs. Ce secteur rassemble aujourd'hui 1 028 340 entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de 300 milliards d'euros. Il occupe une place importante dans l'économie française puisque c'est un secteur créateur d'emplois avec 100 000 embauches chaque année et le départ à la retraite de 300 000 actifs dans les 10 ans à venir. L'artisanat rassemble plus de 510 activités différentes. Les entreprises de ce secteur sont réparties comme suit : 11% dans l'alimentation, 17% dans la production, 32% dans les services et 40% dans le bâtiment.

Les entreprises artisanales se caractérisent par leur dimension et la nature de leur activité. Elles emploient, dans la majorité des cas, moins de 10 salariés et doivent exercer une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service répertoriée dans le répertoire des métiers.

L'artisan se définit comme le travailleur indépendant qui justifie d'une qualification professionnelle et d'une immatriculation au répertoire des métiers pour l'exercice à son propre compte d'une activité manuelle. L'artisan pratique un métier mécanique ou manuel selon des normes traditionnelles, par opposition aux métiers industriels où la production est fournie par des automates. Il est l'auteur de quelque chose.

B- Définition de la profession

Les bouchers et charcutiers sont des commerçants de détail, ils sont en contact direct avec le consommateur final. Ils apportent à leurs clients conseils et garanties sur les choix des morceaux et l'origine de la qualité de la viande.

Le boucher est un spécialiste de la viande (bovins, ovins, porcins, caprins, équins, volailles et gibiers), de l'approvisionnement à la vente au détail. Il choisit et achète les carcasses, les découpe dans son laboratoire puis les transforme en morceaux pour ses clients qu'il conseille. Il peut aussi préparer des plats élaborés.

Le charcutier réalise des préparations à base de viande de porc, de bœuf, de volaille, gibier et poissons. Il maîtrise la découpe et le désossage des carcasses, la répartition des morceaux. Le charcutier fabrique des produits alimentaires pour les vendre au détail ou pour une commande. Son activité de traiteur lui permet de proposer des plats cuisinés à emporter ou de participer à la préparation de banquet, de réception. Il assure aussi le conseil et la vente auprès des clients.

Les artisans bouchers et/ou charcutiers peuvent avoir la double qualification artisan/commerçant. L'activité peut être artisanale, artisanale et commerciale en cas d'achat-revente de produits. Mais elle est forcément commerciale si l'entreprise compte plus de 10 salariés sauf dans le Bas-Rhin, le Haut-Rhin et la Moselle où l'activité reste artisanale quel que soit l'effectif de l'entreprise et dès lors qu'elle n'utilise pas de procédé industriel. Les bouchers et/ou charcutiers, personnes physiques ou personnes morales, doivent s'immatriculer au répertoire des métiers tenu par la Chambre des Métiers et de l'Artisanat lorsqu'ils n'emploient pas plus de dix salariés.

Selon les codes NAF (Nomenclature d'Activité Française), les activités de boucherie-charcuterie sont découpées très précisément en fonction de l'activité principale. On distingue les codes NAF suivants :

- 47.22Z : Commerce de détail de viandes et de produits à base de viande en magasin spécialisé pour les boucheries ou boucheries-charcuteries
- 47.81Z : Commerce de détail de viandes et produits à base de viandes sur éventaires et marchés pour les boucheries ou boucheries-charcuteries
- 10.11Z : Transformation de viande et préparation de produits à base de viande seulement pour les boucheries
- 10.13B : Charcuterie

C- L'accès à la profession

L'accès à la profession est soumis à des conditions de diplôme (CAP ou BP minimum) ou d'expériences professionnelles. Pour devenir boucher charcutier, la meilleure voie est d'entrer en apprentissage chez un artisan, tout en suivant une formation en Centre de Formation d'Apprentis (CFA) pour obtenir le CAP, le BP et/ou le Bac Pro.

Pour s'installer, le futur artisan doit disposer de l'un de ces diplômes ou d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans. Un stage de préparation à l'installation dispensé par les chambres de métiers et de l'artisanat doit également être effectué.

Lors de l'ouverture d'une boucherie, une déclaration aux services vétérinaires est obligatoire (décret du 21 juillet 1971). Le boucher – charcutier doit également s'immatriculer au Répertoire des métiers (pour une activité artisanale) ou au Registre du Commerce et des Sociétés (pour une activité commerciale).

II- Etude de l'influence et des contraintes du macro-environnement sur le secteur

Nous pouvons analyser le macro-environnement des boucheries à partir du modèle de PESTEL, c'est-à-dire à partir des différentes composantes de l'environnement : l'environnement politique, économique, social et culturel, technologique, écologique et législatif.

A- Au niveau politique : des dispositifs de soutien mais des taxes en parallèle

Les boucheries – charcuteries peuvent bénéficier d'appuis de la part de l'Etat et des collectivités territoriales. Les communes veulent préserver leurs commerces de proximité car ils sont moteurs de développement économique et porteurs de lien social. Pour cela, dans certaines zones géographiques, existent des dispositifs de soutien financier à la création et à la reprise d'entreprises artisanales du secteur des métiers de bouche. Ils visent à faciliter la transmission des activités existantes à travers un soutien financier et logistique. L'Etat apporte également son

soutien à l'apprentissage, qui est la principale voie d'accès au métier, là où le secteur a des difficultés à recruter du personnel qualifié.

Cependant, en parallèle de son soutien, l'état prélève des impôts sur les bénéfices des entreprises, différentes taxes, sur les salaires et cotisations sociales, qui nuisent dans certains cas à la rentabilité des commerces. Tous ces prélèvements entraînent des charges importantes, qui impliquent des coûts de production plus élevés. Les boucheries charcuteries doivent donc bien gérer leurs frais, afin d'avoir des prix qui ne soient pas trop élevés pour le consommateur mais qui leurs permettent également de dégager une marge afin de rester rentable.

B- Au niveau économique : des obstacles avec la baisse structurelle de la consommation

La situation économique difficile avec la crise, a entraîné une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Face à des dépenses incompréhensibles, certains ménages ont dû faire des arbitrages dans leur budget. Même si leur dépense alimentaire s'est maintenue face à la crise, des choix ont été effectués à l'intérieur des différents postes alimentaires. Alors que les produits céréaliers et sucrés ont augmenté, la baisse des produits carnés s'est accentuée. Les consommateurs ont en plus privilégié les viandes les moins chères (par exemple les viandes blanches à la place des viandes rouges) et ont acheté des quantités moindres et/ou moins fréquemment. Les ménages ont donc réduit leur demande de viande, ce qui s'est manifesté par une diminution du panier moyen dans les boucheries charcuteries. Une baisse structurelle de la consommation moyenne par habitant a été observée. La consommation de viande par habitant diminue depuis la fin des années 1990. Entre 2000 et 2014, elle a ainsi diminué de 10,2% pour la viande de porc (y compris charcuteries), et de 6,2% pour la viande bovine. Ce recul s'explique principalement par les prix élevés des produits, notamment pour la viande de bœuf et de veau, d'où un repli vers les viandes les moins chères (volailles, porc). Cette érosion de la demande a plus pénalisé les boucheries traditionnelles que les supermarchés qui disposent d'une offre plus importante et de prix moins chers en raison du pouvoir de négociation de leurs centrales d'achat.

C- Au niveau social et culturel : une évolution des comportements

Les évolutions de la société française ont fait émerger de nouvelles attentes de la part des consommateurs. Ainsi, la diminution de la taille des ménages, le travail des femmes amènent les ménages à changer leurs habitudes de consommation, dans un souci de gain de temps. Ils sont désormais à la recherche de produits ayant un long délai de conservation, qui ne demandent pas ou peu de préparation, avec un temps de cuisson réduit même s'ils sont plus chers. Pour ces raisons, les ventes de produits élaborés (viande hachée, cordons bleus) et de plats préparés augmentent alors que les ventes de morceaux à bouillir, ou de volailles entières diminuent.

L'évolution des comportements des consommateurs de viande est également de plus en plus profonde depuis les récents scandales et crises sanitaires qui ont impacté le marché de la viande. Les ménages sont devenus plus méfiants et plus exigeants. Ils réclament une plus grande transparence et veulent avoir des produits dans lesquels ils peuvent avoir confiance. Cette nouvelle aspiration est une source d'opportunité et d'élargissement des gammes de produits pour les boucheries - charcuteries. Les clients se tournent en effet vers ces professionnels pour leur bonne image quant à la qualité et la traçabilité des produits. La tendance au bio et au local est de plus en plus importante dans le secteur de l'alimentation. Les ménages retournent vers les magasins de proximité. Ils préfèrent consommer moins de viande mais de meilleure qualité et locale de préférence.

Cependant, cette opportunité pour les boucheries – charcuteries est mise à mal avec le renforcement des préoccupations environnementales de la société ces derniers temps. Les discours actuels portant sur l'environnement et la santé relayés sur le plan médiatique par les associations prônent une diminution de la consommation des viandes, voire même l'arrêt définitif. Le concept du bien-être animal se développe et les modes d'élevage industriel et intensif sont remis en cause. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à ces nouveaux discours. Cela s'est traduit par une modification des comportements d'achat d'au moins une partie de la population : l'émergence des courants vegan ou flexitarien en est un exemple.

En parallèle, les préoccupations nutritionnelles se renforcent. La viande bovine souffre d'une mauvaise image nutritionnelle selon laquelle elle serait dangereuse pour la santé et augmenterait les risques de cancers. L'augmentation des

problèmes de santé liés à l'alimentation (allergies, diabète, obésité, maladies cardiovasculaires...) a également fait naître de nouveaux besoins chez les consommateurs en matière d'offre et d'information sur la composition des produits alimentaires (valeurs nutritionnelles, réduction du sucre ou des matières grasses, information sur la présence d'allergènes, absence d'additifs...). Les bouchers, charcutiers comme l'ensemble des professionnels du secteur de l'alimentaire sont donc aujourd'hui influencés à la fois par les attentes des consommateurs et par la pression des pouvoirs publics. La demande en produits « sains » est en croissance. Cette nouvelle demande des « produits santé » est source de nouvelles opportunités pour les métiers de bouche. Les artisans sont aujourd'hui de plus en plus nombreux à s'emparer de cette nouvelle problématique et à développer des nouvelles gammes de produits en misant sur des marchés de niche tout en apportant leur savoir-faire artisanal, créatif et gourmand. Ils se penchent notamment sur la réduction de matières grasses, de sel ou encore de sucre. D'ailleurs, les futurs professionnels sont de plus en plus formés et sensibilisés aux problématiques nutritionnelles et allergènes afin d'être à l'écoute des demandes spécifiques de leurs clients. Ils devront être très vigilants sur leur communication en matière d'informations nutritionnelles et allergènes puisque les allégations de santé (« sans matière grasse », « sans sel ajouté ») sont très réglementées et contrôlées par la Répression des Fraudes.

On observe un retour à la naturalité, aux saveurs du terroir et aux valeurs sûres. Les boutiques des bouchers et des charcutiers artisanaux ont une image de qualité, d'authenticité et de tradition. Leurs produits sont bien perçus pour leur goût et leur fraîcheur. Les artisans des métiers de bouche ont donc eux aussi, tout intérêt à se positionner sur une offre de produits naturels, sans additifs. Fabriquer des produits plus sûrs est un excellent moyen pour se différencier en donnant une nouvelle image de son entreprise et pour se préparer aux évolutions réglementaires qui imposeront d'ici quelques mois ou années la suppression de l'utilisation de certains additifs jugés néfastes pour la santé. Les entreprises se doivent ainsi d'être réactives vis-à-vis des attentes des consommateurs pour rester concurrentielles.

D- Au niveau technologique : une place importante pour le digital et le e-commerce

Les commerces de proximité connaissent aujourd'hui des mutations importantes. Sous l'effet des bouleversements induits par Internet, de l'évolution des

modes de consommation et de l'émergence des consommateurs, les entreprises de proximité sont au cœur d'une transformation importante de leur modèle d'activité. Le digital occupe une place centrale dans cette mutation.

Aujourd'hui, les technologies sont de plus en plus présentes dans les entreprises de proximité. Les professionnels du secteur de la boucherie charcuterie se doivent aujourd'hui de s'en servir comme un levier de développement. Internet offre aux commerçants et aux artisans de nouveaux canaux d'échanges avec leurs clients : un canal commercial avec un site de vente en ligne, et un canal de promotion et de gestion de leur e-reputation avec un site Internet et les réseaux sociaux. Internet permet de fidéliser les clients (blog, médias sociaux) en leur faisant partager la vie de l'entreprise (nouveaux produits, offre commerciale, nouveau collaborateur, participation des clients au choix d'une offre ou d'un produit, etc.). Par le biais de ces supports technologiques, les commerçants peuvent ainsi régulièrement présenter leurs nouveaux produits, créer une interactivité et inciter les web-consommateurs à se rendre dans leurs magasins.

De nouvelles technologies se déploient en parallèle dans les points de vente tels que les écrans connectés à Internet ou un ordinateur qui permettent d'animer les boutiques en proposant des contenus informatifs aux clients. L'affichage dynamique répond au besoin d'information des clients. Il modernise, dynamise et enrichit la publicité traditionnelle (affiches, flyers...) et permet de faire patienter les clients aux heures de forte affluence. La CFBCT, Confédération Française de la Boucherie, Boucherie-Charcuterie, Traiteurs et son partenaire technique et créatif Cigale TV ont établi un dispositif appelé boucherietv, qui a déjà remporté l'adhésion de nombreux artisans. Cet outil de communication consiste en la diffusion sur un écran de vidéos qui sont adaptées à chaque entreprise. Le prestataire vient réaliser des photos et des vidéos dans l'entreprise, des produits, et réalise des spots à partir de ces images, qui seront diffusés toute l'année. L'entreprise peut également envoyer chaque semaine ses actualités (plat du jour, opération spéciale, promotion) pour les diffuser sur son écran. Cigale TV offre ainsi un contenu personnalisé qui est complété par des spots créés par les organisations professionnelles telle que la CFBCT.

Le développement du E-commerce est devenu une nouvelle façon de vente pour les artisans commerçants. Il apparaît ainsi pour les artisans de l'alimentaire comme un nouveau créneau complémentaire à leur activité principale. Il répond aux

attentes des consommateurs en terme de gain de temps. Lors de son avènement, le e-commerce apparaissait comme une nouvelle forme de relation entre le commerçant et ses clients amenant à la disparition des points de vente. Or, ces derniers ont toujours un avenir puisque les clients recherchent toujours la proximité et le dialogue avec leurs commerçants. Cependant, ils doivent être placés au cœur d'une stratégie technologique via des outils digitaux et numériques pour renforcer la fidélisation et l'interactivité avec les consommateurs, et leur donner l'envie d'aller dans les magasins.

L'utilisation aujourd'hui des nouvelles technologies permet aux professionnels de la boucherie charcuterie d'avoir une longueur d'avance sur l'avenir par rapport à leurs concurrents en termes d'expériences et de réputation. Bien utilisés, les nouvelles technologies peuvent être aussi efficaces que le bouche à oreille. Pour cela, il faut créer régulièrement une animation commerciale sur ces supports technologiques afin de montrer la réactivité, le dynamisme et la proximité des professionnels auprès de leurs clients.

E- Au niveau écologique : le respect de l'environnement tout au long du cycle de vie des produits

La réduction de l'impact environnemental, de la pollution est devenue un objectif pour toutes les entreprises et notamment les commerces de proximité. Dans les métiers de bouche, les impacts sur l'environnement sont particulièrement nombreux tout au long du cycle de vie des produits. Pour respecter l'environnement et les règles en matière d'hygiène et de santé, les professionnels du secteur de la boucherie charcuterie doivent connaître les différents impacts de leur métier sur l'environnement et adopter des bonnes pratiques au quotidien en matière de pollution de l'air, de maîtrise de l'énergie, de gestion des déchets, de protection des ressources en eau, des nuisances sonores. Ils doivent pour cela maîtriser la réglementation environnementale. Dans les métiers de la boucherie – charcuterie, les processus de production employés sont très énergivores avec les différents modes de production de chaleur (cuissons, fumage, étuvage,...) et de production de froid. Les autres machines de production pour découper, hacher, broyer, mélanger la viande consomment aussi de l'énergie tout comme l'éclairage, la ventilation, le chauffage. Sur le plan environnemental et législatif, les boucheries charcuteries sont également concernées par l'article 75 de la loi relative à la transition énergétique pour la

croissance verte portant sur l'interdiction des sacs plastiques à usage unique aux caisses. L'entrée en vigueur du décret a lieu au 1er juillet 2016. A partir du 1^{er} janvier 2017, l'interdiction est étendue aux sacs plastiques à usage unique pour l'emballage des autres marchandises notamment à la viande.

F- Au niveau législatif : une réglementation professionnelle stricte

La profession de boucher – charcutier est soumise à une réglementation très précise en matière d'hygiène des locaux, des machines et des aliments. Ils ont également des obligations en matière d'informations vis-à-vis du client concernant l'origine des produits vendus et l'affichage des prix. Depuis le 1er janvier 2005, le professionnel a une obligation de traçabilité sur les produits qu'il met en vente. Il doit pouvoir retrouver le fournisseur des matières premières qu'il a utilisées et également, pour ses clients professionnels, il doit savoir quels produits il leur a livré. Cette obligation vise à faciliter le rappel des produits en cas de problème sanitaire et à connaître l'origine du problème.

Quelques aspects de la réglementation de l'activité :

- L'origine de la viande : article R214-14 du code de la consommation
- L'étiquetage des denrées alimentaires : article R112-11 et suivants du code de la consommation
- Le respect des normes sanitaires concernant les températures de conservation des denrées alimentaires, les méthodes de décongélation, l'autorisation nécessaire à la détention et au désossage de la viande bovine avec os vertébral, les obligations documentaires visant à garantir la traçabilité des produits etc.
- Le respect des normes de sécurité et d'accessibilité.

III- Analyse de la demande, de l'offre et de la concurrence

A- Analyse de la demande

La consommation de viande était en forte progression sur une longue période jusqu'à 1998. Les années suivantes, les quantités totales de viandes consommées en France ont eu tendance à stagner, surtout la viande de bœuf. Les boucheries

traditionnelles ont en effet été touchées par plusieurs facteurs la crise de la vache folle, le déclin des viandes, l'impact du discours nutritionnel défavorable aux viandes rouges, et le positionnement du prix élevé de certaines espèces (viandes bovines en particulier). Les messages sur les conséquences environnementales de l'élevage et sur le « bien-être » animal jouent également comme des incitations à la réduction de la consommation de viande. Au niveau individuel, la tendance est encore plus nette. La consommation par habitant est ainsi passée de 94 kilos en 1998 à 86,3 kilos en 2014. Aujourd'hui, 98% des Français consomment de la viande de bœuf et 20% fréquentent une boucherie – charcuterie par semaine.

B- Analyse de l'offre

Les boucheries charcuteries offrent de nombreux produits : viande de boucherie, volailles, charcuterie, triperie, gibiers, plats préparés à base de viande. Le prix moyen de la viande de bœuf est de 17,70€ le kg en boucherie de détail contre 13,30€ le kg en GMS. Pour la viande de porc, il est de 6,70€ le kg en GMS contre 10,60€ le kg en charcuterie. Les prix plus élevés en boucherie – charcuterie s'expliquent par le fait que les circuits sont très peu structurés dans les commerces de proximité. Ils ont donc peu de possibilité de jouer sur les volumes pour faire baisser les coûts d'approvisionnement.

Depuis quelques années, l'offre des boucheries charcuteries s'élargit pour répondre à la demande des consommateurs. C'est ainsi que se développent des boucheries spécialisées qui vendent seulement de la viande bio ou viande halal. La viande bio représente 16% des volumes de vente des boucheries artisanales françaises. La GMS reste la plus grande boucherie bio de France, avec 51 % des volumes de viande bio vendus. Ces circuits complémentaires permettent de répondre aux différentes attentes et habitudes des consommateurs. Ainsi, la demande des consommateurs pour ces produits bio a augmenté avec une progression des volumes allant de +5 % à +13 % entre 2013 et 2014.

