



# Nos services en matière d'évaluation de préjudice

**Forensic**

Décembre 2015

---

[kpmg.com](http://kpmg.com)



# LE SAVOIR-FAIRE DU DÉPARTEMENT FORENSIC DE KPMG EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DE PRÉJUDICE

**Nos experts financiers du département Forensic accompagnent nos clients et leurs avocats lors de procédures contentieuses afin d'évaluer ou de réfuter le préjudice financier résultant d'actions dommageables.**

En tant qu'Expert de Partie, ils engagent leur crédibilité à vos côtés. Ils produisent des rapports documentés et étayés par des faits et opinions qu'ils sont prêts à soutenir et défendre devant une Juridiction. Ils sont habitués aux exigences des procédures civiles et arbitrales.

Nos professionnels interviennent en tant qu'experts financiers dans des contentieux touchant aux différents domaines du droit des affaires :

- Contentieux commerciaux ;
- Expropriation et éviction ;
- Concurrence ;
- Propriété Intellectuelle ;
- Construction ;
- Fusion - Acquisition.

## Nos professionnels Forensic interviennent en qualité d'Expert Financier dans les différents modes de résolution des litiges

### PRÉ-CONTENTIEUX

Nos experts Forensic peuvent intervenir en amont de la phase contentieuse afin d'apprécier la nature et le montant des préjudices réclamés.

### CONTENTIEUX

Nos professionnels agissent en tant qu'Expert de Partie dans le cadre d'actions civiles en France. Ils accompagnent leurs clients notamment durant la phase d'expertise judiciaire (rédaction de rapports d'évaluation ou réfutation de préjudice, assistance à la collecte des informations demandées par l'Expert Judiciaire, participations aux accédits, etc.).

### ARBITRAGE

Nos équipes interviennent régulièrement en tant qu'Expert Financier sur des dossiers d'arbitrages internationaux.

Jean-Luc Guitera, Associé responsable du département, a été auditionné en une vingtaine d'occasions par des Tribunaux Arbitraux.

### MÉDIATION

Nos professionnels, familiers des techniques de médiation, accompagnent leurs clients dans la recherche d'une solution amiable à leur litige.



# L'équipe Forensic de KPMG en bref

## UNE ÉQUIPE DE PROFESSIONNELS EXPÉRIMENTÉS



Notre équipe Forensic est composée d'une vingtaine de professionnels dotés d'un savoir-faire méthodologique et technologique, habitués à gérer des situations complexes tant sur un plan technique que relationnel.

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients et leurs conseils (avocats, économistes, experts techniques, etc.) afin de tenir compte des contraintes de temps et de budget des dossiers. Cette approche facilite de surcroît l'intégration de nos conclusions dans les mémoires des avocats.



## DES EXPERTS HABITUÉS À SOUTENIR ORALEMENT LEURS CONCLUSIONS

Nos professionnels établissent des rapports factuels et indépendants présentant de façon claire les positions retenues et les sources d'informations utilisées. Nos Associés et Directeurs soutiennent oralement ces rapports lors des procédures judiciaires ou devant les Tribunaux Arbitraux (audition et cross examination).

## DES ASSEMBLEURS DE COMPÉTENCES



Nous disposons, au sein du réseau français de KPMG, de professionnels et de spécialistes métiers ou sectoriels auxquels nous pouvons faire appel pour nous assister dans la réalisation de nos missions. Nous pouvons également compter sur l'assistance du réseau Forensic mondial de KPMG qui comprend plus de 2 700 professionnels présents dans 38 bureaux accrédités.

Par ailleurs, si besoin est, nous pouvons faire appel aux associés de KPMG S.A. inscrits en tant qu'Experts Judiciaires.

## UNE ÉQUIPE À DOUBLE COMPÉTENCE : LITIGES ET FRAUDES



Forts de leur grande expérience en investigation, nos spécialistes peuvent intervenir sur vos dossiers pour établir les faits en cas de soupçons de fraude ou de dol et, le cas échéant, chiffrer ou réfuter le préjudice en découlant.

En plus de l'analyse des données financières, nous mettons à votre disposition des outils technologiques pour collecter des documents électroniques probants et conduire des travaux de « Corporate Intelligence » afin de recueillir des données économiques, financières et sociales sur les personnes physiques et morales parties au dossier.

## DES PROFESSIONNELS DOTÉS D'OUTILS DE GESTION DOCUMENTAIRE



Nous disposons à Paris d'une plateforme d'e-Discovery sur laquelle nous pouvons héberger et traiter de très larges volumes de données électroniques.

