



marque

Guide pratique de l'évaluation d'une marque

Edition 2016

COMITÉ EVALUATION

COLLECTION DES ÉTUDES

EVALUATION D'UNE MARQUE

Edition Janvier 2016

ISBN : 978-2-35267-510-5



Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon l'article L 122-4 du Code de la propriété intellectuelle et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. L 122-5), les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même code, relatives à la reproduction par reprographie.

Préface

Créatrice de valeur pour l'entreprise, la marque a un rôle spécifique et unique qu'il convient de bien appréhender dans la démarche d'évaluation.

La France compte de nombreuses marques de notoriété nationale et internationale, et aujourd'hui dans notre économie actuelle la question de l'évaluation des marques est un sujet fondamental.

L'évaluation d'une marque ne s'improvise pas, c'est une opération complexe qui nécessite une compétence technique, et les experts-comptables ont cette compétence en matière d'évaluation des actifs immatériels qui mérite d'être mieux connue des milieux d'affaires.

Dans ce contexte, le comité « Evaluation » du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables a souhaité élaborer un guide sur l'évaluation de la marque, à destination des confrères et consœurs, en suggérant une méthodologie d'évaluation des marques, sans aborder bien sûr les autres problématiques. Il complète ainsi le Guide pratique Mission d'évaluation élaboré par le comité en 2012 et mis à jour en 2014.

Parallèlement, le comité « Evaluation » du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables participe aux travaux internationaux sur l'évaluation des marques au sein de la commission française de normalisation à l'AFNOR où le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables assure la présidence.

Ainsi, le comité « Evaluation » souhaite, par ses travaux, favoriser la présence de la profession comptable et sa notoriété dans le domaine de la propriété intellectuelle.

Marie-Claire BERSON

Présidente du Comité « Evaluation » du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des membres du comité Evaluation du CSOEC présidé par Marie-Claire BERSON, et tout particulièrement ceux qui ont contribué à l'élaboration de cet ouvrage :

- Frédéric LEDOUBLE
- Antoine LEGOUX
- Eric LE FICHOUX
- Michèle LEWI
- Olivier SALUSTRO
- Ludovic TELLIER

Pour illustrer les propos, des exemples ont été tirés de l'ouvrage collectif « Management transversal de la marque » (édité chez Dunod en 2013) avec l'accord de Géraldine MICHEL, coordinatrice de l'ouvrage et auteur, professeur à l'IAE de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et directeur de la Chaire de recherche « Marques & Valeurs ».

Les travaux ont été coordonnés par Isabelle DUDOIT, juriste en charge du comité Evaluation, sous la direction de Lysiane YVON, Directeur des missions juridiques et, d'Éric FERDJALLAH-CHEREL, directeur des études du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

Avertissement

Ce guide a pour objectif de proposer à l'expert-comptable des outils pour mettre en place et réaliser l'évaluation d'une marque : ceux-ci n'ayant pas le caractère de normes impératives et ne s'imposant pas.

Il formule des recommandations et préconise une démarche pratique nonobstant les autres méthodes d'évaluation existantes.

En tout état de cause, la vigilance s'impose dans le choix des paramètres.

Table des abréviations et acronymes

Abréviations	Français	Anglais
AFNOR	Association Française de Normalisation	-
AMF	Autorité des Marchés Financiers	-
BFR	Besoin en fonds de roulement	Working Capital Requirement
CMPC	Coût Moyen Pondéré du Capital	Weighted Average Cost of Capital
CSOEC	Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables	-
IAS	Norme comptable internationale	International Accounting Standards
IFRS	Norme internationale en matière d'information financière	International Financial Reporting Standards
ISO	Organisation Internationale de Normalisation	International Organization for Standardization
IVS	Norme internationale d'évaluation	International Valuation Standards
IVSC	Conseil international de normes d'évaluation	International Valuation Standards Council
MEDAF	Modèle d'Évaluation des Actifs Financiers	Capital Assets Pricing Model
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques	Organisation for Economic Co-operation and Development
UGT	Unité Génératrice de Trésorerie	Cash Generating Unit
VAN	Valeur Actuelle Nette	Net Present Value / Net Asset Value
WACC	Coût Moyen Pondéré du Capital	Weighted Average Cost of Capital
WARA	Taux de rendement moyen pondéré des actifs	Weighted Average Return Asset

Sommaire

Préface	3
Remerciements.....	4
Avertissement	5
Table des abréviations et acronymes	6
CHAPITRE 1 - Introduction	9
CHAPITRE 2 - La mission d'évaluation de la marque et le référentiel normatif	13
1 La place de la mission dans le schéma général du référentiel ...	15
2 Le respect des textes	16
2.1 Le Code de déontologie.....	16
2.2 La norme professionnelle de maîtrise de la qualité (NPMQ)	17
2.3 La norme « anti-blanchiment ».....	17
CHAPITRE 3 - Méthodologie de la mission	19
1 Acceptation de la mission d'évaluation d'une marque.....	21
1.1 Prise de connaissance préalable	21
1.2 Limites de la mission	25
1.3 Courtoisie	25
2 Etablissement de la lettre de mission	26
3 Diagnostic.....	26
3.1 Prise de connaissance du contexte général et de la stratégie de l'entreprise	27
3.2 Analyse de la stratégie de la marque	28

3.3	Analyse des éléments financiers historiques et prévisionnels liés à la marque.....	28
3.4	Diagnostic juridique de la marque.....	28
4	Valorisation	29
4.1	La valorisation par les revenus	30
4.2	La valorisation par le marché.....	41
4.3	La valorisation par les coûts	42
5	Documentation des travaux	42
5.1	Constitution d'un dossier de travail	42
5.2	Feuilles de travail.....	43
5.3	Plan de mission et programmes de travail	44
6	Finalisation de la mission	45
6.1	Travaux de fin de mission	45
6.2	Rapport	50
CHAPITRE 4	- Conclusion	53
CHAPITRE 5	- Annexes	57
ANNEXE 1	- Analyse de la stratégie de la marque	59
ANNEXE 2	- Diagnostic juridique de la marque	63
ANNEXE 3	- Taux de redevance	67
ANNEXE 4	-Exemple de cadre de rapport d'évaluation financière d'une marque	68
ANNEXE 5	- Bibliographie	72
ANNEXE 6	- Normes actuelles de référence	75
ANNEXE 7	- Liens utiles	76

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

Le capital immatériel constitue une part importante de la valeur d'une entreprise.

Parmi les postes d'actifs immatériels (le savoir-faire, le capital humain, la relation client, etc.), la marque représente un enjeu économique prépondérant. Ainsi, le prix de nombreuses transactions n'a parfois d'autre justification que la valeur accordée à la marque.

Au cours des dernières années, les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'une gestion stratégique de leur portefeuille de marques, élément clé de la création de valeur. La marque est devenue l'un des actifs immatériels les plus stratégiques.

Sur le plan juridique, la marque est un titre de propriété industrielle ou intellectuelle et se caractérise par un signe distinctif défini par la loi comme le stipule l'article L 711-1 du Code de la propriété intellectuelle :

« La marque de fabrique, de commerce ou de service est un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale.

Peuvent notamment constituer un tel signe :

a) les dénominations sous toutes les formes telles que : mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres, sigles ;

b) les signes sonores tels que : sons, phrases musicales ;

c) les signes figuratifs tels que :

- dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliefs, hologrammes, logos, images de synthèse ;
- les formes, notamment celles du produit ou de son conditionnement ou celles caractérisant un service, les dispositions, combinaisons ou nuances de couleurs. ».

Et sur internet, la marque est reine grâce à son nom de domaine qui représente un marché considérable.

Mais comme pour tout actif incorporel, l'évaluation de la marque est complexe et peut être source de questionnement et d'erreurs :

- subdiviser de manière excessive pour identifier des actifs incorporels amortissables en distinguant par exemple la marque des clients. Mais

une marque sans client peut-elle exister ? et que vaut une marque si elle perd les contrats qui en permettent l'exploitation ?

- avoir une approche trop globale en assimilant par exemple la marque au fonds de commerce ;
- ne pas comprendre ce qu'on évalue, en valorisant par exemple de la même manière une marque exploitée et une marque non exploitée ;
- ou bien construire des scénarii irréalistes en valorisant séparément la marque avec son activité actuelle et le potentiel de croissance de l'entreprise lié à la marque.

Dans ce cadre, comment approcher correctement la valeur financière d'une marque ? Quels sont les éléments pertinents à prendre en compte, qu'il s'agisse d'une concession de licence, de fusion acquisition, de test de dépréciation, de suivi de la valeur de l'entreprise ou d'un suivi de gestion du portefeuille de marques...

Cet ouvrage guide l'expert-comptable dans l'application et la mise en œuvre de la mission d'évaluation d'une (ou des) marques au profit des entreprises.

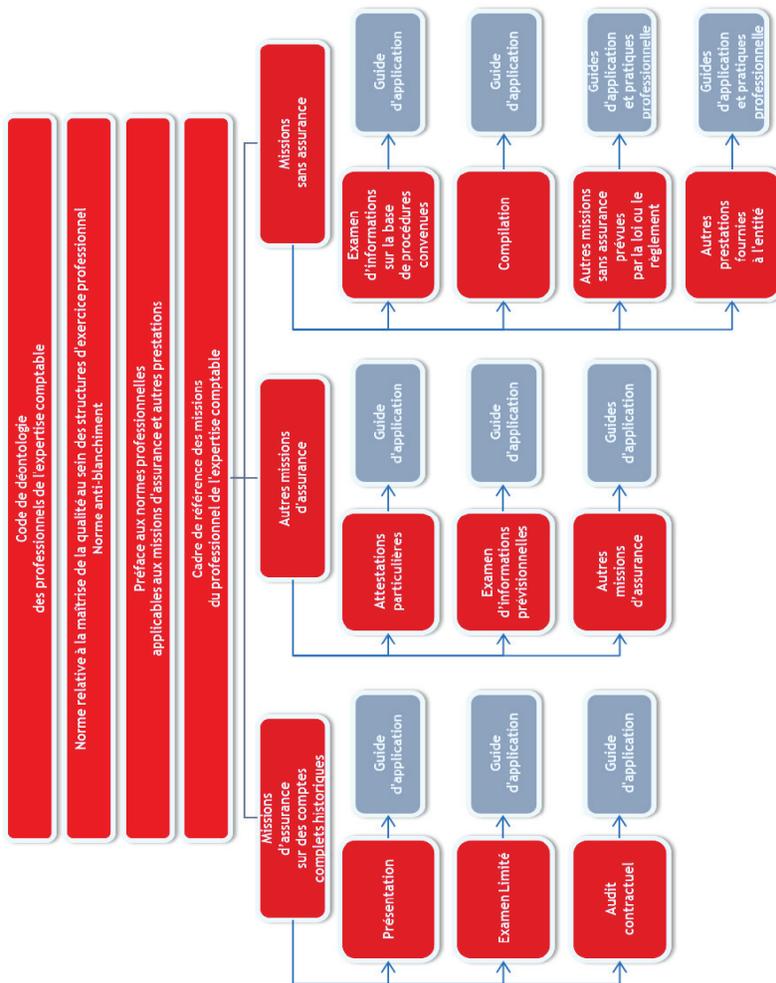
CHAPITRE 2

LA MISSION D'EVALUATION DE LA MARQUE ET LE REFERENTIEL NORMATIF

1 La place de la mission dans le schéma général du référentiel

La mission d'évaluation d'une marque entre dans les missions sans assurance, prévues dans le référentiel normatif et déontologique de l'expertise comptable, que peut réaliser l'expert-comptable et pour laquelle il n'existe pas de norme spécifique.

La mission d'évaluation de marque s'inscrit parmi les autres prestations et conseils fournis à l'entreprise.