C- Analyse de la concurrence

Le marché de la viande est un marché où existent différents circuits de distribution, qui accroissent la concurrence du secteur. Les boucheries et charcuteries traditionnelles de détail se retrouvent en effet face à d'importants concurrents que

sont principalement les grandes surfaces alimentaires (GSA). Les parts de marché des différents circuits de distribution de viandes et de produits dérivés en 2013 étaient les suivantes :

- 39,7% pour les hypermarchés (surface de vente supérieure ou égale à 2500 m²)
- 29,4% pour les supermarchés (surface de vente comprise entre 400 et 2 500 m²)
- 22,6% pour les boucheries, charcuteries (commerce de proximité spécialisé)
- 3,5% pour les ventes hors magasins (vente à distance, en direct du producteur)

Les boucheries traditionnelles font donc face à une forte concurrence des grandes surfaces alimentaires (GSA). Les hyper/supermarchés restent les principaux circuits de commercialisation en matière de viandes (plus des deux-tiers des ventes en valeur). En plus de disposer d'un rayon libre-service de viandes, les hyper ou supermarchés ont souvent un espace boucherie qui propose des services similaires aux boucheries traditionnelles. Les hyper/supermarchés bénéficient de nombreux atouts : offre plus large de produits, gain de temps pour les consommateurs qui font tous leurs achats dans un lieu unique, positionnement prix attractif sur le segment des viandes (grâce à un fort pouvoir de négociation de leur centrales d'achat), marques fortes dans le rayon des viandes préemballées, etc. Par ailleurs, afin d'attirer et de rassurer la clientèle des boucheries traditionnelles, les GSA mettent en avant leur politique de recrutement. Ces circuits de distribution lancent régulièrement des campagnes d'embauche pour employer des professionnels qualifiés. Tous ces éléments permettent ainsi au commerce généraliste de gagner des parts de marché sur les boucheries traditionnelles. Mais depuis quelques années, les consommateurs sont de plus en plus méfiants vis-à-vis de la qualité des produits proposés et c'est donc de cette faiblesse des GMS que les boucheries – charcuteries doivent profiter, en mettant en avant la qualité de leurs produits, de leurs conseils et leurs relations avec les clients.

Les systèmes de ventes directes sont également des concurrents des boucheries charcuteries traditionnelles. Les systèmes de circuit court prennent de l'ampleur depuis quelques années chez les producteurs de viande. Le poids des circuits courts représentent aujourd'hui 6 à 7% des achats alimentaires en France.

Ces nouveaux circuits de distribution se sont développés surtout grâce à Internet. Les producteurs vendent à des prix attractifs et proposent des produits de qualité dont l'origine est connue du consommateur. Ces circuits de distribution présentent quelques points faibles : ils répondent surtout à la demande des consommateurs des zones rurales au vue de leur maillage territorial limité, les produits proposés sont destinés à être en partie congelés puisqu'ils sont vendus souvent en caisse de 10kg. Les boucheries charcuteries pourront elles mettre en avant leur adaptation aux attentes des clients en termes de quantité et de produits. En achetant des produits dans ces commerces de proximité, les clients mangent de la viande fraîche non surgelée.

Partie II : Mission d'accompagnement du client durant la phase d'acquisition d'une boucherie- charcuterie : diagnostic et évaluation

Le secteur de la boucherie-charcuterie se concentre de plus en plus. Le nombre d'artisans diminue chaque année, avec le départ des plus anciens et les arrêts d'activité. La reprise d'un fond de commerce existant nécessite un plan de financement établi sur mesure et un accord financier où chaque partie, vendeur comme acheteur, se retrouve gagnante. Il est donc impératif pour l'entrepreneur de se faire accompagner dès le début par des partenaires solides et fiables comme un expert-comptable. Tout au long de la phase d'acquisition d'une boucherie – charcuterie, le repreneur demandera des conseils auprès de son expert-comptable. Celui-ci devra prendre connaissance du projet, analyser sa faisabilité. Il réalisera un diagnostic et une évaluation de l'entreprise ciblée pour déterminer sa valeur. Il accompagnera le repreneur dans l'obtention de financement auprès des établissements de crédit et le conseillera sur les différents modes de financement possibles (prêts bancaires, crédit-bail, subventions).

Pour cette partie portant sur la mission d'accompagnement du client durant la phase d'acquisition d'une boucherie-charcuterie, j'ai choisi de développer seulement l'étape concernant le diagnostic de l'entreprise ciblée ainsi que celle portant sur son évaluation.

Chapitre I : Le diagnostic, un préalable indispensable pour prendre connaissance de l'entreprise ciblée

I- Diagnostic général de l'entreprise et de son environnement

Le diagnostic général de l'entreprise et de son environnement a pour objectif de prendre connaissance des activités de l'entreprise, de son marché, de sa clientèle, de sa concurrence.

A- Les activités de l'entreprise

L'entreprise cible peut avoir plusieurs activités, une activité principale et une activité accessoire. Par exemple, un boucher – charcutier peut réaliser en plus de son activité de vente de produits en boutique, des prestations de traiteur pour des événements en extérieur. Il est important d'analyser les différentes activités de l'entreprise à partir des informations comptables. Par exemple, si le repreneur choisit de ne pas réaliser l'activité traiteur, il doit savoir l'impact que cela aura sur son chiffre d'affaires et sur son résultat.

B- La clientèle

Concernant la clientèle, plusieurs informations doivent être recueillies pour évaluer le marché potentiel : le nombre de clients, les nouvelles attentes des consommateurs en terme d'offre de produits, le taux de satisfaction annuelle, le pouvoir d'achat de la population. Ces informations peuvent être recueillies auprès des intervenants locaux du secteur comme les confédérations professionnelles départementales, la chambre des métiers et du commerce, les commerçants du quartier ou bien encore les élus locaux.

Il est primordial d'identifier la population environnante (niveau de vie, densité...) ainsi que la clientèle existante de la cible afin de pouvoir proposer des produits qui répondent à leurs besoins et attentes.

Le repreneur doit vérifier que le flux de clients est satisfaisant pour permettre de rentabiliser son commerce. Pour cela, il doit recenser les commerces de proximité qui génèrent des flux importants de clientèle sans qu'ils soient des concurrents, par exemple les agences bancaires et assurances, les agences postales, les bars tabac, les boulangeries, les magasins de vêtements... La présence de grandes et moyennes surfaces à proximité génère une concurrence et l'absence de tout commerce crée un manque de potentiel. Les écoles ou les hôpitaux contribuent à l'importance des flux et peuvent également être des clients directs.

Questions à se poser :

- Quel est le niveau de vie des habitants ?
- Quel est le nombre d'habitant ?
- Quel est le type de clientèle ?
- Quelle est la fréquentation journalière ?
- Quels sont les points d'attraction situés à proximité ?
- Quels sont les moyens d'accès (proximité de place de parking, sens de circulation...) ?

C- La concurrence

Il est important également de réaliser un diagnostic sur la concurrence de l'entreprise au sein de la zone d'implantation afin de se positionner correctement sur le marché. L'analyse doit permettre de déterminer les points forts et les points faibles de chacun de ses concurrents directs ou indirects. Une bonne connaissance du quartier est nécessaire. Un déplacement peut être effectué afin de tester les différents produits proposés par les concurrents.

Les informations à recueillir seront les suivantes : le nombre d'entreprises concurrentes à moins de dix kilomètres, leur positionnement commercial (qualité des produits, prix), leurs activités principales et accessoires.

Questions à se poser :

- Qui sont les concurrents directs ?
- A quelle distance se trouvent-ils ?
- Quels sont leurs profils (artisans, GMS...) ?
- Quel est leur type de produits proposés (traditionnel, biologique, halal...) ?

- Quelles sont leurs offres de produits (viandes de boucherie, charcuteries, produits traiteur...)?
- Quelle est l'ancienneté des concurrents ?
- Quelle est leur image (artisans meilleur ouvrier de France...)?

Lorsque le concurrent analysé est situé à proximité de la cible, qu'il est accessible facilement, que les produits qu'il vend sont les mêmes que ceux que le repreneur compte vendre avec une qualité équivalente et un prix compétitif, la pression concurrentielle sera forte et d'autant plus importante si le concurrent bénéficie d'une image de notoriété. En revanche, s'il est éloigné de l'entreprise et que les produits qu'ils proposent sont différents, la pression qu'il exercera sera peu importante.

II- Diagnostic interne de l'entreprise par fonctions à partir du modèle SWOT

A- Au niveau commercial

Le diagnostic commercial est lié aux activités de l'entreprise et à son environnement (clientèle, concurrence) comme nous l'avons vu dans la partie précédente. Les principaux axes qui sont analysés dans le cadre du diagnostic commercial sont les suivants : le chiffre d'affaires, les produits, les prix, la distribution, la communication, la force de vente.

En ce qui concerne le chiffre d'affaires, il s'agit d'étudier son évolution sur les trois ou cinq dernières années, sa répartition par activité (boucherie, charcuterie, traiteur), sa répartition par type de clientèle (clients de la boutique, clients sur les marchés, clients de prestations réalisées pour des événements, cantines, restaurants) ou encore par produit sur plusieurs années. Une baisse du volume des ventes, une diminution de la marge, une baisse de la fréquentation des visites des clients sont des signaux d'alerte qui révèlent un problème à résoudre.

Il convient d'analyser les différents produits proposés par la boucherie – charcuterie afin d'identifier les produits qui se vendent bien et qui contribuent

fortement à la marge bénéficiaire. L'amélioration des gammes de produits et de la qualité font parties des possibilités de développement. Il faut s'interroger sur l'offre actuelle proposée par le commerce. Y a-t-il des produits à supprimer ? Quelles sont les attentes futures des consommateurs ?

Concernant la distribution, une entreprise, pour atteindre ses différentes cibles de clientèle, devra souvent choisir non pas un mais plusieurs circuits de distribution adaptés à la clientèle et aux contraintes de l'entreprise. Il convient donc d'analyser l'organisation et la répartition des ventes (entre magasin, marchés, prestations pour évènements, fournitures aux hôtels restaurants). Ainsi, il peut être intéressant d'analyser les diverses conséquences sur le chiffre d'affaires d'une répartition différente des ventes. L'arrêt des marchés ou au contraire l'augmentation des prestations traiteurs pour évènements est-il stratégique d'un point de vue commercial ?

Parallèlement aux réseaux de distribution, il est nécessaire d'analyser la force de vente afin de comprendre le mode de fonctionnement des équipes commerciales, leur statut social (salarié, indépendant...), etc. Une force de vente inadaptée représente un risque très important pour une entreprise.

Une fois le diagnostic commercial établi, le repreneur va pouvoir envisager des mesures correctrices afin d'apporter des améliorations et remédier aux points faibles constatés. Il va ainsi pouvoir déterminer sa stratégie commerciale. Par exemple, le nouveau boucher va pouvoir choisir de développer l'offre sur les marchés en s'installant sur de nouveaux éventaires. Un charcutier pourra aussi développer son activité de traiteur auprès des entreprises pour des séminaires. La valeur marchande du fonds de commerce est fortement liée aux différentes possibilités de développement.

B- Au niveau productif (matériels, locaux...)

Le diagnostic des moyens de l'entreprise a pour objectifs d'évaluer le potentiel de réussite de l'entreprise sur son marché grâce à ses moyens et outils professionnels. Il permet également de mesurer les investissements à prévoir lors de la reprise et de négocier le prix de vente du fonds.

Les équipements sont très importants car ce sont les outils de travail de l'entreprise qui permettent de réaliser l'activité et d'atteindre les résultats escomptés. Un inventaire du matériel doit être fait lors du diagnostic. L'équipement de base minimum pour une boucherie comporte une ou des chambres froides pour l'entreposage des carcasses, un laboratoire pour les opérations de découpe, du petit matériel tel que scies, hachoirs, couteaux de toutes tailles, mélangeurs pour malaxer les différentes viandes et ingrédients pour la charcuterie, par exemple. Pour certaines fabrications plus complexes, il faut disposer d'armoires de cuisson, d'un fumoir pour les jambons et d'étuves, d'autoclave parfois pour les conserves.

Concernant les locaux, la superficie moyenne est de 150 m², 50 m² pour le magasin et 100 m² pour le laboratoire. Les locaux et l'implantation de la boucherie-charcuterie sont des éléments non négligeables pour fixer la valeur d'un fonds de commerce. Il est donc absolument nécessaire d'étudier l'emplacement puisqu'il joue indirectement sur la qualité des résultats du commerce. Pour cela, il faut évaluer les avantages et les inconvénients en matière d'état général, de fonctionnalité, de possibilité d'agrandissement.

Questions à se poser :

- Quel est l'état général des locaux ?
- Sont-ils fonctionnels ?
- Des travaux d'hygiène et de sécurité sont-ils à prévoir ?
- Des travaux sont-ils nécessaires pour la future activité ?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs du magasin à l'extérieur et à l'intérieur ?
- Quel matériel devra être renouvelé ? Dans quel délai et à quel coût ?
- Qui entretient le matériel ? Qui effectue les réparations ?
- Ya-t-il des plus-values de cession éventuelles ?

Ainsi, le diagnostic doit permettre d'identifier les moyens de production performants de l'entreprise, les moyens insuffisants ou obsolètes ainsi que les moyens inutiles. Par ailleurs, en identifiant les faiblesses des moyens de production, le repreneur pourra remédier aux problèmes soulevés en cherchant à comprendre les raisons pour trouver des solutions adaptées. Par exemple, si l'implantation de la boucherie – charcuterie apparaît pour le repreneur comme une faiblesse, il doit identifier les causes de ce constat : le local est isolé des autres commerces et sa

présence n'est pas signalée. Le repreneur pourra trouver facilement les solutions correspondantes aux problèmes, par exemple : mettre en place une signalisation par des panneaux indiquant le commerce à proximité et aménager la façade extérieure pour qu'elle puisse être aperçue de loin. Face aux actions correctives à mettre en place, il sera nécessaire de définir le budget qui s'impose.

Le repreneur pourra alors être capable d'évaluer le budget prévisionnel des investissements nécessaires pour sa future activité, de déterminer le produit de cession généré en cas de revente de certains équipements.

Par ailleurs, il est important de noter que lorsque les locaux comprennent également un logement, c'est un avantage non négligeable qui permet d'éviter les déplacements entre le domicile et le lieu de travail et permet d'assurer une meilleure surveillance de l'activité.

C- Au niveau des ressources humaines

Plus de 60% des boucheries n'emploient pas de salarié ou seulement un salarié. 60% des conjointes assistent le chef d'entreprise quelle que soit la taille de l'entreprise. Elles sont polyvalentes, s'occupent de la gestion comptable, de la communication, de la vente, et ont souvent en charge le rayon traiteur et la gestion du personnel. Ces fonctions sont réparties suivant l'organisation de l'entreprise et la taille de celle-ci.

Lorsque l'entreprise emploie des salariés, le diagnostic des ressources humaines est très important. En effet lors de l'acquisition d'une entreprise, l'acheteur s'engage à poursuivre les contrats de travail en cours. Il s'agit d'une obligation à son égard prévue à l'article L 122-12 du Code du Travail. Selon ce texte, « les contrats en cours lors de la cession doivent se poursuivre, répondant aux mêmes conditions avec le nouvel acquéreur du fonds (salaires et qualification), et que par conséquent les salariés ne soient pas affectés. Tous les contrats doivent continuer, même suspendus (congrés maternité, maladie...) Aucune procédure particulière n'est nécessaire pour que le transfert s'opère. »

Le diagnostic du personnel a ainsi pour objectifs d'évaluer le rôle et les fonctions des salariés au sein de l'organisation de l'entreprise, de mettre en évidence

les risques liés au départ du gérant, d'améliorer la gestion sociale de l'entreprise. L'analyse a également pour but de déterminer si la situation ne porte pas préjudice à la rentabilité de l'entreprise et si elle est en adéquation avec les perspectives du repreneur.

Pour réaliser ce diagnostic, l'expert-comptable doit consulter les principaux documents qui concernent le personnel de l'entreprise tels que le registre du personnel, la déclaration annuelle des salaires, les contrats de travail, les fiches de poste, la convention collective. L'acquéreur peut également s'entretenir avec les salariés pour évaluer le climat social au sein du commerce. Il est aussi intéressant de regarder les équipes de production et de vente afin d'analyser leurs compétences, de repérer leurs faiblesses et d'évaluer leur motivation.

Questions à se poser :

- Quel est le rôle et le niveau de responsabilité de chaque salarié ?
- Quelle est la situation de chaque salarié (ancienneté, rémunération, compétences...)?
- Quel est le taux d'absentéisme ?
- Quel est le taux de renouvellement du personnel ?
- Existe-t-il des rapports conflictuels entre les salariés ?

L'étude de la pyramide des âges des salariés est importante lors de la reprise d'un fonds de commerce car elle peut présenter des risques financiers pour le futur. Il est donc indispensable de chiffrer le coût des futurs départs à la retraite (indemnités et perte de savoir-faire) et de chiffrer le coût des recrutements à effectuer pour assurer le remplacement des départs et leur formation au sein de l'entreprise.

L'analyse des salariés de l'entreprise n'est pas suffisante. Il est également nécessaire de prendre en considération plusieurs éléments concernant le cédant. Pour cela, il convient d'évaluer le savoir-faire détenu et reconnu du gérant actuel afin de vérifier que son départ ne mettra pas en péril le fonctionnement futur de l'organisation, par exemple vis-à-vis des clients et des fournisseurs. Dans la situation où le vendeur est boucher alors que l'acheteur est charcutier, c'est ce dernier qui devra supporter les coûts d'une éventuelle réorganisation des postes de travail. Par exemple, dans ce cas il sera peut-être nécessaire de licencier un ouvrier charcutier et de recruter un ouvrier boucher. Le style de direction du gérant actuel est également

un élément important à prendre en compte car un changement brutal de management peut impacter les salariés dans leur travail en terme de productivité et de motivation. Le climat social peut ainsi très vite se détériorer à la suite de la reprise.

Le personnel de l'entreprise peut ainsi être un facteur déterminant dans la réussite de la reprise du commerce.

D- Au niveau juridique

Le diagnostic juridique est important lors de la reprise d'une boucherie – charcuterie étant donné que certains contrats sont transférés automatiquement au repreneur. L'analyse de l'environnement juridique doit donc permettre d'identifier les contrats en cours et leurs obligations contractuelles, d'analyser leurs avantages et leurs inconvénients, d'évaluer les risques qui peuvent survenir et d'envisager la modification ou la conclusion de contrats.

Les contrats de travail, d'assurance sont des contrats qui sont automatiquement et obligatoirement transférés lors de la reprise du fonds de commerce.

Si les locaux sont loués, il convient de s'interroger sur les obligations générées par le bail commercial. Celui-ci n'est pas obligatoirement transféré lors de la reprise du fonds de commerce. L'étude du bail commercial constitue un élément essentiel dans l'analyse du diagnostic financier. En effet, lorsqu'un boucher – charcutier exploite un commerce et est titulaire d'un bail, il détient « un droit au renouvellement » qui constitue un des principaux éléments incorporels du fonds de commerce. Ce droit au bail permet le maintien dans les lieux et évite l'éviction. Il a une valeur propre, proportionnelle à ses conditions : durée, prix, clauses relatives aux réparations ou constructions, etc. L'analyse de ce contrat permet d'éviter certains risques et de négocier le prix de vente du fonds dans certains cas.

Questions à se poser :

- Quelle est la durée du bail (9 ou 12 ans) ?
- Quel est le prix du bail ?
- Quand le prix est-il révisé (révision triennale) ?
- Quelles sont les activités autorisées ?

- Qui a la responsabilité de l'entretien et des réparations du bâtiment ?

La durée restante, le coût du bail et la destination des locaux sont des points sensibles d'un bail de boucherie – charcuterie, qui peuvent jouer sur la valeur du fonds de commerce. Ainsi, si le bail vient d'être renouvelé aux conditions normales du marché locatif, le repreneur pourra difficilement contester sa valeur. En revanche si l'échéance est proche, il sera plus facile de la contester puisque le bail pourra faire l'objet d'une révision et devenir moins avantageux pour le repreneur. La destination des locaux est également un élément important, elle doit correspondre aux activités réelles qui seront exercées dans le fonds à acquérir. La mention « boucherie artisanale » n'est pas suffisante si le repreneur souhaite exercer des activités connexes telles que la vente de charcuterie ou traiteur. En ne respectant pas la destination du bail, l'exploitant peut s'exposer à la perte du droit au bail et donc à la perte de son fonds de commerce.

