

Congrès national

ecf

Les nouvelles dimensions
de la profession

Paris

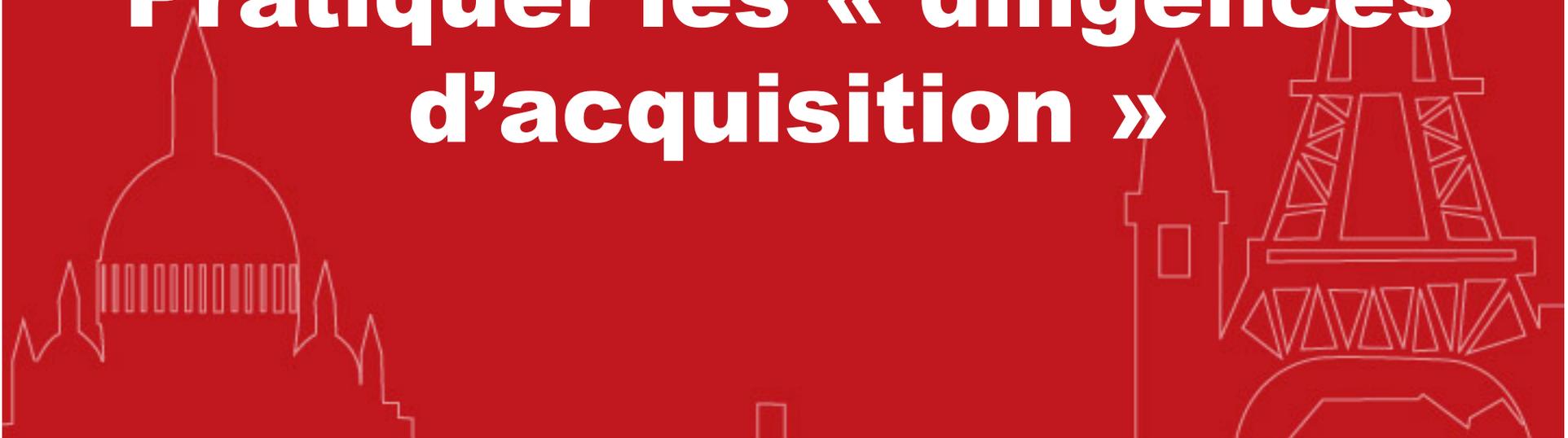
18 - 19 et 20 septembre 2008



Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Atelier #9

Pratiquer les « diligences d'acquisition »



Paris

Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Introduction



Introduction



Intervenants

➔ Jean-Bernard CAPPELIER

➔ Feder-audit@wanadoo.fr

➔ Nicolas RIBOLLET

➔ ribollet1@yahoo.co.uk

➔ M. Stephan Chenderrof

➔ stephan.chenderoff@cyrusconseil.fr

➔ 01 53 93 23 23

Objectifs de l'atelier

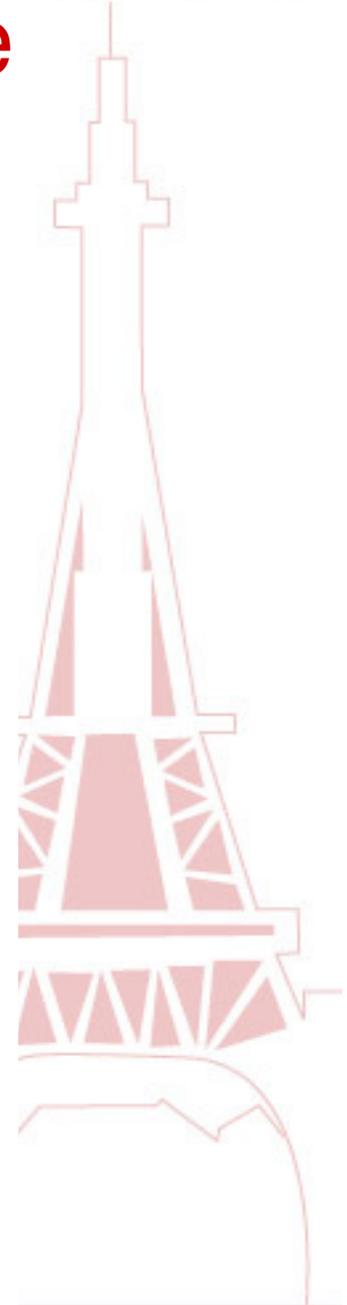
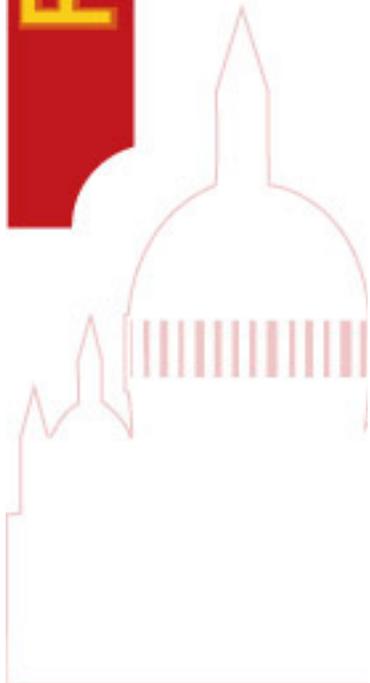


Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Contexte général des opérations de fusion & acquisition



Fusions & Acquisitions en France



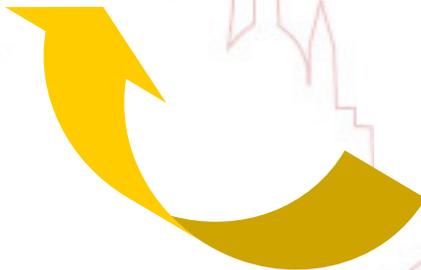
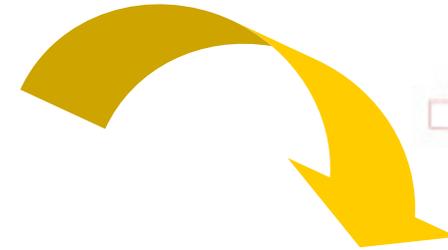
Etapes d'un processus de cession

1 DECISION & CHOIX DE LA STRATEGIE DE VENTE

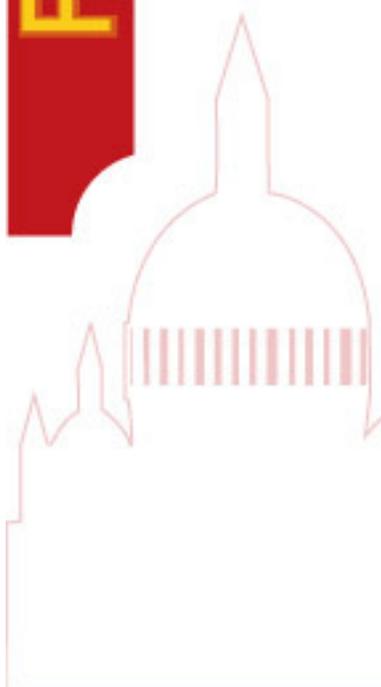
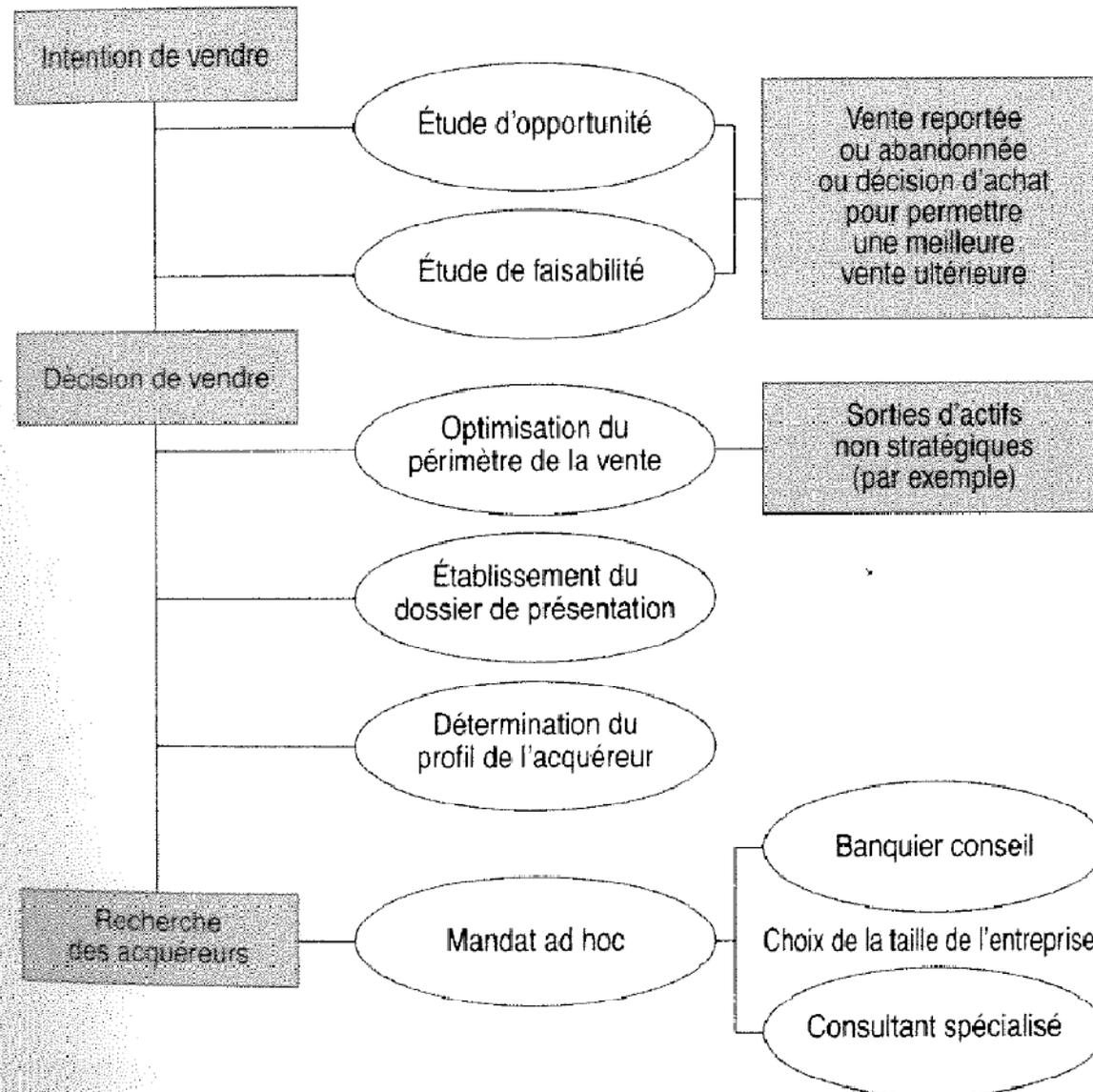
2 RECHERCHE & CHOIX DE L'ACQUEREUR

