



 **TRANSFAIR**

LES RENDEZ-VOUS DE LA TRANSMISSION D'ENTREPRISE



AUDIT ACQUISITION - NOUVEAUX ENJEUX - NOUVEAUX OUTILS

INTERVENANTS

PG

Philippe GUIBORA

Expert-comptable et commissaire aux comptes

Co-fondateur d'*Espace transmission*

Groupe Sacor

pguibora@groupe-sacor.fr

01 44 51 51 44

Vincent HAMOU

Expert-comptable et commissaire aux comptes

Cabinet Auteuil Audit

vhamou@auteuil-audit.com

0177198218

PLAN DE LA CONFÉRENCE

VH

Introduction

- I. Rappel des fondamentaux de l'audit acquisition
- II. Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils
- III. Le rapport

Conclusion

Audit d'acquisition - nouveaux enjeux nouveaux outils

PG

INTRODUCTION

- Un constat :

2020 et 2021 : deux années bouleversées par la crise sanitaire conduisant les entreprises à faire évoluer leur organisation, à modifier leurs méthodes de travail d'une manière qui n'avait jamais été envisagée auparavant,

Il est donc essentiel pour l'auditeur d'adapter la mission d'audit acquisition au présent contexte en fonction de la crise sanitaire et au regard : des secteurs d'activité et des environnements propres à chaque entreprise, des difficultés à établir des prévisionnels fiables.

Seront ainsi évoqués les points suivants:

- Rappel des fondamentaux de l'audit acquisition en particulier dans un contexte de pandémie
- Nouveaux enjeux et nouveaux risques impliquant de nouveaux outils
- Rapport
- Conclusion

Rappel des fondamentaux de l'audit d'acquisition

VH

A. DÉFINITION

L'audit d'acquisition (aussi appelé due diligence en anglais) est une étape indispensable à l'acquisition d'une entreprise dans le cadre d'une transmission ou dans le cas d'une croissance externe.

Il permet de :

- Fiabiliser les informations communiquées par le cédant;
- Valider les diagnostics élaborés par l'acquéreur et ses conseils;
- Vérifier si le prix de cession n'est pas surévalué;
- Mettre en évidence des faiblesses ou des zones de risque conduisant à envisager des solutions qui entreront dans le champ des négociations finales permettant de couvrir ces risques : garantie d'actif et de passif, caution bancaire, clause d'earn out, autres...

Selon la nature du projet, la taille de l'entreprise cible et son secteur d'activité, il faudra envisager plusieurs audits : comptable et financier, fiscal, juridique, organisationnel, environnemental... pour une analyse à 360 degrés de l'entreprise cible.

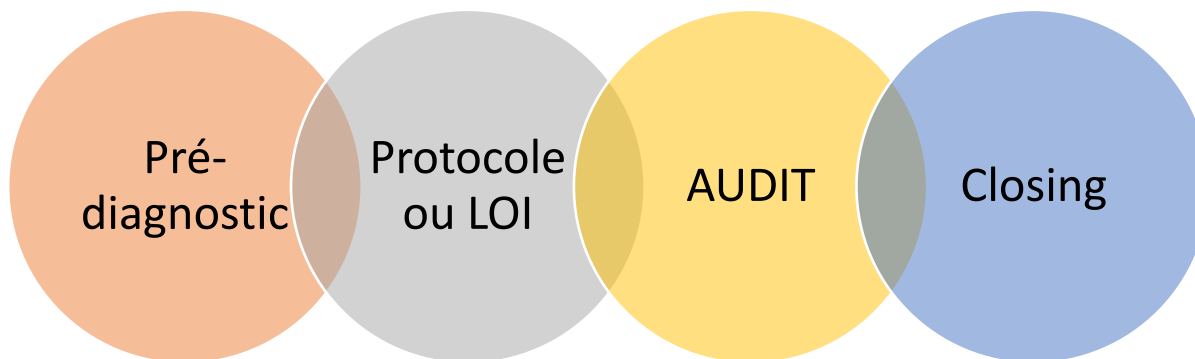
Rappel des fondamentaux de l'audit d'acquisition

PG

B. CALENDRIER

Généralement, l'étape de l'audit se déroule le plus en amont possible après la signature de la lettre d'intention et bien évidemment avant **le closing**.

