

A G Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées en Audit et Contrôle de Gestion

Promotion 18 (2006-2007)

Mémoire de fin d'étude

THEME

La mission de due diligence de société : cas de la société immobilière SYPIM sa

Présenté par :

Zié Adama DAO

Dirigé par :

M. Abdoulaye Mohamed LÔ

Expert comptable, Associé Gérant du
cabinet AML Audit & Conseil

M. Jean Baptiste DIENE Enseignant associé au CESAG



Dédicaces

A mes très chers parents

Je dédie ce travail à mon cher père DAO Péfinin et à ma mère KONE Lamina.

Aucun mot, aucune dédicace ne peut exprimer mon respect, ma considération et mon amour pour le dévouement et les sacrifices consentis pour mon instruction et mon bien-être.

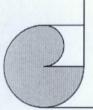
Mes dédicaces vont à l'encontre de Monsieur et Madame KONE Tilomian qui ont été d'un apport incommensurable dans ma vie. Aucune expression ne saurait jauger les bénédictions, sacrifices, soutiens et l'amour qui m'ont sans cesse été apportés tout au long de mes études.

Puisse DIEU vous accorder santé, bonheur et longue vie afin que je puisse vous combler à mon tour.

A mes frères et sœurs

Je leur dédie ce travail tout en leur souhaitant bonne réussite dans les études.

Que DIEU seul puisse vous combler



REMERCIEMENTS

Je ne saurais soumettre ce travail à l'appréciation du public sans pour autant formuler mes vifs remerciements à des personnes qui de près ou de loin ont eu à m'aider dans la rédaction de ce mémoire.

Je tiens tout d'abord à remercier le personnel et les enseignants du CESAG pour la qualité de l'enseignement que nous avons reçu.

Mes remerciements vont particulièrement à l'endroit de :

- Monsieur Moussa YAZI, pour sa disponibilité et ses conseils.
- → Monsieur Abdoulaye Mohamed LÔ, Expert comptable Associé du cabinet AML Audit & Conseil pour avoir accepté de nous accueillir durant notre stage et d'encadrer ce travail.
- → Monsieur Jean Baptiste DIENE, enseignant au CESAG pour avoir accepté d'encadrer ce travail;
- Madame Mbingue, Assistante du Directeur de l'ISCBF, sans qui nous n'aurions pu avoir ce stage.

Dans toute aventure de cette nature, on est le débiteur de tant d'autres gens que l'on hésite à mentionner une seule personne de peur que les efforts de celles qui n'ont pas été nommées n'aient pas l'air d'être appréciés à leur juste valeur.

J'espère que ceux qui liront ces remerciements auront la gentillesse de ne pas tirer cette conclusion.

SIGLES & ABREVIATIONS

AC : Agent comptable

AD : Assistante de Direction

AML : Abdoulaye Mohamed LÖ

BHS : Banque de l'Habitat du Sénégal

BPA : Bénéfice Par Action

BST : Banque Sénégalo Tunisienne

BTP : Bâtiments et Travaux Publics

CBAO : Compagnie Bancaire de l'Afrique de l'Ouest

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CF : Contrôleur Financier

CGI : Code Général des Impôts SARL : société à Responsabilité Limitée

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COS : Coefficient d'Occupation du Sol

Due diligence: Audit d'acquisition

ERTEB : Etudes Réalisation Technique Electricité Bâtiment

EVA : Economic Value Added ou Valeur Ajoutée Economique

ICS : Industries Chimiques du Sénégal

IMF : Impôt Minimum Forfaitaire

IPRES : Institut de Prévoyance Sociale

IRVM : Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières

IS : Impôt sur Salaire

LBO : Leverage Buy Out ou Achat financé largement par emprunt pour

favoriser l'effet de levier

LMBO : Leveraged Management Buy Out

MVA : Market Value Added ou valeur Ajoutée du Marché

NEPAD : New Partnership of African Development

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en

Afrique

OPA : Offre Publique d'Achat

PDG : Président Directeur Général

PED : Pays en Développement

PIB : Produit Intérieur Brut

PIMMS : Point Information Médiation Multi Services

PME : Petite et Moyenne Entreprise SIPRES

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SENELEC : Sénégalaise d'Electricité

SICS : Société d'Ingénieries, de Constructions & Services

SONATEL : Société Nationale de Télécommunication

SUARL : Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

SYPIM : Société Yiri de Promotion Immobilière

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

⇒ Liste des figures

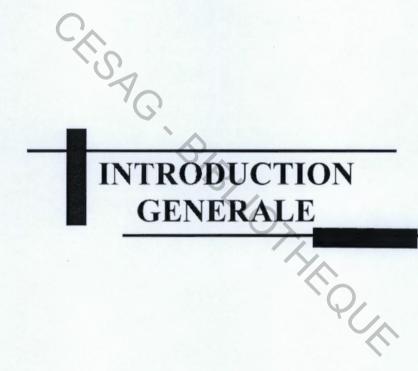
Figure N°1:	Le processus général d'acquisition d'une entreprise	P.20		
Figure N°2:	Figure N°2: Les parties intervenantes dans l'acquisition d'entreprises et leurs interactions			
Figure N°3:	La démarche de l'auditeur lors d'une cession totale	P.32		
Figure N°4:	Figure N°4: Le processus d'évaluation de l'entreprise et de fixation de son prix			
Figure N°5:	Le modèle d'analyse	P.48		
Figure N°6:	L'organigramme de la SYPIM SA	P.57		
⇒ Liste do	es tableaux			
Tableau N°1:	Les raisons stratégiques pour l'acquisition/fusion:enquête réalisée auprès de 88 entreprises par Conference Board	P.18		
Tableau N°2:	Check-list Audit Juridique et Fiscaux	P.4		
Tableau N°3:	Récapitulatif des personnes interrogées et leurs responsabilités	P.50		
Tableau N°4: Quelques chiffres significatifs de la SYPIM SA				
Tableau N°5: Tableau d'amortissement des immobilisations corporelles de la SYPIM SA				
Tableau N°6:	Détermination du solde du stock et observations	P.69		
Tableau Nº7:	Tableau des capitaux propres de la SYPIM au 31 Juillet 2007	P.71		
Tableau N°8:	Détermination du solde des comptes fournisseurs	P.72		
Tableau N°9:	Détermination du restant dû au fournisseur ERTEB	P.73		
Tableau N°10	: Liste des sommes passées dans le compte N°0160182171 S01	P.75		
Tableau N°11:	: Soldes des autres achats aux différentes dates	P.76		
Tableau N°12:	: Tableaux des frais bancaires aux différentes dates	P.76		
Tableau N°13:	: Soldes du compte transferts de charges aux différentes dates	P.77		
Tableau N°14:	: Bilan réévalué à la valeur du marché au 31 Juillet 2007	P.80		
Tableau N°15:	: Coefficients de vétustes utilisés pour l'évaluation des matériels	P.82		
Tableau Nº16:	Récapitulatif du passif fiscal latent	P.91		

TABLE DES MATIERES

Dédicaces			
Remerciements	. ii		
Sigles & Abreviationsii			
Liste des figures et tableaux	. v		
Table des matieres	vi		
Introduction générale			
Partie I : Cadre théorique de l'étude	. 8		
Introduction	.9		
Chapitre 1. Acquisition d'entreprises	10		
1.1. La notion d'acquisition	10		
1.1.1. Définitions	10		
1.1.2. Objectifs			
1.1.2.1. Les objectifs financiers			
a- L'acquisition de fonds autogénérés			
b- La valorisation au cours de l'action			
c- La rentabilité			
1.1.2.2. Les objectifs stratégiques			
a- Le renforcement de la position concurrentielle et diversification	13		
b- L'accroissement du pouvoir de marché			
c- Création de valeur	14		
d- L'intégration	14		
1.1.3. Les motivations de l'acquisition			
1.1.3.1. Raisons stratégiques			
a- Economies d'échelle, tailles critiques et loi de rendements croissants l			
b- Franchissement de barrière d'entrée, achats d'inventions, diversification			
et gain de temps	16		
c- La mondialisation	16		
d- La vague de déréglementation de secteurs entiers	17		
e- Les politiques de recentrage	17		
1.1.3.2. Les raisons financières			
1.2. Le processus général d'acquisition d'entreprise			
1.2.1. Le déroulement du processus général d'acquisition			
1.2.2. Les parties intervenantes			
Conclusion			
Chapitre 2 Démarche d'élaboration d'une due diligence			
2.1 Processus d'élaboration d'une mission de due diligence			
2.1.1. Définition et objectifs d'une due diligence			
2.1.1.1 Définition d'une due diligence			
2.1.1.2 Objectifs d'une due diligence			
2.1.2 Les motivations d'élaboration d'une due diligence			
2.1.3 Les principaux facteurs de réussite d'une mission de due diligence			
2.1.4 Les types de due diligence			
2.2 Démarche d'élaboration d'une mission de due diligence			
2.2.1 Les différentes approches			
2.2.1.1 L'approche adaptée aux PME	41		

2.2.1.2	L'approche adaptée aux grandes entreprises	28
2.2.1.3		28
2.2.2 L	es différentes étapes d'élaboration d'une mission de due diligences	28
2.2.2.1	Audit comptable et financier	30
a-	Prise de connaissance générale d l'entreprise	30
b-	Evaluation du contrôle interne	30
C-	Contrôle des comptes	31
2.2.2.2		
a-	Diagnostic industriel et organisationnel de la cible	33
b-	Diagnostic du potentiel commercial de la cible	33
c-	Diagnostic du respect des normes réglementaires, qualitatives et	
envi	ronnementales de la cible	
d-	Diagnostic des coûts de restructurations de la cible	
2.2.2.3		
a-	Collecte des données d'évaluation	34
b-	Choix de la méthode d'évaluation	37
c-	Analyse de données	
2.2.2.4	Simulation sur la rentabilité du projet	39
2.2.2.5		
a-	Prise de connaissance et description de la situation juridique et fiscale.	40
b-	Identification des zones à risques juridiques et fiscaux	42
C-	Recommandation (solution optimale)	44
Conclusion		44
	léthodologie de recherche	
3.1. Elal	ooration du modèle d'analyse	45
3.1.1.	Prise de connaissance de l'entreprise	
3.1.2.	La due diligence	
	. La prise de connaissance de l'activité	
3.1.2.2	. La vérification approfondie des rubriques les plus significatives	46
3.1.2.3	L'évaluation de l'entreprise La consultation juridique La simulation sur la rentabilité du projet	46
3.1.2.4	. La consultation juridique	46
3.1.2.5	. La simulation sur la rentabilité du projet	47
3.2. Cho	ix de l'acquisition	48
	méthodes de collecte de données	49
3.3.1.	L'entretien	
3.3.2.	L'observation	
3.3.3.	L'analyse documentaire	
3.3.4.	Le questionnaire de prise de connaissance	
	la première partie	
	re pratique de l'étude	
	-/	
	résentation de la SYPIM	
	sentation générale	
4.1.1.	Dénomination, historique, localisation	
4.1.2.	Organisation	
	activités de la SYPIM SA	
4.2.1. 4.2.2.	La commercialisation.	
4.3. Les	moyens	37

121 T	as marions humains	50
	es moyens humains	
	es moyens matériels et source de financement	
	ues chiffres significatifs	
	Contation de la mission de Justilianes à la CYDIM CA	
	esentation de la mission de due diligence à la SYPIM SA	
	nsable de la mission de due diligence	
	ication et équipe	
	ipe et responsabilités des membres	
	des états financiers de la SYPIM	
	e bilan	
5.3.1.1.		
	Présentation du passif	
	Compte de résultat	
5.3.2.1.	* 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1 - 1	
	Frais financiers	
	Transferts de charges	
	ation de la SYPIM SA	
	hoix de la méthode d'évaluation à mettre en œuvre	
	Le principe de la méthode d'évaluation par le patrimoine	
5.4.1.2.		
	es résultats de l'évaluation de la SYPIM SA	
	ation sur la rentabilité du projet	
	Iltation juridique	
	ituation fiscale de la SYPIM	86
5.6.1.1.		
5.6.1.2.	Résultats fiscaux de SYPIM SA au cours des trois derniers exercic	
fiscaux	86	
5.6.1.3.	Déficits fiscaux reportables	88
5.6.1.4.	Contrôles fiscaux	88
5.6.1.5.	Exercices fiscaux ouverts à contrôles fiscaux	
5.6.1.6.	Principales opérations de restructuration antérieurement effectuées	
	Analyse du compte courant associé	89
5.6.1.8.	Analyse du compte courant associé Situation du personnel licencié	90
5.6.1.9.	Contributions foncières sur les propriétés bâties et non bâties	
	ones de risques fiscaux	
	ptimisation fiscale	
5.6.3.1.	Objectif de l'étude	95
5.6.3.2.	Revue des régimes de faveur susceptibles de s'appliquer au projet	de
rachat	95	
5.6.3.3.	Régime fiscal optimal et avantages	
	mandations	
	deuxième partie	
	éraleérale	
		108
ANNEXES		I



Le contexte actuel de la mondialisation, dans lequel évoluent les entreprises oblige les dirigeants à faire recours à des opérations de croissance externe afin de contrer la concurrence de plus en plus accrue.

L'économie mondiale a changé. Les organisations sont obligées de rivaliser avec leurs concurrents au niveau international. En outre, le développement technologique et des marchés a façonné les processus techniques et de management des organisations qui ont à relever de nouveaux défis. Dans ce contexte, il ne se passe plus une seule séance boursière sans l'annonce par une société (grand groupe ou une Petite et Moyenne Entreprise (PME)), d'une opération de croissance externe, parfois de taille importante. Ces opérations devenues monnaies courantes dans une économie ouverte ne sont pas toujours créatrices de valeur ajoutée pour l'actionnaire et sont souvent sources de déstabilisation des équipes.

La gestion d'un processus d'acquisition ou de cession, la mesure des opportunités et des risques liés à l'opération, la définition d'un prix s'inscrivent fréquemment dans un processus opaque et complexe, souvent mal maîtrisé par le dirigeant ou le cadre d'entreprise, voire le conseil d'administration sans parler de l'actionnaire minoritaire, personne physique ou investisseur institutionnel. Pour donc rentabiliser ces projets, la préparation et la gestion optimale de l'opération s'avèrent une nécessité.

Le mouvement de globalisation est impulsé par l'ultra compétition qui se déroule sur le plan mondial, entre les groupes géants qui s'affrontent sur des marchés régis par quelques firmes seulement. On parle stricto sensu de marché d'oligopole. La lutte est brutale, sans merci, et dans cette perspective « big is beautiful ». Il faut être grand et fort pour survivre. Ce phénomène s'est amplifié au voisinage de l'an 2000 où des sommes colossales ont été consacrées à des opérations d'acquisition d'entreprises, leaders ou non dans leurs domaines d'activité.

La due diligence (audit d'acquisition) permet la prise de connaissance qualifiée et rapide du positionnement de l'entreprise sur son marché ainsi que le contrôle par les marchés des arguments du cédant et des intermédiaires. Etape essentielle au contrôle des prévisions de résultats et la collecte d'éléments factuels pour la préparation de plan stratégique de l'unité, c'est une procédure qui hiérarchise les actions prioritaires à entreprendre. L'acquéreur économise ses prises de décisions non documentées tout en

évitant les pièges classiques rencontrés. Grâce à la due diligence, il prend le temps de bien évaluer l'entreprise cible et minimiser le risque de reprise. L'acquéreur optimise par voie de conséquence, le prix et les modalités du contrat d'acquisition.

Aujourd'hui l'audit d'acquisition occupe une place prépondérante dans tout projet de croissance externe. C'est une étape incontournable pour la réussite et la création de valeur ajoutée des acquisitions. La due diligence consiste à faire un état rapide et approfondi de la situation comptable, financière, juridique et fiscale de l'entité en vue de fournir au potentiel acquéreur une base saine de discussion du prix d'acquisition.

Pour une meilleure appréciation des risques inhérents à la cible et donc une identification de toutes les zones susceptibles d'impacter négativement l'acquisition, il convient d'élaborer une due diligence afin d'optimiser le prix de cession.

Notre travail comprend une première partie portant sur la revue de littérature où nous exposerons les concepts et une deuxième partie axée sur la mission de due diligence de la Société Yiri de Promotion Immobilière (SYPIM SA).

PROBLEMATIQUE

L'objectif visé par les chefs d'Etats africains en mettant en place le NEPAD est de construire des infrastructures de qualité en Afrique et résorber ainsi le gap qui nous sépare des pays développés. L'absence d'infrastructures de qualité de toute sorte, est en effet, un frein à l'intégration économique du continent.

L'acquisition d'une entreprise de Bâtiment et Travaux Publics (BTP) dans ce contexte se révèle, être un investissement rentable. Selon la banque mondiale, bien que les Pays en Développement (PED) aient investi en moyenne quarante pour cent (40%) de leurs ressources annuelles dans les infrastructures, quatre (4) milliards de personnes n'ont pas accès à l'assainissement. L'acquisition d'entreprise de BTP permet d'accroître le potentiel productif et la capacité à répondre aux besoins de nos Etats.

Le secteur du BTP au Sénégal, enregistre une croissance supérieure à dix pour cent (10%) annuellement depuis 4 ans et contribue activement à la croissance du Produit Intérieur Brut (PIB), (KRIEF: 2007, 2). Le marché du BTP a enregistré de nombreux

investissements dont des programmes financés par les institutions internationales pour construire et réhabiliter des infrastructures.

C'est dans cet environnement que la SYPIM SA, société de promotion immobilière a vu le jour en 2000 sur un marché en pleine expansion.

Avec la mondialisation de l'économie, le monde est devenu un village planétaire.

En effet, le marché local a cédé la place au marché mondial où les entreprises nationales et les multinationales se livrent à une concurrence très rude. « On entend très souvent, de la bouche même des dirigeants et des cadres de l'industrie et des services, que, de nos jours, toute entreprise est confrontée a un marché mondial et mettrait en jeu sa survie à raisonner seulement au niveau domestique». (GARETTE & al, 1995:59). La SYPIM SA devra faire face à cette nouvelle donne.

Pour renforcer ses chances de survie, l'entreprise s'est focalisée sur la construction et commercialisation d'immeubles. Cette focalisation a eu pour finalité la réalisation de deux projets, qui ont été bien achevés. Cependant les résultats enregistrés n'ont pas été à la hauteur des attentes des dirigeants. Ils ne reflètent pas ceux escomptés compte tenu du volume important d'activité et investissement réalisés.

L'entreprise a réalisé un projet pour lequel elle a connu des difficultés d'achèvement liées aux problèmes de la commercialisation des appartements. Ce qui a entraîné sa liquidation.

Cela nous emmène à nous interroger sur les causes profondes des difficultés qui ont entraîné cette situation ? On peut citer entre autres éléments :

- ✓ l'absence ou la faiblesse d'une politique rigoureuse de recherche de clients ;
- √ l'absence d'une politique rigoureuse de recouvrement et de sélection des
 clients;
- √ l'inexistence d'un service d'audit interne;
- ✓ la non application des procédures ou leur méconnaissance par les employés.

Ces causes ont entraîné les problèmes ci-après :

l'appréciation insuffisante de la solvabilité des clients;

- la non maîtrise des opérations de l'entreprise ;
- la mévente des produits ;
- des tensions de trésorerie croissantes.

Pour minimiser la perte, dans ce contexte où «le coût et la complexité des technologies s'accroissent actuellement de manière extrêmement rapide» (GARETTE & al, 1995:63), et rentabiliser le projet, la prise de certaines mesures s'avèrent indispensables aussi bien, par les responsables de SYPIM SA que par le potentiel acquéreur.

En effet, le contexte transactionnel est de plus en plus difficile pour les acquéreurs. Le marché des transactions est en effet devenu un marché de vendeurs. Les acquéreurs disposent de peu de temps et d'un accès limité à l'information pour prendre leur décision d'investissement.

Or, les projets d'acquisition sont des enjeux stratégiques de premier plan pour les acquéreurs. L'optimisation des conditions d'acquisition en général et en particulier du prix d'acquisition est une composante importante de la valeur actionnariale et de la stratégie pour l'acquéreur.

Pour une meilleure négociation du prix d'acquisition, nous sommes tentés de savoir quelle piste explorer. Les réponses à cette préoccupation pourraient être :

- recourir à la valeur nominale de l'action de la société en bourse ;
- Fixer un prix en tenant compte du statut juridique de l'entreprise;
- faire une due diligence (audit d'acquisition).

La dernière solution semble la meilleure car elle permet d'évaluer les éléments, postes comptables, points stratégiques permettant d'aboutir à une juste valorisation de la cible. Elle permet par ailleurs, de porter à la connaissance de l'acquéreur et du cédant, l'ensemble des risques que présente la cible afin de dégager le potentiel de création de valeur de l'acquisition.

La question fondamentale que nous nous posons est : «comment optimiser le prix de cession de la SYPIM SA ? » Autrement dit :

o quelle est la démarche d'indentification des principales zones de risque ?

- o quelle est la technique adaptée pour l'évaluation de ces risques ?
- o comment cette démarche permet elle de bien mesurer la valeur de la cible ?

Toutes ces questions trouvent une réponse dans notre thème qui est : la mission de due diligence d'une société immobilière : cas de la SYPIM SA.

Notre objectif principal est d'une part la réalisation de la mission de due diligence d'une société immobilière. Le processus de due diligence permettant, en réponse aux impératifs de calendrier et à l'accès limité aux informations, d'aider l'acquéreur dans sa décision d'investissement et dans ses négociations par l'identification des points clés de la transaction. Cette mission servira donc d'avoir une vue synoptique de tous les risques successibles d'impacter négativement sur le prix d'acquisition de l'entreprise et d'autre part de montrer comment elle permet une réelle optimisation de la valeur de la transaction. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- analyser l'environnement économique de l'entreprise;
- évaluer la qualité des données financières historiques ;
- déterminer la valeur actuelle de l'entreprise ;
- faire une simulation sur la rentabilité du projet ;
- revoir les principaux contrats, les enjeux juridiques et fiscaux identifiés.

Notre étude portera sur : l'audit approfondi des rubriques essentielles des cinq derniers états financiers, la détermination de la valeur du patrimoine par l'expert évaluateur et la réévaluation de l'ensemble des autres éléments d'actifs et passifs, la simulation sur la rentabilité du projet et une consultation juridique et fiscale.

Ce travail revêt un intérêt se situant à trois niveaux :

Pour le potentiel acquéreur

Ces dernières années ont été marquées par des scandales financiers. Parmi les plus retentissants figurent les affaires ENRON, VIVENDI, WORLDCOM, etc.

Au Sénégal, nous avons toujours l'affaire des ICS (Industries Chimiques du Sénégal) dont la presse a fait mention d'un déficit de plus de plus soixante dix (70) milliards en 2005; alors que la même société a réalisé un bénéfice de dix huit (18) milliards en 1999

selon SECK (2006:39).A cet exemple viendra s'ajouter certainement le cas de la présente entreprise.

Ainsi donc, la mission permettra de déterminer tous les actifs fictifs (non valeurs) et les risques liés au patrimoine et aux engagements de l'entreprise afin de fournir au client une base saine de discussion du prix d'acquisition.

Pour le lecteur

L'exploitation de ce mémoire pourrait l'aider à la compréhension d'un due diligence, vu sa rareté.

Pour nous stagiaire

Cette étude nous donnera l'opportunité d'approfondir les connaissances théoriques acquises en matière d'audit. Elle nous permettra aussi de nous approprier la maîtrise des différentes étapes d'un audit, en particulier d'un due diligence. Ce mémoire pourrait servir pour des besoins pédagogiques et constituer une préparation au métier d'auditeur auquel nous aspirons.

Cette étude s'articule en deux parties :

- le cadre théorique est le fruit de la revue de la littérature. Il comprend deux chapitres. Le premier nous permettra de mieux cerner la notion de due diligence et le second, la démarche d'élaboration d'une mission de due diligence.
- La deuxième partie est consacrée au cadre pratique. Elle comprend trois chapitres: le premier concerne la présentation de l'entreprise, cadre de la mission le second, la mission de due diligence proprement dite et le troisième l'analyse des résultats.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Dans un environnement concurrentiel et en constante mutation, où les plus grands écrasent les plus petits, il est vital pour tout investisseur de recourir à des opérations de croissance externe pour résister. Il ne doit pas perdre de vue l'importance et la nécessité de croître en acquérant de nouveaux business en vue d'améliorer sa position compétitive face aux pressions de la concurrence et de l'environnement.

Dans un tel contexte, l'audit d'acquisition joue un rôle important car il contribue à améliorer l'efficacité du processus d'achat. Cependant, les investisseurs n'accordent pas souvent beaucoup d'importance au recours à un audit d'acquisition en amont de l'opération. Ce n'est qu'après l'acquisition que ceux-ci font appel à des spécialistes pour évaluer les différents états financiers que présente l'entité acquise

La première partie de notre travail a pour objet de clarifier le cadre théorique de l'acquisition. Elle est subdivisée en trois chapitres :

- ✓ le chapitre premier portera, d'abord, sur les concepts de l'acquisition d'entreprises, ainsi qu'un aperçu sur le processus général;
- ✓ le deuxième chapitre sera consacré, ensuite, à la due diligence. Ce chapitre traitera du processus d'élaboration d'une due diligence, et une présentation de la démarche d'élaboration d'un audit d'acquisition;
- ✓ le troisième chapitre portera, enfin, sur la méthodologie de notre travail.

Chapitre 1. Acquisition d'entreprises

Les acquisitions sont un outil utilisé par les entreprises dans le but d'accroître leurs activités économiques et d'augmenter le profit. On parle alors de croissance externe à l'opposé d'une croissance organique (ou croissance interne) faite par l'augmentation du chiffre d'affaire sur un même périmètre de société.

Ainsi, pour bien comprendre le concept, nous allons le présenter sous toutes ces formes et nous exposerons le processus à suivre dans le cas d'une acquisition d'entreprise.

1.1. La notion d'acquisition

Définir l'acquisition n'est pas une tâche aisée car ce terme renvoie à plusieurs définitions en fonction de l'ampleur de l'opération. Dans cette section, des approches du concept seront définies ainsi que des commentaires sur des notions qui entourent l'acquisition.

1.1.1. Définitions

Plusieurs définitions de l'acquisition existent dans la littérature. L'acquisition est l'opération par laquelle une personne physique ou morale (l'acheteur) acquiert d'une autre (le vendeur) la propriété d'un bien, moyennant paiement, dans des conditions définies.

Pour PEYRARD&al (2001 :4), l'acquisition est un achat ou une prise de contrôle d'une société par une autre.

Le dictionnaire d'ÉCONOMIE (1998:16) ajoute que : «l'acquisition d'une société s'effectue en général par l'achat d'un paquet d'actions ordinaires. Cet achat doit permettre d'obtenir une majorité de contrôle. L'acquisition ne doit pas être confondue avec la fusion. Dans ce dernier cas, l'entreprise acheteuse "absorbe" totalement l'autre entreprise. Dans l'acquisition, l'entreprise achetée peut conserver sa propre autonomie. La méthode des acquisitions est encore connue aujourd'hui sous le nom de croissance externe des entreprises. Leur croissance ne provient pas d'un développement de leur chiffre d'affaire par la production, mais d'une addition de chiffre d'affaire».

AMELON (2002 :240), parle plutôt d'acquisition de bloc de contrôle. Selon lui : « la technique consiste à prendre le contrôle d'une société en négociant directement avec

l'un (ou les) actionnaire(s) majoritaire(s) la cession de ses (leurs) titres ».Dans le cas de l'acquisition, une entreprise veut s'assurer le droit d'exercer un contrôle sur une autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise individuelle, d'une société de personnes ou d'une société par action (compagnie) en acquérant la totalité ou une partie du capital de cette dernière. D'où les expressions " prise de participation " et " prise de contrôle " qui revêtent la même signification. Par la suite l'acquéreur peut intégrer, à des degrés divers, l'entreprise acquise à ses activités, compte tenu du niveau de contrôle détenu et les objectifs de gestion poursuivis.