4 GESTION DE LA PERIODE POST-ACQUISITION

3 DE LA NEGOCIATION A LA CLOTURE (TRANSFERT DE PROPRIETE)



Place de l'EC auprès du cédant



Etapes d'un processus d'acquisition

| ANALYSE PREALABLE | ANALYSE DE LA CIBLE | REALISATION DE LA TRANSACTION |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⇒ STRATEGIE PATRIMONIALE DE L'ENTREPRENEUR ⇒ STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT ⇒ IDENTIFICATION DES SYNERGIES POTENTIELLES | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ COMPREHENSION DE LA PROFITABILITE ⇒ REVUE DU BUSINESS PLAN ⇒ EVALUATION ⇒ ANALYSE DU BFR ET DE L'ENDETTEMENT | <ul style="list-style-type: none"> ⇒ STRUCTURE DE FINANCEMENT ⇒ NEGOCIATION DU SPA (EARN-OUT) ⇒ MISE EN PLACE DES GARANTIES |

Opportunités pour EC, CAC et CGP

→ Anticiper les besoins du client

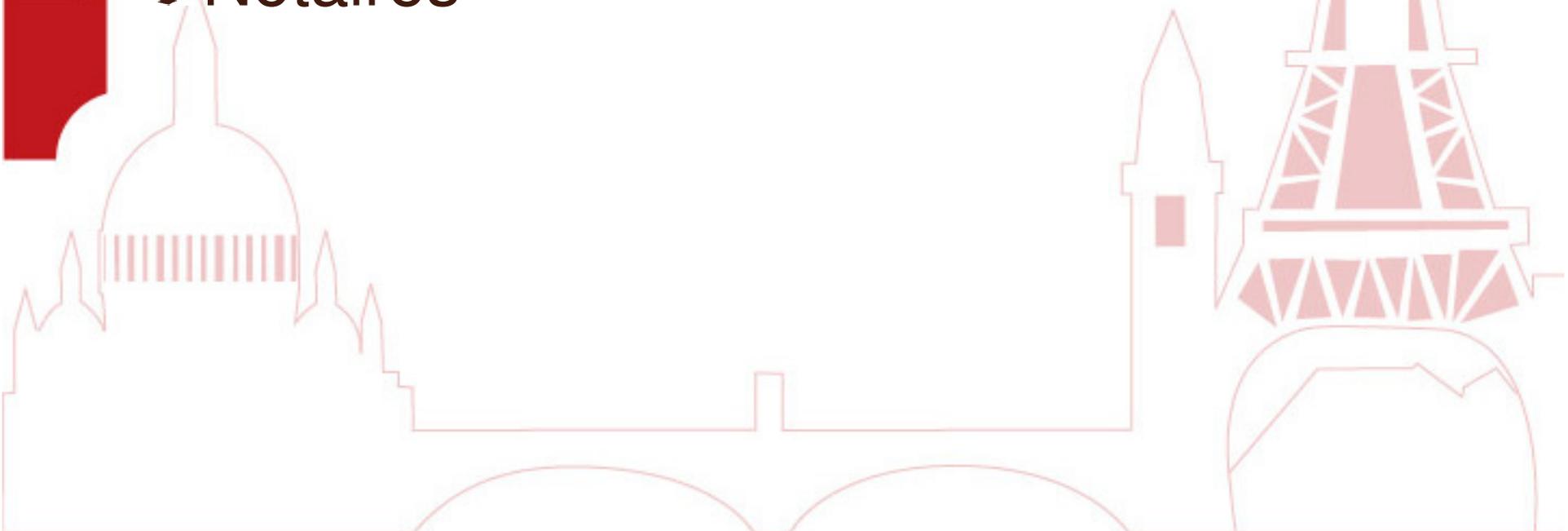
- Optimisation patrimoniale du client
- En termes de cession : problématiques de succession, stade de développement de l'entreprise, moment opportun pour réaliser cession, nettoyage de bilan (sortie de l'immobilier de la trésorerie)...
- En termes d'acquisition : pour accélérer le développement et trouver de nouveaux relais de croissance d'un point de vue national et/ou international...

→ Importance de se positionner en amont

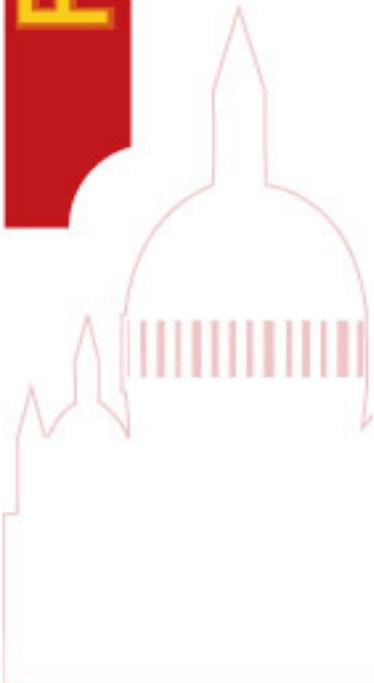
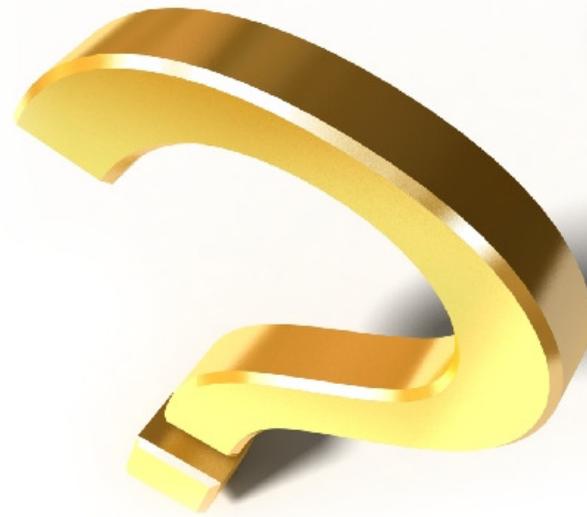
- Etre présent au début du processus de cession ou d'acquisition est primordial = un maître mot : l'anticipation
- Fiscalité : un élément du prix et donc de la négociation