Cette solution de recherche électronique à la pointe de l'innovation, combinée à notre méthodologie éprouvée en matière de gestion de projet et de revue des documents, nous permet d'assister nos clients et leurs conseils dans des domaines variés : recherche de preuves électroniques dans le cadre de litiges, assistance aux phases de discovery dans les litiges en Common Law, shadow investigation en cas de downraids des autorités de la concurrence ou de contrôle par l'administration fiscale, assistance dans le cadre d'enquêtes menées par des régulateurs dans le domaine bancaire, investigations de fraude, etc.

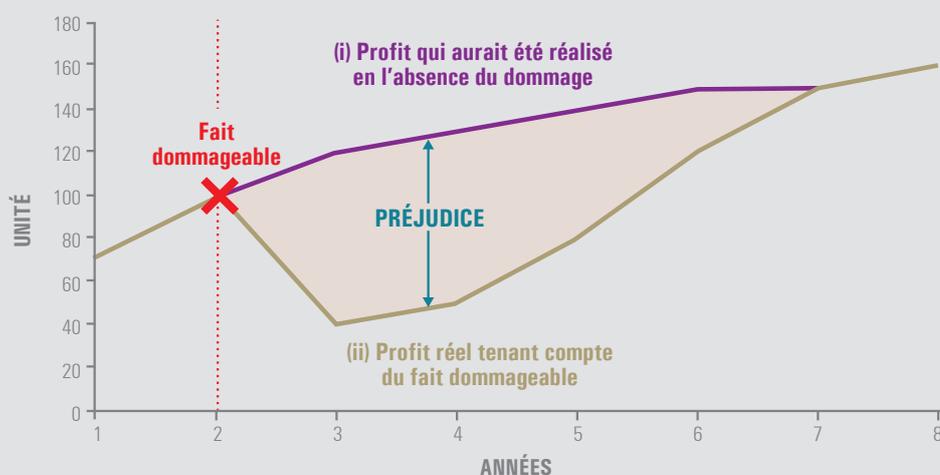
## NOS DOMAINES D'INTERVENTION

CONTENTIEUX COMMERCIAUX	4	CONCURRENCE	8	CONSTRUCTION	12
EXPROPRIATION ET ÉVICTION	6	PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE	10	FUSION-ACQUISITION	14

# CONTENTIEUX COMMERCIAUX

En matière d'évaluation de préjudice, le principe général consiste à rétablir aussi exactement que possible l'équilibre détruit par le dommage et à replacer la victime dans la situation qui aurait été la sienne en l'absence de fait dommageable.

La démarche suivie par nos professionnels pour évaluer le préjudice subi consiste donc à comparer (i) la situation qui aurait été celle de la société en l'absence de dommage à (ii) la situation réelle de la société après la survenance du dommage.



Dans les contentieux commerciaux, le préjudice de la victime correspond le plus souvent :

- au Gain Manqué (chiffre d'affaires perdu, diminué des coûts économisés) ;
- au Coût Subi (coûts supplémentaires induits directement par le fait dommageable et qui auraient été économisés en l'absence de dommage).

À ces chefs de préjudice peuvent s'ajouter des pertes de chance de conquérir de nouveaux marchés, des atteintes à la notoriété de la victime, une perte de clientèle et autres dommages immatériels. Autant de chefs de préjudice que nous aidons nos clients à démontrer ou réfuter.

Forts de leur large expertise en matière comptable et financière, nos professionnels produisent des analyses didactiques des comptes historiques et prévisionnels aux fins de quantifier ou réfuter les préjudices subis. Par ailleurs, leur expérience en comptabilité analytique leur permet de détourner, le cas échéant, les données financières au seul périmètre de l'activité objet du litige.

Enfin, nos professionnels sont habitués à intervenir dans des secteurs d'activités variés et à appréhender rapidement l'activité de l'entité victime du fait dommageable. Le cas échéant, ils peuvent faire appel à des spécialistes métiers ou sectoriels de KPMG pour les assister dans la conduite de leur mission.

# Retours d'expérience

## CONTEXTE

## PARTICULARITÉS DU CAS

### RUPTURE ABUSIVE D'UN CONTRAT DE LICENCE

#### Demande

Suite à l'interruption brutale d'un contrat de licence de marque, une société a été contrainte de cesser son activité dans les mois qui ont suivi.

Nous sommes intervenus en tant qu'Expert de Partie pour chiffrer le préjudice subi par l'actionnaire de cette société.

L'actionnaire n'avait jamais établi de business plan détaillé en amont de notre intervention.

Il a donc fallu reconstituer, avec l'aide du management local, des comptes prévisionnels permettant de justifier la situation théorique qui aurait existé en l'absence de dommage :

- analyse des données financières historiques de la société pour identifier ses spécificités et comprendre son fonctionnement, sa structure de coûts, etc. ;
- production, en annexe à notre rapport, d'une étude de marché justifiant certaines des hypothèses retenues (tarifs, tendances, etc.) et validant le caractère raisonnable des projections.