L'opération d'acquisition est connue souvent sous le nom de Offre Publique d'Achat (OPA). Dans ce dernier cas, une société informe publiquement les actionnaires de la société cible qu'elle se porte acquéreur de leur titres à un prix déterminé durant une période limitée, dans le but d'en prendre le contrôle ou une participation. Il s'agit pour NORMAND (2010:439), d'une offre d'achat de titres faite publiquement et irrévocablement à tout détenteur d'instruments financiers d'une entreprise cotée sur un marché réglementée.

C'est dire donc que la croissance externe est une alternative à la croissance interne, et constitue l'autre moyen d'accroître le potentiel industriel et commercial des entreprises par acquisitions.

A travers ces définitions, nous pouvons dire que la notion d'acquisition revêt plusieurs appellations. Au vu de tout cela, la définition qui doit primer en notre sens, est la suivante : l'acquisition est la prise de contrôle d'une société en acquérant publiquement ou non un lot d'actions de celle-ci sans toutefois compromettre forcement son autonomie.

1.1.2. Objectifs

« Sur la base des informations recueillies de l'environnement externe et des résultats de son autodiagnostic, l'entreprise acheteuse est en mesure d'établir ses objectifs stratégiques et, de là, ses objectifs d'acquisition », (BELANGER, 1989 :209).

Les principaux objectifs (buts, motifs ou mobiles) de l'acquisition, d'ordre financier, économique, social et autres, peuvent être variés et nombreux.

Evidemment il revient à chaque entreprise d'identifier, de définir et de hiérarchiser ses objectifs. Mais il n'en demeure pas moins qu'une acquisition doit nécessairement viser l'atteinte d'objectifs précis, clairement définis. Sinon elle pourrait s'apparenter à un navire sans boussole ou gouvernail.

Pour assurer le succès de l'acquisition, il est impérieux que l'entreprise acheteuse établisse des objectifs minimaux et ne fasse aucune concession par rapport à ces objectifs.

Il existe des objectifs stratégiques et des objectifs d'ordre financier.

1.1.2.1. Les objectifs financiers

Parmi les objectifs financiers mentionnons la rentabilité, l'acquisition de fonds générés (cash flow), la valorisation (au sens comptable du terme) du cours de l'action.

a- L'acquisition de fonds autogénérés

« L'acquisition de fonds autogénérés par l'entreprise peut constituer un objectif financier de l'acquisition. En plus d'améliorer la situation de l'encaisse et du fonds de roulement, l'acquisition de fonds autogénérés favorise ce que nous appellerions «l'effet de boule de neige». En ce sens une acquisition peut en favoriser une autre. L'acquisition de tels fonds est un objectif réalisable sans trop de risque d'erreurs », (BELANGER, 1989:210).

Les excédents de fonds de roulement relèvent de la «constatation» et la sous utilisation de l'actif, de la déduction logique. De même, le fait de s'assurer du niveau de l'évaluation des actions (de la sous-évaluation ou de la surévaluation) n'exige pas de grandes prouesses.

b- La valorisation au cours de l'action

Quant à la valorisation du cours de l'action, elle consiste selon BELANGER (1989:210), en l'augmentation du bénéfice par action (BPA) qui évoque à son tour, l'augmentation du cours de l'action de l'entreprise acheteuse.

La poursuite d'un tel objectif au moyen de l'acquisition oriente celle-ci vers des objectifs essentiellement financiers et exige de fortes habilités dans ce domaine.

Cela dit, bien d'autres motifs financiers peuvent intervenir dans l'acquisition.

c- La rentabilité

«Nombreux sont les facteurs mentionnés par des entreprises pour expliquer leurs opérations d'acquisition. Citons notamment le désir d'augmenter la taille critique et l'efficacité des opérations courantes, celui de renforcer la position concurrentielle, le projet d'entrer sur de nouveaux marchés ou le souhait d'utiliser les capacités financières de l'entreprise. Mais à la base de ces motivations, on trouve généralement l'objectif déclaré d'accroître la rentabilité de l'entreprise et de générer de la valeur pour les actionnaires», (ESTIN, 1999 :51).

Le taux de rendement du capital investi est l'une des techniques servant à mesurer la rentabilité des capitaux engagés dans une acquisition.

1.1.2.2. Les objectifs stratégiques

«Contrairement aux rachats des années 60 et 70 qui concernent essentiellement des projets de diversifications motivés par des perspectives financières, la plupart des acquisitions récentes répondent à des objectifs stratégiques», (VERY, 2000 :55).

Ainsi on cite: le renforcement de la position concurrentielle et diversification; l'accroissement du pouvoir de marché; la création de valeurs et l'intégration.

a- Le renforcement de la position concurrentielle et diversification

Selon VERY (2000:55), l'attrait exercé sur les dirigeants par ce type de manœuvre provient du contrôle instantané des ressources nouvelles (technologie, nouveau produit, conquête d'une nouvelle zone géographique...) que procure l'acquisition : en achetant une entreprise, on dispose immédiatement de sa position sur ses marchés et de ses ressources. La diversification est marquée par le caractère de nouveauté que revêt cette opération stratégique de développement. Elle peut concerner un produit, un nouveau marché, une nouvelle technologie ou une combinaison de ces éléments.

b- L'accroissement du pouvoir de marché

Bien que les entreprises mettent surtout en avant les objectifs d'acquisition compatibles avec la maximisation de la valeur pour les actionnaires, on estime souvent dans la littérature académique que les dirigeants peuvent parfaitement rechercher des opérations d'acquisition dans le but premier de maximiser leur propre utilité par le biais d'une croissance rapide de l'entreprise, (ESTIN, 1999:51).

Le rachat d'un concurrent peut sensiblement modifier la structure concurrentielle dans une activité. Par effet de taille, le nouvel ensemble peut devenir un acteur incontournable dans l'activité pour les clients, distributeurs et fournisseurs. Dans ce cas le pouvoir de négociation de l'entreprise augmente vis-à-vis de ses partenaires extérieurs, lui permettant de mieux négocier délai, prix, qualité...

c- Création de valeur

L'opportunité des opérations de prise de contrôle en tant que source de création de valeur est souvent défendue par un discours axé sur les synergies industrielles attendues, le pouvoir de marché résultant d'une taille plus importante, (TAHER, 2007:3).

La création de valeur émane en général de la combinaison stratégique et organisationnelle des deux entreprises. Le rapprochement peut permettre d'augmenter le chiffre d'affaire ou de mieux maîtriser les coûts, grâce à l'exploitation de synergies. L'ensemble acquéreur-acquis doit créer de la valeur supérieure à la somme des valeurs TOUR STATE intrinsèques actuelles de l'entreprise.

d- L'intégration

Selon BELANGER (1989:210), l'intégration offre à l'entreprise acheteuse, l'occasion de prendre de l'expansion en misant sur ces connaissances acquises dans un domaine.

1.1.3. Les motivations de l'acquisition

Comme on peut le constater, le phénomène d'acquisition fait manifestement partie de notre quotidien. D'ailleurs, depuis nombre d'année, il est largement reconnu que les font partie inhérente du contexte transactions d'acquisition d'entreprises socioéconomique. Bien que le phénomène d'acquisition ne se manifeste pas linéairement mais plutôt par vague, marquant des variations à la hausse ou à la baisse, il n'en demeure pas moins constamment présent. Le mouvement peut ralentir ou s'accentuer, mais il semble bien qu'il soit là pour demeurer. Plusieurs raisons motivent les acquisitions d'entreprises. Ces raisons peuvent être regroupées en deux grandes catégories à savoir : les raisons stratégiques et les raisons financières.

1.1.3.1. Raisons stratégiques

Les raisons stratégiques sont nombreuses et variées. On cite, (BRILMAN&al, 2006: 266-272, DELOITTE, 2011:1-7):

- les économies d'échelle, tailles critiques et loi de rendements croissants ;
- le franchissement de barrière d'entrée, les achats d'inventions, diversification et gain de temps;
- la mondialisation;
- la vague de déréglementation de secteurs entiers ;
- les politiques de recentrage.

a- Economies d'échelle, tailles critiques et loi de rendements croissants

« Les économies d'échelle et l'existence dans certains secteurs, à un moment donné, compte tenu d'une technologie donnée, de tailles critiques technologiques ou commerciales sont des concepts bien connus. Comme le montre l'enquête périodique de la CECOS sur les frais généraux des entreprises, dans la course au prix bas et à la productivité, la plupart des fonctions des frais généraux pesent moins en pourcentage du chiffre d'affaire dans les grandes entreprises que dans les plus petites. Les frais fixes sont en effet divisés par des volumes plus importants, et la puissance économique permet de négocier des conditions que cela soit auprès des fournisseurs ou des banquiers. Dans un nombre croissant de secteur, allant de la pharmacie aux télécommunications (en passant par l'automobile, l'agroalimentaire, la chimie, la défense), les dépenses en recherche et développement nécessaires à la mise au point de produit nouveaux dans des délais de plus en plus courts exigent des financements de plus en plus massifs qui ne sont à la portée que de grande entreprises, capables d'amortir ces investissements sur de grandes quantités vendues. Ce qui explique souvent l'accès au marché mondial. Et donc une taille suffisante. Dans des secteurs de plus en plus nombreux, on peut donc parler d'une véritable loi de rendements croissants.

Plus l'entreprise est grande, plus ses avantages stratégiques sont importants et plus les clients sont nombreux », (BRILMAN&al, 2006: 267, DELOITTE, 2011:7).

b- Franchissement de barrière d'entrée, achats d'inventions, diversification et gain de temps

« Le franchissement de barrières d'entrée dans les secteurs où la réglementation pour exercer un métier est lourde et les autorisations sont longues ou difficiles, voire impossible à obtenir. Il est plus simple alors d'acheter une entreprise déjà implantée dans ce secteur. Les inventions ne sont pas l'apanage des grandes entreprises. Elles peuvent même surgir du cerveau d'un homme qui créera une petite entreprise. Certaines de ces inventions peuvent menacer l'avenir de produits, parfois même de lignes de produits entières ou même l'avenir d'une grande entreprise. L'avantage de la grande entreprise vigilante est sa capacité à acheter l'entreprise innovante dont elle accélérera la diffusion des nouveautés sur le marché mondial. C'est également un moyen d'élargir l'offre ou se diversifier quand le marché est voué à une croissance trop lente. L'entreprise achetée peut apporter une connaissance de marchés connexes et un fonds de commerce », (BRILMAN&al, 2006: 268, DELOITTE, 2011:3-7).

c- La mondialisation

« Enfin et très souvent c'est un moyen de gagner du temps dans la course de vitesse pour la conquête de parts de marchés. Quels que soient les moyens mis en œuvre, le développement à partir de zéro sur un marché prend beaucoup plus de temps que l'acquisition d'une entreprise existante. Dans de très nombreux cas, l'implantation internationale va se faire par acquisition d'une entreprise locale, c'est pourquoi le mouvement de mondialisation actuel entraîne de nombreuses opérations de fusions-acquisitions transfrontières », (BRILMAN&al, 2006: 269).

Au Sénégal, la banque marocaine Attijariwafa Bank qui avait initialement installé une filiale, s'est finalement résolue à acquérir deux banques locales : la Banque Sénégalo Tunisienne (BST) et la Compagnie Bancaire d'Afrique de l'Ouest (CBAO) pour bénéficier de la courbe d'expérience et du réseau de ces deux banques.

d- La vague de déréglementation de secteurs entiers

« Dans de nombreux secteurs, y compris les plus réglementés ou les plus surveillés par la puissance publique comme la banque, les télécommunications, l'assurance, le transport aérien, les organisations de santé, et les « utilités », les protections tarifaires, réglementaires, et d'une manière générale les limitations à l'exercice de métiers par les concurrents locaux ou étrangers sont progressivement éliminés », (BRILMAN&al, 2006: 269).

e- Les politiques de recentrage

Selon BRILMAN&al (2006: 269-270), « beaucoup de groupes qui s'étaient diversifiés au cours des Trente Glorieuses se sont aperçus qu'il n'était plus possible de mener de front plusieurs activités face à des concurrents de plus en plus puissants et spécialisés. Sous l'influence des données établies par le Point Information Médiation Multi Services (PIMMS), il ressortait une forte corrélation entre la rentabilité d'une entreprise et sa 0/6/ position de leader sur son marché ».

1.1.3.2. Les raisons financières

Les raisons financières qui motivent les opérations d'acquisition sont selon TO L BRILMAN&al (2006: 271-272):

Montée en puissance des actionnaires

La montée en puissance des fonds de placement, et des opérateurs sur les marchés financiers, s'est traduite par une montée en puissance des actionnaires qui ont favorisé de multiples opérations qui n'enchantaient pas toujours le management.

LBO et LMBO, raids et réactions de défense

De nombreuses opérations de LBO ont permis à des financiers de s'emparer d'entreprises avec lesquelles ils se livraient facilement à un mécano industriel, comme KKR avec RJR Nabisco, vendant ou fusionnant certaines des branches ou sousbranches, parfois après les avoir rendues plus rentables. Des raiders ou des concurrents se sont emparés d'entreprises qui ne dégageaient pas une rentabilité suffisante. Des

entreprises fusionnent dans une optique de défense pour grossir afin d'être plus facilement victimes d'une OPA.

Recherche d'une meilleure rentabilité et nouveaux indicateurs

Enfin avec l'apparition de la publication par les analystes financiers d'indicateurs de rentabilité plus contraignant tels EVA (Economic Value Added ou Valeur Ajoutée Economique) ou MVA (Market Value Added ou Valeur Ajoutée de Marché), les entreprises doivent élaguer les actifs qui ont une rentabilité du capital employé inférieur à la moyenne de leurs opérations.

Avenir des PME et successions

Pour des motifs très variés qui vont de l'absence de successeur, en passant par le niveau élevé des droits de succession ou la nécessité de repartir le patrimoine entre plusieurs descendants, bien des entreprises sont vendues à des groupes plus importants.

Tableau n°1: Les raisons stratégiques pour l'acquisition/fusion: enquête réalisée auprès de 88 entreprises par Conference Board

Principale raison pour l'acquisition/fusion	Pourcentage (%)	
Obtenir une taille compétitive	43% (61% dans le cas de firmes européennes)	
Gagner des parts de marché	43% (47 dans le cas de firmes européennes)	
Acquérir de nouvelles technologies ou produits	47%	
Renforcer les compétences clés	32%	
Consolider les ressources	27%	
Réduire les coûts	23%	
S'implanter à l'international	27%	
Diversifier pour réduire la vulnérabilité	10%	

Source: BRILMAN & al (2006: 272)

1.2. Le processus général d'acquisition d'entreprise

Connaître et maîtriser le processus général d'acquisition : voilà l'une des clés de succès de l'acquisition. Sans aucun doute, c'est la façon la plus efficace, la plus sûre d'entreprendre des activités d'acquisitions.

1.2.1. Le déroulement du processus général d'acquisition

La décision d'acquisition s'inscrit dans un processus général, c'est-à-dire dans un ensemble d'évènements, d'études, de décisions qui se déroulent dans le temps et qui concourent à la décision ultime : «acquérir ou ne pas acquérir». Il s'agit d'un dynamique qui comprend des actions et des rétroactions, des mécanismes d'ajustement ; il n'y a rien, ou si peu, d'un mécanisme statique ou linéaire. Il nécessite un grand nombre de considérations et comprend, il faut le dire, beaucoup d'hésitations. Dans la rédaction d'un écrit on a un choix à faire : rendre compte du processus dans sa complexité, ou le simplifier. Par souci de clarté nous avons choisi de simplifier le processus, de l'épurer de détails et de mettre l'accent sur l'enchaînement logique des étapes. Aussi ce «discours linéaire » demeure-t-il en deçà de la réalité : il ne traduit pas toute l'effervescence du processus. Par contre, il peut suffire pour exposer les principaux éléments du processus et servir de base à la discussion. Nous avons regroupé les principales activités du processus général d'acquisition autour de quatre phases. Ainsi selon ROUSSEAU (1990 :28), on a :

la phase stratégique

A cette étape, on considère d'abord les données de l'environnement externe, on identifie les objectifs de l'entreprise acheteuse et l'on établit le diagnostic (forces et faiblesses) de celle-ci. De l'examen de ces éléments découlent le plan stratégique global, puis le plan d'acquisition qui servira de guide pour la sélection d'entreprise cible.

la phase tactique

On procède ensuite à la sélection d'entreprises cibles et, parallèlement, à l'évaluation de l'une de ces entreprises, ainsi qu'à la négociation en vue de son acquisition.

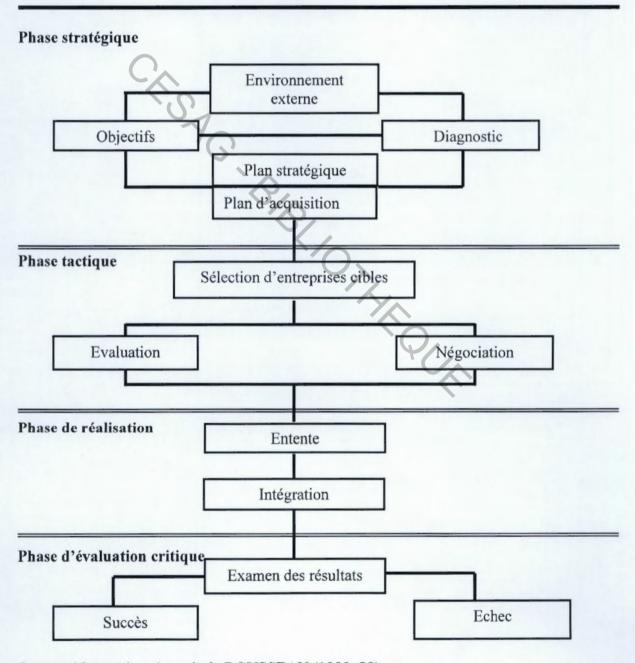
La phase de réalisation

Cette phase comprend deux aspects successifs : l'entente entre les parties contractantes, selon ce qui est convenu entre elles, et l'intégration de l'entreprise acquise, selon ce qui est prévu à cet effet par l'entreprise acheteuse.

La phase d'évaluation critique

Cette phase termine le processus général d'acquisition. Selon l'examen des résultats dans leur ensemble, on peut conclure au succès ou à l'échec de l'acquisition. L'entreprise acheteuse se demande si l'entreprise acquise doit être conservée ou non, en somme s'il valait vraiment la peine d'acquérir et ce notamment en regard du plan d'acquisition. Le schéma ci-dessous nous montre le processus général d'acquisition d'une entreprise.

Figure n°1: Processus général d'acquisition d'une entreprise



Source: Nous même à partir de ROUSSEAU (1990:29)

1.2.2. Les parties intervenantes

Dans le domaine de l'acquisition d'entreprises, comme dans bien d'autres, il existe plusieurs façons de désigner les choses. A cet égard, nous avons fait des choix : Ils ne sont pas absolus, mais ils sont néanmoins valables. C'est notre souci de préciser ces termes qui justifie le présent exposé.

En matière d'acquisition d'entreprise, deux parties contractantes négocient afin de conclure une entente: l'entreprise acheteuse et l'entreprise vendeuse. En général, l'entreprise acheteuse est celle qui présente l'offre d'achat, c'est-à-dire une proposition formelle ou informelle, faite à qui de droit en vue d'acquérir une entreprise. « La conclusion d'une convention de cession donne généralement lieu à d'importants pourparlers, au cours desquels sont négociés non seulement le prix de cession, mais également les modalités de cette cession. Ces pourparlers donnent traditionnellement lieu à la signature d'un certain nombre de documents, tels qu'une lettre d'intention, un accord de principe, un accord d'exclusivité, un protocole d'accord, un gentleman's agreement », (FAILLE, 2001:144). Les entreprises identifiées par l'entreprise acheteuse comme pouvant faire l'objet d'une offre éventuelle d'achat sont désignées par l'expression courante d'entreprises cibles. L'offre d'achat (ou de vente) peut toucher diverses situations : ou bien c'est l'entreprise vendeuse elle-même qui fait l'objet de l'offre; ou bien c'est une ou plusieurs unités administratives ou techniques de l'entreprise; ou encore c'est une ou plusieurs sociétés dépendantes de l'entreprise vendeuse qui en font l'objet. Si la transaction, est conclue, l'entreprise vendeuse, ou l'unité administrative ou la société dépendante, devient une unité ou une société dépendante de l'entreprise acheteuse. Pour GASMI (2007:69), les diverses compétences ainsi acquises seront imbriquées les unes aux autres, indivisibles, insérées dans un ensemble particulier de routines et de dispositifs organisationnels contribueront chacune à leur manière à la production et à la vente d'un bien ou d'un service.

Généralement, les unités administratives ou techniques et les sociétés dépendantes ne sont pas des parties intervenantes, et ce, même si la société dépendante constitue une unité juridique. Il est essentiel que l'entreprise intervenante ait le statut juridique qui lui confère le droit de contracter en matière d'acquisition. Les parties intervenantes dans le processus d'acquisition et leurs interactions peuvent être schématisées comme suit :

Offre d'achat Entreprises cibles Offre de vente Si la transaction est conclue Objet de la transaction

Figure n°2: Parties intervenantes dans l'acquisition d'entreprise et leurs interactions

- (a) Unité signifie une entité administrative ou technique qui appartient à l'entreprise vendeuse
- (b) Société désigne une entité juridique qui appartient à l'entreprise vendeuse
- (c) entreprise acquise constitue une unité ou une société achetée par l'entreprise acheteuse PUN

Source: ROUSSEAU (1990:16)

Conclusion

Les acquisitions constituent un mode d'accès privilégié à des compétences stratégiques. Elles permettent aux entreprises d'avoir accès à certains marchés, de se valoriser en bourse et donc d'atteindre une certaine taille. Mais si la problématique semble basique, la combinaison des contraintes rend les choses plus complexes. Une bonne connaissance du processus constitue la pierre angulaire du succès de l'acquisition d'entreprise. Les acquéreurs doivent commanditer des due diligences en vue de minimiser les risques lors des acquisitions. Le chapitre suivant va nous amener à bien comprendre la notion de due diligence et son bien fondé.

Chapitre 2 Démarche d'élaboration d'une due diligence

L'audit requiert une certaine rigueur et une méthodologie. L'idée d'admettre une méthodologie commune est partie de plusieurs associations et particulièrement celle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), et qui dans le souci d'atteindre les objectifs de certification, ont mis en place plusieurs techniques avec un recentrage des différentes investigations.

Ce chapitre sera consacré à une analyse de ces démarches existantes mais nous nous efforcerons d'extraire une démarche typique pour l'audit opérationnel et particulièrement pour l'audit d'acquisition.

Dans un premier temps, nous parlerons du processus d'élaboration d'une due diligence. Ce volet parlera des objectifs, les facteurs de réussite, les raisons qui poussent à son élaboration et les différents types de due diligence. La seconde partie concernera la démarche d'élaboration d'une mission de due diligence en tant que telle. Elle abordera les étapes de la démarche : de la prise de connaissance de l'entreprise à l'évaluation finale de la cible en passant par le contrôle des comptes, l'évaluation de la société et la simulation sur la rentabilité du projet.

2.1 Processus d'élaboration d'une mission de due diligence

Cette section sera consacrée à la définition de la due diligence, ses objectifs, les principales raisons qui poussent les investisseurs à faire recours à cette pratique, ses facteurs de réussite et les différents types de due diligence.

2.1.1. Définition et objectifs d'une due diligence

Nous allons définir d'abord la due diligence selon le point de vue de différents auteurs, puis les objectifs qui lui sont assignés.

2.1.1.1 Définition d'une due diligence

L'audit est une démarche et une méthodologie menées de façon cohérente par des professionnels, utilisant un ensemble de technique d'informations et d'évaluation afin de porter un argument motivé et indépendant faisant référence à des normes sur l'évaluation, l'appréciation, la faisabilité ou l'efficacité des systèmes et procédures d'une organisation, (DIENE, 2007: 2). L'audit d'acquisition serait donc par extrapolation, un passage en revue, un entretien, menés de façon cohérents et par référence à des normes, par des professionnels indépendants, en vue d'aboutir à une appréciation, une évaluation de l'objet acquis (entreprise).

Selon COMBES & al. (1999 : 3), un audit est un passage en revue, un entretien, une audition devant aboutir à une évaluation, à une appréciation d'un programme, d'une procédure auprès de ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre et qui en expliquent et en démontre la valeur. L'audit est une revue critique qui permet d'apprécier un travail déterminé; il n'est pas une simple notation : sa démarche se réfère à des normes (constituant un cadre de référence « objectifs ») et se doit d'être constructive.

Selon CEDDAHA (2005:136), on appelle due diligence ou audit d'acquisition l'exploitation systématique et pluridisciplinaire par un acheteur potentiel de l'ensemble des éléments d'information disponibles sur une entreprise donnée, de façon à lui permettre d'apprécier et de quantifier les risques et opportunités de l'acquisition envisagée.

Lors du placement de titres financiers, la diffusion de l'information (activités récente de l'entreprise, stratégie, perspectives...) est un paramètre essentiel et nécessaire à la bonne réussite de l'opération. Ainsi, afin d'atteindre cet objectifs, une série d'entretiens préalables entre les dirigeants de l'entreprise, la banque et les avocats en charge de l'opération est organisée, afin de vérifier la cohérence de ces informations. Cette série d'entretiens constitue ce que l'on appelle en "franglais" la due diligence. De la même façon, lors de l'acquisition d'une entreprise, l'acheteur voudra procéder à des vérifications afin de se faire une idée précise de la situation de l'entreprise.

C'est une procédure qui vise à faire un état des lieux rapide et certifié d'une société (aspects comptables, stratégiques, économiques, juridiques, fiscaux...) avant éventuellement une opération de financement ou d'acquisition.

2.1.1.2 Objectifs d'une due diligence

La due diligence est avant tout un audit et en tant que tel, c'est « un examen et vérification des comptes d'une entreprise, d'un groupe ou d'une organisation »,

(PEYRARD, 1999: 18). Il vise donc les mêmes buts que l'audit qui, selon FALL (2007:15), s'attache notamment à détecter les anomalies et les risques dans les organismes et secteurs d'activité qu'il examine. De façon spécifique le due diligence est l'audit d'acquisition d'une cible, effectué par l'acquéreur potentiel afin de limiter certains "risques d'acquisition" inhérents à la cible. « Il permet notamment à l'acquéreur de se prémunir contre l'existence de passifs occultes ou contre l'inconsistance de certains éléments d'actifs », (FAILLE, 2001: 143). Intervenant en aval de la "lettre d'intention" dans le processus, l'audit d'acquisition permet à l'acquéreur de vérifier que des points qui ont été négociés (postes comptables, rentabilité,...) avec la cible dans le but de la valoriser, correspondent bien à la réalité. « Cet audit permet par ailleurs à l'acquéreur de mieux comprendre la situation de l'entreprise qui fait l'objet de l'opération, et de valider le prix qu'il se propose d'offrir en contrepartie. Il lui permet enfin de préparer l'intégration de l'entreprise au sein de ses propres activités », (FAILLE, 2001: 143).

Les objectifs étant bien définis, nous allons voir quelles sont les motivations à l'établissement d'une due diligence.