Place des autres intervenants

- ➔ Banques
- ➔ Avocats
- ➔ Corporate Finance (négociateur)
- ➔ Notaires

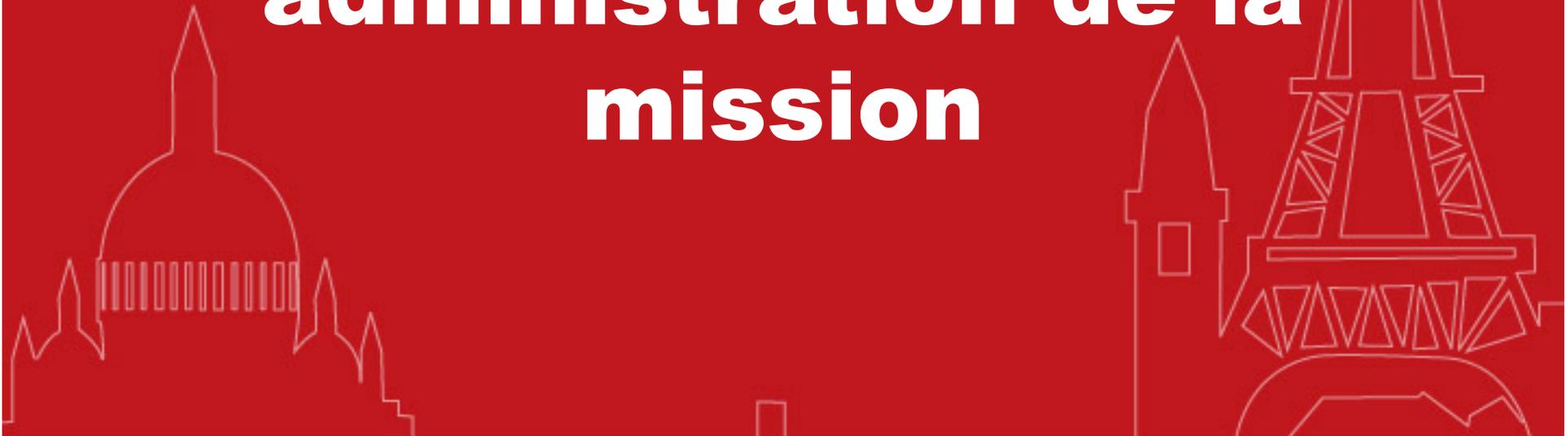


Questions ?



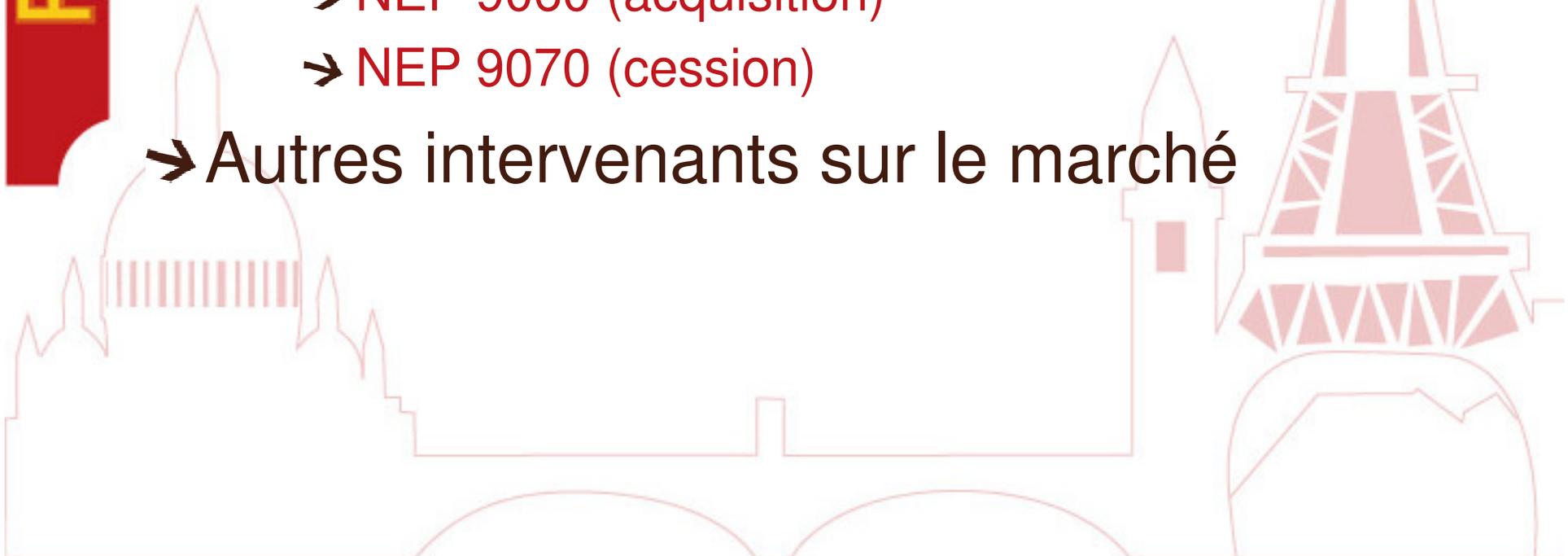
Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Contexte réglementaire & administration de la mission



Contexte réglementaire

- ➔ Déontologie
- ➔ Mission contractuelle normale EC
- ➔ Mission du CAC
 - ➔ NEP 9060 (acquisition)
 - ➔ NEP 9070 (cession)
- ➔ Autres intervenants sur le marché



Risques, Responsabilités & Assurances



Lettres de mission



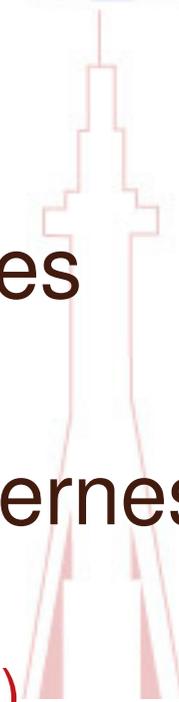


Honoraires

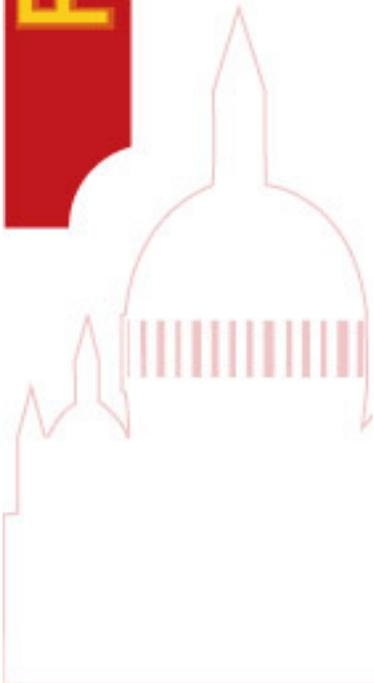
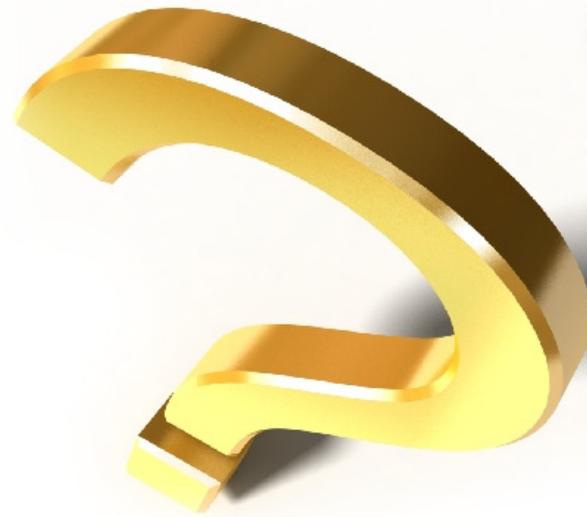


Mise en place d'une équipe adaptée au projet

- ➔ Niveau d'expérience et sensibilité des collaborateurs
- ➔ Utilisation des travaux d'experts externes
 - ➔ Compétences sectorielles pointues
 - ➔ Juristes spécialisés (brevets, marques,...)
 - ➔ Environnement
 - ➔ Actuaire
 - ➔ etc...

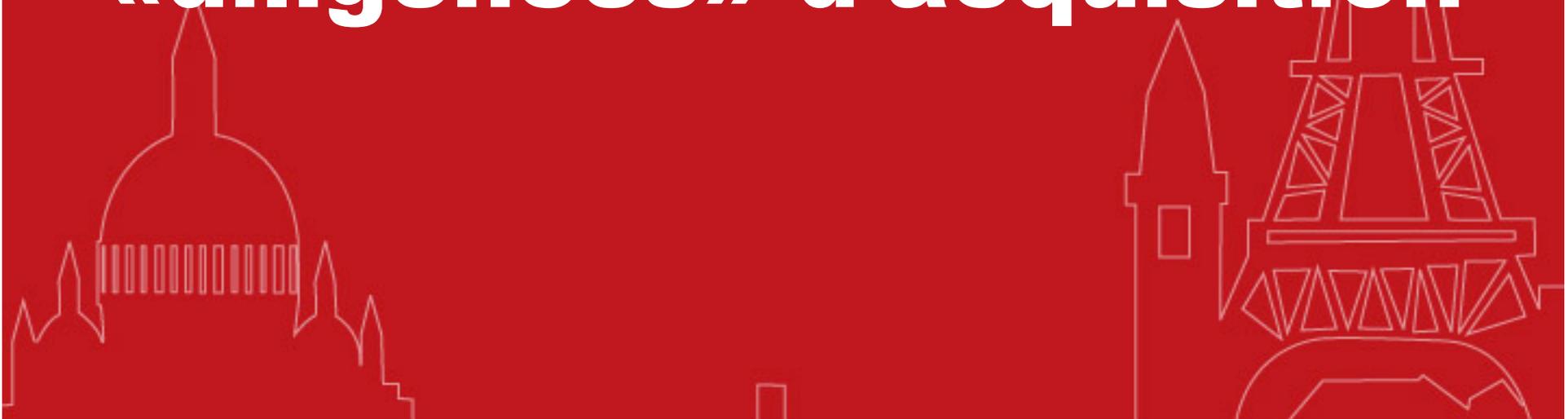


Questions ?

