



LE BAROMÈTRE DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES AU MAROC Vision Dirigeants et Experts

Baromètre réalisé par



Avec la contribution de



En partenariat avec



Troisième édition
DECEMBRE 2016

Transmettre son entreprise, un défi pour les entrepreneurs fondateurs

Les entreprises familiales sont connues, pour être les plus performantes et les plus résilientes face aux crises. Cependant, ces entreprises, bien que solides, se trouvent confrontées à des problématiques spécifiques à leur caractère d'« affaire familiale » qu'elles doivent savoir gérer pour pérenniser et développer le business notamment après la transmission.

Le fondateur au départ gère seul, a tous les pouvoirs et a du mal à lâcher prise le moment venu. La valeur de l'entreprise, sa mémoire vive est souvent dans la tête du dirigeant, ceci du fait qu'il y ait peu de process formalisés dans l'entreprise familiale. Il faut impérativement impliquer les enfants dès leur plus jeune âge. Les enfants se sentent alors fiers de leur patrimoine familial qu'ils voudront pérenniser. Aujourd'hui, on en est encore loin puisque le sujet est toujours considéré comme tabou.

Dès le passage à la 2^{de} et surtout à la 3^{ème} génération, le cercle familial concerné par le business familial se trouve élargi. Cela nécessite la mise en place des instruments appropriés afin d'assurer le bon fonctionnement de la gouvernance en famille, tels un code de gouvernance, une charte familiale, ainsi qu'un conseil de famille et ce, avant la survenance de crises ou de difficultés. Tout ceci doit idéalement être réalisé avec l'accompagnement d'un expert en vue de détailler les dispositifs qui concernent directement l'entreprise en n'omettant aucun aspect de la gouvernance, en clarifiant, avec précision, le rôle de chacun.

Sachant que l'entreprise familiale semble plus « intégrer » le concept de transmission dans ses options stratégiques : 60 % des dirigeants y sont ouverts contre 46 % en 2011, la passation demande un travail préalable, à savoir des compétences techniques et humaines de la personne qui doit reprendre le flambeau. Et là, De loin, l'expert-comptable constitue le prestataire privilégié par les dirigeants d'entreprise pour les accompagner dans une opération de transmission : 7 sur 10 (2 fois plus qu'en 2011), un peu moins chez les repreneurs et les entreprises familiales (6/10).

La préparation de celui qui part prend davantage de temps puisqu'il faut en moyenne 3 à 5 ans. Pour celui qui reprend le flambeau, 3 à 6 mois suffisent. Un fois la machine lancée, il faut à la 2^e génération entre 6 mois et an pour bien se lancer.

Au Maroc, le dirigeant se détache difficilement par souci d'assurer le suivi de près ou de loin. La mise en place d'outils structurants comme notre baromètre et le portail BDO www.transmission.ma permet de faire ses « homeworks » et de promouvoir la culture de la transmission, nécessaire à lever ce tabou et dédramatiser le passage de relais au bénéfice de toutes les parties prenantes et in fine de l'économie Marocaine.

Zakaria FAHIM
President BDO Maroc

■ Sommaire

CONTEXTE ET MISSION	03
I. VISION DU DIRIGEANT	09
Parcours du dirigeant	11
Motivations, freins et appréhensions par rapport à la transmission d'entreprise	15
Analyse du processus de transmission	22
Recours à l'assistance externe dans la démarche de transmission d'entreprise	40
Principaux learnings 2016	45
II. VISION DES EXPERTS : Benchmark Maroc & international	47
<u>VISION DES EXPERTS LOCAUX</u>	48
<u>BENCHMARK INTERNATIONAL</u>	50
Axe 1 / 2 : Préparation de la transmission : Mise en relation cédant - repreneur	51
Axe 3 : Fiscalité de la transmission	54
Axe 4 : Financement de la reprise	55
Axe 5 / 6 : Négociation et Post-négociation	56
Axe 7 : Formation	58
Axe 8 : Aspect juridique	59
Axe 9 : Avantages pour l'acheteur	60
III. RECOMMANDATIONS: quelques pistes de réflexion	61
ANNEXE:	70

Partenaires



Contributeurs



Partenaires



Contributeurs



CONTEXTE ET MISSION

- CONTEXTE
- FINALITÉS
- MISSIONS ET OBJECTIFS
- APPROCHE ET DÉMARCHE

■ Contexte

- **Stratégies sectorielles porteuses contribuant à la création de réelles opportunités d'investissement**

-- Emergence, Rawaj, Plan Maroc Vert, Pacte National pour l'émergence industrielle...

- **Mécanismes d'accompagnement des entreprises performantes tant nationales qu'à l'export**

Moussanada, Imtiaz, Inmaa, Intilak, Tatwir, subventions à l'exportation etc...

- **Sociétés de capital investissement et de gestion de fonds à la recherche de placements**

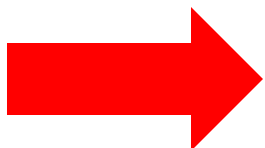
Investissement en prises de participation, reprises des entreprises, capital transmission...

- **Sociétés étrangères à la recherche de cibles Marocaines notamment dans le cadre du positionnement du Maroc en tant que hub sur l'Afrique Francophone.**

- **Place qu'occupent les entreprises familiales dans le tissu économique.**

- **Pérenniser le cycle de vie de l'entreprise en lui assurant une transition réussie.**

- **Investissement dans l'économie réelle d'une épargne boursière conséquente**



D'où la nécessité d'une cartographie des problématiques de transmission d'entreprise au Maroc et des leviers permettant de faciliter la transmission

■ Finalités

- Apporter un éclairage sur la transmission des entreprises
- Susciter une réflexion pour la mise en place d'actions en vue d'encourager et de faciliter le processus de transmission des entreprises

**“Pour que l’entreprise d’une vie...
... Soit reprise pour le bénéfice des vies futures”**

■ Mission et objectifs détaillés

Il s'agit d'une étude périodique menée auprès des cibles suivantes :

- les repreneurs et cédants d'entreprise
- les cédants potentiels
- les experts, professionnels du conseil en entreprise

Les objectifs de cette étude sont de plusieurs ordres :

- analyser le profil et le parcours des repreneurs et des cédants
- détailler la signalétique des entreprises cédées et à céder
- étudier l'option de reprise/cession à/par un membre de la famille
- recueillir les motivations pour la reprise / la cession
- déterminer les canaux et moyens utilisés pour trouver le cédant / repreneur
- identifier les acteurs privilégiés pour l'accompagnement dans cette démarche
- mettre en relief les critères de choix : entreprise à céder / repreneur
- analyser l'aspect juridique, fiscal, social et sociétal, financier et marketing

En déduire :

- les principales difficultés rencontrées
 - les facteurs-clés de réussite de la reprise / transmission
- ainsi que les programmes d'accompagnement adéquats

■ Approche de l'étude de marché

Périmètre de l'étude

BAROMÈTRE DE LA TRANSMISSION DES ENTREPRISES AU MAROC



Mise en place d'un Observatoire:
Étude réalisée à périodicité constante
selon une méthodologie similaire
pour mesurer l'évolution des tendances
liées à une problématique donnée



TRANSMISSION

Cession de propriété de l'entreprise
i.e pouvoir décisionnaire et/ou managérial
Cette cession peut être totale ou partielle
à travers une vente directe,
une succession familiale (donation)
ou à travers une introduction en bourse



Le périmètre de l'étude dépasse
le cadre des entreprises familiales
La population-mère concernée :
les PME marocaines.

Les repreneurs n'étant intéressés
que par des success-story, nous nous
intéresserons donc aux PME les plus
performantes sur la base du CA
(classement ESSOR/Inforisk)

Dans ce cadre, nous avons choisi
de cibler 100 entreprises
parmi les 1000 du classement ESSOR,
toutes des PME
dont au moins 33 entreprises familiales.
Parmi celles-ci, nous avons étudié
50 cas de transmissions avérées.

■ Démarche globale

L'étude comporte 2 volets

1

VISION DIRIGEANTS ÉTUDE NATIONALE auprès des dirigeants d'entreprise

TYPE D'ÉTUDE	Étude quantitative
CIBLE	Dirigeants de PME • Repreneurs d'entreprise • Cédants d'entreprise • Non Cédants : marché potentiel*
ÉCHANTILLON ARRIVÉE	100 dirigeants d' e. interrogés dont 43 d' entreprises familiales • 18 repreneurs • 31 cédants • 51 cédants potentiels Étude menée sur Casablanca / Rabat
SUPPORT DE COLLECTE DE L'INFORMATION	Questionnaire d'une cinquantaine de questions + signalétique répondant aux objectifs de l'étude.
MODE DE RECUEIL	Interviews en face-à-face avec les dirigeants sur le lieu de travail
PÉRIODE D'ENQUÊTE	Avril – Mai 2016

* Non Cédant ou Marché potentiel : PME n'étant pas en phase de cession ou de reprise à qui il a été demandé de se placer dans une situation éventuelle de transmission

2

VISION EXPERTS BENCHMARK INTERNATIONAL + point de vue des Experts nationaux et étrangers

Benchmark a été réalisé entre ...

Experts à l'international (15 en 2009 et 20 en 2011) : mise à contribution du réseau BDO International de **6 pays en 2009** : (France, Egypte, Pays Bas, Irlande, Turquie et Italie) et **7 pays en 2011, 2013 et 2016**.

Experts nationaux : instances clés de l'économie marocaine : Ordre des Experts-Comptables, Ordre des Notaires, la CDG , la CGEM et le CJD

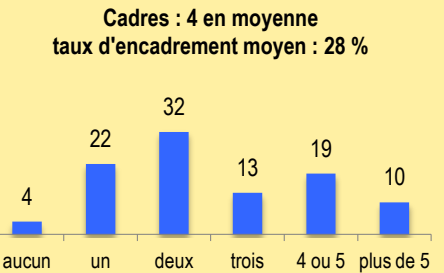
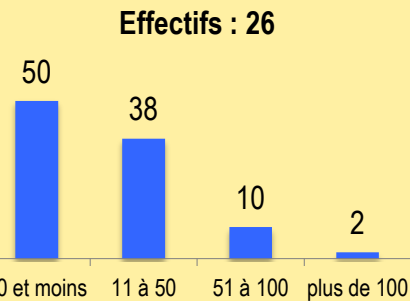
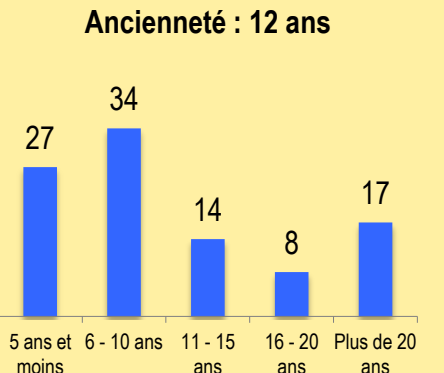
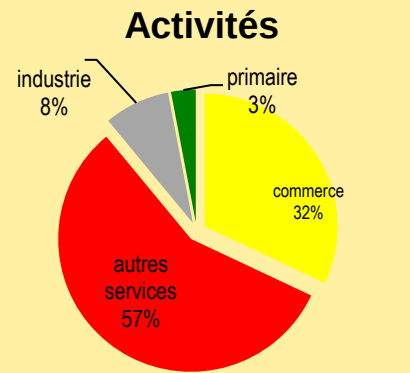
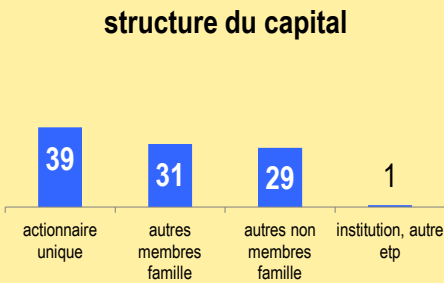
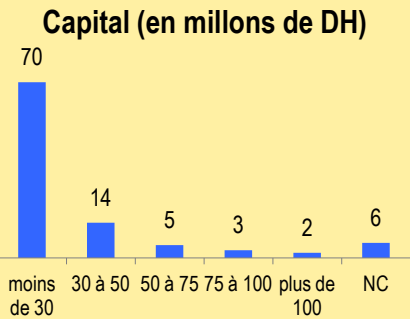
L'étude qualitative a porté sur 9 axes clés de la transmission d'entreprise :

(1) préparation de la transmission, (2) mise en relation cédant- repreneur, (3) fiscalité de la transmission, (4) financement de la reprise, (5-) négociation, (6)étapes qui suivent la négociation, (7) formation, 8-lois spécifiques à la transmission d'entreprise et (9)avantages pour l'acheteur.

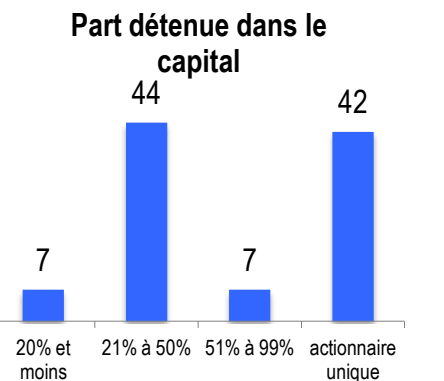
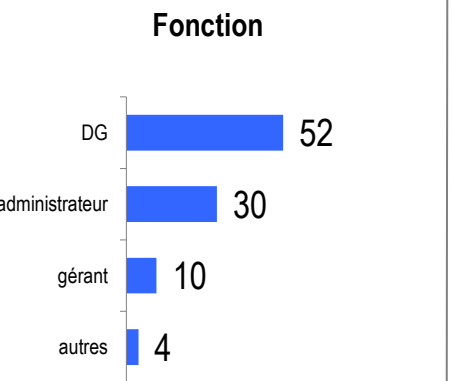
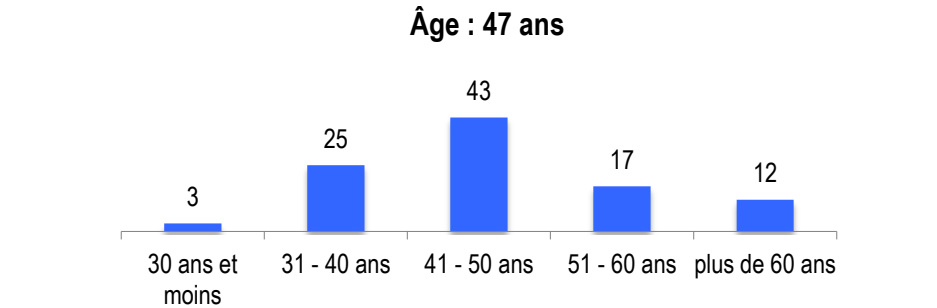
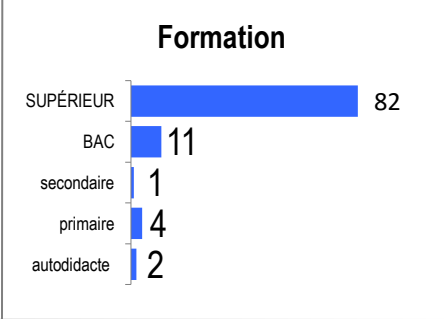
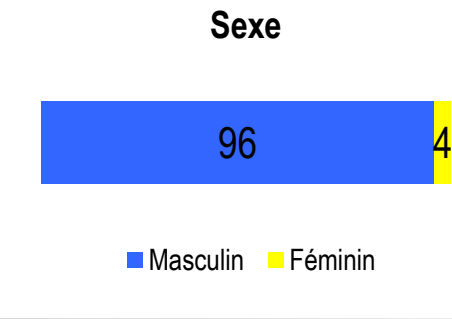
En 2009, un questionnaire ouvert avait été adressé dans un 1er temps aux pays sondés. Sur la base des résultats de ce sondage, un 2ème questionnaire a été établi regroupant les appréciations récurrentes ressortant des réponses des différents pays. Ce questionnaire a été adressé dans un deuxième temps à ces derniers et les assertions y figurant ont fait l'objet de notations de 1 à 5 par degré croissant d'importance. Dans le cadre de la mise à jour du benchmark international en 2011, nous avons uniquement adressé des questionnaires ouverts à 7 pays de même en 2013 et 2016.

PARTAGE DE VISIONS ET RECOMMANDATIONS

Signalétique entreprise



Profil dirigeant



Le questionnaire était adressé à 3 types de segments :

- Cas A : des cédants avérés ou en cours de transmission
- Cas B : des non cédants ou marché potentiel *
- Cas C : des repreneurs

Dans le présent document, les résultats sont présentés d'abord pour l'échantillon global et ensuite pour chacun des segments interrogés. Notez que certaines questions sont spécifiques à l'un ou l'autre des segments cités ci-dessus.

Nous avons également fait apparaître - dans une quatrième colonne - les réponses des entreprises familiales interrogées.

	CAS A	CAS B	CAS C	
GLOBAL	CÉDANT avéré ou potentiel	NON CÉDANT	REPRENEUR	ETP FAM.
N = 100	N = 31	N = 51	N = 18	N = 33
* Non Cédant ou Marché potentiel : PME n'étant pas en phase de cession ou de reprise à qui il a été demandé de se placer dans une situation éventuelle de transmission				

Toutes les données contenues dans les tableaux sont mentionnées en pourcentage (%).



Évolution
2011 >> 2016



La démarche qualitative empruntée pour cette étude, la nature et le type d'échantillon ne nous permettent pas d'effectuer une extrapolation. Ainsi, les "pourcentages" fournis dans le présent document servent à illustrer une évolution des tendances des données purement qualitatives.

Partenaires



Contributeurs

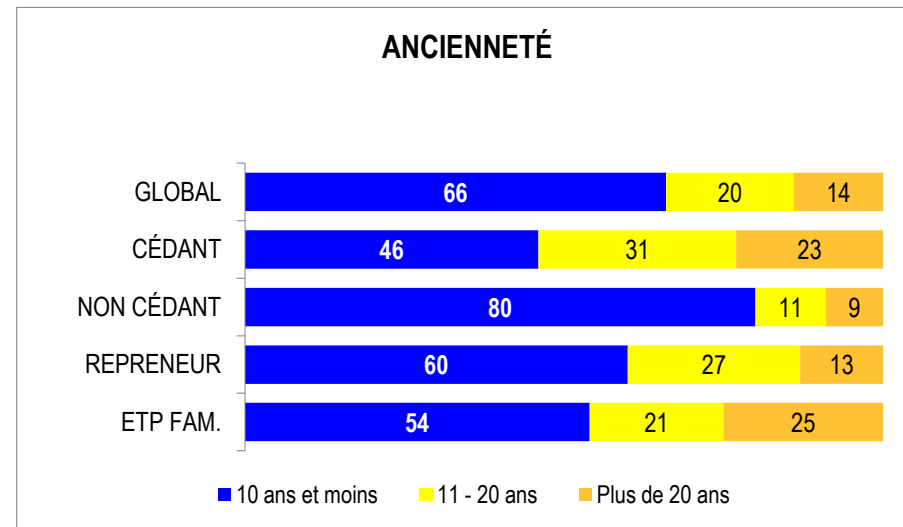


PARCOURS DU DIRIGEANT

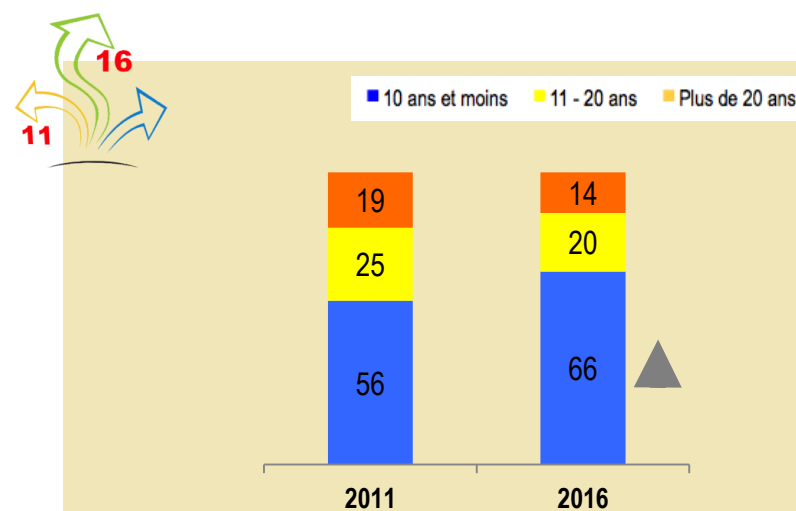
- ANCIENNETÉ DE LA CRÉATION / REPRISE D'ENTREPRISE
- EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE
- MOTIVATIONS POUR LA CRÉATION/REPRISE D'ENTREPRISE

■ Ancienneté de la création / reprise d'entreprise

- En moyenne, les dirigeants interrogés ont démarré leur activité dans leur entreprise actuelle depuis 11 ans.
- Les dirigeants d'entreprises familiales ont démarré leur activité depuis 14 ans en moyenne : 25 % des entreprises familiales déclarent plus de 10 ans contre 14 % pour l'ensemble de l'échantillon.