E- Au niveau financier

L'analyse financière est la dernière étape importante et décisive du diagnostic de l'entreprise. N'ayant pas toutes les connaissances dans ce domaine, le repreneur d'une boucherie – charcuterie aura surtout besoin de l'aide d'un expert-comptable pour cette partie du diagnostic. Celui-ci aura pour rôle dans ce diagnostic de donner un avis objectif sur l'état de santé et de la rentabilité de la boucherie – charcuterie. Pour cela, à partir des documents comptables des trois derniers exercices, il devra réaliser une étude approfondie :

- Du chiffre d'affaires avec la répartition par catégorie d'activité
- Des charges qui perdureront à la cession
- Du niveau des achats de matières de premières
- Des indicateurs de performance
- De la structure financière

Questions à se poser :

- Quelle est l'évolution du CA sur les 3 dernières années ?
- Quelles sont les charges qui perdureront après la cession ?
- Quelles sont les évolutions pour les principaux soldes intermédiaires de gestion ?

La dernière partie de ce mémoire portant sur le pilotage de l'activité à travers les indicateurs pourra donc être utilisée dans le cadre du diagnostic financier du fonds de commerce. Elle permettra de déterminer la rentabilité réelle de l'exploitation et d'apprécier l'équilibre de la situation financière au regard des différents ratios professionnels.

Par cette analyse financière, l'expert-comptable doit donc s'assurer, qu'en reprenant le fonds de commerce, son client pourra se procurer un revenu suffisant, que l'entreprise sera capable de supporter les annuités d'emprunt découlant de son rachat.

Chapitre II : L'évaluation : particularités et valorisation d'un fonds de commerce de boucherie-charcuterie

I- Examen de la valorisation du fonds

Pour négocier le fonds de commerce au juste prix auprès du vendeur, l'acheteur doit nécessairement en connaître la valeur. L'expert-comptable est le partenaire indispensable d'un futur acquéreur d'une boucherie-charcuterie, pour l'évaluation du futur commerce. Les deux méthodes les plus utilisées pour les commerces tels que les boucheries – charcuteries sont la méthode d'évaluation basée sur le chiffre d'affaires et la méthode basée sur la capitalisation de l'EBE. Les résultats obtenus par ces approches pourront être corrigés par des éléments complémentaires.

A- Méthode d'évaluation basée sur les performances commerciales

La méthode d'évaluation des boucheries – charcuteries repose sur les barèmes établis par l'Administration fiscale pour chaque profession. Ces barèmes se présentent sous forme d'une fourchette de pourcentages à appliquer sur la moyenne des chiffres d'affaires TTC des trois dernières années. Ces barèmes sont donnés à titre d'indication. Selon le mémento Francis Lefebvre, le fonds de commerce d'une boucherie – charcuterie s'évalue entre 30 et 60% du chiffre d'affaires TTC annuel. Le choix du coefficient à retenir dans la fourchette proposée ne peut être déterminé qu'après l'analyse des différents facteurs susceptibles d'influencer la valeur du fonds.

Le chiffre d'affaires (CA) moyen d'une boucherie charcuterie s'élève à 350 000€ HT. Les boucheries charcuteries françaises se vendent en moyenne à 35 % de leur chiffre d'affaires HT, soit 122 500€ (prix de vente global moyen hors construction).

Le chiffre d'affaires à retenir est le chiffre d'affaires moyen qui se définit comme la moyenne des chiffres d'affaires normaux que le fonds est supposé réaliser dans l'avenir en prenant compte, par exemple, une étude de marché.

Pour calculer ce chiffre d'affaires moyen, il convient de prendre en compte le chiffre d'affaires TTC des 3 derniers exercices. Dans le cas où l'activité n'est pas stable dans le temps, il est conseillé de pondérer l'importance des années qui représentent le plus l'activité de « croisière ». Au chiffre d'affaire moyen obtenu, il faut donc appliquer les pourcentages ou coefficients indiqués sur le barème afin de calculer la valeur théorique de la boucherie – charcuterie.

La méthode d'évaluation basée sur le chiffre d'affaires présente quelques limites :

- Les barèmes reposent sur des statistiques nationales.
- Le résultat obtenu ne tient pas compte des éléments particuliers d'une entreprise telles que les caractéristiques du bail dont dispose l'entreprise.
- La situation patrimoniale n'est pas du tout prise en compte dans cette méthode. Si l'entreprise possède ou non des actifs au bilan ne change rien au résultat, ni même le niveau de son endettement.

La fourchette d'évaluation obtenue par cette méthode devra donc être corrigée de l'ensemble des éléments manquants, notamment à partir du diagnostic réalisé sur les autres fonctions de l'entreprise (moyens de production, RH, juridique).

Il peut être important d'apprécier les chiffres d'affaire en fonction des conditions d'ouverture du commerce. En effet, le CA ne peut être bien étudié qu'au regard du nombre de jours travaillés. Prenons l'exemple d'un boucher – charcutier qui avait décidé de travailler moins les dernières années qui approchaient son départ à la retraite, en fermant sa boutique plus fréquemment. Dans ce cas, le chiffre d'affaires réalisé ne reflète pas nécessairement le potentiel de son activité. Une évaluation basée sur ce chiffre d'affaires non corrigé ne donnera pas une valeur objective de l'entreprise. Il est donc important de tenir compte de tous les éléments qui peuvent influencer le volume des ventes. Pour cela, il faut demander au cédant ses périodes de congés, les jours de fermeture hebdomadaire ainsi que les horaires d'ouverture. Il sera possible de vérifier ces informations avec le brouillard de caisse ou les tickets Z. Il convient aussi de demander les factures de vente si le commerce en établit, par exemple lorsqu'il réalise des prestations traiteurs pour des événements, ou dans le cadre d'un contrat régulier avec une entreprise.

Exemple - La boucherie Paleron :

Détermination du chiffre d'affaires :

	CA	Pondération	CA Pondéré
CA HT N-2	1 000 000,00 €	1	1 000 000,00 €
CA HT N-1	1 050 000,00 €	1	1 050 000,00 €
CA HT N	1 102 500,00 €	1	1 102 500,00 €
CA HT moyen des 3 dernières années			1 050 833,33 €

En supposant que le taux de TVA de collectée est de 5.5% sur l'ensemble des ventes, la boucherie charcuterie réalise un CA TTC de 1 108 629€. En appliquant le pourcentage moyen du secteur de 35%, la boucherie Paleron se valorise à un montant de 388 020€ selon la méthode d'évaluation basée sur le chiffre d'affaires.

B- Méthode basée sur la capitalisation de l'EBE

La valeur d'une boucherie – charcuterie est également liée à sa capacité à générer du résultat. L'indicateur le plus synthétique de la performance économique est l'excédent brut d'exploitation (EBE). La méthode basée sur la capitalisation de l'EBE permet de calculer la valeur de l'entreprise sur le fondement de la rentabilité. Cette approche est préconisée par les financiers.

Son calcul est le suivant :

$$\text{Valeur de l'entreprise} = \text{EBE moyen} \times \text{coefficient multiplicateur} - \text{endettement à long terme} + \text{trésorerie}$$

- L'EBE :

L'EBE est engendré par la seule activité courante de l'entreprise, il est donc indépendant des décisions en matière de financement, d'amortissement et de fiscalité.

Pour le calcul, il convient d'établir une moyenne sur 3 ans des EBE présents dans les soldes intermédiaires de gestion. Le résultat obtenu devra ensuite être retraité en réintégrant les charges et produits ne correspondant pas à une exploitation

normale, qui peuvent concerner notamment des loyers, des frais généraux, des charges de personnel. Du fait de la modification de la structure des charges lors de la reprise de l'entreprise, l'EBE devra certainement être modifié. Par exemple, si le boucher – charcutier actuel travaille avec sa femme qui a le statut de conjoint collaboratrice, et que le repreneur travaillera seul, alors le montant des cotisations sociales sera modifié, et donc les charges de personnel diminueront et par conséquent l'EBE augmentera. Si le boucher – charcutier actuel de l'entreprise décide de conserver la propriété de son local, et de le louer au repreneur, alors les charges afférentes aux services extérieurs augmenteront avec les loyers, ce qui entraînera une diminution de la valeur ajoutée et donc de l'EBE.

La valeur de l'EBE corrigé obtenu doit être suffisante pour faire face aux échéances d'emprunt, rémunérer l'exploitant et dégager un excédent pour financer les éventuels besoins de l'activité (hausse du besoin en fonds de roulement), les imprévus (remplacement de machines en panne).

- *Le coefficient multiplicateur :*

Le coefficient multiplicateur N correspond au nombre d'années d'EBE retenues. Il est généralement compris entre 3 et 6. Le choix du coefficient est déterminant dans le calcul de la valeur et dépend des caractéristiques de l'entreprise. Ainsi, le coefficient sera plutôt élevé si la boucherie - charcuterie dispose d'une bonne notoriété, si elle se situe sur un emplacement porteur (essor démographique dans la commune, zone touristique), ou si elle affiche une belle rentabilité et des bons résultats réguliers.

- *L'endettement à long terme et la trésorerie :*

En prenant en compte l'endettement et la trésorerie dans le calcul, la méthode n'est pas seulement basée sur la rentabilité, elle permet également de prendre en compte la structure financière par l'endettement de l'entreprise. L'endettement à long terme comprend les emprunts à long terme, les comptes courants d'associés à caractère de réserve.

L'EBE représente environ 13% du chiffre d'affaires soit une moyenne de 45 500€. Le prix de vente global moyen d'une boucherie est de 122 500€, il s'élève donc approximativement à 2,6 fois l'EBE moyen.

Ci-dessous les données sectorielles de la boucherie – charcuterie relatives aux cessions de fonds de commerce en Bretagne :

Données			
PANEL RÉGIONAL → 55			
■ Nombre d'entreprises dont le fonds est vendu	42	■ Prix de Vente Global moyen (hors construction)	101 954 €
■ CA H.T. moyen de N-1	293 716 €	■ % du PVG moyen / C.A. HT N-1	34,71 %
■ EBE moyen	39 873 €	■ Prix de Vente de l'incorporel	65 839 €
■ PVG moyen / EBE moyen	2,6 fois	■ % du PVI moyen / C.A. HT N-1	22,42 %
		■ % d'entreprises vendues	
		• dont PV Incorporel = 0	23,6 %
		• dont PV Incorporel > 0	76,4 %

Source : Synthèses professionnelles Commerce et Artisanat 2014, URBCGA

Exemple - La boucherie Paleron :

Détermination avec la méthode de capitalisation de l'EBE :			
	EBE	Corrections +/-	EBE corrigé
EBE N-2	110 000,00 €	0	110 000,00 €
EBE N-1	120 750,00 €	0	120 750,00 €
EBE N	143 325,00 €	0	143 325,00 €
EBE moyen des 3 dernières années			124 691,67 €
Coefficient multiplicateur =		4,2	
Endettement à LT =	220 000 €		
Trésorerie =	130 000 €		
Valorisation =	433 705,00 €		

Avec la méthode de capitalisation de l'EBE, la boucherie Paleron se valorise à un montant de 433 705€.

C- Les autres éléments complémentaires affectant l'évaluation

La méthode d'évaluation basée sur les performances commerciales et la méthode basée sur la capitalisation de l'EBE ne sont pas suffisantes pour déterminer et évaluer le prix d'une boucherie – charcuterie. Le diagnostic extra-financier détient aussi un rôle très important qui pourra remettre en cause les résultats obtenus par les évaluations basées sur le domaine économique et financier. D'autres éléments viennent donc affecter la valeur calculée par ces méthodes. Nous retrouvons ainsi les dimensions portant sur la viabilité commerciale, c'est-à-dire la clientèle du commerce, les infrastructures à proximité qui boostent le chiffre d'affaire, la concurrence ; sur l'adaptation des moyens de production avec les équipements, les locaux, sur la structure du personnel.

L'élément principal à prendre en compte dans l'évaluation d'un commerce tel qu'une boucherie – charcuterie est la qualité de l'emplacement. En effet, ce dernier est considéré comme la première règle pour qu'un commerce puisse réussir. Il est reconnu dans cette activité comme un des points majeurs de détermination du prix de vente du fonds. Un bon emplacement n'est pas toujours celui qui est situé dans une rue très commerçante ou à proximité de moyens de transport. Pour la vente au détail, il est lié surtout en centre-ville aux possibilités de stationnement ou de parking pour la clientèle. Un très bon emplacement pour les boucheries est à proximité des marchés municipaux puisque le public visé est sensiblement le même.

Pour négocier l'achat d'un fonds de commerce, le potentiel acquéreur a donc tout intérêt à consulter un expert-comptable pour l'aider dans l'estimation de la valeur du commerce. En effet, celle-ci correspond rarement au prix proposé par le vendeur, qui cherchera à vendre au prix le plus élevé. La réalisation d'un diagnostic financier et extra-financier par l'expert-comptable permet ainsi d'apprécier si le prix semble juste. Si après étude du potentiel commercial, de l'état de vétusté des moyens de production et de la situation financière, le prix ne semble pas juste, l'expert-comptable pourra conseiller au repreneur de faire une proposition d'achat à un prix inférieur justifié.

Exemple – La boucherie Paleron :

Monsieur Dupont souhaite acheter la boucherie charcuterie Paleron. Celle-ci est vendue au prix de 460 000€, soit environ 42% de son CA TTC. Il a demandé l'assistance d'un expert-comptable pour réaliser le diagnostic et la valorisation du fonds de commerce.

Eléments financiers :

	<i>Moyenne</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>
<i>CA HT</i>	<i>1 050 833€</i>	<i>1 102 500€</i>	<i>1 050 000€</i>	<i>1 000 000€</i>
<i>CA TTC</i>	<i>1 108 629€</i>			
<i>EBE</i>	<i>124 700€</i>	<i>143 325€</i>	<i>120 750€</i>	<i>110 000€</i>
<i>(% CA HT)</i>		<i>(13% CA)</i>	<i>(11,5% CA)</i>	<i>(11% CA)</i>

Eléments saillants du diagnostic réalisé :

La boucherie Paleron, située dans une ville touristique, bénéficie d'un très bon emplacement : elle est située dans le centre-ville près de la place du marché qui attire de nombreux touristes ainsi que les habitants du quartier. A ces abords, se trouvent des petits de commerce de proximité (boulangerie, bar tabac, restaurant..), des agences bancaires et la boucherie est située juste en face de la place de la mairie. Cependant, les accès au centre-ville sont difficiles en voiture et le stationnement est payant. La population reste à un niveau stable mais le nombre de touristes augmente de plus en plus chaque année.

Concernant les concurrents directs de la boucherie Paleron, ils sont peu nombreux à proximité et le supermarché le plus proche est en périphérie du centre-ville. La boucherie bénéficie d'une belle notoriété dans la commune : elle reçoit chaque année des prix aux concours organisés par le syndicat de la Boucherie et ses apprentis figurent toujours parmi les lauréats.

En ce qui concerne son chiffre d'affaires, il a progressé chaque année de 5% ces trois dernières années et la rentabilité est également en augmentation. Au niveau de la tarification pratiquée, la boucherie Paleron se positionne dans une fourchette de prix plus élevée que la moyenne du secteur, elle n'est donc pas très compétitive en matière de prix.

L'entreprise a déjà connu quelques sinistres (dégâts des eaux...) qui expliquent le montant élevé des primes d'assurances, et des franchises. Il convient d'envisager la modification de ces contrats. Au niveau du droit au bail, la durée restant à courir est de 6 ans.

La structure du personnel est cohérente, il n'existe pas de déséquilibre important dans la pyramide des âges. D'après les entretiens réalisés auprès du personnel, l'ambiance de travail est agréable et est source de motivation, mais depuis quelques mois des rapports conflictuels surviennent de plus en plus souvent entre deux ouvriers.

Les équipements et les aménagements du local sont en bon état, aucun investissement important n'est à prévoir dans les cinq années à venir.

A partir des éléments de ce diagnostic, l'expert-comptable peut déterminer plus précisément la valeur du fonds de commerce en utilisant la grille ci-dessous.

Etablissement d'une fourchette de valorisation :

Barème d'évaluation officiel : entre 30 et 60% du CATTTC
Moyenne secteur : 35%

Notation de 0 à 10 de chaque critère en fonction du diagnostic de l'entreprise	Note	Notes attribuées par 4 autres collaborateurs			
Qualité de l'emplacement	8	7	6	6	8
Développement du réseau routier et des commerces en proximité	5	5	6	5	6
Evolution de la population	8	7	7	7	8
Niveau de concurrence	7	8	9	8	8
Notoriété, possibilité de développement commercial	6	7	7	8	6
Evolution récente et positive du CA et de la rentabilité	7	7	7	6	5
Compétitivité des prix de vente pratiqués	3	4	3	3	4
Environnement contractuel	5	6	6	6	5
Structure du personnel, climat social	6	6	5	5	6
Etat des équipements, du local	7	8	6	7	8
TOTAL	62	65	62	61	64

Fourchette correspondante =

de 0 à 39	entre 20 et 30% du CATTTC
de 40 à 69	entre 30 et 40% du CATTTC
de 70 à 100	entre 40 et 50% du CATTTC

La boucherie Paleron obtient une note de 62 points ²et se situe donc dans la fourchette intermédiaire. Autrement dit le pourcentage applicable au CA TTC sera de l'ordre de 38%. Le CA TTC moyen réalisé est de 1 108 629€ (en supposant des ventes seulement au taux de TVA de 5.5%). On parvient ainsi à une valeur du fonds de commerce proche de 421 000€. Le prix proposé par le cédant est donc supérieur de 39 000€ à la valeur estimée par l'expert-comptable. Monsieur Dupont pourra tenter de négocier le prix de vente mais il devra avant tout tenir compte de l'offre et de la demande sur le marché. Etant donné que la boucherie Paleron présente de belles opportunités d'avenir et qu'elle se situe dans une zone touristique, le nombre d'acheteurs potentiels ne doit pas être négligé dans le cadre de la négociation.

² La note de 62 points est obtenue par mon analyse. J'ai demandé à 4 collaborateurs de réaliser cette même évaluation et les résultats sont sensiblement identiques. Ce sondage conforte mon point de vue et la cohérence de l'utilisation de cette grille de notation.

II- Les spécificités liées à l'exploitation d'un fonds sur le domaine public

Certaines boucheries – charcuteries sont exploitées sur des halles et des marchés. Or, l'exploitation d'un fonds de commerce sur le domaine public présente des spécificités. L'étude de ces particularités est donc nécessaire dans le cadre de ce mémoire.

L'occupation du domaine public (trottoirs, places) par un commerce doit répondre à des conditions fixées par l'autorité administrative qui est en charge de sa gestion, généralement la commune. Elle nécessite une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public, qui prend la forme d'un arrêté, et entraîne le paiement d'une redevance, généralement appelée droit de place.

Avant la nouvelle réglementation de 2014, les commerçants qui occupaient le domaine public ne pouvaient faire reconnaître l'existence d'un fonds de commerce sur cet espace en raison de l'interdiction de disposer d'un bail commercial. La loi n°2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (dite « loi Pinel ») a levé cet obstacle en introduisant quatre nouveaux articles dans le code général de la propriété des personnes publiques. Désormais, l'article L. 2124-32-1 du Code général de la propriété des personnes publiques dispose qu'« un fonds de commerce peut être exploité sur le domaine public sous réserve de l'existence d'une clientèle propre ». La loi consacre également la « patrimonialisation » des titres d'occupation du domaine public avec la possibilité pour les occupants d'être titulaires de droits réels.

La loi du 18 juin 2014 des fonds de commerce sur le domaine public s'inscrit dans un contexte particulier marqué par le désaccord qui existait entre les deux ordres de juridiction sur cette question. La Cour de Cassation admettait la possibilité de l'existence d'un fonds de commerce sur le domaine public alors que le Conseil d'Etat a toujours refusé cette possibilité en invoquant le caractère précaire, révocable et personnel de l'autorisation d'occupation du domaine public qui exclut d'appliquer le régime des baux commerciaux et donc tout droit au bail.