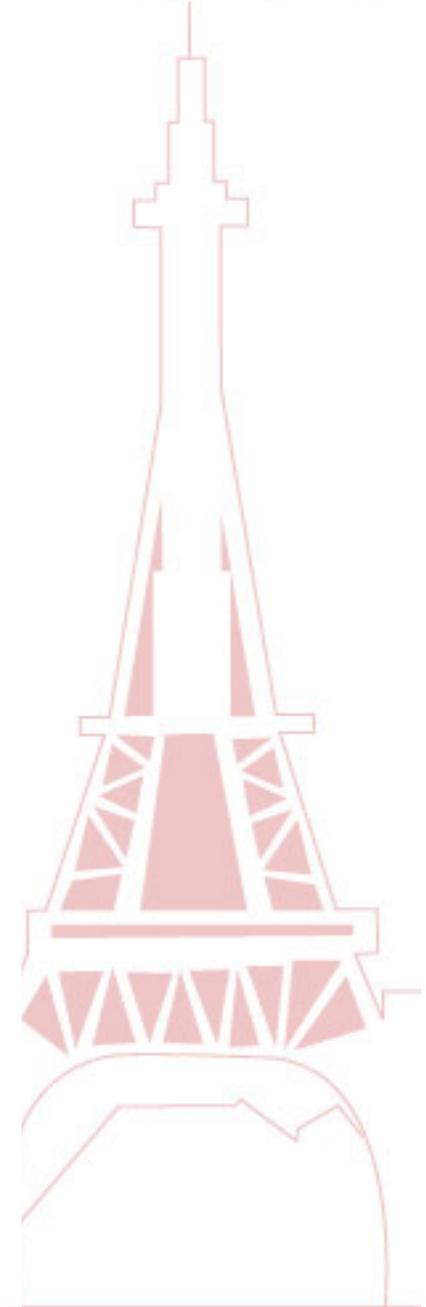
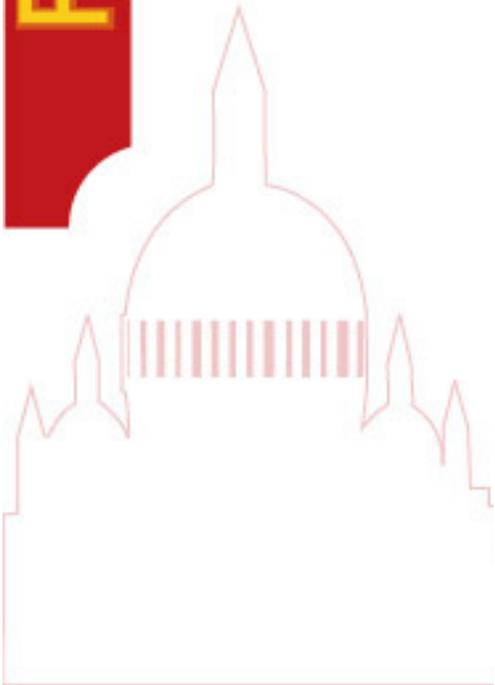


Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Préparation des «diligences» d'acquisition



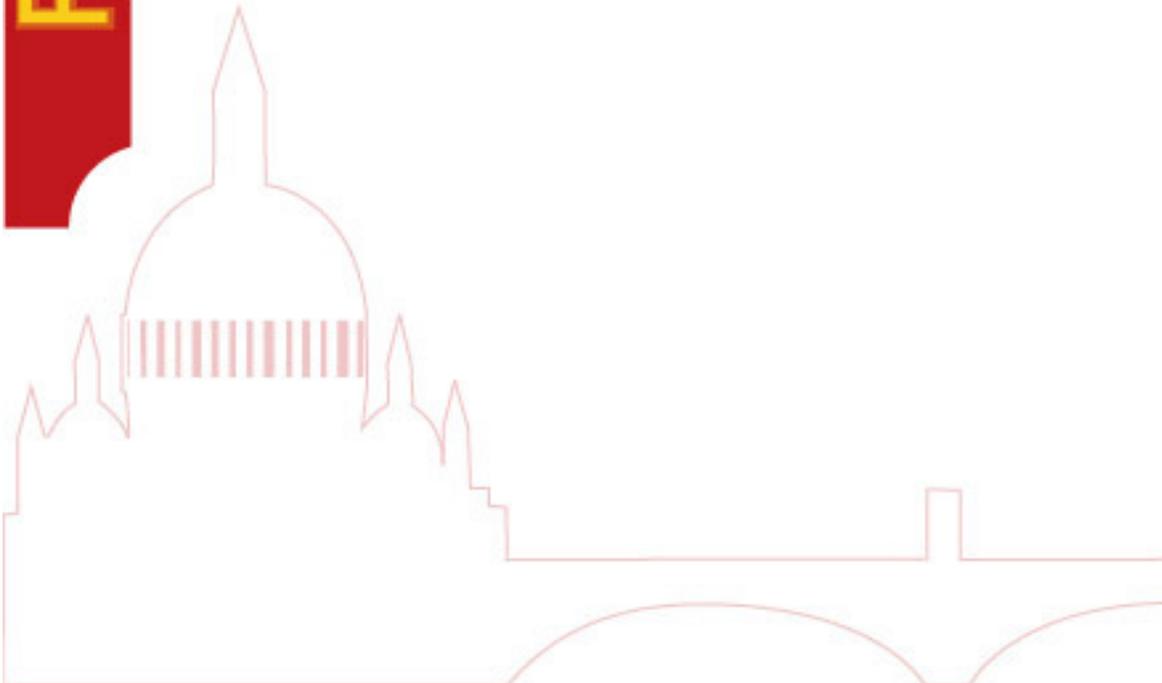
Objectifs de l'investigation



Identification des risques

Rappels juridiques et impact sur les due diligences financières

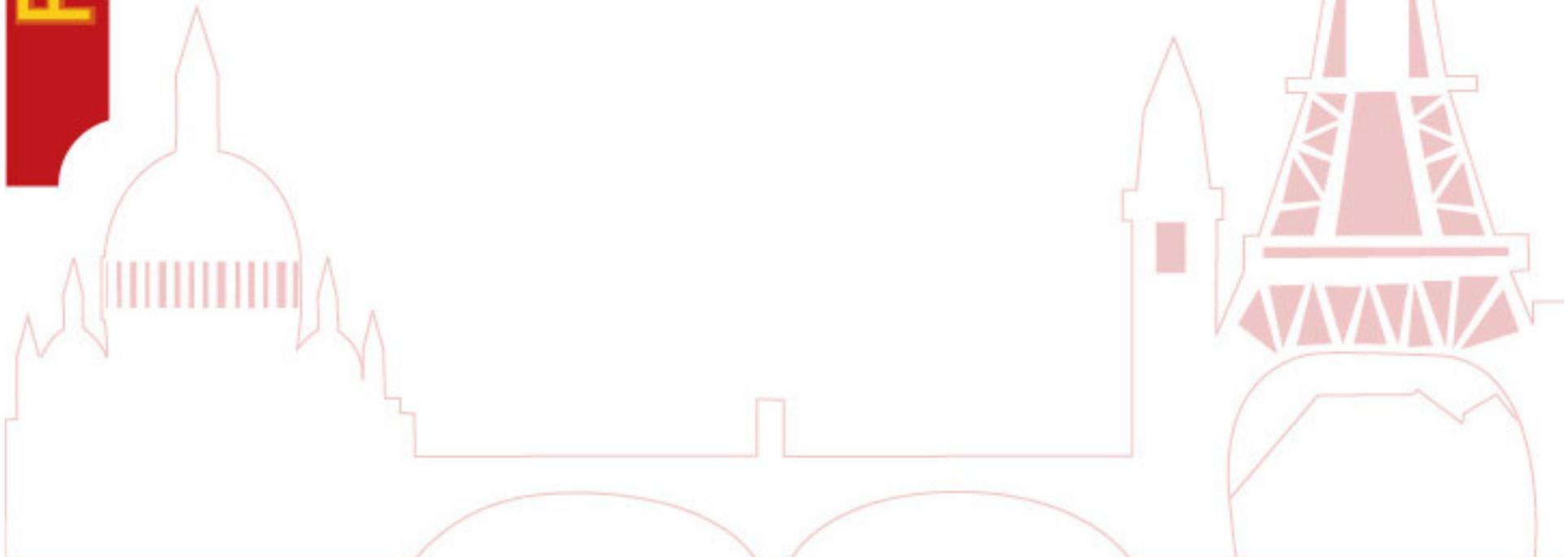
→ Les garanties et la gestion des conditions



Identification des risques

Achat d'actifs ou d'actions?