Schéma des étapes clés de la cession



Rappel des fondamentaux de l'audit d'acquisition

VH

C. LES IMPACTS DE LA CRISE SUR LE PLAN DE MISSION

Dans le cadre de la prise de connaissance générale de l'entité cible, l'auditeur fera une part importante à la gestion de la crise dans son plan de mission. Il évaluera ainsi comment la cible a fait face à la pandémie et appréciera les réponses apportées.

Il effectuera entre autres les travaux préalables suivants :

- Une revue des mesures prises par la cible dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire ainsi que des processus développés en conséquence au niveau social, trésorerie, du fonctionnement de la cible en relation avec les tiers et partenaires (client et fournisseur notamment), des enjeux stratégiques de la cible;
- Une analyse de la capacité pour l'auditeur à réaliser sa mission dans de bonnes conditions : impact du distanciel dans la production comptable et l'établissement des états financiers: interview des interlocuteurs principaux sur l'organisation des services et leur fonctionnement;
- Synthèse sur la qualité et de la fiabilité des informations communiquées;
- Elaboration du plan de mission en intégrant les points liés à la gestion de la crise sanitaire, leurs impacts et risques potentiels et au delà en se projetant en phase de sortie de crise.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

PG

A. NÉCESSITÉ D'UNE ANALYSE DES PROCÉDURES DANS LE CADRE DE LA GESTION DE LA CRISE SANITAIRE ?

a) Procédures de protocole sanitaire

Quelles procédures ont été mises en place:

- Rédaction d'un plan de continuité d'activité;
- Conformité avec les directives de la Direccte;
- Formalisation des décisions et mises en garde;
- Consultation du CSE;
- Aptitude à faire face à une nouvelle crise économique.

Estimation du coût d'une mise en conformité

- Investissements;
- Recrutements spécifiques, recours à l'intérim, rotation des effectifs.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

VH

b) Situation sociale au sein de l'entreprise

- Congés maladie, droit de retrait;
- Relations avec le CSE (obtenir les PV);
- Mise en place d'un protocole sanitaire;
- Procédures « cas contact »;
- Organisation du travail : coût, recrutements, gestion des absences (procédures en place sur le long terme, et au jour de l'audit), intégration du télétravail (charte en matière de télétravail).

Position de l'auditeur : mesurer les impacts au niveau du Business Plan, du chiffrage des coûts supplémentaires, des conséquences dans l'organisation du travail pendant la crise sanitaire et en se projetant post-crise sanitaire.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

PG

c) Procédures juridiques internes et litiges liés à la crise

Remise en cause de contrats du fait de la pandémie

d) La mise en place des règles relatives au RGPD

La période de pandémie a eu pour conséquence de générer de plus en plus d'échanges digitaux, de besoins en matière d'informations sur les clients ou sur les prospects,...

En conséquence :

La société est-elle en règle en matière de RGPD ?

A-t-elle revu et adapté son dispositif RGPD ?

A-t-elle réalisé un audit de conformité RGPD ?

Audit complémentaire :

Audit du site internet et de son mode de fonctionnement

Prévoir des coût d'audit et des honoraires pour une mis en conformité.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils



VH

e) Procédures d'achats et identification des coûts liés à la Covid

Quelles procédures ont été mises en place:

- Aménagement des locaux;
- Coûts inhérents au protocole sanitaire;
- Investissements réalisés;
- Incidences sur les approvisionnements ?

Position de l'auditeur : mesurer les impacts au niveau du Business Plan et la valorisation de la cible ?



Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

PG

B. NOUVEAUX RISQUES ET POINTS D'AUDIT NOUVEAUX

a) Risques en matière de contrôle et de sécurité des accès

Du fait des dispositifs de travail flexible et en distanciel et donc de l'ouverture plus large des systèmes aux personnes qui doivent assurer l'intérim des absents, les contrôles des accès utilisateurs peuvent être compromis et des erreurs ou malveillances peuvent en résulter.