A- Les avantages et les limites liés à l'exploitation d'un fonds sur le domaine public

La loi Pinel 2014 relative à l'exploitation d'un fonds sur le domaine public présente des avantages mais aussi certaines limites.

Cette nouvelle réglementation présente des avantages pour les entreprises qui exploitent sur le domaine public puisqu'elle améliore la situation de ces commerçants. Elle leur permet en effet de valoriser leur fonds de commerce lors de la cession à un tiers et de bénéficier d'un droit de présentation de leur successeur à l'administration. Elle permet également à ces entreprises non sédentaires d'avoir un accès facilité au crédit puisque l'existence du fonds de commerce permet de le nantir.

Face à ses avantages, la réglementation comporte également quelques limites, qu'il convient de souligner.

La première limite porte sur l'étendue de l'application. En effet, la constitution d'un fonds de commerce et de droits réels sur le domaine public ne s'applique pas au domaine public naturel. Les boucheries – charcuteries ne sont normalement pas concernées par cette limite puisqu'elles ne se trouvent pas sur les domaines publics fluviaux ou maritimes comme les restaurants sur les plages ou sur les péniches qui eux ne pourront voir se développer des fonds de commerce.

La seconde limite résulte de la définition même du fonds de commerce qui, comme le rappelle l'article L. 2124-32-1 du Code général de la propriété des personnes publiques, suppose l'existence d'une clientèle propre. En effet, l'existence d'un fonds de commerce dépend de l'existence d'une clientèle rattachée à ce fonds de façon autonome. Lorsque le commerçant exerce son activité dans des locaux dépendant d'ensembles plus vastes, la constitution du fonds de commerce suppose l'existence d'une clientèle propre au commerçant, distincte de celle de l'ensemble dans lequel se situe le local.

B- La transmission d'un fonds de commerce constitué sur le domaine public

Dans le domaine privé, le droit au bail, et plus précisément, le droit au renouvellement du bail, fait partie du fonds de commerce et se trouve ainsi cédé avec le fonds. En revanche, dans le domaine public, la reconnaissance de l'existence du fonds de commerce exploité sur le domaine public n'entraîne en aucun cas la transmission de l'emplacement avec l'entreprise. L'occupation du domaine public, nécessaire à l'exercice de l'activité, reste soumise à une autorisation express de l'autorité compétente, c'est-à-dire au maire de la commune. Cette autorisation est personnelle, précaire et révocable, ce qui a pour conséquence que l'emplacement ne peut pas être transmis avec l'entreprise. L'emplacement est hors commerce et ne peut donc pas être valorisé dans le fonds de commerce. En conséquence, la clientèle du fonds ne peut pas être définie en fonction de l'emplacement sur le domaine public, mais elle le sera du fait de la notoriété, du service fourni et des produits proposés.

Le vendeur du fonds ne peut donc pas céder son titre d'occupation mais il bénéficie d'un droit de présentation d'un successeur à l'administration. Une fois que le successeur est agréé par l'administration, la transmission du fonds est alors possible et il prend sa valeur. Selon l'article L2224-18-1 du Code général des collectivités territoriales, « Sous réserve d'exercer son activité dans une halle ou un marché depuis une durée fixée par délibération du conseil municipal dans la limite de trois ans, le titulaire d'une autorisation d'occupation peut présenter au maire une personne comme successeur, en cas de cession de son fonds. Cette personne, qui doit être immatriculée au registre du commerce et des sociétés, est, en cas d'acceptation par le maire, subrogée dans ses droits et ses obligations (...). La décision du maire est notifiée au titulaire du droit de présentation et au successeur présenté dans un délai de deux mois à compter de la réception de la demande. Toute décision de refus doit être motivée. »

C- La valorisation économique d'un fonds de commerce exploité sur le domaine public

Dans le cadre d'une résiliation du titre d'occupation :

La valorisation économique du fonds de commerce permet au commerçant installé sur le domaine public de bénéficier d'une juste indemnisation en cas de résiliation de son titre d'occupation. En effet, l'occupant est en droit d'obtenir réparation du préjudice direct, matériel et certain qui résulte de la résiliation de son titre pour un motif d'intérêt général. Si un boucher – charcutier perd sa clientèle du fait de la résiliation ou du retrait de son titre, le préjudice sera similaire à celui visé par l'article L 145-14 du Code de commerce : la perte de son fonds de commerce. Selon cet article, « en cas de refus du renouvellement du bail par le bailleur, celui-ci devra payer au locataire une indemnité dite d'éviction égale au préjudice causé par le renouvellement du bail. Cette indemnisation devra comprendre la valeur marchande du fonds de commerce, déterminée suivant les usages de la profession, augmentée éventuellement des frais normaux de déménagement et de réinstallation, ainsi que des frais et droits de mutation à payer pour un fonds de même valeur, sauf dans le cas où le propriétaire fait la preuve que le préjudice est moindre ».

Le préjudice « la perte du fonds de commerce » sera donc le même que le commerçant soit sédentaire ou non. Cependant, la différence résidera dans l'indemnisation puisque qu'un fonds exploité sur le domaine public n'est pas valorisé de la même façon que s'il était installé sur une propriété privée. Etant donné que le titre d'occupation a un caractère précaire et révocable, la valeur du fonds de commerce en sera influencée. Le boucher – charcutier ne dispose ainsi que d'un droit limité dans le temps, par conséquent, la valorisation du fonds dépendra de la durée du titre restant à courir au jour de la résiliation. En revanche, s'il est démontré que le fonds de commerce peut être transféré dans un autre lieu, le boucher - charcutier ne pourra pas prétendre à une indemnisation puisque son titre d'occupation n'intègre pas de droit au bail et que par ailleurs son activité peut se poursuivre à un autre emplacement.

Dans le cadre d'une reprise du fonds de commerce :

Avant l'existence de la Loi Pinel 2014, il n'était pas possible de valoriser le fonds de commerce des professionnels exerçant sur le domaine public. Même après 40 ans d'activité, les commerçants sur les marchés ne pouvaient pas capitaliser et valoriser leur clientèle et leur emplacement afin de les transmettre à un acquéreur potentiel. Il est à présent possible de valoriser le fonds de commerce depuis l'application de la Loi Pinel du 18 juin 2014.

En général, l'évaluation du prix de vente d'un fonds de commerce d'une boucherie – charcuterie se calcule en fonction du chiffre d'affaires réalisé et d'après les barèmes d'évaluation. Comme il s'agit d'une affaire non sédentaire, exploitée sur un marché, l'emplacement ne peut en aucun cas être pris en compte dans la valorisation. La fourchette d'évaluation sera donc revue à la baisse pour ne pas tenir compte de ce critère.

En utilisant la grille d'évaluation d'un fonds de commerce de boucherie – charcuterie proposée précédemment, il conviendra de tenir compte dans la notation du caractère non sédentaire des commerces. Comme nous l'avons déjà dit, l'emplacement ne peut pas être pris en compte dans la valorisation donc on attribuera une note égale à 0 pour ce critère. L'évolution de la population, le développement du réseau routier et des commerces en proximité, étant des éléments conditionnés en partie par l'emplacement, devront donc être dépréciés. Par ailleurs, le critère concernant l'environnement contractuel devra tenir compte du caractère précaire du titre d'occupation (ne pas mettre plus de 4 points selon moi).

Exemple :

Si nous reprenons le cas de la boucherie Paleron mais cette fois en tant que commerce ambulante sur les marchés, la note obtenue est de 42 points ³ et le pourcentage applicable au chiffre d'affaire n'est plus que de 31%. On parvient ainsi à une valorisation proche de 343 700€, soit près de 77 000€ de moins que dans la première situation où le commerce était sédentaire.

³ Voir la feuille de travail en annexe n°2 page 86

Partie III : Accompagner les professionnels du secteur de la boucherie – charcuterie dans le pilotage de leur activité

Chapitre I : Le diagnostic à travers l'étude d'indicateurs

I- Analyse des performances

L'expert-comptable appréhende et analyse les performances d'une boucherie – charcuterie à partir d'indicateurs. La performance renvoie aux notions d'efficacité et d'efficience. Ainsi, l'analyse de ces indicateurs a pour but d'apprécier l'efficience de l'entreprise dans l'utilisation des ressources dont elle dispose.

L'étude des soldes intermédiaires de gestion (SIG) permet à l'expert-comptable d'identifier les points forts et les points à améliorer afin que l'exploitant puisse mieux gérer son entreprise. Ces indicateurs doivent être comparés avec ceux des années précédentes et ceux des concurrents pour les relativiser et mesurer les forces et les faiblesses.⁴ L'expert-comptable pourra attribuer une note à certains indicateurs à l'aide du guide d'appréciation⁵, afin d'évaluer le niveau de performance.

⁴ Voir les annexes suivantes :

- Annexe n° 3 : Ratios moyens de la profession établis par la Fédération des Centres de Gestion Agréés (FCGA)
- Annexe n°4 : L'étude des indicateurs moyens à l'aide de la base de données Diane obtenus à partir d'une analyse des boucheries charcuteries ayant un CA HT compris entre 325 000€ et 375 000€

⁵ Voir Annexe n° 5 : Guide d'appréciation des indicateurs

A- Analyse de l'activité

1- Objectifs

L'analyse de l'activité d'une boucherie – charcuterie a pour but d'évaluer les performances de son exploitation et de sa gestion. Autrement dit, l'analyse de l'expert-comptable aura pour objectifs de répondre aux différentes questions suivantes :

- Comment a évolué l'activité de l'entreprise sur les cinq ou trois derniers exercices ?
- Quelles sont les évolutions des SIG ?
- Les achats et charges externes sont-ils bien maîtrisés ?
- Comment les charges de personnel ont-elles évolué ?
- A-t-on atteint les objectifs visés ?
- Comment l'entreprise se positionne-t-elle par rapport à son secteur ?
- Quelles sont les perspectives ?

2- SIG et ratios

Pour évaluer les performances économiques et de gestion, l'expert-comptable portera son attention sur les principaux ratios liés aux premiers soldes intermédiaires de gestion, que sont :

- Le chiffre d'affaires et la production de l'exercice
- La marge brute
- La valeur ajoutée
- L'EBE
- Le taux de variation du chiffre d'affaires hors taxe :

$$\text{Evolution CA} = \frac{CAN - CAN-1}{CAN-1} \times 100$$

Ce ratio met en évidence l'évolution du CA et donc la performance commerciale entre deux dates données. Il peut s'expliquer par l'effet prix ou par l'effet volume. L'expert-comptable pourra mettre ce ratio en comparaison avec celui

du secteur afin de vérifier si la tendance du marché se confirme également pour l'entreprise de boucherie – charcuterie étudiée.

Le chiffre d'affaires moyen au niveau national est de 365K € pour une boucherie, 349K € pour une boucherie – charcuterie et 287K € pour une charcuterie.

Evolution CA	2014	2013	2012
Boucherie	+2,2%	+2,9	+2,1%
Charcuterie	-0,1%	+2%	+2,2%

Si le repreneur estime que son chiffre d'affaires n'est pas suffisant et n'est pas à la hauteur de ses attentes, l'expert-comptable pourra l'aider dans ses choix stratégiques permettant l'accroissement de son chiffre d'affaires. Le boucher – charcutier pourra en effet l'augmenter de ces manières :

- par l'augmentation des quantités vendues ⁶
- par l'augmentation des prix unitaires des produits ⁷
- par la combinaison de ces deux possibilités

L'expert-comptable devra donc expliquer à son client les différents impacts de ces moyens d'action sur l'activité. Il pourra lui conseiller une solution plutôt qu'une autre selon son point de vue et ses retours d'expérience de ses autres clients de la même profession.

- *Le taux de marge brute globale :*

$$\text{Marge brute globale} = \frac{\text{CA ou Production de l'exercice}}{\text{Achats consommés de matières premières ou de marchandises}}$$

$$\text{Taux de MBG} = \text{MB} / \text{CA} \text{ (en \%)}$$

La marge est l'indicateur fondamental de l'activité des entreprises commerciales comme les boucheries charcuteries. Le taux de marge est un indicateur d'autonomie économique puisqu'il traduit la dépendance vis-à-vis des achats extérieurs.

⁶ Se référer à la partie III – Chapitre II – I- A

⁷ Se reporter à la partie III – Chapitre II – I - B

La marge brute globale (MBG) permet de mesurer la part du CA absorbée par les achats de viandes et d'emballages. Elle permet à l'expert-comptable de juger la qualité de la politique d'approvisionnement (prix obtenus auprès des fournisseurs) et la qualité de l'organisation de la production (gaspillages dans le processus de fabrication). Plus la marge brute est élevée, plus la boucherie – charcuterie est performante sur le plan de sa politique d'achat. La marge est un indicateur important qui doit être surveillé régulièrement pour éviter toute dérive au niveau des achats et négocier au mieux avec les fournisseurs.

La marge brute moyenne au niveau national est d'environ 41 % du CA HT pour une boucherie charcuterie. Cela signifie qu'en moyenne 59 % du CA est absorbé par les achats.

Pour une boucherie, il est intéressant d'observer les taux de marges brutes des activités périphériques telles que la charcuterie, la restauration traiteur qui pourraient être susceptibles d'être développées au sein du commerce.

Lorsque la marge brute d'une boucherie – charcuterie est insuffisante par rapport à celle du secteur, l'expert-comptable expliquera à l'exploitant ou au gérant que les prix, les coûts d'achats et la gestion des déchets sont les variables sur lesquelles il devra porter son attention s'il veut augmenter sa marge brute.

Il aura donc le choix entre ces deux possibilités :

- Augmenter les prix⁸
- Maitriser le coût des achats et la gestion des déchets⁹

- Le taux d'intégration ou taux de valeur ajoutée :

$$\text{Valeur ajoutée} = MB - \text{Achats non stockés (énergie...)} - \text{Charges externes (loyer du fonds, assurances, intérimaire,...)}$$

$$\text{Taux d'intégration ou taux de valeur ajoutée} = VA / CA \text{ (en \%)}$$

⁸ Voir la partie III- Chapitre II- I- B

⁹ Voir la partie III- chapitre II- I- C

Ce ratio traduit l'efficacité économique du système de transformation et de commercialisation de la viande de boucherie. Il mesure l'apport de l'entreprise dans le chiffre d'affaires, autrement dit la richesse créée dans le cadre de l'activité.

En boucherie – charcuterie comme dans de nombreuses entreprises artisanales, l'essentiel de la valeur ajoutée rémunère le travail salarié et non salarié. La valeur ajoutée moyenne représente 30 % du CA HT. Il y a donc environ 11% du CA qui est absorbée par les frais généraux.

Le contrôle de la valeur ajoutée permet également de mesurer les postes de charges importants comme l'énergie ou le loyer. L'expert-comptable devra rappeler à son client qu'il est possible de réaliser de substantielles économies sur les autres achats et charges externes. En effet, pour ces frais généraux, les offres sur le marché sont nombreuses avec des fourchettes de prix assez large, il paraît donc nécessaire de faire jouer la concurrence et de négocier fréquemment ses contrats avec ses partenaires (assurances, téléphone, énergie, services bancaires...). Le poste « Entretien et réparations » est à surveiller car il peut alerter sur le degré de vieillissement ou sur les dysfonctionnements de certains matériels. Par exemple, plus la vitrine réfrigérée vieillira et plus le boucher – charcutier pourra être confronté à des pannes qui nécessiteront l'intervention de dépanneur et le remplacement de pièces. Or ces réparations peuvent représenter un coût important, et dans ce cas il est préférable d'envisager de changer de matériels.

- Le taux d'excédent brut d'exploitation :

EBE = Valeur ajoutée – Impôts et taxes – Charges de personnel (salaires bruts + cotisations sociales patronales) – Cotisations personnelles de l'exploitant

Taux d'EBE = EBE / CA

L'EBE correspond à la part du CA qu'il reste après avoir déduit toutes les charges d'exploitation décaissées. L'EBE représente donc la part qu'il reste à l'exploitant pour rembourser les emprunts, rémunérer l'exploitant ou les associés, garder des fonds en trésorerie pour assurer le financement des investissements et prévoir le remplacement du matériel. L'EBE mesure la rentabilité brute

d'exploitation de l'entreprise, c'est-à-dire la ressource obtenue grâce à l'exploitation indépendamment du mode de financement et d'investissement, de la fiscalité. L'EBE est l'indicateur le plus performant pour juger de la bonne santé économique d'une boucherie – charcuterie. Un EBE faible indique une mauvaise rentabilité du commerce.

En moyenne, l'EBE représente environ 12,7 % du CA HT et les charges de personnel et cotisations de l'exploitant sont de l'ordre de 15,9% du CA HT. Pour les sociétés, l'EBE sera plus faible étant donné que les appointements du gérant sont intégrés dans les charges de personnel. Il conviendra donc de les retraiter en cas de comparaison avec les données du centre de gestion agréé (CGA). Le niveau d'EBE moyen pour une boucherie – charcuterie ayant le statut juridique d'une société est compris entre 4 et 5% du chiffre d'affaires. Pour une entreprise individuelle, l'EBE est en moyenne de 18%.

Contrairement à la valeur ajoutée qui augmente avec la hausse du CA, le pourcentage d'EBE baisse avec l'augmentation du chiffre d'affaires : 13,9% pour un CA HT de 275K€ à 11,6% pour un CA HT de 1 300K€. Cette baisse de l'EBE résulte du fait que les charges de personnel semblent fortement en corrélation avec le niveau d'activité. Ces charges passent de 5,2% pour un CA HT de 275K€ à 16,6% pour un CA HT de 1 300K€. L'augmentation du chiffre d'affaires implique donc un besoin de charges de personnel de production plus important.

Le contrôle de l'EBE permet donc à l'expert-comptable de surveiller les postes de charges importants comme les frais de personnel. En comparant l'entreprise à son secteur d'activité, il est possible de voir si la masse salariale est adaptée à l'activité. Ainsi, si une boucherie – charcuterie a un taux de valeur ajoutée semblable à sa profession et un taux d'EBE en dessous de la moyenne sectorielle, le facteur travail sera alors la principale variable permettant une augmentation de l'EBE. L'expert-comptable devra donc montrer à l'exploitant l'importance de l'optimisation de la gestion des ressources humaines, étant donné que la variation de l'EBE résulte de la forte corrélation des charges de main d'oeuvre avec le niveau d'activité dans le domaine des boucheries – charcuteries. La gestion du personnel ¹⁰ constitue un véritable levier de performance, lorsqu'elle est utilisée comme outil de maîtrise de la masse salariale et de la productivité.

¹⁰ Voir la partie III- Chapitre II – I- D

3- Exemple

La boucherie charcuterie Jarret, entreprise individuelle : voir en annexe n°6 page 92 le tableau des SIG

Entre 2014 et 2015, la boucherie charcuterie Jarret a connu une baisse de 2% de son chiffre d'affaires soit près de 5K€. L'expert-comptable doit comprendre les raisons de cette baisse : est-ce dû à un déclin du volume des ventes ou M. Jarret a-t-il diminué les prix de vente de ses produits ? M. Jarret lui a répondu que ses tarifs sont restés stables par rapport à l'année dernière mais le panier moyen des clients a diminué. Par rapport à son secteur et à ses concurrents, la boucherie charcuterie Jarret réalise un chiffre d'affaire moins important que la moyenne.

Au niveau du taux de marge brute globale, nous pouvons observer une dégradation de ce ratio qui est passé de 38% à 34%. La boucherie – charcuterie est moins performante que le secteur sur le plan de la politique d'achat. Le montant des approvisionnements a augmenté alors même que le chiffre d'affaires a diminué. L'expert-comptable va donc porter toute son attention sur ce ratio et proposer des solutions adaptées. L'augmentation des prix ne semble pas envisageable au vue de la baisse de la consommation de sa clientèle. Si M. Jarret veut améliorer sa rentabilité, il va devoir augmenter sa marge brute globale par une meilleure maîtrise de sa politique d'achat. L'expert-comptable peut lui expliquer également que la gestion de la production et notamment des déchets peut avoir des conséquences néfastes sur sa marge et qu'il peut être intéressant de l'optimiser.