2.1.2 Les motivations d'élaboration d'une due diligence

La due diligence permettant la détermination des zones à risques de la cible, a pour objectifs ultime l'optimisation du prix d'acquisition. Plusieurs facteurs peuvent motiver l'acquéreur à utiliser le due diligence. Les éléments constitutifs de la valeur de l'entreprise se sont modifiés, rendant sa modélisation difficile voire aléatoire. Le « temps » de la transaction s'est étendu au delà de l'opération. L'entreprise est de plus en plus confrontée au risque de perte d'opérationnalité pendant la transaction, les priorités du management ne portant plus sur la conduite du business. La multiplication des parties prenantes à une transaction : au delà des actionnaires, il est nécessaire d'intégrer et de « gérer » les managers, les salariés, les syndicats, les journalistes, les élus....Le client a besoin d'un avis sur tout, aujourd'hui et demain, et non d'un avis ponctuel et spécifique parce que technique, (COLE & al, 2005 :34-35).

En outre « l'entreprise n'est pas seulement l'accumulation d'actifs tangibles ; elle est aussi constituées d'éléments incorporels : fonds de commerce, marque, clientèle, organisation, supériorité technologique... qui constituent le « goodwill », (JOUFFROY, 2002: 32). Cet immatériel doit être évalué avec exactitude et exhaustivité et rigueur. Car

au cours des opérations de due diligence, « l'affectif doit être banni absolument ». (LEBRUN, 2003: 29).

2.1.3 Les principaux facteurs de réussite d'une mission de due diligence

Selon BAILLY (2005:23), la technicité croissante des matières juridiques, fiscales et financières conduit à l'intervention de nombreux professionnels dans les opérations importantes. La coordination entre ces différents intervenants, mais également la coordination entre ces intervenants et l'équipe projet du cédant est extrêmement importante dans la perspective de la réalisation de la cession

2.1.4 Les types de due diligence

Le choix du type de due diligence dépend du type de l'entreprise cible et des options de l'acquéreur. Trois types de due diligence se distinguent habituellement selon MEIER & al (2009 :190-191) et CEDDAHA (2005 :136):

- les dues diligences comptables et financières, qui analysent en profondeur la performance financière récente et anticipée ainsi que les choix et hypothèses effectués par l'entreprise. Ils sont presque systématiquement menés et ces audits visent à garantir l'existence et les montants des différents postes du bilan.
- les dues diligences organisationnelles ou encore audit d'évaluation des risques, qui se concentrent sur des domaines d'investigation extra-comptable représentant des zones de risques identifiés à l'avance, comme le respect des normes environnementales, les risques juridiques liés à la nature des contrats, les risques humains liés à la présence d'hommes clés ...
- les dues diligences stratégiques ou opérationnelles, plus rarement menés, visent à quantifier les synergies possibles entre l'acquéreur et le cédant (synergies de croissance et synergies de coûts) et cherchent à établir un diagnostic de la cible en termes de positionnement concurrentiel, de pérennité et de potentiel de développement.

2.2 Démarche d'élaboration d'une mission de due diligence

Mettre en place une mission de due diligence est une épreuve difficile qui requiert le choix de méthodes et d'outils qui l'accompagnent. Il n'y a pas de méthode meilleure mais celle qui convient le mieux à l'entreprise selon le management mis en place par les responsables.

2.2.1 Les différentes approches

Il n'existe pas une panoplie d'approches d'élaboration d'une mission de due diligence. En l'absence de normes et de règlementation, c'est le commanditaire de l'audit qui en fixe le périmètre et les points critiques à investiguer (MEIER & al, 2009 :190). En d'autres termes, la démarche et le champ d'investigation sont établis directement entre l'acquéreur et le cabinet d'audit choisi.

Au plan méthodologique, il s'apparente à un audit opérationnel orienté vers la détection des risques et dont le champ couvre la totalité des fonctions de l'entreprise (POCHET, 2000 : 182)

Dans la pratique générale, il existe deux approches principales : l'approche adaptée aux Petites et Moyennes entreprises (PME) et celle adaptée aux grandes entreprises (GOUALI, 2009 : 235-255). Une autre approche, combinée, ajoute aux précédentes des vérifications complémentaires à savoir l'évaluation de l'entreprise, la simulation de la rentabilité de l'acquisition et une consultation juridique et fiscale (FAILLE, 2001 : 21-22, MEIER & al, 2009 : 119-123, PINARD-FABRO, 2008 : 13).

2.2.1.1 L'approche adaptée aux PME

Le due diligence correspond à ce niveau à un audit comptable et financier. Pour MEIER & al (2009:191), il s'agit de prendre connaissance de la réalité des pratiques comptables de l'entreprise afin de s'assurer que les comptes annuels sont réguliers, sincères et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, de sa situation financière et du résultat de l'entreprise. Dans le cas où la cible constitue un groupe et qu'elle présente des comptes consolidés, il importe de bien comprendre les mécanismes de construction des comptes consolidés, (MEIER & al, 2009:191).

L'audit comptable et financier, dans le cas d'une acquisition, est un examen des états financiers de l'entreprise cible, visant non seulement à vérifier leur sincérité, leur régularité, leur conformité et leur aptitude à refléter son image fidèle, mais aussi à détecter toutes les zones à risques susceptibles d'avoir une répercussion négative sur l'opération d'acquisition.

2.2.1.2 L'approche adaptée aux grandes entreprises

L'audit financier est dans ce cas complétée par un audit stratégique qui doit permettre à l'acquéreur de dégager voire de quantifier les synergies qui résulteraient de l'acquisition de la cible et de connaître l'ensemble des risques et potentialités de l'acquisition. L'audit stratégique est celui des performances rapportées aux choix stratégiques (référentiel interne) et à l'environnement (référentiel externe), (WEILL, 1999 : 41). Il est le seul qui permet véritablement de vérifier les hypothèses de scénarios d'intégration de la cible qui ont été élaborés pour estimer le potentiel de création de valeur de l'opération et donc de définir la fourchette de prix de l'acquisition ou la parité d'échange correspondante, (MEIER & al, 2009 : 197).

2.2.1.3 L'approche combinée

Il s'agit, en sus des audit comptable et financier et stratégique, de procéder à un audit juridique et fiscal, à une évaluation financière du patrimoine de d'entreprise et à une simulation sur la rentabilité du projet d'acquisition.

2.2.2 Les différentes étapes d'élaboration d'une mission de due diligences

Une présentation de la synthèse des points de vue et des démarches proposés par différents auteur évoluant dans des domaines différents permettra de bâtir notre propre démarche référentielle. Pour ce faire, nous avons choisi un échantillon de douze (12) auteurs et nous présentons la synthèse sous la forme d'un tableau comme suit :

Phases	Auteurs Etapes	Rérolle, 1996: 1-33	Grand & al 2006:42-93	ATH,2006: 128-158	Faille, 2001: 21-136	Weill, 1999: 14-48	Raoul,1989: 17-102	Fabro, 2008:	Gouali,2009: 137-255	Delsol,1999: 25-27	Ried, 1998: 2-5	Amelon, 2002: 249-257	Meier & al, 2009:120-198
Audit comptable et	Prise de connaissance		X	X									
financier	Evaluation du contrôle interne		X	X									
illanciei	Contrôle des comptes		X	X									
	Diagnostic industriel et organisationnel					X	X						X
Audit stratégique	Diagnostic du potentiel commercial					X	X			5			X X X
Audit strategique	Diagnostic du respect des normes reglementaires, qualitatives et environnementales					X	X						
	Diagnostic des coûts de restructuration					X	X						X
Evaluation de	Collecte de données d'évaluation		1/2		X				X			X	X
	Choix de la méthodes (actifs nets, goodwill)				X				X			X	X
l'entreprise	Analyse des données (stratégiques, industrielles, commerciales, financières)			Y	X				X			X	X
						>							
Simulation sur la rentabilité	Choix des hypothèses et analyses	X											
Consultation	Prise de connaissance et description de la situation juridique et fiscale							X	X	X	X		
	Identification des zones à risques fiscaux et juridiques							X	X	X	X		
juridique et fiscale	Recommandation (solution optimale)							X	X	X	X		

Le tableau ci-dessus donne droit à une analyse qui se basera essentiellement sur l'explication des différentes phases et étapes proposées par les auteurs.

2.2.2.1 Audit comptable et financier

La phase d'audit comptable et financier se décline en la prise de connaissance générale de l'entreprise, l'évaluation du contrôle interne et l'examen des comptes (GRAND & al, 2006 :33).

a- Prise de connaissance générale d l'entreprise

La prise de connaissance est une phase capitale dans toute mission d'audit. Pour GRAND & al (2006:33), elle est très importante car c'est au cours de cette prise de connaissance que l'auditeur effectue ses premières visites de l'entreprise, qu'il examine tous les éléments à caractère juridique, financier, fiscal, techniques, qui peuvent apporter des informations lui permettant de mieux remplir sa mission de contrôle. « Ainsi, l'auditeur cherchera à trouver une réponse à chacune des questions suivantes :

- Quelles sont les activités de l'entreprise? (Soit dans son ensemble, soit des secteurs spécifiques lors d'un examen limité)
- Qui sont les personnes responsables des diverses activités opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise ?
- Quelles structures juridiques et quels régimes de droit s'appliquent aux activités de l'entreprise ?
- Quelle est l'évolution historique de l'entreprise ?
- Quels sont les moyens et techniques utilisés au niveau opérationnel ?
- Quels sont les moyens et techniques utilisés au niveau fonctionnel? ».
 (COLLINS & al, 1992:98)

b- Evaluation du contrôle interne

D'après ATH (1991 :128-129), l'évaluation du contrôle interne est une norme établie par les instances professionnelles. Elle est aussi une nécessité pour l'audit. Le nombre important d'opérations répétitives traitées par les entités rend en effet impossible la vérification de tous les éléments constitutifs des comptes annuels. De plus, selon GRAND & al (2006 :33), comprendre les procédures qui assurent la maîtrise de l'entreprise par les dirigeants permet d'orienter les recherches de l'auditeur.

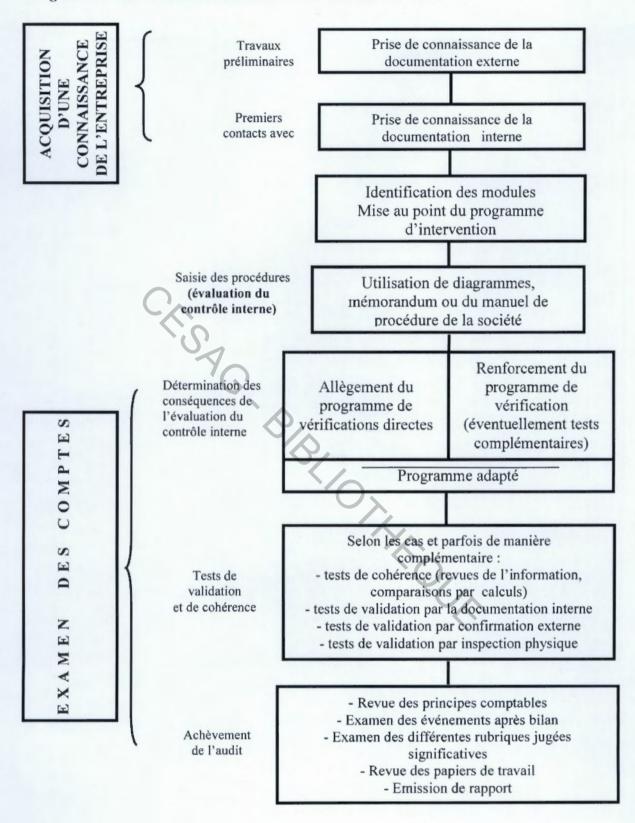
c- Contrôle des comptes

Si le contrôle interne est fort, il est suffisant de faire une revue succincte de comptes. Si le contrôle est faible, alors il est nécessaire de renforcer les tests c'est-à-dire de multiplier les pointages afin de faire un examen détaillé des comptes et d'obtenir une mesure des risques en cours (GRAND & al ,2006 :33).

L'audit comptable et financier dans le cas d'une acquisition diffère dans la procédure des autres missions d'audit puisque, pour une cession, la phase d'examen et d'évaluation dans comptes est presque inexistante. Le schéma suivant nous montre la démarche de l'auditeur, lors d'une opération de cession, l'entreprise en question ayant arrêté toutes les activités.



Figure n°3: La démarche de l'auditeur lors d'une cession totale



Source: nous même, inspiration de Ordre des Experts Comptable du Maroc, P.10-15

2.2.2.2 Audit stratégique

L'audit stratégique est moins souvent réalisé, notamment au niveau des PME qui le jugent peut utile et couteux. Il est pourtant, selon MEIER & al (2009:197), celui qui peut s'avérer le plus rentable et le plus essentiel, notamment dans la quantification des synergies potentielles, l'évaluation des coûts de restructuration et l'estimation du potentiel de développement et de pérennité de la cible. La phase d'audit stratégique de la cible se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

- ✓ le diagnostic industriel et organisationnel;
- ✓ le diagnostic du potentiel commercial;
- √ le diagnostic du respect des normes réglementaires, qualitatives et environnementales;
- ✓ le diagnostic des coûts de restructurations.

a- Diagnostic industriel et organisationnel de la cible

Cet audit ne concerne que des entreprises ayant des activités de production.« L'objectif de ce audit est d'évaluer le potentiel industriel et/ou organisationnel de la cible. En particulier, il s'agit de vérifier le niveau technologique des équipements, la qualité des infrastructures, la réalité de la productivité interne et la qualité des savoir-faire et compétences du personnel. En outre ces audits peuvent mettre en évidence certains facteurs de risques liés à l'organisation (risques culturels, risques liés à la présence de personnel clé...) et des sources potentielles d'amélioration qui permettrons de créer de la valeur une fois la cible acquise. Il s'agit enfin d'assurer des possibilités de réaliser les synergies prévues sur le bilan théorique, et en particulier les synergies de coûts liés à la possibilité de bénéficier d'effet d'échelle ou de mutualisation de moyens (en regroupant certaines unités notamment fonctionnelle et limitant les doublons »,(MEIER & al, 2009:198).

b- Diagnostic du potentiel commercial de la cible

Par ce contrôle, l'objectif est de connaître le marché et de savoir quelle est la position de l'entreprise sur son secteur d'activité. Pour PWC (2002:2), il s'agit d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise. « L'audit commercial vise à s'assurer du potentiel de chiffre d'affaires que représente la cible. Il importe de prendre connaissance

de la répartition du chiffre d'affaires en fonction des produits et des clients, afin d'estimer le degrés de dépendance commerciale de l'entreprise », (MEIER & al, 2009:198).

c- Diagnostic du respect des normes réglementaires, qualitatives et environnementales de la cible

Il s'agit de vérifier le respect par la cible, des normes réglementaires en vigueur dans le ou les pays où la société exerce son activité. Ce diagnostic consiste en outre à s'assurer que l'entreprise détient les certifications nécessaires à l'exploitation de son activité et qu'elle a mis en place les moyens adéquats pour les conserver.

d- Diagnostic des coûts de restructurations de la cible

Selon MEIER & al (2009:198), il s'agit d'établir le coût potentiel des restructurations envisagées dans les différents scénarios d'intégration de la cible et dans la mise en œuvre de telles ou telles synergies. Une attention particulière doit être portée aux coûts de licenciement du personnel et dirigeants de l'entreprise cible. De même, les coûts liés à la fermeture des sites de production donnés ou aux transferts et aux regroupements d'activités similaires doivent être abordés, en s'attachant à distinguer les coûts visibles des coûts cachés de non qualité et de perte de motivations liés aux restructurations.

2.2.2.3 Evaluation de l'entreprise

Etape incontournable du processus des acquisitions, la valorisation d'une société est une opération complexe en raison de la pluralité des éléments qui entrent en compte. Valoriser une société c'est calculer la valeur financière de cette société en tenant compte des données comptables passées et du potentiel de développement de la société. Selon REROLLE (1996:1), le processus d'évaluation lui-même est plus important que la valeur finale à laquelle il permet d'aboutir. Les principales étapes de la phase d'évaluation sont les suivantes :

- √ la collecte des données d'évaluation ;
- ✓ le choix de la méthode d'évaluation ;
- √ l'analyse des données collectées.

a- Collecte des données d'évaluation

Pour REROLLE (1996 :4), le recueil des informations est plus qu'un préalable à la mise en œuvre des techniques d'évaluation. « La collecte des données nécessaires pour réaliser l'évaluation d'une entreprise est une opération longue et complexe. La valeur d'une entreprise repose en effet dans une large mesure sur son aptitude à générer des revenus. Pour établir une bonne estimation de ces revenus, il importe dès lors de bien comprendre non seulement les résultats passés de l'entreprise, mais également les caractéristiques de l'entreprise qui lui permettent de générer ou de détruire de la valeur (les values drivers). La collecte des données d'évaluation s'articule principalement autour de trois pôles: le pôle commercial, le pôle financier et le pôle juridique », (FAILLE,2001 :20).

La collecte de données commerciales

« La collecte des données commerciales, que celles-ci soient de nature quantitative ou qualitative, s'articule autour de cinq axes principaux :

- la stratégie : quelle stratégie adoptée par l'entreprise (stratégie de diversification, de rationalisation, d'expansion, de modernisation etc.);
 quels sont ses points forts et ses points faibles; quelles sont les opportunités et les menaces qui pèsent sur son avenir; quelles sont ses forces motrices etc.;
- le marché: quels sont les marchés sur lesquels opèrent l'entreprise; où sont ils situés; quel est leur degré de concentration; comment sont positionnés les principaux concurrents; quelle est leur part de marché (actuelle ou potentielle); quelle est la conjoncture générale de l'économie, etc.;
- la clientèle: quelle est sa taille, son profil, sa répartition géographique;
 quels sont les clients les plus importants, les clients stratégiques;
 comment est constitué le réseau de distribution, etc.;
- les produits: quelle est la part de chaque produit dans la production totale; comment évolue-t-elle; dans quelle phase de son cycle de vie chaque produit est il situés; existe il des possibilités de substitution; l'entreprise possède-t-elle ou développe-t-elle des produits innovants, etc.;

 les prix : quelle est la politique de prix pratiquée par l'entreprise et par ses concurrents ; bénéficie-t-elle d'une exclusivité particulière ; qui sont ses fournisseurs, etc. », (FAILLE, 2001 :22).

La collecte des données financières

« Les données financières les plus fondamentales pour réaliser l'évaluation d'une entreprise sont les informations contenues dans ses comptes annuels. Idéalement, ces données financières doivent être certifiées par un expert indépendant », (FAILLE, 2001:22). Cependant, pour la Fédération des Entreprises de Belgique (2011:24), une entreprise est une structure vivante et les seuls documents comptables historiques ne constituent que le reflet incomplet, et parfois faussé, de la stratégie menée. Il est dès lors indispensable de descendre effectivement sur le terrain, au sein de l'entreprise qui fait l'objet de l'évaluation, pour collecter l'ensemble des données financières qui n'apparaissent pas à l'examen des comptes annuels (FAILLE, 2001:23).

La collecte des données juridiques

Pour FAILLE (2001 : 26-27), la collecte des données juridiques nécessaires pour réaliser l'évaluation d'une entreprise consiste à rassembler un certain nombre d'informations de nature juridique, au sens large du terme, relatives à l'entreprise en question. Ces données juridiques concernent en particulier les éléments suivants :

- l'actionnariat de l'entreprise;
- le capital de l'entreprise;
- le groupe auquel elle appartient ;
- le conseil d'administration;
- l'assemblée générale;
- les commissaires reviseurs ;
- les comptes annuels ;
- les statuts ;
- les contrats conclus par l'entreprise ;
- le personnel;

- les actifs corporels et incorporels ;
- les litiges en cours ;
- les activités de l'entreprise.

b- Choix de la méthode d'évaluation

« Toutes les méthodes d'évaluation s'appuient sur un fondement logique ou mathématique rigoureux. Elles visent par ailleurs toute l'objectivité la neutralité et l'indépendance vis-à-vis des rapports de force sur le marché », (FAILLE, 2001 :14). Pour REROLLE (1996 :3), le choix des méthodes est souvent dicté par des contraintes matérielles auxquelles l'analyste se heurte dans son travail, que ce soit des contraintes de délais, ou des contraintes informationnelles. Selon JOUFFROY (2002 :32), il n'y a pas de bonne formule d'évaluation, mais une méthode adaptée à l'évolution de la société donnée.

Les principales méthodes d'évaluation sont, selon AMELON (2002:249-257) :

C'évaluation patrimoniale :

Dans l'approche patrimoniale, qualifiée également de valeur intrinsèque ou encore de valeur mathématique, l'entreprise est considérée comme un ensemble d'actifs. Sa valeur est égale à la somme algébrique des éléments qui la constituent, de laquelle on déduit les dettes.

□ la méthode de l'évaluation par l'actualisation des flux financiers ou de liquidités

Le fondement de cette approche est que la valeur d'une entreprise dépend de flux de revenus futurs attendus. Le prix maximum que l'acquéreur est disposé à payer est égal à la valeur actualisée des flux financiers futurs.

les méthodes fondées sur la notion de "Goodwill"

Les méthodes d'évaluation par le goodwill permettent d'appréhender la valeur des intangibles. Le goodwill, dans son appellation française, la survaleur, est un super-profit c'est-à-dire supérieur au profit « normalement » généré par les capitaux investis dans l'entreprise. Grâce à ces éléments intangibles, l'entreprise bénéficie en quelque sorte,

pendant une certaine période, d'une rente économique, d'un surplus de bénéfice qui, capitalisé donne le goodwill.

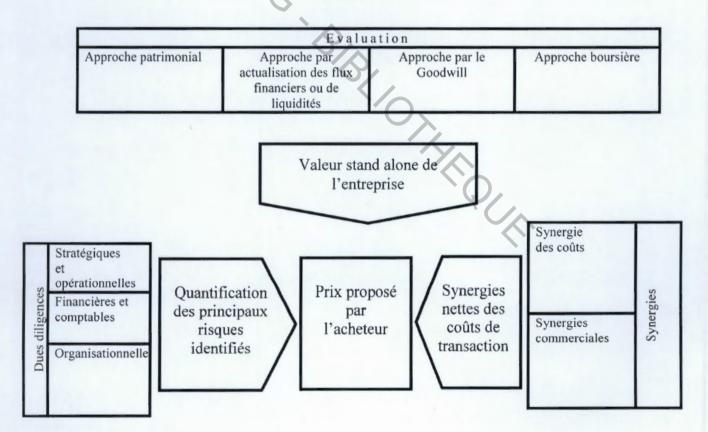
les méthodes d'évaluation boursière :

Le principe consiste à évaluer les actions des sociétés cotées en bourses, en considérant que leur valeur est égale à la valeur actualisée des gains futurs.

e- Analyse de données

Il s'agit de l'utilisation de l'une des méthodes citées pour évaluer la cible, chacune d'elle présentant ses limites. L'idéal est bien entendu de pouvoir évaluer l'entreprise en utilisant plusieurs approches (REROLLE, 1996:3). L'ensemble du processus d'évaluation de l'entreprise peut être schématisé de la façon suivante:

Figure nº4: Processus général d'évaluation de l'entreprise et de fixation de son prix



Source: Nous même à partir de CEDDAHA (2005:149)

2.2.2.4 Simulation sur la rentabilité du projet

Bien que de nombreuses évaluations soient faites sur la base de la rentabilité passée, il faut insister sur le fait que seule la rentabilité prévisionnelle importe. On ne demande pas à une simulation de donner ce que valait une entreprise, mais ce qu'elle vaut ou peut valoir, sur la base de plusieurs paramètres. La rentabilité passée ne peut être retenue que comme la moins mauvaise façon d'estimer la rentabilité prévisionnelle, la seule qui ait un sens.

La rentabilité prévisionnelle est généralement utilisée sous forme de résultat net, c'està-dire après impôt, plus rarement sur la forme de dividendes, quelques fois sous la forme de cash-flow. En pratique, on parle souvent de résultat normatif, ce qui est un compromis entre les résultats passés et les prévisions souvent entachées d'optimisme. Elle suppose donc l'étude des résultats passés pour mesurer les tendances et de disposer de prévisions pour l'avenir établies par l'entreprise ou construites par l'évaluateur.

Il s'agit de partir des hypothèses sur les différentes options de reprise qui s'offrent au potentiel acquéreur. Des corrections sont apportées ensuite, aux différentes prévisions et aux résultats passés pour donner le résultat simulé. Ces principales corrections concernent :

- ⊃ la symétrie de certaines corrections d'actifs nets (exemple : les amortissements à recalculer sur les valeurs réévaluées retenues);
- corrections des frais discrétionnaires lorsqu'ils existent;
- ⇒ la correction des éléments exceptionnels, soit pour les annuler lorsqu'ils ne sont pas répétitifs, soit pour en étaler différemment la prise en charge. En ce qui concerne les éléments exceptionnels, ne retenir que les éléments très significatifs en matière et en montant, l'histoire des entreprises comporte toujours des éléments exceptionnels;
- ⇒ la substitution à l'impôt payé (ou non payé) d'un impôt théorique au taux futur.

2.2.2.5 Consultation juridique

L'audit juridique réalisé pour le compte de l'acquéreur a pour objectif de l'informer des caractéristiques juridiques de la cible, notamment des contraintes qui peuvent affecter ses activités et des risques de responsabilité contractuelle ou civile, voire pénale auxquels pourront se trouver exposés la cible et/ou l'acquéreur à la suite de l'acquisition. L'information recueillie aide l'acquéreur, d'une part, à évaluer l'opportunité de l'acquisition et éventuellement le prix à proposer et, d'autre part, à décider quelles garanties et autres protections contractuelles doivent être incorporées dans le contrat de cession. L'audit juridique se réalise selon les étapes suivantes :

- ✓ la prise de connaissance et description de la situation juridique et fiscale de la cible;
- √ l'identification des zones à risques fiscaux et juridiques ;
- ✓ la recommandation de la solution optimale.

a- Prise de connaissance et description de la situation juridique et fiscale

La prise de connaissance générale et description de la situation de la cible constitue le volet principal et initial de cette démarche. Considérée comme une étape nécessaire et commune à toutes les missions d'audit, elle consiste à collecter et à récapituler les informations d'ordre juridiques et fiscales sur la cible. L'acquéreur représenté par ses avocats communique au vendeur une liste (souvent longue et détaillée) des documents et renseignements souhaités. Les documents en question sont mis à disposition dans une data room, c'est-à-dire, un endroit sous le contrôle du vendeur en dehors des locaux de la cible (par exemple, dans les bureaux du banquier d'affaires agissant pour le vendeur), ou communiqués directement à l'acquéreur ou à ses avocats, ou encore peuvent être consultés dans les locaux de la cible. L'exploitation des documents peut être complétée par des entretiens avec le personnel de la cible ou avec ses conseils. Les principaux documents nécessaires à la prise de connaissance juridique et fiscale de la cible se résument comme suit :

Tableau n°2: Check-list Audit Juridique et Fiscaux

Nature des documents	Points à verifier/ documents à demander					
	Extrait K-bis					
	Liste de toutes les délégations de pouvoir par la société					
	Liste des actionnaires					
	Registre de cession d'actions					
	PV et feuilles de présence des dernières assemblées générales d'actionnaires					
	Liste des administrateurs/membres du conseil de surveillance et du directoire					
D	PV et feuille de présence des dernières réunions du conseil d'administration ou du conseil de					
Documents juridiques et fiscaux généraux	surveillance					
	Liste des filiales et sous-filiales (organigramme juridique)					
	Liste des accords de coopération (contrats, sociétés en participation, GIE)					
	Preuve du règlement des différents impôts dus					
	Dates et dossiers des derniers contrôles fiscaux					
	Liste des litiges en cours ou potentiels avec l'administration fiscale					
	Contrats contenant une clause pénale à l'encontre de la société					
,(),	Contrats contenant une clause d'excusivité					
	Contrats de franchise					
16	Contrats de recherche et développement					
	Contrats informatiques					
Contrats ayaot un impact significatif sur la	Contrat de joint-venture					
société	Accord de confidentialité					
	Contrats d'assurance					
	Contrats de distribution					
	Contrats de credit bail mobiliers et immobiliers					
	0					
	Liste de tous les sinistres en cours et non encore indemnisés					
	Liste de tous les litiges en cours et potentiels					
Documents relatifs aux litiges et sinitres	Liste des procédures administratives et judiciares en cours ou potentielles					
	Liste de toutes les enquêtes ou contrôles administratifs passés ou en cours					
	Liste des établissements de crédits					
	Autorisation de découverst banacaires et facilités de caisse					
	Délégations de pouvoirs bancaires					
Documents relatifs aux contrats de prêts	Liste des ouvertures de crédits de tout prêts et contrats de credit-bail					
bottiments remains and continue at press	Liste et copie des contrats de prêts					
	Liste des autres dettes financières					
	Liste de toutes les sûrétés accordées aux fins de garantie de tout emprunt					
Documents relatifs aux autorisations	Liste de toutes les autorisations consenties par l'Administration					
administratives et aux déclarations	Liste de tous les contrats, permis, licences ou autorisations d'exploiter					
reglementaires	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,					

Source: MEIER & al (2009:195)

b- Identification des zones à risques juridiques et fiscaux

Après la collecte des informations et la description juridique et fiscale, l'acquéreur est amené à déceler les principales zones à risques susceptibles d'impacter le prix d'acquisition de la cible. Les sujets compris dans cette étude juridique et fiscale varient en fonction notamment de l'activité de la cible, des préoccupations de l'acquéreur et des contraintes spécifiques de l'opération.