2 Le respect des textes

L'expert-comptable, avant d'accepter une mission, vérifie qu'il satisfait aux principes généraux du Code de déontologie et de la norme de maîtrise de la qualité, à savoir plus particulièrement qu'il est indépendant, ne se trouve pas en conflit d'intérêts et a les moyens d'accomplir la mission en termes de ressources humaines (compétence et disponibilité) et de calendrier, et, en accord avec la norme anti-blanchiment, qu'il peut identifier son client (ou adhérent), sachant qu'il ne peut entreprendre ses travaux tant qu'il n'a pas obtenu l'information requise en la matière.

2.1 Le Code de déontologie

Dans l'exercice de sa mission, l'expert-comptable doit, dans tous les cas, respecter les principes du Code de déontologie ressortant du décret n° 2012-432 du 30 mars 2012, et plus particulièrement :

- la compétence et l'indépendance du professionnel qui doit veiller à ne pas se trouver dans une situation de conflit d'intérêts, compléter et mettre à jour régulièrement sa culture professionnelle et ses connaissances générales ;
- l'indépendance qui précise que le professionnel doit rester intègre et objectif ;
- le devoir de discrétion qui s'applique sans préjudice de l'obligation au secret professionnel ;
- l'acceptation de la mission ;
- la rédaction d'un contrat écrit avec le client appelé lettre de mission de la mission ;
- le devoir de conseil et d'information vis-à-vis du client ;
- la fixation des honoraires en fonction de l'importance des diligences à mettre en œuvre.

✚ *Pour plus d'informations, voir Code de déontologie (disponible sur www.bibliordre.fr)*

2.2 La norme professionnelle de maîtrise de la qualité (NPMQ)

L'expert-comptable prend également en considération la norme professionnelle de maîtrise de la qualité (NPMQ) et plus précisément la nécessité :

- d'avoir la compétence et les aptitudes pour réaliser la mission, y compris le temps et les ressources nécessaires, et de vérifier l'intégrité du client ou de l'adhérent ;
- de s'assurer de ne pas être en conflit d'intérêts avant d'accepter une mission ;
- d'affecter à la mission du personnel ayant les compétences et les capacités nécessaires à son accomplissement, étant entendu que l'expert-comptable qui en prend la responsabilité doit avoir également les compétences requises ;
- de prévoir, le cas échéant, une procédure de revue indépendante ;
- de documenter les travaux effectués.

✚ *Pour plus d'informations, voir Norme professionnelle de maîtrise de la qualité (disponible sur www.bibliordre.fr).*

2.3 La norme « anti-blanchiment »

L'expert-comptable doit enfin respecter les « règles professionnelles relatives aux experts-comptables pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme » et constituant l'annexe de la NPMQ. Ces règles sont plus couramment dénommées : « norme anti-blanchiment ». Elles créent pour l'expert-comptable une obligation de vigilance qui, selon les cas, peut être normale, allégée ou renforcée.

Ainsi, cette norme prévoit qu'» avant de signer la lettre de mission et au plus tard avant de commencer les travaux, il (l'expert-comptable) procède à l'identification du client et, le cas échéant, du bénéficiaire effectif de la prestation, et recueille, par ailleurs, tout élément d'information pertinent sur ces personnes ». Cette identification consiste à obtenir, pour les personnes physiques, « un document d'identité officiel en cours de validité et comportant une photographie » et, pour les personnes morales, « un acte ou extrait de registre officiel datant de moins de trois mois

constatant la dénomination, la forme juridique, l'adresse du siège social et l'identité des associés et dirigeants ». Cette obligation est très contraignante puisqu'à défaut de ces informations, l'expert-comptable ne peut commencer ses travaux.

✚ *Pour plus d'informations, voir Le guide d'application de la norme blanchiment (disponible sur www.bibliordre.fr).*

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE LA MISSION

1 Acceptation de la mission d'évaluation d'une marque

Lorsqu'il s'agit d'une mission d'évaluation de marque chez une entité déjà cliente de l'expert-comptable, cette analyse se limite a priori à la vérification de la disponibilité et de la compétence de l'équipe et du responsable de la mission. Les autres éléments ont normalement dû être vérifiés lors de l'entrée en relation avec le client (ou adhérent) ou lors de la décision du maintien de cette relation d'affaires. Il est également recommandé au professionnel de vérifier qu'il est bien couvert par son contrat d'assurance responsabilité civile pour réaliser cette mission particulière.

Lorsque l'expert-comptable est pressenti pour une mission d'évaluation d'une marque chez un nouveau client, il doit s'assurer qu'il peut l'accepter sans placer la structure d'exercice professionnel dans laquelle il exerce en situation de conflit d'intérêts ou d'atteinte à l'indépendance.

Cette acceptation de la mission est matérialisée dans le dossier de travail selon des modalités à adapter en fonction du contexte. Ainsi, l'expert-comptable peut matérialiser son acceptation de la mission selon des modalités qu'il juge appropriées, à travers, par exemple, la réponse à un questionnaire ou sous forme déclarative.

✚ *Pour plus d'informations, voir « Acceptation et maintien des missions, en pratique » (disponible sur www.bibliordre.fr).*

1.1 Prise de connaissance préalable

Elle commence par un entretien avec le commanditaire de l'évaluation sur différents points à examiner, à savoir ;

- le contexte de l'évaluation de la (ou des) marques à réaliser et son (ou ses) destinataire(s) principal (aux) doivent être précisés (liste indicative et non exhaustive), de quoi s'agit-il ?
 - d'une opération de transmission (acquisition ou cession) ;
 - de connaître sa (leurs) valeur(s) au regard de l'ISF ou d'une évaluation patrimoniale ;
 - de l'application d'un pacte d'actionnaires ou d'une introduction en bourse ;
 - d'une fusion, d'un apport ;

- d'un rapprochement d'entreprises (ou d'une prise de participation, etc.) ;
 - d'un litige (dans le cadre d'une contrefaçon de marque), d'une mise en licence ou d'une évaluation de cet (ces) actif(s) en cas d'indice de perte de valeur ;
 - d'une entrée au capital de fonds d'investissement, etc.
- la date à laquelle l'évaluation se situe, la nature et la disponibilité des documents financiers qui vont servir de base à cette évaluation ;
 - l'objet effectif de l'évaluation qui peut être une ou plusieurs marques, exploité(es) ou non ;
 - l'existence d'évaluations précédentes ;
 - les délais de réalisation de la mission ;
 - les objectifs de l'évaluation.

L'objectif de l'évaluation doit être clairement identifié. L'évaluation d'une (ou de plusieurs) marque(s) peut avoir une finalité comptable, être réalisée à des fins fiscales, intervenir dans le cadre d'un litige (évaluation d'un préjudice) ou bien encore servir d'outil de gestion patrimoniale pour l'entreprise. En fonction de l'objectif poursuivi, des contraintes différentes pèsent sur la démarche de l'évaluation (juste valeur, valeur d'utilité, prix de transfert, etc.).

L'objectif comptable

Suivant le référentiel comptable appliqué, les marques font l'objet d'un traitement comptable différent.

En France, l'expert-comptable se place sous le référentiel français (comptes annuels ou comptes consolidés) et/ou sous celui des IFRS (en comptes individuels ou en comptes consolidés).

Les entreprises, quel que soit le référentiel utilisé, communiquent peu sur la valeur des marques créées en interne. Cette logique se comprend assez bien lorsqu'on utilise le plan comptable général français puisque les marques y sont considérées comme des charges.

- *Dans le référentiel français*, les marques acquises, contrairement aux marques générées en interne, sont immobilisées (compte 205), à condition, bien entendu, de respecter les critères de comptabilisation d'une immobilisation, dès lors que les conditions édictées par le règlement sur les actifs sont respectées, c'est-à-dire que les marques sont contrôlées par l'entité et de nature à générer des avantages

économiques futurs identifiables ; elles peuvent, en principe, être amorties (il existe des exceptions, par exemple en cas d'arrêt de la marque).

- *Dans le référentiel IFRS¹*, on peut distinguer plusieurs cas. Le traitement comptable de la marque acquise isolément ne crée pas de difficulté. Ce n'est pas le cas, en revanche, lorsque la marque fait partie d'un ensemble et, notamment, si elle résulte d'un regroupement d'entreprises.

Citons quelques circonstances courantes donnant lieu à l'évaluation d'une marque dans un objectif comptable :

- à l'issue d'une opération de croissance externe (IFRS 3R)

A l'issue d'une opération de croissance externe, le montant du prix d'acquisition doit être réparti entre les différents actifs et passifs acquis (on parle d'« allocation du prix d'acquisition »). Dans ce cadre, comme d'autres actifs incorporels de la société acquise, les marques doivent être identifiées et valorisées à leur juste valeur. IFRS 13² définit la juste valeur comme « *le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction ordonnée entre des intervenants du marché à la date d'évaluation* ».

- Dans le cadre des tests de dépréciation annuels (IAS 36)

Après une première comptabilisation, des tests de dépréciation doivent être effectués au moins une fois par an, et en tout cas dès connaissance d'un indice de perte de valeur. IAS 36 définit la valeur recouvrable d'un actif comme la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de la vente et sa valeur d'utilité.

★ **Remarque** : *La marque n'est pas toujours identifiée en tant que telle dans les états financiers. Elle peut apparaître dans un poste comptable regroupant d'autres actifs incorporels difficilement dissociables, ou bien la société a pu procéder à une comptabilisation par UGT.*

L'objectif fiscal (prix transfert, principe OCDE)

Les groupes de sociétés implantés à l'international, avec des filiales relevant de différentes législations fiscales, sont généralement confrontés à des problématiques de prix de transfert.

¹ IAS 38 + IFRS 3 révisée

² IFRS 13, publiée en mai 2011 et d'application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2013

La notion de prix de transfert ne se limite pas à la cession d'un produit mais à tout flux intragroupe et transfrontalier. En effet, toutes les transactions intragroupes sont de nature à affecter la répartition des bénéfices imposables soumis à des régimes fiscaux distincts.

Dans ce contexte, il convient en particulier de s'interroger sur les modalités de mise à disposition ou de cession des droits incorporels dont les marques.

Au cas d'espèce, le principe général recommandé par l'OCDE est celui de la « pleine concurrence » qui consiste à aligner les modalités de transactions entre entreprises liées sur celles qui se pratiquent entre entreprises indépendantes, dans des contextes similaires.

C'est à cette occasion que se pose la question de la valeur de la marque ou encore celle des contributions relatives de son propriétaire et de son exploitant dans le choix d'un taux de redevance, lorsque celle-ci n'est pas cédée mais concédée.

Ces questions nourrissant de nombreux contentieux fiscaux, l'intervention de l'expert-comptable s'impose donc ici à titre préventif ou à l'occasion d'une discussion avec l'administration fiscale.

L'évaluation d'un préjudice

En cas de litige, l'expert-comptable peut être amené à mesurer l'impact d'une contrefaçon de marque qu'il s'agisse du préjudice pour le titulaire de la marque contrefaite et/ou du profit chez le contrefacteur.

Dans d'autres types de litiges, il convient d'estimer la perte de valeur de la marque liée au fait générateur ayant entraîné le litige.

L'objectif patrimonial

L'évaluation de la marque peut être utilisée par l'entrepreneur pour son développement futur comme un outil de gestion patrimoniale.

En tout état de cause, l'expert-comptable, en fonction de son jugement professionnel, obtient toutes informations et documents qu'il juge nécessaires sur l'activité de l'entreprise, sa situation comptable, financière et juridique afin d'être à même d'établir sa lettre de mission.

Il cherche ainsi à déterminer, d'une façon générale, les compétences requises pour mener à bien cette mission d'évaluation, le cas échéant, par le recours à des experts. Ce recours ou non à des experts est de la responsabilité de l'évaluateur mais est à discuter avec les parties

prenantes à l'évaluation puisque cette intervention a un coût spécifique et peut aussi demander des délais pour être menée.

L'expert-comptable s'assure, également lors de cette prise de connaissance préalable, de la disponibilité des données financières, des délais acceptables pour rendre les conclusions et détermine le budget afférent à son intervention.