Concernant l'efficacité économique, la boucherie charcuterie Jarret se positionne dans la moyenne du secteur. Son taux de valeur ajoutée est de 27%, comparable à la profession. La dégradation de cet indicateur par rapport à 2014 est due à la baisse de la marge brute globale. Les achats et services extérieurs ne sont pas la cause de cette détérioration du taux de valeur ajoutée. Ils enregistrent un fort recul qui traduit la baisse d'activité puisque c'est le poste de prestations d'abattage qui a connu une diminution importante. Les achats et services extérieurs absorbent seulement 9% du CA pour l'année 2014 et 2015 : un niveau tout à fait raisonnable par rapport au secteur (11%).

L'EBE de la boucherie charcuterie Jarret, déjà faible en 2014, s'est fortement dégradé cette année. Il souligne les mauvaises performances économiques de l'entreprise. Les charges de personnel (salaires, charges sociales et cotisations de l'exploitant) représentent près de 20% du CA, un niveau trop important par rapport à la moyenne du secteur qui est de 16%. L'expert-comptable devra expliquer à M. Jarret que la masse salariale n'est pas adaptée à l'activité puisqu'elle impacte négativement la rentabilité du commerce. Cela se traduit également par une productivité insuffisante : avec un effectif de 3 personnes (M. Jarret inclus), le chiffre d'affaire dégagé par personne est de 84 500€ alors qu'il est de 134 700€ dans la profession. L'expert-comptable devra montrer à M. Jarret l'importance de l'optimisation de la gestion du personnel afin de maîtriser la masse salariale et la productivité des salariés. Il pourra lui proposer d'utiliser un tableau de bord social pour mieux suivre la situation.

B- Analyse de la profitabilité et de la rentabilité

1- Objectifs

L'analyse de la profitabilité et de la rentabilité d'une boucherie – charcuterie a pour but d'apprécier le profit qu'elle dégage. Celui-ci doit permettre le développement et assurer la pérennité de l'entreprise. Autrement dit, l'analyse de l'expert-comptable aura pour objectifs de répondre aux différentes questions suivantes :

- Comment s'est formé le résultat de l'exercice ?
- Quelle est l'évolution de la CAF ?
- Comment évoluent les soldes EBE, résultat net et CAF les uns par rapport aux autres ?
- Quelle est la rentabilité des capitaux investis ?
- Quelle est la rentabilité financière ?

2- SIG et ratios

- Les ratios de profitabilité :

Pour évaluer la profitabilité, l'expert-comptable regardera avec attention les principaux ratios liés aux derniers soldes intermédiaires de gestion, que sont :

- Le résultat d'exploitation
- Le résultat courant
- La capacité d'autofinancement

Les ratios calculés à partir de ces SIG seront mis en adéquation avec le chiffre d'affaires afin de mesurer la profitabilité.

- Le taux de marge brute d'exploitation :

$$RE = EBE - \text{Dotations aux amortissements et provisions} - \text{charges diverses}$$

$$\text{Taux de marge brute d'exploitation} = RE / CA$$

Ce ratio permet de mesurer la profitabilité du cycle d'exploitation sans tenir compte de la structure financière de l'entreprise, des aléas exceptionnels et de l'effet de la fiscalité. Le résultat d'exploitation (RE) est un bon indicateur de la politique d'investissement de l'entreprise à travers les dotations aux amortissements et aux provisions. Ainsi, si une boucherie – charcuterie a un faible résultat d'exploitation, cela ne veut pas forcément dire que sa profitabilité s'est dégradée. Cela peut traduire le fait que l'entreprise a engagé des investissements pour améliorer son outil de production et anticiper l'activité future.

En moyenne, le résultat d'exploitation représente environ 11,1% du CA HT et les dotations aux amortissements et aux provisions atteignent en général 2,1% du CA HT.

Le montant des investissements d'une boucherie – charcuterie est en moyenne de 7 000€ par an. Cependant, les montants sont très variables selon la taille du commerce en terme de chiffre d'affaires. Ainsi, une somme moyenne de 3 000€ est allouée aux investissements pour les boucheries ayant un CA compris entre

80 000€ et 200 000€ contre 12 000€ pour celles qui réalisent un CA entre 400 000€ et 700 000€.

Si un boucher – charcutier a un taux d'excédent brut d'exploitation comparable à celui de son secteur mais un taux de marge brute d'exploitation plus faible, l'expert-comptable lui expliquera que son résultat d'exploitation est insuffisant en raison de sa politique d'investissement. En effet, ses charges de structure, qui se traduisent dans les comptes par des dotations aux amortissements, sont trop importantes au regard de l'activité ce qui affecte la rentabilité de la boucherie – charcuterie. Pour faire face à cette situation, l'expert-comptable devra revoir la politique d'investissement ¹¹ mise en place par le boucher – charcutier.

Pour améliorer un résultat insuffisant ou négatif, l'expert-comptable pourra aider le boucher – charcutier à déterminer le chiffre d'affaires supplémentaire à réaliser pour couvrir les charges d'amortissement. On utilisera ainsi la formule du seuil de rentabilité, autrement dit on fera le rapport des dotations aux amortissements non couvertes par l'EBE par le taux de marge sur coût variable. Il sera aussi possible de calculer le nombre de jours de chiffre d'affaire supplémentaires que cela représente.

- Le taux de marge nette :

Le résultat courant et le résultat net sont généralement similaires dans le secteur de la boucherie – charcuterie. Les statistiques éditées par le CGA ne donnent que le résultat courant afin que l'analyse ne soit pas modifiée par des éléments exceptionnels. En moyenne, le résultat courant d'une boucherie – charcuterie représente environ 10% de son CA HT.

$$\text{Résultat courant} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} - \text{Charges financières}$$

$$\text{Taux de résultat courant} = \text{Résultat courant} / \text{CA}$$

¹¹ Voir la politique d'amortissement, partie III- Chapitre II- II – A - 1

Ce ratio permet de mesurer la performance de l'entreprise en tenant compte de sa politique de financement. Cet indicateur renseigne l'expert-comptable sur l'impact de la politique de financement sur le résultat final. Plus un boucher – charcutier aura des charges financières importantes, plus la rentabilité de son entreprise sera faible. Nous pouvons noter que les produits financiers sont rares dans le secteur.

Le résultat courant est un indicateur que l'expert-comptable devra contrôler régulièrement afin de détecter les éventuels problèmes de trésorerie (agios sur découvert). Cet indicateur permet de mesurer la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques.

Le choix des modes de financement ¹² est très important puisqu'il impacte le résultat financier et donc le résultat courant. Pour augmenter ce dernier, il convient ainsi de choisir des financements adaptés à la performance de l'entreprise afin que les coûts afférents ne portent pas préjudice à la rentabilité.

- Le taux de capacité d'autofinancement :

$$CAF = \text{Résultat net} + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} + \text{VNCEAC} \\ - \text{PCEAC}$$

Pour mesurer la capacité de financement d'une boucherie – charcuterie, l'expert-comptable doit déterminer la CAF annuelle. Elle représente la capacité à financer avec les fonds propres de l'entreprise :

- la rémunération des associés ou de l'exploitant,
- le renouvellement et l'accroissement des investissements,
- le remboursement du capital des emprunts contractés (hors intérêts).

La CAF permet ainsi d'évaluer l'indépendance financière pour gérer le développement de l'entreprise. C'est un indicateur très utilisé par les banquiers lorsqu'un commerce telle qu'une boucherie – charcuterie veut solliciter un emprunt. A partir de la CAF, ils calculent le ratio d'endettement à long terme en année de CAF que nous verrons dans la partie suivante portant sur la structure financière.

¹² Voir les modes de financement des investissements - Partie III- Chapitre II – II – A- 2

$$\text{Taux de CAF} = \text{CAF} / \text{CA}$$

Ce ratio exprime la part de ressources internes que l'entreprise crée pour assurer son financement. Si une boucherie - charcuterie obtient un taux de CAF de 13%, cela signifie que lorsqu'elle produit 100 € de chiffre d'affaires, 13€ de ressources internes peuvent financer les investissements de l'entreprise. Ainsi, à terme, quand l'entreprise aura remboursé tous ses emprunts, fini ses investissements et qu'elle ne fera plus qu'exploiter, elle aura une capacité à investir dans son développement qui s'élèvera à 13% de son chiffre d'affaires.

La CAF moyenne d'une boucherie – charcuterie est en moyenne de 45 000€ (13% du CA HT).

- Les ratios de rentabilité :

À travers l'analyse de la rentabilité, l'expert-comptable peut estimer le potentiel de développement de la boucherie – charcuterie. L'analyse de la rentabilité permet d'étudier si les ressources financière investies dans l'appareil productif permettent de dégager suffisamment de marge pour pouvoir rétribuer l'exploitant ou les apporteurs de fonds.

Pour mesurer la rentabilité, l'expert-comptable fera le rapport entre le résultat obtenu et les ressources employées pour l'obtenir :

- L'actif économique pour calculer la rentabilité économique
- Les capitaux propres pour déterminer la rentabilité financière

- La rentabilité économique

La rentabilité économique permet d'analyser la position des banques et des investisseurs réunis puisqu'elle est calculée à partir du résultat d'exploitation. Celui-ci permet en effet de rémunérer les banques via les intérêts d'emprunt et les associés ou l'exploitant via le résultat net. L'efficacité de cette performance est donc mesurée au regard de l'actif économique dont la valeur correspond aux ressources apportées

par les établissements bancaires et les associés ou exploitant, c'est-à-dire à travers les dettes financières et les capitaux propres.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilité économique} &= \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}} \\ &= \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{CA HT}} \times \frac{\text{CA HT}}{\text{Actif économique}} \\ &= \text{Taux de marge} \quad \times \quad \text{Rotation de l'actif} \end{aligned}$$

Ces deux ratios qui composent le taux de rentabilité économique expliquent comment les boucheries charcuteries peuvent augmenter leur rentabilité économique. Ainsi, pour l'améliorer, il convient d'agir simultanément sur les marges et sur la rotation de l'actif :

- Augmenter le taux de marge brute d'exploitation : pour cela, les moyens d'actions sont tous les leviers de la performance économique (augmentation des volumes et des prix, maîtrise du coût des achats et de la gestion des déchets...) ¹³
- Augmenter la rotation de son actif, en réduisant le BFR ¹⁴

Il est possible de dégager une bonne rentabilité même avec une marge faible. C'est le cas lorsque l'actif « tourne rapidement » par rapport au chiffre d'affaires, c'est-à-dire quand il n'y a pas de créances clients et peu de stocks.

- La rentabilité financière

Contrairement à la rentabilité économique, la rentabilité financière se place seulement du point de vue des investisseurs étant donné qu'elle est calculée à partir du résultat net. Ce dernier correspond à la performance de l'entreprise permettant de rémunérer l'exploitant ou les associés. Il est donc logique d'appréhender la rentabilité financière par les capitaux propres.

Le ratio de rentabilité financière est aussi appelé ROE « Return On Equity ». Il mesure la rentabilité des capitaux propres apportés par les associés ou provenant

¹³ Voir Partie III – Chapitre II - I

¹⁴ Voir la réduction du BFR - Partie III – Chapitre II – II- B- 2

des résultats des exercices précédents laissés à la disposition des entreprises. Il quantifie le montant des bénéfices réalisés en pourcentage de l'investissement en capital, et donc l'aptitude de la société à rémunérer les associés.

$\text{Rentabilité financière (ROE)} = \frac{\text{Résultat courant net}}{\text{Capitaux propres}}$ $= \frac{\text{Résultat courant net}}{\text{Résultat d'exploitation}} \times \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique}} \times \frac{\text{Actif économique}}{\text{Capitaux propres}}$ $= \text{Coût de l'endettement} \times \text{Rentabilité économique} \times \text{Coefficient de l'endettement}$
--

La décomposition du ratio ROE permet de comprendre les leviers sur lesquels il est possible d'agir pour améliorer la rentabilité financière d'une boucherie - charcuterie. En effet, celle-ci dépend :

- Du coût du financement de l'endettement (premier ratio : principale différence entre le résultat net et le résultat d'exploitation), plus le coût de l'endettement est faible et plus la boucherie – charcuterie a intérêt à s'endetter ; mais cela augmente son risque de faillite
- De la rentabilité économique (deuxième ratio), plus elle est élevée, plus elle permet d'absorber le coût de l'endettement
- Du montant de l'endettement (troisième ratio : part des capitaux propres dans le financement total de l'entreprise), plus l'entreprise est endettée, plus la rentabilité financière sera élevée, si le coût de l'endettement est plus faible que la rentabilité économique.

Si la rentabilité financière est positive et supérieure à la rentabilité économique, cela signifie que la rentabilité économique est supérieure au coût de la dette engagée et que celle-ci a permis d'améliorer les performances de l'appareil productif. Dans ce cas, il s'agit d'un effet de levier positif.

- Les ratios d'efficacité :
 - *L'efficacité du capital :*

$$\text{Efficacité du capital} = \text{Résultat social} / \text{Capital}$$

Ce ratio exprime la capacité du boucher – charcutier à dégager du résultat pour rémunérer le travail à partir de son capital engagé. Le résultat social correspond au résultat courant auquel on ajoute les charges de main d'œuvre (salaires et charges sociales des salariés, charges RSI et complémentaires de l'exploitant). Dans les sociétés, on ajoute également les rémunérations des associés.

- *L'efficacité du travail*

$$\text{Efficacité du travail} = \text{Revenu disponible} / \text{heures annuelles de travail en \% du SMIC horaire net}$$

Ce ratio traduit l'efficacité économique d'une heure de travail de l'exploitant comparée au SMIC horaire. Il permet de déterminer la capacité de la boucherie – charcuterie à dégager du revenu pour son chef d'entreprise. Cet indicateur permet de prendre en compte la notion du temps de travail, très souvent oubliée pour les petits entrepreneurs des commerces français. Le statut d'indépendant dans la boucherie – charcuterie est très exigeant en terme d'amplitude horaire. Ils ne travaillent pas moins de 60 heures hebdomadaires. Pour cela, le boucher – charcutier doit être capable d'évaluer le nombre d'heures travaillées. Le revenu disponible est calculé à partir de l'EBE auquel sont imputés les annuités d'emprunt, les frais financiers à court terme. C'est un revenu disponible théorique, potentiel pour les prélèvements et l'autofinancement. Dans les sociétés, les appointements du gérant seront à ajouter au revenu disponible. En mesurant l'efficacité de son travail de cette manière, le boucher – charcutier sait ce qu'il gagne réellement par rapport au SMIC et peut ainsi comparer sa rémunération avec celle d'un salarié du même secteur. Pour un chef d'entreprise, le niveau et l'évolution de sa rémunération est l'indicateur financier par excellence : le but d'une entreprise est de faire vivre son dirigeant et non de le faire survivre.

3- Exemple

La boucherie charcuterie Jarret :

- La rentabilité :

La rentabilité de l'entreprise Jarret s'est effondrée : le résultat d'exploitation, le résultat net et la CAF ont diminué significativement. Leurs diminutions sont imputables à la baisse du CA mais également au problème de marge brute globale. La CAF s'est détériorée : 14K€ en 2015 (9% du CA) contre 21K€ en 2014 (6% du CA). Le taux de CAF est insuffisant par rapport au secteur. Avec ce niveau de CAF, M. Jarret pourrait avoir des difficultés pour recourir à l'endettement. Pour augmenter sa rentabilité, M. Jarret doit optimiser les leviers de la performance comme nous l'avons dit précédemment.

- La rentabilité :

RE = 13 520€ ; Actif immobilisé net = 53 468€ ; BFR = - 22 487€

➔ Rentabilité économique = 44%

Résultat courant = 12 157€ ; Capitaux propres = 26 558€

➔ Rentabilité financière = 45%

Même avec une marge faible, l'entreprise dégage une bonne rentabilité économique (44%) grâce à la rotation élevée de ses actifs et notamment des stocks et créances clients. La rentabilité financière est légèrement supérieure à la rentabilité économique.

- L'efficacité du travail (à partir des données de 2014) :

M. Jarret en entreprise individuelle génère un EBE de 23 431€ avec un CA de 258 831€. Le montant des annuités d'emprunts sur l'année s'élève à 10 000€. Ainsi, le revenu disponible potentiel de l'exploitant est de 13 431€. Il estime son temps de travail par semaine à 60 heures, soit 3 120 heures annuelles. On obtient ainsi un revenu de 4,30€ de l'heure, ce qui représente 56% du SMIC horaire net (7,58€ net en 2016). La capacité de l'entreprise à dégager du revenu est insuffisante au regard des heures travaillées. Si le boucher – charcutier souhaite une meilleure rémunération et obtenir l'équivalent d'un SMIC, il devra augmenter son revenu disponible, c'est-à-dire son EBE en optimisant les performances économiques de son activité. En parallèle, il serait nécessaire de diminuer le montant de ses annuités d'emprunt qui semblent trop importantes (45% de l'EBE) et détériore son autonomie financière.

II- Analyse de la structure financière et de la trésorerie

L'étude du bilan permettra à l'expert-comptable d'évaluer la structure financière et la trésorerie de la boucherie – charcuterie. Il pourra comparer l'entreprise avec les autres acteurs du secteur, à l'aide d'indicateurs financiers et du bilan moyen de la profession¹⁵.

A- Analyse de la structure financière

1- Objectifs

L'analyse de la structure financière d'une boucherie – charcuterie a pour but d'apprécier l'adaptation de la structure financière à l'activité, sa solvabilité et donc sa pérennité. L'analyse de l'expert-comptable aura pour objectifs de répondre aux différentes questions suivantes :

- Quels sont le niveau et l'évolution des fonds propres par rapport au développement de l'activité ? Quelle est l'évolution du risque liquidatif ?
- Quelle est la politique de renouvellement des immobilisations ?
- Quelle est la structure de l'endettement ? Existe-il une capacité d'endettement ?
- La stratégie d'investissement est-elle compatible avec la structure financière ?

2- Postes du haut de bilan et ratios

- Les ratios liés à la structure :

$$\textit{Autonomie financière} = \textit{Capitaux propres} / \textit{Total du bilan}$$

Ce ratio mesure le risque liquidatif. Il est impératif que les capitaux propres représentent un poids suffisant du total bilan, afin de ne pas faire peser de trop lourdes charges liées à l'endettement. Plus le ratio est élevé et les actifs possédés

¹⁵ Voir le bilan moyen de la profession en Annexe n°7 page 93

solides, plus les tiers sont garantis. Pour une boucherie – charcuterie, un ratio de 20% est le minimum à obtenir.

$$\text{Indépendance financière} = \text{Capitaux propres} / \text{Ressources stables}$$

Ce ratio permet de connaître la capacité de l'entreprise à se financer par ses propres moyens. Dans le secteur de la boucherie – charcuterie, les capitaux propres doivent représenter au minimum 40% des ressources stables, autrement dit l'endettement ne doit pas dépasser 60% des capitaux permanents. Si le ratio d'indépendance financière est inférieur à 30%, alors il traduit un risque de surendettement.

$$\text{Taux d'endettement} = \text{Emprunts} / \text{Capitaux propres}$$

Les capitaux propres qui appartiennent aux associés ne peuvent pas être inférieurs aux dettes financières, sinon la boucherie - charcuterie appartiendrait aux banques et non aux associés. C'est ce que signifie ce ratio du taux d'endettement qui mesure le rapport entre les capitaux d'emprunts et les capitaux propres lequel doit toujours être inférieur à 1.

- Les ratios liés à la capacité d'endettement :

Les ratios liés à la capacité d'endettement sont des éléments clés à analyser lorsque la boucherie – charcuterie est en phase de développement et qu'elle a besoin d'emprunter pour financer pour ses investissements.

$$\text{Capacité de remboursement} = \text{Endettement financier} / \text{CAF}$$

Ce ratio estime le nombre d'années nécessaires à la boucherie – charcuterie pour rembourser ses emprunts avec la CAF obtenue. L'endettement à moyen long terme ne doit pas dépasser 3 à 4 fois la CAF, soit pour une boucherie – charcuterie un montant moyen de 155 000 € avec une CAF de 44 800€. Ce ratio peut être complété en mesurant l'absorption de la CAF (Annuités / CAF) pour donner un aperçu de la stratégie d'investissement par rapport à la CAF dégagée : quelle part de la CAF va au remboursement des annuités ?