Les sujets couverts peuvent comprendre, selon RIED (1998 :2-5) :

- la conformité avec le droit des sociétés, notamment en ce qui concerne la constitution et les opérations de la société cible et de ses filiales éventuelles, l'identité des actionnaires et des droits de ceux-ci et toutes procédures d'agrément éventuelles de l'acquéreur;
- les rapports contractuels avec des tiers, y compris le recensement des contrats importants, l'évaluation des risques contractuels, l'identification des contrats pouvant être résiliés ou modifiés en raison d'un changement du contrôle de la cible et la description des procédures suivies par la cible en matière contractuelle (contrats-types, conditions générales de vente ou d'achat, etc.);
- l'actif immobilier de la cible, comportant l'identification des problèmes futurs éventuels (par exemple, responsabilité liée à la législation sur l'environnement ou l'urbanisme), les titres de propriété, les baux et les hypothèques et autres sûrétés ou obligations liées au financement des hiens immobiliers ;
- l'actif mobilier corporel de la cible, incluant le recensement de l'équipement et d'autres biens meubles importants, l'état de ceux-ci, les titres de propriétés éventuels, les biens faisant l'objet de location ou de crédit-bail et les nantissements ou autres sûretés affectant les biens mobiliers ;
- les états financiers, qui doivent être examinés dans le cadre de la consultation juridique indépendamment de leur examen dans le cadre de l'audit comptable, par exemple pour identifier les sources de revenus, les éléments exceptionnels, les méthodes comptables qui sont différentes de celles utilisées par l'acquéreur, les faits traités dans les notes annexées aux états financiers et surtout pour

fournir un contexte financier et comptable à l'évaluation juridique de l'opération;

- la fiscalité, y compris les charges fiscales latentes, les méthodes possibles de répartition du prix de l'acquisition entre les actifs acquis et les conséquences fiscales directes et indirectes de l'acquisition pour les deux parties (plus-values, amortissement, etc.);
- les questions se rapportant aux polices d'assurance de la cible, les sinistres subis, les polices en vigueur, l'étendue de celles-ci et leur historique (par exemple, pour identifier les modifications importantes), les risques de résiliation et les autres conséquences éventuelles de l'acquisition;
- les contentieux actuels ou potentiels, notamment toutes procédures judiciaires, administratives et arbitrales en cours ou passées et tous risques de contentieux avec les clients, les fournisseurs, les investisseurs ou d'autres parties ;
- la conformité avec la législation locale concernant l'environnement, qui est particulièrement abondante. Souvent, pour évaluer les risques de responsabilité, un consultant spécialisé en la matière est engagé et les sites sensibles sont examinés;
- la propriété industrielles et intellectuelle (brevets, marques et noms commerciaux, copyrights et droits d'auteur, secrets commerciaux), y compris la confirmation des titres de propriété, l'efficacité de ces droits pour empêcher sa contrefaçon ou l'utilisation de ces droits par des tiers, l'évaluation des risques des actions en contrefaçon par des tiers, l'incidence des accords de licence, de joint venture, de franchise, de distribution, de non concurrence, etc.;
- l'emploi et les relations sociales, notamment la conformité avec toutes les législations applicables, la régularité des contrats de travail, les rapports avec les syndicats, l'existence de troubles sociaux et la responsabilité en matière de fonds de pension;
- la conformité avec le droit boursier et la mesure du risque qu'un actionnaire, un obligataire ou un autre bénéficiaire de droits mobiliers puisse formuler une

réclamation à l'encontre de l'une des parties en cas de réalisation de l'acquisition;

- la conformité avec la législation sur la concurrence, y compris notamment toute pratique pouvant relever de la concurrence déloyale, d'une entente sur les prix ou sur le partage des marchés ou d'une restriction contractuelle illicite (par exemple, avec un distributeur ou autre client ou un fournisseur);
- la conformité avec la législation sur le commerce international et le contrôle des opérations avec l'étranger (contrôle des exportations stratégiques ou vers certains pays sensibles ; paiement illicites aux autorités étrangères ; conformité avec les réglementations locales).

c- Recommandation (solution optimale)

Il s'agit ici pour l'auditeur, de proposer les possibilités d'optimiser l'opération d'acquisition eu égard au droit applicable à la cible. En d'autres termes l'auditeur devra identifier toutes les pistes légales susceptibles de permettre une exonération totale ou tout au moins une minoration substantielle des impôts susceptibles de naître de l'opération d'acquisition.

Conclusion

La due diligence est une référence qui permet à l'acquéreur la rédaction de clause de garantie du passif. L'exploitation des résultats lui assure la transparence de l'opération et une optimisation des conditions de cession. Nous avons pu mettre en exergue le processus général d'acquisition d'une entreprise, et la démarche d'élaboration d'une due diligence. Il est possible d'établir un référentiel en matière de due diligence résultant de la synthèse de plusieurs démarches existantes. Le troisième chapitre sera consacré à l'élaboration d'une démarche référentielle de due diligence adaptée à l'entreprise.

Chapitre 3: Méthodologie de recherche

Après avoir présenté l'acquisition dans son ensemble et la due diligence, nous passons à la présentation de notre modèle d'analyse. Il faut noter que notre méthode de travail s'est inspirée de celui d'un audit opérationnel. Pour mieux aborder ce travail, notre méthodologie de recherche comprendra trois phases :

- √ la présentation du modèle d'analyse ;
- ✓ la justification du choix du thème ;
- ✓ et enfin, la méthode de collecte de données.

3.1. Elaboration du modèle d'analyse

Le modèle d'analyse retenu dans le cadre de notre étude se présente autour de deux points essentiels : la prise de connaissance de l'entreprise, la due diligence proprement dite.

3.1.1. Prise de connaissance de l'entreprise

La prise de connaissance de l'entreprise est une phase importante dans la démarche de l'auditeur. Elle permet d'avoir des informations précises sur l'organisation de l'entreprise, ses activités, son environnement, ses missions etc. Pour se faire, l'auditeur utilisera des techniques telles que l'analyse documentaire, les interviews, les entretiens, pour atteindre ses objectifs.

3.1.2. La due diligence

Cette phase comporte les différentes étapes que nous devons suivre pour la fixation d'une fourchette de prix de l'entreprise. Ces étapes sont :

- la prise de connaissance de l'activité;
- la vérification approfondie de rubriques les plus importantes ;
- l'évaluation de l'entreprise ;
- simulation sur la rentabilité du projet ;

la consultation juridique.

3.1.2.1. La prise de connaissance de l'activité

Cette étape consiste pour nous, à prendre connaissance de l'activité effectuée par l'entreprise en vue d'opérer la due diligence. Pour bien réussir notre mission, nous allons utiliser les moyens suivants :

- le manuel de procédure ;
- le diagramme de circulation ;
- et la description narrative.

3.1.2.2. La vérification approfondie des rubriques les plus significatives

Cette technique a pour objectif de nous permettre de s'assurer que la cible ne présente pas de passifs latents et des non valeurs susceptibles d'impacter négativement le prix. Dans ce cas, les visites de locaux, les observations physiques et les vérifications et rapprochements des rubriques au bilan des cinq derniers exercices sont des outils importants.

3.1.2.3. L'évaluation de l'entreprise

Cette évaluation a pour but de déterminer la valeur actuelle du patrimoine immobilier de l'entreprise. Nous allons valoriser cela grâce à l'intervention d'un expert immobilier et des ingénieurs en génie civil polytechniciens.

3.1.2.4. La consultation juridique

Elle consiste pour l'expert juridique de déterminer le choix juridique et fiscal optimal (acquisition limitée à l'ensemble immobilier de la société ou acquisition directe da la société). Il doit rechercher les passifs latents fiscaux (impôt foncier, TVA, patente, IS...).

Et enfin déterminer le sort des déficits fiscaux reportables et les sûretés réelles éventuelles grevant le patrimoine.

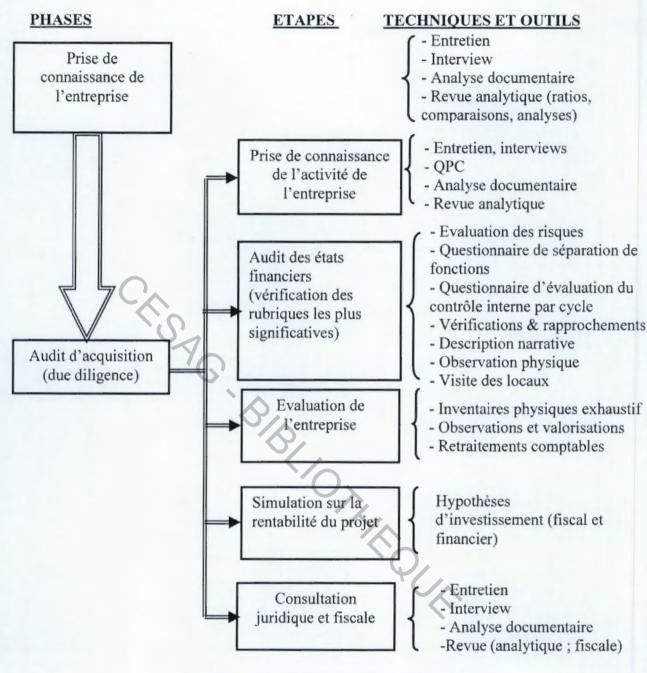
3.1.2.5. La simulation sur la rentabilité du projet

Elle a pour but de déterminer les hypothèses d'acquisition qui pourront être rentables à l'acquéreur. La figure n° présente le schéma de notre modèle d'analyse retenu. Le schéma donne :

- · les principales étapes de la démarche ;
- · les phases de la démarche ;
- les techniques et les outils utilisés pendant le diagnostic ;
- et des flèches qui indiquent les liens entre les étapes, les phases, les techniques et outils utilisés.



Figure n°5: Modèle d'analyse



QPC: Questionnaire de Prise de Connaissance

Source : nous même

3.2. Choix de l'acquisition

Nous avons décidé de travailler sur l'acquisition de sociétés pour plusieurs raisons. Avec la mondialisation, les acquisitions d'entreprises sont devenues des facteurs permettant de résister aux hostilités du nouvel environnement économique. La concurrence étant devenue plus accrue, les entreprises se délocalisent et fusionnent pour constituer de grands groupes dans l'optique de la contrer. Les plus grands donc acquièrent les plus petites. Notre choix s'est orienté sur l'audit d'acquisition.

Ce type d'audit est très important pour toute entreprise désireuse de s'agrandir. Il lui permet de savoir tous les risques liés à la cible. Par ses recherches et contrôles, il met à la disposition des investisseurs des informations leurs permettant de fonder leur jugement sur les actifs, l'activité, la situation financière et les perspectives de la société dans laquelle ils envisagent investir.

3.3. Les méthodes de collecte de données

Nous comptons utiliser plusieurs méthodes pour la collecte de nos données. Comme méthodes, nous aurons à utiliser :

- 4 l'entretien, l'interview
- l'analyse documentaire;
- 4 l'observation
- 4 et enfin le questionnaire de prise de connaissance de l'activité.

3.3.1. L'entretien

C'est un outil permettant d'obtenir de son interlocuteur des informations concernant ses activités. Il a pour but d'une part de connaître et comprendre les activités au sein de l'entreprise et d'autre part d'avoir une idée des procédures de fonctionnement de l'entité et déterminer les procédures de contrôle qui la régissent .Il peut porter sur des questions fermées où ouvertes et n'est possible que dans un milieu ou le contact est possible et aisé. C'est dans cette optique que nous avons interviewé des personnes dans différents services à savoir :

Tableau n°3: Récapitulatif des personnes interrogées et leurs responsabilités

Services	Responsabilité	Effectif de l'échantillon	Effectif total	
Direction Générale	Président directeur général	01	01 01 01	
Secrétariat	Assistante de Direction	01		
Comptabilité	Chef service comptabilité	01		
Contrôle général	Contrôleur de Gestion	01		
Ressources Humaine	Responsable des Ressources Humaines	01	01	
Commissaire aux comptes Audit des comptes		01	01	

Source: nous même

Nous avons dans un premier temps pris rendez vous avec certains de ces responsables auxquels nous avons posé différents types de questions. Ces questions étaient déjà conçues et certaines ont fait preuve de débat pour apporter plus d'éclaircissement.

3.3.2. L'observation

La technique d'observation sera utilisée pour valider les assertions des différents acteurs parce que nous les assisterons leur posant des questions au moment où ils seront sur le terrain.

3.3.3. L'analyse documentaire

L'objectif de l'analyse documentaire est de collecter des données et de confirmer ou infirmer les informations recueillies auprès des responsables de l'entité. L'analyse documentaire est un outil commun à la phase de prise de connaissance de l'entreprise et

celle de son activité. Elle nous permettra pour cela de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise immobilière et sa raison d'être.

Pour la prise de connaissance de l'entreprise, nous allons consulter les documents suivants :

- le manuel de procédure ;
- les rapports de commissariat aux comptes ;
- les statuts et le règlement intérieur ;
- les différentes conventions :
- les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation.

En ce qui concerne la phase de prise de connaissance de l'activité à proprement dite de l'entreprise, nous allons nous appesantir sur les documents suivants :

- les rapports et comptes rendus de services ;
- documents à jour sur les méthodes et procédures de travail;
- Les responsabilités et les méthodes de travail ;
- les différentes factures ;
- les contrats et les fiches d'engagements

3.3.4. Le questionnaire de prise de connaissance

C'est un outil complémentaire d'une importance capitale. Il sera utilisé pour compléter les informations recueillies lors des entretiens et interviews et ce dans l'optique de minimiser le risque d'omission essentielle.

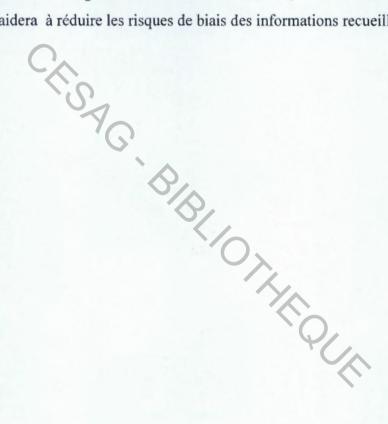
Le questionnaire récapitule les questions importantes dont la réponse doit être connue dans la mesure où on veut avoir une bonne compréhension des activités.

Outre le fait qu'il permet d'organiser la réflexion des recherches, ce document est indispensable :

- ✓ Pour bien définir le champ d'application de la mission ;
- ✓ pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance
- ✓ et pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle.

Conclusion

La présentation de l'audit d'acquisition de sociétés permet d'apprécier son apport dans la minimisation des risques liés à la cible et de la fixation de fourchette de prix. Cette présentation nous aidera à mieux cerner ses motivations, ses objectifs et sa démarche. Notre méthodologie de recherche a été adaptée de façon spécifique pour l'audit d'acquisition, calqué sur la méthodologie de l'audit opérationnel. Cette méthodologie ainsi élaborée, nous simplifiera la tâche pour diverses raisons : D'abord, la procédure nous montrera comment fonctionne la société immobilière. Ensuite le modèle d'analyse présenté nous servira de guide dans notre travail. Enfin, la démarche de collecte de donnée nous aidera à réduire les risques de biais des informations recueillis.



Conclusion de la première partie

Au terme de cette première partie, nous pouvons retenir que les acquisitions d'entreprises sont des enjeux stratégiques dans le nouveau contexte économique : la mondialisation. Mais acquérir un business non risqué et rentable reste la préoccupation majeure des hommes d'affaires.

C'est dans cette optique que la mission de due diligence a été commanditée par les responsables de PRESTIGE ASSUR (potentiel acquéreur).

Notre revue de littérature nous a permis de faire ressortir, d'abord toutes les variables liées à la notion d'acquisition. Nous avons ensuite présenté la démarche d'élaboration d'une due diligence.

Enfin la revue de littérature ainsi présentée nous a permis d'élaborer également notre modèle d'analyse qui permet d'appréhender les dimension de l'audit d'acquisition.. Après cette première partie consacrée à la théorie sur le thème de notre étude, nous allons, dans une seconde partie ; nous évertuer à appliquer notre modèle d'analyse à l'objet même de notre étude.

PARTIE II : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

INTRODUCTION

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, nous comptons dans cette deuxième partie, exécuter la phase pratique de notre mémoire. Cette phase est la plus importante dans la rédaction du mémoire du stagiaire.

La phase pratique va nous emmener à effectuer un travail de terrain car nous devons être plus proches des agents de la Société Yiri de Promotion Immobilière (SYPIM). Ces agents participent au bon fonctionnement de la société par l'exécution des tâches qui leur sont confiées et le respect des procédures en vigueur. Cette proximité découle du fait que l'audit d'acquisition à l'instar de tout audit repose sur l'analyse des documents de l'entreprise (rapport de commissaire aux comptes, procédures, engagements etc.) et la maîtrise de l'activité.

Pour un meilleur audit d'acquisition à la SYPIM, cette partie s'appuiera sur les notions développées dans la première partie. Le chapitre un (1) traitera d'abord, de la présentation et la description de l'existant.

Le chapitre deux (2) sera consacré à la mission de due diligence. Dans ce chapitre, il sera question d'appliquer notre modèle d'analyse présenté dans la première partie.

Le dernier chapitre nous permettra d'analyser les résultats de nos travaux et de faire des recommandations en vue de permettre au client d'acquérir la cible dans des conditions optimales.

Chapitre 4. : Présentation de la SYPIM

Le contenu de ce chapitre sera consacré d'abord, à une présentation générale de la SYPIM, son organisation et ses activités. Nous allons ensuite nous appesantir sur les moyens dont elle dispose, sa clientèle et nous présenterons enfin quelques chiffres significatifs de l'entreprise.

A l'instar de la SIPRES, la SYPIM fait partie d'un secteur en plein essor au Sénégal. Sa mission est de construire des logements dans les centres urbains du Sénégal et même de l'Afrique. L'importance de son chiffre d'affaire et l'accroissement du besoin dans le domaine de l'immobilier au Sénégal, font de la SYPIM une société primordiale pour l'économie de ce pays.

4.1. Présentation générale

La SYPIM est une société évoluant dans l'immobilier. Cette section présentera la société et s'intéressera à sa dénomination, à sa localisation, à son historique et à son organisation.

4.1.1. Dénomination, historique, localisation

La Société Yiri de Promotion Immobilière (SYPIM) est une société anonyme au capital de cent (100) million de francs CFA. Elle a été créée depuis l'année 2000 mais n'a démarré réellement son exploitation qu'en 2002. Initialement constituée sous forme de SUARL (Société Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), au capital de un(1) million de francs CFA, le capital a été augmenté pour être établi à trente et un (31) million cinq cent (500) mille en 2002. En 2005, l'entreprise a été transformée en SA avec Administrateur Général par augmentation de capital (incorporation de compte courant associé de soixante (60) million 60 000 000 FCFA) et (apport en numéraire de huit (8) million cinq cent (500) mille francs CFA).

En effet, sur la base de la feuille de présence certifiée sincère et exacte lors de l'assemblée générale ordinaire du 20 juin 2007 chargée d'approuver les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006, le capital social est ainsi réparti :

- Monsieur AZD 9 800 actions soit un apport de 98 000 000 FCFA
- Monsieur IAMD 100 actions soit un apport de 1 000 000 FCFA

Mademoiselle TSD 100 actions soit un apport de 1 000 000 FCFA

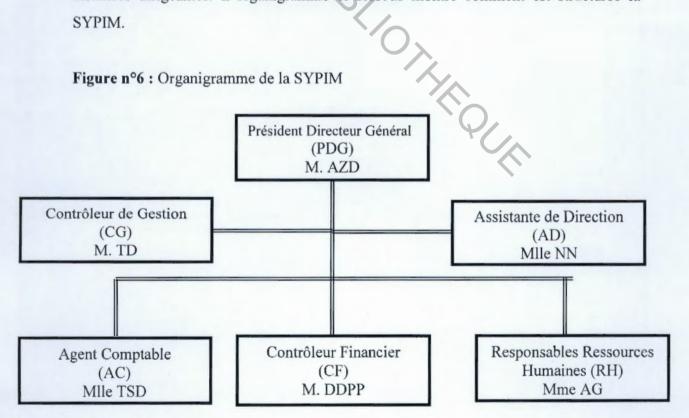
Soit au total la somme de 100 000 000 FCFA représentant l'intégralité du capital social.

Son siège social est sis à Nord Foire Azur, Villa n°40, B.P 671 Dakar Fann. La société est immatriculée au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier de Dakar sous le numéro 2000-B-XXX et au NINEA sous le numéro 21079612XYZC2.

4.1.2. Organisation

L'organe suprême de la SYPIM est le conseil d'administration qui définit la politique générale de l'entreprise. Il prend les mesures nécessaires au bon fonctionnement de la SYPIM, au moyen de délibérations relatives notamment aux budgets annuels de fonctionnement et d'équipement. Il se réunit une fois par an. Le Président Directeur Général assisté de cinq (05) responsables à savoir le contrôleur de gestion, l'assistante de direction, l'agent comptable, le contrôleur financier et le responsable des ressources humaines assure la gestion de l'entreprise en exécution des décisions prises par les instances dirigeantes. L'organigramme ci-dessous montre comment est structurée la SYPIM.

Figure n°6: Organigramme de la SYPIM



Source: nous même à partir des informations recueillies (entretiens) dans l'entreprise

4.2. Les activités de la SYPIM SA

Cette partie sera consacrée à la présentation du portefeuille d'activité de l'entreprise.

4.2.1. La construction

La SYPIM est spécialisé dans :

- √ l'entreprise de tous travaux de voirie, canalisations d'eaux, d'égout de gaz et d'éclairage;
- ✓ l'aménagement de tous immeubles, maisons de rapport, hôtels, leur location ou leur vente;
- ✓ l'acquisition, la mise en valeur, l'administration, l'exploitation, la location, la vente en totalité ou en partie, l'échange de tous terrains et immeubles au Sénégal et à l'étranger;
- ✓ toutes divisions et appropriations desdits terrains et immeubles ainsi que
 l'édification de toutes constructions sur ces terrains;
- ✓ l'acquisition de tous biens meubles et objets mobiliers, l'administration, la location et l'exploitation desdits meubles et immeubles ;
- ✓ l'aliénation de tout ou partie desdits immeubles par voie de vente, la prise en
 affermage avec ou sans promesse de vente ou l'acquisition par voie d'apport;

ou autrement de tout ou partie des biens meubles et immeubles, actifs et passifs des biens dépendant des maisons ou sociétés ayant un objet identique ou similaire à celui de la société.

4.2.2. La commercialisation

La SYPIM exécute présentement un projet de commercialisation de trois immeubles R+4 sur un terrain de 4 645 m2 (dont 1 031 m2 déjà bâti) situé à grand Yoff. Auparavant, elle avait réalisé deux projets (Petit Mbao et Golf Nord) qui ont été bien finalisés.

Le Projet comprenait initialement la construction de six (6) immeubles de dix (10) appartements chacun. La première tranche comportait la construction de trois (3) immeubles R+4 (dont le premier est achevé à 100%, le second à 98% et le troisième à

82%). Ces trois immeubles ont été construits sur une surface totale bâtie de 1 031 m² (soit un taux d'occupation de 22%).

4.3. Les moyens

La SYPIM, pour fonctionner convenablement a besoin de moyens humains. Elle fait recours à des financements pour l'exécution de ses projets et dispose de moyens matériels.

4.3.1. Les moyens humains

La société a en son sein :

Un président directeur général

Le président directeur général dirige l'entreprise. C'est lui qui établit les stratégies d'évolution et de développement de la structure; tant au point de vue comptable, financiers, managérial que technique. Il chapeaute l'ensemble des opérations et en donne les orientations à long et court termes. Il prend les décisions dans l'administration de son entreprise. Il est le responsable juridique et moral de l'entreprise. Il analyse le marché et la position de son entreprise face à la concurrence afin de réévaluer ses objectifs. Le président directeur général délègue des missions aux cadres et aux employés de l'entreprise et analyse l'activité en permanence. Il ajuste la mise en œuvre des ordres qu'il soumet. Le président directeur général est le référent global pour ses employés et pour l'image de marque de l'entreprise.

" Un contrôleur de gestion

Il est le conseillé du Président Directeur général. Le contrôleur de gestion exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'entreprise et met en place les procédures d'utilisation optimale des ressources. Il réalise des budgets prévisionnels et élabore les outils nécessaires au suivi des résultats (tableau de bord et indicateurs). Il est le responsable de la gestion des stocks des intrants de constructions (fer à béton, sable, gravier etc.).

" une assistante de direction

Sa fonctions s'articule autour de trois pôles d'intervention: la communication, l'organisation, la documentation. Son rôle se situe en amont de la prise de décision qu'elle facilite, et en aval pour permettre sa mise en œuvre. Elle est amenée à collaborer au sein des autres services.

C'est le collaborateur direct du Président Directeur général.

Elle s'occupe de l'organisation, la gestion/suivi de dossiers et la circulation de l'information au sein d la direction générale.

Elle assure en effet l'accueil des visiteurs, reçoit et filtre les appels téléphoniques, gère l'agenda du PDG. Elle gère l'approvisionnement en fourniture de bureau, organise les déplacements et le planning de travail et le suivi d'activité du PDG. Elle prépare et suit les budgets, les pièces comptables et rédige des notes, rapport ou comptes rendu de réunions.

" un agent comptable

L'agent comptable, recruté après cinq (05) années passées dans un cabinet d'expertise comptable de la place en tant qu'auditeur, tient la comptabilité générale et analytique d'exploitation et prépare le compte financier.

r le contrôleur financier

Le contrôleur financier à une mission générale de contrôle de la gestion de l'entreprise et de surveillance de toutes les opérations successibles d'avoir directement ou indirectement une répercussion économique et financière.