- Trois options pour l'acheteur:
Société, activité ou actifs
- Ne pas rejeter d'emblée le rachat d'actifs ou d'activités
- aspects fiscaux



Identification des risques

Nature des risques

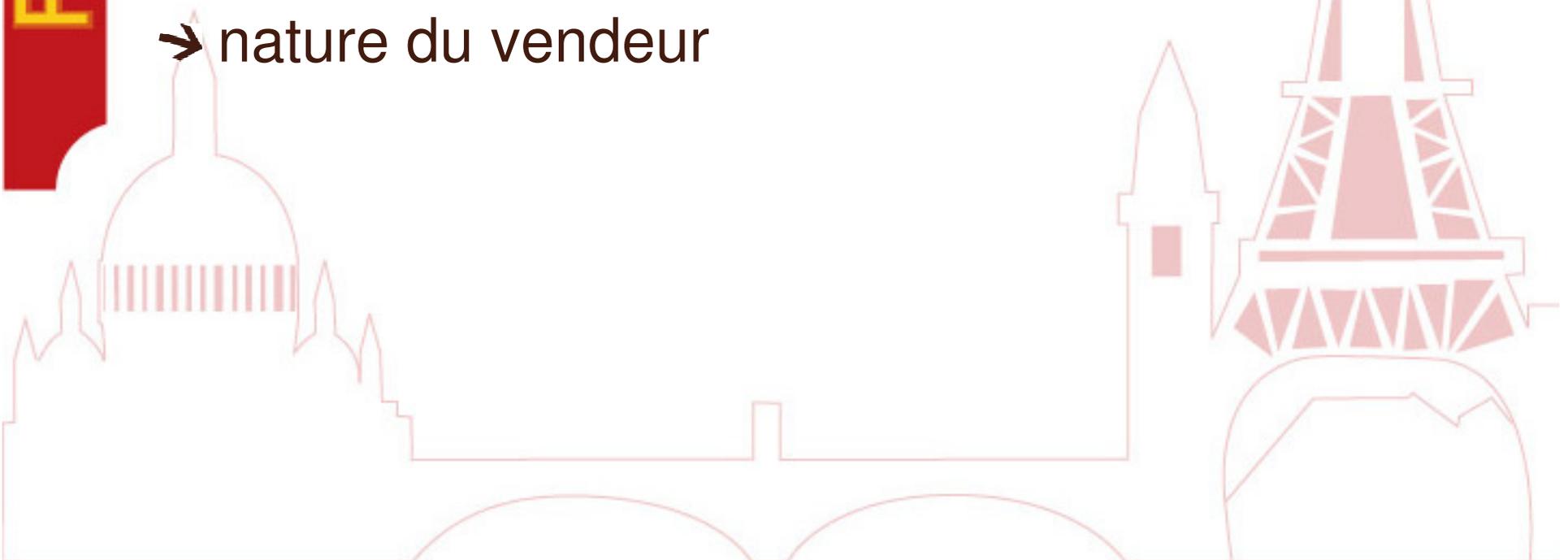


- Risques industriels et commerciaux
- Risques spécifiques à la cible
- Risques post-acquisition

Identification des risques

Nature de la cible et acheteur

- étendue des due diligences
- objectif fonction de la nature de l'acheteur
- nature du vendeur



Méthodes d'évaluation

- Situation nette corrigée :
 - Privilégiée en France et en Europe continentale

- Flux de trésorerie futurs actualisés
 - Revue des projections
 - Privilégiée dans l'environnement anglo-saxon

- Coefficients multiplicateurs
 - Revue de la cohérence des évolutions
 - Revue des données normatives



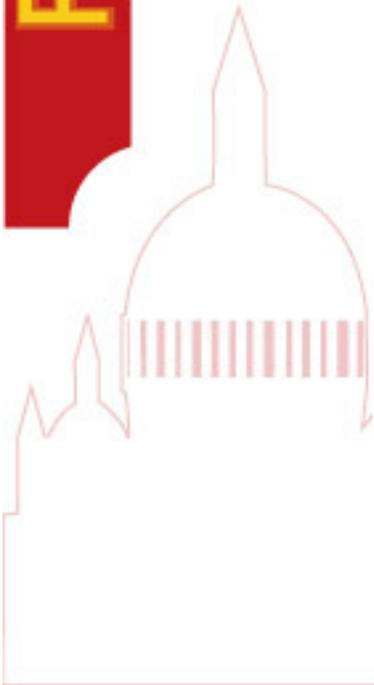
Quelle information disponible?

- Variations en fonction du type d'opération
 - Société privée vs. société cotée
 - Vente à un partenaire ou mise aux enchères

- Sources d'informations financières peuvent être:
 - Accès direct à la cible
 - Auditeur
 - Data room
 - Information mémorandum (pratique à développer)
 - Rapport de « Vendor due diligence » (pratique à développer)

- Importance de la demande d'information

Questions ?



Paris

Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Investigation proprement dite



Etendue des travaux Revue de l'activité

→ Pourquoi?

- Base de l'analyse de la situation nette et des prévisions d'activité
- Données à prendre en compte pour l'application de multiples

→ Attention à:

- «habillage de la mariée»
- Cohérence des données / secteur
- Éléments non-récurrents

ecf



Etendue des travaux

Revue de la situation nette

→ Pourquoi?

- Valorisation
- Essentiel dans industrie
- Point de départ

→ Attention à:

- BFR
- Ne pas penser trop en comptable
- Provisionnement des engagements hors bilan!!!

ecf



Etendue des travaux Revue des prévisions

→ Pourquoi?

→ «DCF»

→ Cohérence avec flux de trésorerie

→ Attention à:

→ situation de départ

→ hypothèses & cohérence

→ compétence passée du manager

→ Penser «Cash»!

ecf



Etendue des travaux

Revue des principes comptables

→ Pourquoi?

- Compréhension des données chiffrées
- Comparaison avec la méthode de l'acheteur
- Impacts de l'acquisition dans les comptes
- Homogénéité des chiffres de la cible

→ Principes et méthodes

→ Jugement

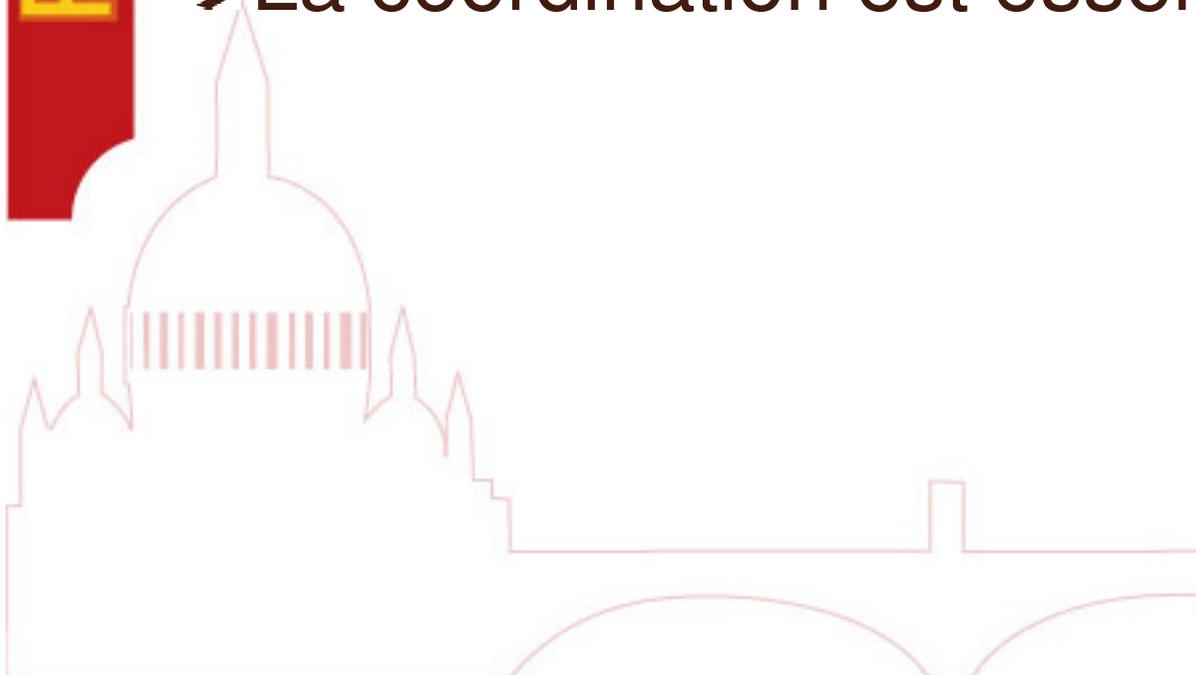


Points comptables spécifiques

- Reconnaissance du chiffre d'affaires
 - principes comptables sur la prise en compte du chiffre d'affaires
- Filiales internationales
- Baux
 - Crédit bail
 - Baux des points de vente
 - Baux de droit d'exercice d'une activité
- Goodwill
- Immobilisations
- Consolidation
- Sursalaires...