- Analyse du suivi des contrôles en place – même s'il peut être ponctuellement nécessaire de lever les règles de limitation d'accès et de ségrégation des tâches en cas d'urgence, il est crucial que cette situation soit encadrée et que les organisations gardent une piste d'audit à laquelle elles pourront se référer plus tard;
- Procédure renforcée en matière de détection des risques de fraude et la gestion des dérogations.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils



VH

b) Risques cybersécurité

Avec l'ouverture plus large des accès pour le télétravail et le recours à des logiciels tiers pour améliorer l'efficacité, les collaborateurs pourraient compromettre la sécurité de l'entreprise par inadvertance. Les points suivants sont à analyser :

Saisisse

- Le contrôle des accès à distance est-il correctement sécurisé ?
- Comment les organisations sensibilisent-elles leurs équipes, renforcent-elles la détection des menaces et agissent-elles pour promouvoir une identification des actes malveillants ?
- Comment les organisations surveillent-elles les mesures de sécurité mises en œuvre par les tiers (fournisseurs, prestataires, intermédiaires, etc.) afin d'intégrer cet aspect dans l'utilisation de leurs services ?
- Les appareils portables, plus utilisés du fait du travail à distance, sont-ils suffisamment sécurisés et contrôlés ?



Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

VH

- L'organisation dispose-t-elle des licences en nombre suffisant et approprié pour l'utilisation du télétravail, technologies et logiciels permettant le travail à distance ?
- Comment l'organisation gère-t-elle le risque de menace interne, malveillante ou par erreur, provoquée par des collaborateurs ou des tiers ?
- Comment l'organisation gère-t-elle l'utilisation d'outils collaboratifs et applications SaaS ?
- Comment l'organisation s'assure-t-elle que ses infrastructures sont suffisamment protégées en cas d'attaque cyber ?

Réponse de l'auditeur : audit informatique et du système d'information dans son ensemble

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

PG

c) Risques sur la trésorerie de la cible

Comprendre les besoins de liquidité ou les besoins en fonds de roulement et de BFR par rapport aux hypothèses des scénarios habituels et analyser les prévisions de trésorerie dans la période de crise et d'après crise :

- L'organisation a-t-elle eu recours aux dispositifs d'aides (sociale, fiscales ou financières) accordées par l'État et les conditions de mise en œuvre, ainsi que les implications à plus long terme de ces aides sont-elles maîtrisées (par exemple remboursement futur des emprunts garantis) ?
- Valider l'analyse d'impact faite par les responsables financiers, notamment dans un contexte de préparation des états financiers, des prévisionnels et du business plan.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

VH

d) Risques RH

Évaluer l'adéquation des plans mis en place par les organisations pour maintenir la santé et le bien-être de ses collaborateurs, y compris concernant les incidences du travail à distance sur la santé mentale;

- S'assurer que toute solution de contournement utilisée pendant la période de confinement est contrôlée de manière appropriée et régularisée rapidement ;
- L'impact sur les processus RH habituels a-t-il été pris en compte, comme l'éventuel décalage des campagnes d'évaluation de la performance ?
- Gestion des CP, RTT;
- Mesurer la résilience au travail à distance;
- S'assurer l'existence au sein de la société des dispositifs pour éviter ou traiter des risques psychosociaux;

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils



PG

e) Risques en matière de contrôle interne

L'auditeur va devoir comprendre les changements, tant temporaires que permanents, de l'environnement de contrôle interne, avec une attention particulière portée aux domaines opérationnels :

- Contrôles hiérarchiques;
 - Contrôles comptables (provision des créances douteuses, provision pour inventaire, dépréciation des actifs incorporels et corporels, valorisation des actifs financiers;
 - Contrôles comptables sur les filiales et entreprises partenaires;
 - Contrôles sur le traitement des transactions;
 - Contrôles sur les paiements en espèces;
 - Contrôles sur les processus automatisés;
 - Prestataires de services externalisés;
 - Situation de dépendance par rapport à une/des personne(s) clé(s).
- 

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils



VH

f) Gestion des risques et plan de continuité

La société a-t-elle mis en place des processus de gestion des risques avant la pandémie, pendant la pandémie ?