- Les ratios liés à l’outil productif :

Vieillessement des immobilisations = *Amortissement / Immobilisations amortissables*

Ce ratio permet de mesurer la vétusté des actifs d’une boucherie – charcuterie. Au-dessus de 50%, il convient de s’interroger sur le renouvellement des immobilisations.

3- Exemple

La boucherie charcuterie Flanchet : voir la structure financière à travers les indicateurs obtenus en annexe n°8 page 94

Les ratios montrent que la situation de l'entreprise en terme de solvabilité n'est pas suffisante. Ils indiquent une absence d'autonomie et d'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis des banques. L'expert-comptable doit alerter M. Flanchet face au risque de surendettement. Le ratio d'endettement s'établit en effet à 2,46 soit plus du double de la norme bancaire. Néanmoins, la capacité de remboursement est suffisante et rend la situation moins préoccupante. En effet, la boucherie charcuterie peut rembourser ses dettes financières en 2 ans si elle dégage le même niveau de CAF qu'en 2015.

Concernant l’outil de production, aucun investissement de renouvellement ne semble nécessaire au regard des éléments du bilan. Le ratio de vieillissement des immobilisations s’établit en effet à 0,36 : les actifs sont assez récents. Par contre, M. Flanchet souhaite réaliser des investissements d’expansion pour développer son activité et a besoin de financements. La structure financière n’est pas adaptée pour recourir à l’endettement. M. Flanchet aura des difficultés pour solliciter un emprunt auprès des banques. Sachant qu’il est en entreprise individuelle, la CAF doit aussi lui permettre de se rémunérer pour payer ses emprunts à titre personnel. Le renforcement de la structure financière est nécessaire pour améliorer la solvabilité de l’entreprise. L’augmentation de la rentabilité pour accroître les capitaux propres sera difficile sans investissement. Si M. Flanchet est d’accord d’ouvrir son capital à des personnes extérieures, il pourra essayer de financer son projet par le crowdfunding.

B- Analyse de la trésorerie

1- Objectifs

L'analyse de la trésorerie d'une boucherie – charcuterie est essentielle puisqu'elle joue un rôle important. Elle permet en effet de financer son activité, c'est à dire de payer ses dettes, d'assurer sa pérennité, sa survie en évitant l'état de cessation de paiement, de permettre son développement par le financement de nouveaux investissements. Elle constitue un indicateur de sa solvabilité à court terme, autrement dit de sa liquidité et de sa santé financière. L'analyse de l'expert-comptable aura pour objectifs de répondre aux différentes questions suivantes :

- Quelle est l'évolution de la trésorerie ?
- Comment évolue le besoin en fonds de roulement global ?
- Quel est le niveau du fonds du roulement ? Comment varie-t-il ?
- Les modalités de gestion de la trésorerie sont-elles optimales ?
- En cas de trésorerie négative, quelles sont les modalités de financement et le risque de défaillance de l'entreprise ?

2- Postes du bas de bilan et ratios

- Les ratios liés au besoin en fonds de roulement

$$\mathbf{BFR\ en\ jours\ de\ CA = BFR / CA\ HT \times 360}$$

Ce ratio mesure le poids du BFR en fonction du CA. Il est de -15 jours en moyenne.

Trois ratios conditionnent le besoin en fonds de roulement (BFR), à savoir la durée moyenne de crédit accordée aux clients, la durée moyenne de crédit obtenue des fournisseurs et la durée moyenne de stockage.

$$\mathbf{Délai\ du\ crédit\ fournisseurs = Dettes\ fournisseurs / Achats\ TTC \times 360}$$

Le crédit fournisseurs est en moyenne de 30 jours dans la profession.

$$\text{Délai du crédit clients} = \text{Crédit clients} / \text{CA TTC} \times 360$$

Dans la profession, il s'agit essentiellement de vente en magasin, le poste « clients » est donc très faible. S'il apparaît élevé, il doit se justifier par un volume de chiffre d'affaire de fournitures réalisé auprès d'entreprises ou de collectivités.

$$\text{Délai de rotation des stocks} = \text{stock moyen de marchandises} / \text{coût d'achats des marchandises vendues} \times 360$$

Pour des raisons techniques, le stock est limité dans les commerces de détail de viande et de produits frais. En boucherie, le stock représente en moyenne 7 jours d'achats HT, en charcuterie, la rotation est plus lente et avoisine 16 jours d'achats HT. Cette différence s'explique par les durées de conservation plus longues des produits de charcuteries qui peuvent être mis en conserve.

En raison du très faible crédit clients, de la rotation rapide des stocks, et des délais de paiement accordés par les fournisseurs, les boucheries – charcuteries ont un besoin en fonds de roulement négatif. Elles dégagent donc une ressource en fonds de roulement. L'expert-comptable analysera le besoin en fonds de roulement d'une boucherie – charcuterie par rapport aux années antérieures et par comparaison avec le secteur. S'il apparaît plus élevé, même en étant négatif, il conviendra d'examiner les différents éléments qui le conditionnent afin de le réduire.

- La trésorerie

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FR} - \text{BFR}$$

La trésorerie est un indicateur qui doit être suivi quotidiennement dans une entreprise. Un découvert bancaire régulier est une anomalie qui doit être rapidement analysée : mauvaise rentabilité récurrente, prélèvements de l'exploitant exagérés, investissements sans emprunts etc.

Face à des problèmes de trésorerie et un BFR négatif, l'expert-comptable expliquera à son client que le fonds de roulement est la cause de son état de trésorerie

et qu'il nécessite donc d'être augmenté¹⁶. Dans les commerces où le BFR est négatif, il est possible que les ressources à court terme financent les emplois stables. Or si la trésorerie est négative, cela induit que les ressources globales de l'entreprise ne suffisent pas au financement des immobilisations. Dans cette situation, une boucherie – charcuterie se retrouve face à un besoin structurel de trésorerie. Ces ressources stables sont insuffisantes ou ses emplois stables sont trop élevés. Cette situation est fréquente lorsque le boucher charcutier a acheté une machine par exemple en autofinçant tout ou partie de l'investissement. Le rôle de l'expert-comptable sera donc très important pour assister le chef d'entreprise dans le choix de financement d'un investissement¹⁷. Il lui expliquera notamment les conséquences néfastes éventuelles de l'autofinancement.

3- Exemple

La boucherie Tournedos : voir le tableau des emplois et ressources en annexe n° 9 page 95

La trésorerie de la boucherie Tournedos s'est dégradée, elle est passée de 4 809€ à - 1 112€. Pour connaître les causes de cette dégradation, il convient donc d'étudier le BFR et le FRNG.

La boucherie a un BFR négatif de 10 151€ en 2015. En 2014, il était de - 15 355€, la ressource dégagée par l'exploitation a donc diminué par rapport à l'année précédente. Cette baisse s'explique par les dettes fournisseurs moins importantes à la clôture de l'exercice 2015. Le délai moyen de paiement des fournisseurs a diminué, il est passé de 65 jours à 57 jours. Même avec un BFR négatif, la boucherie a des problèmes de trésorerie. Le fonds de roulement est donc la cause de cet état de trésorerie. Cette situation n'est pas normale.

Le fonds de roulement est abusivement négatif : les ressources stables et même globales de la boucherie sont insuffisantes pour financer ses emplois stables. Le BFR négatif ne parvient même pas à couvrir le FRNG négatif, ce qui explique ce besoin structurel de trésorerie. L'expert-comptable devra donc proposer des moyens d'actions permettant la restructuration financière de la boucherie.

¹⁶ Voir Partie III- Chapitre 2 – II – B- 1

¹⁷ Voir Partie III- Chapitre 2 – II – A - 2

Chapitre II : Les moyens d'actions conseillés par l'expert - comptable

Après avoir expliqué les différents points faibles soulevés par l'étude des indicateurs, l'expert-comptable pourra indiquer au gérant de la boucherie – charcuterie les axes qu'il serait nécessaire d'améliorer pour augmenter la rentabilité et assurer la pérennité de son commerce. Il proposera ainsi des moyens d'actions adaptés à la situation de chaque boucherie – charcuterie, en fonction de ses connaissances du secteur et des autres dossiers de la profession sur lesquels il travaille.

I- L'optimisation des leviers de la performance

Les leviers de la performance concernent tous les moyens d'actions qui permettent d'augmenter la profitabilité et la rentabilité du commerce. Leur optimisation doit se traduire dans les comptes annuels par une augmentation des soldes intermédiaires de gestion en terme de pourcentage du chiffre d'affaires.

A- L'accroissement des volumes de vente

L'expert-comptable devra rappeler au boucher – charcutier que l'augmentation des volumes de vente est directement liée à la force commerciale et à la force de production de l'entreprise. Les ressources de l'entreprise doivent donc le permettre. En terme de production, l'augmentation des ventes ne doit pas engendrer de coûts de structure supplémentaires pour la fabrication des produits car cela pourrait amener à une baisse des résultats. Par ailleurs, il peut arriver que la croissance du CA entraîne une évolution positive du besoin en fonds de roulement et donc des difficultés de trésorerie. Mais cela est plutôt rare dans le domaine de la boucherie-charcuterie puisque les clients paient au comptant et les stocks connaissent une rotation rapide.

En matière commerciale, le boucher – charcutier dispose de plusieurs leviers d'actions pour augmenter le volume des produits vendus :

- Attirer la clientèle :

Pour attirer les clients, il est peut-être nécessaire d'améliorer les aménagements intérieurs et extérieurs de la boucherie –charcuterie. Dès l'entrée dans le magasin, le client doit se dire qu'il a bien fait de venir. C'est ce qu'on appelle « l'effet waouh ¹⁸! » : les produits sont bien présentés, les produits sont accompagnés d'une recette culinaire, le boucher – charcutier propose une dégustation de ses mets.

- Fidéliser la clientèle :

Pour fidéliser la clientèle et ainsi augmenter le chiffre d'affaire, il faut donner l'envie aux clients de revenir. Pour cela, il faut entretenir avec eux des relations cordiales, comprendre et répondre à leurs attentes en termes de produits en leur apportant de nombreux conseils. Pour bien les conseiller et donc bien vendre, il faut comprendre comment les clients cuisinent, combien ils ont de temps à consacrer à la préparation des repas afin de chercher à leur faciliter la vie au maximum. Ainsi, les conseils prodigués, le bon climat social, les délais d'attente et le renouvellement des décors de la vitrine et de la boutique sont des critères qui conditionnent leur choix d'une boucherie-charcuterie plutôt qu'une autre.

- Développer la vente additive :

Pour augmenter son volume de vente, le boucher – charcutier peut développer la vente additionnelle, par exemple en mettant en place des actions commerciales « 4 steaks achetés, 1 offert » ou bien en créant des formules repas lorsqu'il vend des produits traiteur.

L'expert-comptable pourra proposer au boucher – charcutier de suivre l'évolution commerciale de son activité : le chiffre d'affaires en terme de ventes par produits et par circuits de distribution ; la fidélité de sa clientèle, en utilisant un tableau de bord commercial comme celui exposé en page suivante.

¹⁸ L'effet waouh est un concept marketing pour désigner l'étonnement d'un client vis-à-vis d'un produit, d'un service ou de l'entreprise. Il provoque l'adhésion du consommateur et un fort potentiel de recommandations.

Tableau de bord commercial

Sur les ventes :

Evolution du CA	Boutique			Ventes fournitures		
Mois	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Global						
Ventilé						
Bœuf						
Veau						
Porc						
...						

Tableau de bord commercial

Sur les clients :

Fidélité de la clientèle			
	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Nombre de jours d'ouverture			
CA moyen quotidien			
Nombre de clients par jour/semaine			
CA moyen par client (panier moyen)			
Nombre de commandes clients			

B- L'augmentation des prix de vente

L'expert-comptable peut conseiller au boucher – charcutier une augmentation des prix unitaires. Contrairement à l'augmentation des volumes, la hausse des prix de vente n'entraînent pas de coûts supplémentaires pour l'entreprise. Elle permet d'augmenter le chiffre d'affaires et la marge brute.

Si le boucher – charcutier choisit de jouer sur ce paramètre pour augmenter ses performances, il devra déterminer le prix juste de ses produits. Pour l'obtenir, il devra étudier et prendre en compte :

- les prix de ses concurrents dont la qualité est comparable et dont l'image de marque correspond à celle de l'entreprise
- les prix acceptables pour les clients : une augmentation trop importante pourra faire fuir la clientèle, il paraît plus raisonnable d'augmenter les tarifs de manière modérée telle qu'une hausse de 5% par an

- les coefficients de marge pour calculer le prix de vente théorique afin de le comparer avec le prix actuel

Par exemple, si le taux de marge souhaité est de 35% sur un produit alors la marge brute en coefficient doit être de 1,54. En supposant que le coût des matières dans la production est de 9€ le kilogramme, son prix de vente théorique est de 13,86€ le kilo.

En augmentant leurs tarifs, les bouchers – charcutiers pourraient craindre une fuite de leur clientèle vers la concurrence. Or, ce n'est rarement le cas puisque le prix n'est pas le premier critère d'achat dans ce type de commerce artisanal. En effet, la clientèle vient rechercher la qualité des produits et la fiabilité sur l'origine de la viande. Le boucher – charcutier pourra majorer le prix des produits et services accessoires ; l'augmentation passera ainsi plus inaperçue que la hausse du prix du produit de base. Par exemple, il pourra augmenter le prix des sauces et des légumes accompagnants ou bien le prix de la présentation des plateaux.

C- La maîtrise du coût des achats et de la gestion des déchets

Le coût d'achat des matières et la gestion des déchets sont deux paramètres permettant d'augmenter les performances de l'entreprise. En les optimisant, le boucher – charcutier améliorera sa marge brute si elle n'est pas suffisante.

La diminution des coûts est la seule possibilité pour améliorer la marge brute lorsque la qualité des produits et les prix pratiqués sont semblables à ceux des concurrents. Le boucher – charcutier doit donc maintenir une veille permanente sur les prix que pratiquent les fournisseurs et il ne doit acheter qu'aux fournisseurs qui répondent aux exigences en termes de qualité de son commerce. Il peut aussi mettre en place un contrat d'approvisionnement avec un abattoir par exemple, dans lequel pourra être fixé un minimum de quantités à acheter sur une période donnée afin d'obtenir un prix préférentiel.

La gestion des déchets de matière est un autre paramètre qui peut nuire à la marge brute et donc à la rentabilité de la boucherie – charcuterie en raison des surcoûts que ces déchets entraînent. Les matières doivent être achetées en quantités suffisantes pour répondre à la demande, mais sans abondance pour éviter la péremption et la mise au rebut des matières. Par ailleurs, un boucher – charcutier, qui

utilise les chutes de viande pour élaborer d'autres produits, aura forcément une meilleure marge brute que celui qui les jette puisqu'il supportera moins de frais pour le traitement des déchets et proposera davantage de produits.

D- La gestion du personnel comme outil de maîtrise de la masse salariale et de la productivité

La gestion des ressources humaines est un élément essentiel pour répondre à la demande de la clientèle mais sa maîtrise est indispensable sachant que la masse salariale peut représenter jusqu'à 16% du chiffre d'affaires. Une bonne gestion des charges de personnel aura un impact positif sur l'EBE.

Les chefs d'entreprise considèrent souvent les charges de personnel comme une fatalité contre laquelle il leur est difficile d'agir. Il est vrai que les contraintes extérieures telles que les charges sociales, les augmentations du SMIC influencent la masse salariale, mais ils existent également d'autres facteurs qui agissent sur le poste des charges de personnel et dont certains d'entre eux peuvent être maîtrisés par le chef d'entreprise. Parmi les variables de la masse salariale, nous retrouvons les charges sociales, le taux horaire moyen et le nombre d'heures travaillées.

Pour agir sur la masse salariale, le facteur sur lequel le chef d'entreprise va pouvoir principalement jouer est le nombre d'heures de travail qui dépend de l'activité et de la productivité. Concernant l'activité, elle varie en fonction du nombre de clients servis par jour, du nombre de produits à préparer. Il convient donc d'adapter les effectifs et les plannings aux flux de fréquentation de la clientèle. En ce qui concerne la productivité, elle est déterminée en partie par les facteurs structurels du commerce (locaux, matériels de production adéquates), la gestion organisationnelle du travail, le management. L'expert-comptable pourra donc conseiller au boucher – charcutier de réaliser des prévisions d'activité, car si l'entreprise se situe dans une zone touristique, le nombre de clients va augmenter et l'activité ne sera pas la même sur l'année. Il sera alors plus facile de réaliser les plannings. L'expert-comptable pourra également proposer à son client un suivi régulier des ratios de charges de personnel et de productivité horaire pour l'aider à mieux gérer son activité, notamment en utilisant un tableau de bord social comme ci-après.

Tableau de bord social

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Total des salaires bruts et charges			
Effectif salarié			
CDI			
CDD			
Intérim			
Jours de congés pris			
Nombre d'heures supplémentaires			
Productivité par tête : CA / salarié ou VA / salarié			
Productivité horaire : CA / nb d'heures ou VA / nb d'heures			
Nombre de jours d'absence pour maladie			
Nombre d'accidents du travail			

Ce tableau permet de veiller à ce que l'effectif salarié soit adapté au chiffre d'affaires. Des salariés mal ou sous-occupés font baisser la productivité et la rentabilité, tandis que les sur-occupés génèrent des heures supplémentaires qui augmentent la masse salariale et diminuent la rentabilité. Le chiffre d'affaires HT supplémentaire généré doit donc permettre de couvrir ce surcoût.

L'analyse de la productivité est ainsi importante car l'efficacité (valeur ajoutée / chiffres d'affaires) ne se traduit pas forcément par la même efficacité rapportée à la main d'œuvre. La portée de l'efficacité est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Sans efficacité, il n'est pas possible de couvrir les charges de personnel et les annuités d'emprunt. La productivité du personnel permet donc de mesurer cette efficacité économique.

<p>Productivité du personnel = $VA / ETP \text{ moyen (Equivalent Temps Plein)}$ Ou = $CA / ETP \text{ moyen}$</p>
--

La productivité par salarié peut se mesurer par le rapport du CA ou de la valeur ajoutée sur le nombre de personnes employées ou actives. Ces ratios permettent de mesurer le rendement de la main d'œuvre de la boucherie – charcuterie.

A titre de repère, il est constaté par les centres de gestion qu'une boucherie - charcuterie réalisant un CAHT annuel d'environ 350 000 € est composée de 2,6 personnes qui génèrent individuellement environ 135 000 €. Plus ce montant est élevé et plus l'équipe est productive.

Si la productivité par personne (CA par tête) est inférieure aux moyennes statistiques, l'expert-comptable pourra exposer au chef d'entreprise les différents éléments qui en sont la cause et les solutions correspondantes envisageables sont les suivantes :

- Les prix de vente ne sont pas suffisamment élevés : il faudra pour cela revoir l'analyse des marges et la détermination des prix de vente en fonction des coûts de revient.
- Le nombre de clients est insuffisant : les moyens de fidélisation et d'attrait de la clientèle doivent être étudiés pour améliorer la situation.
- Le personnel est trop nombreux : il est difficile dans ce cas de jouer sur le facteur travail avec la législation en vigueur. Il ne faudra pas embaucher et ni renouveler les contrats à durée déterminée.

Pour améliorer la productivité des salariés, l'entreprise peut recourir aux dispositifs de formation qui permettent en général d'accroître l'efficacité du personnel et leur faire acquérir de nouveaux savoir-faire. Ainsi, si un charcutier réalise une formation dans le domaine traiteur, il permettra à l'entreprise de proposer des nouveaux produits, de se distinguer de la concurrence dans le but de fidéliser et attirer la clientèle. La formation permet également d'utiliser le potentiel de développement pour optimiser l'effectif présent sans avoir recours à une nouvelle embauche. Par exemple, si un charcutier suit une formation de boucher, il pourra assurer la fabrication de produits de boucherie en cas d'absence d'un ouvrier boucher ou en cas d'augmentation ponctuelle de la demande. Ainsi, l'embauche de personnel en cas de carence d'effectif ne sera pas nécessaire et la rentabilité de l'entreprise s'en trouvera donc améliorée.