Ce premier « diagnostic », plus ou moins étendu selon son jugement professionnel, permet à l'expert-comptable de définir une approche de la mission, en fonction notamment de l'analyse des risques de l'entreprise, de son activité et de ses caractéristiques principales et par suite de déterminer les méthodes d'évaluation les plus appropriées. Il lui permet d'établir ensuite un plan de mission.

Ce diagnostic sera ensuite approfondi.

1.2 Limites de la mission

Il n'entre pas dans la mission de l'évaluateur de vérifier les comptes qui lui sont communiqués pour servir de base à son évaluation, ni d'attester la réalité des prévisions qui lui sont fournies par l'entité. Il n'a donc pas à effectuer de mission d'assurance, que ce soit une mission d'audit contractuel, d'examen limité ou de présentation. Ce point est à rappeler dans la lettre de mission.

S'il ne peut avoir accès à l'ensemble de la documentation qu'il juge nécessaire eu égard au contexte, il peut en faire état dans son rapport au titre des limitations rencontrées dans sa mission.

De même, il peut être amené, notamment lorsqu'il est déjà en relation d'affaires avec l'entreprise, à participer à l'élaboration des prévisions.

1.3 Courtoisie

Lorsqu'un expert-comptable est sollicité par un chef d'entreprise pour réaliser une mission d'évaluation de marque, et que cette entreprise fait par ailleurs appel à un autre expert-comptable pour une mission d'assistance à l'établissement de ses comptes annuels par exemple, il semble souhaitable que le professionnel sollicité, en application de l'article 161 1er alinéa du Code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable, informe son confrère de la mission qui lui est confiée, sauf s'il lui a été demandé de garder la confidentialité sur cette mission.

2 Etablissement de la lettre de mission

L'expert-comptable établit, pour chaque mission qu'il réalise, en application de l'article 151 du Code de déontologie des experts-comptables intégré au décret du 30 mars 2012, une lettre de mission dans laquelle il définit les termes et les objectifs de la mission ainsi que la nature et les limites de celle-ci. Cette lettre constitue un contrat qui a pour objectif principal de s'assurer qu'il n'existe aucun malentendu avec le client ou l'adhérent quant aux termes de la mission. Elle facilite la planification des travaux et permet de confirmer l'acceptation de la mission qui est confiée à l'expert-comptable.

Un exemple de lettre de mission d'évaluation d'une (ou des) marque(s), élaboré par le comité « Evaluation » du CSOEC et adopté par la commission des normes professionnelles, est proposé sur le site du CSOEC, dans la rubrique exercice professionnel, normes professionnelles, lettres de missions : www.experts-comptables.fr.

Il appartient à l'expert-comptable, en fonction de son jugement professionnel, d'en déterminer le contenu et notamment de donner les caractéristiques de l'entité concernée par l'évaluation, la durée de la mission, sa nature et son objectif, la nature et les limites des travaux à mettre en œuvre, de donner des précisions sur l'exécution et le déroulement de la mission, de fixer le budget de l'intervention.

Il faut cependant veiller à :

- préciser que les données financières ne sont pas auditées et que la responsabilité de l'évaluateur ne pourra pas être recherchée sur l'exhaustivité et l'exactitude des informations financières fournies ;
- indiquer que l'évaluateur n'émet pas d'opinion sur la probabilité de réalisation des prévisions ;
- mentionner que l'évaluateur est tenu à une obligation de moyens ;
- indiquer que le prix auquel pourra se réaliser une transaction peut être différent de la valeur déterminée dans le cadre de l'évaluation.

3 Diagnostic

Une analyse préalable est toujours nécessaire pour déterminer une valeur, qu'il s'agisse de celle d'une entreprise dans son ensemble ou de celle d'un

de ses actifs. Elle constitue la matière première à partir de laquelle l'évaluation sera élaborée.

Le diagnostic qui en résulte fera la synthèse des enseignements et des éléments ressortant des analyses effectuées, permettra d'apprécier au mieux les hypothèses et paramètres financiers du modèle d'évaluation retenu et in fine d'éclairer les personnes intéressées.

Le diagnostic complet a pour but d'apprécier l'influence de la marque dans la décision à prendre et ses perspectives d'évolution.

Lors de la mise en œuvre d'une approche par actualisation de flux futurs, c'est sur la base de ce diagnostic que le professionnel apprécie plus particulièrement les hypothèses du plan d'affaires, effectue d'éventuels retraitements, estime la durée d'actualisation et les paramètres financiers du modèle (taux de croissance, taux d'actualisation).

Dans le cadre de l'évaluation d'une marque, ce diagnostic doit s'appuyer sur des éléments de nature financière, commerciale et juridique.

3.1 Prise de connaissance du contexte général et de la stratégie de l'entreprise

Des travaux d'évaluation sont toujours précédés d'une prise de connaissance générale de l'entreprise, de son marché, de sa concurrence, etc.

L'évaluation d'un actif nécessite également d'identifier comment ce dernier participe à la création de valeur de l'entreprise. La compréhension de l'activité de l'entreprise et de son modèle économique est donc indispensable :

- la marque doit permettre d'engendrer des ventes supérieures aux ventes susceptibles d'être réalisées sur des produits génériques ou de dégager des économies de coûts ;
- sa valeur doit être distinguée de celle des autres actifs qui participent à la création de valeur de l'entreprise (capital humain, relations clientèles, etc.).

3.2 Analyse de la stratégie de la marque

Une analyse stratégique de la marque doit être réalisée pour mesurer sa cohérence par rapport à la stratégie de l'entreprise et évaluer les forces et faiblesses de la marque.

Cette analyse peut porter sur la marque elle-même (son historique, les valeurs véhiculées, etc.), le marché dans lequel elle évolue (circuits de distribution, marketing, etc.), la clientèle à laquelle elle s'adresse, son management.

Pour ce faire, il existe bien sûr des méthodes de scoring mais une appréciation éclairée de l'expert-comptable est ici préconisée.

- Un exemple de questionnaire permettra de réaliser cette analyse (cf. annexe 1).

3.3 Analyse des éléments financiers historiques et prévisionnels liés à la marque

Cette analyse a notamment pour but :

- d'isoler les revenus attribuables à la marque (chiffre d'affaires, coûts liés à l'exploitation de la marque) et de procéder aux éventuels retraitements nécessaires ;
- d'apprécier la pertinence du plan d'affaires (performances historiques, perspectives sectorielles, développements envisagés, investissements envisagés, etc.).

Ces analyses font ressortir les critères les plus significatifs en fonction du contexte de l'évaluation.

3.4 Diagnostic juridique de la marque

La marque est un droit de propriété industrielle et, à ce titre, elle jouit d'une protection juridique.

Dans le cadre de l'évaluation, il est donc nécessaire de s'assurer qu'elle est effectivement déposée, protégée, etc. L'objectif est donc ici d'identifier en amont :

- les droits attachés à la marque et leur étendue (propriété, territorialité, exploitation, etc.) ;

- les risques (litiges en cours, dépôts inadaptés aux développements envisagés dans le plan d'affaires, la capacité ou la volonté du propriétaire d'exercer ses droits, défaut d'exploitation, perte du caractère distinctif, etc.).
 - Un exemple de questionnaire permettra de réaliser ce diagnostic (cf. annexe 2).

4 Valorisation

L'expert-comptable peut se référer à des normes internationales sur l'évaluation notamment la norme ISO 10668 spécifiquement liée à l'évaluation des marques (cf. annexe 6).

Il pourra consulter utilement la norme IVS 210 Immobilisations incorporelles publiée par l'International Valuation Standard Council (IVSC).

Si cela s'avère nécessaire, le professionnel pourra s'inspirer du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) relatif aux expertises indépendantes (article 262-1).

Différentes approches de valorisation sont proposées ci-après afin de préciser leur méthodologie d'utilisation, leurs limites et les points de vigilance de l'évaluateur à qui il appartient de faire le choix des méthodes pertinentes, selon le contexte.

Il faut souligner ici les risques de l'approche comptable et financière de la marque qui peuvent conduire à :

- privilégier de manière excessive les méthodes de rentabilité puisque, telle que présentée par les normes, la marque est une source d'avantages économiques futurs. Or, ces approches ne conviennent pas aux marques que l'on peut « reproduire ». Pourquoi payer une marque sur la base de la valeur actuelle nette (VAN) de ses résultats futurs s'il est moins coûteux de lancer une nouvelle marque ?
- privilégier de manière excessive la méthode des redevances en raison de son apparente simplicité, car cette approche est très sensible au choix du taux de redevance et il est souvent difficile de trouver des références permettant de justifier un taux à retenir.

4.1 La valorisation par les revenus

L'approche par les revenus repose sur la détermination de la valeur d'un actif incorporel par une actualisation des flux de revenus attendus de son exploitation, après impôt, sur sa durée de vie estimée.

Il s'agit donc :

- d'anticiper et de chiffrer ces flux ;
- de déterminer des paramètres d'actualisation et de prise en compte du risque.

4.1.1 Estimation des flux

Les flux de revenus attribuables à un actif incorporel peuvent être estimés de trois manières :

- par référence aux redevances qui seraient perçues par son propriétaire s'il était concédé ;
- à partir du résultat opérationnel excédentaire après déduction de la rémunération des autres actifs nécessaires à son exploitation ;
- par comparaison avec les revenus qui seraient générés en l'absence de cet actif.

★ **NB** : Les flux sont toujours retenus après impôts.

4.1.1.1 Méthode des redevances

Les flux attendus de l'exploitation de la marque sont déterminés à partir des redevances que percevra son propriétaire lorsqu'il a consenti une licence à un tiers. Quand la marque n'est pas concédée, ils sont estimés à partir de taux de redevance utilisés pour des produits ou services comparables.

Les flux s'entendent nets des frais nécessaires à l'exploitation de la marque, ce qui implique d'étudier attentivement les clauses des contrats de licence : certains contrats mettant à la charge du concédant l'ensemble des frais d'entretien de la marque, d'autres prévoyant des taux qui ne rémunèrent que l'utilisation de la marque.

La principale limite de cette méthode tient aux difficultés d'accès à l'information d'appréciation de sa pertinence : les contrats de licence ne sont pas toujours disponibles et les taux de redevance ne sont pas toujours

appropriés et peuvent correspondre à un contexte tout à fait différent (taux américains pour des marques françaises, taux intragroupe, etc.).

Cette méthode est pourtant largement utilisée car elle se réfère à des prix effectivement payés. Elle est une référence pour l'administration fiscale.

Les conditions d'application de la méthode des redevances peuvent soulever les questions suivantes :

- existe-t-il un paiement initial ? Est-ce que le taux de redevance s'applique sur les ventes aux licenciés ou sur les ventes du licencié ? Quelles sont les charges notamment de marketing et de communication ? Que doit supporter le donneur de licence ?
- la cohérence des modèles ? Beaucoup de contrats de licence, surtout dans le domaine de la mode, concernent des accessoires.

Il faut prêter attention aux limites de la redevance pour estimer le revenu de la marque. L'analyse doit être complétée des points d'attention suivants :

- la redevance est un revenu brut. Il faut tenir compte des dépenses à la charge du titulaire de la marque ou du concédant ;
- la redevance n'est pas nécessairement égale à la totalité du revenu de la marque.

La redevance de marque correspond à la part des résultats que le licencié accepte de verser au concédant pour exploiter la marque. Elle traduit donc un partage de marge, en taux et en valeur, entre un propriétaire et un exploitant. Or, pour que ce partage se fasse, il faut que le licencié en tire un profit et qu'il conserve donc une partie de l'impact de la marque sur les ventes et sur le taux de marge.

Dans ce cas, le modèle de licence peut notamment être celui d'une marque forte qui communique et qui propose à des tiers de bénéficier des retombées de sa notoriété et de son image dans son domaine, pour vendre des produits accessoires appartenant à d'autres domaines.

Attention : la valorisation de la marque doit tenir compte des modalités de financement de la communication qui lui assure l'image et la notoriété justifiant le taux de redevance.