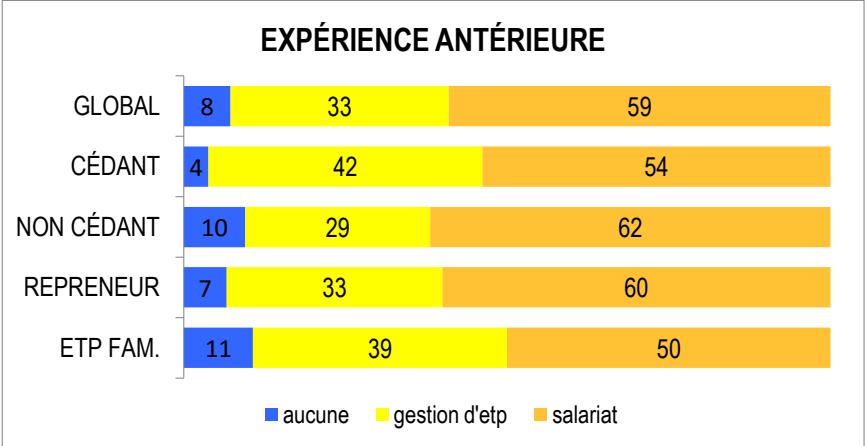


- En 2011, l'entreprise était un peu plus âgée : 13 ans (vs 11 ans en 2016)

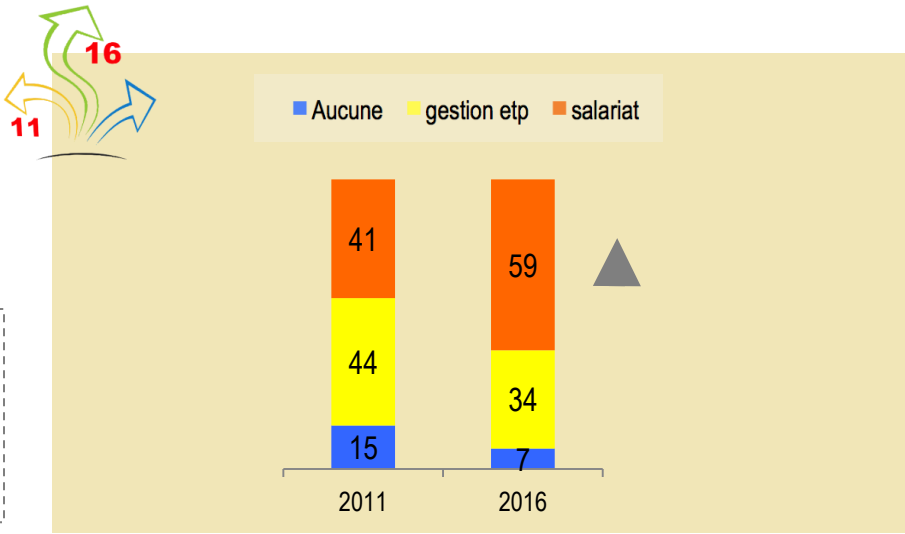


■ Expérience antérieure à la création / reprise d'entreprise

- 92 % des dirigeants interrogés avaient une activité antérieure à la création/reprise de leur activité actuelle :
 - 59 % en tant que salarié
(dans le même secteur 39% ou dans un autre secteur 20%)
 - 33 % dans le cadre d'une autre affaire qu'ils possédaient dans le même secteur ou dans une autre activité
(dans le même secteur 21% ou dans un autre secteur 12%)
- Les dirigeants d'entreprises familiales ont plus l'expérience de la gestion que la moyenne : 39 % vs 34%



- PAR RAPPORT À 2011
- l'expérience salariale antérieure est plus marquée : + 18 points
 - au détriment de l'expérience entrepreneuriale (- 10 points)
 - et à l'absence d'expérience (-8 pts)



■ Parcours du dirigeant

L'entrepreneur interviewé a créé son entreprise depuis un peu plus d'une dizaine d'années.

Plus de 9 sur 10 ont une expérience antérieure : pour 2/3 d'entre eux, d'ordre salariale.

Partenaires



Contributeurs



TRANSMISSIONS D'ENTREPRISE : MOTIVATIONS, FREINS ET APPRÉHENSIONS

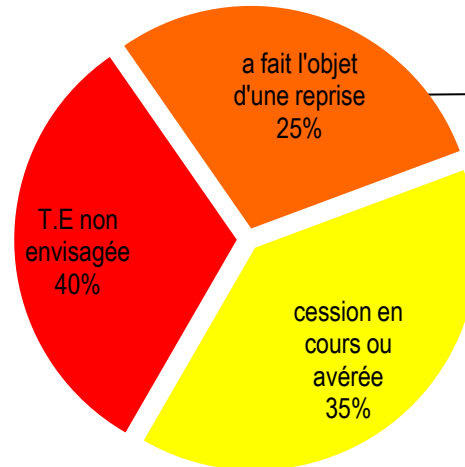
- POSITION PAR RAPPORT À LA TRANSMISSION
- DÉCISION DE TRANSMISSION :
fondements, motivations et appréhensions
- OFFRE ANTÉRIEURE DE RACHAT DE L'ENTREPRISE

■ Position par rapport à la transmission d'entreprise

Parmi les dirigeants d'entreprises familiales,

- 40 % n'ont jamais songé à céder/transmettre leur entreprise et ne pensent pas le faire à moyen terme.
- 35 % (plus du 1/3) ont déjà réfléchi ou sont en train de céder leur entreprise
- 25 % ont repris / racheté leur entreprise à un tiers ou à un membre de la famille.

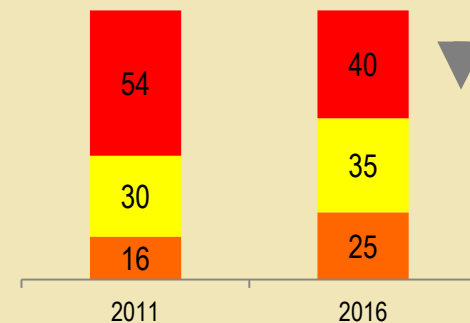
Entreprise familiale et transmission



Le marché actuel de la Transmission représente **60%** des etp familiales



■ A fait l'objet d'une reprise ■ Cession encours ou avérée ■ T.E non envisagée



• PAR RAPPORT À 2011

À terme, les dirigeants semblent plus enclins à réfléchir à une transmission de leur entreprise : on note une baisse de 14 points des réfractaires au concept de transmission.

■ Décision de la transmission : fondements, motivations, appréhensions

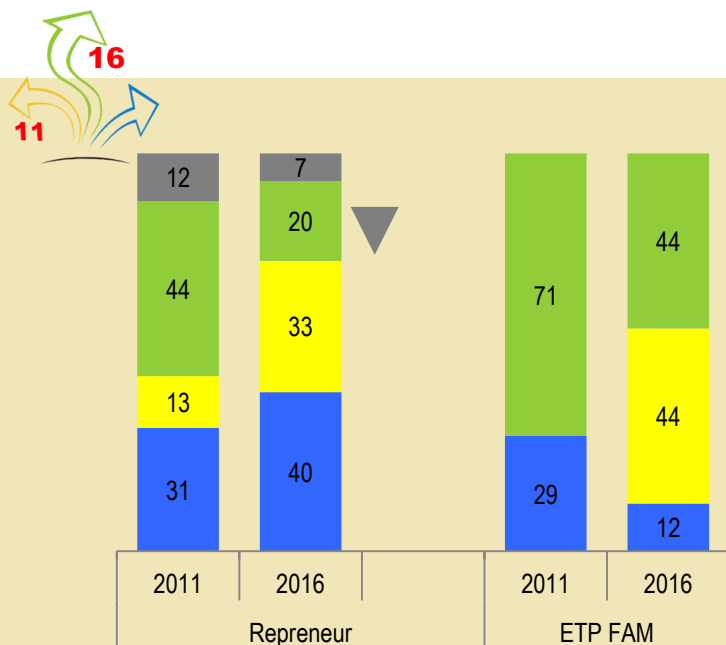
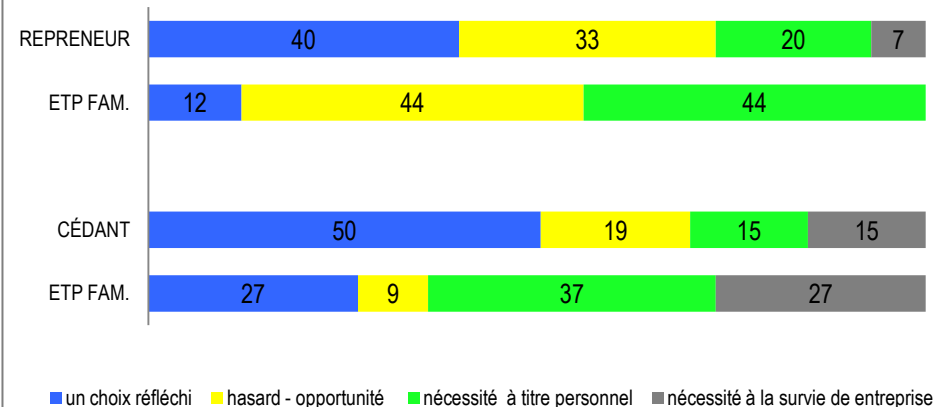
Dans le processus de transmission d'entreprise, le **fondement de la décision** diffère selon le segment étudié :

- Chez le cédant, sa décision est motivée 1 fois sur 2 par un choix réfléchi . 3 sur 10 veulent céder sous la pression de la nécessité (à titre perso ou pour la survie de l'entreprise).

Chez les entreprises familiales, la pression de la nécessité se fait plus forte : 2/3 d'entre elles (64%) déclarent être dans cette optique, en croissance de 20 points p/r à 2011 (la survie de l'entreprise est en jeu avec 2 fois plus d'acuité par rapport à la moyenne des entreprises interrogées : 27 % vs 15 %).

- Le repreneur agit selon un choix réfléchi (4 fois sur 10) ou par opportunité (1/3). 3 repreneurs sur 10 invoquent la pression de la nécessité (vs 56 % en 2011). Cette nécessité est également plus forte chez les entreprises familiales (44 % vs 27%)

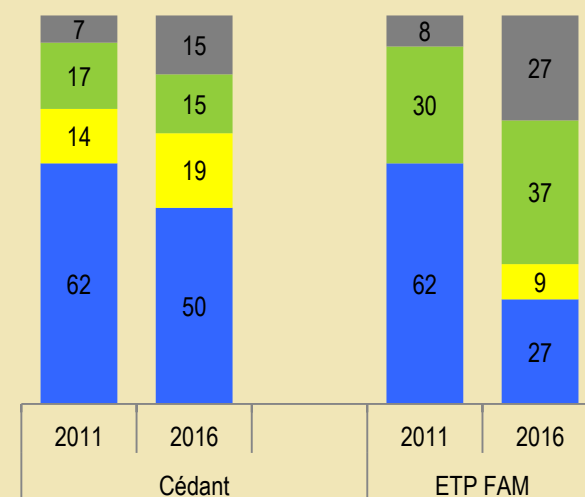
FONDEMENTS DE LA DÉCISION



• PAR RAPPORT À 2011

- Chez les cédants, le choix réfléchi continue à dominer mais est en forte baisse chez les entreprises familiales (-35 pts) lesquelles sont plus acculées à la cession p/r 2011 (64 % vs 38%)

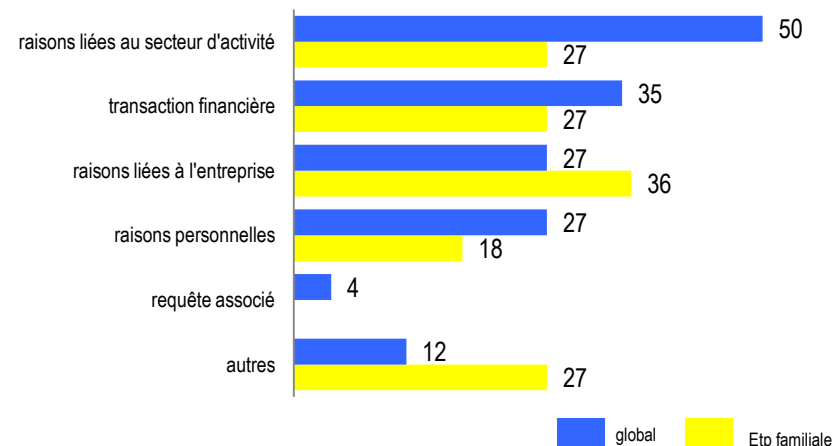
- à contrario, chez les repreneurs, la reprise se fait plus par choix ou opportunité et moins par nécessité : -29 pts en général et -27 pts chez les entreprises familiales par rapport à 2011.



■ Les raisons incitant les dirigeants d'entreprise à vouloir céder ou transmettre leur entreprise sont de 4 ordres :

- La moitié des dirigeants invoquent des **raisons liées au secteur d'activité** (conjoncture économique, reconversion dans un autre secteur,...)
- 3 à 4 dirigeants sur 10 évoquent le besoin de constituer un **patrimoine financier** (ou appât d'un good deal) ou des raisons **liées à l'entreprise** (répondre à des difficultés, opportunités de capitalisation, de développement)
- Un peu plus du quart (27%) des chefs d'entreprise parlent de raisons personnelles (départ à la retraite, santé)
- Les entreprises familiales mettent en avant les raisons liées à l'entreprise : répondre aux difficultés de l'entreprise ou nécessité de recapitalisation pour développer de nouvelles opportunités, pérenniser l'activité.

MOTIVATIONS DE LA CESSIION

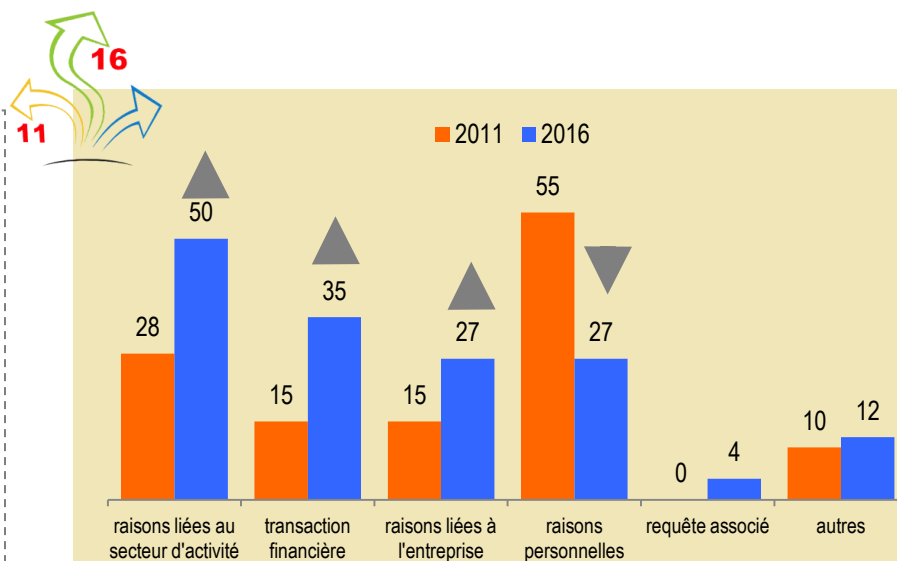


• PAR RAPPORT À 2011

En 2016, ils sont 2 fois plus nombreux à évoquer les raisons liées au secteur d'activité (50 % vs 28%), la recherche d'un deal financier (35% vs 15%) ou des raisons liées à la pérennisation de l'entreprise (27% vs 15%) .

Par contre, les raisons personnelles sont deux fois moins souvent citées:
27 % vs 55 %.

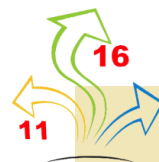
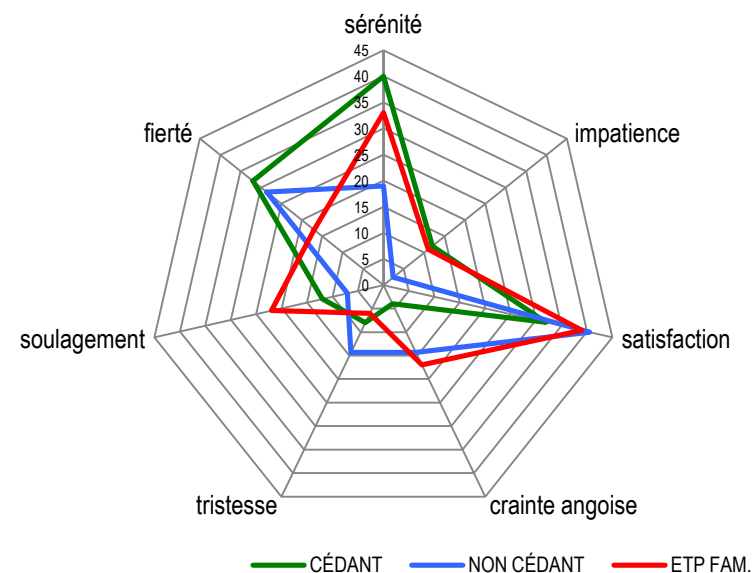
La conjoncture économique prime sur les considérations personnelles.



■ Appréhensions et sentiments face à la transmission

- Le premier sentiment qui habite / habiterait les cédants au moment de céder leur entreprise est la Satisfaction (37% [+ 7 / 2011]).
- Suivent ensuite les sentiments de Fierté (29% [+1 / 11]) et de Sérénité (26% [deux fois moins qu'en 2011]).
- Il est à noter que les cédants avérés sont plus sereins et fiers que les cédants potentiels.

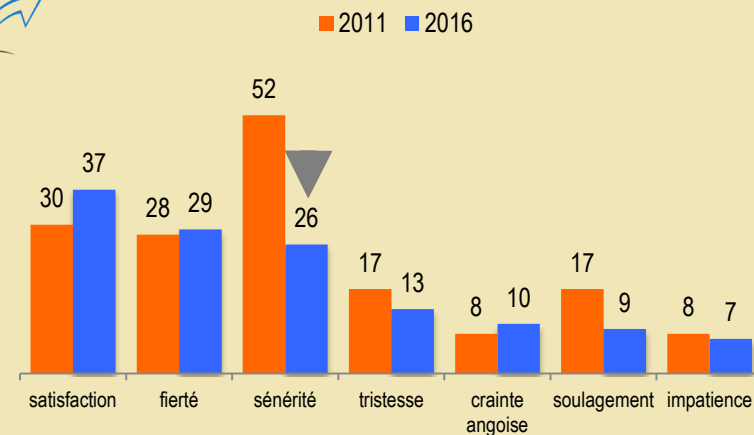
De même, les entreprises familiales sont plus satisfaites et soulagées et moins tristes que le reste des cédants à l'idée de céder leur entreprise.



• PAR RAPPORT À 2011

La sérénité (3^{ème} position) cède la place à la satisfaction (1^{ère} position) quant aux sentiments qui habitent les dirigeants d'entreprise au moment de transmettre leur entité.

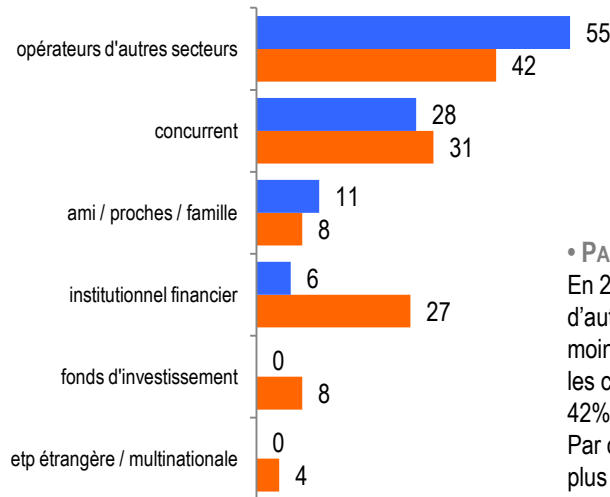
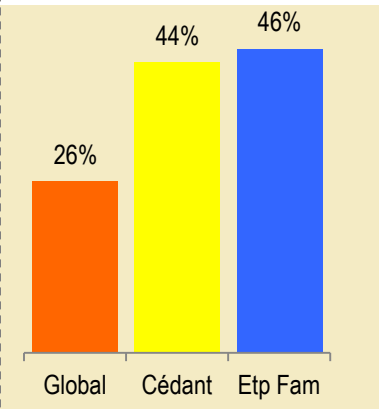
Par ailleurs, on notera deux fois moins de soulagement et moins de tristesse.