### RUPTURE ABUSIVE DE RELATIONS COMMERCIALES

#### Défense

Un groupe industriel a été attaqué par l'un de ses sous-traitants au motif que le volume de chiffre d'affaires qui lui était confié avait brutalement baissé, sans préavis, ce qui l'avait conduit à se déclarer en état de cessation des paiements.

Nous sommes intervenus pour le compte de l'industriel afin d'analyser les flux financiers entre les Parties et le montant du préjudice réclamé par le sous-traitant.

Nous avons démontré que la baisse du flux d'affaires confié par notre client à son sous-traitant était expliquée à titre principal par la baisse qu'il subissait lui-même sur son marché.

Par ailleurs, grâce à une analyse des pièces comptables produites par la Demanderesse dans le cadre de la procédure, et des états financiers déposés au Greffe, nous avons mis en évidence que la mauvaise santé financière du sous-traitant était également expliquée par les remontées de trésorerie réalisées au profit de sa propre maison-mère (management fees, refacturations de frais, dividendes).

Les avocats se sont appuyés sur nos travaux pour démontrer que le groupe industriel ne pouvait être tenu pour seul responsable des difficultés de son sous-traitant.

# EXPROPRIATION ET ÉVICTION

En cas d'éviction ou d'expropriation (directe ou indirecte), la perte subie par l'exploitant ou l'investisseur correspond à la valeur de l'actif dont il a été indûment privé (valeur d'une entreprise avant sa nationalisation, valeur d'un fonds de commerce avant l'expropriation, valeur d'un investissement avant un changement de tarification réglementaire, etc.).

**Nous intervenons régulièrement aux côtés de nos clients pour chiffrer ou réfuter la valeur marchande de l'actif dont le Plaignant a été dépossédé, dans le cadre notamment de l'application de traités internationaux.**

**En tant qu'Expert Financier, nous devons apporter à l'instance décisionnelle toute information susceptible de l'aider dans la détermination du montant du préjudice subi par le Plaignant.**

**Toute évaluation étant par principe une estimation, nous nous attachons à réduire au maximum la marge d'incertitude existante. Pour ce faire, et conformément aux pratiques de place, notre évaluation du préjudice s'appuie sur plusieurs méthodes d'évaluation.**

## MÉTHODE DES FLUX

La méthode des flux repose sur le principe selon lequel la valeur de l'actif correspond à la valeur actuelle des flux de trésorerie qu'il va générer dans le futur.

Pour appliquer cette méthode, il convient de disposer de prévisions de flux de trésorerie futurs fiables. Le caractère réaliste de ces prévisions, ainsi que le taux d'actualisation devant être appliqué sur ces flux sont très souvent au cœur des débats.

Les hypothèses défendues doivent être réalistes et étayées, le cas échéant, par des sources indépendantes des parties au litige. Nous pouvons notamment nous appuyer sur les études de marché produites par les professionnels KPMG du département Strategy & Operations pour corroborer les hypothèses commerciales retenues par nos clients dans leurs plans d'affaires.

## MÉTHODES COMPARATIVES

Les méthodes comparatives consistent à évaluer la valeur de l'actif d'après la valeur de marché d'autres actifs comparables.

Les méthodes comparatives se composent de deux sous-familles :

- Comparaison par rapport à des sociétés cotées,
- Comparaison par rapport à des transactions récentes.

Il convient de dégager à partir de ces actifs comparables, un ou plusieurs multiples fondés sur un agrégat de référence (chiffre d'affaires, EBITDA, etc.). Les multiples ainsi déterminés sont ensuite appliqués aux agrégats de l'actif que l'on cherche à valoriser.

Les problématiques inhérentes à ces méthodes portent en général sur le caractère comparable des sociétés et transactions retenues pour déterminer les multiples (comparabilité des activités, taille des entreprises, zone géographique, etc.).

## MÉTHODE DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ

La méthode de l'actif net réévalué ou corrigé (ANR), également qualifiée d'approche patrimoniale, consiste à estimer séparément les actifs et les passifs d'une entreprise. Cette approche suppose que les actifs individualisables aient une valeur autonome par rapport à l'ensemble auquel ils appartiennent.

Cette valeur patrimoniale peut être approchée par des comparables (ex: marché de l'immobilier), des cotes officielles ou des perspectives de rendement futur.

Cette approche est particulièrement adaptée pour les conglomérats et les holdings.

# Retours d'expérience

## CONTEXTE

## PARTICULARITÉS DU CAS

### EXPROPRIATION DIRECTE PAR UN ÉTAT

#### Défense

Expropriation par un Etat de deux usines détenues par un groupe international.