Liaison avec les autres conseils

- Responsable du projet clairement défini
- Travail sur la valorisation et traitement proactif des deal breakers
- La coordination est essentielle



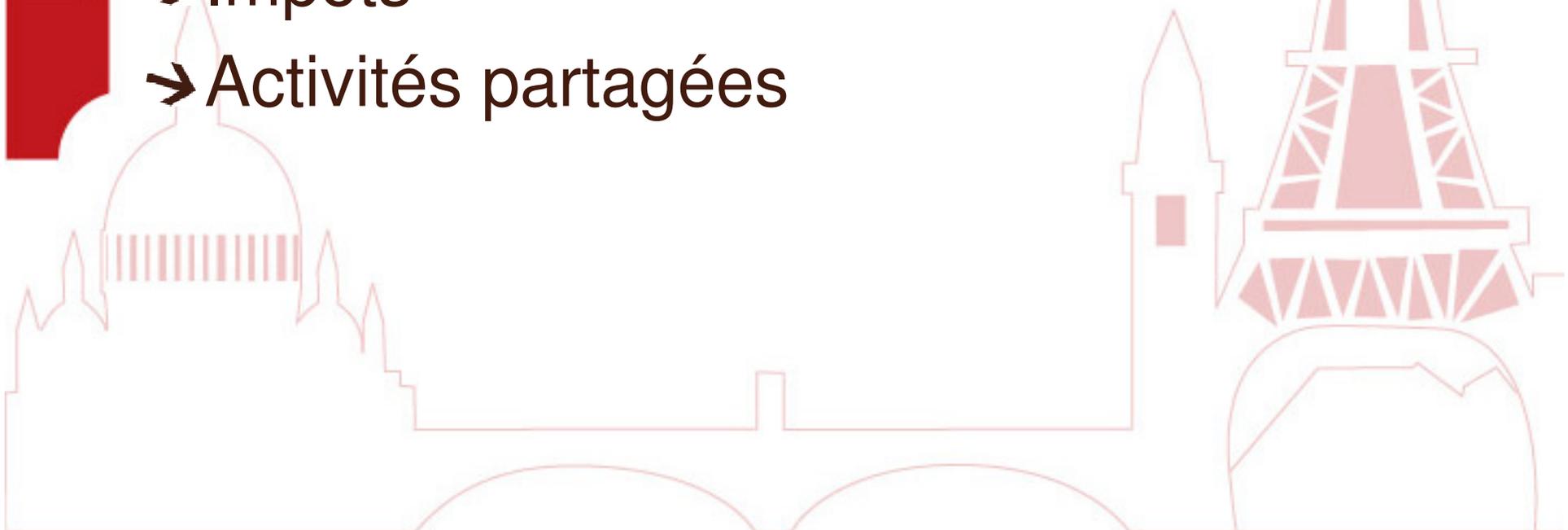
Problématiques fiscales & sociales

- ➔ Examen des déclarations
- ➔ IS et TVA
- ➔ Vérifier que l'impôt a été payé et qu'aucun contrôle n'est en cours
 - ➔ **Contrôle fiscal suscité**
- ➔ Pertes reportables
- ➔ Plus value sur cessions d'actifs
- ➔ Droits d'enregistrement (Cf. impact des donations avant cession)

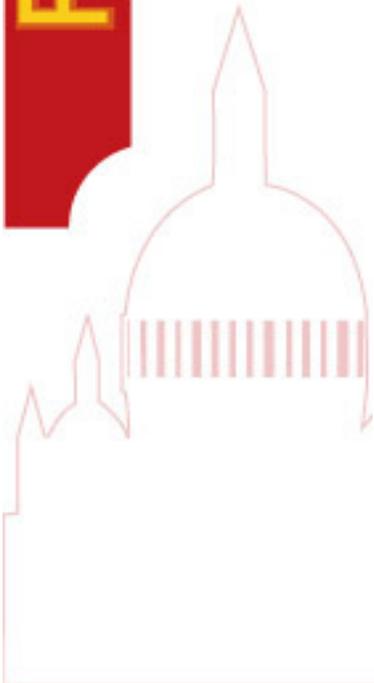
Rachats d'actifs et découpages

Filiales de groupe

- ➔ Risques généraux
- ➔ Conditions d'achat et de vente intragroupe
- ➔ Impôts
- ➔ Activités partagées



Questions ?