 *Application de la méthode des redevances pour déterminer les flux de revenus attribuables à la marque X (extrait de l'ouvrage « Management transversal de la marque », édition DUNOD, p 225)*

L'entreprise Y consulte une base de données spécialisée afin de se procurer les références de contrats de licence portant sur des marques comparables à la marque X - c'est-à-dire désignant des produits alimentaires élaborés et commercialisés en GMS (grandes et moyennes surfaces).

Cette base de données archive les principales caractéristiques de contrats de licence qui ont été rendus publics et, en particulier, le nom de la marque et la catégorie de produits qu'elle désigne, le nom et le secteur d'activité des parties au contrat, les taux de redevance appliqués.

Dans les contrats identifiés, les licenciés assument en général la promotion locale des produits qu'ils fabriquent et donc de la marque. Les taux de redevances sont appliqués au chiffre d'affaires réalisé par ces producteurs avec leurs distributeurs.

Les taux de redevances des contrats de licence ainsi identifiés sont compris entre 2 et 5 % du chiffre d'affaires, autour d'un taux médian de 3,5 %.

Echantillon des marques comparables Source Taux de redevances

Echantillon des marques comparables	Source	Taux de redevances
Marque A	(*)	2 %
Marque B	(*)	4 %
Marque C	(*)	5 %
Marque D	(*)	3,5 %
Marque E	(*)	2,5 %
Marque F	(*)	4 %
Marque G	(*)	3,5 %
Troisième quartile		4 %
Médiane		3,5 %
Premier quartile		3 %
Flux de revenus attribuables à la marque		
En % du chiffre d'affaires		3,5 %

(*) *RoyaltySource*®

Selon la méthode des redevances, les flux de revenus attribuables à la marque X s'établiraient ainsi à 3,5 % du chiffre d'affaires de la marque.

4.1.1.2 Méthode du surprofit économique

Les flux attendus de l'exploitation de la marque sont estimés sur la base du surprofit économique qu'elle génère, c'est-à-dire du résultat d'exploitation excédentaire après rémunération de l'ensemble des actifs nécessaires à son exploitation.

Ces actifs peuvent comprendre des actifs corporels, des actifs incorporels, qu'ils soient comptabilisés ou non, ainsi que le besoin en fonds de roulement normatif.

Leur rémunération ou « charge capitalistique » est calculée, en appliquant à la valeur de chacun de ces actifs, le taux de rémunération (exigence de rentabilité) qui lui est propre.

Les principales limites de cette méthode résident dans la difficulté du calcul de la charge capitalistique et dans sa nature exclusivement intrinsèque (c'est-à-dire directement rattachable aux flux attendus de l'exploitation de la seule marque).

 *Application de la méthode des surprofits pour déterminer les flux de revenus attribuables à la marque X (extrait de l'ouvrage « Management transversal de la marque », édition DUNOD, p 223-224)*

Les surprofits après impôts de la marque (SP) peuvent être calculés à partir des états financiers de l'entreprise ou de sa comptabilité analytique selon la formule suivante :

$$SP = ROC * (1 - t \%) - c \% * CPNE$$

Avec :

SP = Surprofits après impôts

ROC = Résultat opérationnel courant correspondant au périmètre de la marque

t % = Taux d'impôt sur les sociétés

CPNE = Capitaux permanents nécessaires à l'exploitation de la marque (soit le total de ses immobilisations corporelles et de son besoin en fonds de roulement)

c % = Coût moyen pondéré du capital

Les surprofits avant impôts de la marque (SP') peuvent être calculés à partir d'une formule dérivée de la précédente :

$$SP' = ROC - c \% / (1 - t \%) * CPNE$$

Pour le périmètre des produits commercialisés sous sa propre marque X, l'entreprise Y anticipe un résultat opérationnel courant de 10 M€ pour un chiffre d'affaires de 100 M€ au 31 décembre de l'exercice N+1 (soit une rentabilité de 10 % en légère amélioration par rapport à l'exercice N).

Le résultat opérationnel de la marque s'établirait ainsi à 6,6 M€ après impôts, soit :

$$10 \text{ M€} * (1 - 34 \%).$$

Les capitaux permanents nécessaires à son exploitation représentent environ 20 M€ (soit le total des immobilisations et du besoin en fonds de roulement d'exploitation correspondant au périmètre de la marque).

Le coût de ces capitaux s'établirait dès lors à 2 M€ après impôts, soit $20 \text{ M€} * 10 \%$ (ce taux correspond au coût moyen pondéré du capital de l'entreprise).

Les surprofits après impôts de la marque s'élèveraient ainsi à 4,6 M€, soit $6,6 \text{ M€} - 2 \text{ M€}$.

Calculés avant impôts, ces surprofits représenteraient 7 M€, soit $4,6 \text{ M€} / (1 - 34 \%)$.

Dès lors que les produits concernés sont des biens alimentaires élaborés pour lesquels la marque correspond à l'un des principaux critères de décision d'achat des consommateurs et l'un des principaux facteurs de succès de l'entreprise sur son segment de marché, il n'est pas incohérent de considérer qu'environ 50 % de ces surprofits seraient attribuables à la marque, soit environ 3,5 M€ ($50 \% * 7 \text{ M€}$).

Au 31 décembre (M€)	Notes	Exercice N	Exercice N+1
Chiffre d'affaires de la marque	(a)	95	100
Taux de croissance %			5 %
Résultat opérationnel courant	(b)	9	10
En % du chiffre d'affaires	(b / a)	9,5 %	10 %
Impôts	(c = b * d)	-3,1	-3,4
En % du résultat	(d)	34 %	34 %
Résultat après impôts	(e = b + c)	5,9	6,6
En % du chiffre d'affaires	(e / a)	6,3 %	6,6 %
Capitaux permanents	(f)	19	20
En % du chiffre d'affaires	(f / a)	20 %	20 %
Coût des capitaux permanents	(g = f * h)	1,9	2
En % des capitaux permanents	(h)	10 %	10 %
Surprofits après impôts	(i = e - g)	4	4,6
En % du chiffre d'affaires	(i / a)	4,3 %	4,6 %
Surprofits avant impôts	(j = i / (1 - d))	6,1	7
En % du chiffre d'affaires	(j / a)	6,4 %	7 %
Part des surprofits attribuables à la marque	(k)	50 %	50 %
Flux des revenus attribuables à la marque	(l = j * k)	3,1	3,5
En % du chiffre d'affaires	(l / a)	3,2 %	3,5 %

Selon la méthode des surprofits, les flux de revenus attribuables à la marque X s'établiraient ainsi à 3,5% du chiffre d'affaires de la marque (3,5 / 100 M€).

4.1.1.3 Méthode des primes et du différentiel de marges

Les flux attendus de l'exploitation de la marque sont estimés par comparaison avec les revenus générés par des produits de mêmes caractéristiques sans marque.

Cette méthode peut consister à déterminer :

- des primes de prix, en comparant les prix pratiqués sur un produit de marque avec les prix pratiqués sur un produit équivalent sans marque ;

- des primes de volume, en comparant les volumes de vente réalisés sur un produit de marque avec les volumes réalisés sur un produit équivalent sans marque (cette méthode reste très théorique) ;
- un différentiel de marges, en comparant les marges réalisées sur un produit de marque avec les marges réalisées sur un produit équivalent sans marque.

Les flux retenus doivent s'entendre nets des frais supplémentaires nécessaires à l'exploitation de la marque.

La mise en œuvre de ces méthodes est limitée par le manque d'accès à l'information et n'est généralement possible que lorsque l'entreprise dispose déjà des éléments de comparaison avec un produit sans marque.

 *Application de la méthode des différentiels de marge pour déterminer les flux de revenus attribuables à la marque X (extrait de l'ouvrage « Management transversal de la marque », édition DUNOD, p 220-221)*

La marque X désigne des produits alimentaires élaborés et fabriqués par l'entreprise Y et commercialisés en GMS (grandes et moyennes surfaces).

La comptabilité analytique de l'entreprise Y fait ressortir :

- un différentiel de prix de vente « triple net » d'environ 0,84 €/kg entre les produits qu'elle commercialise sans marque (soit un prix moyen de 2,76 €/kg) et ceux qu'elle commercialise sous sa propre marque (soit un prix moyen de 3,60 €/kg) ;
- un différentiel de coût de revient de 0,53 €/kg entre ces deux catégories de produits (celui-ci s'explique notamment par des surcoûts liés au packaging, à la qualité et au volume de conditionnement des produits de la marque).

Le différentiel du prix de vente net attribuable à la marque, après déduction de ce différentiel de coût de revient, s'établirait dès lors à 0,31 €/kg ($0,84 - 0,53 = 0,31$ €/kg) représentant ainsi environ 8,5 % du prix de vente des produits que l'entreprise commercialise sous sa propre marque ($0,31 / 3,60 = 8,5$ %).

Les frais de promotion spécifiques à la marque représentent par ailleurs 5 % du chiffre d'affaires réalisés sur ces produits (ces frais sont inexistantes sur le périmètre des produits sans marque).

Les techniques fondées sur la mesure directe des avantages économiques procurés par la marque sont souvent difficiles à mettre en œuvre car elles

supposent l'existence de biens ou services réellement comparables mais néanmoins commercialisés sans marque.

Au 31 décembre (€/kg)	Notes	Produits (sans marque)	Produits (marque propre)	Différentiel (marque propre / sans marque)
Prix de vente	(a)	2,76	3,6	0,84
En % du prix de vente	(a / a)		100 %	23,3 %
Coût de revient	(b)	2,35	2,88	0,53
En % du prix de vente	(b / a)		80 %	14,8 %
Marge sur coût de revient	(c = a - b)	0,41	0,72	0,31
En % du prix de vente	(c / a)		20 %	8,5%
Dépenses de promotion	(d)	-	0,18	0,18
En % du prix de vente	(d / a)		5 %	5 %
Marge nette	(e = c - d)	0,41	0,54	0,13
En % du prix de vente	(e / a)		15 %	3,5 %
Flux de revenus attribuables à la marque	(f = e)			0,13
En % du chiffre d'affaires (*)	(f / a)			3,5 %

(*) Prix de vente / Chiffre d'affaires - marque propre

Selon la méthode des différentiels de marge fondée sur la technique de la prime de prix net, les flux de revenus attribuables à la marque X s'établiraient ainsi à 3,5 % du chiffre d'affaires de la marque (8,5 % - 5 % = 3,5 %).

4.1.2 Actualisation des flux

4.1.2.1 Durée de la marque

L'une des problématiques des approches de valorisation par les flux réside dans la prise en compte d'une durée de vie dans l'évaluation d'un actif incorporel. Certaines marques sont amortissables, d'autres ont une durée de vie indéterminée.

En pratique, l'option pour une durée de vie finie est à privilégier lorsque le cycle de vie du produit ou service sous-jacent à la marque a une durée

déterminée. Cette approche sera donc préférable pour les marques récentes ou pour les marques attachées à des produits particuliers.

La détermination de la durée de vie prévisionnelle de ces marques nécessite toutefois une analyse juridique et en matière de positionnement commercial et de marketing.

En revanche, l'option pour une durée de vie indéterminée est favorisée pour les marques à forte notoriété, internationales et très anciennes ou lorsque la marque est régulièrement exploitée et entretenue. Elle doit cependant être étudiée au cas par cas. Cette méthode est fréquente car cohérente, en apparence, avec celle utilisée pour valoriser les activités (Cf. méthode des DCF).

Il existe pourtant une différence entre la valorisation d'une activité et celle d'une marque.

Le risque existe, en effet, de surestimer une marque produit en la valorisant « à l'infini » ou de sous-estimer une marque « mère » en limitant, par prudence, l'horizon des calculs.

4.1.2.2 Taux de croissance à long terme

Pour les marques à durée de vie indéterminée, le modèle implique le calcul d'une valeur terminale, c'est-à-dire la détermination d'un flux terminal exempt d'éléments non récurrents et d'un taux de croissance à long terme.

Il est d'usage de considérer que la société évoluera à long terme au rythme de l'économie ou de l'inflation. Les perspectives d'activité du secteur et/ou de la société peuvent parfois justifier un taux de croissance différent.