II- L'adaptation de la politique d'investissement et de financement à l'entreprise

A- Le pilotage des investissements

1- La politique d'amortissement

Comme nous l'avons vu dans l'étude des ratios, une politique d'amortissement inadaptée à la structure de la boucherie – charcuterie impactera négativement le taux de marge brute d'exploitation (calculé à partir du résultat d'exploitation) ce qui entrainera une dégradation de la rentabilité économique et financière. Des dotations aux amortissements trop élevées peuvent traduire des investissements trop importants au regard de l'activité. Il est cependant difficile de diminuer le montant des dotations aux amortissements. Allonger la durée d'amortissement de certains biens pour répartir les charges sur quelques années supplémentaires est possible mais cette décision doit être justifiée. Elle doit en effet s'expliquer par une modification significative des conditions d'utilisation du bien. Par exemple, l'utilisation peut être allongée du fait de dépenses ultérieures sur l'actif, qui améliorent son état au-delà de son niveau de performance d'usage. Pour les opérations d'investissements futures, l'expert-comptable pourra proposer des durées d'amortissement plus longues, pour limiter les dotations annuelles et augmenter le résultat, mais en restant dans la limite de la durée d'usage de référence.

2- Le choix du financement des investissements

Face à un investissement à financer, la question de savoir s'il vaut mieux financer soi-même ou emprunter se pose souvent. Le rôle de l'expert-comptable consiste alors à aider le chef d'entreprise à prendre la meilleure décision. Celle-ci ne doit se prendre qu'après avoir contrôlé le niveau de l'endettement de l'entreprise et celui de la rentabilité qu'elle dégage par rapport au coût de l'emprunt sollicité.

Choisir l'autofinancement, c'est renoncer à recourir à des financements externes pour financer la totalité de son investissement. Si le boucher – charcutier choisit cette solution, il entame ses fonds propres (ou réserves) et donc son fonds de roulement. Les entreprises ont souvent tendance à vouloir financer leurs

investissements par autofinancement plutôt que de recourir à un emprunt. De prime abord, ce choix peut sembler judicieux afin d'éviter de payer les intérêts liés à l'emprunt. Cependant, cette décision ne trouve pas sa finalité dans le cadre d'une gestion optimale de trésorerie. En effet, le recours à l'autofinancement peut conduire dans certains cas à une dégradation de la trésorerie de l'entreprise si la rentabilité ne s'avère pas suffisante. Pour améliorer la trésorerie, il faudra recourir à une augmentation de capital ou alors à un emprunt à moyen ou long terme. Les banquiers seront très réticents à accorder des autorisations de découvert surtout pour ce type de commerce où le besoin en fonds de roulement est censé être négatif.

Choisir le recours à l'endettement peut être judicieux si le niveau de l'entreprise n'est pas trop élevé et que le niveau de rentabilité de la boucherie – charcuterie est supérieur au coût de l'endettement. Cela permet d'optimiser la rentabilité des fonds propres investis dans l'entreprise, c'est ce que l'on appelle l'effet de levier. Celui-ci peut se transformer en effet de ciseaux si la rentabilité se dégrade. Concernant la durée de l'emprunt, elle doit être liée à la durée de vie probable du bien qu'il finance. Financer un équipement dont la durée de vie est de 10 ans avec un emprunt d'une durée de 3 ans pourrait déstabiliser la structure financière du commerce et pourrait être dangereux pour sa pérennité. Il est en effet peu probable que le bien dégage une rentabilité suffisamment élevée pour permettre de rembourser l'emprunt en 3 ans.

B- La restructuration financière

Pour assurer l'équilibre financier, améliorer la solvabilité et donc assurer la pérennité d'une boucherie – charcuterie, l'expert-comptable devra montrer au chef d'entreprise la nécessité de renforcer la structure financière. Ce renforcement est possible par l'accroissement du fonds de roulement ou par la diminution du besoin en fonds de roulement.

1- L'accroissement du fonds de roulement

- L'augmentation des ressources stables, indispensable au développement

Les ressources stables sont représentées au passif par les capitaux permanents. Ces derniers, constitués des capitaux propres et des emprunts à long et moyen terme, sont indispensables au développement d'une boucherie – charcuterie. Ils constituent en effet des ressources dont l'entreprise peut disposer pendant une longue période. Ils peuvent être immobilisés, c'est-à-dire utilisés pour des emplois longs (équipements, aménagements). Sans investissement, le développement n'est à l'évidence pas possible. Ne pas pouvoir augmenter ses capitaux permanents revient pratiquement à renoncer au développement du commerce.

Comme leur composition l'indique, les capitaux permanents peuvent être augmentés de trois façons : le recours aux établissements bancaires, l'appel aux associés et la rentabilité de l'entreprise qui alimente les réserves lorsque les résultats ne sont pas distribués.

L'appel aux banques pour des prêts à long ou moyen terme a une limite évidente : celle du ratio d'indépendance financière. Si le chef d'entreprise veut réaliser de nouveaux emprunts, l'expert-comptable doit alors vérifier le taux d'endettement de la boucherie – charcuterie pour éviter de la mettre en difficulté.

Lorsque le recours aux établissements bancaires n'est plus possible, la société doit alors se tourner vers l'exploitant ou vers ses associés afin d'augmenter le capital. Cet appel a aussi ses limites : l'exploitant peut ne pas avoir assez de ressources à titre personnel pour apporter des fonds à son entreprise, les associés ne veulent plus apporter de cash si la rentabilité financière des capitaux propres est insuffisante et en deçà de leurs attentes. En plus, l'augmentation de capital entraînera une diminution de la rentabilité financière à résultat constant.

Les deux premières solutions apparaissent ainsi limitées. En définitive, des trois sources de capitaux permanents possibles, une seule n'a aucune barrière : la rentabilité de la boucherie - charcuterie elle-même. Elle contribue sans limite à l'augmentation des capitaux propres sauf si les résultats sont entièrement distribués. L'expert-comptable devra donc conseiller au gérant, s'il s'agit d'une société, de

capitaliser les résultats lors de l'affectation plutôt que les distribuer sous forme de dividendes ; et à l'exploitant pour les entreprises individuelles de diminuer le montant de ses prélèvements nets. Dans les petites entreprises comme les boucheries charcuteries, la rétention des profits est la méthode la plus simple et la plus courante pour restaurer l'équilibre financier. La rentabilité permet également d'obtenir des financements des tiers ou des associés car elle leur inspire confiance en l'avenir.

- La diminution des emplois stables

L'augmentation du fonds de roulement peut aussi se traduire par une diminution des emplois stables. Le boucher – charcutier pourra en effet se séparer des immobilisations inutiles, par exemple des immobilisations financières qui rapportent peu à l'entreprise. Il pourra aussi se séparer des équipements dont il se sert peu et opter pour la location. Par exemple, un boucher charcutier, qui réalise occasionnellement des prestations traiteurs à l'extérieur, n'a pas forcément besoin d'être propriétaire d'un camion frigorifique. Il pourra donc le vendre et en louer seulement un lorsqu'il en aura besoin. Ainsi, la vente du camion lui permettra de récupérer du cash et d'améliorer en parallèle son fonds de roulement par la baisse de l'actif immobilisé.

2- La diminution du besoin en fonds de roulement

Même avec un BFR négatif, une boucherie charcuterie doit augmenter au maximum sa ressource en fonds de roulement afin d'optimiser ses modalités de gestion de trésorerie.

- Le délai de paiement des fournisseurs :

Si le délai de paiement des fournisseurs est plus faible que le secteur ou a diminué par rapport à l'année dernière, différentes causes sont possibles :

- Il peut s'agir d'un retour à des délais « normaux » de paiement des fournisseurs, ce qui est plutôt bon signe.
- L'entreprise a changé de fournisseurs et les délais de crédit obtenus sont moins longs qu'avec les prédécesseurs.

L'expert-comptable doit conseiller au boucher - charcutier d'attendre au maximum les échéances pour payer ses factures afin de garder ses fonds le plus longtemps possible en trésorerie et les placer ainsi sur des supports de placement. Pour les fournisseurs qui proposent de payer par mensualisation mais par anticipation, il est donc préférable de ne pas accepter cette proposition afin d'optimiser la trésorerie.

- Le délai de rotation des stocks :

Si le délai de rotation des stocks est plus important que celui de la profession, il est nécessaire de s'interroger sur les inventus, la gestion des stocks.

- Est-ce que le boucher – charcutier anticipe ses achats correctement par rapport à ses ventes ?
- Peut-être achète-il en quantité trop importante pour avoir des tarifs préférentiels auprès de ses fournisseurs alors qu'il ne parvient pas à vendre toute la marchandise achetée ?

Pour améliorer ce ratio de rotation des stocks et optimiser la trésorerie, le moyen le plus sûr est de disposer de prévisions de vente aussi fiables que possible, qui peuvent être estimées à partir des tendances passées et des saisonnalités.

- Le délai de paiement des clients :

Si le délai de paiement des créances clients est plus élevé que celui de la profession, qui est très faible (moins de deux jours), il doit s'expliquer par un volume de chiffre d'affaires réalisés auprès de collectivités ou d'entreprises important. Dans ce cas, si la boucherie – charcuterie ne présente pas de problème de trésorerie, il n'est pas nécessaire de s'inquiéter au regard de cet indicateur plus élevé que le secteur. En revanche, si le commerce éprouve des difficultés de trésorerie ou s'il souhaite optimiser davantage sa trésorerie, l'expert-comptable lui conseillera de jouer sur le poste des créances clients afin de diminuer son besoin en fonds de roulement. Le boucher – charcutier pourra par exemple exiger le paiement comptant des factures ou un acompte à la commande. Il devra également veiller à suivre régulièrement ses créances et à relancer les clients si les délais accordés ne sont pas respectés.

Conclusion

Si la passion du métier est un gage de réussite dans la profession de boucher - charcutier, d'autres compétences sont indispensables pour assurer la pérennité du commerce. Aujourd'hui, un chef d'entreprise d'un commerce de détail comme une boucherie charcuterie est amené à passer autant de temps dans son laboratoire que dans son bureau. En effet, il est nécessaire qu'il s'occupe de l'approvisionnement, de l'hygiène, de la traçabilité des produits, du management du personnel, du choix des investissements, de la gestion commerciale. L'organisation de son entreprise n'est donc pas négligeable s'il veut assurer le développement de son commerce.

Cependant, les bouchers charcutiers ne disposent pas nécessairement de toutes les connaissances leur permettant d'être de bons gestionnaires. Ainsi, le rôle de l'expert-comptable est primordial auprès de ses entrepreneurs tout au long de leur vie professionnelle : lors de la reprise ou la création d'un fonds de commerce, au cours de leur activité pour améliorer la rentabilité et assurer la pérennité du commerce et jusqu'à la transmission. L'expert-comptable est l'un des premiers conseillers des chefs d'entreprise. En toute circonstance, il doit rester le conseil objectif auprès de son client, pour l'informer, proposer des solutions adaptées aux problèmes rencontrés, et l'aider à la prise de décisions.

L'objectif de ce mémoire consiste à expliquer comment les professionnels de l'expertise-comptable déterminent la valeur du fonds de commerce lors de la reprise d'une boucherie – charcuterie et assurent le suivi de la rentabilité et de la pérennité du commerce, une fois acquis par le nouvel entrepreneur.

Nous avons tout d'abord présenté et analysé le secteur de la boucherie – charcuterie. La prise de connaissance de la profession et de son environnement est en effet indispensable à l'expert-comptable pour comprendre et accompagner le boucher charcutier dans le développement de son activité. Aujourd'hui, avec une situation économique tendue, une guerre des prix, une évolution de plus en plus rapide des comportements alimentaires, le professionnel de la boucherie – charcuterie évolue dans un contexte difficile, duquel il doit émerger en se différenciant. Le boucher charcutier doit donc être ouvert sur l'extérieur. Il doit anticiper l'avenir et être

proactif face aux tendances. L'observation, l'écoute de son personnel et de son expert-comptable, le bon sens et un minimum de temps l'aideront déjà à deviner les évolutions du marché. Les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leur santé et se retournent de plus en plus vers des produits authentiques, s'orienter vers le bio s'avère être un choix porteur d'avenir. A l'heure de l'hyperconnexion des consommateurs, utiliser les nouvelles technologies de l'information dans sa stratégie marketing devient incontournable pour tous les commerces, même aussi petits soient-ils.

Cette prise de connaissance de la profession est nécessaire à l'expert-comptable dans le cadre de sa mission de diagnostic et de valorisation d'un fonds de commerce de boucherie – charcuterie. Nous nous sommes attachés dans la deuxième partie de ce mémoire à présenter les points saillants du diagnostic d'une boucherie – charcuterie qu'il convient d'étudier. L'emplacement est un élément déterminant du prix de vente : il affecte les perspectives des ventes futures, les types de produits à réaliser et les prix de vente à fixer. Le matériel de production, la structure du personnel, les contrats juridiques sont également des points fondamentaux qui peuvent mener le repreneur à abandonner son projet d'acquisition, compte tenu des engagements financiers qui leurs sont liés. Le diagnostic général de l'entreprise joue donc un rôle déterminant dans la valorisation du fonds de commerce puisque certains éléments peuvent affecter sensiblement les résultats obtenus par les différentes méthodes de calcul de valorisation. Le prix de vente doit ainsi être déterminé et négocié en tenant compte de tous les paramètres du diagnostic pour permettre au repreneur de débiter son activité sans difficultés financières.

Une fois l'activité débutée, l'expert-comptable reste un partenaire indispensable d'un boucher – charcutier pour l'aider à optimiser sa rentabilité et assurer sa pérennité. Dans la dernière partie de ce mémoire, nous avons donc soulevé différents indicateurs économiques et financiers que l'expert-comptable pourra utiliser, puis nous avons proposé des moyens d'actions pour les améliorer. Les outils de pilotage, les indicateurs garantissent une pérennité dans le suivi des performances. Ils mesurent ainsi l'efficacité des actions mises en œuvre, et permettent d'identifier de nouveaux dysfonctionnements qui feront à leur tour l'objet de corrections. L'utilisation de ces outils permettra au boucher - charcutier de mieux comprendre la situation de son commerce, d'être conscient de ses points forts et de ses faiblesses. Pour autant, la simple utilisation n'est pas suffisante, il faut également qu'il ait

confiance en ces indicateurs pour pouvoir prendre les bonnes décisions et fédérer ses hommes autour du changement.

Le diagnostic et le pilotage d'une entreprise ne peut se limiter qu'aux chiffres, d'autres critères sont aussi importants. La motivation du personnel, la bonne santé physique et mentale du dirigeant sont des éléments à contrôler. Le plaisir, l'épanouissement du personnel et du chef d'entreprise ne sont pas des petits détails, ils sont élémentaires.

Bibliographie

Textes officiels :

LOI n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (1) - Titre V : Utilisation du domaine public dans le cadre de l'exploitation de certaines activités commerciales

Revue professionnelle :

Analyses sectorielles TPE, Boucherie Charcuterie Traiteur, 2013-2014, Ordre des Experts-Comptables

Diagnostic économique et financier de l'entreprise, Editions ICEDAP, Fiches Point Eclair, 2016

Guide pratique de la reprise, Transentreprise, Edition 2016 (Chambre de commerce et d'industrie d'Auvergne)

Articles :

La Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales – Domaine / Patrimoine, 8 septembre 2014, n°36, « L'exploitation d'un fonds de commerce sur le domaine public »

Recueil Dalloz, « La consécration législative du fonds de commerce sur le domaine public », – Joseph Andreani – Bastien Brignon – D. 2014. 1883

Etudes :

Etude de marché : Les boucheries, Etude XerfiMars 2015

Ouvrages :

HOARAU Christian, « Maitriser le diagnostic financier », Les guides de gestion RF, 2008

MENDOZA Carla, DELMOND Marie-Hélène (et al.), « Tableaux de bord, Donnez du sens à vos indicateurs », Collection les essentiels RF, 2011

VILLAIN Claude, KAHN Olivier et PARISSIER Frédéric, « La performance par le bon sens », Gualino, 2009

Mémoires d'expertise-comptable :

BESSON Sébastien, « L'expert-comptable au cœur du pilotage des performances des « TPE-PME » : proposition d'un guide méthodologique de mise en place d'outils de pilotage et de leviers de performance », Novembre 2014

CANONNE NOIRMAIN Cécile, « Organisation comptable de l'artisan boucher : contribution à l'assistance dans la gestion, solutions spécifiques », Mai - Juin 1990

Sites Internet :

<http://www.fiteco.com/> (présentation Fiteco)

<http://www.artisanat.fr/> (présentation de l'artisanat en France)

<https://www.jesuisentrepreneur.fr/> (informations sectorielles boucherie, charcuterie)

<https://www.afecreation.fr/> (diagnostic lors de la reprise d'une entreprise)

<https://www.cession-commerce.com/> (fiches métiers boucherie – charcuterie)

<http://www.economie.gouv.fr/> (l'utilisation du domaine public dans le cadre de l'exploitation de certaines activités commerciales)

Annexes

Annexe n°1 : Grille d'évaluation d'un fonds de commerce de boucherie

Annexe n°2 : Valorisation de la Boucherie Paleron en tant que commerce ambulant

Annexe n°3 : Ratios moyens de la profession - Données CGA, 2014

Annexe n°4 : Etude des indicateurs moyens à l'aide de la base de données Diane

Annexe n°5 : Guide d'appréciation des indicateurs

Annexe n°6 : Exemple la Boucherie Charcuterie Jarret – SIG

Annexe n°7 : Bilan moyen de la profession

Annexe n°8 : Exemple la Boucherie Charcuterie Flanchet - Structure financière

Annexe n°9 : Exemple la Boucherie Charcuterie Tournedos – TER

Annexe n°10 : Modèles de tableaux de bord

Grille d'évaluation d'un fonds de commerce de boucherie
avec l'exemple de la boucherie Paleron

Détermination avec la méthode du chiffre d'affaires :

	CA	Pondération	CA Pondéré
CA HT N-2	1 000 000,00 €	1	1 000 000,00 €
CA HT N-1	1 050 000,00 €	1	1 050 000,00 €
CA HT N	1 102 500,00 €	1	1 102 500,00 €
CA HT moyen des 3 dernières années			1 050 833,33 €

CA TTC = 1.108 629,17 €

Pourcentage applicable = 38%

Valorisation = 421 279,08 €

Détermination avec la méthode de capitalisation de l'EBE :

	EBE	Corrections +/-	EBE corrigé
EBE N-2	110 000,00 €	0	110 000,00 €
EBE N-1	120 750,00 €	0	120 750,00 €
EBE N	143 325,00 €	0	143 325,00 €
EBE moyen des 3 dernières années			124 691,67 €

Coefficient multiplicateur = 4,2

Endettement à LT = 220 000 €

Trésorerie = 130 000 €

Valorisation = 433 705,00 €

Etablissement d'une fourchette de valorisation :

Barème d'évaluation officiel : entre 30 et 60% du CA TTC

Moyenne secteur : 35%

Notation de 0 à 10 de chaque critère en fonction du diagnostic de l'entreprise	Note
Qualité de l'emplacement	8
Développement du réseau routier et des commerces en proximité	5
Evolution de la population	8
Niveau de concurrence	7
Notoriété, possibilité de développement commercial	6
Evolution récente et positive du CA et de la rentabilité	7
Compétitivité des prix de vente pratiqués	3
Environnement contractuel	5
Structure du personnel, climat social	6
Etat des équipements, du local	7
TOTAL	62

Fourchette correspondante =

de 0 à 39	entre 30 et 40% du CA TTC	entre 3,5 et 4,5 fois l'EBE
de 40 à 69	entre 20 et 30% du CA TTC	entre 2,5 et 3,5 fois l'EBE
de 70 à 100	entre 30 et 40% du CA TTC	entre 3,5 et 4,5 fois l'EBE
	entre 40 et 50% du CA TTC	entre 4,5 et 6 fois l'EBE

Annexe n°2 : Valorisation de la Boucherie Paleron en tant que commerce ambulant

Etablissement d'une fourchette de valorisation :