Nous sommes intervenus en tant qu'Expert Financier pour analyser le préjudice évalué par les Demanderesses à plus d'1 milliard d'euros.

Les demandes d'indemnisation étaient pour une large part assises sur des comptes prévisionnels qui ne traduisaient que partiellement la détérioration du climat économique née antérieurement à la date d'expropriation. Cette détérioration était pourtant reconnue comme étant un risque majeur pouvant affecter négativement les résultats du groupe selon les états financiers annuels produits à l'attention des actionnaires.

Dans ce contexte, nous avons proposé une valorisation alternative construite à partir de benchmarks sectoriels et prenant en compte la maturité du marché dans lequel les usines concernées intervenaient.

Par ailleurs, l'évaluation du préjudice était également largement influencée par des problématiques juridico-économiques telles que la prise en compte, ou non, du risque d'expropriation dans la détermination du risque pays retenu dans le calcul du taux d'actualisation.

Nous avons donc travaillé en étroite collaboration avec l'équipe juridique afin d'identifier et commenter les articles et publications économiques en soutien de la thèse développée par notre client auprès du Tribunal Arbitral.

### EVICION D'UN FONDS DE COMMERCE

#### Demande

Nous avons été mandatés pour évaluer la valeur du fonds de commerce de notre client suite à la résiliation de l'un de ses baux commerciaux.

Pour les besoins de notre évaluation, nous avons besoin de disposer de données financières au seul périmètre du site dont le bail avait été rompu. Or, le site n'avait pas de comptabilité lui étant propre.

Dans ce contexte, nos équipes ont dû :

1. reconstituer les flux historiques au seul périmètre du site ;
2. établir des données prévisionnelles au périmètre du site en travaillant notamment à partir des projections qui avaient été établies par la Direction au niveau du Groupe, avant la résiliation.

La production de ces données chiffrées a contribué au dénouement à l'amiable du dossier.

# CONCURRENCE

Il est fréquent que des sociétés ayant été reconnues coupables de pratiques anticoncurrentielles soient attaquées au civil par des concurrents ou des acteurs du marché qui estiment avoir subi un préjudice résultant de ces pratiques illicites. Si l'infraction a été reconnue par les autorités de la concurrence, il n'en demeure pas moins que le Demandeur doit encore :

- apprécier l'étendue du préjudice subi que cela soit en terme de nature ou de durée ;
- chiffrer et justifier le préjudice subi.

L'approche adoptée par nos professionnels sur des dossiers de pratiques anti-concurrentielles leur permet de démontrer/infirmer le préjudice à partir d'une analyse des éléments comptables et financiers des Parties en complément d'une approche par le marché.

## LES PRINCIPALES ÉTAPES DE LA DÉMARCHÉ DE NOS EXPERTS

1

Compréhension du marché pertinent et de l'environnement dans lequel évoluent les Parties au litige.

2

Identification, le cas échéant, des facteurs exogènes aux faits incriminés justifiant des fluctuations de résultat.

3

Analyse des données comptables et financières du Demandeur (et d'entreprises comparables).

4

Quantification ou réfutation du préjudice financier résultant des pratiques anticoncurrentielles.

*Afin d'accroître la robustesse de nos travaux, nous nous attachons à rapprocher les données utilisées des comptes audités.*

## LES AUTRES SERVICES DE NOS EXPERTS DANS LE DOMAINE DE LA CONCURRENCE

### E-Discovery

Notre plateforme E-Discovery, combinée à notre méthodologie éprouvée en matière de gestion de projets et de revue des documents, nous permet d'assister les entreprises et leurs conseils dans l'analyse des données saisies lors des downraids des Autorités de la Concurrence.

### Analyse de la capacité contributive de l'entité sanctionnée

Notre équipe Forensic, en collaboration avec les équipes Restructuring de KPMG, conduit des missions d'analyse des difficultés économiques ou financières d'entreprises aux fins de démontrer, le cas échéant, leurs difficultés, voire leur incapacité, à payer le montant de l'amende et/ou la nécessité d'en échelonner le paiement.

### Audit de comptes réglementaires

Notre équipe Forensic intègre des professionnels disposant d'une grande expérience de préparation, de revue et d'audits de comptes réglementaires produits pour le compte des autorités de tutelle et destinés à vérifier que les règles de concurrence sont correctement appliquées : principe de non discrimination tarifaire, absence de subventions croisées de secteurs réglementés vers des secteurs non réglementés, orientation des tarifs vers les coûts, etc.

Ils ont conduit ce type de missions dans les secteurs des télécommunications, de la distribution d'énergie, du transport ferroviaire, en France, au Maroc, en Afrique du Sud, etc.