4.1.2.3 Taux d'actualisation³

Le taux d'actualisation doit refléter le coût des capitaux investis dans un actif de même risque que la marque.

³ Position actuelle de la norme ISO 10668 : « le taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux de trésorerie prévisionnels attribuables à une marque doit être estimé à partir du taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux de trésorerie générés par l'entreprise dans son ensemble, c'est-à-dire le coût moyen pondéré du capital. Dans la mesure où une entreprise peut se définir comme un portefeuille d'actifs et de passifs, le taux d'actualisation doit tenir compte des risques spécifiques de la marque ».

Citons ici différentes approches et leurs significations :

- utiliser le taux de rendement des fonds propres, méthode prudente en apparence mais qui ne correspond plus à une réalité économique puisque des banquiers acceptent de financer l'acquisition de marques ;
- utiliser un taux spécifique dans le cadre du calcul d'un WARA⁴. L'approche est pertinente si la marque peut faire l'objet d'une exploitation autonome de celle des autres actifs de l'entreprise. Le risque est de surestimer le taux d'actualisation pour compenser le choix de taux faibles pour le BFR normatif et les immobilisations ;
- utiliser le CMPC (coût moyen pondéré du capital) ou WACC⁵. Cette approche revient à supposer que la marque n'est pas dissociable des autres actifs qui participent à son exploitation (BFR normatif, immobilisations corporels, autres actifs incorporels, etc.).

Le risque serait ici que des marques soient évaluées avec des taux d'actualisation trop élevés en raison d'une prise en compte cumulée du risque sectoriel que traduit le taux d'actualisation et du risque de réalisation du plan d'affaires.

Sur la prise en compte d'un levier financier :

- certains évaluateurs considèrent que les qualités de la marque peuvent lui permettre de supporter de la dette. Ils retiennent le coût moyen pondéré du capital (CMPC ou WACC) ;
- certains évaluateurs retiennent au contraire le taux de rendement qui serait exigé par des investisseurs pour des fonds propres investis dans un actif de même risque que la marque (déterminé selon la formule utilisée pour le calcul du coût des fonds propres, sur la base d'une approche MEDAF).

Sur la prime de risque spécifique : le diagnostic permet à l'évaluateur de se forger une opinion sur le profil de risque de la marque par rapport aux autres actifs de l'entreprise.

⁴ Permet de déterminer le taux de rendement moyen pondéré des actifs dans le cadre des travaux de rationalisation du prix d'acquisition en matière de regroupement d'entreprises.

⁵ Indicateur économique.

4.1.2.4 Exemple : évaluation financière de la marque X par capitalisation des flux de revenus qui lui sont attribuables (extrait de l'ouvrage « Management transversal de la marque », édition DUNOD, p 229-230)

L'évaluation financière de la marque X est fondée sur les données et paramètres suivants :

- *Détermination des flux de revenus attribuables à la marque*
 - flux de revenus attribuables à la marque en % du chiffre d'affaires : 3,5 % (ce taux moyen résulte de l'application de trois méthodes différentes évoquées ci-dessus) ;
 - chiffre d'affaires anticipé de la marque : 100 M€ au 31 décembre de l'exercice N+1 ;
 - taux d'impôt sur les sociétés : 34 %.

Compte tenu de ces trois paramètres, les flux de revenus attribuables à la marque s'établiraient à 3,5 M€ avant impôts, soit $3,5 \% * 100 \text{ M€}$, et à 2,3 M€ après impôts, soit $3,5 \text{ M€} * (1 - 34 \%)$.

- *Détermination des autres paramètres de l'évaluation*
 - taux de croissance anticipé du chiffre d'affaires de la marque : 2 % par an (soit des perspectives limitées au taux d'inflation à long terme en l'absence de plan de développement spécifique) ;
 - taux d'actualisation des flux de revenus attribuables à la marque : 10 % (ce taux a été estimé par application de la formule du coût moyen pondéré du capital).

Compte tenu de ces deux paramètres, le facteur de capitalisation applicable aux flux de revenus attribuables à la marque s'établirait à 12,5 soit $1 / (10 \% - 2 \%)$.

- *Détermination de la valeur de la marque*

La valeur de la marque correspond à la valeur actuelle des flux de revenus futurs attribuables à la marque.

Si la marque a une durée de vie illimitée sa valeur (VM) peut être obtenue par capitalisation à l'infini des flux de revenus futurs qui lui sont attribuables par application de la formule suivante :

$$VM = 3,5 \% * 100 \text{ M€} * (1 - 34 \%) / (10 \% - 2 \%) = 2,3 \text{ M€} * 12,5 = 28,9 \text{ M€}.$$

Dans cette formule, le montant de 2,3 M€ correspond aux flux de revenus attribuables à la marque (après impôts) et le multiple de 12,5 correspond au facteur de capitalisation de ces flux.

Compte tenu des paramètres retenus, la valeur de la marque X s'établirait ainsi à environ 29 M€ au 31 décembre de l'exercice N.

■ *Analyse de sensibilité de la valeur de la marque aux principaux paramètres de l'évaluation*

Le tableau ci-dessous permet d'apprécier la sensibilité de cette valeur aux paramètres de l'évaluation présentant le plus d'incertitude : le niveau des flux de revenus attribuables à la marque exprimé en % du chiffre d'affaires (compris entre 3 % et 4 % selon les différentes méthodes mises en œuvre) et le facteur d'actualisation (compris entre 12 x et 13 x selon le coût moyen pondéré du capital et le taux de croissance attendu de ces flux).

Valeur de la marque (en M€)		Flux de revenus attribuables à la marque (en % du chiffre d'affaires)				
		2,5 %	3 %	3,5 %	4 %	4,5 %
Facteur de capitalisation	x 11,5	19	22,8	26,6	30,4	34,2
	x 12	19,8	23,8	27,7	31,7	35,6
	x 12,5	20,6	24,8	28,9	33	37,1
	x 13	21,5	25,7	30	34,3	38,6
	x 13,5	22,3	26,7	31,2	35,6	40,1

■ *Conclusion sur la valeur de la marque*

En définitive, il est possible de conclure que la valeur de la marque X serait raisonnablement comprise entre 24 et 34 M€, autour d'une valeur centrale arrondie à 29 M€.

4.2 La valorisation par le marché

Sa mise en œuvre suppose d'identifier des transactions qui puissent servir de référence pertinente, au regard de caractéristiques suffisamment proches des marques en cause, situation rare, en réalité.

4.3 La valorisation par les coûts

L'approche par les coûts consiste à estimer la valeur d'un actif à partir des coûts qui ont été nécessaires à son développement (coûts historiques) ou des coûts qui seraient aujourd'hui nécessaires pour développer un actif similaire (coûts de reconstitution).

D'une part, il n'existe pas toujours une corrélation entre le niveau des investissements nécessaires au développement de la marque et la valeur de cette dernière et, d'autre part, l'estimation des coûts est un exercice particulièrement délicat.

Pour ces raisons, l'approche par les coûts ne peut être mise en œuvre qu'avec précaution⁶.

5 Documentation des travaux

5.1 Constitution d'un dossier de travail

En application de la norme professionnelle générale sur la maîtrise de la qualité, l'expert-comptable constitue un dossier de travail dans lequel il consigne et documente les travaux qu'il a effectués. Ce dossier matérialise la preuve des diligences accomplies.

La forme de la documentation est libre. Elle peut être sous forme papier, sous forme électronique ou sous tout autre support. En revanche, la structure d'exercice professionnel doit définir des procédures qui garantissent la sécurité, la confidentialité, l'accessibilité de la documentation créée et collectée et qui interdisent tout ajout ou suppression non autorisé. Il revient également à la structure d'exercice professionnel de préciser les durées de conservation des dossiers de travail, sachant qu'il doit y avoir un lien avec la durée de la prescription applicable à la mission (durée de la responsabilité civile contractuelle => cf. les conditions générales d'intervention annexée à la lettre de mission).

La nature et l'étendue de la documentation relative à la mission d'évaluation dépend du jugement du professionnel. Son but est de justifier

⁶ Position de la norme ISO 10668 à ce jour : l'approche par les coûts « peut être mise en œuvre lorsqu'il est impossible de considérer les autres approches d'évaluation et que l'on dispose de données fiables pour estimer ces coûts...ou...pour analyser la cohérence et le caractère raisonnable de la valeur obtenue par le biais d'autres approches ».

les travaux accomplis. Elle est établie, en règle générale, de telle façon qu'un professionnel expérimenté, n'ayant pas participé à la mission, puisse comprendre les problématiques rencontrées au cours de la mission, la façon dont elles ont été résolues et apprécier les travaux réalisés par l'expert-comptable ou sous sa responsabilité. Les éléments de documentation repris ci-dessous le sont à titre informatif et ne présentent aucun caractère normatif. Il revient à l'expert-comptable, en fonction de son jugement professionnel, de déterminer les documents qu'il souhaite établir.

Ce dossier est organisé selon un plan défini par l'expert-comptable. Chaque partie est identifiée de telle façon que les différents documents obtenus de l'entreprise à évaluer ou de tiers, ou établis par l'expert-comptable, puissent ensuite être référencés.

Il n'existe pas de plan normatif d'un tel dossier de travail.

✚ *Pour plus d'informations, il convient de se référer à l'ouvrage de l'Ordre Mission d'évaluation - Guide pratique, disponible sur www.bibliordre.fr.*

5.2 Feuilles de travail

Les feuilles de travail sur lesquelles l'expert-comptable et les membres de son équipe consignent leurs travaux sont établies selon les principes généraux et sont, en conséquence, identifiées de la façon suivante :

- le nom de l'entreprise ;
- les initiales du nom de la personne ayant réalisé le travail ;
- les initiales du nom de la personne ayant revu le travail effectué ;
- la date ;
- la référence.

Les documents obtenus et classés dans le dossier de travail, étant assimilables à des feuilles de travail, sont également référencés et datés.

Les travaux effectués sont suffisamment décrits, conclus et référencés, le cas échéant, aux programmes de travail ou/et au plan de mission établi au début de la mission. Toute divergence existant entre l'approche prévue dans le plan de mission et l'approche effectivement mise en œuvre est expliquée et justifiée.

L'expert-comptable précise de façon claire, pour tous les travaux réalisés, l'objectif poursuivi, les sources des chiffres ou des données retenus, qu'il s'agisse d'éléments en provenance de l'entité évaluée ou de sources externes tels que les taux ou les comparables utilisés, la façon dont il s'est assuré de la vraisemblance et de la cohérence de ces éléments et s'il a dû procéder à des retraitements et lesquels. Dans ce cas, il les justifie et en donne le résultat.

Les différents diagnostics réalisés se font souvent sur la base d'entretiens mais également à partir des documents disponibles dans l'entreprise et de l'observation du passé. Ils peuvent être établis à partir de questionnaires, qui sans vouloir être exhaustifs ou normatifs, peuvent permettre d'éviter certains oublis.

5.3 Plan de mission et programmes de travail

L'utilité d'établir un plan de mission et des programmes de travail pour une telle mission ponctuelle ressort de la décision de l'expert-comptable responsable de la mission. L'intérêt d'établir de tels documents peut dépendre de l'importance de l'équipe mise en place et de son expérience dans la réalisation de telles missions. Cependant, il apparaît souhaitable de disposer au minimum soit d'un plan de mission, soit de programmes de travail, afin de structurer la démarche mise en œuvre et d'éviter tout oubli ou tout double emploi. Par ailleurs, les diligences sont spécifiques et ne répondent à aucune norme française.

✚ *Une proposition de canevas permettant d'établir un plan de mission adapté à une mission d'évaluation figure dans le Guide pratique « Mission d'évaluation », disponible sur www.bibliordre.fr.*

Par ailleurs, l'existence de programmes de travail adaptés facilite la revue du dossier de travail en permettant de visualiser plus rapidement les travaux effectués et d'obtenir toutes explications utiles en la matière.

