



# DOSSIER DE CANDIDATURE

---



**NOM & Prénom du Directeur Financier : Fournet Brice**

**Titre exact : Directeur Financier**

**Nom de l'entreprise : AEGIDE**

**Date de prise de fonction : 06/2013 dans l'entreprise, 01/2015 sur le poste**

**Date de naissance : 10/04/1980**



# L'ENTREPRISE

## Ses domaines d'activités :

Le Groupe Aegide, via notamment sa filiale DOMITYS, intervient sur le marché de la Résidence Services pour Seniors.

Le Groupe intervient sur l'intégralité de la chaîne de valeur : développement et conception des résidences, promotion immobilière et commercialisation, exploitation des résidences.

Le Groupe est l'opérateur n°1 en France avec 100 résidences en exploitation, soit plus de 12 000 logements gérés.

## Quelques informations sur l'entreprise :

- CA : 332 M€ (2018) / 390 M€ (estimé 2019)
- Effectif : 3 000 collaborateurs à fin 2019
- Nombre de filiales : > 10
- Nombre d'établissements : 100

*(Merci de joindre le dernier rapport annuel)*

## Les mots clés de la stratégie de l'entreprise :

Créer et exploiter un parc de résidence services seniors afin d'offrir aux seniors de 75+ une solution d'hébergement adaptée à leurs besoins et à l'avancée en âge.

Favoriser le « bien-vieillir »

## Quelques informations sur la Direction Financière :

- Effectif : ~45 personnes
- Organisation géographique et fonctionnelle :

3 domaines d'activité : Financements & Trésorerie, Contrôle de Gestion et Comptabilité.

Les équipes Contrôle de Gestion et Comptabilité sont spécialisés par métier (Promotion Immobilière, Exploitation, Holding) et répartis sur 2 sites (Paris pour l'immobilier et la holding et Tours pour l'exploitation).

*(Merci de joindre le dernier organigramme de la Direction Financière)*



# 1<sup>ère</sup> PARTIE, CONTEXTE

## Nom du projet :

**OBJECTIF 200**

## Description brève :

Mener à bien les projets permettant au Groupe de passer au stade d'une ETI mature, filiale d'un groupe coté :

- Optimisation de la structure de financement
- Refonte du reporting et de la communication financière

## Date / Période durant laquelle s'est déroulé le projet :

De début 2018 à mars 2019

## Problématique et objectifs :

Un contexte double :

- Une croissance forte (+20%/an, développement à l'international...) qui engendre de nouveaux besoins de financement
- Un actionariat qui évolue : un actionnaire de référence, Nexity, aux côtés des fondateurs depuis plus de 10 ans qui passe de minoritaire à majoritaire en juin 2018, amenant de nouvelles exigences en termes de reporting et de communication financière

Objectifs :

- Financer la croissance du Groupe à 3-5 ans en montant a minima 100 à 110 M€ de nouvelles lignes de crédit
- Intégrer dès 2018 les comptes consolidés de Nexity et donc respecter les exigences de l'actionnaire en termes de communication financière :
  - o Calendrier de clôture raccourci
  - o Comptes consolidés en IFRS (le Groupe publiait en French Gaap jusqu'en 2017 inclus)



# 2<sup>ème</sup> PARTIE, DÉROULÉ

## Étapes du projet :

2 sous-projets menés en parallèle :

- Sur le volet financement :
  - o identification précise des besoins de financement sur la base de la construction du plan d'affaires du Groupe,
  - o définition de la stratégie de financement et des instruments souhaités
  - o phase d'appel d'offres avec les partenaires souhaités (bancaires et obligataires) et négociation des termes et conditions
  - o finalisation de la documentation et closing
- sur le volet reporting et communication financière :
  - o Définition des principes et des attendus avec la Direction Financière de Nexity
  - o Construction du planning de clôture
  - o Identification des retraitements IFRS
  - o Accompagnement des directions métiers du Groupe à la nouvelle démarche de clôture
  - o Mobilisation des équipes Contrôle de Gestion et Comptabilité dès mi-novembre 2018 sur les travaux de clôture annuelle

## Ressources humaines et financières mobilisées :

Ces projets ont mobilisé de nombreux collaborateurs de l'entreprise :

- Sur le volet reporting et communication financière notamment : toute la direction comptable et la direction contrôle de gestion étaient en première ligne mais l'ensemble des directions métiers ont participé à ce projet d'entreprise dans la mesure où elles ont dû faire évoluer la nature des données remontées à la direction financière et les modalités de restitution. Ce projet a par ailleurs été suivi et relayé auprès du Comité de Direction du Groupe
- Sur le volet financement, le sujet a été piloté en interne par un cercle plus restreint (2 personnes de la Direction Financière, dont moi-même). Compte tenu de son caractère stratégique, ce sujet a fait l'objet d'un reporting régulier au Conseil d'Administration du Groupe. Enfin, ce projet a engendré des coûts de mise en place (commissions d'arrangement, upfront, coût des conseils externes...) de l'ordre de 800k€