■ Approche antérieure pour une offre de rachat de l'entreprise

■ 2016 ■ 2011

26% ont déjà été approchés pour le rachat de leur etp



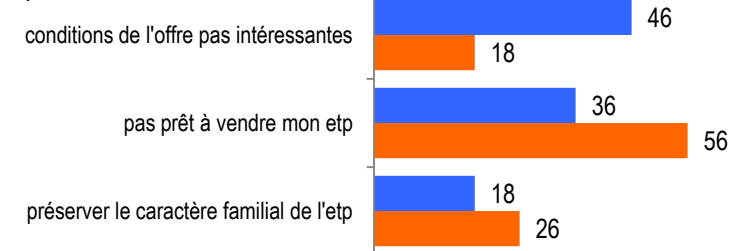
• PAR RAPPORT À 2011

En 2011, les opérateurs d'autres secteurs étaient moins nombreux à approcher les cédants potentiels : 42% vs 55 %
Par contre, nous trouvons plus d'offre provenant des institutionnels, des fonds d'investissement

- 55 % ont été approchés par des opérateurs appartenant à d'autres secteurs.
- 3 offres de rachat sur 10 proviennent d'entreprises concurrentes voulant entamer une expansion
- Près d'1 offre sur 20 provient des institutions financières

■ Raisons du non aboutissement

les cédants et les entreprises familiales n'étaient pas satisfaits des conditions de l'offre ou n'étaient pas prêts à vendre leur entreprise

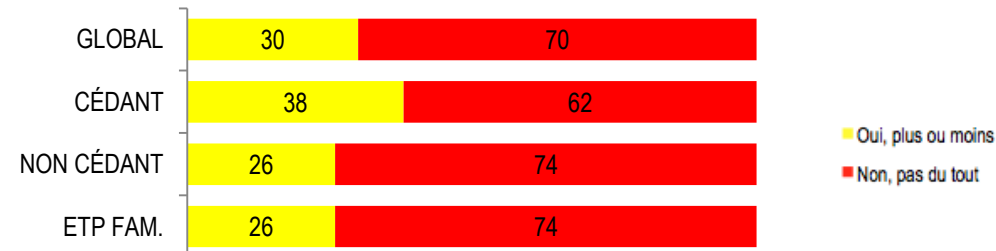


• PAR RAPPORT À 2011

En 2016, moins de dirigeants déclarent ne pas être prêts à vendre leur entreprise (36 % vs 56 % en 2011) ; toutefois ils sont plus nombreux à trouver les conditions de l'offre moins intéressantes. Moins de 1 sur 5 mettent en avant le désir de sauvegarder le caractère familial de leur entreprise.

■ Estimation de la valeur de l'entreprise

- En 2016, 30 % des entreprises interrogées déclarent avoir une idée de la valeur de leur entreprise (40% en 2011) :
moins chez les entreprises familiales (26%)
mais plus chez les cédants potentiels (38%)
- 2/3 des dirigeants se sont faits leur propre idée de la valeur de leur entreprise à travers une évaluation personnelle et 1/3 font appel à un cabinet de conseil (40% chez les etps familiales)



■ Motivations, freins et appréhensions

par rapport à la transmission d'entreprise

L'entreprise familiale semble plus "intégrer" le concept de transmission dans ses options stratégiques : 60 % des dirigeants y sont ouverts contre 46 % en 2011.

La transmission est de plus en plus question de "nécessité" pour les cédants des entreprises familiales mais pour les repreneurs, elle reste une question de choix et surtout d'opportunités.

Les dirigeants décident de céder avant tout pour des raisons liées à la conjoncture du secteur d'activité ou pour l'appât d'un bon deal. (transaction financière).

Les offres de rachat n'aboutissent pas d'abord pour des raisons objectives (mauvaise estimation de la valeur de l'entreprise et insuffisance de la préparation à la transmission, et ensuite affectives (attachement à l'entreprise)

Partenaires



Contributeurs



ANALYSE DU PROCESSUS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISE

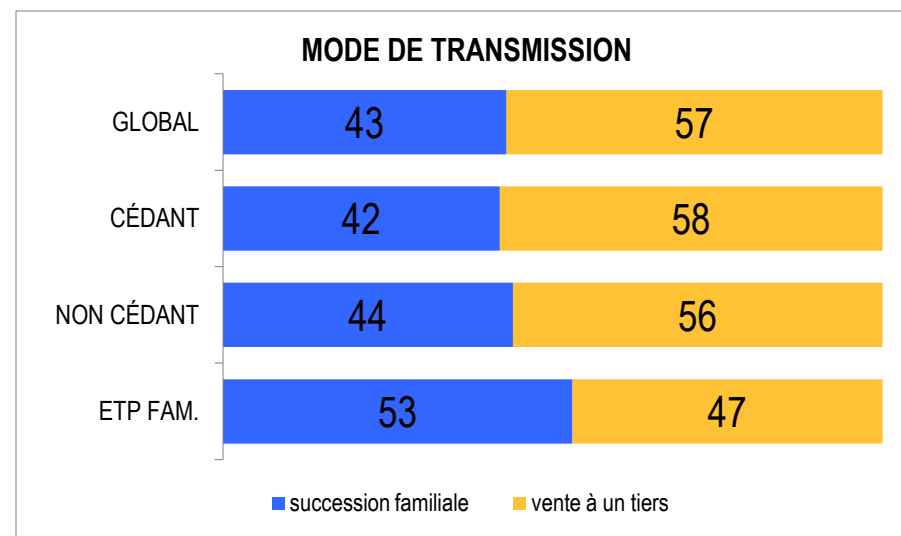
- MODE DE TRANSMISSION ENVISAGÉ ET/OU AVÉRÉ
- PRÉPARATION À LA TRANSMISSION
- IMPLICATION POST-TRANSMISSION DU DIRIGEANT
- CRAINTES ET DIFFICULTÉS DU PROCESSUS DE TRANSMISSION

■ Mode de transmission envisagé et/ou avéré

■ CAS DU CÉDANT POTENTIEL OU AVÉRÉ

- Aujourd'hui, 6 dirigeants sur 10 (57%) optent ou opteraient pour la vente de leur entreprise à un tiers.
- La transmission familiale est plutôt privilégiée par les entreprises familiales (53 %) même si elles sont beaucoup moins nombreuses à privilégier cette piste : 53 % en 2016 vs 67 % en 2011.

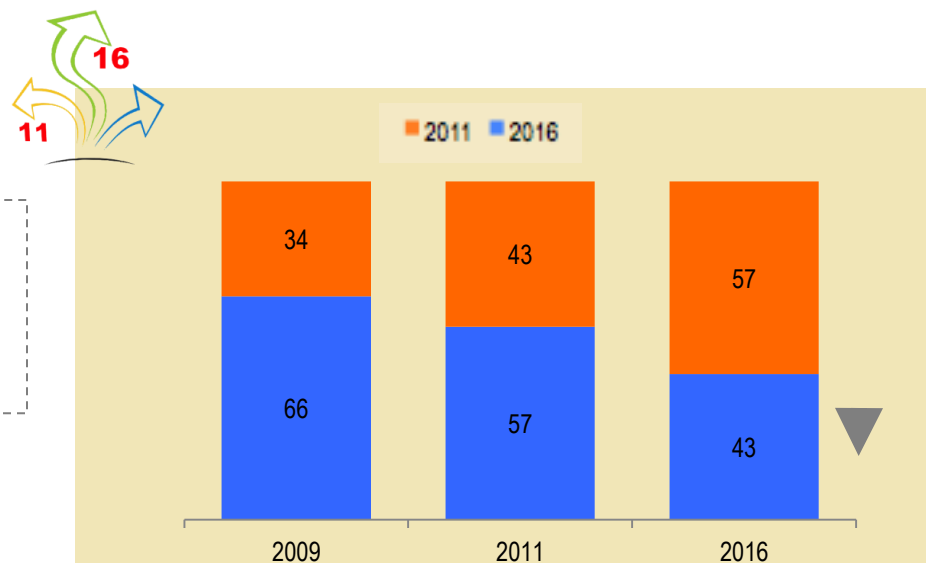
NB : Aucune entreprise du panel n'a proposé l'introduction en bourse comme moyen de transmission



• PAR RAPPORT À 2011

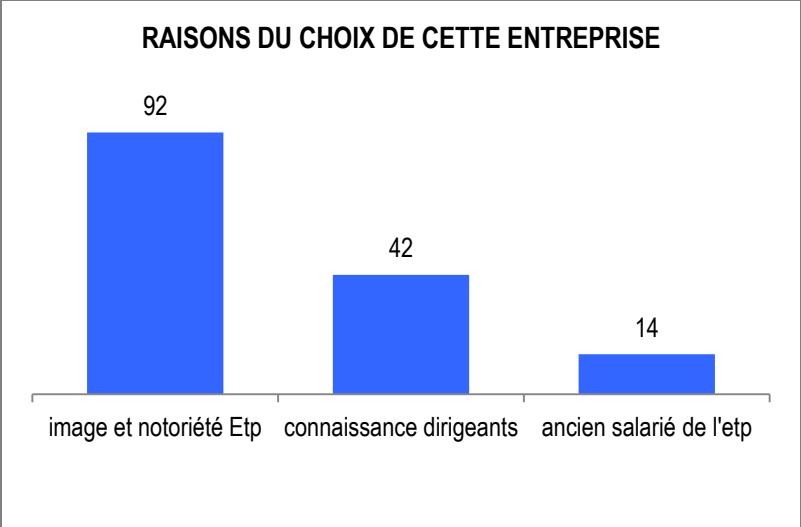
En 2016, la vente à un tiers est privilégiée par 6 dirigeants sur 10.

De moins en moins d'entreprises envisagent la transmission familiale.



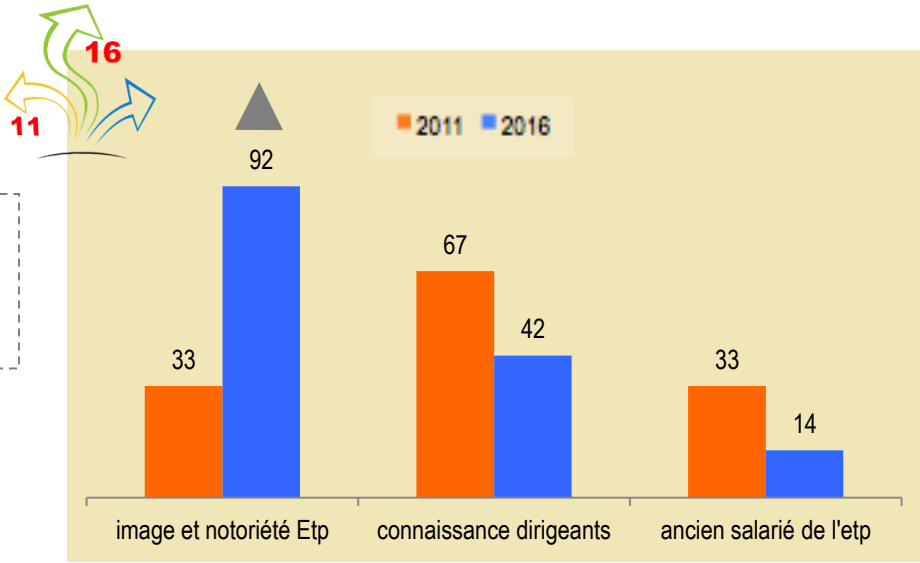
■ CAS DU REPRENEUR

- Parmi les cas de reprises étudiés, 60 % effectué auprès de personnes tierces non membres de la famille.
- Le choix de l'entreprise à reprendre a été surtout motivé par l'image et la notoriété de l'entreprise (92%)
- 42% des repreneurs évoquent également la connaissance des dirigeants de l'entreprise .
- 14% reprennent l'entreprise où ils avaient été salariés.



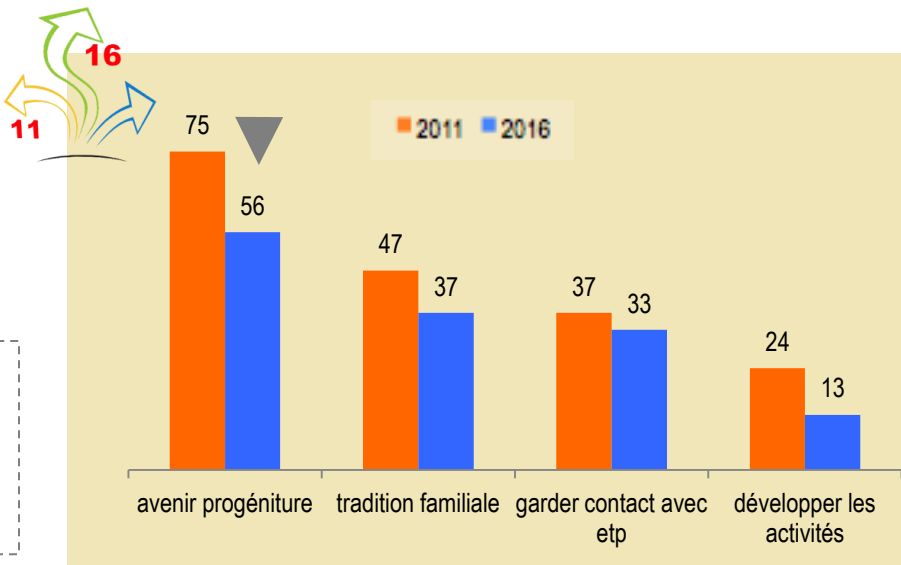
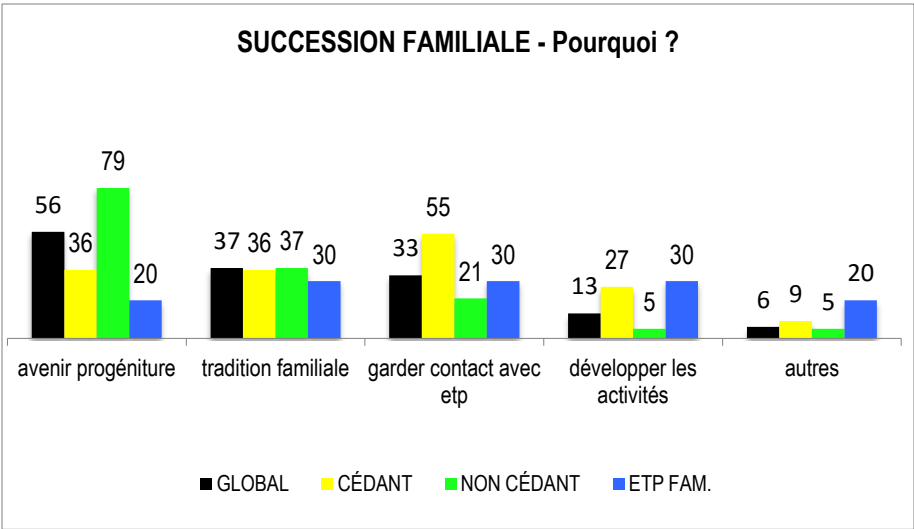
• PAR RAPPORT À 2011

En 2016, l'image et la notoriété de l'entreprise est 3 fois plus importante aux yeux des dirigeants repreneurs



■ OPTION SUCCESSION FAMILIALE

- Près de 6/10^{ème} des dirigeants cédants potentiels ou avérés ayant opté pour la succession familiale justifient leur choix par leur volonté d’assurer l’avenir de leur progéniture .
- 4 sur 10 évoquent le maintien d’une tradition familiale
- Enfin, 1/3 des dirigeants ont du mal à couper le cordon et optent pour la succession familiale afin de continuer à y garder une certaine influence.



• PAR RAPPORT À 2011

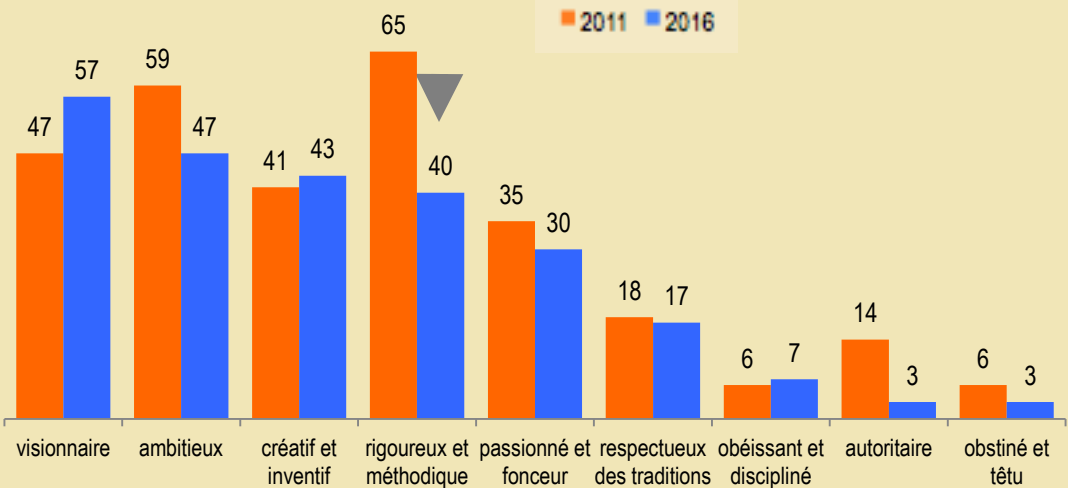
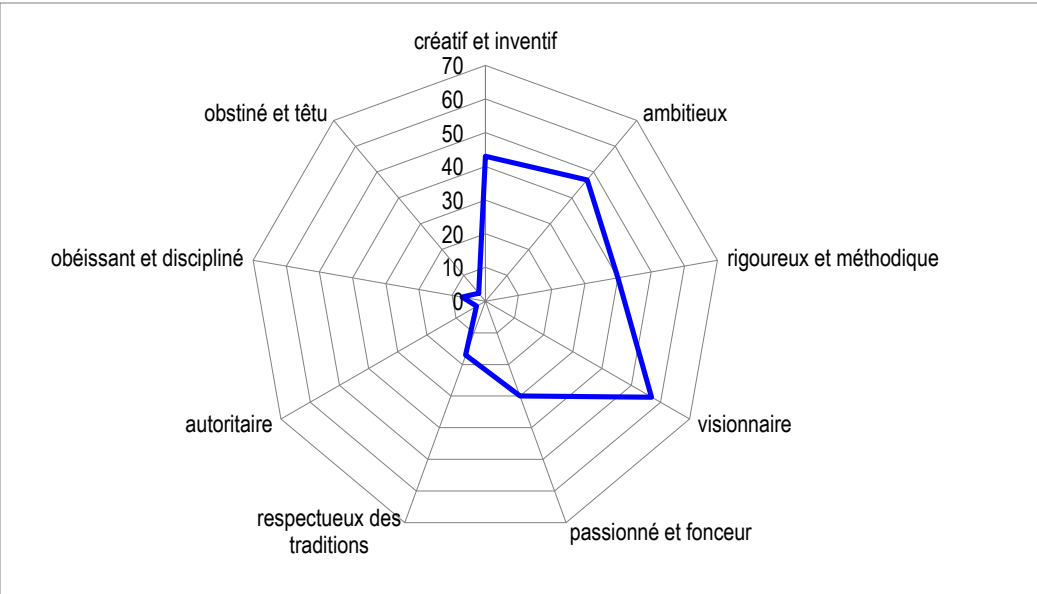
En 2016, 56% des dirigeants évoquent l’avenir de la progéniture pour justifier le choix de la succession familiale contre ¾ d’entre eux en 2011.

■ OPTION SUCCESSION FAMILIALE

Qualités d'un bon successeur familial

• Les qualités du successeur idéal s'articulent autour de 3 axes :

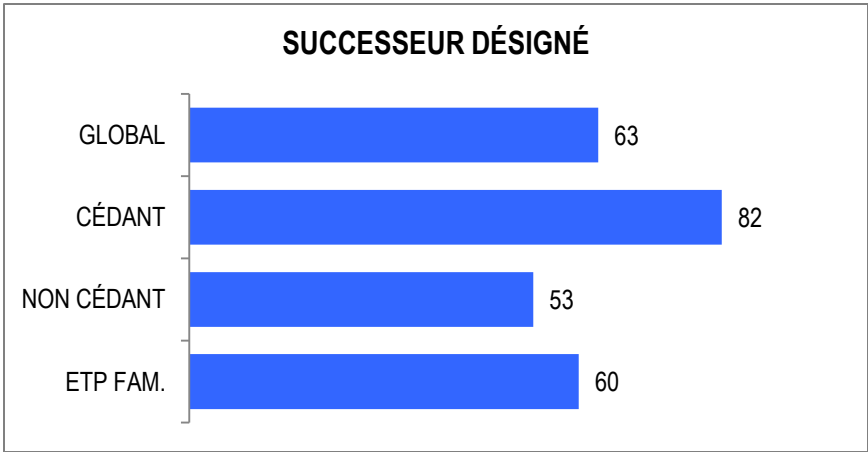
- 1- la créativité, de l'inventivité (43%) et des dons de visionnaire (57%).
- 2- la motivation : l'ambition (47%), passion et le caractère fonceur (30%) sont des éléments clés de la panoplie du parfait successeur familial
- 3- Rigueur et méthode (40%) restent essentiels pour assurer la réussite du successeur.