6 Finalisation de la mission

6.1 Travaux de fin de mission

Questionnaire de fin de mission

L'utilisation d'un questionnaire de fin de mission permet de s'assurer que tous les éléments nécessaires pour l'établissement du rapport final ont été obtenus. Il permet de matérialiser le suivi du plan de mission et de vérifier qu'en conséquence le dossier est complet. Si ce questionnaire fait apparaître des travaux prévus et non réalisés, il convient d'en justifier les raisons. En effet, un plan de mission peut toujours être modifié en cours de mission mais, dans ce cas-là, il convient de justifier la décision prise, ce qui permet de vérifier que le responsable de la mission est effectivement d'accord avec la nouvelle orientation donnée aux travaux.

✚ *Un exemple de questionnaire figure dans le Guide pratique « Mission d'évaluation », disponible sur www.bibliordre.fr (il revient à l'expert-comptable de l'adapter à chaque mission).*

En effet, si certains points peuvent être communs à l'ensemble des missions d'évaluation, d'autres sont plus spécifiques à chaque contexte.

D'une façon générale, les questions qu'il comporte concernent :

- l'étendue des travaux ;
- les synthèses partielles de la mission ;
- les communications avec les dirigeants.

Revue du dossier

Avant de finaliser le rapport d'évaluation, et notamment lorsque l'équipe ayant mené la mission comporte des collaborateurs de compétences différentes, le dossier de travail doit faire l'objet d'une revue par le signataire du rapport d'évaluation, sachant qu'il peut dans certains cas déléguer la revue de certaines parties du dossier à d'autres membres de l'équipe plus expérimentés qu'il supervise directement. Cette revue a pour objet de vérifier que :

- le travail a été accompli dans le respect des normes professionnelles, de la réglementation éventuelle et du Code de déontologie ;

- les questions importantes ont été identifiées pour faire l'objet d'un examen plus approfondi ;
- les travaux effectués sont correctement consignés dans le dossier de travail ;
- les objectifs des procédures mises en œuvre pour réaliser la mission ont été atteints ;
- les éléments à caractère probant obtenus sont suffisants et appropriés pour étayer le rapport.

Revue indépendante

Le choix de recourir à un réviseur indépendant, dans le cadre d'une mission d'évaluation, est du ressort de la structure d'exercice professionnel qui doit avoir défini des procédures en la matière. Les critères qui peuvent être pris en compte pour décider de l'opportunité de mettre en œuvre une telle procédure peuvent être liés :

- à la complexité de la mission ou aux risques mis en évidence ;
- à sa nature, à savoir qu'il ne s'agit pas, pour un grand nombre de structures d'exercice professionnel, d'une mission habituellement réalisée ;
- aux caractéristiques du client, s'il s'agit, par exemple, d'un nouveau client, ou au contraire, s'agissant d'un client (ou adhérent) de la structure d'exercice professionnel, au fait que les missions réalisées chez ce client font déjà l'objet d'une revue indépendante.

Si la structure d'exercice professionnel a choisi de mettre cette procédure en œuvre, alors les dispositions de la NPMQ doivent être respectées :

- le réviseur indépendant doit satisfaire aux mêmes critères d'indépendance et d'absence de conflits d'intérêts que les membres de l'équipe réalisant la mission d'évaluation ;
- il doit avoir la qualification technique, l'expérience et l'autorité nécessaires pour remplir cette mission ;
- il doit intervenir avant l'émission du rapport et matérialiser les travaux qu'il effectue ;
- selon les circonstances, il peut être impliqué dès le début de la mission et intervenir aux différentes étapes clés, sans pour autant perdre sa qualité de réviseur indépendant.

Les structures d'exercice professionnel ont la possibilité de faire appel à un professionnel externe à leur structure pour réaliser une revue indépendante.

Lettre d'affirmation

La demande d'une lettre d'affirmation pour une mission d'évaluation dépend du jugement professionnel de l'expert-comptable. Son obtention peut également être prévue dans les procédures définies par la structure d'exercice professionnel.

Cette lettre d'affirmation est une déclaration de la direction de l'entreprise qui récapitule ou complète par écrit, à la fin des travaux, certaines informations qu'elle a pu donner au cours de la mission. Elle est normalement signée par le dirigeant de l'entreprise mais peut également être signée par le directeur financier. Elle peut porter sur l'ensemble des documents ayant servi de base aux évaluations, données historiques et prévisionnelles, ainsi que sur tout document extra-financier fourni à l'évaluateur et pris en compte pour déterminer une fourchette de valeurs.

En aucun cas, elle ne peut se substituer à l'examen, par l'expert-comptable et les membres de son équipe en charge des différents aspects de la mission, des documents probants, tant internes qu'externes à l'entreprise.

Elle permet de clarifier les responsabilités respectives des dirigeants et de l'évaluateur et de faire prendre conscience à la direction de l'impact, sur la mission, d'informations qu'elle seule maîtrise.

Lorsque l'évaluation se place dans le cadre d'une acquisition, les responsables de la marque à évaluer vont être différents de ceux qui ont demandé l'évaluation. Il n'est alors pas toujours possible de demander une lettre d'affirmation aux dirigeants de l'entreprise, notamment quand cette mission d'évaluation n'est pas connue des dirigeants de la cible. L'expert-comptable apprécie, le cas échéant, l'incidence de cette situation sur l'émission de son rapport d'évaluation. Il peut le signaler, en tant que limite à sa mission, dans son rapport. Il peut également être amené à demander une lettre d'affirmation aux personnes ayant demandé cette évaluation.

✚ *Des exemples de lettres d'affirmation sont proposés dans le Guide pratique « Mission d'évaluation », disponible sur www.bibliordre.fr.*

Note de synthèse

Il peut être intéressant de rédiger une note de synthèse indépendamment du rapport d'évaluation qui est adressé au client ou à l'adhérent de

l'expert-comptable. Cette note récapitule tous les points importants de la mission qui peuvent avoir une incidence sur le diagnostic final, reprenant les conclusions des diagnostics menés sur les différents aspects identifiés et rappelés ci-avant, et sur l'évaluation réalisée.

La description des points porte sur tous les éléments importants de la mission et notamment :

- une description synthétique des problèmes techniques rencontrés, la façon dont ils ont été résolus et la position finale de l'expert-comptable concernant leur incidence sur l'évaluation proposée ;
- les points qui peuvent être en suspens à la fin de la mission et qu'il convient de résoudre avant l'émission du rapport d'évaluation ;
- le tableau synthétique des différentes valeurs obtenues, avec les raisons qui ont conduit à écarter certaines méthodes et les raisons qui conduisent à privilégier, dans les évaluations obtenues, telle ou telle valeur.

D'une façon pratique, ce document permet à l'expert-comptable de disposer de toute l'information qu'il estime nécessaire pour discuter avec son client ou l'adhérent des conclusions auxquelles il arrive avant d'émettre son rapport d'évaluation. Elle joue en quelque sorte le rôle d'un « pré-rapport » : les points traités dans la note de synthèse se retrouvant pour la plupart dans le rapport final mais sous une forme qui pourra être moins détaillée. Il paraît en effet opportun de présenter à l'entreprise concernée le résultat de ces travaux d'évaluation avant la rédaction du rapport : cette étape permettant de vérifier qu'il n'y a pas eu d'incompréhension et/ou d'omission. Dans la mesure où la marque évaluée n'est pas celle de la personne ayant demandé l'évaluation (évaluation d'une cible potentielle, par exemple), il convient d'organiser la présentation des résultats avec le bénéficiaire de l'évaluation mais également, si c'est possible et en fonction du jugement professionnel de l'expert-comptable, avec les responsables de la marque évaluée afin de s'assurer de la pertinence des raisonnements menés.

Enfin, les éléments de synthèse, lorsqu'ils sont communiqués au client ou à l'adhérent, peuvent l'être de façon narrative ou à l'aide d'une présentation plus visuelle, sous forme de diapositives par exemple.

Le plan de la note de synthèse peut être le suivant :

Présentation de la mission

Dans ce paragraphe, les points suivants peuvent être abordés :

- entreprises en présence et cadre dans lequel se situe l'évaluation ;
- points principaux ressortant des entretiens avec les responsables intéressés ;
- calendrier de la mission et phases principales de son déroulé.

Analyse préalable

Dans ce paragraphe, les points suivants peuvent être abordés :

- documents comptables et autres documents obtenus et analysés dans le cadre de cette mission ;
- conclusions en ressortant, éléments du diagnostic global.

Démarche mise en œuvre

Dans ce paragraphe, les points suivants peuvent être abordés :

- contrôle des données traitées et limites de la mission de l'évaluateur en ce domaine ;
- choix justifié des différentes méthodes d'évaluation mises en œuvre et justification des méthodes écartées ;
- travaux d'évaluation proprement dits, sources des données utilisées, description synthétique des travaux et des calculs, présentation des débats et échanges sur les paramètres retenus, etc. ;
- recours éventuel à des experts et conclusions de leurs travaux ;
- questions soulevées et modalités de résolution ;
- points éventuellement en suspens.

Tableau synthétique des valeurs

La mise en œuvre d'une démarche d'évaluation, nécessairement fondée sur une approche multicritère, conduit à la mise en évidence d'une fourchette de valeurs. Un tableau récapitulatif des valeurs selon les différentes méthodes est alors établi, accompagné d'une appréciation :

- portant sur la fourchette des valeurs qui en ressort : une évaluation n'aboutit en effet pas à un prix fixe eu égard aux nombreux paramètres susceptibles d'avoir une incidence sur l'estimation réalisée. Une présentation synthétique sous forme de graphiques peut être retenue telle que par exemple un nuage de points ;
- donnant une argumentation sur la pertinence des valeurs (justification de l'exclusion de certaines valeurs).

Cette analyse est complétée de l'indication des méthodes écartées et de la justification de ce choix.

Conclusion

Cette appréciation finale sur les évaluations présentées, sans reprendre les développements qui précèdent, est accompagnée de commentaires synthétiques situant cette évaluation en :

- rappelant le contexte de l'opération (marché, forces et faiblesses de la marque évaluée), les difficultés rencontrées, les limites de l'évaluation ;
- mettant en évidence le caractère aléatoire des modèles d'évaluation basés sur des prévisions (fiabilité du processus prévisionnel, aléas liés à l'évolution du marché et au contexte économique).

6.2 Rapport

En vertu de l'article 2 de l'ordonnance du 19 septembre 1945, l'expert-comptable fait rapport des constatations, conclusions et suggestions qui ressortent de la mission qu'il a menée. C'est dans ce cadre légal qu'il émet son rapport suite à une mission d'évaluation. Ce rapport est destiné au client ou à l'adhérent de l'expert-comptable qui en gère ensuite la diffusion. Il est rappelé la limite de responsabilité de l'expert-comptable pour toute utilisation externe de ce rapport par son destinataire. Les destinataires du rapport y sont nommément désignés. Le rapport est daté et signé par l'expert-comptable.

Ce rapport est en quelque sorte l'extériorisation de la note de synthèse pour le commanditaire de l'évaluation. Il en reprend donc de façon plus synthétique les différents points rappelés ci-dessus, à l'exception des points en suspens, qui doivent avoir été résolus ou qui alors se présentent comme des incertitudes ou des conditions dont l'impact sur les valeurs annoncées doit être chiffré.

Chaque méthode d'évaluation présente des limites intrinsèques et des difficultés de mises en œuvre, ce qui conduit l'expert-comptable à formuler des hypothèses.

Par conséquent, pour une évaluation pertinente de la marque, il est préférable :

- de recourir à une pluralité de méthodes de valorisation ;
- de procéder à des tests de sensibilité par rapport aux principaux paramètres retenus.

Un exemple de cadre de rapport d'évaluation d'une marque, élaboré par le comité « Evaluation » du CSOEC et validé par la commission des normes professionnelles le 14 octobre 2015, figure en annexe (cf. annexe 4).

CHAPITRE 4

CONCLUSION

Il existe de nombreuses façons d'évaluer une marque : chaque approche a ses avantages et ses inconvénients.