# Retours d'expérience

## **PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES** Défense

Nous sommes intervenus pour le compte d'un opérateur de télécommunications après sa condamnation par l'Autorité de la Concurrence pour pratiques de prix prédateurs. À la suite de sa condamnation, l'opérateur a reçu une demande en réparation de préjudice de la part de l'un de ses concurrents.

Notre mission a consisté à analyser l'évaluation du préjudice présentée par la Demanderesse en support de sa réclamation.

### **CONTEXTE**

### **PARTICULARITÉS DU CAS**

En liaison avec les avocats de l'opérateur, nous avons procédé à une analyse des données économiques et financières présentées dans le rapport déposé par le concurrent :

- pertinence de la méthode utilisée pour la détermination du préjudice par rapport à la faute jugée ;
- caractère économiquement fondé de la méthode ;
- comparabilité des périodes retenues dans le calcul du préjudice ;
- prise en compte des facteurs exogènes pouvant expliquer les performances constatées ;
- origine et caractère vérifiable des données financières utilisées.

Notre approche combinant des analyses macro et micro-économiques a permis de démontrer au Tribunal que la demande déposée par le concurrent était largement surévaluée.

# PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

**La loi du 11 mars 2014, qui renforce la lutte contre la contrefaçon, prévoit que pour fixer les dommages et intérêts, la juridiction prenne en considération distinctement :**

1. les conséquences économiques négatives de l'atteinte aux droits, dont le manque à gagner et la perte subis par la partie lésée ;
2. le préjudice moral causé à cette dernière ;
3. les bénéfices réalisés par l'auteur de l'atteinte aux droits, y compris les économies d'investissements intellectuels, matériels et promotionnels que celui-ci a retirés de l'atteinte aux droits.

**Nos professionnels interviennent régulièrement en support des Parties sur les aspects suivants des contentieux liés à de la contrefaçon :**

## AUX CÔTÉS DU DEMANDEUR

- Analyse des données communiquées par le contrefacteur (masse contrefaisante, taux de marge, etc.).
- Chiffrage du manque à gagner de la victime à partir des éléments reçus du contrefacteur et des éléments financiers de la victime (prix de vente, taux de marge qui aurait été réalisé sur les produits contrefaits, coefficients de pondération, etc.).
- Chiffrage des pertes subies par le Plaignant : perte de valeur des actifs de la société, coûts additionnels, etc.
- Assistance à l'inventaire et au chiffrage des économies d'investissements réalisées par le contrefacteur à partir des livres comptables de la société.
- Assistance au chiffrage du montant des redevances qui auraient été perçues si le contrefacteur avait demandé l'autorisation d'utiliser le droit auquel il a porté atteinte.

## AUX CÔTÉS DU DÉFENDEUR

- Assistance à la production des éléments chiffrés sur l'étendue de la contrefaçon (quantités de produits vendus, prix de vente, taux de marge réalisé sur les produits « contrefaits », etc.).
- Analyse du préjudice allégué déterminé par le Plaignant :
  - Gain manqué : perte de marge induite par la contrefaçon alléguée, analyse de la comparabilité de la clientèle, du taux de marge retenu, des coefficients de pondération appliqués, etc. ;
  - Perte subie : perte de valeur de l'actif pouvant découler de la banalisation des produits du titulaire du droit ou de l'association de la marque avec des produits contrefaits de mauvaise qualité, coûts de marketing devant être engagés pour maintenir l'image de marque, etc.

*Nos professionnels disposent d'une expérience significative en matière de segmentation comptable et de comptabilité analytique. Ils sont rompus aux techniques de détermination du montant de la masse contrefaisante et du taux de marge du contrefacteur réalisé sur le seul segment de produit incriminé.*

## LES AUTRES SERVICES DE NOS EXPERTS FORENSIC DANS LE DOMAINE DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

### Assistance à la démonstration des faits reprochés

En amont de l'évaluation du préjudice, nos équipes du département Forensic peuvent vous assister à établir les faits en mettant à votre profit leurs techniques d'investigation de fraude (Procédures de Forensic Technology afin de collecter des documents électroniques probants, travaux de Corporate Intelligence visant à documenter les liens entre des faits suspectés, conduites d'entretiens, etc.)

### Vérification du (non) respect des accords de licence/audit de royalties

Nos équipes conduisent régulièrement des missions d'audits opérationnels pour le compte de bailleurs de licence afin de vérifier l'exactitude des données remontées par les licenciés sur lesquelles sont assises les redevances.

# Retours d'expérience

## CONTEXTE

## PARTICULARITÉS DU CAS

### CONTREFAÇON

#### Défense

Notre client, fabricant et distributeur de produits médicaux, a été assigné en contrefaçon d'un produit protégé par brevet dont l'un de ses concurrents était titulaire.

