



**PRÉJUDICES INDEMNISABLES  
MARCHÉS PRIVÉS ET PUBLICS  
FOCUS SUR LES PERTES D'EXPLOITATION**

Alain AUVRAY

Expert comptable – Commissaire aux comptes

Expert près la Cour d'appel de Paris et près les Cours administratives d'appel de Paris et Versailles

Expert agréé par la Cour de cassation

[alain.auvray@exco.fr](mailto:alain.auvray@exco.fr)

[www.excoparis.com](http://www.excoparis.com)



## Sommaire

1. Existence d'un préjudice financier	3
2. Incidence du préjudice financier sur le résultat d'exploitation	4
3. Situation réelle / Situation normale	5
4. Spécificités du périmètre dans les groupes	6
5. Situation en matière de marchés	7
6. Coûts supplémentaires	8
7. Approche économique des coûts	9
8. Gains manqués	10
9. Perte de la marge	11
10. Perte de la productivité	12
11. Petit exercice n° 1	13 à 15
12. Petit exercice n° 2	16 à 19
13. Discussion sur le terme « Perte d'industrie »	20 à 22



## **1. Existence d'un préjudice financier**

- Situation normale / situation effective du fait d'une faute
- Préjudice Financier = différence entre la situation normale et la situation réelle liée à la faute.

## **2. Incidence du préjudice financier sur le résultat d'exploitation**

- Coûts supplémentaires passés et/ou futurs
- Gains manqués passés et/ou futurs

### **3. Situation réelle / Situation normale**

- = analyse des flux effectifs enregistrés en résultat.
- = comparaison avec des prévisions budgétaires pertinentes et fiables
- = comparaison avec des situations comparables non affectées par l'événement qui a créé le préjudice

### **4. Spécificités du périmètre dans les groupes**

- Personne morale demanderesse, seule concernée ou non par le préjudice
- Perte d'une société compensée par une autre

Dans les groupes, analyse au niveau de la société juridique et non de l'établissement opérationnel.

## **5. Situation en matière de marchés**

En matière de marchés, 3 situations principales rencontrées :

- Travaux supplémentaires
- Allongement des délais de réalisation
- Rupture du contrat.

## **6. Coûts supplémentaires**

- Relation maître d'ouvrage (MOA), maître d'œuvre (MOE)  
Travaux supplémentaires / Temps supplémentaires
  - OS de modification ⇒ modifient le délai et le coût.  
Doivent être notifiés avec délais et coûts
  - Bouversements de l'économie du contrat et suggestions imprévues
  - Désordres à invoquer ayant causé des retards.

Dans tous les cas, justification des moyens employés.

⇒ Management de la preuve.

## **7. Approche économique des coûts**

- Perte subie = coût de revient
  - Coûts fixes / coûts variables
  - Coûts directs / coûts indirects
  - Coûts marginaux / coûts complets
- ⇒ Coûts affectables au marché, résultant de l'exécution des travaux.

## **8. Gains manqués**

- Perte de marge liée à la non réalisation en tout ou partie du marché.  
Si les coûts fixes ne varient pas, perte de marge sur coûts variables.
- Perte de chance de réaliser une autre opération.  
Le préjudice doit être direct, actuel et certain, ce qui exclut en principe la réparation d'un préjudice éventuel ou hypothétique, sauf la perte de chance.

## 9. Perte de la marge

- Marge
  - destinée à couvrir les frais généraux / frais de siège
  - destinée à permettre à l'entreprise de dégager un résultat
- ⇒ sur le contrat rompu, qu'est-ce qui était attendu
- ⇒ Sur les contrats manqués, capacité à substituer :
  - conditions
  - délais.

## 10. Perte de la productivité

- Pertes de rendement basées avant tout sur les temps passés
- Beaucoup plus difficile à estimer et à démontrer
- Si liée à un arrêt de chantier puis reprise, il est possible de:
  - Lister des coûts
  - Lister des temps d'arrêts / d'attente
- ⇒ d'une façon générale, complexité d'une comparaison de l'analyse détaillée de la réalisation / prévision. Surtout si l'on est sur un marché spécifique sans comparables.

### 11. Petit exercice n° 1 (1)

Hypothèse :

Situation prévisionnelle entreprise 2 chantiers sur 2 ans

Situation réelle du fait du délai de réalisation du premier chantier qu'un seul chantier sur 2 ans, avec les mêmes moyens, le deuxième ne peut se réaliser.

Prévisions	Chantier 1	Chantier 2	Total Résultat
	Année 1	Année 2	
Ventes	100	100	
Frais hommes / matériels	-70	-70	
Marge brute	30	30	
Frais structure / siège	-20	-20	
Résultat	10	10	20

Réel	Chantier 1	Chantier 1	Total Résultat
		Année 2	
Ventes	100	0	
Frais hommes / matériels	-70	-70	
Marge brute	30	-70	
Frais structure / siège	-20	-20	
Résultat	10	-90	-80

13

### 11. Petit exercice n° 1 (2)

1/ Si indemnisation uniquement hommes / chantiers temps passé	70	
<b>Total Résultat corrigé (-80 + 70)</b>		<b>-10</b>
	au lieu de	+20
2/ Si indemnisation hommes / matériels	70	
+ Frais structure / siège affectés	20	
	90	
<b>Total Résultat corrigé (-80 + 90)</b>		<b>+10</b>
	au lieu de	+20
3/ Si indemnisation hommes / matériels	70	
+ Frais structure / siège affectés	20	
+ Résultat perdu sur autre	10	
	100	
<b>Total Résultat corrigé (-80 + 90)</b>		<b>+20</b>

Seul dans le cas n° 3, le résultat global (+20) est restitué.