■ OPTION SUCCESSION FAMILIALE

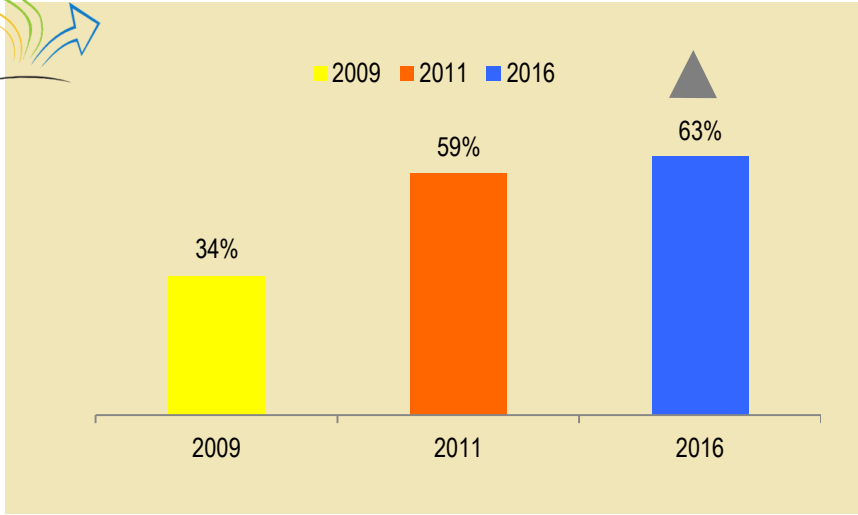
Successeur désigné

- 63 % des dirigeants optant pour la succession familiale ont déjà un successeur désigné (82% chez les cédants potentiels ou avérés)
- Son profil :
son fils / fille (48%) ou son frère (42%)
âgé de 29 ans en moyenne et de formation supérieur (72%) .
on notera que 53% des successeurs désignés n'ont pas encore 30 ans.
- 58% des successeurs désignés ne travaillent pas encore dans l'entreprise



• PAR RAPPORT À 2011

Dans le cas des successions familiales, les entreprises ont de plus en plus tendance à avoir un successeur désigné

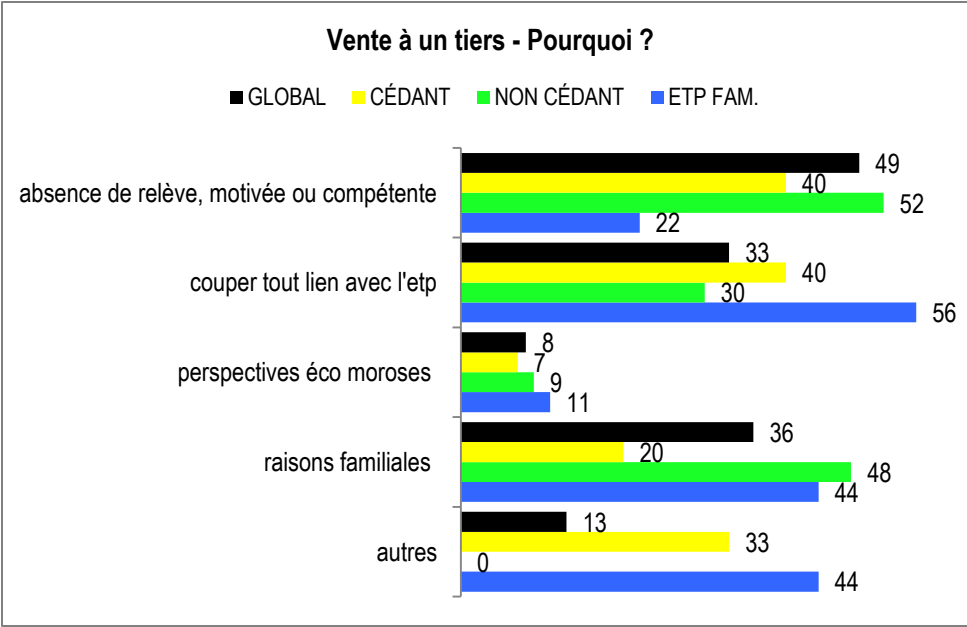


■ OPTION DE VENTE À UN REPRENEUR TIERS

Raisons du choix de l'option de vente à tiers

Les dirigeants optant pour la vente à un repreneur tiers justifient leur décision du fait de :

- l'absence de successeur / successeur motivé ou capables (49%) : l'absence de compétence chez les successeurs est le plus cité : 21%/ 18 % n'ont pas dut tout de successeur
- la seconde raison est d'ordre familiale (4 sur 10) : conflits internes, mettre sa famille à l'abri du besoin ou répartir équitablement son héritage entre ses descendants.
- en troisième lieu vient la volonté de couper tout lien avec l'entreprise et profiter des plaisirs de la vie (1/3 des dirigeants et 56 % chez les etp familiales)

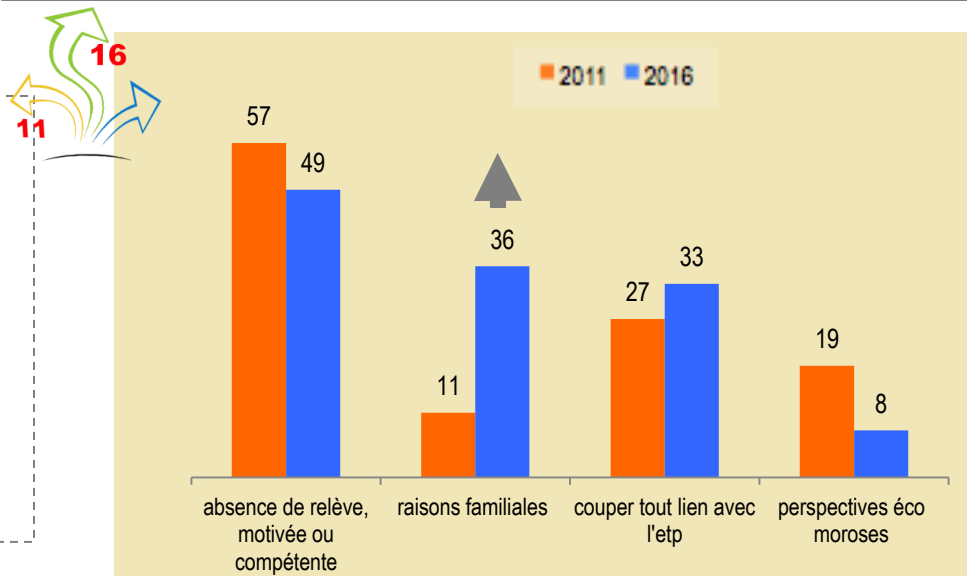


• PAR RAPPORT À 2011

En 2011, on note une forte hausse des raisons familiales dans le choix de l'option de vente à un tiers : 4 sur 10 vs 1 sur 10 en 2011.

De même plus de dirigeants souhaitent couper les ponts avec l'entreprise (+6 pts)

Par ailleurs, on constate une baisse de 8 pts pour les raisons liées à l'absence de relève et de 11 points par rapport aux perspectives économiques moroses.



OPTION DE VENTE À UN REPRENEUR TIERS

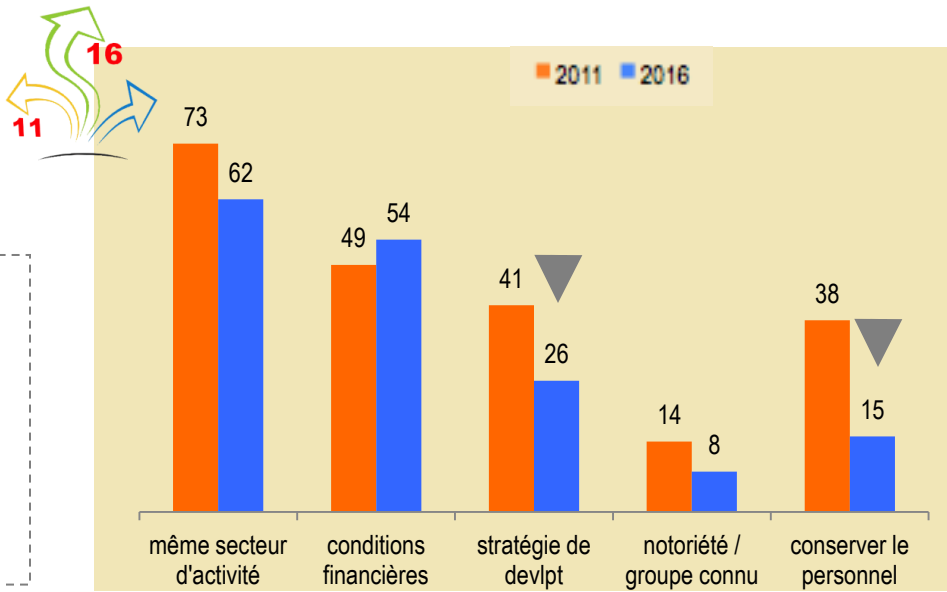
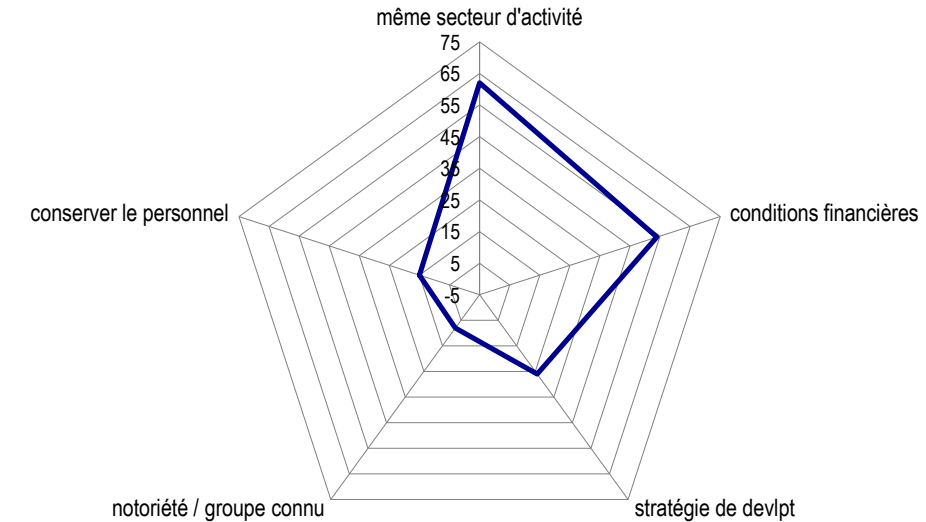
Qualités du repreneur idéal

- 6 dirigeants sur 10 [3/4 en 2011] insistent sur la nécessité pour un repreneur d’être issu du même secteur d’activité : surtout chez les entreprises familiales.
- La moitié des dirigeants (54%) mettent en avant les conditions financières.
- 41% des dirigeants (surtout chez les entreprises familiales) pensent à la pérennité et au développement des activités de leur entreprise après cession et souhaitent un repreneur ayant une vision stratégique claire (26%) ou qui s’engagent à conserver le personnel en place (15%). [80 % étaient dans ce cas en 2011].
- A peine 18% émettent des exigences quand à la taille ou à l’origine du repreneur : entreprise à forte notoriété ou grand groupe, entreprise marocaine ou entreprise étrangère, [14% en 2011].

PAR RAPPORT À 2011

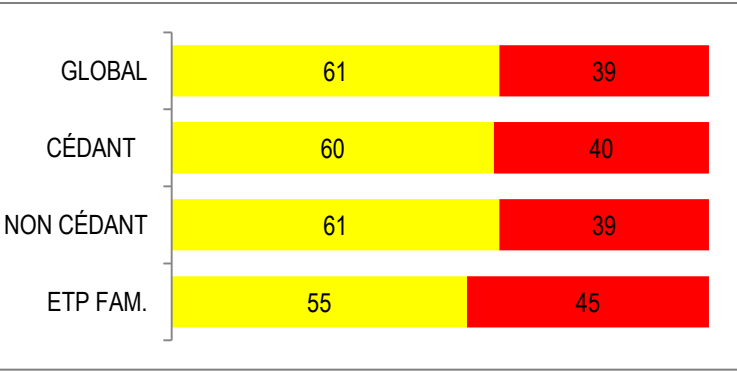
Les conditions financières semblent avoir une importance accrue auprès des dirigeants : 54% en 2016 vs 49% en 2011.

Par contre on notera une baisse d’importance de la fibre sociale : 2,5 fois plus de dirigeants insistant sur la nécessité de conserver le personnel.

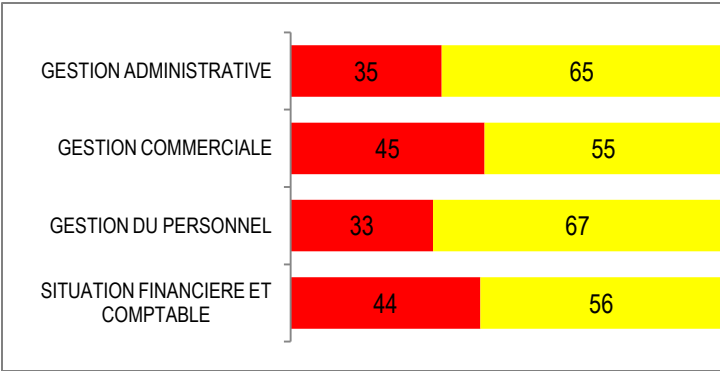


■ Préparation à la transmission / reprise de l'entreprise

■ Niveau de préparation de l'entreprise



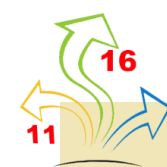
■ CAS DU CÉDANT POTENTIEL OU AVÉRÉ



■ non satisfait ■ satisfait

• En général, les entreprises familiale sont un peu moins nombreux à être satisfaits de leur niveau de préparation (55% vs 61% en moyenne)

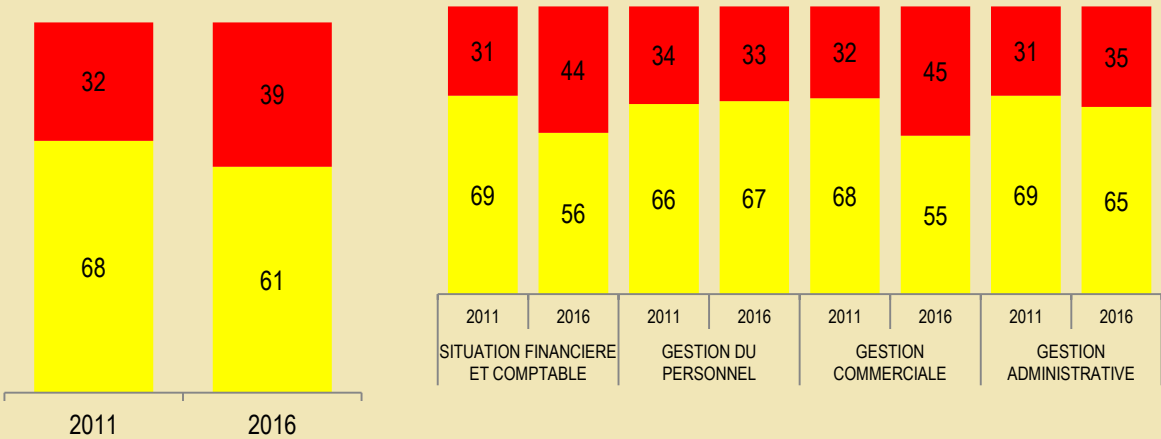
- Globalement, 6 dirigeants sur 10 jugent le niveau de préparation satisfaisant pour la transmission de leur entreprise : 61% d'entre eux le jugent bon ou très bon. [68% en 2011].
- C'est au niveau de la gestion commerciale et la situation financière et comptable que les dirigeants semblent être le moins préparés : resp. 45 % et 44 % ne sont pas satisfaits de leur niveau de préparation pour ce volet [resp. 32 % et 31 % en 2011].



• PAR RAPPORT À 2011

La satisfaction par rapport au niveau de préparation de l'entrepris a légèrement baissé : 61% vs 68%.

Excepté la gestion du personnel où l'on note une légère amélioration du niveau de satisfaction..

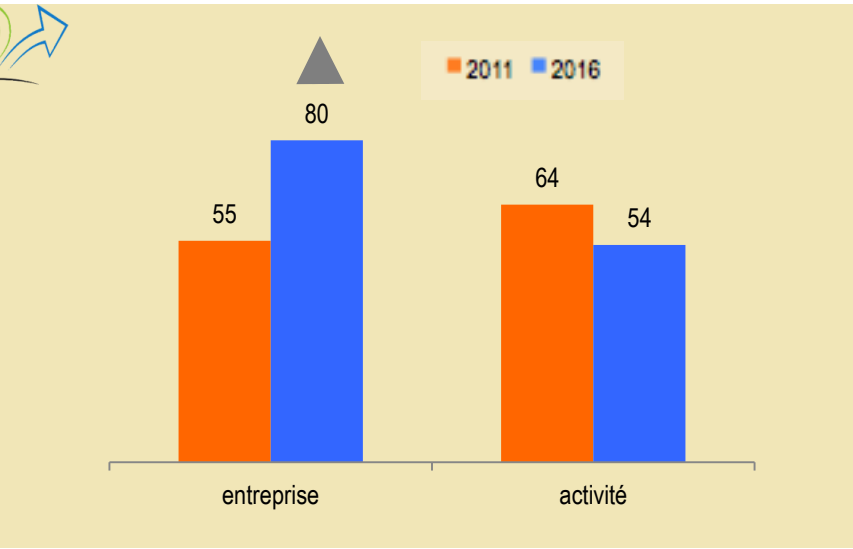
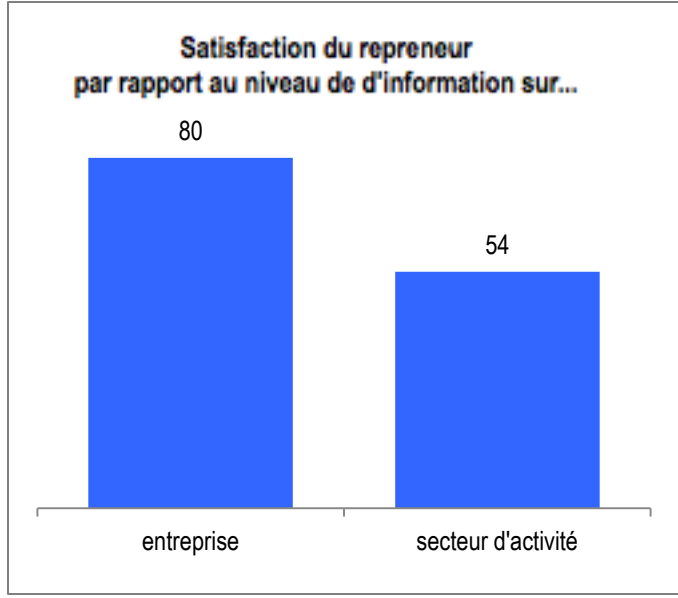


■ Niveau de préparation de l'entreprise

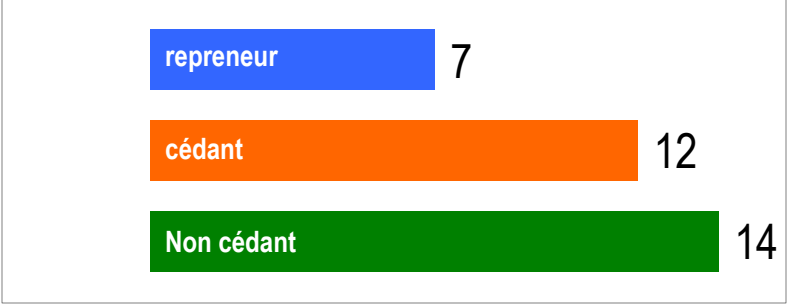
■ CAS DU REPRENEUR

80 % des dirigeants se déclarent satisfaits de leur niveau de connaissance de l'entreprise rachetée et la moitié semble maîtriser le secteur d'activité de l'entreprise acquise.

En 2016, les repreneurs ont une vision « entreprise » plus marquée.