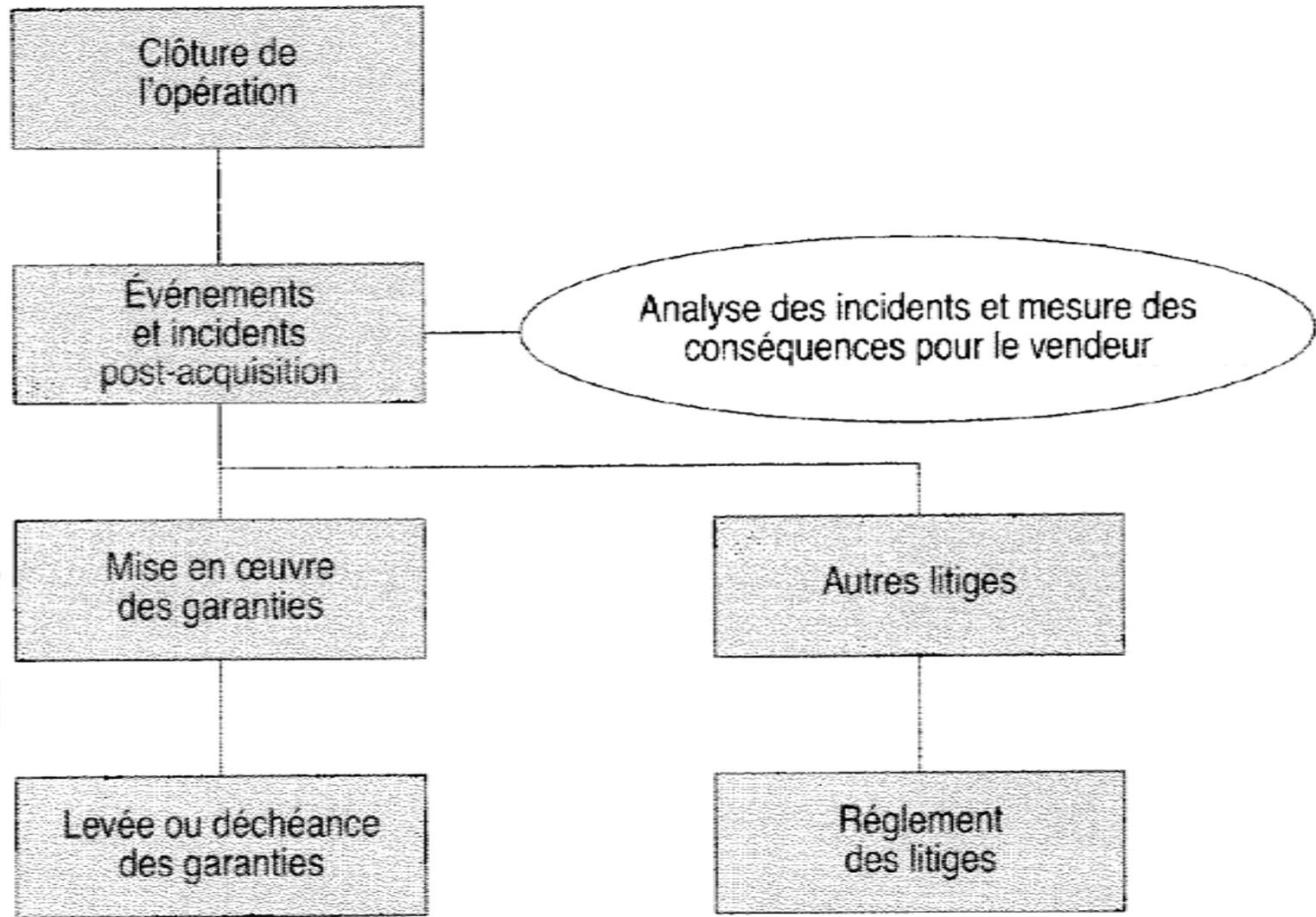


Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

La phase post-acquisition



Déroulement post-acquisition



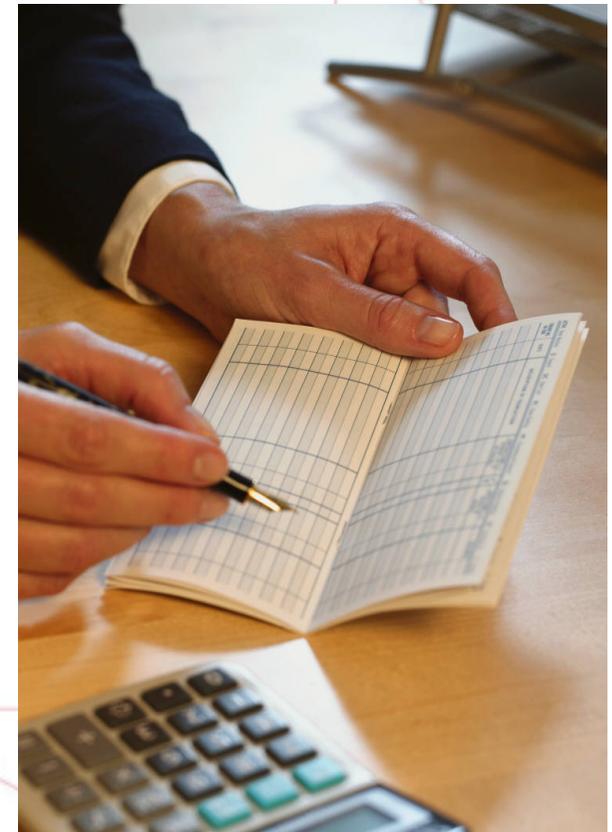
Anticiper la phase post-acquisition

- ➔ Règlement global ou différé
- ➔ Clauses d'ajustement de prix
- ➔ Anticiper
 - ➔ Etablissement des comptes définitifs à principes constants
 - ➔ Société de l'acheteur et plus société du vendeur!
- ➔ Organiser l'accompagnement
 - ➔ Statut du vendeur : impact du bouclier fiscal
 - ➔ Clauses de rupture



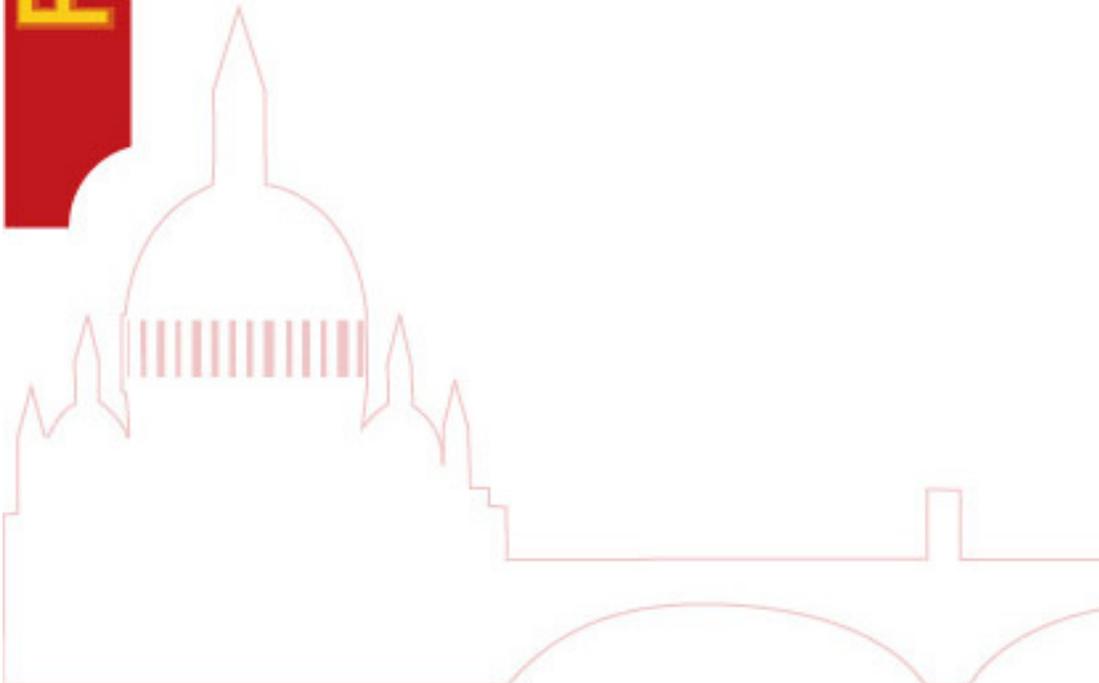
Bilan d'ouverture et consolidation

- Préparation pour les besoins du bilan d'ouverture permettant de définir le goodwill
- Pourquoi?
 - ➔ «juste valeur»
- Risques et opportunités
- Conclusion
 - ➔ **ANTICIPEZ!**

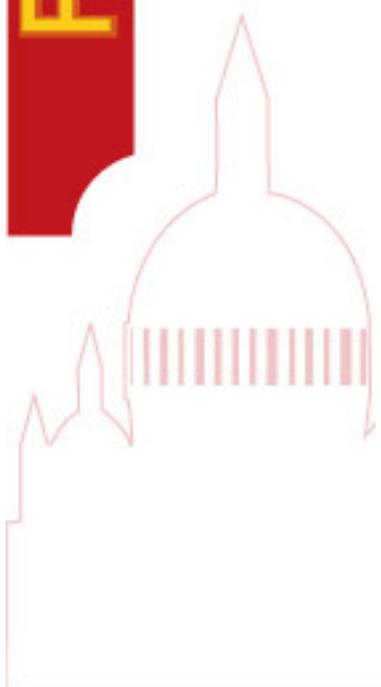
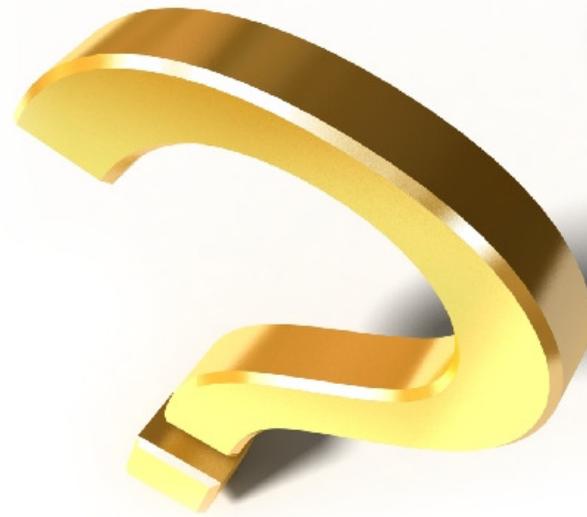


Contrôle financier et intégration

→ Le client doit «prendre la main » pour s'assurer du succès de l'acquisition



Questions ?



Paris

Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Boite à outils



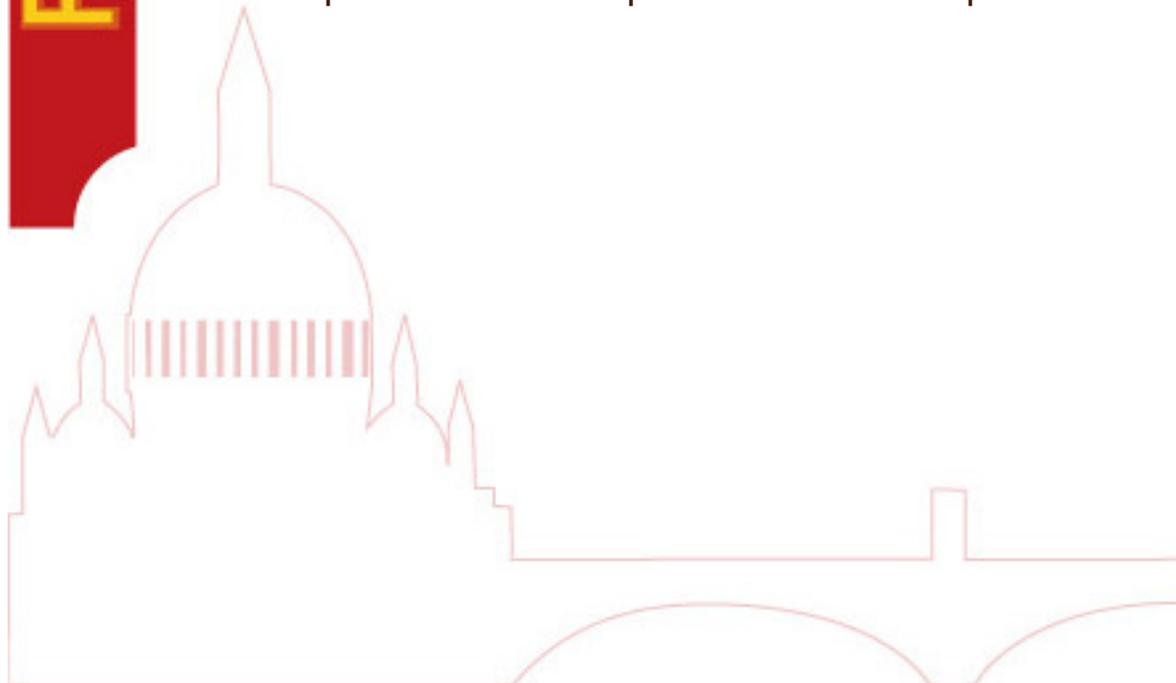
www.entrepriseevaluation.com

➔ Site réalisé par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables en partenariat avec la Compagnie des Conseils et Experts Financiers (C.C.E.F.)