Un Expert Judiciaire a été nommé par le Tribunal de Grande Instance pour évaluer le préjudice subi par le concurrent de notre client.

Notre intervention s'est déroulée comme suit :

- Assistance à la préparation et à la présentation des éléments financiers et opérationnels devant être transmis à l'Expert Judiciaire afin de lui permettre de chiffrer le manque à gagner du Plaignant et la masse contrefaisante réalisée par le contrefacteur allégué.
- Analyse du calcul du Gain Manqué allégué par le Plaignant et mise en évidence de la faiblesse de certaines hypothèses retenues dans le calcul de la perte de marge et d'erreurs de raisonnement.
- Accompagnement de notre client tout au long de la procédure d'expertise judiciaire.

### RUPTURE ABUSIVE D'UN CONTRAT DE LICENCE

#### Demande

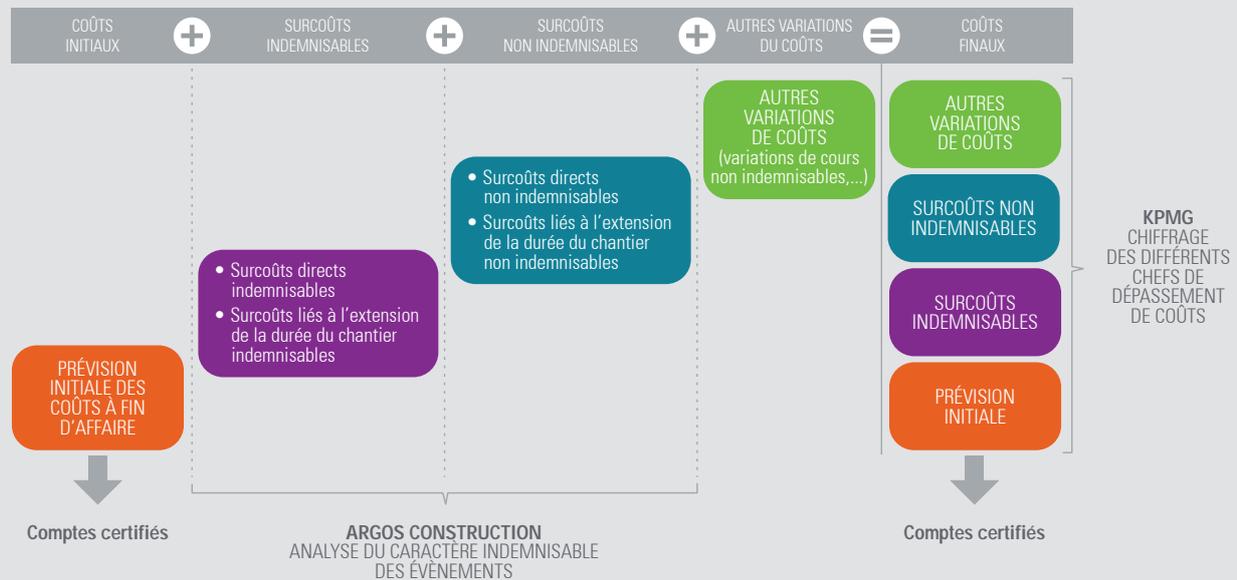
KPMG a été mandaté par une société concédante de droits (groupe américain) afin de vérifier l'exactitude et l'exhaustivité des déclarations de royalties faites par l'un de ses licenciés (société française).

Dans le cadre de ses travaux, KPMG a produit un rapport qui a été commenté par le licencié avant d'être transmis au propriétaire des droits.

La démonstration de la sous-évaluation de royalties déclarées au groupe américain a été reconnue par le licencié.

# CONSTRUCTION

**KPMG, en partenariat avec Argos Construction, met à votre disposition une approche combinée technico-financière fondée sur une analyse de délai, en phase avec les comptes certifiés.**



La complémentarité entre l'expérience technique d'Argos Construction et les compétences de KPMG en analyse financière de contrats complexes renforce significativement la pertinence des analyses produites et leur caractère probant.

**Argos Construction :**  
les délais et les analyses techniques



**KPMG :**  
les coûts et le préjudice

- Détermination des natures de surcoûts indemnissables
- Quantification des impacts indemnissables de délais en nombre de jours et détermination des natures de coûts associés
- Avis sur les variations de coûts réclamées mais non régularisées

- Identification des coûts pertinents dans la comptabilité
- Quantification du préjudice subi

À cette fin, Argos Construction met en œuvre les étapes suivantes :

- 1. Analyse factuelle des évènements** et identification des sources de dépassements de coûts et des évènements pertinents pouvant être à l'origine de retards d'exécution partiels ou globaux.
- 2. Qualification des évènements pertinents :**
  - analyse des impacts critiques unitaires de délais ;
  - détermination des impacts critiques cumulatifs par période :
    - responsabilité du donneur d'ordre ou du contractant,
    - excusable / inexcusable,
    - indemnissable / non indemnissable.