■ Changements opérés dans l'entreprise

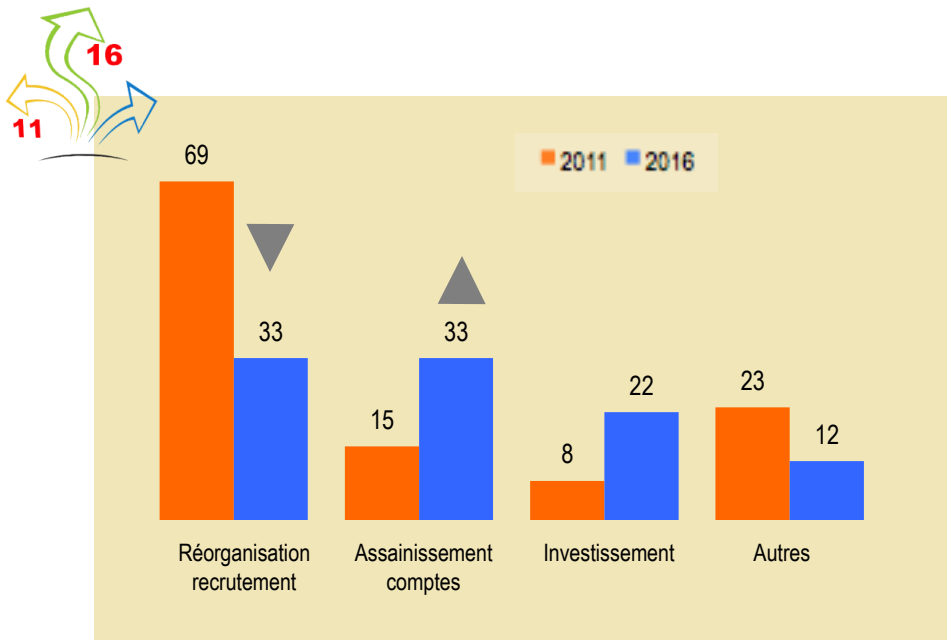
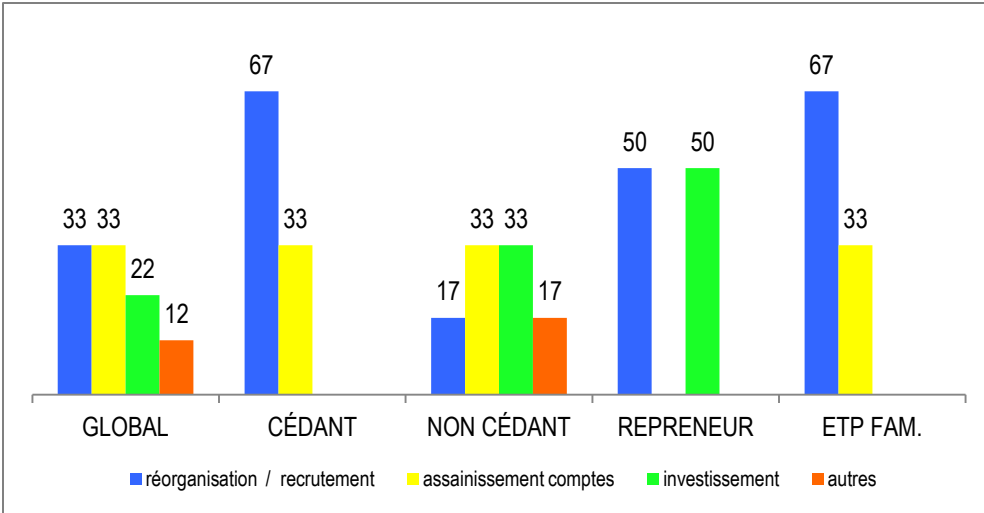


À peine 12% des entreprises [13% en 2011] ont effectué ou envisageraient d'effectuer des changements dans l'entreprise en prévision d'une transmission

- Ces changements concernent d'abord et avant tout une réorganisation / restructuration avec des procédures de gestion plus rigoureuse en terme de GRH, finances [33% en 2011 (et 67% des entreprises familiales)]
- L'assainissement des comptes semble être la seconde préoccupation (33% vs 15% en 2011)
- 1 sur 5 évoque l'investissement (3 fois plus qu'en 2011).

■ CAS DU REPRENEUR

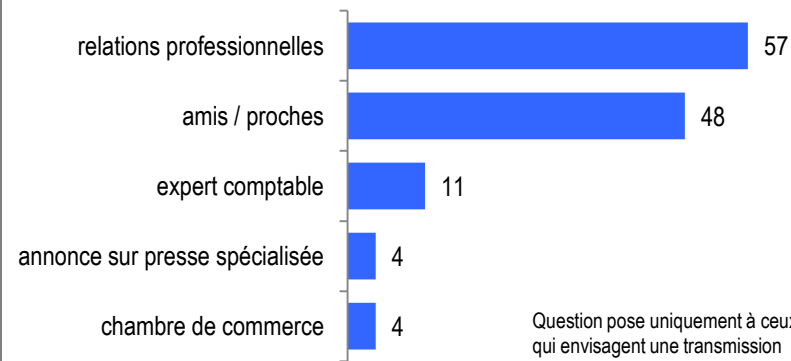
• A peine 7% des “repreneurs” avaient entrepris une démarche spécifique ou une formation en vue de se préparer à cette reprise.



■ Mode de recherche du repreneur / cédant

- Les relations professionnelles (6/10) et les amis/proches (1 sur 2) restent le moyen privilégié utilisé par le repreneur pour trouver une entreprise.
- 11% ont eu recours à des prestataires externes : experts comptables.
- On notera la faible implication des autres types d'intervenants : pige presse, ANPME, avocat / notaires, banques, chambres de commerce ...

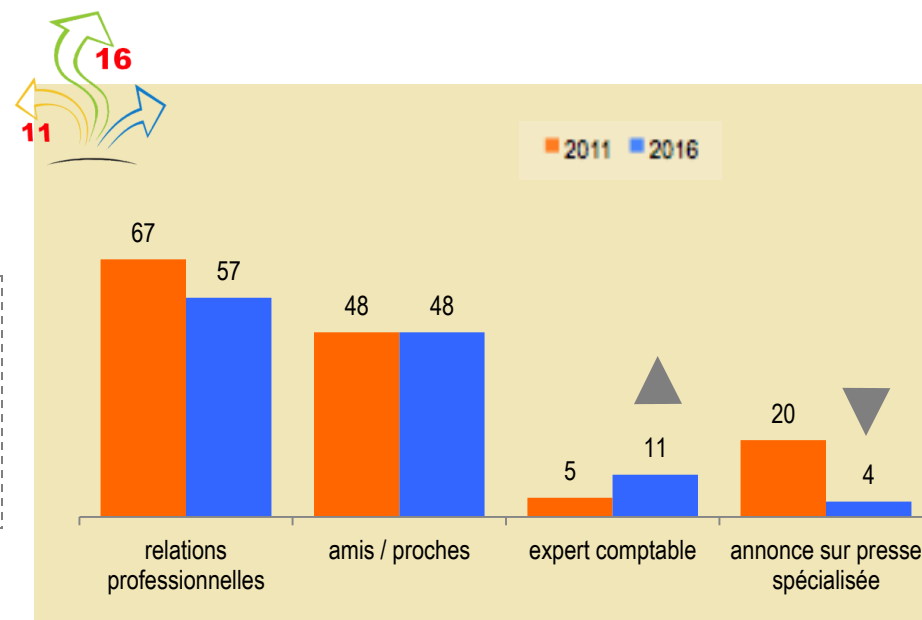
MODE DE RECHERCHE REPRENEUR / CÉDANT



• PAR RAPPORT À 2011

Le recours aux experts comptables s'est accentué (11% vs 5%)

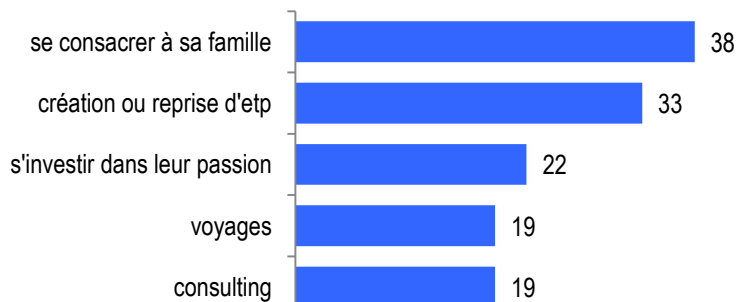
Par contre le recours à la presse spécialisée et à internet à fortement régressé (ils sont 5 fois moins nombreux à le faire)



■ Implication post-transmission du dirigeant

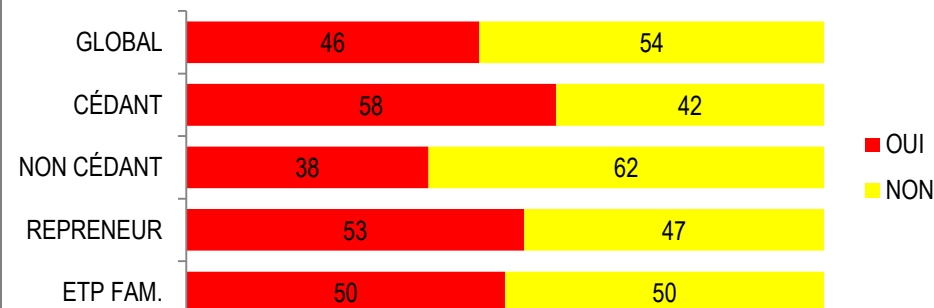
■ Activités du dirigeant après la transmission

ACTIVITÉS POST-CESSION



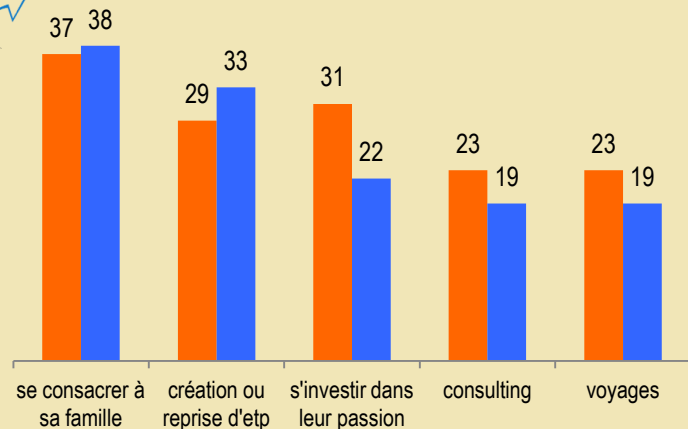
- La plupart des dirigeants interrogés souhaitent se consacrer à leurs proches, famille (38%), ou s'investir dans leur passion (22%)
- 1/3 des dirigeants souhaite créer ou reprendre une autre entreprise.
- Près d'1/5^{ème} des dirigeants souhaitent faire du consulting pour transmettre leur expérience.

IMPLICATION POST-CESSION



- Comme en 2011, Près de la moitié des dirigeants (46%) ont coupé (ou ont l'intention de le faire) tout contact avec l'entreprise qu'ils ont cédée.

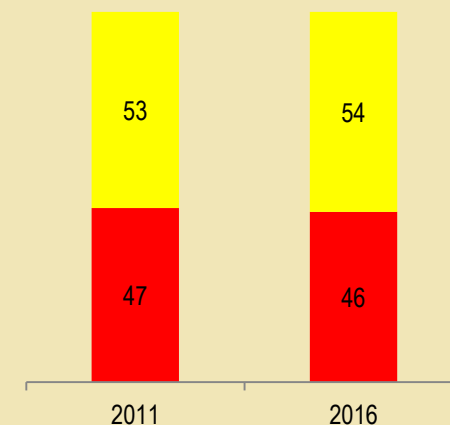
- Ils interviennent surtout en tant que conseiller à la direction (46%) ou membre / président du conseil d'administration (resp. 21% et 43% des entreprises familiales).



• PAR RAPPORT À 2011

Les dirigeants s'orienteraient vers les mêmes activités à l'issue de la transmission : famille, passion, création ou reprise,...

Comme en 2011, Plus de la moitié ne souhaitent pas continuer à s'impliquer dans la gestion de l'entreprise transmise

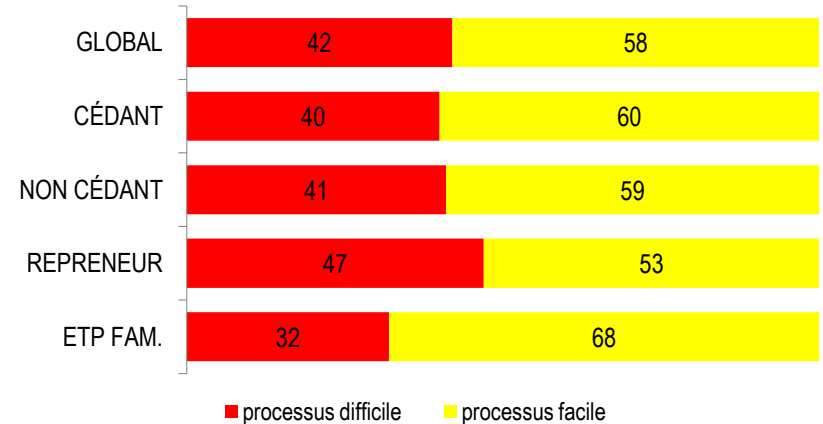


■ Perception du niveau de difficulté du processus

Globalement, les entreprises familiales jugent le processus de transmission plus aisé : 68 % pensent que la reprise a été plutôt fluide

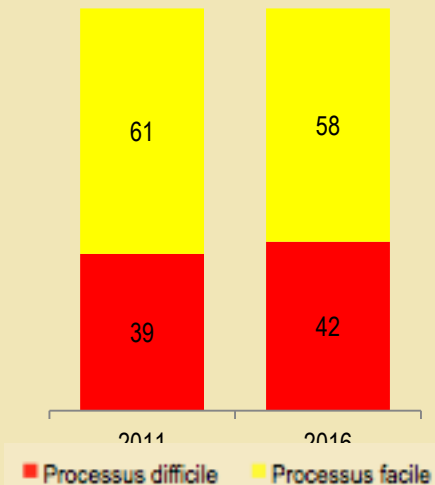
Ce sont les repreneurs qui sont les plus nombreux à trouver le processus compliqué : 47 % d'opinions pessimistes

APPRÉCIATION DU NIVEAU DE DIFFICULTÉ DU PROCESS



• PAR RAPPORT À 2011

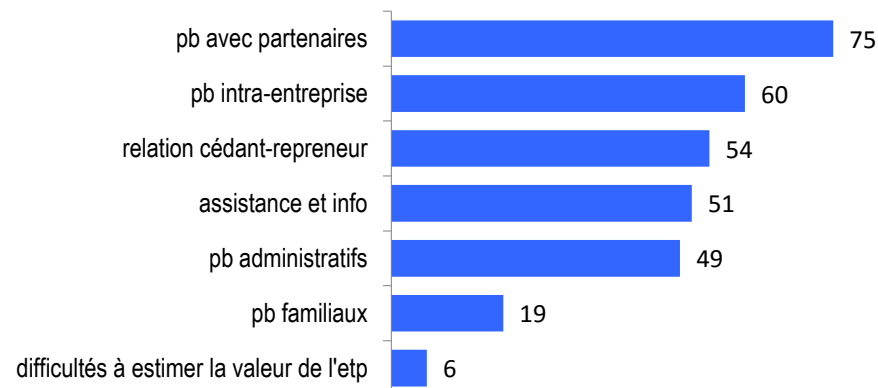
De manière générale, les dirigeants appréhendent un peu plus le processus de transmission par rapport à 2011 :
58 % des dirigeants trouvent le processus plus fluide et aisé
vs 61 % en 2011.



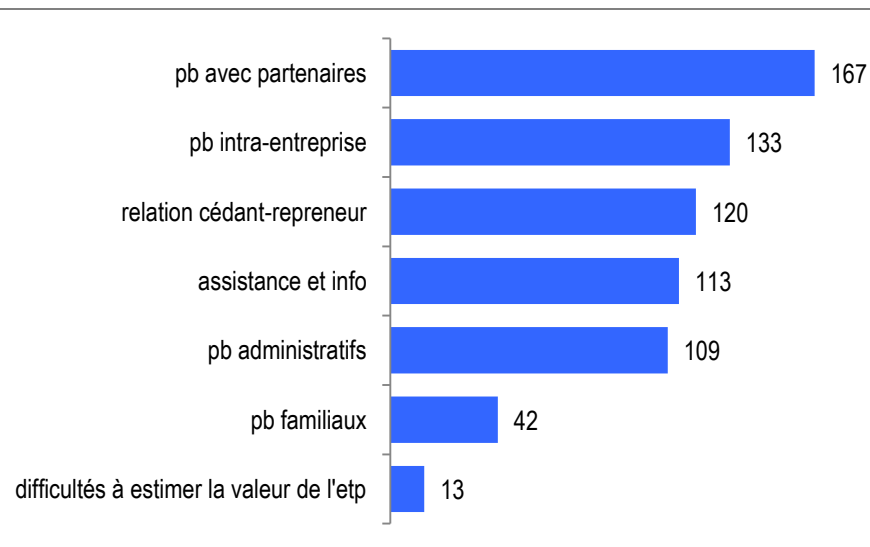
■ Identification des difficultés rencontrées / appréhendées

- Les problèmes avec les partenaires en amont ou en aval (banques, fournisseurs, clients,...) constituent le principal obstacle dans le processus de transmission, suivi en cela des problèmes intra-entreprise (juridiques, comptable, personnel,...)
- Viennent ensuite – avec un peu moins d'acuité – les difficultés entre cédants et repreneurs et le manque d'assistance / information dans la phase de transmission.
- Les problèmes administratifs sont cités par 1 dirigeant sur 2 (4 sur 10 en 2011) .