14

### 11. Petit exercice n° 1 (3)

Au lieu d'un gain de 20 (situation normale), l'on observe une perte de 80 (situation réelle liée à la faute).

Analyse du différentiel de 100 :

- Coûts supplémentaires chantier 1	70	
- Frais hommes / matériels année 2	20	"Perte d'industrie"
- Non absorption des frais de structure / siège (année 2)	10	"Marge pour risques et bénéfices"
- Résultat non réalisé sur chantier 2	100	

Ou

- Coûts supplémentaires chantier 1	70
- Absence de marge brute sur chantier 2	30
	100

Hommes / Matériels  
Frais structure / siège  
Résultat perdu sur chantier 2

= Coûts subis  
= Coûts subis ou gain manqué selon appréciation du niveau de marge  
= gain manqué

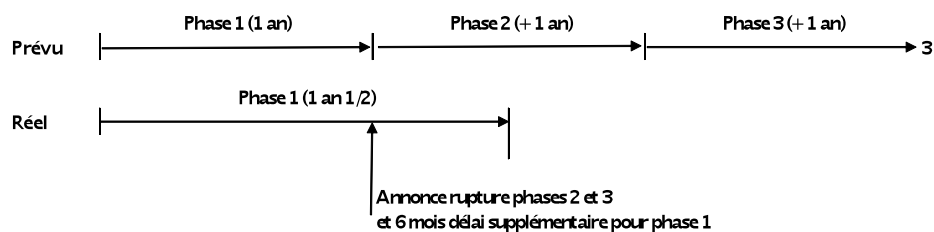
15



### 12. Petit exercice n° 2 (1)

Situation prévisionnelle : chantier réalisé en 3 phases sur 3 ans

Situation réelle : au cours de la première phase, allongement des délais de 6 mois dû au maître d'ouvrage et rupture du contrat Phases 2 et 3



16





## 12. Petit exercice n° 2 (2)

Prévisionnel	Année 1 Phase 1	Année 2 Phase 2	Année 3 Phase 3	Total
CA	100	150	150	400
Hommes / matériels	-70	-105	-105	-280
Marge brute	30	45	45	120
Frais structure / siège	-20	-20	-20	-60
Résultat ( <i>marge pour risques et bénéfiques</i> )	10	25	25	60

17

## 12. Petit exercice n° 2 (3)

Du fait de la rupture :

- o 35 d'OS acceptés correspondant au coût hommes / matériels de 6 mois supplémentaires
- o l'entreprise a mis 12 mois à trouver un contrat de substitution (délai entre les appels d'offres remis / sélection / démarrage travaux)

Prévisionnel	Année 1 Phase 1	Année 2		Année 3	Total
		6 mois indemnisés	6 mois		
CA	100,0	35,0	0,0	150,0	285,0
Hommes / matériels	-70,0	+35,0	-52,5	-105,0	-262,5
		-17,5			-17,5
Marge brute	30,0	-17,5	-52,5	45,0	5,0
Frais structure / siège	-20,0	-10,0	-10,0	-20,0	-60,0
Résultat ( <i>marge pour risques et bénéfiques</i> )	10,0	-27,5	-62,5	25,0	-55,0
		-90,0			
		contre prévu	+ 25,0	contre prévu	+ 60
		<b>Différence</b>	<b>115,0</b>		<b>115,0</b>

18

## 12. Petit exercice n° 2 (4)

Entre les deux situations, un différentiel de 115 (+ 60 -55):

- des frais matériels /hommes non affectés année 2

1er semestre	17,5	
2ème semestre	52,5	
		70
		<u>70</u>

- Absence de réalisation de la marge brute sur la phase 2 Année 2

150	
<u>-105</u>	

45

"Perte de d'industrie" de 20

"Perte de résultat"(marge pour risque et bénéfices) de 25

## 13. Discussion sur le terme « Perte d'industrie »

L'arrêt ou le ralentissement d'un chantier de construction induit notamment un découvert de frais généraux de siège et de chantier résultant du fait que l'entrepreneur ne peut réaffecter du jour au lendemain son personnel et son matériel sur d'autres chantiers et générer un CA de compensation.

### **13. Discussion sur le terme « Perte d'industrie » (suite)**

- ⇒ Cette non couverture des frais généraux du siège est appelée par certains « perte d'industrie ». Il s'agit de l'impossibilité de prendre des commandes de remplacement qui couvrent les frais généraux et, au-delà, permettent de dégager un résultat.

Nous sommes partisans de considérer cette « perte d'industrie » comme un minima à couvrir dans l'équation de l'appréciation de la perte de chance puisque l'objectif est d'avoir une adéquation des ressources et des emplois.

### **13. Discussion sur le terme « Perte d'industrie » (suite)**

- ⇒ Analyse de l'existant au moment de l'événement
- Carnet de commandes existant
  - Affectation du personnel et du matériel

- ⇒ Délai pour remplir le carnet de commandes

- ⇒ Analyse des nouveaux contrats
- Appel d'offres, délai procédure, soumission adjudication
  - Délai de lancement des ordres après obtention

Il est impératif de de bâtir ou adapter des outils qui permettront, le moment venu, d'étayer la preuve.