EXEMPLE DE LISTE DE DOCUMENTS À OBTENIR

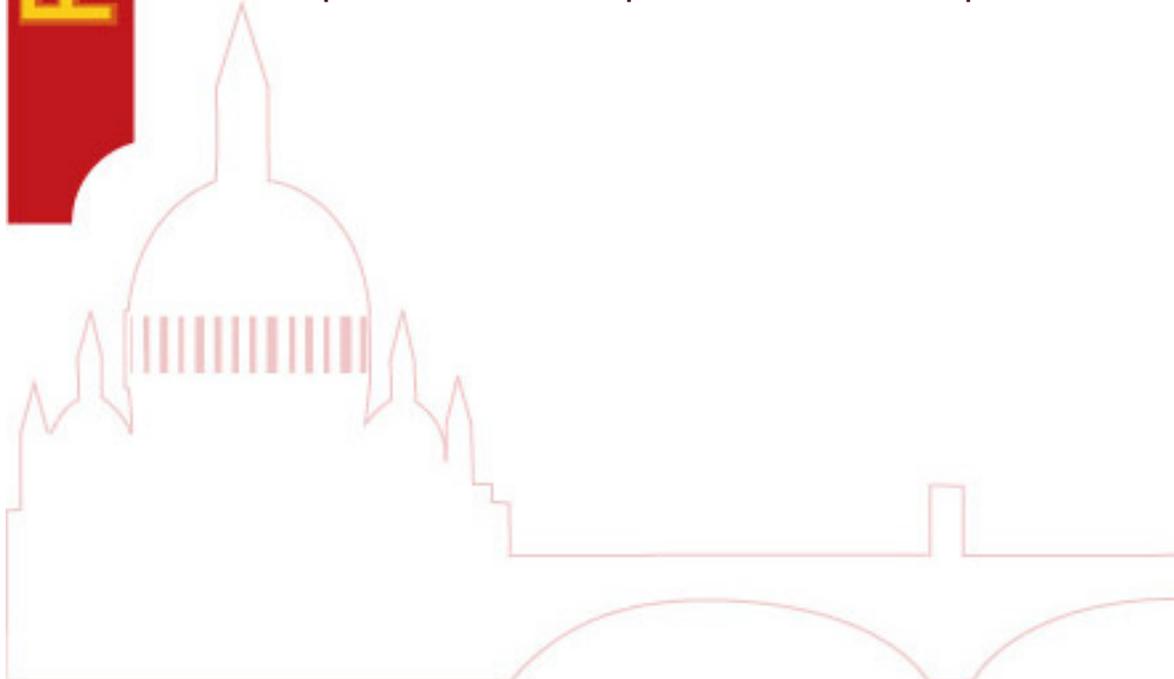
- ➔ <http://www.entrepriseevaluation.com/Menu-Gauche/Boîte-à-outils/Modèles-Imprimés/Les-documents-à-obtenir>
- ➔ Attention - Ce document est un exemple (non un modèle) qui nécessite d'être donc adapté au contexte particulier de chaque mission



EXEMPLE DE DOSSIER DE TRAVAIL

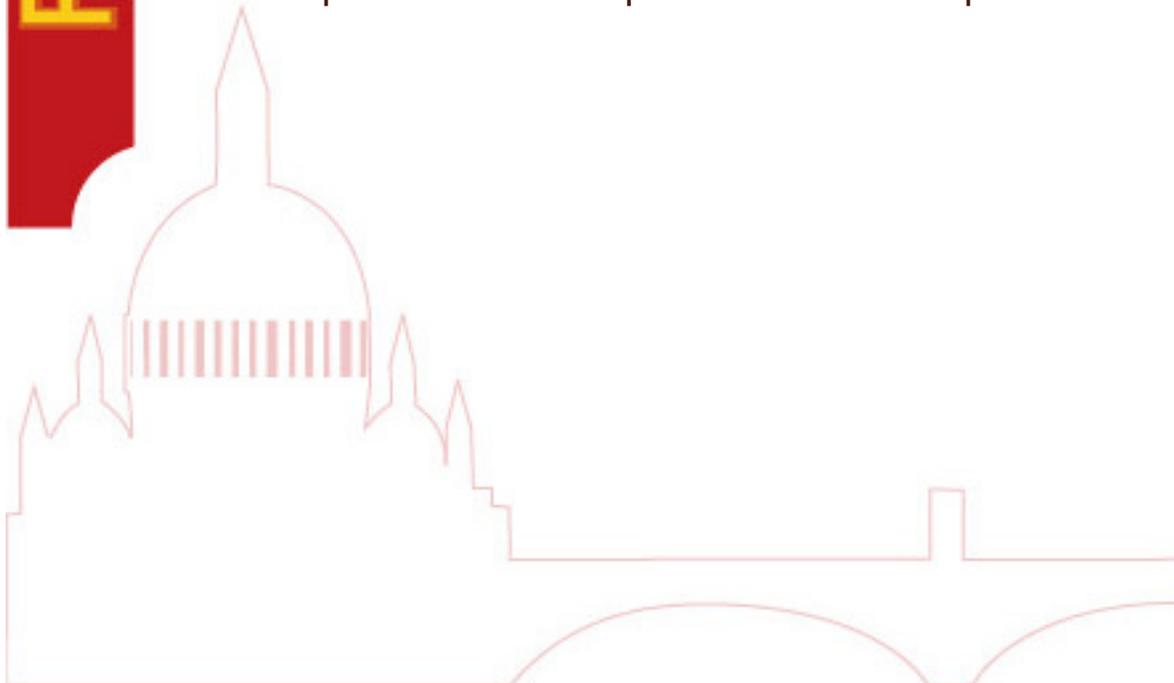
➔ <http://www.entrepriseevaluation.com/Menu-Gauche/Boîte-à-outils/Modèles-Imprimés/Le-dossier-de-travail-type>

Attention - Ce document est un exemple (non un modèle) qui nécessite d'être donc adapté au contexte particulier de chaque mission



EXEMPLE DE STRUCTURE DE DOSSIER DE TRAVAIL

- ➔ <http://www.entrepriseevaluation.com/Menu-Gauche/Boîte-à-outils/Modèles-Imprimés/Structure-d'un-dossier-de-travail>
- ➔ Attention - Ce document est un exemple (non un modèle) qui nécessite d'être donc adapté au contexte particulier de chaque mission



Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Conclusion



Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Partenaire



ecf

CYRUS Conseil

- ➔ M. Stephan Chenderrof : 01 53 93 23 23
- ➔ stephan.chenderoff@cyrusconseil.fr

CYRUS
CONSEIL

Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

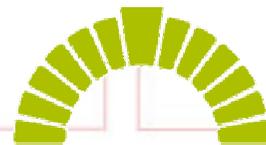


Paris Congrès national
18 - 19 et 20 septembre 2008

Cas particulier de l'audit d'acquisition d'un cabinet de profession libérale

Points clefs identifiés par

- Qualité de la clientèle
 - diversité, âge, ancienneté, localisation des clients et des prescripteurs
 - potentiel de développement, concurrence, adéquation au marché...
- Qualité des équipements et des aménagements
 - équipements supplémentaires nécessaires
 - renouvellement du matériel existant...
- Qualité du personnel
 - qualification et impact sur la clientèle
 - ancienneté, avantages acquis...
- Qualité de l'organisation
 - tenue des dossiers, informatisation
 - délais d'encaissement des honoraires, de paiement des fournisseurs...
- Qualité de l'environnement juridique
 - bail : écart loyer/ valeur locative, répartition des charges renouvellement à l'échéance
 - contrats d'exercice : protection, transmissibilité.



Paris

Congrès national

18 - 19 et 20 septembre 2008