Véritable "bras droit "du PDG, il assure l'établissement des bilans, comptes de résultat, états fiscaux y compris la liasse d'intégration fiscale. Il met en place les indicateurs fiables permettant un pilotage efficace de l'entreprise, le suivi des ventes, des marges et des coûts. Il assure le reporting mensuel à destination de la direction générale.

le responsable des ressources humaines

Il est chargé d'appliquer la politique de ressource humaine définie par la direction. Il analyse les besoin en formation et en recrutement, les organise, supervise le bon déroulement des carrières. Il encadre également la gestion administrative du personnel (préparation des contrats, suivi des dossiers etc.).Pour s'assurer que l'entreprise dispose de moyens humains adéquats, il est à l'écoute de l'ensemble des acteurs (chefs de service ou d'atelier, employés etc.) et connaît parfaitement le fonctionnement et les différents métiers de l'entreprise.

4.3.2. Les moyens matériels et source de financement

La comptabilité est tenue sur SAARI au niveau de l'entreprise par l'agent comptable. Les bureaux sont équipés d'ordinateurs Pentium M avec les logiciels d'application. La SYPIM dispose de plusieurs véhicules permettant le déplacement du personnel.

Les projets de l'entreprise sont financés par une banque de la place qui, de plus en plus accorde de l'importance au domaine de BTP. Le financement accordé par cette banque s'élève aujourd'hui a 953.164.983 FCFA.

4.4. Quelques chiffres significatifs

La SYPIM, depuis sa création, a effectué de nombreux travaux. Ces travaux ont été financés par fonds propres ou le plus souvent avec apports extérieurs des banques avec qui l'entreprise coopère. L'entreprise, pour offrir des infrastructures de qualité aux clients, fait appel à des fournisseurs qualifiés et expérimentés dans leurs domaines respectifs. Ces derniers ont tissé depuis quelques années déjà, des relations de partenariat avec la SYPIM. La société vend aussi ses services aux investisseurs et autres qui lui font appel. Cela fait partie de sa raison d'être. Le tableau suivant nous montre quelques chiffres significatifs de la SYPIM depuis sa création.

Tableau n°4: Quelques chiffres significatifs de la SYPIM SA

Fravaux et services vendus	57 903 233	30 000 000	
	37 903 233		5.
Transferts de charges	750 442 220		
	758 443 329	329 559 149	
Frais financiers	38 213 041	128 838 190	405 130
Autres Achats	641 915 463	246 843 325	9 609 912
Résultat Net	- 30 388 069	- 121 835 440	- 36 740 676
Capitaux propres	70 806 866	- 50 528 574	- 87 269 250
mmobilisations Nettes	859 087 446	20 878 907	2 391 536
Stocks	1 156 684 767	1 156 684 767	1 160 690 474
Fournisseurs Avances versées	-	-	30 079 125
Autres créances	150 000	124 442 940	324 290
Trésorerie ACTIF	16 398 226	10 055 256	395 091
Trésorerie PASSIF	676 586 705	949 808 280	953 164 983
Compte Courant actionnaire	115 882 804	184 294 423	181 772 555
Fournisseurs	6 084 841	222 016 502	127 995 111

Source : nous même à partir des états financiers certifiés par le commissaire aux (O)//(O) comptes

Conclusion

Au vu de ce chapitre, nous avons présenté la société et la façon dont elle est structurée. La société est exposée à des risques dont les conséquences ont poussé les actionnaires à vouloir la céder. C'est pourquoi il convient d'analyser les procédures et d'identifier ces risques, de les évaluer et de réévaluer l'entreprise afin d'avoir une due diligence convenable. Ce qui sera traité plus en détail dans le chapitre suivant.

^{*}Date de dernier arrêté avant la due diligence

Chapitre 5: Présentation de la mission de due diligence à la SYPIM SA

Les activités de la SYPIM sont exposées à des risques dont une bonne compréhension s'avère nécessaire. La diligence d'un audit d'acquisition s'inscrit dans une perspective de détecter tous ces risques et non valeurs susceptibles d'impacter le prix de liquidation de l'entreprise.

Il s'agit en effet d'une mission qui permettra au client, approché par le promoteur du projet avec une proposition de cession dudit projet (acquisition de l'entreprise dans son ensemble ou les immeubles uniquement), de faire le choix optimal.

Nous comptons, dans ce chapitre, procéder, primo, à la présentation du cabinet AML Audit & Conseil, chargé de la mission de due diligence. Nous exposerons secundo, la manière dont la mission a été planifiée et l'équipe responsable du due diligence. Il sera procédé, tertio, à l'audit approfondi des rubriques essentielles des cinq derniers états financiers de l'entreprise de sorte à les fiabiliser. L'évaluation de la société sera faite dans le but de proposer au client la fourchette de valeur de négociation. Nous verrons d'autre part dans quel cas la reprise du projet lui serait bénéfique. Une consultation juridique et fiscale lui permettra de se situer définitivement sur le projet. Enfin nous ferons des recommandations susceptibles d'optimiser l'opération.

5.1. Responsable de la mission de due diligence

La mission de due diligence de la SYPIM a été confiée au cabinet AML Audit & Conseil. Il s'agit d'un cabinet d'expertise comptable inscrit à l'ordre des experts comptables et Comptables Agréés du Sénégal. Pour répondre aux préoccupations et aux besoins effectifs du Sénégal et de l'espace UEMOA, il se veut un cabinet à dimension internationale. AML Audit & Conseil est constitué sous forme d'une société à responsabilité limitée avec, en son sein, un seul associé, Expert Comptable Diplômé qui par ailleurs est le Gérant. Le cabinet est composé de quatre (04) départements opérationnels et intervient dans les domaines suivants :

- Audit, Investigations, Contrôles, Commissariat aux comptes;
- Assistance Comptable et Informatique;
- Strain Organisation d'entreprises ;
- ♦ Evaluation Diagnostic;

- ₲ Liquidation;
- Some Conseil en gestion :
- Etudes Formation;
- Sestructuration des sociétés.

5.2. Planification et équipe

5.2.1 Planification de la mission

La mission de due diligence s'est déroulée sur une période de quatorze (14) jours calendaires. Dans un optique de gain de temps et afin que les conclusions des travaux s'imbriques les unes aux autres, les équipes d'audit, d'évaluation et de consultation juridique sont intervenues de façon simultanée et ce à temps partiel et ou à plein temps. Le plan de travail des équipes ainsi que le calendrier des travaux se présente comme suit :

1- Plan de travail et calendrier du personnel clef

1 2 4 5 6 7 8 9 11 12 13 14 15 15

Nom	Poste	Semaine 1 J 1 J 2 J 3 J 4 J 5 J 6	Semaine 2 J 7 J 8 J 9 J 10 J 11 J 1		Nombre de semaine
AML	Signataire des rapports, Directeur de mission, Détermination des programmes de travail	46			1,17
YT	Auditeur senior Chef de mission	() () () () () () () () () ()	enthalmunda assertion	NAME OF THE OWNER, OF THE OWNER, OF THE OWNER, OF THE OWNER, OWNER, OWNER, OWNER, OWNER, OWNER, OWNER, OWNER,	2,08
NBA	Auditeur Confirmé	- And the state of the	A CONTRACTOR OF THE CONTRACTOR		2,25
SHS	Auditeur confirmé	AND STREET	NEW TO BE WELL BOTH THE	manda spage	2,25
TST	Auditeur confirmé	A CONTRACTOR OF THE	and an long of the second		2,25
DZA	Auditeur junior	AND THE RESERVE THE	STATE OF THE STATE	THE PERSON NAMED IN	2,25
NKN	Auditrice junior	A CANADA COM	and the second of the second	m tall trails	2,25

2- Plan de travail et calendrier du personnel d'appuie

		Semaine 1	Semaine 2	Semaine 3	Nombre de
		J1 J2 J3 J4 J5 J6	J7J8J9J10J11J12	J 13 J 14	semaine
Cabinet	Expert Immobilier		NEWS DESIGNATION OF THE SECOND	Parties.	2,00
AD	Ingenieur Polytechnicien, Expert en Génie civil		AND CONTRACTOR	SEE SEE	1,92
AS	Juriste diplômé (Paris), Juriste Expert		CHARLEST CONTRACTOR OF THE CON	E CONTRACTOR OF THE PARTY OF TH	1,83

Légende:



Calendrier des activités (programme de travail)

1. Sur le terrain (Mois à compter du debut de la mission)

			sen	naine	1			9		ine 2	_		s le 3		Nombre
Tache/Activité		1	2 3			6	1	2	3	4	5	6		2	de semaine
otable ier	Prise de connaissance générale (entreprise, activité)														0,50
Audit comptable et financier	Etude & Evaluation des systèmes et procédures de contrôle interne														0,50
Audi	Audit des états financiers (vérifications des rubriques les plus significatives)														0,83
Evaluation	de l'entreprise														2,33
Simulations	sur la rentabilité														2,33
Consultatio	n juridique et fiscale														2,33
	2. Achevement et	soum	issio	n de	s rap	por	ts								
	Rapports		sem	naine	1			S	ema	ine 2	2		sema	ine 3	Nombre
	Kapports	1 :	2 3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	de mois
Rapports p	rovisoire														0,33

Source : Nous même à partir du programme de la lettre de mission

5.2.2 Equipe et responsabilités des membres

Pour mener à bien cette intervention, le personnel clef du cabinet AML audit & Conseil a été composé d'auditeurs et d'experts comptables qui maîtrisent parfaitement l'audit sur le plan international.

Les membres de cette l'équipe ont été choisis, non seulement pour leur compétence et leur expérience, mais également pour le plaisir qu'ils éprouvent à travailler ensemble et l'habitude qu'ils ont d'exercer leur métier.

Le cabinet a joint à cette équipe, du personnel d'appuie composé d'un expert immobilier, d'un juriste expert et d'un ingénieur polytechnicien. Ce personnel, chargé des aspects d'évaluation et de réévaluation (bâtiments, immeubles, terrains) et juridiques et fiscaux a été sous la responsabilité du cabinet AML Audit & Conseil.

L'équipe s'est compose comme suit:

1- Personnel clef

Nom	Fonction	Expérience	Rôle sur la mission
AML	Expert comptable diplômé Commissaire aux comptes Inscrit à l'ordre des expert comptable et comptables agréés du Sénégal	16 ans	Signataire des rapports Directeur de mission Coordination de la mission Détermination des programmes de travail
YT	Expert Comptable stagiaire, Auditeur senior Chef de mission		Supervision de l'équipe d'audit, revue des travaux, réevaluation comptable des actifs et rédaction des rapports
NBA	BAC+5 -Comptabilité-Contrôle de Gestion-Audit Auditeur Confirmé	4 ans	Contrôles des comptes
SHS	BAC+5 Comptabilité-Audit-Contrôle (France), Auditeur confirmé	3 ans	Contrôles des comptes
TST	BAC+5 -Audit-Contrôle de Gestion (Maroc), Auditeur confirmé	3 ans	Contrôles des comptes
DZA	BAC+5 -Audit-Contrôle de Gestion (Dakar), Auditeur junior	2 ans	Contrôles des comptes
NKN	BAC+5 -Audit-Contrôle de Gestion (Dakar), Auditrice junior	1 an	Prise d'inventaire de caisse, contrôle de comptes

2- Personnel d'appui

Nom	Fonction	Expérience	Rôle sur la mission
Cabinet CEGEPI	Expert immobilier	10 ans	Expertise immobilière, Evaluation des constructions, autres aménagements et terrains
AD	Ingenieur polytechnicien, Expert en Génie civil	ll ans	Expertise immobilière , Réevaluation des constructions, autres aménagements et terrains
AS	Juriste diplômé (Paris), Juriste Expert	10 ans	Consultation juridique et fiscale

Source : Nous même à partir de la répartition des tâches

5.3. Audit des états financiers de la SYPIM

L'audit a porté principalement sur les états financiers arrêtés au 31 Juillet 2007. En ce qui concerne les rubriques les plus significatives, nous avons cherché à fiabiliser les données en procédant à la reconstitution de leurs soldes depuis l'origine.

Les rubriques des bilans et des comptes de résultat ont été passées en revue :

5.3.1. Le bilan

Le bilan, document comptable, est une synthèse de ce que l'entreprise possède (terrain, immeubles...c'est-à-dire l'actif) et de l'ensemble de ses ressources (capital, réserves,

crédits...c'est-à-dire le passif) au moment de la mission. L'analyse de ses différentes rubriques nous permettra de cerner tous les risques inhérents susceptibles d'avoir un impact sur la cession.

5.3.1.1. Présentation de l'actif

Cette section sera consacrée à l'analyse des rubriques de l'actif dont les montants ont été jugés importants.

Immobilisations incorporelles

Elles sont constituées du montant non encore amorti des frais d'augmentation du capital effectuée en 2005. Ce montant est de 378 655 F CFA.

F Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles ont été validées par inventaire physique et pointage avec les pièces justificatives.

En dehors de la moquette (FCFA 48 750) et de la table imprimante (FCFA 52 000), toutes les factures nous ont été présentées. Les immobilisations corporelles présentent un solde net de F CFA 1 899 231 et sont ainsi constituées au 31/07/2007 :

Tableau n°5: Tableau d'amortissement des immobilisations corporelles de la SYPIM

Codification	Désignation	Date acquisition	Valeur acquisition	Total amortissement	Valeur nette
	M	obilier de bure:	nu	a manusananananananan es	
2444/01	Table	28-01-02	175,000	175,000	-
2444/02/a	1 table	20-03-02	90,000	90,000	-
2444/02/b	1 table	20-03-02	45,000	45,000	-
2444/02/c	1 chaise	20-03-02	70,000	70,000	-
2444/02/d	2 chaises noires	20-03-02	70,000	70,000	-
2444/03	Meuble de rangement	22-03-02	115,000	115,000	-
2444/04	Table bureau gérant	01-09-02	110,000	110,000	-
2444/05	4 chaises visiteurs vertes	07-09-02	160,000	160,000	-
2444/06	Moquette	07-09-02	48,750	48,750	-
2444/07	Table imprimante	08-09-07	52,000	52,000	-
2444/08	6 téléphone fixe + combiné	13-05-03	157,000	132,142	24,858
2444/09	Bibliothéque 7040	21-01-04	250,000	176,389	73,611
2444/10	Tableau decoration	27-01-04	185,000	129,500	55,500
2444/11	Table beige+meuble rangement	25-02-04	160,000	109,334	50,666
2444/12	2 climatiseurs	18-08-06	525,000	100,450	424,550
2444/13	3 chaises fauteuil gris	31-12-03	204,000	146,200	57,800
S/Total 1			2,416,750	1,729,765	686,985
	M	atériel de burea	ıu		
2441/01	Appareil fax	26-05-04	240,000	152,000	88,000
2441/02	Imprimante	24-06-04	335,750	207,046	128,704
2441/03	Vitrine rangement	02-02-05	843,000	421,500	421,500
2441/04	Photocopieuse CANON FC	09-05-05	305,001	134,709	170,292
S/Total 2			1,723,751	915,255	808,496
	4-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11-11	tériel informati			
2442/01	Ordinateur+Imprimante+Onduleur	04-03-04	1,275,000	871,250	403,750
S/Total 3			1,275,000	871,250	403,750
TOTAL GEN	NERAL		5,415,501	3,516,270	1,899,231

Source: nous même

Immobilisations financières

Au 31/07/07, le solde du compte immobilisations financières de F CFA 113 650 est constitué des cautions versées à la SENELEC et à la SONATEL qui datent de 2002.

Cependant les pièces justificatives de ces cautions ne nous ont pas été fournies par la SYPIM.

Stocks

Le stock est composé du coût du terrain, de l'ensemble des travaux facturés par les fournisseurs et des autres charges liées directement à la réalisation du projet à la date du 31/07/07. Le solde est ainsi décomposé :

Tableau n°6: Détermination du solde du stock et observations

DESIGNATION	MONTANT	OBSERVATIONS	
TERRAIN	277,025,100	Coût du terrain: Achat, travaux géométre, enregistrement	
SICS	506,242,813	Suivant les 15 décomptes présentés	
ERTEB	14,071,113	Suivant marché éléctrification	
ALPAGES	12,058,455	Suivant le marché de 24 mois	
TECHNISEN	14,431,077	Suivant les décomptes suite aux travaux éffectués	
ARCHITECTE	48,233,818	Suivant le marché de 24 mois	
NOTAIRE	58,410,280	Décaissements sur les dossiers du projet	
AGIOS BANCAIRES	175,985,782		
HONORAIRES/GESTION	54,232,036	Frais de gestion du projet: Personnel, Missions, Publicité etc	
TOTAL	1,160,690,474		

Source : nous même à partir de l'audit

Le stock résulte de la situation des travaux à la date de notre audit. L'entreprise étant une société de commercialisation immobilière, les appartements sont considérés comme du stock.

Le traitement comptable est le suivant :

A la fin de chaque exercice, les charges qui sont identifiées comme directement liées au projet sont immobilisées dans le compte charges immobilisées par le crédit du compte transfert de charges ; puis, à la fin des travaux, les montants enregistrés dans le compte charges immobilisées sont extournés dans le compte de stock.

Ainsi, au 31/07/07 le stock est constitué:

- du coût du terrain sur le quel est réalisé le projet, soit la cession du droit au bail entre Abdoulaye Dieng et SYPIM pour un montant de F CFA 260 000 000, des frais pour l'acquisition définitive auprès de l'Etat (droit de céder) pour F CFA 13 935 000 et des frais d'enregistrement et de conservation foncière.
- des décomptes présentés depuis le début par les fournisseurs SICS, ERTEB,
 ALPAGES, TECHNISEN, l'architecte, des frais de notaire liés au projet,
- des agios bancaires imputés sur le compte BHS 3 N° 01 19 182171 M 00
- des honoraires ou frais de gestion liés au projet qu'une note de service du gérant avait fixé à mensuellement F CFA 3 000 000 depuis mars 2005 pour payer les charges de

fonctionnement de SYPIM. Ces charges de fonctionnement ont été financés d'une part par l'intermédiaire des comptes BHS 3 pour F CFA 36 000 000, le compte BHS 2 pour F CFA 3 000 000 et le compte courant associé pour le reste.

Fournisseurs avances versées

Le solde est constitué des avances de démarrage versées aux fournisseurs, il est ainsi décomposé :

Avance de démarrage à SICS	24 169 980
Avance de démarrage à ERTEB (Voirie)	5 909 145

30 079 125

Les avances de démarrage doivent être récupérées sur les décomptes successifs à hauteur de 25% du montant de chaque décompte.

Autres créances et trésorerie actif

Le solde des autres créances est constitué de l'acompte provisionnel IS versé sur l'exercice 2005. Il s'élève à FCFA 324 290

La trésorerie actif affiche un solde d'un montant de F CFA 395 091 constitué des soldes de :

- ECOBANK pour F CFA 34 751.
- BHS 4 N° 01 67 182171 M01 pour F CFA 326 509
- la caisse pour F CFA 33 846.

Toutefois, le solde d'ECOBANK ne prend pas en compte les frais de tenue du compte pour le mois de juillet 2007 d'un montant de F CFA 11 700.

5.3.1.2. Présentation du passif

Dans cette partie, il est question d'analyser les rubriques les plus significatives du passif des bilans des dernières années.

Capitaux propres

Au 31/07/2007, les capitaux propres de SYPIM se présentent comme suit :

Tableau n°7: Tableau des capitaux propres de la SYPIM au 31 Juillet 2007

Libellé	Montant
Capital	100 000 000
Report à nouveau	-150 528 574
Résultat net	-36 740 676
TOTAL	-87 269 250

Source : nous même à partir de l'audit

Le total des capitaux propres de SYPIM est inférieur à la moitié du capital social de la société. Ainsi, il en résulterait théoriquement un risque pour la continuité de l'exploitation.

Selon les dispositions de l'OHADA, en son article 664 : « si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue (soit en l'espèce le 31 Décembre 2008), de réduire son capital, d'un montant au moins égal à celui des pertes qui n'ont pu être imputées sur les réserves si, dans ce délai, les capitaux propres n'ont pas été reconstitués à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social ».

Provisions pour risques et charges

Le solde de FCFA 10 736 771 est décomposé en provision pour pension et retraite constituée pour les trois salariés restant de la SYPIM pour un montant de F CFA 800 557, et provision constituée pour des frais estimés par le Notaire à F CFA 9 936 214 pour la radiation de l'hypothèque sur TF 6311/GRD (ex 2887/DG) inscrite sur le titre devant intervenir après remboursement intégral de la créance concernant la convention d'ouverture de crédit entre la BHS et la SYPIM.

Fournisseurs d'exploitation

Le solde des comptes fournisseurs s'élève au 31/07/2007 à un montant de FCFA 127 995 111. Il se présente comme suit :

Tableau n°8: Détermination du solde des comptes fournisseurs

FOURNISSEUR	MONTANT
SICS	108,361,447
ERTEB	2,035,806
ALPAGES	6,351,670
ARCHITECTE KONATE	10,066,188
FOURNISSEURS FACTURES NON PARVENUES	1,180,000
TOTAL	127,995,111

Source : nous même à partir du rapport d'audit

S SICS

Le contrat conclu avec ce fournisseur s'établit à FCFA 602 922 729, des décomptes ont été présentés pour un total de F CFA 505 100 653 dont F CFA 422 051 346 déjà réglé, soit un restant dû de F CFA 83 049 306.

A ce montant, il convient d'ajouter les retenues de garantie à rembourser à SICS évaluées à FCFA 25 312 141 :

Solde décompte N° 13	19 410 604
Décompte N° 15	63 638 702
Retenue de garantie	25 312 141
	108 361 447

En réponse à notre confirmation de solde, SICS a réclamé de frais financiers supplémentaires qu'elle prétend avoir supportés du fait des décomptes non payés. A l'issue de notre séance de travail et des entretiens qu'il a eus avec le promoteur, le Directeur Général de la SICS a accepté d'annuler cette requête. Cela devrait toutefois être confirmé avant toute conclusion des négociations.

Pour achever la première tranche de trois immeubles, le reliquat à payer à SICS sur les travaux à réaliser s'établit comme suit :

Décompte N° 16	96,679,917
Récupération avance de démarrage	24,169,980
Retenue de garantie	4,833,996
Solde à payer décompte 16	67,675,941

ERTEB:

Il a conclu avec SYPIM deux marchés concernant les six immeubles, d'une part, pour la voirie du projet pour un montant de F CFA 25 111 580 et d'autre part, pour l'électrification pour un montant de F CFA 28 142 225. Puisque, au 31/07/07, seule la moitié des immeubles a été construite, seule la moitié des deux contrats était due.

Pour la voirie rien n'a été fait à cette date alors qu'une avance de F CFA 5 909 145 a déjà été consentie à ERTEB par SYPIM. L'électrification a elle, été totalement exécutée et il resterait un reliquat à payer de FCFA 1126 761 sur les trois immeubles. Ainsi, le restant à payer à ERTEB au 31/07/2007 est de 2,035.807 FCFA ainsi décomposé :

Tableau n°9: Détermination du restant dû au fournisseur ERTEB

DESIGNATION	MONTANT	OBSERVATIONS
ELECTRFICATION		Exécution totale
Montant marché	14 071 113	46
Avance démarrage	7 035 556	
Décompte N°01	5 908 795	
Restant dû sur travaux exécutés	1 126 762	
Retenue de garantie	909 045	
Restant dû total	2 035 807	
VOIRIE		Aucune exécution
Montant marché	12 555 790	
Avance démarrage	5 909 145	
Restant dû sur travaux à exécuter	6 646 645	

Source: rapport d'audit

Les travaux de voirie nécessiteront des décaissements ultérieurs de FCFA 6 646 645. La facture des travaux de démolition ne nous pas été fournie et aucune trace de ce montant n'a été pointée dans le relevé bancaire. Il semble que le montant a été directement réglé par le Promoteur.

La situation de ERTEB au 31/07/07 se présente comme suit :

dettes sur ERTEB

F CFA 2 035 807

créances sur ERTEB

F CFA 5 909 145

Le solde du compte fournisseurs factures non parvenues est constitué du montant de la facture 2006 du commissaire aux comptes non encore envoyée à SYPIM d'un montant de F CFA 1 180 000.

ALPAGES

Les travaux de contrôle sont presque exécutés à 100%, c'est pourquoi, il a été considéré comme dette due au fournisseur, le montant global de 6 531 670 FCFA constitué des décomptes non réglés (FCFA 3 014 610) et des montants non encore facturés (FCFA 3 517 060).

™ Architecte KONATE

Le montant constitue le reliquat non réglé sur le contrat de FCFA 48 233 818 conclu avec cet architecte. Ce montant est de FCFA 10 066 188.

Dettes fiscales

Le solde de FCFA F CFA 3 341 238 est ainsi constitué:

- impôts retenus à la source pour les mois de Avril, Mai, Juin et Juillet 2007 non acquittés au 31/07/07 pour un montant s'élevant à F CFA 1 104 246
- patentes à payer pour un montant de F CFA 1 736 992
- o IMF 2006 pour F CFA 500 000.

Dettes sociales

D'un solde de FCFA 2 051 770, les dettes sociales sont constituées de :

- 1. provision pour congé du personnel pour F CFA 1 358 967,
- caisse de sécurité sociale des mois de Avril, Mai, Juin et Juillet 2007 non payée à la date du 31/07/07 pour un montant de F CFA 125 770,
- dette sur l'IPRES (Institut de Prévoyance Sociale) pour les mois de Avril, Mai, Juin et Juillet 2007 d'un montant de F CFA 567 033.

Autres dettes

Le solde est constitué du compte courant associé qui a servi à l'appui au fonctionnement de la société du fait des difficultés de trésorerie. Il est de FCFA 181 772 555

La limitation que nous avons relevée à la validation de ce solde est due au fait que seules des pièces de caisse nous ont été présentées pour justifier les alimentations faites par l'actionnaire principal.

Trésorerie passif

Cette rubrique de FCFA 953 164 est ainsi décomposée :

BHS 3 N° 01 60 182171 S01 dont le solde est de F CFA 949 808 280
 Les sommes passées dans ce compte sont présentées ci-dessous :

Tableau n°10: Liste des sommes passées dans le compte BHS n° 0160182171 S01

Désignation	Montant en F CFA				
Caution SYPIM		100 000 000			
Coût terrain	277 025 100	//			
Décomptes SICS	422 051 347				
Décomptes ERTEB	18 853 496				
Décomptes ALPAGES	5 526 785				
Décomptes TECHNISEN	12 880 424				
Décomptes ARCHITECTE	38 167 629				
Frais de NOTAIRE	58 410 218				
Frais de gestion	43 800 000				
Agios bancaires	173 093 291				
TOTAL	1 049 808 290	100 000 000			
SOLDE		949 808 290			

Source : Réponses aux lettres de confirmation envoyées par le cabinet

o BHS 4 N° 01 67 181171 S00 qui présente un solde de F CFA 3 356 703.

Il faut noter que la réponse de confirmation de la BHS fait apparaître un compte bancaire dont le numéro est le 01 19 182171 S00 avec un solde F CFA 100 000.

5.3.2. Compte de résultat

5.3.2.1. Autres achats

Ce compte enregistre l'ensemble des décomptes fournisseurs et certaines autres charges rattachées au projet.

Au 31/07/07, il présente un solde nul du fait de l'arrêt des travaux depuis 2006.

Tableau nº 11: Solde des autres achats aux différentes dates

LIBELLE	31/12/2005	31/12/ 2006	31/07/2007
Autres Achats	641 915 463	246 843 325	0
Source : nous même	O/A		
5.3.2.2. Frais finan	ciers))	

5.3.2.2. Frais financiers

L'ensemble des frais bancaires imputables au projet s'élève à F CFA 167.456.361

Tableau n°12: Tableau des frais bancaires imputables aux projets aux différentes dates

31/12/2005	31/12/ 2006	31/07/2007
38 213 041	128 838 190	405 130

Source: rapport d'audit

5.3.2.3. Transferts de charges

Ce compte est utilisé comme contrepartie de la capitalisation des charges directement liées au projet à la fin de chaque exercice. Depuis le début du projet ce compte se présente comme suit :

Tableau 13: Solde du compte transferts de charges aux différentes dates

31/12/2005	31/12/ 2006	31/07/2007
758 443 329	329 559 149	0

Source: nous même

5.4. Evaluation de la SYPIM SA

Avant d'évaluer la SYPIM, nous allons d'abord choisir une méthode pour valoriser les éléments à son actif et son passif.