Existe-il un plan de continuité au sein de la cible ?



Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

PG

g) Risques assurance

Le travail à distance des collaborateurs pose des questions sur la couverture des assurances et le respect des règles :

- Les polices d'assurance couvrent-elles les collaborateurs pour le travail à leur domicile ?
- Des assurances nouvelles sont-elles à prévoir ?

h) Risques de conformité et de sécurité financière

En matière de risques de blanchiment de capitaux, financement du terrorisme, la corruption, la fraude, des dispositifs particuliers ont-ils été mis en place au cours de la pandémie ?

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

VH

i) Risques fournisseurs et approvisionnement

- Évaluation du risque de rupture d'approvisionnement lié à la pandémie, existence de sources d'approvisionnement diversifiées;
- Évaluer les fournisseurs au regard de la situation à leur capacité à faire face à la crise sanitaire;
- Analyse des clauses contractuelles avec les principaux fournisseurs, notamment en lien avec la crise sanitaire : défaut d'approvisionnement, rupture de contrat, non-respect des délais, dommages et intérêts et toute autre clause...;
- Et plus généralement leur solidité financière, leur responsabilité sociétale et environnementale.

j) Risques clients

L'entreprise a-t-elle renforcé son processus d'analyse de solvabilité des clients ?

L'organisation a-t-elle identifié et revu les principales clauses contractuelles telles que :

- La force majeure;
- Les dispositions de préavis;
- Les dispositions relatives à la reprise après un sinistre et à la continuité des activités;
- Les limitations de responsabilité;
- Les dommages-intérêts;
- La loi applicable;
- Les droits de résiliation;
- Les polices d'assurance;
- Et toute autre clause applicable.

Nouveaux enjeux et nouveaux points de contrôle nécessitant de nouveaux outils

VH

k) Risques de continuité post-pandémie

L'auditeur doit au regard de ses investigations apprécier la capacité de la cible à poursuivre son activité dans le cadre de la crise sanitaire (susceptible de perdurer pour certains secteurs d'activité) ou post-crise :

- Prévisionnel de trésorerie;
- RH : intégrer le télétravail dans le fonctionnement de l'entreprise en passant du télétravail imposé et continu au télétravail mesuré;
- Transformation digitale;
- Capacité de l'entreprise à adapter son modèle économique et de se réinventer;
- Capacité à adapter sa stratégie globale.

Le rapport d'audit d'acquisition

PG

- Présentation de la mission d'audit : déroulement, difficultés rencontrées;
- Limite dans la mission : faire remonter les éléments non audités ou nécessitant l'intervention d'experts très spécialisés;
- Etablir une cartographie des risques;
- Faire ressortir les anomalies et chiffrer pour celles significatives, les incidences sur :
 - Les diagnostics effectués en amont de l'audit,
 - Les comptes,
 - La valorisation de la cible,
 - La garantie d'actif et de passif,
 - Le business plan de reprise.
- Relever les éléments de nature à remettre en cause la volonté d'acquérir la cible:
 - Trésorerie délicate suite à la pandémie et impossibilités pour rembourser le ou les PGE,
 - Retour à une situation « normale » difficile à apprécier dans le temps,
 - Démobilisation du personnel, départs significatifs, recrutements compliqués,
 - Modèle économique post-crise complexe à réinventer,
 - Perte du principal client,
 - Stratégie à redéfinir en totalité,
 - Incapacité à se réinventer.
- Des opportunités nouvelles à prendre en compte.

Conclusion

VH

La crise sanitaire oblige l'auditeur à repenser la mission d'audit d'acquisition et à intervenir au-delà des points que sont les audits comptables et financiers, sociaux, fiscaux, juridiques.

Nécessité de faire un audit à 360 degrés de la cible : stratégie, organisation, rentabilité, environnement, informatique, sécurité, environnemental, etc..., en s'appuyant éventuellement sur des conseils très spécialisés.

Ce qui favorisera l'accompagnement post-acquisition du repreneur par l'auditeur.

MERCI DE VOTRE
ATTENTION