Néanmoins, dans le cadre d'une évaluation de marque, il est recommandé de :

- définir ce que l'on évalue ;
- appréhender le contexte de l'évaluation ;
- identifier les principaux risques en amont de l'évaluation ;
- choisir les méthodes de valorisations les plus appropriées ;
- justifier les hypothèses et les paramètres retenus ;
- s'assurer de la qualité et de la cohérence des données au regard des résultats obtenus.

L'évaluation des marques revient au cœur de projets de normes internationales.

En effet, une nouvelle norme de base plus concrète et complémentaire à celle de 2010 (ISO 10668) est en cours d'élaboration. Tout en maintenant une cohérence de l'ensemble des activités d'évaluation de la marque, elle établirait des critères pour les méthodes de mesure de la valeur de la marque et fournirait des lignes directrices pour mesurer l'impact des facteurs ayant une incidence sur la valeur de la marque. La publication de cette norme doit intervenir au cours de l'année 2018.

Le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables participe activement à ces travaux internationaux et préside la commission française de normalisation AFNOR sur l'évaluation des marques.

CHAPITRE 5

ANNEXES

Annexe 1 : Analyse de la stratégie de la marque

Annexe 2 : Diagnostic juridique de la marque

Annexe 3 : Taux de redevance

Annexe 4 : Exemple de cadre de rapport d'évaluation financière d'une marque

Annexe 5 : Bibliographie

Annexe 6 : Normes actuelles de référence

Annexe 7 : Liens utiles

Annexe 1 : Analyse de la stratégie de la marque

Analyse de la stratégie de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<p><u>La marque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Historique de la marque : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Date de création ? ▪ Date de dépôt ? - Territoires et classes ? ▪ Références ? Nom, prénom, lieu... ▪ Quelle histoire raconte-t-elle ? ▪ Quelles valeurs véhicule-t-elle ? ▪ Quelle promesse pour le consommateur ? - Comment la marque est-elle définie ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels signes d'identification : logo, charte graphique, couleurs, police de caractères, slogan... ▪ Déclinaison de la marque : emballages, tenue vestimentaire, signalétique, formes de publicité... ▪ Cette représentation symbolique est-elle cohérente par rapport aux valeurs qu'elle véhicule et à la clientèle visée ? ▪ Se décline-t-elle quel que soit le support, le mode de communication, la langue et la culture de référence ? - Qualité de la marque : la marque est-elle porteuse ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nom de la marque est-il bon ? Facile à lire, à prononcer, à mémoriser, sans évocation négative ou ridicule dans les langues correspondant à son territoire et en fonction des publics visés ; ▪ Le nom peut-il vieillir ? <ul style="list-style-type: none"> - Repose-t-il sur un effet de mode ou un événement ou sur tout autre élément éphémère ? - La marque apparaît-elle facilement dans les moteurs 		

Analyse de la stratégie de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<p>de recherche (penser aux différentes langues) ? Quel est son nom de domaine ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Slogan : <ul style="list-style-type: none"> - Quelle histoire raconte-t-il ? - Est-il crédible ? - Est-il mémorisable ? <p><u>Le marché</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur quel marché la marque fait-elle repère ? Ce marché est-il cohérent avec les classes pour lesquelles la marque a été déposée ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des extensions sont-elles à envisager ? ▪ Des extensions sont-elles possibles ? - Comprendre le marché sur lequel se positionne la marque : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Histoire ▪ Tendances - s'il y a lieu, décliner géographiquement ; ▪ Rythme d'évolution ; ▪ Cible ; ▪ Rythme de renouvellement. - Importance de la marque dans le positionnement marketing de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Circuits de distribution ▪ Politique de prix - Position de la marque sur son marché et dans l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles sont les marques concurrentes ? ▪ Quels sont les facteurs de différenciation des marques ? ▪ Marque leader ? Marque suiveuse ? Marque challenger ? Marque de niche ? ▪ Marque mère ? Marque fille ? - Présence et impact de la contrefaçon : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zones géographiques ▪ Volumes ▪ Prix - Possibilité d'extension vers : <ul style="list-style-type: none"> ▪ De nouveaux marchés 		

Analyse de la stratégie de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<ul style="list-style-type: none"> ▪ De nouveaux produits - Comment ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ En direct ▪ Par des concessions de licences <u>La clientèle</u> <ul style="list-style-type: none"> - A quelle clientèle la marque s'adresse-t-elle ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance de la marque dans la décision d'achat : ▪ Comment se décline la décision d'achat entre marque et produits ? - Quelles sont les valeurs de la marque perçues par ses clients ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ La politique de l'entreprise est-elle fidèle à ces valeurs ? ▪ S'il y a lieu, qu'est-ce qui est fait pour remédier aux contradictions ? - Modes de dialogues avec la clientèle ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Collecte d'informations sur le site ▪ Recueil d'avis de consommateurs ? - Connaissance de la clientèle et « instruments de mesure » <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au plan quantitatif ▪ Au plan qualitatif <u>Le Management de la marque et stratégie globale de l'entreprise</u> <ul style="list-style-type: none"> - Qui s'occupe du marketing dans l'entreprise ? Un service spécial ? Comment ? Y-a-t-il des études à ce sujet ? - Quel est le budget consacré à la marque dans l'entreprise ? Montant des dépenses prévues ? - La création de valeur par la marque est-elle au cœur de la préoccupation de la gouvernance de l'entreprise ? - La marque intègre-t-elle des préoccupations en matière de RSE (responsabilité sociétale ou sociale des entreprises) ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ sociales ▪ environnementales ▪ économiques ▪ la communication correspondante 		

Analyse de la stratégie de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<p>correspond-elle à des engagements respectés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle de la marque comme identité fédératrice dans l'entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelles équipes sont fières de faire partie de l'entreprise ? ▪ Leurs membres sont-ils des ambassadeurs d'une communication spontanée en faveur de la marque ? ▪ La marque a-t-elle un pouvoir d'attraction favorisant ? <ul style="list-style-type: none"> - les recrutements - le recours à la sous-traitance - La marque favorise-t-elle un dialogue transversal entre les différentes équipes/ personnes : juristes et conseil extérieurs, recherche et développements, direction financière, marketing, ressources humaines, équipes commerciales, gouvernance de l'entreprise...? 		

Annexe 2 : Diagnostic juridique de la marque

Diagnostic juridique de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<p><u>Concernant le dépôt de la marque</u></p> <p>En France, le dépôt de la marque se fera aux BOPI (Bulletins Officiels de la Propriété Industrielle).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité ? Validité de la marque : <ul style="list-style-type: none"> ▪ A-t-on vérifié sa disponibilité ? ▪ La marque est-elle suffisamment distinctive ? - Quand ? Date de publication : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vérifier que le délai d'opposition est passé : <ul style="list-style-type: none"> - 2 mois contre une marque française ; - 3 mois contre une marque communautaire. ▪ Vérifier que le renouvellement a été effectué en temps voulu (ou qu'un nouveau dépôt a été effectué). Le délai en France est de 10 ans. - Quoi ? Quel signe distinctif a été déposé ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marque verbale ▪ Signes atypiques : formes, couleurs, voire slogans <p>NB : cela aura une incidence sur la « solidité » de la protection de la marque.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pourquoi ? Quels produits ou services ont été désignés (classification de Nice) ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ A-t-on anticipé des extensions à des produits ou services voisins ? ▪ En cas d'adjonctions de nouvelles activités, sont-elles bien couvertes par les classes prévues ? - Où ? Sur quels territoires ? - Qu'en est-il du dépôt de son nom de domaine ? <p><u>Concernant l'exploitation de la marque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marque non exploitée ? Voir comment 		

Diagnostic juridique de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<p>cela s'inscrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans la stratégie de l'entreprise ; ▪ Dans la gestion de son portefeuille de marques. <p>- Marque exploitée ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploitation directe ou indirecte par la conclusion d'un contrat de licence ? <ul style="list-style-type: none"> - Sur quelles catégories de produits ou services ? - Correspondance avec les classes pour lesquelles elle a été déposée ? - Sur quels territoires la marque y est-elle déposée ? ▪ La marque est-elle déclinée de façon homogène, cohérente avec ce qui a été déposé ? Par exemple : mise à jour d'un logo qui a été modernisé. <p><u>Concernant la défense de la marque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des moyens suffisants sont-ils mis en œuvre pour garantir le monopole de la marque et notamment éviter un risque de confusion ou de dilution de sa force distinctive ? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Défendre son antériorité : suivre les dépôts de marques (les BOPI peuvent être consultés sur internet) et faire opposition si nécessaire ▪ Interdire la contrefaçon ▪ Protéger la marque sur internet <p><u>En cas de concession de licence de marque</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vérifier la validité du contrat (comme de tout contrat) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concédant habilité : <ul style="list-style-type: none"> - Le signataire a-t-il bien les pouvoirs nécessaires (référence au Kbis) ? - Le concédant est-il bien le titulaire de la marque au moment du contrat ? 		

Diagnostic juridique de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<ul style="list-style-type: none"> - Notamment en cas de changement de titulaire, a-t-on bien procédé aux formalités d'inscription (à la suite par exemple d'une fusion acquisition) ? - Le concédant a-t-il la propriété pleine et entière de la marque ? (ni licence, ni nantissement, aucun droit de gage). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risques de conflits entre plusieurs licenciés successifs ? ▪ L'acte a-t-il été inscrit pour être opposable aux tiers ? (registre national des marques tenu par l'INPI). - Voir les dispositions contractuelles et notamment : <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'agit-il d'une licence exclusive ou non exclusive ? <ul style="list-style-type: none"> - Ceci est-il stipulé expressément ? - En cas de licence exclusive, le concédant s'est-il réservé la faculté d'exploiter personnellement la marque concédée ? ▪ Si la licence est consentie à titre strictement personnel, est-ce stipulé ? ▪ Est-il prévu la possibilité d'accorder des sous-licences ? S'assurer que les sous-licences n'excèdent pas le cadre de la licence « mère ». ▪ Etendue des droits concédés : territoires et classes de produits ou services. ▪ Qui (concedant et/ou licencié) doit supporter la charge et les coûts « d'entretien » de la marque - publicité, défense juridique... ? Comment ces engagements sont-ils respectés ? 		

Diagnostic juridique de la marque	Intervenant / Date / Référence	
Nom du dossier	Revu par	
	Oui - Non - N/A	Commentaires / Ref
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redevances : la comptabilité du licencié est-elle fiable et organisée de façon à fournir les bases des redevances ? Existe-t-il une procédure chez le concédant pour vérifier les données, calculs... et leur conformité avec les accords ? (en cas d'avenants, vérifier qu'il est tenu compte d'accords à jour) ▪ Licences au sein d'un groupe : dispose-t-on d'un dossier argumenté pour justifier du mode de détermination des redevances, notamment quand on opère sur plusieurs pays ? ▪ Les engagements correspondants sont-ils bien pris en compte dans les états financiers, de même que les écritures de régularisation (provisions, charges à payer ou produits à recevoir) ? - Garanties : quelles stipulations en cas de déchéance ou de nullité de la marque suite à une décision de justice ? - Litiges : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la loi applicable en cas de conflit ? S'il s'agit d'un contrat international, une clause attributive de juridiction est-elle stipulée ? ▪ une clause compromissoire ou une convention d'arbitrage ont-elles été prévues ? ▪ Y a-t-il des actions en cours ? Faire le point avec les conseils de l'entreprise - l'avocat et, s'il y a lieu, le conseil en propriété intellectuelle (« PI »). <p>NB : la loi peut différer selon les pays : il faut faire appel à des conseils compétents pour les territoires considérés.</p>		

Annexe 3 : Taux de redevance

Les taux de redevance habituellement observés par secteur sont les suivants :

Nature du produit	% Chiffre d'affaires
Produits de grande consommation	entre 1 et 2 %
Produits simples non manufacturés, non consommables mais d'un emploi courant	entre 2 et 3 %
Produits spéciaux (ex. pharmaceutiques)	entre 2 et 5 %
Produits plus importants (ex. électroménager)	entre 5 et 8 %
Haute couture	entre 2 et 7 %
Produits de luxe	jusqu'à 10 % et plus

Source : Elisabeth Walisser, *La mesure comptable des marques*, Vuibert 2001, page 162

Annexe 4 : Exemple de cadre de rapport d'évaluation financière d'une marque

Exemple de cadre de rapport d'évaluation financière d'une marque, document élaboré par le comité « Evaluation » du CSOEC et adopté par commission des normes professionnelles en date du 14 octobre 2015, proposé à titre indicatif.