5.4.1. Choix de la méthode d'évaluation à mettre en œuvre

La valeur d'une entreprise ne se détermine qu'au moyen d'une procédure d'évaluation spécifique. Et cette procédure ne permet, malgré tout, d'obtenir qu'une valeur d'estimation qui s'apprécie en fonction du marché ainsi que des objectifs de l'acquéreur et des considérations du vendeur.

On distingue généralement trois catégories de méthodes :

- l'évaluation par le patrimoine
- l'évaluation par les résultats
- l'évaluation par le Goodwill ou survaleur

Les deux dernières méthodes qui utilisent le principe d'actualisation des flux de trésorerie prévisionnels sont plutôt adaptées aux entreprises industrielles et commerciales dont les performances sont mesurées à travers les flux de trésorerie générés ou à générer ultérieurement. Elles ne seront pas ainsi appliquées.

TO CA

Nous appliquerons la première méthode d'évaluation par le patrimoine du fait que SYPIM a exclusivement pour objet social de commercialiser l'essence même de son patrimoine, des immeubles.

5.4.1.1. Le principe de la méthode d'évaluation par le patrimoine

Cette méthode d'évaluation, encore appelée méthode de l'actif net, constitue l'approche privilégiée par de nombreux vendeurs dont l'entreprise, créée de longue date, a accumulé un patrimoine important et dont la rentabilité a tendance à stagner voire à régresser.

Tout chef d'entreprise considère en effet son entreprise comme une œuvre personnelle pour laquelle il n'a pas ménagé ses efforts de longues années durant. De ce fait, on ne peut lui reprocher de calculer la valeur de son patrimoine à partir des investissements entrepris et des réserves qui se sont accumulées dans l'entreprise.

Il est ainsi aisé de comprendre que le vendeur d'une entreprise souhaite être indemnisé des fonds qu'il a apportés dans l'affaire et des bénéfices qu'il y a réinvestis au cours des ans.

Le patrimoine d'une société désigné sous les termes d'actif net ou de fonds propres est constitué par l'ensemble des biens (actif) diminué de l'ensemble des dettes (passif exigible).

La contrepartie des fonds propres est constituée d'éléments d'actif dont la valeur en comptabilité est enregistrée en coût historique. Si l'entreprise vendait ces éléments d'actif, elle en tirerait sans doute un prix différent de leur valeur comptable. Il en est ainsi d'un immeuble dont la valeur nette comptable après même 25 ans d'amortissement est nulle. Or, il est évident que le vendeur en tirerait un revenu en le cédant à un acquéreur.

Certains éléments d'actif doivent ainsi faire l'objet d'une réévaluation ou d'une dépréciation pour calculer l'actif net corrigé.

5.4.1.2. Modalités de mise en œuvre de la méthode

Pour mettre en œuvre cette méthode, notre travail a consisté, en partant du bilan, à s'interroger poste après poste sur la valeur des actifs et passifs et à les réévaluer à leur valeur de marché.

Les éléments considérés comme des actifs fictifs puisque ne possédant aucun intérêt pour le futur acquéreur comme les frais d'augmentation du capital ont ainsi été exclus des actifs réévalués.

Nous nous sommes auparavant assurés de l'existence physique des éléments d'actif et de l'exhaustivité des éléments passifs.

Les capitaux propres de la société ont ainsi été corrigés des moins values identifiées notamment sur la valeur des stocks constitués de la valeur du terrain et des trois immeubles.

5.4.2. Les résultats de l'évaluation de la SYPIM SA

Les résultats de l'évaluation sont représentés dans le tableau suivant:



Tableau n°14: Bilan réévalué de la SYPIM à la valeur du marché au 31 juillet 2007

RUBRIQUES	Valeurs Nettes Comptables (VNC)	Valeurs Réévaluées		
ACTIF REEL		100		
Frais d'établissement et charges à repartir	378 655	0		
Matériel	1 899 231	2 314 480		
Immobilisations financières	113 650	113 650		
Stocks d'en-cours	1 160 690 474	1 004 984 885 30 079 125 324 290		
Fournisseurs avances versées	30 079 125			
Autres créances	324 290			
Banques	395 091	395 091		
Total actif reel	1 193 880 516	1 038 211 521		
PASSIF REEL				
Banques découverts	953 164 983	953 164 983		
Autres dettes	181 772 555	181 772 555		
Dettes sociales	2 051 770	2 051 770		
Dettes fiscales	3 341 238	3 341 238		
Fournisseurs d'exploitation	127 995 111	127 995 111		
Provisions financières pour risques et charges	10 736 771	23 924 581		
Total passif réel	1 279 062 428	1 292 250 238		

Actif Net Comptable Corrige (ANCC) = Actif Réel - Passif Réel : 1 038 211 521 - 1 292 250 238 =

Source : nous même à partir de l'audit

Les frais d'établissement constitués des frais d'augmentation du capital survenue en 2005, considérés comme des actifs fictifs ont été retenus pour une valeur nulle.

Les matériels ont été évalués à leur valeur d'utilité. Les éléments d'actif ont en effet une valeur d'utilité qui est souvent supérieure à leur valeur comptable.

La valeur d'utilité d'un bien est en effet définie comme « la somme qu'un chef d'entreprise prudent et avisé accepterait de décaisser pour obtenir ce bien, s'il avait à l'acquérir, compte tenu de l'utilité que sa possession présenterait pour la réalisation des objectifs de son entreprise ».

Pour déterminer cette valeur d'utilité, nous avons essayé de reconstituer la valeur à neuf de chacune des immobilisations si elle devait être acquise aujourd'hui. Cette valeur a été corrigée (par l'application de coefficients de vétusté) pour tenir compte de la dépréciation économique réelle.

L'application de cette méthode d'évaluation a permis de retenir les coefficients suivants (tenant compte du type d'immobilisations (le matériel informatique se dépréciant plus vite que le mobilier de bureau)) :(Voir tableau page suivante) :

Au terme de l'évaluation nous arrivons à une valeur réévaluée des matériels de 2 314 480 FCFA.

Tableau n°15: Coefficients de vétusté utilisés pour l'évaluation des matériels

Année d'acquisition		COEFFICIENTS ASSOCIES AUX RUBRIQUES						
	Mobilier de bureau		Matériel de bureau		Matériel informatique			
	Immobilisa- tions non amorties	Immobilisa- tions amorties	Immobilisations non amorties	Immobilisa- tions amorties	Immobilisa- tions non amorties	Immobilisation amorties		
Après 2006	1,25*VNC		1,20 * VNC		1,15 * VNC			
Après 2005	1,20*VNC		1,15 * VNC		1,10 * VNC			
Après 2004	1,15*VNC		1,10 * VNC		1,05 * VNC			
Après 2003	1,10*VNC	100	1,05 * VNC		1,00 * VNC			
Après 2002	1,05*VNC	0,15*Val acquisition	1,00 * VNC	0,10*Val Acquisition		0,05*Val Acquisition		
Après 2001	1,00*VNC	0,10*Val Acquisition	0/0	0,05*Val Acquisition				
Apres 2000		0,05*Val Acquisition		Da				

Les immobilisations financières constituées des cautions versées au niveau de la SENELEC et de la SONATEL ont été retenues pour leurs valeurs comptables figurant au bilan. Les stocks d'encours sont constitués par la valeur du terrain et des trois immeubles. L'Expert immobilier est arrivé aux valeurs réévaluées suivantes :

Rubriques	Montant (FCFA)
Valeur des trois bâtiments	1,047,905,000
Valeur des dépendances	13,565,430
Valeur du terrain nu	397,540,000
Valeur de la clôture	3,740,175
Valeur des aménagements particuliers	9,188,280

TOTAL	1,471,938,885

Les comptes fournisseurs avances versées, autres créances et banque ont été retenus pour leurs valeurs comptables au bilan.

Les comptes banque découvert, autres dettes, dettes fiscales et sociales ont été retenus pour leurs valeurs comptables au bilan.

L'exploitation des réponses à nos lettres de confirmation des fournisseurs nous a permis de fiabiliser les soldes comptables qui ont été retenus comme tels dans le cadre de l'évaluation.

Toutefois, il conviendra de prendre en compte les travaux non encore réalisés que tout repreneur devrait prendre en charge (décaissements nets de 76 338 287 FCFA). Il est vrai que l'Expert immobilier a déjà effectué une décote (de 70 800 000 FCFA) tenant compte du caractère inachevé des immeubles.

Le montant des décaissements prévisionnel au profit des fournisseurs s'établit ainsi qu'il suit :

-	Dette fournisseurs	127 995 111
-	Compte courant actionnaire	181 772 555
-	Concours bancaires	953 164 983
-	Dettes fiscales	3 341 238
-	Dettes sociales	2 051 770
-	Autres risques financiers	23 924 581
-	Travaux à réaliser ultérieurement	nt 76 338 287

Soit un montant total de FCFA 1 368 588 525 à décaisser ultérieurement après l'acquisition.

Le solde comptable du compte provisions financières pour risques et charges a été réévalué à 23 924 581 FCFA pour tenir compte du risque de redressement fiscal que nous avons estimé à la somme de 13 187 810 FCFA.

5.5. Simulation sur la rentabilité du projet

Nous avons retenus les hypothèses suivantes :

<u>Hypothèse 1</u>: PRESTIGE rachète SYPIM, achève la 1^{ère} tranche et finalise la 2^{ème} tranche du projet de trois immeubles

Hypothèses hautes retenues:

H1) la fourchette de prix de commercialisation est fixée ainsi qu'il suit : Prix de vente = 28 000 000 FCFA pour la 1^{ère} tranche et 29 Millions FCFA pour la 2^{ème} tranche,

H2) La BHS et le promoteur consentent un abandon de créances global de 354 856 846 FCFA

• Revenu tiré de la vente des appartements

Tranche 1: 28 appart * 28 000 000 FCFA = 784 000 000 FCFA

Tranche 2: 30 appart * 29 000 000 FCFA = 870 000 000 FCFA

Revenus totaux

= 1 654 000 000 FCFA

Décaissements au titre des deux tranches du projet

✓ Rachat SYPIM: prise en charge passif latent: FCFA

-	Dette fournisseurs	127 995 111	
-	Compte courant actionnaire	181 772 555	
-	Concours bancaires	953 164 983	
-	Dettes fiscales	3 341 238	
-	Dettes sociales	2 051 770	
-	Autres risques financiers	23 924 581	
-	Travaux à réaliser ultérieurement	76 338 287	
			_

1 368 588 525 FCFA

Abandon créances BHS <173 093 291>
Abandon compte courant associé <181 772 555>

Solde Net du passif latent

1 013 722 679 FCFA

1	Coût prévisionnel	réalisation	2 ^{ème}	tranche	de	trois	bâtiments

- Entrepreneur	480 000 000
- Architecte	48 000 000
- Electrification	14 000 000
- Bureau de contrôle	10 000 000
- Assainissement et Eau	14 500 000
- Frais divers	20 000 000

586 500 000 FCFA

Coût total des deux tranches 1 600 222 679 FCFA

Résultat Net des deux tranches = + 53 777 321 FCFA

<u>Hypothèse 2</u>: PRESTIGE rachète SYPIM, achève la 1^{ère} tranche du projet et commercialise en l'état le reste du terrain non bâti

Revenu tiré de la vente des appartements

• Revenu tiré de la vente du terrain non bâti

$$2 891 \text{ M}^2 * 110 000 \text{ FCFA}$$
 = 318 010 000 FCFA (2)

Revenus totaux 1 102 010 000 FCFA

 prise en charge du passif net latent après abandon de créances de la BHS et du promoteur 1 013 722 679 FCFA (3)

Résultat du projet =
$$(1) + (2) - (3) = +88 287 321$$
 FCFA

5.6. Consultation juridique

Dans cette section de notre mémoire, nous allons décrire la situation fiscale actuelle de la société SYPIM SA, identifier les zones de risques fiscaux qui pourraient avoir un impact sur le projet d'acquisition envisagé, et déterminer la solution optimale.

5.6.1. Situation fiscale de la SYPIM

La situation fiscale de la SYPIM résulte de l'analyse des états financiers et rapports du commissaire aux comptes ainsi que des entretiens que nous avons eus avec l'administrateur général de la société et les autorités de la banque.

5.6.1.1. Synthèse des principaux risques fiscaux décelés

2 Patente

- Exercice 2006

Redressement encouru: 1 736 992 FCFA

- Exercice 2007

Redressement encouru: 2 120 267 FCFA

□ Impôt sur les sociétés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006

Redressement encouru : 9 330 551 FCFA, soit au total la somme de **13 187 810 FCFA** que la société SYPIM SA risque d'encourir en cas de redressement fiscal au titre de la patente et de l'Impôt sur les Sociétés.

Le détail des rubriques susceptibles d'être redressées en cas de contrôle fiscal est indiqué au point ci-dessous.

5.6.1.2. Résultats fiscaux de SYPIM SA au cours des trois derniers exercices fiscaux

Les résultats comptables, les résultats fiscaux de la société SYPIM SA au titre des trois derniers exercices (2004, 2005 et 2006) ainsi que l'impôt sur les sociétés, ou la contribution d'impôt sur les sociétés, dont est redevable la SYPIM SA s'établissent ainsi qu'il suit :

- EXERCICE 2004

bénéfice comptable

63 360 537

résultat fiscal avant imputation des déficits fiscaux antérieurs et des amortissements
 réputés différés
 72 204 669

- Résultat fiscal après imputation des déficits fiscaux antérieurs et des amortissements réputés différés 12 204 669

- Impôt sur les sociétés à payer en 2004

4 027 539

La société a déclaré au titre de l'impôt sur les sociétés dû en 2004 la somme de 3 972 870 FCFA au lieu de 4 027 539 FCFA résultant du résultat fiscal déclaré (12 204 669 FCFA), soit un écart non significatif de 53 000 FCFA payé en moins. Le risque fiscal ainsi dégagé est insignifiant.

EXERCICE 2005

- perte comptable - 30 388 068

- résultat fiscal avant imputation - 24 241 909 des déficits fiscaux antérieurs et des amortissements réputés différés

500.000 - résultat fiscal après imputation des déficits fiscaux antérieurs et des amortissements réputés différés

- impôt sur les sociétés à payer en 2004

EXERCICE 2006

- perte comptable - 121 835 440 résultat fiscal avant imputation des - 119 485 409 déficits fiscaux antérieurs et des amortissements réputés différés

- résultat fiscal après imputation des - 108 132 614 déficits fiscaux antérieurs et des amortissements réputés différés

- impôt sur les sociétés à payer en 2004

500 000

5.6.1.3. Déficits fiscaux reportables

Selon l'article 14 du Code Général des Impôts, les déficits fiscaux peuvent être reportés jusqu'au troisième exercice suivant l'exercice déficitaire. Cette limitation du délai de report des déficits fiscaux à trois ans n'est toutefois pas applicable à la fraction des déficits correspondant aux amortissements comptabilisés en période déficitaire, qui sont, en principe, indéfiniment reportables.

Au cas particulier, selon les informations qui nous ont été communiquées, la société SYPIM SA dispose au 31 décembre 2006 des déficits fiscaux suivants :

- ✓ déficit fiscal ordinaire : 118 508 320 (dont 10 155 525 de déficit reportable en 2005 et 108 132 614 de déficit reportable en 2006).
- ✓ Amortissements réputés différés restant à reporter : 25 439 179

Le résultat fiscal de 2006 étant déficitaire, le déficit fiscal de l'exercice 2005 peut être déduit des bénéfices éventuels réalisés sur les exercices à venir de 2007 et 2008 le cas échéant. A défaut, il ne pourra plus être reporté sur les exercices ultérieurs.

Pour l'exercice 2006, le déficit reportable peut être déductible des bénéfices éventuels réalisés sur les exercices ultérieurs de 2007, 2008 et 2009 après apurement du déficit de 2005. A défaut, il ne sera plus récupérable.

En tout état de cause, les déficits fiscaux et amortissements réputés différés cessent d'être, totalement ou partiellement, reportables dans le cas d'un changement d'activité de la société déficitaire (SYPIM SA), lequel s'analyse en une cessation d'activité et, à ce titre, emporte la fin du report des déficits fiscaux (déficits ordinaires et amortissements réputés différés).

5.6.1.4. Contrôles fiscaux

Selon les documents mis à notre disposition, depuis sa constitution, la société SYPIM SA n'a pas fait l'objet d'une vérification générale de comptabilité sur place.

Elle a juste reçu des Services de la Perception Municipale de Dakar un commandement pour payer la patente due au titre de l'exercice 2005.

L'opération d'acquisition risque d'engendrer une vérification générale de comptabilité, puisque l'Administration fiscale sera informée de cette opération.

5.6.1.5. Exercices fiscaux ouverts à contrôles fiscaux

En principe, l'administration fiscale est autorisée à contrôler les résultats fiscaux déclarés par la société SYPIM SA au titre des cinq derniers exercices, soit à la date du 20 août 2007, les exercices clos de 2002 à 2006.

Par ailleurs, l'administration fiscale n'est pas autorisée à diligenter un contrôle sur place au titre d'exercices déjà contrôlés. Néanmoins, elle conserve la possibilité de notifier des redressements fiscaux sur la base des documents en sa possession au titre des obligations déclaratives de droit commun à la charge des sociétés (procédure de « contrôle sur pièces »).

5.6.1.6. Principales opérations de restructuration antérieurement effectuées

Selon les informations qui nous ont été communiquées, nous avons constaté que la société SYPIM SA initialement constituée sous forme de société unipersonnelle à responsabilité limitée (SUARL) au capital de 31 500 000 FCFA a été transformée en société anonyme pluripersonnelle (trois actionnaires) avec Administrateur Général avec un capital social porté à 100 000 000 FCFA.

Cette transformation qui a été décidée par l'assemblée générale extraordinaire en date du 23 novembre 2004 n'appelle pas d'observations particulières au plan fiscal puisque l'opération de transformation n'entraîne pas au plan juridique création d'une personne morale nouvelle et donc transfert d'actifs susceptibles de générer une imposition.

5.6.1.7. Analyse du compte courant associé

A la date du 30 juillet 2007, la société a comptabilisé un montant de 181 772 555 FCFA dans les comptes courants d'associés. A l'analyse, il apparaît que cette somme est affectée au profit de l'associé principal.

La créance ainsi comptabilisée au compte courant de l'associé principal a été attestée comme certaine, liquide et exigible par le commissaire aux comptes de la société.

Les travaux d'audit effectués par le cabinet sur ce poste se sont conclus toutefois par une réserve du fait d'une absence de fiabilité de certaines pièces justificatives.

5.6.1.8. Situation du personnel licencié

Notre contrôle sur la rubrique personnel a permis de constater que trois employés de la société SYPIM SA ont été licenciés. Deux des employés concernés ont intégralement perçu leurs droits alors que pour le troisième, aucun droit n'a été payé. Il s'agit du cas particulier du fils de l'Administrateur Général qui occupait le poste de Directeur de la société.

Même si aucun contentieux n'a été ouvert, nous sommes d'avis qu'une provision devait être constituée sur les droits de licenciement dû à ce dernier, même s'il est avéré que le concerné a fait l'objet d'un licenciement pour faute lourde.

En effet, même dans cette hypothèse, l'incrîminé aurait dû percevoir son salaire exigible au moment de son licenciement, à hauteur de la quotité incessible de son salaire au moins.

5.6.1.9. Contributions foncières sur les propriétés bâties et non bâties

En tenant compte des immeubles appartenant à la société, celle-ci devait être assujettie à la contribution foncière sur les propriétés bâties et non bâties. Toutefois, d'après les explications de l'Administrateur Général, il semblerait que la SYPIM SA a obtenu le titre l'exonérant du paiement de cet impôt pour une période quinquennale. Nous n'avons cependant pas disposé du document correspondant.

Dans le cadre d'initiation de négociations avec la SYPIM SA, PRESTIGE devrait veiller à obtenir ce document.

Tableau n°16: Récapitulatif du passif fiscal latent

Redressements fiscaux éventuels	Montants en F CFA
Patentes 2006 et 2007	3 857 259

Redressement BNC	7 007 167
Redressement IRVM (dons)	263 576
Réintégration de charges	2 059 808
TOTAL	13 187 810

Source: Rapport de l'expert juridique

5.6.2. Zones de risques fiscaux

Patentes 2006 et 2007

La patente dont est redevable la société SYPIM SA est assise sur le total formé par les deux éléments suivants.

- un droit fixe;
- un droit proportionnel établi sur la valeur locative des bureaux, magasins, boutiques, usines, ateliers, hangars, remises, chantiers, seccos, terrains de dépôt, wharfs et autres locaux ou emplacements servant à l'exercice des professions imposables.

En application de l'article 253 du Code Général des Impôts, les patentés sont tenus de produire au plus tard le 31 janvier de chaque année une déclaration de patente.

Selon les informations qui nous ont été communiquées, SYPIM SA n'a pas souscrit à la déclaration de patente de 2007. A ce jour, elle n'a aussi payé ni la patente de 2006 ni celle de 2007.

Pour le défaut de paiement de la patente aux dates d'exigibilité soit respectivement le 31 juillet 2006 et le 31 Juillet 2007, la SYPIM SA encourt une pénalité de recouvrement de 10%, ce qui fait si on s'en réfère au dernier commandement reçu :

- droits simples sur la patente due en 2006 : 1 533 100

- Majoration de retard : 10% soit 153 300

Frais de recouvrement 3% soit 50 592

Soit au total la somme de 1 736 992 FCFA de redressement encourue sur la patente due sur l'exercice 2006, droits simples et pénalités compris.

Pour la patente non déclarée et non payée en 2007, le risque encouru peut être estimé comme suit :

- droit simple sur la patente due en 2007 : 1 533 100

- Pénalité d'assiette : 25% soit 383 275

- Majoration de retard: 10% soit 153 300

Frais de recouvrement 3% soit 50 592

Soit au total la somme de 2 120 267 FCFA de redressement encourue sur la patente due sur l'exercice 2007, droits simples et pénalités compris.

→ Honoraires

Conformément aux dispositions de l'article 185 du Code Général des Impôts : « Les chefs d'entreprise ainsi que les contribuables qui, à l'occasion de l'exercice de leur profession, versent à des tiers ne faisant pas partie de leur personnel salarié des commissions, courtages, ristournes commerciales ou autres honoraires, occasionnels, gratifications et autres rétributions à des intermédiaires doivent déclarer ces sommes dans les conditions prévues aux articles 124 et 144, lorsqu'elles dépassent 10 000 francs par an pour un même bénéficiaire. Cette obligation est également applicable aux loyers des locaux pris en bail par les contribuables susvisés...

La partie versante qui n'a pas déclaré les sommes visées au présent article perd le droit de les porter dans ses frais professionnels pour l'établissement de ses propres impositions.

L'application de cette sanction ne met pas obstacle à celle de l'amende prévue à l'article 187... ».

Au cas particulier, selon les documents qui nous ont été communiqués, nous n'avons pas pu constater l'existence des déclarations annuelles des sommes versées à des tiers au titre des honoraires et loyers 2006, ainsi que le prescrit l'article 185 susvisé.

En conséquence, sauf si ces déclarations sont avérées et déposées à bonne date, l'administration fiscale sera fondée, dans le cadre d'un contrôle, à réintégrer dans la base d'imposition, et pour leur totalité, les honoraires et loyers versés non déclarés et les soumettre ainsi à l'impôt sur les sociétés au taux plein, sans préjudice de l'amende de 50 000 FCFA prévue à l'article 187 du Code Général des Impôts.

En conséquence, le risque financier peut être établi comme suit pour l'exercice clos le 31 décembre 2006 :

Honoraires non déclarés :

14 796 928

Loyers non déclarés :

4 190 000

- Rémunération transférée personnel extérieur : 3 276 000

- IS dû: 5 565 732 (22 262 928 x 25%)

- Pénalité égale à 25%

1 391 435

- Amende en sus

50 000

Soit au total un redressement fiscal éventuel de 7 007 167 FCFA, droits simples et pénalités compris.

Sur l'exercice 2007, le risque n'est pas encore réel sur cette opération dans la mesure où l'exercice n'est pas encore clôturé au moment de notre mission.

Dons et cadeaux 2006

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006, la société a comptabilisé au titre des dons et cadeaux, la somme de 1 186 095 FCFA.

Conformément aux dispositions de l'article 8-3° du Code Général des Impôts, cette somme a été réintégrée et taxée à l'impôt sur les sociétés.

Toutefois, elle n'a pas été imposée à l'Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières (IRVM), conformément à la lettre n°000621/MEF/DGID/BLC/LEG.1/ADD/jb du 14 décembre 2004 selon laquelle : « ...tout don ne revêtant pas le caractère de charge déductible s'analyse comme une libéralité et comme tel, doit être soumis à l'impôt de distribution. »

En conséquence le risque financier peut être chiffré comme suit :

Droits simples: 131 788 FCFA (1 186 095 x 10/90)

- Pénalités (un droit en sus): 131 788

Soit au total un redressement fiscal éventuel de 263 576 FCFA, droits simples et pénalités compris.

Sur l'exercice 2007, le risque n'est pas encore réel sur cette opération dans la mesure où l'exercice n'est pas encore clôturé au moment de notre mission.

Charges de carburant 2006

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006, la société SYPIM SA a comptabilisé des charges de carburants et lubrifiants pour un montant global de 5 962 755 FCFA. L'analyse des factures correspondantes délivrées au profit de la société a pu révéler que sur un sondage de 1 853 360 FCFA de montant comptabilisé en charges de carburant, seul un montant de 324 400 FCFA peut être considéré comme charge se rattachant à l'exploitation, soit 22% de quote part déductible.

En effet, si l'on considère que la société n'a payé la taxe spéciale sur les voitures particulières des personnes morales que pour un seul véhicule, notamment celui immatriculé au nom de a société SYPIM SA sous le numéro DK 6833 AA, toutes les autres charges de carburant affectées aux autres véhicules doivent êtres réintégrées à l'Impôt sur les sociétés.

En conséquence, en se basant sur la quote part de 22% admise en déduction, le risque fiscal peut être estimé comme suit :

- Charges de carburant : 5 962 755 ;

- Charges de carburant déductible (22%): 1 311 866;

- Charges de carburant à réintégrer : 1 162 722 (4 650 889 x 25%) ;

- Pénalités égales à 25% soit 290 680

Soit, au total, un redressement fiscal éventuel de 1 453 402 FCFA, droits simples et pénalités compris.

Sur l'exercice 2007, le risque n'est pas encore réel sur cette opération dans la mesure où l'exercice n'est pas encore clôturé au moment de notre mission.

○ Voyages et déplacements 2006

La société SYPIM SA a comptabilisé au titre des frais de voyages et déplacements la somme de 2 907 300 FCFA au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

Nos vérifications nous ont révélé que sur cette somme comptabilisée en charge, 1 940 500 FCFA ont été octroyés à des personnes qui ne font pas partie du personnel SYPIM SA d'où le risque de réintégration de ce montant qui peut être chiffré comme suit :

- Frais de voyage et déplacement non admis en déduction :
 1 940 500
- IS dû: 485 125 (1 940 500 x 25%)
- Pénalités égales à 25% : 121 281

Soit au total un redressement fiscal éventuel de 606 406 FCFA, droits simples et pénalités compris.

Sur l'exercice 2007, le risque n'est pas encore réel sur cette opération dans la mesure où l'exercice n'est pas encore clôturé au moment de notre mission.