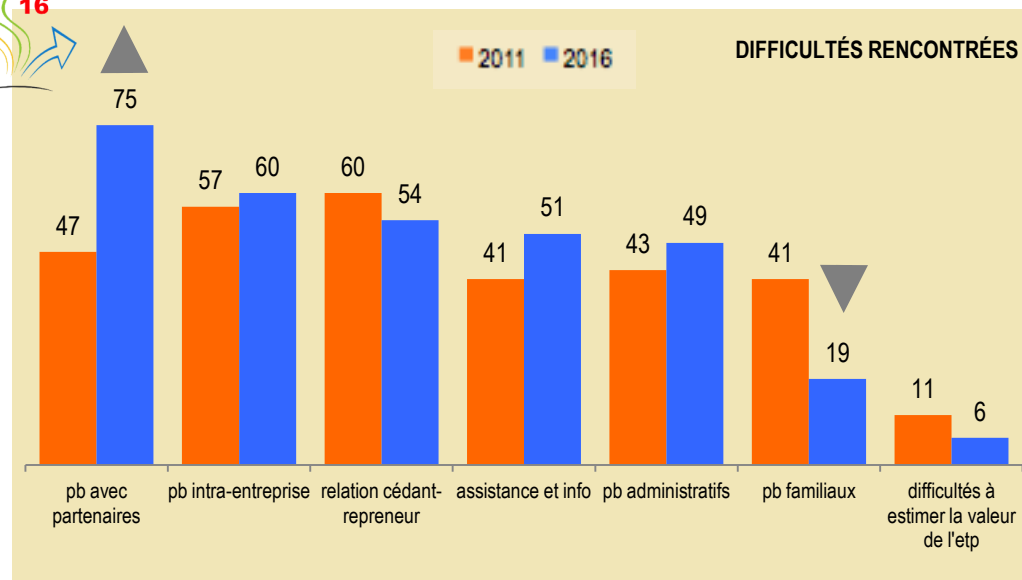
DIFFICULTÉS RENCONTRÉES



INDICE DE PRIORITÉ



Base 100 = niveau de priorité moyen

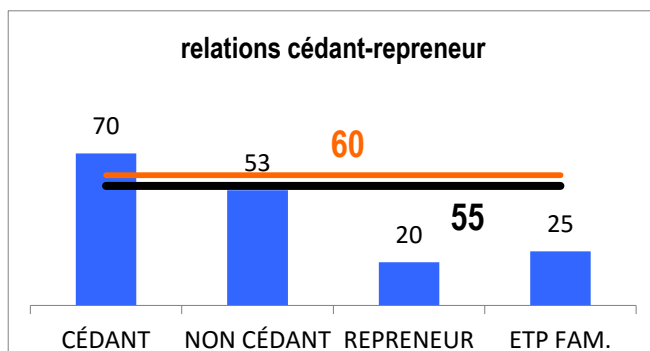


— moyenne 2016

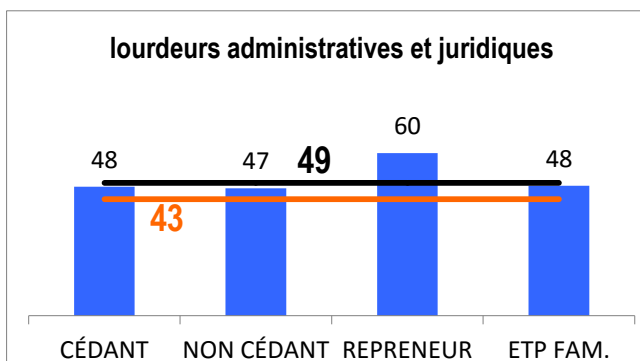
— moyenne 2011

■ Identification des difficultés rencontrées / appréhendées

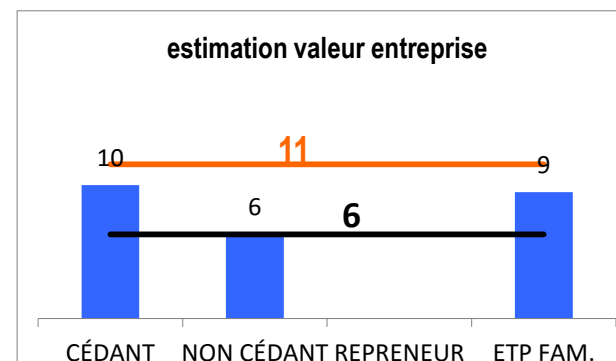
relations cédant-repreneur



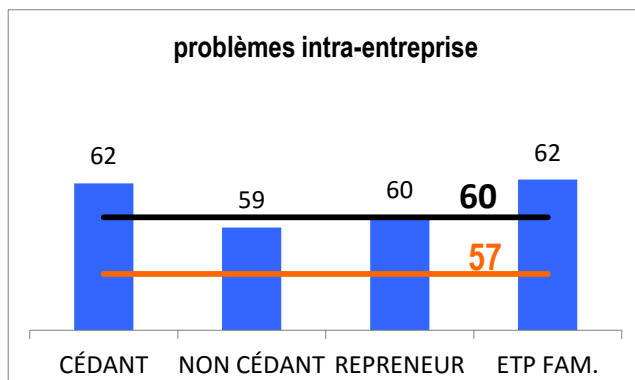
lourdeurs administratives et juridiques



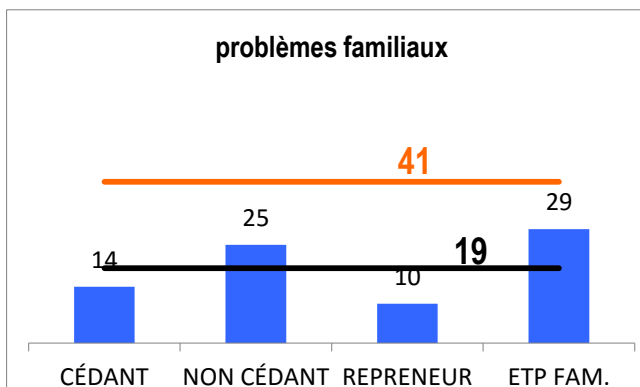
estimation valeur entreprise



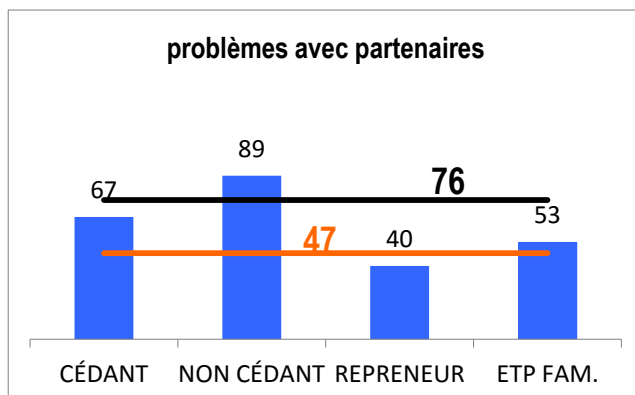
problèmes intra-entreprise



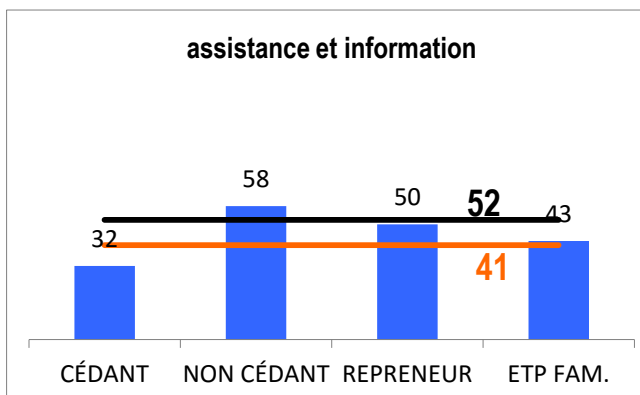
problèmes familiaux



problèmes avec partenaires



assistance et information



• Les non cédants sont ceux qui laissent apparaître le plus d'appréhensions (3 à 4 craintes par sondé). Ils appréhendent surtout les problèmes avec les partenaires en amont / aval, le manque d'assistance et d'information et les problèmes familiaux.

• Les cédants potentiels ou avérés semblent plus concernés par les relations cédant-repreneur et les problèmes internes à l'etp.

• PAR RAPPORT À 2011

Les dirigeants d'entreprise semblent moins appréhender les problèmes familiaux (19% vs 41%), les relations cédant-repreneur (55% vs 60%) et l'évaluation de la valeur de l'etp (6% vs 11%) mais redoutent plus les problèmes avec les partenaires (76% vs 47%), les problèmes intra-entreprises (60% Vs 57%), les lourdeurs administratives (49% vs 43%) et le manque d'assistance (52% vs 41%)

■ Craintes et difficultés du processus de transmission

✓ Identification des difficultés rencontrées / appréhendées (3/3)

DÉTAILS

	2016	2011	A -2016 GLOBAL	CÉDANT avéré ou potentiel	NON CÉDANT	REPRENEUR	ETP FAM.	A -2011 GLOBAL
des difficultés avec le repreneur / cédant			55	70	53	20	25	60
à trouver le repreneur tiers / l'etp à acheter qui corresponde parfaitement à mes critères			18	14	22	10	5	17
à argumenter / convaincre le repreneur tiers / le cédant sur l'intérêt de reprise			6	9	6		5	20
dans la négociation avec le repreneur tiers / cédant tiers			21	38	14	10	10	12
à former mon successeur / repreneur			10	9	11		5	12
des difficultés internes à mon entreprise			60	62	59	60	62	57
d'ordre juridique et légales			16	5	25	10	10	13
d'ordre comptables et fiscales			19	19	17	20	14	19
avec le personnel et / ou cadres			18	19	17	20	19	19
avec mes autres associés			7	19		10	19	7
des problèmes avec les partenaires en amont ou en aval			76	67	89	40	53	47
divers créanciers			15	14	17	10	5	9
banque			15	14	14	20	24	9
fournisseurs			15	10	22	0	5	13
clients			31	29	36	10	19	17
des lourdeurs administratives et juridiques			49	48	47	60	48	43
nombre et complexité des formulaires à remplir			21	19	19	30	24	20
lenteur des procédures administratives			28	29	28	30	24	24
assistance externe et information			52	32	58	50	43	41
un manque d'information sur les procédures de transmission			25	14	25	40	24	16
pas de bon interlocuteur pour vous renseigner, informer, conseiller			9	14	8		5	11
pas de partenaire de confiance pour vous accompagner			18	4	25	10	14	15
des problèmes d'ordre personnel / familiaux			19	14	25	10	29	41
difficultés à convaincre le successeur désigné sur l'intérêt de reprise			7	9	8		5	16
difficultés pour choisir parmi des candidats au sein de la famille			3		3	10	10	11
difficultés à arbitrer disputes / ambitions des candidats au sein de la famille			6		11		14	6
des réticences au sein de la famille contre le projet de transmission			3	5	3			9
des difficultés à estimer la valeur de l'entreprise			6	10	6		9	11
Total			317	303	337	240	269	300

* Question à réponses multiples

■ Analyse du processus de transmission d'entreprise

La vente à un tiers constitue le mode de transmission préféré des dirigeants d'entreprises interrogés (6/10). Même au sein des entreprises familiales, les avis sont partagés et la vente à un tiers séduirait 47 % des dirigeants.

La succession familiale est privilégiée pour assurer l'avenir de la progéniture et sauvegarder une tradition familiale. 6 fois sur 10, le successeur est déjà désigné mais ne travaille pas encore au sein de l'entreprise (58%).

Dans l'entreprise familiale, la vente à un tiers est le plus souvent une alternative à un manque de relève motivée ou compétente (1 fois sur 2) ou du fait de problèmes familiaux (2 fois sur 5).

Les dirigeants sont en majorité (6 fois sur 10) satisfaits de leur niveau de préparation à la transmission. Les repreneurs estiment mieux connaître l'entreprise cible que le secteur d'activité en lui-même.

Les dirigeants semblent un peu moins "accrochés" à l'entreprise (refus d'implication post-cession (+1 p/r 2011 et +15 p/r 2009))

Globalement, le processus de transmission engendre autant d'appréhensions chez le dirigeant qu'en 2011 : 4 sur 10 le jugent difficile. Surtout par rapport aux problèmes avec les partenaires (banques clients, fournisseurs, divers créanciers) : 76 % vs 47 % en 2011.

Partenaires



Contributeurs



RECOURS À L'ASSISTANCE EXTERNE DANS LA DÉMARCHE DE TRANSMISSION

■ Recours à l'assistance externe dans la démarche de transmission

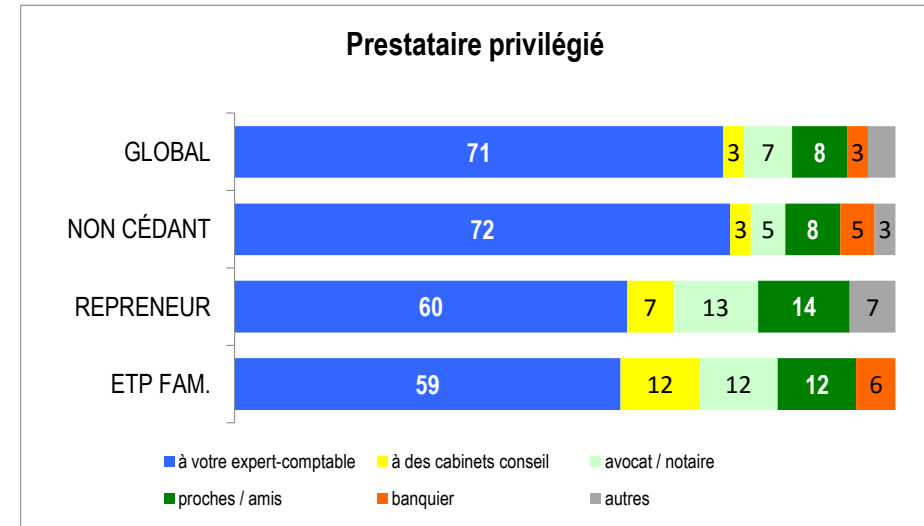
■ Prestataire privilégié pour l'accompagnement dans la démarche de transmission

De loin, l'expert constitue le prestataire privilégié par les dirigeants d'entreprise pour les accompagner dans une opération de transmission : 7 sur 10 (2 fois plus qu'en 2011), un peu moins chez les repreneurs et les entreprises familiales (6/10).

Les amis, proches et autres relations professionnelles sont sollicités par 1 dirigeant sur 10 (8%) surtout les repreneurs (14%) et les etp familiales (12%).

Les partenaires juridiques (avocats, notaires) viennent en 3^{ème} position avec 7 % des préférences : plus chez les repreneurs et les etp familiales (resp. 13 % et 12%).

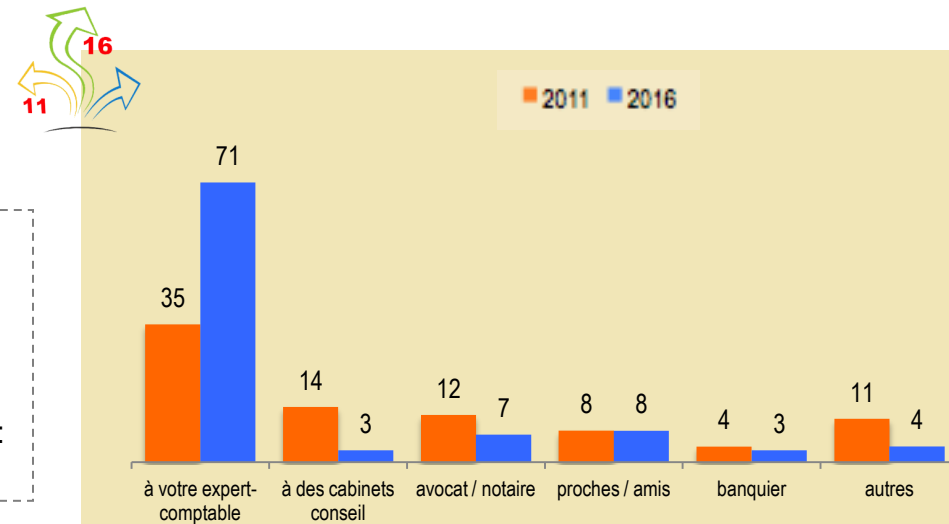
Les cabinets conseil sont préférés par les entreprises familiales et les repreneurs : resp. 12 % et 7 % contre 3 % en moyenne.



• PAR RAPPORT À 2011

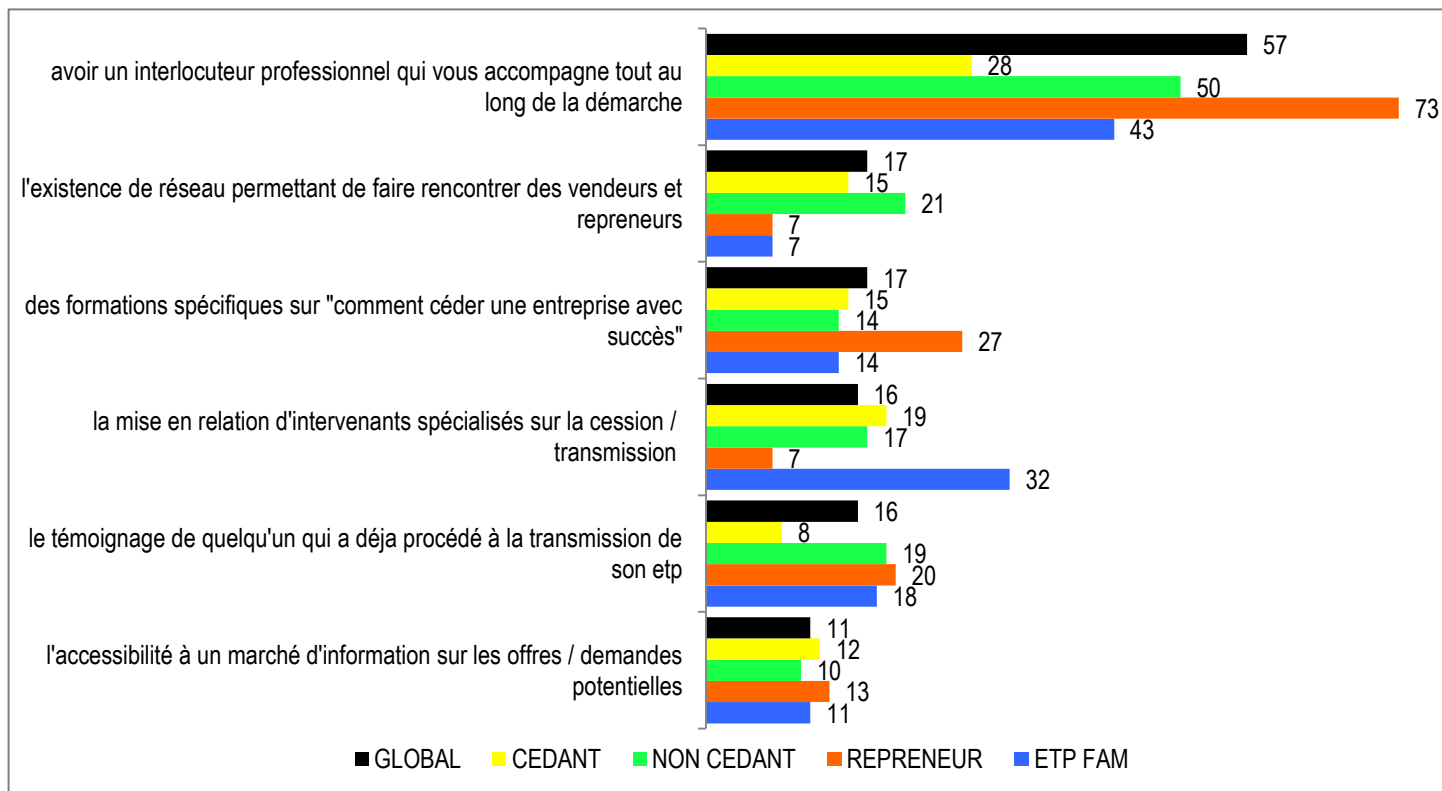
En 2011, 35 % plébiscitaient les experts comptables
Contre 71 % en 2016.

On constate également une baisse au niveau des cabinets conseil :
3 % au lieu de 14 %.



■ Suggestions pour une transmission réussie (1/2)

■ Pistes pour l'amélioration des conditions de la transmission



Les dirigeants d'entreprise interrogés privilégient le recours à un interlocuteur professionnel qui les accompagne tout au long de la démarche : 57 % des personnes interrogées. Cela se vérifie surtout au niveau des repreneurs (73%)

Les repreneurs évoquent également des formations spécifiques sur la transmission d'entreprise (27%)

Les entreprises familiales proposent, en plus de l'interlocuteur professionnel, la mise en relation d'intervenants spécialisés dans ce processus.

■ Conditions de réussite d'une reprise d'entreprise (avis des repreneurs)



La majorité des repreneurs (60%) s'accordent à penser que la meilleure assurance pour la réussite d'une reprise d'entreprise est une bonne connaissance des dirigeants de l'entreprise cible : une connaissance intuitu-personae.

4 dirigeants sur 10 mettent en avant l'information auprès des clients et fournisseurs et la maîtrise d'une expérience probante dans le de même secteur d'activité.

Plus du quart des sondés évoquent le maintien des ressources humaines et une bonne connaissance de l'entreprise cible.

Enfin 1/5 préconise d'avoir été déjà par le passé client ou fournisseur de l'entreprise cible.

Aujourd'hui, seuls 4 % des entreprises interrogées sont au courant de l'existence du Portail de la Transmission d'Entreprise au Maroc (tous des repreneurs).

Et 2/3 des dirigeants ayant connaissance de ce portail y ont eu recours.

Ces derniers en sont plutôt satisfaits (100 %).

90% des dirigeants seraient intéressés par utiliser ce portail à l'avenir s'ils se trouvaient dans la perspective d'acquérir ou de céder une entreprise.

Partenaires



Contributeurs



**ENTREPRISE
À
TRANSMETTRE**

**VISION DIRIGEANTS
LEARNINGS 2016**

PRINCIPAUX LEARNINGS 2016

- >> les entreprises familiales semblent plus enclin à réfléchir à la transmission d'entreprise : 64 % contre 46 % en 2011
- >> le recours à la vente à un tiers plutôt que la succession familiale devient l'option majoritaire dans l'esprit des dirigeants en 2016 : en 2011, 6 dirigeants sur 10 l'ont évoqué contre 4 sur 10 en 2011
- >> un peu plus d'1 entreprise sur 10 déclare avoir opéré des changements en vue d'une transmission (12% vs 13% en 2011). De même, les repreneurs déclarant mieux connaître l'entreprise que le secteur d'activité (contrairement à la situation de 2011)
- >> Comme en 2011, 4 à 5 dirigeants sur 10 semblent intéressés à s'impliquer dans le management de leur entreprise après cession (46 % vs 47 % en 2011). Ils étaient 6 sur 10 dans ce cas en 2009.
- >> Les dirigeants sont généralement plutôt optimistes par rapport au processus de transmission : 61 % la jugent facile contre à peine la moitié en 2009
Les problèmes avec les partenaires (clients / fournisseurs / banques / créanciers) et les difficultés internes à l'entreprise constituent les principales difficultés / appréhensions en 2016. L'année dernière, ce sont les relations cédant-repreneur qui étaient invoquées avec plus de récurrence.
- >> L'expert comptable est devenu le prestataire externe de référence pour les opérations de transmission d'entreprise : les dirigeants d'entreprise sont 2 fois plus nombreux à les citer en tant qu'interlocuteurs privilégiés.
- >> De manière générale, les suggestions pour une amélioration des conditions de la transmission tournent autour d'une part d'une meilleure connaissance de l'entreprise cible, de ses dirigeants, ses partenaires et de ses ressources humaines et d'un accompagnement par un homme ressource clé tout au long du processus.
Le portail de la Transmission – bien que pâtissant d'une faible notoriété – est plébiscité comme outil pouvant être déterminant pour la recherche de cibles et ou repreneurs et de manière plus générale dans le succès de ces opérations.