Préambule

A. Exposé du contexte de la mission et de son déroulement

- *Précision du contexte et de l'objectif de la mission (reprendre les éléments de la lettre de mission)*
- *Rappel du cadre normatif applicable, c'est-à-dire essentiellement le Code de déontologie des professionnels de l'expertise comptable, la norme professionnelle de maîtrise de la qualité et la norme anti-blanchiment, et que cette mission d'évaluation s'inscrit parmi les « autres prestations » fournies à l'entité, ne donnant pas lieu à l'expression d'une assurance*
- *Le cas échéant, la mention de l'existence d'une ou plusieurs autres missions, en lien avec la présente mission d'évaluation, réalisée(s) pour l'entité (missions confiées précédemment ou en parallèle par l'entité, permettant notamment aux tiers d'apprécier l'indépendance du professionnel responsable de la mission, au regard de l'entité et/ou des données financières utilisées dans le cadre de l'évaluation)*
- *Mention explicite de l'actif évalué : marque ou portefeuille de marques et, le cas échéant, limitation du périmètre évalué à une zone géographique ou à une durée de jouissance (Note : en conformité avec la lettre de mission)*
- *Date à laquelle a été effectuée l'évaluation de la marque : si la date d'évaluation est différente de la date d'émission du rapport ou de celle du début ou de la fin des recherches, il convient de le préciser dans le rapport.*

B. Identification et statut de l'évaluateur

- *Le rapport précise la composition de l'équipe chargée de réaliser les travaux d'évaluation :*
 - *le responsable de la mission d'évaluation*
 - *les autres personnes qu'il semble utile de nommer et qui ont participé à la mission (collaborateurs expérimentés ou experts auxquels il aura eu recours).*
- *En cas d'assistance significative d'un tiers dans la réalisation de la mission, il convient de préciser la nature et l'importance de cette assistance.*
- *Le rapport doit comporter la signature du responsable de la mission et du visa ou de la signature sociale si le responsable de la mission n'en est pas délégataire (position actuelle).*

C. Diligences effectuées

- *Diligences mises en œuvre, conformément au contenu de la lettre de mission (renvoi à la lettre de mission)*
- *Liste de personnes rencontrées*
- *Liste des documents analysés et des références utilisées (voir en annexe le cas échéant)*

D. Limites de la mission

- *Rappel de la limite de la responsabilité du (des) signataire(s) du rapport en cas d'utilisation par un tiers autre que le destinataire du rapport et dans un contexte autre que celui dans lequel le rapport a été établi*
- *Limites de la mission, conformément au contenu de la lettre de mission*
- *Préciser, le cas échéant, si des informations financières transmises n'ont pas fait l'objet d'une vérification (mission d'assurance)*

Présentation de la marque ou du portefeuille de marques

- A. Le propriétaire de la marque (ou du portefeuille de marques)
- *Identité de l'entité*
 - *Description sommaire de son activité et de son marché*
 - *Mode d'exploitation de la marque*
 - *Historique et axes de développement*
- B. Stratégie de la marque (ou du portefeuille de marques)
- *Description de la marque (historique, identifiants et déclinaisons)*
 - *Diagnostic juridique (droits attachés à la marque, litiges, contrefaçons)*
 - *Diagnostic marketing (marché, positionnement, possibilités d'extension)*
- C. Données financières
- *Données financières historiques relatives au coût d'acquisition et/ou de création et de développement et de protection de la marque*
 - *Revenus bruts historiques attribuables à la marque (redevance tirée de l'utilisation de la marque) auxquels il convient de déduire les charges directement et indirectement rattachées à ladite redevance*
 - *Perspectives de revenus attribuables à la marque*
 - *Mise en perspective avec les résultats historiques et prévisionnels globaux de l'entité (à voir au cas par cas)*

Hypothèses retenues et évaluation

- A. Hypothèses retenues (liste non exhaustive)
- Taux de redevance (le cas échéant)
 - Durée de vie définie ou indéfinie

- Taux d'actualisation des flux de trésorerie
- Taux de croissance à long terme des flux de trésorerie
- Prise en compte des facteurs de risque
- Autres hypothèses ou paramètres clefs de l'évaluation

B. Evaluation

- Présentation des méthodes d'évaluation
 - a. *Précision des méthodes retenues et du caractère opportun de leur prise en compte*
 - b. *Précision des méthodes non retenues et des raisons motivant leur exclusion*
- *Résultats de la mise en œuvre des différentes méthodes d'évaluation*
- *Analyses de sensibilité aux hypothèses opérationnelles clés et aux paramètres financiers retenus*

Conclusion

- *Synthèse : rappel du contexte, des difficultés rencontrées, des limites de l'évaluation, de la date à laquelle se situe l'évaluation...*
- *Fourchette des valeurs selon les différentes approches (présentation sous forme de tableau et/ou de graphique)*
- *Conclusion sur la valeur*

Annexes (le cas échéant)

Annexe 5 : Bibliographie⁷

Les Articles

Un certain nombre d'articles portant sur l'évaluation des marques sont disponibles sur le site <http://www.bibliobaseonline.com>.

Les Mémoires

Ils sont disponibles en téléchargement sur www.bibliobaseonline.com.

- **La marque viticole en appellation renommée : rôle et missions de l'expert-comptable⁸**
 - MONIER, Frédéric - 11/2014, 129-102 p.
- **L'évaluation des marques au bilan des entreprises : proposition d'un guide méthodologique⁹**
 - BAELDE, Marion - 11/2013, 131 p.
- **La marque, un actif immatériel au cœur de la stratégie des entreprises - Nouveaux enjeux et risques à considérer dans la conduite des travaux du commissaire aux comptes¹⁰**
 - TROUSSICOT, Guillaume - 05/2012, 273 p.

Proposition d'un guide d'évaluation financière des marques acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises. Référentiel IFRS¹¹

- DUMAS, Marie-Noëlle - 11/2011, 137 p.
- **La marque dans le cadre du nouveau référentiel comptable français : proposition d'une méthode d'évaluation et de suivi¹²**
 - RICHARD, Alexandra - 05/2007, 232 p.

⁷ Bibliothèque - Centre de documentation des experts-comptables et des commissaires aux comptes (Septembre 2015)

⁸ Documentation disponible en format papier - ref : 125023

⁹ Documentation disponible en format papier - ref : 121393

¹⁰ Documentation disponible en format papier - ref : 114281

¹¹ Documentation disponible en format papier - ref : 113136

¹² Documentation disponible en format papier - ref : 92260

- **La juste valorisation des marques : la norme IAS 38 appliquée à la marque. Fondements et méthodologie d'évaluation**¹³
 - GAUTIER, François - 11/2006, 116 p.
- **Les marques : évolution des normes comptables et démarche d'évaluation**¹⁴
 - VENDRAND, Céline - 11/2003, 175 p.
- **L'évaluation financière des marques : méthodologie, problématique, rôle de l'expert-comptable et du commissaire aux comptes**¹⁵
 - KAHN, Olivier - 05/1996, 117 p.

Les Ouvrages

- **Evaluation financière de la marque**
 - Economica, Finance, 2014, 192 p.
 - PHILIPPE, Henri ; PAUGAM, Luc ; AGUILAR, Delphine
- **Mission d'évaluation : guide pratique**
 - Ordre des Experts-comptables, édition 2014, collection des études institutionnelles.
- **Management transversal de la marque : une exploration au cœur des marques**
 - Dunod, Management Sup, 2013, 344 p.
 - MICHEL, Géraldine
- **Comment créer votre marque et la faire vivre - Marque : mode d'emploi**
 - Dunod, J'ouvre ma boîte, 2013, 160 p.
 - GAILLARD, Cyril
- **Évaluation d'une marque - Exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque (NF ISO 10668)**
 - AFNOR Editions, 2010
- **100 questions pour comprendre et agir - Manager sa marque**
 - AFNOR Editions, 2009, 171 p.
 - DUPRAT, François ; HERMEL, Laurent ; LOUYAT, Gérard

¹³ Documentation disponible en format papier - ref : 90525

¹⁴ Documentation disponible en format papier - ref : 70489

¹⁵ Documentation disponible en format papier - ref : 66695

- **Au cœur de la marque : les clés du management des marques**
 - Dunod, Fonctions de l'entreprise, 2ème édition, 2009, 240 p.
 - MICHEL, Géraldine
- **La marque**
 - Dunod, Les Topos, 2ème édition, 2009, 128 p.
 - LAI, Chantal
- **Management stratégique de la marque : construire, évaluer et exploiter des marques fortes**
 - Pearson Education, 3ème édition, 2009, 380 p.
 - KELLER, Kevin
- **Les marques : capital de l'entreprise**
 - Editions d'Organisation, 4^e édition, 2007, 575 p
 - KAPFERER, Jean-Noël

La transmission des valeurs d'authenticité et de tradition à travers l'extension de marque¹⁶

- ESCP-EAP, 2005, 120 p., Cote : GG 92
- BORIE, Alexandre; TURKHEIM, Adrien (de); TISSIER-DESBORDES, Elisabeth
- **Audit de marque : diagnostiquer, valoriser et piloter sa marque**
 - Dunod, Fonctions de l'entreprise, 2004, 245 p.
 - TERNISIEN, Michel ; TERNISIEN, Nathalie
- **Marques : exploitation et maintien de vos droits¹⁷**
 - Francis Lefebvre, 2003, 149 p.
- **La mesure comptable des marques¹⁸**
 - Vuibert, Entreprendre, 10/2001, 203 p., Cote : DD 1023
 - PEREZ-WALLISER, Elisabeth

¹⁶ Documentation disponible en format papier - ref : 84852

¹⁷ Documentation disponible en format papier - ref : 69700

¹⁸ Documentation disponible en format papier - ref : 110812

Annexe 6 : Normes actuelles de référence

- Norme AFNOR NF ISO 10668 (Octobre 2010) sur l'évaluation d'une marque « les exigences pour l'évaluation monétaire d'une marque ».

Elle spécifie les exigences relatives aux modes opératoires et aux méthodes de mesure de la valeur monétaire des marques. Elle spécifie un cadre pour l'évaluation des marques, comprenant la définition des objectifs, les concepts d'évaluation, les approches et les méthodes d'évaluation, ainsi que l'origine des données et des hypothèses utilisées.

Elle décrit également les éléments de présentation des résultats de l'évaluation.

Annexe 7 : Liens utiles

- Normes internationales d'évaluation de l'IVSC
 - <http://www.ffee.fr>
 - <http://www.ivsc.org>
- Normes de qualité pour l'évaluation du développement (OCDE)
 - www.oecd.org
- Normes françaises
 - www.afnor.org
- Normes comptables internationales : IAS 38 sur les immobilisations incorporelles, IFRS 3 Révisée, IAS 36 sur la dépréciation d'actifs
 - www.focusifrs.com
 - www.ifrs.org
- Règlement CRC 99-02 sur les comptes consolidés
 - www.anc.gouv.fr
- Norme autrichienne ÖNORM A 6800 sur l'évaluation du bien immatériel « marque »
 - www.as-plus.at
- Sur la propriété intellectuelle : www.inpi.fr ou bases-marques.inpi.fr ;
- Fournisseur de données : www.royaltysource.com;
- Sur le transfert de technologie : www.autm.net ;
- Actualités sur les marques, marketing : www.strategies.fr ;
- Sciences techniques comptables et financières : www.lacademie.info;
- Enseignement : www.iae-paris.com.
- www.experts-comptables.fr :

Un Kit Mission Evaluation comprenant le Guide pratique Mission d'évaluation et une clé USB, en vente à la boutique : www.boutique-experts-comptables.com