5.6.3. Optimisation fiscale

5.6.3.1. Objectif de l'étude

L'objectif de cette consultation consiste à examiner les possibilités d'optimiser une telle transaction, eu égard au droit positif sénégalais. En d'autres termes, il s'agit par cette étude de rechercher toutes les pistes légales susceptibles de permettre une exonération totale ou à tout le moins une minoration substantielle des impôts susceptibles de naître du rachat de la société ou de l'ensemble immobilier SYPIM SA.

5.6.3.2. Revue des régimes de faveur susceptibles de s'appliquer au projet de rachat

L'exploration du dispositif légal et doctrinal en vigueur permet de retenir deux régimes de faveur dérogatoires à la cession de droit commun et qui sont susceptibles de conduire à une neutralisation ou à tout le moins à une minoration du coût fiscal du rachat ainsi projeté.

Il s'agit de la cession de droits sociaux aboutissant à un transfert de propriété de fonds de commerce et du Code Général des Impôts en ses articles 492, 494 II, 494 bis et 10 qui consacre l'opération d'apport partiel d'actifs.

→ La cession d'actions de sociétés anonymes aboutissant à des transferts de propriété de fonds de commerce

Les ventes et autres actes translatifs de propriété ou d'usufruit de biens immeubles à titre onéreux sont assujettis à un droit de mutation de 15%. Le droit est liquidé sur le prix exprimé en y ajoutant toutes les charges en capital ainsi que toutes les indemnités stipulées au profit du cédant et pour quelque cause que ce soit.

Il en est de même des mutations de propriété à titre onéreux de fonds de commerce dont le droit de cession est perçu sur le prix de la vente de l'achalandage, de la cession du droit au bail et des objets mobiliers ou autres servant à l'exploitation du fonds.

On le voit donc, si l'option d'acquisition est orientée vers le rachat de l'ensemble immobilier (l'ensemble immobilier uniquement) ou vers le rachat du fonds de commerce (la société SYPIM SA prise dans son universalité), le régime fiscal est le même puisque chacun de ces schémas aboutit au paiement par l'acquéreur d'un droit de mutation au taux de 15%, liquidé sur les bases susvisées.

Le choix d'une de ces options risque donc d'être fiscalement onéreux.

Afin d'échapper au paiement des droits de mutation à titre onéreux exigibles dans le cadre du rachat l'ensemble immobilier ou du fonds de commerce SYPIM SA, l'acquéreur pourrait optimiser fiscalement l'opération de rachat projetée en se basant sur la circulaire du Ministre de l'Economie et des Finances N° 00843/MEF en date du 24 juillet 1990.

Par cette note circulaire, l'autorité ministérielle précise que les actes de cession de droits sociaux, même portant sur la totalité des titres d'une société commerciale ne donnent lieu qu'à application du droit proportionnel de 1% édicté par l'article 503 du CGI.

Toutefois, pour que cette cession massive de droits sociaux ne donne lieu qu'à l'application du droit proportionnel de 1% et non à l'application du droit proportionnel

de 15% applicable aux droits de mutation à titre onéreux consécutifs à une cession de fonds de commerce, il faudra éviter que la cession massive des actions n'aboutisse :

- à une dissolution ou à l'absorption de la société dans laquelle les actions ont été cédées (SYPIM SA en l'occurrence);
- ou dans un délai assez court après la cession massive, à des modifications importantes du pacte social notamment le changement d'objet social, de forme sociale, de siège social ou de dénomination sociale de la société, ou une augmentation importante du capital social.

Si ces écueils sont évités, la société PRESTIGE ASSUR SA a la possibilité d'acquérir le fonds de commerce SYPIM SA en ne supportant qu'un droit proportionnel de 1% applicable sur les cessions d'actions, en lieu et place du paiement des droits de mutation à titre onéreux exigibles au taux de 15% dans le cadre du rachat de l'ensemble immobilier ou du fonds de commerce SYPIM SA.

C'option apport partiel d'actifs

Au cours de nos entretiens avec l'Administrateur Général de la société SYPIM SA, ce dernier a exprimé sa volonté de conserver un ou deux appartements et donc de les extirper de la vente.

L'analyse de cette option nous a permis d'examiner une autre voie d'optimisation susceptible de s'appliquer au projet d'acquisition de l'ensemble immobilier ou de la société SYPIM SA.

Cette autre voie est à rechercher dans le droit fiscal commun notamment le Code Général des Impôts, lequel en ses articles 490 et suivants permet de réaliser l'opération d'acquisition de l'ensemble immobilier SYPIM SA avec un coût fiscal très amoindri pour l'acquéreur notamment : il s'agit de l'opération d'apport partiel d'actifs.

Conformément aux dispositions de l'article 494–II alinéa 8 du Code Général des Impôts : « l'apport partiel d'actif est l'opération par laquelle une société anonyme ou une société à responsabilité limitée apporte à une société relevant du même statut (donc une SA ou une SARL), en formation ou existante, l'ensemble des éléments qui forment

une ou plusieurs branches complètes et autonomes d'activité, lorsque l'opération n'entraîne pas la dissolution de la société apporteuse ».

L'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique consacre une définition similaire puisqu'il dispose en son article 195 que : « L'apport partiel d'actif est l'opération par laquelle une société fait apport d'une branche autonome d'activité à une société préexistante ou à créer. La société apporteuse ne disparaît pas du fait de cet apport ».

5.6.3.3. Régime fiscal optimal et avantages

L'apport partiel d'actifs institue un régime fiscal de faveur aussi bien pour la société bénéficiaire (PRESTIGE ASSUR) que pour la société apporteuse (SYPIM SA).

Pour la société bénéficiaire de l'apport

L'apport partiel d'actifs permettrait à la société bénéficiaire de l'apport de jouir des avantages fiscaux suivants :

- paiement d'un droit d'enregistrement de 5,5% (dont 0,5% sur le montant total des apports mobiliers et immobiliers déduction faite du passif et 5% sur la partie de l'actif apporté par la société apporteuse qui excède le capital appelé et non remboursé de la société bénéficiaire) en lieu et place du droit proportionnel de 15% applicables sur les cessions de fonds de commerce;
- dispense du droit proportionnel complémentaire de 3% exigible sur la valeur en capital de cet apport.

Il est toutefois important de préciser que le bénéfice de ce régime fiscal de faveur est assujetti à certaines conditions, notamment :

- la société bénéficiaire de l'apport doit avoir son siège social au Sénégal;
- l'apport doit être préalablement agréé par le Ministre chargé des Finances (cet agrément peut être obtenu sur demande adressée au Ministre chargé des Finances et accompagnée notamment du projet de convention d'apport partiel d'actifs précisant entre autres, la nature, la valeur et le mode de rémunération de l'apport,

- ainsi que les motifs et la date prévue pour la réalisation de l'opération), une copie du dernier bilan de chaque société participant à l'opération);
- la société apporteuse (PRESTIGE ASSUR) et SYPIM SA doivent expressément manifester dans l'acte d'apport la volonté de bénéficier du régime de faveur institué par les articles 491 et suivants.

A l'analyse, il s'avère que les conditions de base sont remplies (la société PRESTIGE ASSUR SA qui sera le bénéficiaire de l'apport est une société anonyme qui a son siège social au Sénégal, l'apport partiel d'actif ne va pas entraîner la dissolution de la société SYPIM SA qui sera propriétaire de quelques appartements, ce qui permet de respecter la volonté de l'Administrateur Général tout en assurant la faisabilité du schéma) les autres critères étant surtout des conditions administratives (dépôt d'une demande d'agrément et accord du Ministre des finances).

L'application de ce schema aura l'avantage de permettre à la société PRESTIGE ASSUR SA bénéficiaire de l'apport partiel d'actifs de réaliser une économie fiscale considérable si l'on sait que la cession normale aurait engendré pour le cessionnaire, un droit de mutation de 15% au moins.

Pour la société apporteuse

La société qui apporte une partie de son actif à une autre société est exonérée de l'impôt sur les sociétés sur les plus-values, autres que les marchandises, résultant de l'attribution gratuite d'actions à la suite de cet apport.

Le bénéfice de cette exonération est cependant assujetti à certaines conditions, notamment :

- que la société bénéficiaire de l'apport ait son siège social au Sénégal ;
- et que l'apport se présente sous la forme d'un apport partiel d'actifs.

Il est important de préciser que l'application de ces deux conditions est subordonnée à l'obligation constatée dans l'acte d'apport partiel, pour la société bénéficiaire de l'apport :

- ⇒ de calculer, en ce qui concerne les éléments autres que les marchandises comprises dans l'apport, les amortissements annuels à prélever sur les bénéfices ainsi que les plus-values ultérieures résultant de la réalisation de ces éléments, d'après le prix de revient qu'ils comportaient pour la société apporteuse, déduction faite des amortissements déjà pratiqués par elle;
- ⇒ d'inscrire immédiatement à son passif, en contrepartie des éléments d'actifs pris en charge, des provisions pour renouvellement de l'outillage et du matériel régulièrement constituées, égales à celles figurant, au moment de l'apport, dans les écritures de la société apporteuse et qui étaient afférentes aux éléments apportés.

En conclusion, il est donc avéré que l'opération d'acquisition de l'ensemble immobilier ou de la société SYPIM SA peut être optimisée fiscalement pour aboutir à une économie d'impôt assez substantielle au profit de la société PRESTIGE ASSUR, potentiel acquéreur.

5.7. Recommandations

Au terme de notre mémoire, il nous semble important de faire des recommandations qui vont permettre d'optimiser l'opération d'acquisition. Compte tenu de la spécificité de la mission, du caractère confidentiel des informations et de notre indépendance vis-àvis du vendeur (le cédant), les recommandations sont adressées uniquement au client (les responsables de PRESTIGE ASSUR).

Nos recommandations à son égard sont ainsi qu'il suit :

Recommandations sur la valeur des trois bâtiments

Le promoteur avait déjà vendu un appartement au coût de 30 Millions. Au sortir de nos séances de travail, il semblerait qu'il voudrait distraire de la vente l'appartement actuellement utilisé par sa propre famille, ce qui ferait deux appartements non destinés à la vente.

Si l'on tient compte de la situation géographique (Grand Yoff) et de la consistance esthétique et physique des appartements (moyen standing), on se rend compte que les valeurs proposées par l'expert évaluateur semblent fortement surévaluées par rapport à la valeur d'utilité (prix qu'accepterait aujourd'hui de payer un éventuel acquéreur tenant compte des deux paramètres ci-dessus) :

Il propose en effet:

- Bâtiment 1 : 250 000 FCFA * 1416 m² = 354 000 000 FCFA - Bâtiment 2 : 245 000 FCFA * 1416 m² = 346 920 000 FCFA - Bâtiment 3 : 205 000 FCFA * 1416 m² = 290 280 000 FCFA

Valeur totale des trois bâtiments

= 991 200 000 FCFA

Selon deux ingénieurs en génie civil polytechniciens, les valeurs de mètre carré bâti avancées par l'expert immobilier étaient fortement surévaluées. Les valeurs du marché s'établissent pour des bâtiments de moyen standing comme ceux de SYPIM SA au maximum à 160000 F CFA le mètre carré bâti en lieu et place de 250000 F CFA retenus par l'expert immobilier

Appliquées aux surfaces bâties nous sommes arrivés aux corrections suivantes :

- Bâtiment 1 : 160 000 FCFA * 1224,8 m² (I) = 195 968 000 FCFA - Bâtiment 2 : 156 800 FCFA * 1416 m² = 222 028 800 FCFA - Bâtiment 3 : 131 200 FCFA * 1416 m² = 185 779 200 FCFA Valeur corrigée totale des trois bâtiments = 603 776 000 FCFA

(1) surface totale bâtie déduction faite des deux appartements distraits par le promoteur (191,2m²).

Soit un écart à corriger de 387 424 000 FCFA.

Recommandations sur le volume de la surface non bâtie calculée par l'Expert Immobilier

Comme pour l'évaluation des immeubles, l'Expert Immobilier a, nous semble t-il, omis certains éléments dans son évaluation du terrain. La surface non bâtie (3 614 m²) a été obtenue par déduction mécanique entre surface totale du terrain (4 645 m²) et surface bâtie (1031 m²). Or, il nous semble que des éléments significatifs ont été omis comme par exemple la surface à occuper par la voirie ou la surface comprise entre les trois immeubles déjà construits lesquelles surfaces ne peuvent pas être commercialisées.

Le volume de la surface non bâtie devrait, à notre avis, être reconsidéré pour tenir compte de ce que les Experts du génie civil appellent le COS (Coefficient d'Occupation du Sol) et qu'ils évaluent en moyenne entre 70 et 80% de la surface totale d'un terrain pour tenir compte des réservations à faire pour la voirie, le réseau d'assainissement, les espaces verts ...

Ils considèrent ainsi raisonnablement que la surface occupée par ces réservations (en général entre 20 et 30% de la surface totale), ne peut pas être commercialisée.

Dans le cas du Projet SYPIM SA, si l'on fixe le COS à 80%, nous aurons les corrections suivantes sur l'évaluation du terrain effectuée par l'Expert immobilier :

Surface commercialisable = Surface non bâtie (3614 m²) * COS (80%) = 2 891 m²

Evaluation corrigee = 2 891 m² * 110 000 F/m² = 318 010 000 FCFA

Soit un écart à corriger de **79 530 000 FCFA** sur la valeur du terrain non bâti proposée par l'Expert Immobilier.

L'écart global corrigé sur les trois bâtiments et le terrain non bâti s'établit à 466 954 000 FCFA.

L'évaluation de l'ensemble immobilier passerait ainsi de 1 471 938 885 FCFA (valeur proposée par l'Expert immobilier) à 1 004 984 885 FCFA (valeur corrigée par le cabinet).

Dans le cas où des négociations devaient être initiées avec le Promoteur, nous avons recommandé au client d'effectuer une contre expertise pour déterminer la valeur réelle des immeubles et du terrain proposés par la SYPIM SA.

Recommandations par rapport au prix de l'entreprise

Plusieurs méthodes permettent d'évaluer une même entreprise mais chacune d'elle peut donner des résultats différents.

La qualité des négociateurs, les motivations réelles de l'acquéreur et du vendeur, les perspectives sombres ou reluisantes d'activités (dans le cas d'espèce, la facilité ou non de commercialisation des appartements) sont tous de nature à expliquer que le prix négocié puisse se déplacer très largement à l'intérieur d'une fourchette des valeurs que l'évaluation aura permis de déterminer.

A l'issue de notre mission d'évaluation, nous sommes arrivés à une valeur de l'entreprise négative de - 254 038 717 FCFA.

Retenir cette valeur équivaudrait à considérer qu'on est en présence d'une insuffisance d'actif réel par rapport à la valeur du passif réel. En d'autres termes, si la SYPIM SA était aujourd'hui liquidée en l'état, le produit tiré de son actif réel ne suffirait pas pour désintéresser tous ses créanciers en particulier la BHS dont la créance de 953 164 983 FCFA est adossée à une hypothèque de 1^{er} rang.

Si PRESTIGE ASSUR devait s'engager dans le projet, le schéma suivant serait envisageable :

- 1) Le prix de cession de SYPIM SA serait fixé à une valeur nulle ou au franc symbolique,
- PRESTIGE s'engage à prendre en charge le passif latent estimé par l'audit à 1 368 588 525 FCFA.

Toutefois, au vu du risque attaché à la commercialisation du projet et de l'ampleur du passif à prendre à charge, l'opération ne peut être rentable pour PRESTIGE que si deux préalables sont remplis :

- l'actionnaire principal accepte un abandon de créances à hauteur du solde de son compte courant associé (FCFA 181 772 555),
- la BHS accepte de consentir un abandon de créances sur l'ensemble des agios décomptés soit 173 093 291 FCFA.

Ces deux abandons de créances permettront de réduire le passif latent à prendre en charge à au moins 354 856 846 FCFA soit un passif latent net de 1 013 722 679 FCFA.

Sur la base des dernières informations que l'associé du cabinet nous a communiquées, le client (PRESTIGE ASSUR) s'est finalement désengagé du fait

des risques financiers, commerciaux et fiscaux relevés par la mission de due diligence.

Conclusion de la deuxième partie

Au terme de cette deuxième partie de notre travail, nous avons pu présenter la SYPIM dans sa globalité et analyser les différentes zones à risques. Grâce aux informations reçues nous avons pu mettre en place notre démarche référentielle, et à aboutir à la due diligence de la société.

La due diligence, de nos jours un élément essentiel dans l'acquisition d'une entreprise et partant de tout projet. Pour le client, elle permettra de déterminer tous les risques susceptibles d'impacter négativement le prix d'acquisition et une base saine de négociation. Pour le cédant, la due diligence lui permet de gagner du temps, d'éviter les pièges ou les intentions lugubres que peut lui tendre le potentiel client et de savoir le prix minimum auquel son business pourrait être cédé.

CONCLUSION GENERALE

Au début de notre étude, nous nous sommes fixés comme objectif principal de faire la due diligence de la société immobilière SYPIM SA. Pour y parvenir, nos objectifs spécifiques étaient : d'analyser l'environnement économique de la SYPIM ;

- d'évaluer la qualité des données financières historiques ;
- de déterminer la valeur actuelle de l'entreprise;
- de faire la simulation sur sa rentabilité;
- · d'examiner les principaux contrats, les enjeux juridiques et fiscaux identifiés ;
- et enfin de faire des recommandations en vue de l'optimisation de l'acquisition.

Au vue de ces résultats, nous sommes à mesure de dire que la due diligence est une phase importance dans tout projet d'acquisition. Cependant, elle ne permet pas à elle seule de fixer le prix définitif de cession de la cible. C'est ainsi qu'affirme BARBIER (1991:23): «un bon contrôle interne ne suffit pas pour aller à la lune, mais il semble indispensable de l'avoir pour avoir quelque chance d'y arriver».

Pour parvenir à ces résultats, une revue de littérature a permis une meilleure compréhension des notions d'acquisition et de due diligence ; et facilité l'élaboration de notre méthodologie d'analyse. Cette méthodologie comprend un modèle d'analyse et les méthodes de collecte de données. Nous avons d'abord, fait une revue des différentes phases de la due diligence. Ensuite des informations ont été collectées pour la mise en pratique de notre audit.

A la suite de cette étude, des recommandations ont été formulées à l'endroit principalement du potentiel client. Ces recommandations ainsi formulées lui ont permis de connaître la marge de négociation du prix d'acquisition de la cible et les différentes options de reprise du projet. Elles lui ont ainsi servi de base de négociation avec le cédant et la banque et d'asseoir enfin sa décision.

La mission de due diligence a été pour nous une expérience très enrichissante. Elle nous a permis d'avoir une vision très large de la notion du risque particulièrement dans le domaine juridique. En outre nous avons approfondi nos connaissances en matière d'évaluation de patrimoine et de valorisation d'une entité. Loin d'être parfait, ce type d'audit mérite d'être approfondi pour prendre en compte les attentes et implications de

tous les partis (actionnaire, le client, l'état, les bailleurs de fonds etc.) lors d'une cession. L'une des principales difficultés de cette mission est l'estimation chiffrée des éléments factuels tels que le nouvel environnement de travail, les avantages en nature des salariés de l'entreprise cédante, éléments dont on doit tenir compte dans l'évaluation car le droit fait obligation d'acquérir l'entreprise avec son personnel. Il faudra donc prévenir les difficultés post-acquisition en utilisant la gestion de crise car selon EVRARD (2003:43), « fusionner deux entreprises ne consiste pas seulement à additionner des chiffres d'affaire et des parts de marchés, mais également à réunir des hommes, des méthodes de travail, et des cultures ».





Bibliographie

- ALBOUY, Michel (2000), Finance: Investissement, financement, acquisition,
 édition, édition Economica, Paris. P.286
- AMELON, Jean-Louis (2002), L'essentiel à connaître en gestion financière, 3^e édition, édition MAXIMA, Paris. P.396
- 3. Association Technique d'Harmonisation des cabinets d'audit et conseil (ATH), (1991), Audit Financier: guide pour l'audit de l'information financière des entreprises, 3e édition, édition Clet, Paris. P.341
- BAILLY, Fréderic (2005), Fusion acquisition: les nouvelles modalités des dues diligences, Option finance, (N°815):P23-24
- BARBIER, Etienne (1999), Mieux piloter et mieux utiliser l'audit, édition Maxima, Paris. P.124
- 6. BASS, Thomas (2002), Ils ont battu le Wall Street! une bande de physiciens à trouvé La formule pour prédire la bourse, éditions Village Mondial, Paris. P332
- BEHAR, Jean–Michel (1998), Dictionnaire d'économie, éditions Aurora ARTEL, Paris. P.350
- BELANGER, Laurent, Acquisition ou Fusion d'Entreprises et Emplois, les Presses de L'université Laval. P 209-210
- BRILMAN, Jean ; HERARD, Jacques (2006), Les meilleures pratiques de management, 6e édition actualisée et augmentée, édition d'organisation, Paris. P.609
- 10. BURNER, Jean; RAVAR, Génévieve (1991), Audit financier: guide pour l'audit de l'information financière des entreprises, 3e édition, édition DUNOD. P.341
- CEDDAHA, Franck (2005), Fusions Acquisition: évaluation, négociations, structuration édition Economica, Paris. P.334.
- CNCC (1989), Commissariat aux apports et commissariat à la fusion, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Editions, Paris. P.180

- 13. COLE, Daniel; ASSOULINE, Frédéric (2005), Les nouvelles modalités des diligences précédant les opérations de fusion et acquisition, Option finance, (N°819): P.34-38
- 14. COMBES, Jean-Emmanuel & LABROUSSE, Marie Christine (1997), Audit financier et contrôle de Gestion, édition Publi Union, Paris. P.273
- 15. CONFEDERATION EUROPEENNE DES INSTITUTS D'AUDIT INTERNE (ECIIA) (2000), Le rôle de l'auditeur dans la prévention de la fraude : prise de position de l'ECIIA, Paris Ifaci. P.53
- 16. DEGOS, Jean Guy (1995), Commissariat aux apports: évaluations et fusions, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes Editions, Editions Comptables Malesherbes, Paris. P.159
- 17. DUSSAUGE, Pierre NOËL, Alain (1994), Perspectives en management stratégique, édition Economica, Paris. P417
- 18. ESTIN, Jean (1999), Réussir les fusions acquisitions: à quoi donc servent les fusions, Expansion Management Review, (N°93):P.51
- 19. EVRARD, Samuel Karine (2003), Prévenir les difficultés post-fusion/acquisition en utilisant la gestion de crise, Revue française de gestion, (N°145):P.43-54
- 20. FAILLE, Patrick Della (2001), Fusions, Acquisition et Evaluations d'Entreprises, édition Larcier. P 617
- GARETTE, Bernard; DUSSAUGE, Pierre (1995), Les stratégies d'alliance, édition d'organisation, Paris. P.283
- 22. GASMI, Nacer (2007), L'acquisition des compétences parle recours au marché de contrôle d'entreprise : une source d'avantage concurrentiel, La Revue des Sciences de Gestion, (n°223) : P.69
- 23. GOUALI, Mohamed (2009), Fusion-Acquisition: Les 3 règles du succès, édition d'Organisation, Paris. P.372
- **24.** GRAND, Bernard & VERDALLE, Bernard (1999), Audit comptable et financier, édition Economica, Paris. P.112

- 25. GRAND, Bernard & VERDALLE, Bernard (2006), Audit comptable et financier, 2^e édition, édition Economica, Paris. P.111
- 26. HERARD, Jacques (2003), Manuel d'organisation appliquée : recevoir les processus et coordonner les activités, édition DUNOD, Paris. P.343
- 27. HR Executive Review-The conference Board-New York-1997, Csoka Louis S-HR challenge in Mergers and Acquisition
- **28.** JOUFFROY, Marc (2002), Le processus des opérations de fusions et acquisitions : *un* rôle pour l'audit interne, *Audit*, (N°161) :P32-35
- 29. LEBRUN, Guy (2003), L'audit d'acquisition, un impératif, Economie et comptabilité, (N°223) :P.28-29
- **30.** MEIER, Olivier & SCHIER, Guillaume (2009), Fusion-acquisition: stratégie, finance, management, 3e édition, édition Dunod, Paris. P.319
- 31. MUCCHIELL, Jean-Louis & KHOHLER, Philippe (2000), Déterminants et conséquences des fusions et acquisitions, Revue Française de gestion, (N°131):P.6-19
- **32.** NDOYE, Doudou (1991), Le bail à usage d'habitation au Sénégal, Editions Juridiques Africaines, Dakar. P183
- 33. NOËL, Alain (1992), Perspectives en management stratégique, édition Economica, Paris. P.195
- **34.** PEYRARD, Josette & PEYRARD, Max (2001), *Dictionnaire de Finance*, 2e édition, édition VUIBERT, Paris. P.305.
- 35. PINARD-FABRO, Marie Hélène (2008), Audit fiscal: audit des comptes: validation de la charge d'impôt: audit d'acquisition, édition Francis Lefebvre. P.631
- **36.** POLLAK, Max-Henry (2003), Le BTP en marche vers son industrialisation, Expansion management Review, (N°108):P.81-87
- 37. RAOUL, Maryvonne (1989), Audit stratégique, édition ESF, Paris. P.245

- **38.** REID, Feldman (1998), Mener à bien l'acquisition à l'amiable d'une entreprise américaine, *Fusions & Acquisitions*, (N°105) :P.2-5
- REROLLE, Jean-Florent (1996), L'évaluation d'entreprise, La revue fiduciaire et comptable, (N°223),P.1-33
- 40. ROUSSEAU, Léontine; ROUSSEAU, Saint-Vincent (1990), L'acquisition d'entreprises: dynamisme et facteurs clés de succès, Québec, Presse de l'université du Québec. P.232
- 41. SECK, Cheikh Yérim (2006), Jeune Afrique Economique (N°2361)
- **42.** SILLERO, Alberto (2003), Audit financier et Révision légale : guide pratique, ESKA, Paris, P.236
- **43.** TAHER, Hamza (2007), Les déterminants de la création de valeur pour l'acquéreur, Revue française de gestion, n° 176 : P.3
- **44.** VERY, Philippe (2000), La création de valeur dans le cadre particulier d'une acquisition d'entreprise, *Revue Financier*, (N°120) : P.55-61 7
- **45.** VERY, Philippe (2002), *Des fusions et des hommes*, éditions d'organisation, Paris. P199
- **46.** WEILL, Michel (1999), L'audit stratégique : qualité et efficacité des organisations, édition AFNOR. P.248

Sources Internet

- 47. CARTIER LE GUERINEL, Michèle, Guide pratique d'audit : Aide à la mise en œuvre du référentiel de normes http://www.oecmaroc.com/telechargement/guide/GUIDE%20AUDIT%20MAROC.
 pdf
- **48.** DELOITTE, Les fusions-acquisitions dans le secteur de la grande consommation http://www.deloitterecrute.fr Octobre 2011
- 49. FEDERATION DES ENTREPRISES DE BELGIQUE, Les clés de la réussite d'une transmission d'entreprise