## Moyens mis en œuvre (moyens de communication, prestations externes...) :

Sur le volet financement, nous avons fait appel à différents prestataires :

- Un cabinet de conseil financier pour nous aider à piloter la démarche d'appel d'offres auprès de nos partenaires
- Un cabinet d'avocat pour la rédaction de la documentation de crédit

Sur le volet reporting et communication financière, nous avons travaillé en concertation avec nos commissaires aux comptes, notamment pour nous accompagner sur la transition vers les normes IFRS



# 3<sup>ème</sup> PARTIE, RÉSULTATS

## Lister les résultats tant qualitatifs que quantitatifs :

### Volet Financement :

- Un financement global de 155 M€ (105M€ club-deal bancaire + 50 M€ Euro PP), dont 115 M€ de New Money
  - Une baisse de 30% du cout de la dette du Groupe
  - Une documentation de crédit assouplie
  - Pool de 9 banques (historiques et nouvelles relations) et 6 investisseurs obligataires
- ➔ En synthèse : nous sommes passés de financements affectés négociés en bilatéral avec nos partenaires bancaires et finançant les besoins à 18 mois à de vrais crédits corporate mixant les instruments (RCF, amortissable, EuroPP), les maturités et les types de prêteurs (banques et investisseurs obligataires), et permettant de financer le plan de développement du Groupe à 3-5 ans

### Volet reporting et communication financière :

- Des comptes consolidés annuels définitifs remontés à l'actionnaire Nexity le 10 janvier 2019, soit une réduction de près de 3 mois des délais de clôture
  - Des comptes publiés pour la première fois en IFRS, 6 mois après la prise de majorité de Nexity
  - Une démarche systématisée, intégrant dorénavant des comptes consolidés trimestriels
- ➔ En synthèse : nous sommes passés en 9 mois d'un jeu de comptes consolidés annuels en French Gaap et publiés à J+90 à des comptes consolidés trimestriels publiés en IFRS à J+10



# 4<sup>ème</sup> PARTIE, INNOVATION

## En quoi le projet est-il innovant ?

### Volet financement

Le Groupe a adopté une démarche originale vis-à-vis de ses partenaires financiers : plutôt que de choisir une banque « arrangeuse » qui aurait fédéré d'autres banques et nous aurait proposé un Term Sheet défini par les Prêteurs, nous avons décidé à l'inverse de définir nous-même ce Term Sheet puis de le soumettre aux différents prêteurs envisagés, en mode bilatéral, dans un schéma d'appel d'offres « à l'aveugle » (chaque banque ne savait pas quelles autres banques étaient approchées ni comment elles avaient répondu).

Cette démarche nous a permis de renverser le rapport de forces avec les prêteurs et d'obtenir la réponse la mieux disante de tous nos partenaires. Nous avons ainsi pu faire converger les positions des différents prêteurs et obtenir les meilleures conditions possibles

### Volet reporting et communication financière

La démarche sur ce projet a été innovante dans la mesure où j'ai souhaité que les équipes Comptabilité et Contrôle de Gestion soient véritablement moteurs dans la définition de la méthode à appliquer.

En effet, plutôt que de définir de manière précise et détaillée toutes les étapes et livrables intermédiaires entre mes directeurs de service et moi et de « l'imposer » aux équipes, nous avons laissé les collaborateurs définir eux-mêmes comment ils voulaient travailler et quels étaient les jalons à respecter. Seul l'objectif final était « imposé », le chemin pour y arriver était libre, à condition qu'il soit partagé par tous.

C'est l'approche qui nous semblait la plus performante pour atteindre l'objectif dans un délai aussi court.



# 5<sup>ème</sup> PARTIE, CONCLUSION

## Les 3 points forts à retenir de votre projet :

STRATEGIQUE, parce que les enjeux dépassaient le simple cadre de la Direction Financière et qu'il s'agissait de projets véritablement structurants pour le Groupe

ENGAGEMENT, parce que ces projets ont nécessité un engagement fort et une grande détermination de l'ensemble des équipes de la Direction Financière

RESULTATS, parce que ces projets ont été de vraies réussites, avec des résultats concrets et mesurables, qui ont rendu fiers les équipes

## Vos motivations à candidater au Prix du Jeune Financier :

- Volonté de mettre en avant et de valoriser le travail et l'engagement des collaborateurs de la Direction Financière du Groupe qui ont été essentiels à la réussite de ces projets
- Faire connaître le Groupe, son activité et ses valeurs
- Se confronter à d'autres directions financières et échanger sur les problématiques que nous pouvons rencontrer au quotidien