À cette fin, KPMG conduit les analyses suivantes :

- 1. Analyse des systèmes de suivi des coûts** ayant permis d'alimenter le suivi financier des contrats.
- 2. Analyse des modalités d'imputation des coûts de structure** sur les différents chantiers et, le cas échéant, suggestion de méthode alternative basée sur des liens causaux.
- 3. Analyse des états de suivi financier et opérationnel du projet** préparés tout au long de la durée d'exécution du chantier, ces états ayant contribué à la production des comptes certifiés de la société.
- 4. Mise en évidence**, à partir des comptes certifiés par les commissaires aux comptes, **des dépassements de coûts réellement supportés par la société** entre la date d'entrée du projet en carnet de commandes et la date d'achèvement du contrat.
- 5. Chiffrage du préjudice en liaison avec les travaux d'Argos Construction.**

# Retours d'expérience

## CONTEXTE

## PARTICULARITÉS DU CAS

### RETARDS SUBIS DANS LA CONDUITE D'UN CHANTIER

#### Demande

Notre client, un groupe de construction français, et sa filiale roumaine, se sont vus confier la construction d'un complexe résidentiel en Roumanie.

Suite notamment à des travaux supplémentaires intervenus pendant la phase de construction du complexe, le projet a accusé de lourds retards induisant un préjudice significatif pour notre client.

Nous sommes intervenus en tant qu'Expert Financier pour démontrer le préjudice subi par notre client sur ce chantier.

Nous avons conduit une part importante de nos travaux en Roumanie pour notamment :

- comprendre et analyser la nature des différents chefs de préjudice avec les responsables opérationnels ;
- analyser le chiffrage préliminaire préparé par le client ;
- nous entretenir avec les responsables financiers et analyser les pièces comptables ;
- comprendre l'organisation de la filiale de notre client et nous assurer que les coûts réclamés étaient effectivement des coûts supplémentaires et non pas des coûts qui auraient de toute façon été subis, et ce même en l'absence de dommage.

Nous avons fait appel sur ce dossier à des professionnels du bureau de KPMG à Bucarest qui nous ont aidé à documenter le préjudice subi (collecte et organisation des factures, réconciliation avec les extraits comptables, traduction des pièces les plus significatives en anglais, etc.).

### INTERRUPTION DE CHANTIER

#### Défense

Notre client a confié la construction de l'un de ses bâtiments administratifs à un entrepreneur étranger. Ce projet a connu de nombreux problèmes et retards dont les Parties se sont rejetés la responsabilité. Sa réalisation a été finalement suspendue.

Une requête en arbitrage a été déposée par l'entrepreneur demandant réparation du préjudice subi découlant des retards et de l'interruption du chantier.

Nous sommes intervenus en tant qu'Expert Financier pour analyser le chiffrage du préjudice présenté par la Demanderesse.

Nous avons travaillé sur ce dossier aux côtés d'Argos Construction qui a traité la partie délais du litige, ainsi que les problématiques métiers (construction).

De notre côté, nous avons traité la quantification financière du préjudice allégué.

Nos travaux conjoints ont permis de démontrer que :

- le retard n'était pas intégralement imputable à notre client [Argos] ;
- le lien de causalité n'était pas établi pour de nombreux chefs de préjudice [Avocats, Argos et KPMG] ;
- les éléments produits en support de la demande ne permettaient pas de démontrer l'existence de l'intégralité des chefs de préjudice allégués [KPMG].

# FUSION-ACQUISITION

Les opérations de fusion-acquisition peuvent être source de préjudice pour l'un des acteurs de la transaction. En effet, le comportement fautif de l'une des Parties peut avoir une incidence sur les paramètres de la transaction et léser par conséquent la Partie adverse.

À titre d'exemple :

- comportement inapproprié du nouvel actionnaire ayant conduit à une minoration du montant de l'earn-out touché par le cédant ;
- production, durant la phase de due-dilligence, de comptes frauduleux ayant conduit l'Acheteur à surévaluer la Valeur d'Entreprise de la Cible ;
- non respect des clauses de garantie.

**Les équipes Forensic de KPMG peuvent vous assister à :**

- démontrer les faits reprochés à l'actionnaire en utilisant notamment des techniques d'investigation de fraude ;
- quantifier et démontrer le préjudice subi : gain manqué ou perte de chance.

Sur ces dossiers, nos spécialistes mettent à votre profit leur expertise en détermination de prix. En effet, il s'agit d'estimer l'impact du comportement fautif de l'une des deux parties sur l'équilibre de la transaction.