Partenaires



Contributeurs



VISION EXPERTS

Benchmark international
sur la problématique de transmission d'entreprises et vision des
experts locaux et internationaux

Partenaires



Contributeurs



Constats

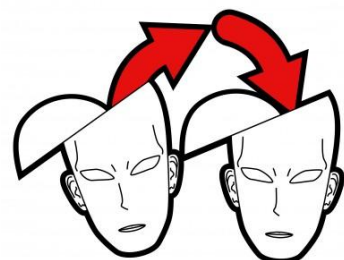
Bien qu'une légère évolution ait été constatée depuis 2009 et 2011, il n'existe toujours pas de véritable marché ni de culture de transmission d'entreprises au Maroc : la transmission est, dans la majeure partie des cas, plus subie (fatalité de la transmission familiale via l'héritage) qu'un choix véritable. **Conséquence** : les transmissions sont souvent mal ou pas du tout préparées et engendrent un risque sur la pérennité des entreprises.



Points bloquants

- Les chefs d'entreprise ne conçoivent pas le départ à la retraite pour profiter du 3^{ème} tiers temps de leur vie. Outre le côté affectif qui les lie à leur "bébé", ils ne veulent pas entendre parler de transmission également par crainte de la perte du pouvoir patriarcal et familial. Ils ne veulent pas dépendre financièrement de leur descendance. Enfin, c'est également une question de "statut social" : être chef d'entreprise étant mieux considéré que "retraité des affaires".
- De même, ils n'ont pas conscience de la responsabilité sociale / sociétale, du devoir de partager les fruits de l'entreprise et donc du devoir d'assurer la pérennité de l'entité qu'ils dirigent pour le bien de l'écosystème "personnel – fournisseurs – clients".
- Les chefs d'entreprises (PME) envisageant la transmission externe (hors familiale) se disent bloqués par l'absence de marché et de plateforme de mise en relation entre cédants et repreneurs.
- L'absence d'enjeux fiscal lié à la transmission d'entreprise n'encourage pas les chefs d'entreprise à transmettre de leur vivant. Aussi, les chefs d'entreprise ne ressentent pas l'importance d'apurer la situation de l'entreprise pour les besoins d'une transmission familiale.
- Des comptes non transparents et une personnalisation à outrance du management sont également des points pénalisant la transmission des entreprises. Le véhicule de l'entreprise ne peut être conduit que par une seule personne qui détient les "codes sources génétiques" à même de faire avancer l'entreprise même pour les tâches les plus prosaïques.
- Cette non transparence des comptes fait que l'entreprise ne peut être mise "en vitrine" sur le marché de la transmission : les acquéreurs potentiels ne pouvant accéder à une data-room tronquée.
- L'un des obstacles à la réussite des transmissions est le recours par les chefs d'entreprise à des "conseillers de l'ombre" pour l'évaluation de la valeur de l'entreprise : des intermédiaires pas toujours bien formés et informés des meilleures pratiques de la transmission.





Bonnes pratiques

- Dépersonnalisation de la gestion et du management de l'entreprise. Passer progressivement de la gestion "intuitu-personae" à l'institutionnalisation et à la mise en place de règles de bonne gouvernance.
- Et ce à travers la délégation de gestion à des managers et la conduite d'audit de gestion annuels comme instrument de suivi et d'information. Des audits qui ne doivent plus être perçus comme un outil coercitif mais plutôt comme un instrument de bonne gouvernance pour l'amélioration continue de la gestion de l'entreprise; et in fine de sa transmissibilité

Axes d'amélioration

- Mettre en place des cursus de formation en externe d' "Accompagnement à la transmission" à destination des experts comptables, des avocats, notaires ou divers autres consultants d'entreprises.
- Former et recruter des experts de la conduite du changement en interne. Des profils en mesure de cerner le volet humain / psychologique lié au changement de management.
- Communiquer plus autour de la transmission d'entreprise afin de banaliser l'opération aux yeux des opérateurs concernés (cédants et acquéreurs). Une communication devant être menée par les organismes de tutelle ((Maroc pme, CGEM, OEC, notaires, avocats etc.) destinée à argumenter sur les bienfaits de la transmission pour :
Le cédant à titre personnel / La famille du cédant / Les partenaires en interne (cadre, personnel et leurs familles) / Les partenaires externes : clients, fournisseurs,
- Communiquer sur l'existence de portails de la transmission permettant de mettre en lien cédants et repreneurs.
- Mise en place par les banques de mécanismes financiers idoines pour financer la reprise d'entreprises. Des initiatives plus audacieuses de la part des établissements bancaires pour accompagner le processus, notamment dans la garantie de la garantie (garantie de passif / caution...) Les taux d'intérêts doivent être attractifs et alignés sur ceux des emprunts à moyen terme souscrits par les entreprises pour leurs projets d'investissement. En parallèle, limiter les garanties à demander aux repreneurs en prenant en considération les actifs de l'entreprise reprise.
- Mise en place d'une fiscalité encourageant la transmission d'entreprises (en excluant la spéculation) Par exemple, limitation de l'imposition sur la plus values pour le cédant suivant conditions/ Imposition de la succession relative au patrimoine professionnel pour encourager la transmission familiale (donation) ou externe avant le décès du patriarche / avantages fiscaux pour les repreneurs d'e. en difficulté etc.
- Normaliser les méthodes d'évaluation des entreprises. Les pouvoirs publics devraient édicter des normes sectorielles pouvant servir aux chefs d'entreprises comme points de repères ou de références pour estimer la valeur de leur entreprise.

■ Benchmark international: Présentation de l'enquête

Cette enquête a été menée au cours de 2009 et mise à jour en 2011 puis 2013 et 2016 auprès de:

- Experts à l'international (15 en 2009, 20 en 2011 et 2013) : mise à contribution du réseau BDO International de 6 pays en 2009 : (France, Egypte, Pays Bas, Irlande, Turquie et Italie), 7 pays en 2011 (France, Pays Bas, Turquie, Italie, Afrique du Sud, Belgique et Mexique) et 7 pays en 2013 et 2016 (France, Pays Bas, Turquie, Italie, Belgique, Nigéria et Argentine)

En 2009, un questionnaire ouvert avait été adressé dans un 1er temps aux pays sondés. Sur la base des résultats de ce sondage, un 2ème questionnaire a été établi regroupant les appréciations récurrentes ressortant des réponses des différents pays. Ce questionnaire a été adressé dans un deuxième temps à ces derniers et les assertions y figurant ont fait l'objet de notations de 1 à 5 par degré croissant d'importance. Dans le cadre de la mise à jour du benchmark international en 2011, nous avons uniquement adressé des questionnaires ouverts à 7 pays de même en 2013 et 2016, 7 pays ont été sondés.

Les recommandations fournies par TRANSEO sur la base de questionnaires renseignés par ses membres ont également été intégrés dans ce document

Présentation de Transeo:

Transeo est la première association européenne consacrée à la transmission des PME, elle a pour objectif de stimuler le marché de la cession et reprise d'entreprise au niveau local et international. Transeo pratique le lobbying pour intégrer dans les politiques des pays différentes mesures pour fluidifier davantage le processus de transmission d'entreprises.

Transeo rassemble 42 membres issus de 15 pays : cabinets de M&A, plateforme de mise en relation, avocats, auditeurs, expert-comptable, consultants M&A, intermédiaires de la transmission d'entreprises, banques, sociétés de private equity).

BDO Sarl est le seul membre non européen de Transeo.

Dans le but d'identifier des solutions et des axes d'améliorations, Transeo comporte des groupes de travail thématiques: cartographie, académique, plateformes de mises en relation, sensibilisation des vendeurs, valorisation de la transmission et prix.

Dès son démarrage Transeo a travaillé étroitement avec la commission Européenne.

Transeo a également mené une étude européenne sur les «deal-breakers» de la transmission d'entreprises. Le financement de la transmission, la réglementation complexe, l'opacité du marché et les différences dans le prix « attendu » entre vendeurs et acheteurs, sont apparus comme les principaux « deal-breakers » en Europe.

Evaluation de la transmission d'entreprise:

Le Centre des services de stratégie et d'évaluation (CSES LLP) a procédé à une évaluation nationale et internationale de la mise en œuvre de la directive 2006 et de la recommandation de 1994 de la Commission Européenne sur la transmission d'entreprises dans les états membres et dans les pays participants. L'objectif de cette étude (questionnaires adressés aux organisations dont certaines sont membres de Transeo) est d'identifier les obstacles à la transmission d'entreprise et d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'utilité des mesures réglementaires et administratives et les services de soutien visant à faciliter la transmission d'entreprise. Dans ce cadre, Transeo, étant membre du groupe d'experts de la commission Européenne relatif à la transmission d'entreprise, a été sondé.

Nous avons intégré dans le présent document les points clés et les recommandations qui ressortent des réponses des membres de Transeo à ce sondage et dont les conclusions ont été présentées lors d'une réunion du groupe d'experts « Transmission d'entreprises » de la Commission et ce le 27 juin 2013.

■ Remarques globales liées à la mise à jour du Benchmark en 2013 et 2016

- La réponse reçue de la Turquie indique l'entrée en vigueur en 2013 de l'obligation pour certaines sociétés d'établir et publier leurs états financiers sous IFRS ce qui favorisera la transparence de l'information financière. .
- En Belgique à compter de 2013, l'état peut prendre en charge une partie des frais de consulting dans le cadre de la transmission dans le cadre du KMO Portefeuille (Le portefeuille KMO est une application web interactive, grâce à laquelle les entrepreneurs peuvent demander simplement des subventions aux pouvoirs publics flamands pour des initiatives concernant l'un des quatre piliers suivants: formation, conseils, exportation ou exploration de technologies...). Par ailleurs, la loi sur les sociétés autorise les avances de fonds, prêts ou sûretés accordés par une société privée à responsabilité limitée en vue de l'acquisition de ses parts par des tiers mais sous conditions strictes.
- L'Argentine a été nouvellement sondée en 2013 et 2016, son contexte macro-économique impacte la transmission du fait du risque économique élevé perçu par les investisseurs. Il ressort une opacité de l'information financière , il est parfois difficile d'obtenir des données financières prévisionnelles de la part des associés et du management. Par ailleurs, le marché de la transmission reste limité en Argentine, les primes de risques appliquées aux taux d'actualisation dans le cadre de l'évaluation sont élevées vue le risque économique important perçu par les investisseurs.
- Les réponses reçues de BDO France, Italie et Pays-Bas en 2013 et 2016, indiquent une absence de changements du cadre légal et incitatif de la transmission d'entreprises dans ces pays respectifs et ce par rapport à 2011.

■ Préparation de la transmission

Points bloquants

- La longueur et la complexité du processus sont deux facteurs importants qui peuvent être sous-estimés par les parties impliquées dans la transmission notamment en France, Egypte et Irlande ainsi que l'identification du bon acheteur qui est jugée très importante par 50% des pays.
- Les informations financières et économiques fournies par la cible manquent de transparence et d'intelligibilité en Turquie.

Nouveauté 2013-2016:

- Pour l'Argentine, il existe une opacité de l'information financière, ainsi, la préparation de données comptables utiles et transparentes, liées à l'exploitation est importante.

Bonnes pratiques

- Les études financières et de marché préalables à la transmission sont des étapes très importantes pour tous les pays sondés.
- La signature des accords de confidentialité entre les deux parties de la transaction représente un enjeu important pour la majorité des pays.
- En Afrique du Sud, la cible prépare une note d'information, les modalités de cession sont arrêtées (cession d'actifs ou de parts), il est prévu une clause d'earn-out (règlement du prix fractionné sur la durée pour protéger l'acquéreur).
- Le processus de transmission est préparé plusieurs années en avance (Belgique).

Nouveauté 2013-2016:

- Selon les membres de Transeo, les entreprises familiales semblent de plus en plus organisées et par conséquent mieux préparées pour la transmission.

Axes d'amélioration

- La Communication pédagogique sur les points méthodologiques du processus de transmission d'entreprise ainsi que la mise en place de moyens d'encouragement sont préconisés par la majorité des pays.
- Au Mexique, la cible doit fournir toutes les informations nécessaires à la revue en data room et le coût lié à la due diligence être conforme au budget prévu. Aux Pays Bas, les documents types ainsi que l'outil d'évaluation doivent être standardisés et constamment mis à jour

Nouveautés 2013-2016:

- En Belgique, une partie des frais de consulting dans le cadre de la transmission peut être prise en charge par l'état dans le cadre du KMO Portefeuille

(Le portefeuille KMO est une application web interactive, grâce à laquelle les entrepreneurs peuvent demander simplement des subventions aux pouvoirs publics flamands pour des initiatives concernant l'un des quatre piliers suivants: formation, conseils, exportation ou exploration de technologies.

- En Turquie, l'entrée en vigueur en 2013 de l'obligation pour certaines sociétés d'établir et publier leurs états financiers sous IFRS favorisera plus de transparence de l'information financière.

■ Mise en relation cédant – repreneur

Points bloquants

- **L'identification du bon repreneur** pour l'entreprise peut être **difficile** notamment en Irlande et en France.
- La **transmission d'entreprise** est considérée toujours **peu développée** en Egypte et en France en particulier.
- **L'identification du bon repreneur** pour l'entreprise peut être **difficile** notamment en Afrique du Sud car il n'existe pas de base de données centralisée d'acquéreurs et de repreneurs au niveau du registre de commerce.
- La recherche de la mise en relation entre cédant-repreneur se fait toujours trop tard.

Bonnes pratiques

- **L'accompagnement par des experts et consultants externes** est préconisée par la majorité des pays sondés.
- **La visite de l'entreprise par l'acheteur et les échanges entre les deux parties** sont jugés très importants en **Egypte et au Pays Bas**.
- Contact direct entre acquéreurs et cédants via des intermédiaires financiers (Afrique du Sud) notamment des fonds d'investissement (Mexique)
- Utilisation (en Belgique) des sites spécialisés de mise en relation cédant-acquéreur, des sites des consultants en fusions et acquisitions, bases de données, presse financière, networking et benchmarking...

Axes d'amélioration

- Des **mesures de sensibilisations et d'information** auprès des entrepreneurs sont souhaités par 50% des pays sondés ainsi que **l'amélioration des plates formes de rencontre sur internet** entre cédants et repreneur.
- Développer des bases de données directement à partir du registre national de commerce (Afrique du Sud) permettant notamment l'accès à l'historique des états financiers.

■ Fiscalité de la transmission

Points bloquants

- La **fiscalité** de la transmission d'entreprise est jugée **complexe** pour le non initié.
- Les enjeux liés à l'**optimisation fiscale** comprennent plusieurs facettes **difficiles à appréhender** par les deux parties .
- Les acquéreurs sont responsables des passifs existants et latents de la société cédée. (Turquie) et exigent de la part du cédant de signer une clause de garantie de passif sur la période non prescrite.

Bonnes pratiques

- Il existe des **mesures fiscales favorables** dans la majorité des pays sondés notamment en matière **d'impôt sur les plus values** pour le cédant et **d'impôt sur les successions** à l'instar de l'Egypte et la France poussant à la transmission avant le décès.
- Revoir la structure du résultat fiscal des cinq derniers exercices (au Mexique) afin de ne pas transférer de passifs fiscaux provenant des exercices antérieurs.
- Les plus values réalisées dans un transfert d'actions ne sont pas taxables dans certaines conditions pour le vendeur (Belgique)

Axes d'amélioration

- La **communication sur les avantages fiscaux** comme mesures incitatives est préconisée par tous les pays sondés.
 - L'accompagnement par des experts** est jugée nécessaire dans l'objectif d'optimiser l'imposition ainsi que la réalisation de diagnostics fiscaux.
 - L'équipe Corporate Finance doit coordonner avec les spécialistes en fiscalité (en Afrique du Sud) afin d'augmenter leurs compétences.
- Nouveautés 2013-2016:**
- Incertitude relative à la durée de validité de l'exonération pour le vendeur des plus values réalisées lors d'un transfert d'actions en Belgique.
 - Selon les membres de **Transeo**, les taxes sur la transmission d'entreprise devraient être les plus faibles possible y compris pour les transferts d'actions autrement cela découragerais les entrepreneurs à vendre.

■ Financement de la reprise

Points bloquants

- La crise financière mondiale a réduit les opportunités de financement.
- Quatre établissements de crédit disposent du monopole en Afrique du Sud et requièrent des garanties élevées.
- Les établissements financiers sont devenus très prudents aux Pays Bas en particulier pendant ces derniers mois.
- Le contexte de crise et le resserrement du crédit au Belgique.

Nouveauté en 2013-2016:

- En Argentine, l'accès au financement reste très limité. Par ailleurs, la situation macro-économique du pays impacte la transmission notamment l'importance de l'inflation et la politique interventionniste de l'état.
- Selon les membres de **Transeo**, les banques sont de plus en plus prudentes et demandent plus de garanties d'où la nécessité d'examiner des solutions de financement alternatives (private equity, business angel) y compris la participation du vendeur ce qui peut impliquer un rôle plus actif de ce dernier après la transmission.

Bonnes pratiques

- Les **banques sont les principaux bailleurs de fonds** notamment à travers les **LBO** ainsi que les associations et consortiums dans une moindre mesure
- Le **conseil par des experts et consultants spécialisés** est également jugé important dans le choix des possibilités de financement et auprès des petits entrepreneurs.
- Les emprunts à long terme sont avantageux en Turquie tandis que les dettes mezzanine sont très employées en Afrique du Sud (financement hybride fonds propres et dettes).
- Les banques mexicaines exigent un plan de financement prévisionnel.
- En Belgique le financement de la cession dépend du mode de règlement, de la capacité financière de la cible et des garanties qui doivent être communiquées.

Axes d'amélioration

- Pour **les Pays-Bas et l'Italie**, il est très important de fournir un **financement rapide** aux entrepreneurs visant une prise de participation ou **l'acquisition de sociétés étrangères** afin d'encourager la transmission d'entreprises.
- **Promouvoir les services d'assistance et d'accompagnement** des repreneurs ou cédants auprès **des petits entrepreneurs** est un volet important pour la majorité des pays sondés
- Réévaluer les actifs de la société cible pour améliorer la capacité d'endettement (Afrique du Sud).
- Etendre les possibilités de recevoir des garanties directement des autorités (Belgique).

Nouveauté en 2013-2016:

- En Belgique, la loi sur les sociétés dans ses articles 329 et 629 autorise les avances de fonds, prêts ou sûretés accordés par une société privée à responsabilité limitée en vue de l'acquisition de ses parts par des tiers mais sous conditions strictes.
- Selon les membres de **Transeo**, la présence du vendeur après la transmission pour une durée limitée peut augmenter les chances de financement et de survie de la société.
Par ailleurs, l'emprunt bancaire n'est pas la seule source de financement, l'acheteur peut combiner plusieurs sources (produits fournis par l'Etat, banques d'état, fonds d'investissements et crédit fournisseur, lease-back...)

Points bloquants

- La **phase d'accord sur l'évaluation et de fixation du prix** peut être une **source de difficultés** et peut **ralentir le processus** de négociation. L'Italie et l'Egypte jugent que la phase de négociation n'est pas suffisamment préparée.
- Les chefs d'entreprise ne comprennent pas les méthodes d'évaluation (Afrique du Sud). Le prix doit être lié aux résultats de l'évaluation et aux états financiers audités et prendre en considération les ajustements résultant de l'audit (Mexique) ce qui n'est pas toujours aisé à faire comprendre à l'acquéreur malgré la formalisation d'un compromis de vente.
- Les négociations ne doivent pas durer longtemps, ceci impacte négativement la valeur de l'entreprise (Belgique).
- Avoir recours à des évaluations menées par des cabinets indépendants. (Afrique du Sud et Turquie).

Nouveauté en 2013-2016:

- Pour l'Argentine, la formalisation du pacte d'actionnaires lorsqu'une partie des associés quitte l'entreprise et une autre partie est maintenue peut s'avérer délicate. Il est parfois difficile d'obtenir des données financières prévisionnelles de la part des associés et du management. Par ailleurs, le marché de la transmission reste limité en Argentine, les primes de risques appliquées aux taux d'actualisation dans le cadre de l'évaluation par la méthode DCF (Discounted Cash Flow) sont élevées vu le risque économique important perçu par les investisseurs.

Bonnes pratiques

- La préparation de la négociation et l'étude financière préalable** sont jugés importantes notamment pour **la France et les Pays Bas** ainsi que **l'accompagnement des parties par des professionnels**.
- La **signature d'un accord de confidentialité** est un élément très important du processus pour l'Egypte, les Pays-Bas
- L'acquéreur doit signer une lettre d'intention préalablement au compromis de vente (Mexique).
- Les consultants et l'équipe financière sont en front line avec le client aux Pays Bas.