Barème d'évaluation officiel : entre 30 et 60% du CA TTC
 Moyenne secteur : 35%

Notation de 0 à 10 de chaque critère en fonction du diagnostic de l'entreprise	Note
Qualité de l'emplacement	0
Développement du réseau routier et des commerces en proximité	2
Evolution de la population	4
Niveau de concurrence	7
Notoriété, possibilité de développement commercial	6
Evolution récente et positive du CA et de la rentabilité	7
Compétitivité des prix de vente pratiqués	3
Environnement contractuel	0
Structure du personnel, climat social	6
Etat des équipements, du local	7
TOTAL	42

Fourchette correspondante = entre 30 et 40% du CA TTC

de 0 à 39 entre 20 et 30% du CA TTC
 de 40 à 69 entre 30 et 40% du CA TTC
 de 70 à 100 entre 40 et 50% du CA TTC

CA 1 108 629 €

Pourcentage applicable 31%

Valorisation = 343 674,99 €

Statistiques annuelles d'exploitation par tranche de C.A. en 2014 pour la profession :
Boucherie charcuterie (en magasin) (472221)

Répartition selon le chiffre d'affaires (€)	Global	Tranche I < 170 201	Tranche II < 274 674	Tranche III < 393 946	Tranche IV < 583 668	Tranche V < 1 328 632
Nombre d'entreprises	2 642	476	686	661	502	317
Effectif moyen (exploitant inclus)	2,6	1,2	1,5	2,3	3,5	6,4
Chiffre d'affaires ht (en €)	348 605	128 166	221 391	329 924	473 957	795 352
Chiffre d'affaires / personne	134 791	111 256	148 742	145 758	136 982	124 177
Marge brute (% du ca)	41,1	40,6	39,6	40,5	40,9	42,6
Valeur ajoutée (% du ca)	30,2	25,5	27,1	29,4	30,8	33,2
Charges de personnel (% du ca)	10,9	2,7	5,2	9,1	12,4	16,6
Cotisations de l'exploitant (% du ca)	5,0	6,8	6,3	5,6	4,6	3,7
Impôts et taxes (% du ca)	1,5	2,1	1,7	1,5	1,4	1,3
Excédent brut d'exploitation (% du ca)	12,7	13,9	13,9	13,2	12,3	11,6
Amortissements et provisions (% du ca)	2,1	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1
Résultat d'exploitation (% du ca)	11,1	12,4	12,3	11,7	10,8	9,9
Résultat financier (% du ca)	-0,4	-0,5	-0,4	-0,4	-0,3	-0,3
Résultat courant (% du ca)	10	11	11	11	10	9
Résultat courant (en €)	37 496	15 285	26 340	37 374	49 541	76 173
Rotation stocks (jrs achats ht)	10	11	10	10	10	9
Crédit clients (jrs ca ttc)	2	2	2	2	2	2
Crédit fournisseurs (jrs achats ttc)	30	38	33	31	30	26
B.F.R. (jrs ca ht)	-15	-22	-18	-16	-14	-12

Statistiques annuelles d'exploitation par tranche de C.A. en 2014 pour la profession :
Boucherie (472222)

Répartition selon le chiffre d'affaires (€)	Global	Tranche I < 179 379	Tranche II < 284 913	Tranche III < 415 125	Tranche IV < 623 555	Tranche V < 1 295 229
Nombre d'entreprises	586	105	153	146	112	70
Effectif moyen (exploitant inclus)	2,4	1,1	1,4	2,1	3,1	5,6
Chiffre d'affaires ht (en €)	365 065	141 246	233 037	345 547	505 277	805 740
Chiffre d'affaires / personne	154 119	123 424	160 959	164 667	161 447	144 807
Marge brute (% du ca)	37,7	36,4	36,7	37,4	37,9	38,9
Valeur ajoutée (% du ca)	27,5	22,6	24,7	26,9	28,5	29,9
Charges de personnel (% du ca)	9,0	2,5	4,5	7,6	10,3	13,6
Cotisations de l'exploitant (% du ca)	4,6	6,1	5,5	5,1	4,4	3,7
Impôts et taxes (% du ca)	1,4	1,9	1,6	1,5	1,4	1,2
Excédent brut d'exploitation (% du ca)	12,4	12,1	13,1	12,8	12,5	11,4
Amortissements et provisions (% du ca)	1,8	1,6	2,1	1,8	1,8	1,8
Résultat d'exploitation (% du ca)	10,9	11,0	11,7	11,4	11,0	10,0
Résultat financier (% du ca)	-0,4	-0,4	-0,4	-0,4	-0,3	-0,4
Résultat courant (% du ca)	10	10	11	10	10	9
Résultat courant (en €)	38 543	15 068	26 130	37 778	54 149	77 514
Rotation stocks (jrs achats ht)	7	9	8	9	6	7
Crédit clients (jrs ca ttc)	1	1	1	1	1	2
Crédit fournisseurs (jrs achats ttc)	28	35	31	30	24	25
B.F.R. (jrs ca ht)	-16	-23	-19	-17	-13	-12

Etude des indicateurs moyens à l'aide de la base de donnée Diane

Analyse à partir des boucheries (4722Z) ayant un CA HT compris entre 325 000€ et 375 000€

--> Moyennes calculées sur un échantillon de 267 entreprises

Effectif moyen 2,00

BILAN :			
Structure de l'actif :		Structure du passif :	
- Actif immobilisé net :	83K€	- Capitaux propres :	43K€
- Actif circulant net :	52K€	- Dettes :	91K€
- Total actif :	135K€	- Total passif :	135K€

(dont 41K€ de dettes financières)

COMPTE DE RESULTAT :

		(% du CA HT)
- CA HT :	356K€	(211K€ par personne)
- Marge commerciale :	119K€	38%
- Valeur ajoutée :	88K€	25% (51K€ par personne)
- Charges de personnel :	71K€	20% (82% de la VA)
- EBE :	15K€	4,20%
- Dotations aux amort :	7K€	
- Résultat courant :	6K€	2,20%
- CAF :		

Rentabilité des capitaux propres nets 0,81

Productivité du potentiel de production 2,18

Productivité du capital financier 0,53

Taux d'investissement 24,3%

Gestion :

Crédit clients	3j
Rotation des stocks	15j
Crédit fournisseurs	31j
Capacité de remboursement	9,60
Capacité d'autofinancement	3,84%
BFR (en j de CA)	16j (6 la médiane)
FRNG (en j de CA)	4j (-2 la médiane)

Structure et liquidité :

Equilibre financier 1,43

Indépendance financière 29,10%

Taux d'endettement financier 30,07%

Autonomie financière 27,26%

Degré d'amortissement des immos 63%

Liquidité générale 1,33

Liquidité réduite 1,17

Annexe n°5 : Guide d'appréciation des indicateurs

Guide d'appréciation des indicateurs

1er critère :		Autonomie économique		
Indicateur	Barème	Points		
Marge brute globale / Chiffres d'affaires	< 20%	0	Traduit la dépendance vis-à-vis des achats extérieurs	
	20 à 30%	1		
	30 à 35%	2		
	35 à 40%	3		
	40 à 45%	4		
	> 45%	5		

2eme critère :		Efficacité économique		
Indicateur	Barème	Points		
Valeur ajoutée / Chiffres d'affaires	< 15%	0	Traduit l'efficacité économique du système de transformation et de commercialisation de la viande par la boucherie	
	15 à 20%	1		
	20 à 25%	2		
	25 à 30%	3		
	30 à 35%	4		
	> 35%	5		

2eme critère :		Performance d'exploitation		
Indicateur	Barème	Points		
EBE consolidé / Chiffres d'affaires	< 5%	0	Mesurer les ressources obtenues du seul fait des opérations d'exploitation	
	5 à 10%	1		
	10 à 15%	2		
	15 à 20%	3		
	20 à 25%	4		
	> 25%	5		

EBE « consolidé » = EBE + rémunération des associés si société. Cela permet de comparer des EBE d'exploitations quelle que soit leur forme juridique.

3eme critère :		Autonomie financière		
Indicateur	Barème	Points		
Annuités / EBE consolidé	> 65%	0	Donne un aperçu de la stratégie d'investissement par rapport à l'EBE dégagé : quelle part de l'EBE va au remboursement des annuités ?	
	55 à 65%	1		
	45 à 55%	2		
	35 à 45%	3		
	25 à 35%	4		
	< 25%	5		

4eme critère :		Efficacité du capital		
Indicateur	Barème	Points		
Résultat social / Capital	< 5%	0	Exprime la capacité du chef d'entreprise/gérant à dégager du résultat pour rémunérer le travail à partir de son capital engagé.	
	5 à 10%	1		
	10 à 15%	2		
	15 à 20%	3		
	20 à 25%	4		
	> 25%	5		

Le résultat social correspond à un résultat courant dont on n'a pas soustrait les charges de main d'œuvre. Ainsi, le résultat social sert à rémunérer le travail et les charges sociales, exploitant et salarié, ainsi qu'une marge de sécurité.

Résultat Social = Résultat Courant + Charges de main d'œuvre (salaires & charges sociales salariés, charges RSI exploitant). Dans les sociétés, il convient d'ajouter aussi les rémunérations des associés).

5eme critère :		Efficacité du travail	
Indicateur	Barème	Points	
Revenu disponible / heures annuelles de travail en % du SMIC horaire net	< 0.4 SMIC horaire	0	Traduit l'efficacité économique d'une heure de travail de l'exploitant comparée au SMIC horaire : la capacité à dégager du revenu - critère qui permet de prendre en compte la notion du temps de travail
	0.4 à 0.8 SMIC horaire	1	
	0.8 à 1.2 SMIC horaire	2	
	1.2 à 1.6 SMIC horaire	3	
	1.6 à 2 SMIC horaire	4	
	> 2 SMIC horaire	5	

Revenu disponible = EBE - annuités - frais financiers courts termes

C'est un revenu disponible théorique, potentiel pour les prélèvements et l'autofinancement.

SMIC net 2016 = 13795€ / an, soit 1820h payées 7,58€ net

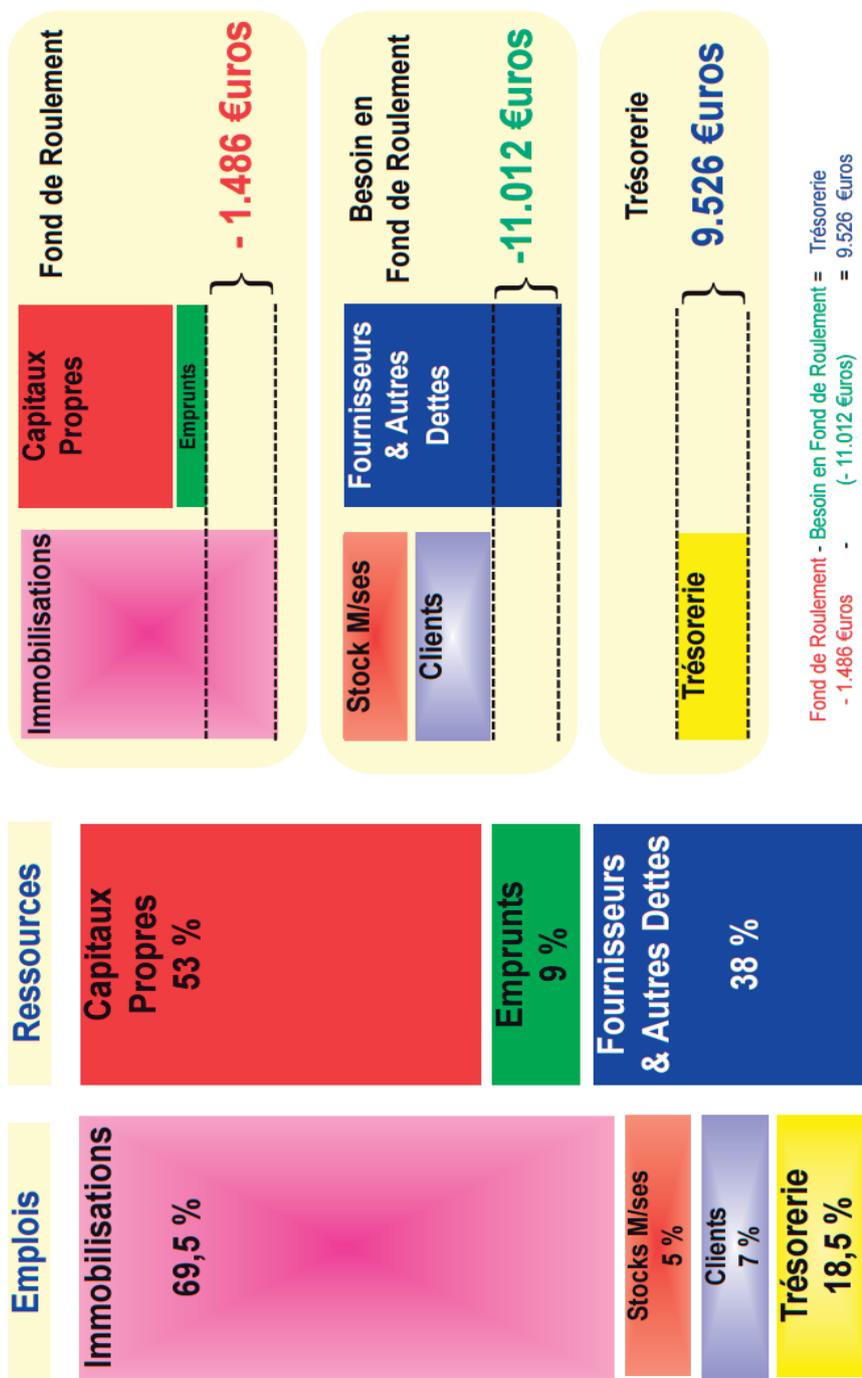
6eme critère :		Viabilité socio-économique	
Indicateur	Barème	Points	
Résultat social / ETP	< 12 000 €	0	Mesure ce qui reste pour rémunérer le facteur travail (salarié et exploitant) : rémunérations directes et charges sociales ainsi qu'une marge de sécurité. Critère qui conditionne l'emploi et la pérennité de l'exploitation
	12 à 18 000 €	1	
	18 à 24 000 €	2	
	24 à 30 000 €	3	
	30 à 36 000 €	4	
	> 42 000 €	5	

Boucherie Charcuterie Jarret

SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

	31/12/2015	31/12/2014	Variation	%
Ventes de marchandises	253 776 €	258 831 €	-5 055 €	-1,95%
- Achats de marchandises	162 720 €	156 420 €	6 300 €	4,03%
= MARGE COMMERCIALE	91 056 €	102 411 €	-11 355 €	-11,09%
Taux de marge commerciale	35,88%	39,57%		
Production vendue				
+ Production stockée				
+ Production immobilisée				
= PRODUCTION DE L'EXERCICE				
- Matières premières et approvisionnements consommés	2 695 €	2 634 €	61 €	2,32%
- Sous-traitance directe				
= MARGE BRUTE GLOBALE	88 361 €	99 777 €	-11 416 €	-11,44%
Taux de marge brute globale	34,82%	38,55%		
- Services extérieurs et autres achats externes	19 796 €	23 901 €	-4 105 €	-17,18%
= VALEUR AJOUTEE	68 565 €	75 876 €	-7 311 €	-9,64%
VA / CA	27,02%	29,31%		
+ Subventions d'exploitation	0 €	0 €	0 €	
- Impôts, taxes et versements assimilés	2 745 €	2 321 €	424 €	18,27%
- Salaires et charges sociales	50 408 €	50 124 €	284 €	0,57%
= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	15 412 €	23 431 €	-8 019 €	-34,22%
EBE / CA	6,07%	9,05%		
+ Reprises sur amortissements et provisions	0 €	0 €	0 €	
- Dotations aux amortissements	1 892 €	4 616 €	-2 724 €	-59,01%
- Dotations aux provisions	0 €	0 €	0 €	
= RESULTAT D'EXPLOITATION	13 520 €	18 815 €	-5 295 €	-28,14%
RE / CA	5,33%	7,27%		
+ Produits financiers	0 €	0 €	0 €	
- Charges financières	1 363 €	1 898 €	-535 €	-28,19%
= RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	12 157 €	16 917 €	-4 760 €	-28,14%

Bilan moyen de la profession : BOUCHERIE



Source : CGA 2003

Boucherie Charcuterie Flanchet

Structure financière

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations brutes	66 725 €	Capitaux propres	12 157 €
Amortissements	13 257 €	Dettes financières	29 930 €
Immobilisations nettes	53 468 €	Ressources stables	42 087 €
		Total bilan	69 805 €
dont fonds de commerce	30 000 €	CAF	14 284 €
Immobilisations amortissables	36 725 €	Autonomie financière =	0,17
Vieillessement des immos =	0,36	Indépendance financière =	0,29
		Taux d'endettement =	2,46
		Capacité de remboursement =	2,10

Annexe n°9 : Exemple la Boucherie Charcuterie Tournedos - TER

	N	N-1	Variations
Stocks et en cours nets	3 058	2 807	251
+ Avances et acomptes versés sur commandes			
+ Créances clients nettes et comptes rattachés	3 531	7 191	-3 660
+ Effets escomptés non échus			
+ Autres créances d'exploitation et charges const. d'avance	2 890	3 648	-758
- Avances et acomptes reçus sur commandes			
- Dettes fournisseurs et comptes rattachés	18 666	21 818	-3 152
- Autres dettes et produits constatés d'avance	963	7 183	-6 220
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	-10 151	-15 355	5 204
Disponibilités et VMP	142	4 809	-4 667
- Concours bancaires et soldes créditeurs de banques	1 254		1 254
- Effets escomptés non échus			
TRESORERIE	-1 112	4 809	-5 921
FONDS DE ROULEMENT	-11 263	-10 546	-717

Annexe n°10 : Modèles de tableaux de bord

Tableau de bord financier

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
CA			
Marge brute			
Valeur ajoutée			
EBE			
Délai de paiement fournisseurs			
Délai de paiement clients			
Situation du compte bancaire - début de mois -			
Situation du compte bancaire - fin de mois -			

Tableau de bord social

	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Total des salaires bruts et charges			
Effectif salarié			
CDI			
CDD			
Intérim			
Jours de congés pris			
Nombre d'heures supplémentaires			
Productivité par tête : CA / salarié			
Productivité horaire : CA / nb d'h			
Nombre de jours d'absence pour maladie			
Nombre d'accidents du travail			

Tableau de bord commercial

Sur les ventes :

Evolution du CA	Boutique			Ventes fournitures		
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Global						
Ventilé						
Bœuf						
Veau						
Porc						

Tableau de bord commercial

Sur les clients :

Fidélité de la clientèle	Mois 1	Mois 2	Mois 3
Nombre de jours d'ouverture			
CA moyen quotidien			
Nombre de clients par jour/semaine			
CA moyen par client (panier moyen)			
Nombre de commandes clients			

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de traiter la mission d'accompagnement d'un expert-comptable auprès d'un boucher – charcutier, dans le cadre de la reprise d'un commerce et du pilotage de son activité. La première partie expose le cadre général dans lequel s'insère le thème de ce mémoire. Elle présente le cabinet Fiteco et son nouveau portefeuille de boucheries d'une part, et dresse une analyse du secteur de la boucherie – charcuterie et de son environnement, d'autre part. La deuxième partie présente les points saillants du diagnostic et de la valorisation d'un fonds de commerce de boucherie – charcuterie. La dernière partie propose des indicateurs d'analyse et des moyens d'action pour piloter l'activité du commerce. Ces deux dernières parties s'appliquent au final à répondre à la problématique initiale : *Comment les professionnels de l'expertise-comptable déterminent la valeur du fonds de commerce lors de la reprise d'une boucherie – charcuterie et assurent le suivi de la rentabilité et de la pérennité du commerce, une fois acquis par le nouvel entrepreneur ?*

This report deals with the accompanying mission of a chartered accountant with a butcher – pork butcher, in the context of a business takeover and a steering of its activity. The first part sets out the background in which the theme of this report is inserted. It presents the Fiteco accounting firm and its new client portfolio of butchers on the one hand, and draws an analysis of the craft butcher sector and environment on the other hand. The second part presents the important points of a diagnostic and a recovery of a butcher shop. The final section provides indicators for analysis and means of action to control the activity of trade. These last two parts are intended to address the initial issue: *“How do the chartered accountants determine the value of a butcher shop when it is taken over? How do they monitor performance and ensure the long term existence of the company once acquired by the new contractor? »*