## LES AUTRES SERVICES DE NOS EXPERTS FORENSIC DANS LE DOMAINE DU M&A

### Assistance préalable à la signature des contrats

- Assistance à la revue des clauses d'ajustement de prix, d'earn-out et de garantie dans les contrats d'acquisition/cession de participation.
- Analyse de la politique et des pratiques anti-corruption de la société cible, incluant notamment l'analyse des procédures d'appels d'offres ainsi que de signature de contrats.
- Assistance aux négociations.
- Assistance à la rédaction des parties comptables et financières des mémoires (en demande ou en défense) devant l'Expert Indépendant.

### Expert de Partie durant la phase de Completion Accounts

- Analyse des modalités de calcul des agrégats financiers définis au contrat et identification d'ajustements pouvant être proposés par nos clients.

### Expert Indépendant en application de l'article 1592 du Code civil français

- Détermination finale du prix d'achat en application des termes des contrats d'acquisition/cession de participation.

# Retours d'expérience

## CONTEXTE

## PARTICULARITÉS DU CAS

### ÉTATS FINANCIERS FRAUDULEUX

#### Demande

Nous avons été mandatés par un fonds d'investissement qui venait d'acquérir une société pour revoir les Comptes de Closing établis par le Vendeur.

Ces comptes de Closing devaient servir de base de calcul à l'ajustement du prix définitif (Dette Nette, BFR).

Les travaux sur les comptes de Closing ont permis de mettre en évidence la comptabilisation frauduleuse d'actifs fictifs.

L'ajustement de prix a permis à l'Acheteur de ne pas payer ces actifs fictifs.

Nos diligences ont également mis en évidence que les comptes de la période précédente, qui avaient servis de base à la détermination de la valeur d'entreprise de la cible, présentaient un niveau de résultat artificiellement gonflé.

Dans ce contexte, nous avons :

1. démontré que les anciens actionnaires de la cible étaient au courant et qu'il y avait volonté de tromper ;
2. chiffré le préjudice subi, à savoir la perte de chance pour notre client de réduire le prix d'acquisition de la Cible suite à la communication, par le Vendeur, d'informations financières frauduleuses lors du processus d'acquisition.

### DÉSACCORD SUR LE CALCUL D'UNE CLAUSE D'EARN-OUT

#### Demande

Suite à la cession de leur participation, et contrairement à ce qui était prévu au contrat, les fondateurs d'une société se sont vus évincés de la Direction de cette dernière.

Or, ces fondateurs étaient intéressés au résultat récurrent qui devait être dégagé par la société, au titre des trois années suivant la cession.

A l'issue de cette période, le nouvel actionnaire les a informés que sur la base des performances financières constatées, aucun earn-out ne leur était dû.

Les fondateurs nous ont mandatés afin d'analyser les comptes de la société et d'identifier, le cas échéant, les éléments devant être retraités dans le calcul de la clause de earn-out.

Nos analyses sur ce dossier n'ont pu porter que sur les seules informations comptables et financières de la société disponibles publiquement ou que le nouvel actionnaire avait communiquées à nos clients.

Nos analyses ont mis en évidence que la performance de la société sur la période d'earn-out était inférieure à celle de ses concurrents et que cette sous-performance résultait à titre principal de décisions de gestion propres au nouvel actionnaire.

Notre expérience des opérations de M&A nous a permis de présenter de manière argumentée les éléments devant être retraités afin de calculer le montant de l'earn-out.



## Vos contacts clés

**Jean-Luc Guitera**  
**Partner, Head of Forensic France  
& Francophone Africa,  
Arbitrage/e-Discovery**  
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 69 62  
**Port. :** +33 (0)6 18 40 84 43  
**E-mail :** jguitera@kpmg.fr

**Jean-Marc Lefort**  
**Partner, Investigations de Fraude/Contentieux**  
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 70 29  
**Port. :** +33 (0)6 18 47 13 59  
**E-mail :** jlefort@kpmg.fr

**Caroline Albarel**  
**Director, Contentieux/Litiges M&A**  
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 72 58  
**Port. :** +33 (0)6 23 25 68 09  
**E-mail :** calbarel@kpmg.fr

**Éric Bourdonnais**  
**Director, Construction/Contrats complexes**  
**Tél. :** +33 (0)1 55 68 67 72  
**Port. :** +33 (0)6 22 16 13 63  
**E-mail :** ebourdonnais@kpmg.fr

**kpmg.fr**

L'étendue et la nature des services détaillés dans ce document sont soumis aux règles déontologiques de la profession, selon que nous sommes commissaires aux comptes ou non de votre entité ou de votre groupe. Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Tour Egho - 2 avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2015 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (KPMG International), une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG, le logo et « cutting through complexity » sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER - Décembre 2015.