Axes d'amélioration

- Le conseil par des professionnels pendant la phase de négociation est préconisé par la majorité des pays sondés.
- La confrontation de plusieurs offres d'achats constitue un point critique pour le cédant.
- La formation aux techniques de négociations est perçue comme un axe d'amélioration en Afrique du Sud.

Points bloquants

- Une **insuffisance en conseil en matière juridique** ressort dans la majorité des pays sondés ainsi qu'un **manque d'expérience en matière de transmission chez les experts et consultants**.
- Un brief préalable des avocats est nécessaire en Afrique du Sud. En Turquie, les équipes juridiques, financières, fiscales et techniques interviennent conjointement.

Bonnes pratiques

- L'**intervention d'experts juridiques** est préconisée afin de maîtriser tous les aspects juridiques relatifs à la finalisation de la transaction.
- L'intervention exclusive des avocats dans cette phase constitue une spécificité en Afrique du Sud. Ils doivent intervenir le plus en amont possible lors de cette étape.
- Importance de la communication de la cession aux salariés et aux parties prenantes. Les premiers 100 jours post-cession constituent une période critique pour la détermination de l'aboutissement de la transaction (Belgique).

Axes d'amélioration

- La **sensibilisation des parties aux impacts juridiques** de la transaction est un point significatif notamment pour l'Italie et l'Egypte.
- Une compréhension approfondie des contraintes réglementaires est nécessaire et ce pour tous les intervenants impliqués dans la transaction (Afrique du Sud).

Points bloquants

- Une **insuffisance en matière de préparation au changement des salariés** ressort en particulier en France et en Egypte.
- La **formation est jugée lacunaire** ainsi que les moyens mis en place à cet effet, en outre le **manque d'expérience en matière de transmission d'entreprise** est un frein à la formation d'experts pour la France et le Pays Bas.
- La disponibilité de cursus de formation adaptés en Afrique du Sud constitue une difficulté. (Afrique du Sud). En outre , le consultant doit disposer en plus d'excellentes qualités interpersonnelles (empathie, écoute et négociation) (Belgique).
- Le rapport d'audit de due diligence ne liste pas tous les risques liés à la transaction et ne satisfait pas le donneur d'ordre (acquéreur ou cédant).

Bonnes pratiques

- **Accompagnement des parties dans la phase post-cession** est jugé nécessaire pour 70% des pays sondés.
- **La formation des consultants** sur tous les aspects de la transmission d'entreprises est également importante.
- Les consultants doivent être formés de manière spécifique (il ne s'agit pas d'un audit standard des états financiers) (Mexique).
- La formation aux aspects fiscaux des consultants constitue un plus (Mexique).
- Une formation pratique très structurée est d'usage en Afrique du Sud.
- Organisation en Belgique des ateliers sur la transmission d'entreprises familiales.

Axes d'amélioration

- La **formation des ressources humaines des entreprises impactées** par la transmission est importante notamment pour l'Egypte et l'Italie ainsi que l'accompagnement des parties par des **conseillers en gestion du changement**.

■ Aspect juridique

France

Loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises

Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2009 :

- Abattement de 300 000 euros sur la valeur taxable aux droits de mutation
- Droit d'enregistrement proportionnel de 3 %, plafonné à 5 000 euros

Dispositions Loi de finances 2009

- Exonération de l'impôt de plus-value de cession et départ en retraite (sous conditions)
- Exonération de l'impôt de plus-value de cession des "sleeping partners" (sous conditions)
- Déductibilité des intérêts des prêts contractés pour l'acquisition de parts ou actions de société (sous conditions)

Programme Transmission d'entreprises lancé par

Hervé Novelli, secrétaire d'Etat chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes Entreprises (octobre 2008) :

- Baisse des droits sur les mutations à titre onéreux pour les fonds de commerce et les parts de SARL
- Exonération des transmissions à un salarié ou à un membre de la famille

Italie

Réglementations relatives aux autorités Antitrust

« En Italie, autres que mentionnés ci-dessus des lois fiscales spécifiques (parfois temporaires), la réglementation antitrust doivent être dûment prises en compte. En ZPS (vente achat), il est fréquent de trouver des clauses suspensives sur la question de l'autorisation par l'autorité antitrust. »

Afrique du Sud

Code de commerce et droits des minoritaires

Loi relative aux obligations des sociétés cotées

Loi sur les monopoles au-delà de certains seuils (autorités de concurrence)

Belgique

Loi sur les sociétés dans ses articles 329 et 629 autorise les avances de fonds, prêts ou sûretés accordés par une société privée à responsabilité limitée en vue de l'acquisition de ses parts par des tiers mais sous conditions strictes.

Turquie / Mexique

Code de commerce et des impôts. Droit de la Concurrence, boursier, bancaire et de l'Energie peuvent également être applicables en fonction des cas.

Mexique (codes spécifiques régissant le secteur des télécommunications).

Turquie entrée en vigueur en 2013 de l'obligation pour certaines sociétés d'établir et publier leurs états financiers sous IFRS favorisera plus de transparence de l'information financière.

■ Avantages pour l'acheteur

Avantages financiers

- Les avantages financiers pour l'acheteur **ne sont pas suffisamment développés** dans les différents pays sondés notamment en matière de financement de micro-projets et des TPE.

Avantages juridiques et sociaux

- Les salariés peuvent acquérir les parts cédées (Afrique du Sud). Toutes les garanties, contrats et droits sont maintenus en cas de cession d'actions (share deal) en Turquie
- L'acquéreur reprend le personnel qualifié ,difficile à trouver sur le marché des compétences par ailleurs (Belgique).

Avantages fiscaux

- En Italie, Irlande et au Pays-Bas, **la transmission en « asset deal »** (acquisition des éléments de l'actif) s'avère fiscalement plus avantageuse pour l'acquéreur
- En Turquie et en Belgique, exonérations des plus values sur cessions d'actions pour le cédant.
- En Afrique du Sud, montage pour minimiser le coût fiscal de la reprise.
- Aux Pays Bas, la transmission est avantageuse pour l'acquéreur (asset deal) en cas de cession d'actifs et pour le cédant et en de cas de cession de parts ou d'actions (share deal)

RECOMMANDATIONS

**Facteurs clés de succès :
Quelques pistes de réflexion**

Partenaires

MarocPME
Entrepreneurs Croissance Compétitivité



MAROC
CSD MOROCCO **CLEAR**

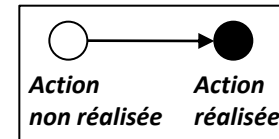
Contributeurs



inforisk

Recommandations (1/7)

ACTIONS DE REINGENEERING



Action	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Formation des dirigeants (repreneurs et cédants)	Insuffisance de la formation des entrepreneurs-cédants y compris dans le contexte d'entreprise familiale	-Séminaires sur la transmission d'entreprises ciblant les futurs entrepreneurs et cédants	Organismes et associations entrepreneuriales (OEC, CGEM, CJD...) + secteur privé	
		Séminaires et formations sur les bonnes pratiques de gouvernance familiales à l'attention des entrepreneurs et cédants d'entreprises familiales	Cabinets de formation, cabinets de conseil spécialisés, ministère de l'éducation nationale, OEC, OFPPT	

Partenaires

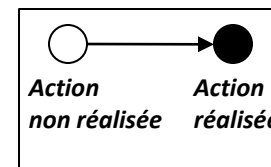


Contributeurs



Recommandations (2/7)

ACTIONS DE REINGENEERING



Action	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Formation des consultants spécialisés	Insuffisance de la formation des consultants et experts accompagnant les transmissions y compris dans le contexte de transmission familiale	-Certification professionnelle spécifique des consultants spécialisés en transmission d'entreprise	Cabinets de formation, ministère de l'éducation nationale, OEC, OFPPT	○
		-Certification professionnelle spécifique des consultants spécialisés en transmission d'entreprise familiale avec focus sur les bonnes pratiques de gouvernance familiale	Cabinets de formation,, ministère de l'éducation nationale, OEC, OFPPT	○

Partenaires

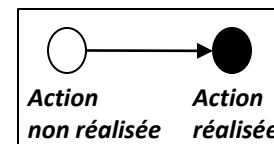


Contributeurs



Recommandations (3/7)

ACTIONS DE REINGENEERING



Actions	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Diffusion de l'information	Difficulté d'obtention d'informations quantitatives et qualitatives sur le marché de la transmission d'entreprise	-Création de banques de données informatisées et bourse d'échanges cédants-repreneurs à travers un site internet. (plateforme de rencontre cédants/repreneurs) -Organisation des rencontres nationales (assises) et régionales sur le thème précis de la transmission. -Création des guides d'information détaillant l'offre en matière de transmission d'entreprises et les mesures d'encouragement.	OEC, GPBM, Ordre des notaires, CGEM, Maroc Pme	
		-Standardisation des documents types liés au processus (en particulier la phase de préparation) et les outils d'évaluation - Renforcement de la prise de conscience des chefs d'entreprise relative aux méthodes d'évaluation.	OEC, CGEM, MAROC PME	

Partenaires



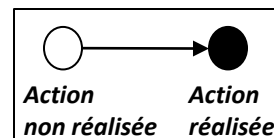
Contributeurs



Recommandations

ACTIONS DE REINGENEERING

(4/7)



Actions	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Diffusion de l'information	Difficulté d'obtention d'informations quantitatives et qualitatives sur le marché de la transmission d'entreprise	Lancement d'un programme global de sensibilisation notamment sur les aspects suivants: -La nécessité de préparer des années à l'avance la transmission ainsi que d'anticiper au maximum la rencontre repreneur / cédant. -Sensibilisation à l'idée que les premiers 100 jours post-négociation constituent une période critique pour préserver la valeur de la société ainsi qu'une période pendant laquelle la communication doit être faite de manière transparente notamment aux salariés.	Organismes et associations entrepreneuriales (OEC, CGEM, CJD...) MAROC PME, CGEM	

Partenaires



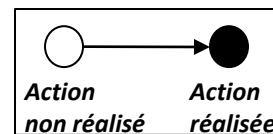
Contributeurs



Recommandations

ACTIONS DE REINGENEERING

(5/7)



Actions	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Financement	Possibilités de financement des opérations de transmission d'entreprises limitées	-Possibilité d'augmentation de la capacité d'endettement (et réduction des garanties) offerte par les Etablissements de crédit du fait d'actifs réévalués. -Etendre les possibilités de recevoir des garanties directement auprès de l'Etat dans le cadre des opérations de transmission.	Comité de crédit des banques GPBM CCG	○
	Le coût du financement rachat d'une entreprise par un acquéreur est prohibitif	-Le taux de financement doit être assimilé au taux d'un crédit d'investissement et non à celui d'un crédit personnel. -Mécanisme de garantie de l'investissement sous-jacent par la CCG.	GPBM, CCG	○

Partenaires

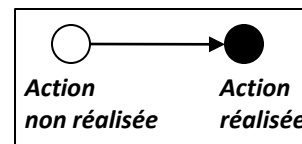


Contributeurs



Recommandations(6/7)

ACTIONS DE REINGENEERING



Actions	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Appui et accompagnement des PME	-Importance pour le repreneur de se prémunir contre les passifs latents	-Informer l'acquéreur de l'importance de la rédaction de la clause de garantie de passif.	Cabinets conseil	
		-Clause d'earn-out (règlement du prix fractionné dans le temps pour protéger l'acquéreur)		
		-Mettre en place des mécanismes d'assurance pour protéger l'acquéreur	Assurances	
	Transfert de savoir			
	Risques :			
	• fragilité et forte dépendance vis-à-vis de quelques personnes	-Faire émerger "une valeur immatérielle" de l'entreprise pour mieux la valoriser	Experts comptables et Maroc PME	
	• transfert de know-how non maîtrisé correctement			
	-Besoins de soutien au profit des PME	-Mise en place de dispositifs d'appui aux PME dans le domaine de la transmission	MAROC PME	
		-Création d'ateliers sur la thématique de la transmission d'entreprises familiales.	Organismes et associations entrepreneuriales, OEC	

Partenaires

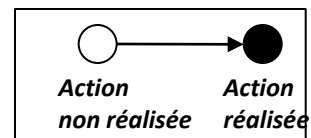


Contributeurs



Recommandations(7/7)

ACTIONS DE REINGENEERING



Actions	Faits	Recommandations	Parties Responsables	Statut
Cadre juridique	Absence de textes de loi spécifiques régissant la transmission d'entreprises	-Disposer d'un texte global (social, fiscal et juridique) dédié à la transmission d'entreprise qui s'inscrit dans le cadre de la modernisation du cadre législatif et la simplification des procédures. Ce dernier devra prendre en considération les points de synthèse du présent baromètre	Ministère des Finances	☐
Fiscalité	Absence d'avantages fiscaux encourageant la transaction liée à la transmission	-Opter pour que les charges d'intérêts sur le financement de la reprise soient déductibles de l'impôt sur le revenu de l'acquéreur (personne physique) -Réduire l'imposition de la plus value pour le cédant dans certaines conditions (en excluant la spéculation)	DGI	☐
Fiscalité	Absence d'avantages fiscaux encourageant la transaction liée à la transmission	-Rapprochement ou/ Alignement avec les avantages fiscaux d'introduction en bourse (réduction d'IS pour les entreprises reprises). Octroyer des avantages supplémentaires lorsque l'entreprise reprise est en difficulté.	DGI	☐
Fiscalité	Absence d'avantages fiscaux encourageant la transaction liée à la transmission	-Reconduire l'avantage fiscal pour l'apport des titres de propriété de sociétés à une holding (ayant pris fin le 31/12/2015) consistant en la non imposition des plus values sur lesdits titres lors de l'apport. De plus, introduire une réduction des droits d'enregistrement sur l'apport de titres à la holding (actuellement à 4% droit commun)	DGI	☐

Partenaires



Contributeurs



■ Recommandations des membres de Transeo

Pincipales recommandations proposées par l'association Transeo et ses membres:

- La sensibilisation à la transmission est un processus à long terme, les campagnes de sensibilisation doivent être continues et structurelles. Par ailleurs, un suivi systématique de ces campagnes est nécessaire.
- La transmission est une opération largement dominée par les émotions, le coaching psychologique du vendeur est recommandé.
- Désigner un organisme unique auquel les vendeurs pourront s'adresser pour obtenir des renseignements ou des conseils afin d'assurer la cohérence du message diffusé et l'efficacité des services fournis.
- Développer des produits de financements publics (prêts subordonnés - garanties - ...) complémentaires à la banque.
- Exonération de la société cible de l'impôt sur les sociétés pendant les 3 ou 5 premiers exercices
- Dans le cas où la société est reprise par ses employés, ces derniers devront avoir la possibilité d'être à la fois employés et membre du conseil d'administration
- Réduction de l'impôt sur les plus values de cession lorsque le profit revient au cédant ou si la plus value est réinvestie dans une PME.
- Instaurer un statut fiscal spécial pour les capitaux privés mobilisés pour la continuité de l'entreprise ou et/ou pour l'investissement local.
- Assurer la cohérence à long terme des réglementations juridiques et fiscales.

Partenaires



Contributeurs



ANNEXES

- CONTRIBUTION DES PARTENAIRES AU PROJET

Initiateur et réalisateur du baromètre



Audit, conseil, expertise

Zakaria FAHIM
Mehdi ESSAKALLI HOUSSAINI
119 Bd Abdelmoumen
20 000 - Casablanca
Tél : +212 22 22 55 00
Email: bdo@bdo.ma

Partenaires du baromètre



Larbi BENAZZOUZ
10, rue Ghandi – Rabat
Tél : +212.537.70.84.60
Fax : +212.537.70.76.95
Email : anpme@anpme.ma



Karim HAJJI
Badr BENYOUSSEF
Angle Avenue des Forces
Armées Royales et Rue
Arrachid Mohamed ,
Casablanca, Maroc
Tél : +212 5224-52626



Fathia BENNIS
Route d'El Jadida N° 18
Casablanca, Maroc
Tél : +212.522.239.000
Fax : +212.522.994.464
www.marocclear.com

Contributeurs au baromètre



Abdel Wahab CHAOUI
28 rue ibnou Bana el addadi
20.000 – Casablanca
Tél : +212.522.39.99.33
Email : a-chaoui@c-o-marketing.com
www.c-o-marketing.com



• Base de données de
entreprises issues du top
1000 ESSOR/Inforisk

Khalid AYOUCHE
42, Bd Abdelmoumen, Immeuble Walili
street,
20.000 – Casablanca
Tél : +212.522.27.64.10
Fax : +212.522.27.64.16
Email : ayouch@finaccess.co.ma

Experts internationaux (Première édition en 2009)

BDO FRANCE

Managing Partner
Michel Léger

E-mail :

michel.leger@bdofrance.fr

Nathan ZELANY

Responsable marketing et
communication

Tél : 33 1 58 36 04 30

BDO EGYPT

ILP TAHA Khaled :

tmkhaled@bdoegypt.com

Partner : Mohamed Abdel
Salam

Tél : 20 3 4278791

BDO IRLANDE

ILP : Peter Carroll

pcarroll@bdosx.ie

Jennifer MURPHY

jmurphy@bdosx.ie

Siobhan Reynolds

sreynolds@bdosx.ie

Tél : 353 1 4700 000

BDO ITALIE

Studio Sala

a.torracca@studiosala.com

Partner : Federico SALA

E-mail :

fsala@studiosala.com

Tel : +00 39 02 76 01 81 18

BDO TURQUIE

ILP : Omur Gunel

omur.gunel@bdodenet.com.tr

National firm : BDO Denet

Tax manager : Mehmet

Yildirim

Tel : 90 212 275 9690 /

+90 212 274 7706

BDO PAYS BAS

Phone: 31 (0)30 284 9800

E-mail:

hendrik.kroeze@bdo.nl

Partner in charge of family
business

Jan DUITMAN

jan.duitman@bdo.nl

Experts internationaux (mise à jour du benchmark en 2011)

BDO FRANCE

Managing Partner
Michel Léger

E-mail :

michel.leger@bdofrance.fr

Nathan ZELANY

Responsable marketing et
communication

Tél : 33 1 58 36 04 30

BDO ITALIE

Studio Sala

a.torracca@studiosala.com

Partner : Federico SALA

E-mail :

fsala@studiosala.com

Tel : +00 39 02 76 01 81 18

BDO TURQUIE

ILP : Omur Gunel

omur.gunel@bdodenet.com.tr

National firm : BDO Denet

Tax manager : Mehmet

Yildirim

Tel : 90 212 275 9690 /

+90 212 274 7706

BDO PAYS BAS

Phone: 31 (0)30 284 9800

E-mail:

hendrik.kroeze@bdo.nl

Partner in charge of family
business

Jan DUITMAN

jan.duitman@bdo.nl

BDO BELGIQUE

Managing Partner
Patrik Van Cauter

E-mail :

patrik.vancauter@bdo.be

Partner : Johan

Vandenbroeck

Tél : 32 2 778 01 00

BDO AFRIQUE DU SUD

ILP John Spencer:

jspencer@bdo.co.za

Partner : Nick Lazanakis

Tél : 27 11 728 7240

BDO MEXICO CITY

ILP : Gabriel Llamas

gabriellamas@bdomexico.com

Partner : Sergio Quezada

sergioquezada@bdomexico.com

Tél : 52 55 8503 4299

Experts internationaux (mise à jour du benchmark en 2013 & 2016)

BDO FRANCE

BDO Advisory

Stéphane Hincourt

Julien Solyan

Thibault Baptiste

Tél : 33 1 58 36 04 30

BDO ITALIE

Marco Salvatore

m.salvatore@studiosala.com

Tel : +00 39 02 76 01 81 18

BDO TURQUIE

Mehmet YILDIRIM

Tax Partner

mehmet.yildirim@bdo.com.tr

Tel : 90 212 275 9690 /

+90 212 274 7706

BDO PAYS BAS

H. (Hendrik) Kroeze RA

E-mail:

hendrik.kroeze@bdo.nl

Phone: 31 (0)30 284 9800

BDO BELGIQUE

Managing Partner

Patrik Van Cauter

E-mail :

patrik.vancauter@bdo.be

Partner : Johan

Vandenbroeck

Tél : 32 2 778 01 00

BDO ARGENTINE

Corporate Finance

Fernando Garabato

fgarabato@bdoargentina.com

Sergio Crivelli

scrivelli@bdoargentina.com

Tél : 27 11 728 7240

Transeo AISBL
European Association for SME Transfer

Experts locaux

- **M. Issam EL MAGUIRI, Président du Conseil Régional Casablanca & Sud de l'Ordre des Experts Comptables du Maroc**
- **M. Amine Fayçal BENJELLOUN, Chambre des Notaires du Maroc**
- **M. Hassan LAAZIRI, Directeur Général de CDG Capital**
- **M. Khalid BAGHRI, Président national du Centre des Jeunes Dirigeants**