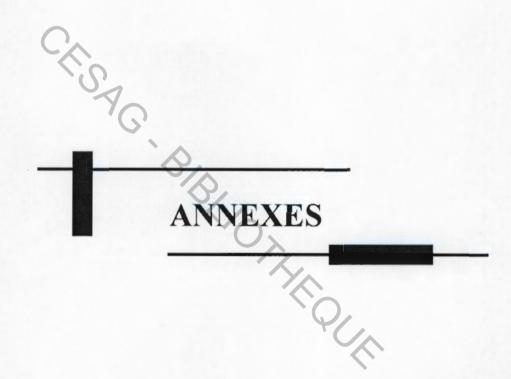
- **50.** GUEYE, Mamadou BTP : le déficit de formation en cause, www.lesoleil.sn Novembre 2007.
- 51. KRIEF, Bernard, Conférence Régionale sur l'Investissement Bâtiment et Travaux Publiques Afrique de l'Ouest et Centrale, www.africonstruct.org/downloads/studies Novembre 2007
- 52. MAZARS & GUERARD Acquisition et valorisation d'entreprise en Allemagne www.ccfa-saa.com Mars 2007
- 53. NORMAND, Eric (2010), Réussir l'examen certifié AMF
 http://books.google.ml/books?id=Le21ULamYq4C&pg=PA441&lpg=PA441&dq=d
 efinition+de+offre+publique+d'achat+selon+AMF&source
- 54. Ordre des Experts Comptables du Maroc, Guide pratique d'audit Aide à la mise en œuvre du référentiel des normes http://www.oecmaroc.com/telechargement/guide/GUIDE%20AUDIT%20MAROC.pdf
- 55. POCHET, Christine (2000), Audit d'acquisition et expertise indépendante dans les opérations de fusions-acquisitions : le cas Aérospatiale-Matra http://leg.u-bourgogne.fr/rev/033209.PDF
- 56. PWC (PriceWaterHouseCoopers), Comment les fonds d'investissement apprécient-ils le positionnement stratégique et commercial des entreprises ? http://www.pwc.fr/fr/pwc_pdf/pwc_afic.pdf Février 2002
- http//www.becompta.be/modules/dictionnaire/553-comptable-acquisition.htlm
 Janvier 2008
- 58. http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/126/due_diligence
 Décembre 2008

Codex

59. DIENE, Jean Baptiste: Audit des approvisionnements 2007

60. FALL, Abdoulaye: Audit de la trésorerie 2007





Annexes

	Client		Références
		Séparartions des fonctions	s CI-KK
ite	Redacteur	Visa de Revue	Exercice:
/xx/xx			
UBRIQUES	COMMENTAIRES		
cteur d'activité de l'entité			
1- domaine			
Nature du secteur d'activité :	Le BTP Société anonyme avec capital de 100 million et d'Administration et Administrateur Généra		
Présentation générale :			
Appréciation économique du secteur d'activité (en développement ou en récession) :	Le BTP est un secteur en pleine croissance au Sén en Afrique *Créée en 2000 avec exploitation ayant réellement démarré qu'en 2002. *Année 2000: Société Unipersonnelle à Responsab Limitée (SUARL), au capital de 1 million *2002: Augmentataion de capital à 31,5 million *2005: Augmentation de capital à 100 million par incorporation de compte courant associé de soixant million) et apport en numéraire de (8,5 million) et transformation en SA avec Administrateur Général		e au Sénégal
Historique du développement économique de l'entité :			esponsabilité nillion ion par de soixante (6 lion) et
2- Produits			
Principaux produits:			
Part respective dans le chiffre d'affaires : Appréciation du caractère novateur ou obsolescent des produits :			
Existence d'une saisonnalité et/ou d'un critère géographique			
Mode de tarification:			
3- Organisation de l'activité			
Mode d'approvisionnement :		ocks avec des forunisseurs étr) et avec quelques fournisseu	
Mode de production :	Contruction p	par des ingénieurs hautement	qualifiés et
	Insertion dans les annonces ubilictaires, ven	s les annonces ubilictaires, ve atruction sur demandes de clie	
Mode de distribution :	CHICKLES COL		ents

4- Particularités	
Produits réglementés :	N/A
Normalisation spécifique :	N/A
Pérennité des produits (date de péremption, vieillissement) :	N/A
	Tremblement de terre (risuqe minime), autres effets de
Risques particuliers du secteur d'activité :	changement climantique
5- Concurrence	
Principaux concurrents:	ESCI, EAJ, EATP, EGBTP/SK
Positionnement de l'entité dans le secteur :	
Situation par rapport à la concurrence :	
Caractères distinctifs de l'entité :	
Existence de conflits avec des concurrents :	Non
6- Part de marché et situation du marché	
Part de marché détenue par l'entité :	10%
Situation du marché:	En croissance
Appréciation des forces et faiblesses de l'entité sur le	21.000000
marché:	
7- Perspectives	
Capacité d'évolution de l'entité :	La société connaît des difficultés liés à la mevente
Dynamique commerciale :	Inexistence de service marketing,
Stratégie globale (de produit, de positionnement, de	Insertion dans les annonces publicitaires
développement) :	The state of the s
Etat des recherches et développement :	Néant
8- Facteurs externes	A
Delicina companyatela (Facela domilia)	Augmentattion des taxes douanières liées à l'imortation
Politiques gouvernementales (fiscales, douanières, financières):	des instrants (fer à beton, peinture, marbre etc)
Risques de changement de réglementation sur les produits	Oui
ou leurs composantes:	
églementation sur l'environnement :	politique de protection de l'envirionnement (contrôle
generation statement in the statement is	qualité regulière par le ministère de l'envirionnement)
Facteurs de risques identifiés autres que sur le secteur et les	Non
produits :	
9- Principaux elients	
Liste des principaux clients et poids respectif dans le chiffre	Etat sénégalais (15%); Groupe d'hotellerie (30%)
d'affaires :	Autres (personnes indiciduelles, sociétés) : 55%
Existence de contrats commerciaux :	Oui
	Les facturations se font généralement en 3 tranches
	(demarrage; avancement 60% et livraison). Les
	règlements se font par chèques certifiés avec depôt de
Modes de facturation, modes de règlement :	caution de garantie
Appréciation de la fragilité dans la relation clients :	Clients defaillant à plusieurs reprises
Existence de conflits avec les clients :	Oui

10- Principaux fournisseurs	
Liste des principaux fournisseurs et poids respectif dans les achats (ou frais généraux) :	Société Chinoise de Materiaux (40%); Société Française de peinture (35%); Etat sénagalais (eau+electricité+telephone): 10%; Autres 15%
Existence de contrats commerciaux :	Oui
Appréciation de la dépendance au regard de fournisseurs :	Depenses à 100% des forunisseurs
Existence de conflits avec les fournisseurs :	Non
Appréciation du risque de rupture d'approvisionnement :	Minimes car paiement reguliers de la part de SYPIM
11- Liens de sous-traitance	Non
En amont (pour le compte de clients) :	
En aval (avec des fournisseurs):	
Appréciation de la protection des outils de production :	
Appreciation de la production des outils de production :	
Collecte documentaire:	
brochure commerciale, tarifs, conditions de vente	
☐ monographie du secteur	
☐ articles de presse, diverses documentations	
textes relatifs aux réglementations spécifiques	
☐ plaquette de comptes de concurrents	
☐ contrats commerciaux avec les clients et/ou avec les fournisseur	
☐ dossiers sur les contentieux	
Appartenance à un groupe	La SYPIM n'appartient àaucun groupe
1- Position dans le groupe	N/A
Activités du groupe :	N/A
Positionnement dans l'organigramme du groupe et degré d'autonomie de l'entité :	N/A
Existence d'accords (pactes, conventions):	N/A
Existence de redevances (nature, calcul, justification):	N/A
2- Société mère	N/A
Identification:	
Part de capital détenue :	
Organes dirigeants:	
Principales opérations intragroupe :	

3- Filiales	N/A
Identification:	
Part de capital détenue :	
Circonstances et justification des valeurs d'acquisition des	
titres:	
Organes dirigeants:	
Principales opérations intragroupe :	
4- Consolidation	N/A
Périmètre de consolidation :	
Position de l'entité dans l'ensemble :	
Règles de consolidation :	
Collecte documentaire:	
CA	
☐ organigramme du groupe	
manuel des règles de consolidation	
☐ listes des filiales et participations	
derniers comptes des filiales	
accords et conventions	
☐ dirigeants communs	
Organisation	A STATE OF THE STA
1- Implantation	
Implantation géographique :	Nord Foire Azur, Villa n°40, B.P 671 Dakar Fann
Nature des installations (usine, succursale, bureau, entrepôt,	Bureau et entreprôt pour les intrants
magasin: tableau des implantations avec coordonnées et	
description):	Promitté
Politique immobilière (propriété, location, crédit-bail) :	Propriété
2- Structure interne	V
Organigramme des services :	Voir organigramme
Fonctions et responsabilités :	Voir organigramme
Identification des interlocuteurs importants pour la mission :	Voir organigramme
	Non
Existence de manuel de procédures : 3- Conseils externes	11011
	Oui
En matière comptable :	Oui
En matière juridique :	
En matière fiscale :	Oui
En matière sociale :	Non
Autres:	Techniciens BTP

4- Service d'audit interne et/ou organes de contrôle	Inexistant
Structure et position hiérarchique du service d'audit interne :	N/A
Compétences et formation des auditeurs internes :	N/A
Méthodes et techniques du service d'audit interne :	N/A
Organes de contrôle externe :	N/A
Collecte documentaire :	
☐ organigramme fonctionnel	
☐ liste et coordonnées des conseils (dont prédécesseur éventueller	
☐ historique des rapports d'audit interne (+ dernier rapport émis)	
☐ liste et coordonnées des organes de contrôle externe	
Politique en matière de fraudes et erreurs	
1- Politique de la direction	
	Notion de risque, Assistance de seminaire su le risque,
Perception du risque par la direction:	mise en place de grille de separation de fonction et
10	exigence de vérification à plusieurs niveaux séparation de fonctions, verifications à niveau différetns
Identification des systèmes mis en place :	(au moins 2 niveaux)
Existence passée d'erreurs ou de fraudes:	Non
2- Impact sur la mission	
Identification des domaines susceptibles de présenter un	
risque :	
Demande d'une déclaration écrite de la direction sur ce	Oui
thème :	4
Données juridiques 1- Forme sociale	
	SA
Forme actuelle:	SA.
Historique des formes sociales précédentes :	Cf. "Historique et développement"
2- Données juridiques caractéristiques	
Objet social:	Contruction, commercialisation
Durée de la société (date du terme) :	99 ans
Date de clôture des comptes :	31-déc
Clauses statutaires spécifiques (référence de l'article et	Néant
caractéristiques):	N
Âge limite des dirigeants :	Non précisée
3- Entité cotée	N/A
Place de cotation:	N/A
Date d'entrée sur le marché (et motifs) :	N/A
Quote-part de capital placée dans le public :	N/A
Historique de cotation (cours, accidents, suspension):	N/A

4- Composition du capital (principaux associés)	
Nature et nombre de titres :	10 000 actions
Répartition:	M. AZD: 9800 actions; M. IAMD: 100 action et Mlle TSD: 100 actions
Gestion des titres (interne ou externe):	Interne
5- Direction	
Organisation de la direction :	Un actionnaire majoritaire qui est PDG
Liste des dirigeants et rôles respectifs dans la direction:	Un seul dirrigent: M. AZD, PDG
Âge des dirigeants et des principaux acteurs fonctionnels :	AZD: 61 ans; IAMD: 35 ans et TSD: 25 ans
6- Historique	
Historique juridique (principaux événements) :	Confère dossier permanent
Historique des procès-verbaux :	Confère dossier permanent
7- Particularités	
Contrats (baux, assurances, redevances,):	Confère dossier permanent
En cas de réglementation particulière, tenue des registres spécifiques : Collecte documentaire :	Confère dossier permanent
Collecte documentaire :	
□ statuts	
□ principaux contrats	
☐ liste des dirigeants	
notice d'introduction et courriers récents échangés avec l'organ	Α
première page des registres obligatoires	
PV des trois derniers exercices	
tat des conventions	
Car des convenions	
Données fiscales	
1- Régimes fiscaux	
Régimes applicables :	Regime normal
	Néant
Options particulières : Conventions fiscales applicables :	Néant
2- Particularités	
	Non
Bénéfice de dispositifs fiscaux particuliers :	Non
Dérogations appliquées : 3- Existence de redressements	11011
Historique des contrôles fiscaux :	Néant
Tistorique des condotes iscaux.	T COLL
Collecte documentaire:	
☐ documentation spécifique s'il en existe	
☐ dernier redressement fiscal	
☐ dernière liasse fiscale	

Données sociales	
1- Régimes sociaux	
Législation de référence applicable :	législation sénégalaise
Réglementation interne mise en place :	Néant
2- Particularité	
Conventions et contrats signés :	Oui avec fournisseurs et chaines hottelleières
Définitions des catégories sociales et mode de rémunération	n
3- Conflits sociaux	
Conflits collectifs:	Néant
Contentieux individuels :	Néant
4- Rémunération des dirigeants	
Politique de rémunération :	Salaire indexé au niveau de qualification
Décisions juridiques de référence :	
Existence d'accords ou d'avantages particuliers :	Néant
C	
Collecte documentaire :	
0/4	
Collecte documentaire : ☐ documentation spécifique s'il en existe ☐ contrats et accords	
□ contrats et accords	
□ liste des salariés	\(\)
☐ liste des organismes sociaux (et contrats d'adhésion)	
dernier redressement social	
- dornar regressivity seems	10/
Données comptables	
1- Mode de gestion comptable	
Système comptable :	SYSCOHA/OHADA
Existence d'une comptabilité analytique :	Oui
Outil informatique :	Oui
Liste des intervenants et fonctions respectives :	Confère dossiers permanent
Données quantitatives :	Confère dossiers permanent
Identité et rôle des intervenants externes :	Confère dossiers permanent
2- Mode de gestion budgétaire	
Procédures d'élaboration des budgets et données	
prévisionnelles :	
Procédures de suivi et de mise à jour des données budgétaires :	
Responsabilités :	

3- Organisation comptable	CVIC GOVI IOVI I
Plan comptable:	SYSCOHA/OHADA
Plan de journaux:	
Ecritures types:	Achat, ventes, banque, caisse, OD
Mode de classement comptable :	classement physique et elctronique de justifs
Archivage des documents comptables :	Classeurs et disques durs externes
4- Particularités	
Règles comptables particulières :	Néant
Traitement des situations:	Oui
Existence et traitement des tableaux de bord :	Oui
5- Calendrier d'arrêté comptable	
Calendrier interne :	12 mois
Calendrier indicatif pour les intervenants externes :	2 semaines, 1 mois maxi (à partir de janvier)
6- Partenaires financiers	
Liste des établissements financiers et conditions bancaires :	BHS, ECOBANK, Tresor publique, CBAO, BCEAO
Signatures autorisées :	PDG,Contrôleur Fin et Agent comptable
Gestion des espèces (identification des mouvements, agents	agent comptable
en contact, mesures de sauvegarde, valeur moyenne	
Accidents financiers survenus :	Néant
0/	
7- Politique de financement et d'endettement	
	A
0.4110	emprunts bancaires
Stratégie de financement des investissements	
Accords financiers (découverts, escompte, cession de	oui (BHS)
créances):	T ()
Endettement actuel (contrats et garantie):	
8- Règles d'inventaire	
Procédures d'inventaire :	31/12 (comptage rotatif)
Documents types utilisés :	Fiches de stocks, Grand livres, listings de stocks
Outils de gestion de l'inventaire permanent :	Sage, ordinateurs
Méthodes d'évaluation :	CMUP
Politique de dépréciation (fait générateur, détermination, outil) :	linéaire pour les immobilisations
cte documentaire:	
ocumentation comptable spécifique s'il en existe	

☐ organigramme des services comptables et financiers	
☐ plan comptable et plan de journaux	
derniers états de synthèse (+ rapport de l'auditeur), dernier bud	9
☐ contrats et tableaux d'emprunt	
☐ documents internes types administratifs et comptables	
☐ documentation sur les outils informatiques utilisés	
Support informatique	
1- Fonctions informatisées	
Domaines concernés :	Comptabilité, contrôle gestion et financiers, paie,
Liste des traitements informatisés :	Companie, connois gestori et iniarcers, paie,
	Sage, excel, Access
Outils utilisés (logiciel intégré, application spécifique, outil	Agent comptable: bac 2 en FC; Controleur de gestion:
Opérateurs (compétence et formation):	Bac+4 en CG et responsable paie : bac+4 en RH
Procédures de protection et de sauvegarde :	Back up reguliers
Providence Communications	Oui informaticiens externes (chaque trimestre)
Procédures de maintenance (intervenants et contrats) :	
2- Fonctions externalisées	
	2
Liste des traitements externalisés :	Ingenieurs
Modes opératoires :	Consultances, entrepreneurs
Liste des intervenants (et contrats):	`\(\)
	.0
3- Existence de procédures et de documentation	
Politique informatique :	toutes les taches sont informatisées
Procédures d'investissement, d'évolution (plan directeur) :	
Fonctions informatiques:	
Etat de la documentation informatique (produit, source,	
4- Interlocuteurs informatiques (interne et/ou externe)	
Pour le matériel (noms, coordonnées, compétences) :	M. GK; BP 01; Tel:33 83945 70
Pour les logiciels (noms, coordonnées, compétences):	M. ZK; BP 1240; Tel:33 83945 71
Pour la maintenance (noms, coordonnées, compétences):	Mlle. RD; BP 28; Tel:33 83945 72
rous is manifestative (nones, coordonnees, competences):	Mile. ND, DI 20, 10133 03743 12

Collecte documentaire :	
☐ documentations informatiques externes et internes	
contrats (de licence, de maintenance)	
☐ justificatifs des acquisitions	
- Jestineans des desquisites	
Données relatives aux principaux cycles de contrôle	
1- Ventes / Clients	
Catégories de produits :	
Nombres de clients actifs :	20
Statistical Control of Control of Control of the circ	130
Statistiques de facturation (nombre de factures et d'avoirs)	
Politique financière (délai et mode de règlement, remises et escomptes):	30 jours facturation, chèque bancaires
Politique de recouvrement (interne / externe, relance / contentieux):	Recouvrement interne et éventuellement externe (huissiers)
Procédure de détermination du caractère douteux des créances et de calcul des provisions :	180 jours de non paiement
Schéma général du processus de facturation (+ documents types associés) :	Confere dossiers peranenent
2- Achats / fournisseurs	
1/	
Principaux postes d'achats et frais généraux :	Intrants, electricité, eau, telephone fax
Nombre de fournisseurs actifs et politique de choix des fournisseurs (procédure, intervenants, contrôle):	300
Statistiques de volume (nombre de factures et d'avoirs) :	200
Procédure de contrôle des livraisons (dont contrôle de qualité) :	Raprochement avec bon de commande et corroboration par les techniciens
Politique financière (conditions de règlement, remises, escomptes):	180 jours
Procédure générale d'achats (+ documents types associés)	achats de stocks en cas d'atteinte de seuil critique
3- Production / stocks	
Lieu et mode de stockage des produits (dont dépôts externes):	Néant.
Capacité de stockage et niveau d'utilisation :	Néant.
Rappel des caractéristiques des produits stockés :	Néant.
Données statistiques des principales rubriques de stocks :	Néant.
Mode de gestion des stocks (permanence, outil, intervenants):	Néant.

Mode d'inventaire (procédure + documents types associés périodicité) :	, Néant.
Valorisation, dépréciation (dont traitement des stocks à rotation lente, traitement des produits comportant une date	Néant.
Traitement des invendus:	Néant.
Mode de détermination des prix de revient (dont rapprochement comptabilités générale et analytique) et	Néant.
Appréciation de l'outil de production et de sa capacité d'évolution :	Néant.
Description du cycle de production :	Néant.
4- Personnel	
Organisation du service des ressources humaines :	un delegué de personnel (responsable paie)
Documents types utilisés:	Contrat, convention etc
Outil de traitement utilisé:	Ordinateurs, logiciel
5- Immobilisations incorporelles et corporelles	
0/4	
Gestion des immobilisations (identification, centralisation, affectation, inventaire + documents types associés):	Contrôle de gestion sur ordinateurs et logiciel immobilisation
Principales catégories et caractéristiques (dont : distinction immobilisation / charges et mode d'amortissement) :	Engins de contruction
Politique d'investissement (et de sortie) et de financement :	En fonction du besoin
Politique de protection et de sauvegarde (maintenance, assurance) :	Inventaire reguliers, bien gardés par les vigiles, tout mouvement au préalable declaré au PDG
6- Opérations financières (trésorerie, emprunts)	
Liste des comptes bancaires (fonctionnement + copie RIB)	Ecobank; BHS
Liste des emprunts (+ contrats et tableaux échéanciers) :	BHS
Procédure de suivi de la trésorerie (dont rapprochements bancaires, suivi de trésorerie + documents types associés)	rapprochement reguliers avec relevé bancaires et confirmations soldes
7- Fonds propres et associés	

- 1
- 52
_

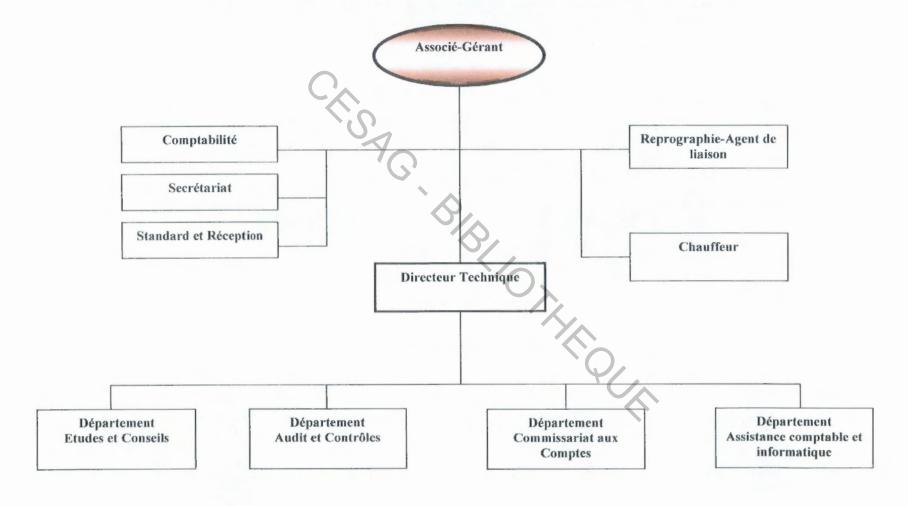
	Client				Références	
			Séparartions o		CI-SEP	
Date	Redacteur		Visa de Revue		Exercice:	
xx/xx/xx				-		
Personnes	ral					
	Président Directeur Général M. AZD	=	u C			
	ur G	stio	ectic	43	cier	R H
	ecte	Contrôleur de Gestion M. TD	A ssistante de Direction Mlle NN	Agent Comptable Mlle TSD	Contrôleur Financier M. DDPP	Responsable des R Mme AG
	Dir	ur d	e de	дшо	ur F	able
	dent	ntrôle: TD	tant	rt Cc TSI	rôle DPJ	onsa
Fonctions	rési 1. A	Cont M. T	ssis Alle	n gen	ont 1. D	esp
POLICIOIS	1 42	02	<2	4 2	02	~ ~
Courrier						
Ouverture			X			
□ Enregistrement			X			
Lecteur	\\ '		X			
Vente						
☐ Acceptation des commandes	X					
☐Bon d'expédition		X				
□Facturation		X		X	Х	
□Contrôle facturation	X					
□Avoirs	X					
□ Comptabilisation				X		
□Endos des règlements	X),	X	
□Remises de chèques			1	X		
☐ Enregistrement règlements				X		
Achat						
☐ Autorisation de commandes	Х					
☐Bons de commandes	X					
☐Bons de réception		X				
☐ Contrôle réception		X	X	X		
☐ Contrôle facturation		X		X	X	
☐Bon à payer	X				X	
Établissement règlements					X	
□ Comptabilisation				X		
Banque						
□ Comptabilisation				X		
Rapprochements				X	X	X
□Signature	X			X	X	

Caisse				
□Brouillard		X		
□Espèces		X		
□ Comptabilisation		X		
□Autorisations	X		X	
Paie				
□Éléments de base		X	X	X
☐Bulletins libre de paie				X
□Règlement de la paie			X	
□comptabilisation		X		

La séparation des fonctions vous paraît-elle satisfaisante ?

Compte tenu de la nature de la société et vu le nombre restreint du personnel, la séparation des fonctions est satisfaisante

ANNEXE 3: ORGANIGRAMME DU CABINET AML AUDIT & CONSEIL





PROCES VERBAL D'INVENTAIRE PHYSIQUE DE CAISSE

Libellé	Qtité	Taux	Valeur (FCFA)
FCFA			
Billet		***************************************	
1000	2	1	2,000
2000	2	1	4,000
5000	1	1	5,000
10000	1	1	10,000
Pièces		***	
1	7	1	
5	A	1	20
10	3	1	3(
25	6	1	150
50	3	1	150
100	3		300
200	3	OI/	600
250	3	1	750
500	2	1	1,000
S/Total 1			24,007
EURO			
Billet	***************************************		
5	1	655.957	3,280
10	1 1	655.957	6,560
S/Total 2			9,839
TOTAL GENERAL			33,846

Fait à Dakar le 10 Août 2008

MIle NKN Auditeur Junior Cabinet AML Audit & Conseil

Mile TSD Agent Comptable SYPIM SA



PROCES VERBAL D'INVENTAIRE PHYSIQUE DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES DE LA SYPIM SA

Informations générales avant inventaire

Codification	Désignation	Qtité Physique	Date d'acquisition	Valeur d'acquisition	Affectation
			Mobilier	de bureau	
2444/01	Table	1	28-01-02	175,000	Bureau gardien
2444/02/a	1 table	1	20-03-02	90,000	AD
2444/02/b	1 table	1	20-03-02	45,000	CF
2444/02/c	1 chaise	2	20-03-02	70,000	RH
2444/02/d	2 chaises noires	1	20-03-02	70,000	AD & CF
2444/03	Meuble de rangement	1	22-03-02	115,000	RH
2444/04	Table bureau	1	01-09-02	110,000	AD
2444/05	4 chaises visiteurs vertes	4	07-09-02	160,000	Salle d'attente
2444/06	Moquette	1	07-09-02	48,750	Salle d'attente
2444/07	Table imprimante	1	08-09-07	52,000	AC
2444/08	6 téléphone fixe + combinés	6	13-05-03	157,000	PDG, AD, AC, CF, RH, CG
2444/09	Bibliothéque 7040	1	21-01-04	250,000	AC
2444/10	Tableau décoration	1	27-01-04	185,000	PDG
2444/11	Table beige	1	25-02-04	160,000	PDG
2444/11 bis	Meuble rangement	1	23-02-04	100,000	PDG
2444/12	2 climatiseurs	2	18-08-06	525,000	AC & PDG
2444/13	3 chaises fauteuil gris	3	31-12-03	204,000	AC
S/Total 1				2,416,750	

Inventaire physique

Existence		Qtité	Etat du	
Physique	Code	Quite	bien	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	2	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	4	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	1	Bon	
oui	oui	6	Bon	
oui	oui	1	Assez bon	
oui	oui	1	Assez bon	
oui	oui	1	Assez bon	
oui	oui	1	Assez bon	
oui	oui	2	Très bon	
oui	oui	3	Bon	



			Matériel	de bureau	
2441/01	Appareil fax	1	26-05-04	240,000	CF
2441/02	Imprimante	1	24-06-04	335,750	CF
2441/03	Vitrine rangement	1	02-02-05	843,000	AC
2441/04	Photocopicuse CANON FC	1	09-05-05	305,001	AC
S/Total 2				1,723,751	
		ries.	Matérieli	nformatique	
2442/01	Ordinateur+Imprimante+Onduleur	1	04-03-04	1,275,000	PDG
S/Total 3				1,275,000	

oui	oui	1	Bon
oui	oui	1	Bon
oui	oui	1	Bon
oui	oui	1	Bon
oui	oui	1	Bon

TOTAL GENERAL 5,415,501

Fait à Dakar le 10 Août 2008

X

M. DZA

Auditeur Junior Cabinet AML Audit é Conseil

X

M. TD

Contrôleur de Gestion SYPIM SA

X

MIle TSD

Agent Comptable SYPIM SA