

CABINET D'AVOCATS LELOUP

MCDONALD'S FRANCE / SEBOL, B&O, LES PINS. COLLORAFI

15-4-99/SF

**ARRET DE LA COUR D'APPEL DE PARIS
DU 9 DECEMBRE 1998**

RG : 1998.14119

**MEMOIRE A MESSIEURS LES EXPERTS
JEAN-LUC DUMONT et ALAIN MARTIN**

1. Conformément à la demande exprimée par Messieurs les Experts, la S.A. MCDONALD'S a l'honneur de compléter, par le présent mémoire, les documents remis à Messieurs les Experts le 23 février 1999.

Ce mémoire répond également au dire adressé aux Experts par le conseil des appelants, dans la mesure où ce dire répond lui-même aux questions posées par la Cour. Il arrive en effet que le dire des appelants déborde le cadre des questions posées par la Cour. Il nous a paru en ces cas inutile d'alourdir les échanges sur des sujets extérieurs aux questions soumises par la Cour à Messieurs les Experts.

C'est particulièrement net dans les remarques préliminaires occupant les 6 premières pages du dire des appelants ; les appelants essaient d'y faire une présentation fallacieuse de la réalité du dossier, et de revenir sur des demandes que la Cour a déclaré irrecevables. Tout cela a déjà été examiné dans notre dossier de plaidoirie, dans nos conclusions devant la Cour et rejeté par l'arrêt de la Cour.

Il doit donc être bien clair que :

- l'absence de réponse à certains développements des appelants, pour les raisons qui viennent d'être dites, n'entraîne aucune approbation de ces développements,
- la société MCDONALD'S et son Conseil sont entièrement prêts à répondre à toute question complémentaire que Messieurs les Experts estimeront utile à l'éclairage des questions constituant la mission qui leur a été confiée par la Cour.

.../...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

2

2. Il est regrettable que, nonobstant le volume et le poids de la communication de pièces faite par les appelants en annexe à leur dire, certains éléments fassent défaut et rendent inexploitable ou incompréhensible des éléments de la communication, ainsi :
- dans les comptes 1997 du GIE SODEVA, il n'est pas indiqué le détail des comptes,
 - dans les comptes 1997 de la SARL LES PINS, de même,
 - dans les comptes 1997, on ne trouve ni le détail du passif, ni les feuillets 4 à 8 de la liasse fiscale.
3. Ces observations faites, le présent mémoire va examiner les questions posées par la Cour :

PREMIERE QUESTION :

Si Monsieur COLLORAFI avait réduit son salaire en 1995 et 1996 de moitié et s'il avait laissé en compte-courant tout ou partie des dividendes perçus ces années là, dans la société SEBOL et si, dans la société B et O (la Cour n'ayant pas d'éléments d'information sur les salaires éventuellement perçus par Monsieur COLLORAFI et son épouse au titre de cette société) il avait fait un apport en compte-courant en 1997, cela n'aurait pas permis à ces deux sociétés d'atteindre le seuil de rentabilité annuelle, qui est le chiffre d'affaires permettant d'équilibrer l'exploitation, en 1996 et 1997.

4. Salaires de Monsieur COLLORAFI :

En 1995, la rémunération brute de Monsieur COLLORAFI dans SEBOL est de 625.000 FRF,

soit un coût pour la société de $625.000 + 44\%$ de charges patronales

$$= 625.000 + 275.000 = 900.000.$$

En 1996, de même.

La réduction de moitié de la rémunération de Monsieur COLLORAFI aurait donc économisé, sur les 2 années 1995 et 1996, 900.000 FRF.

En lieu de réduire sa rémunération, Monsieur COLLORAFI l'a augmentée en 1997 de 14 %, la portant à 710.400 FRF en brut, soit avec 44 % de charges patronales (312.576) :

$$710.400 + 312.576 = 1.022.976.$$

...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

4

Comme il reste en compte courant, à la fin de l'exercice 1996, 350.000 FRF, Monsieur COLLORAFI a donc encaissé et mis de côté 3.800.000 FRF à fin 1996, puisant dans les résultats de SEBOL.

Plutôt que d'en consacrer une partie à augmenter son compte courant dans B&O, puis dans LES PINS, il a préféré endetter davantage SEBOL en retirant le solde de son compte courant (350.000 FRF) et en contractant un emprunt de même montant au taux de 4,625 %.

Mais sur les 350.000 FRF provenant du retrait de son compte courant dans SEBOL :

il apporte	200.000 FRF	à B&O
- il apporte	50.000 FRF	à LES PINS v. dire adverse, p.9 1 ^{er} alinéa
	<hr/>	
soit	250.000 FRF	et conserve 100.000 FRF

Il résulte de tout cela que Monsieur COLLORAFI n'a pas eu un comportement de chef d'entreprise responsable : il s'est attribué le profit des années bénéficiaires sans réinvestir suffisamment dans ses entreprises au moment où elles connaissaient un développement accéléré et avaient donc des besoins financiers importants.

6. Compte-courant de Monsieur COLLORAFI dans B&O :

L'examen des situations comptables au 10/06/98 nous fournit encore une information intéressante : le compte courant de Monsieur COLLORAFI dans B&O est de 65 184 FRF contre 750 103 FRF cinq mois plus tôt. Les 700 KF retirés n'ont pas été réinvestis dans un autre restaurant.

Monsieur COLLORAFI n'aime décidément pas investir son argent personnel dans ses entreprises !

7. Salaires de Madame COLLORAFI :

S'ajoutant au traitement perçu par Monsieur COLLORAFI, dont on a vu (ci-dessus n° 4) qu'il représentait pour SEBOL une charge de :

- ◆ 900.000 FRF en 1996
- ◆ 1.022.976 FRF en 1997

.../...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

5

Madame COLLORAFI perçoit, selon le dire adverse (p. 9 in fine), 156.109 FRF brut, soit un coût pour l'entreprise (charges sociales comprises) de :

$$156.109 + 68.688 = 224.797 \text{ FRF}$$

Selon le dire adverse (p. 10), son travail consistait en :

- «- *entretien des plantes*
- *surveillance de l'entretien des restaurants, en collaboration avec les équipes de nettoyage, les restaurants ont toujours eu la note exceptionnel ou Excellent*
- *entretien des uniformes*
- *hôtesse d'accueil pendant les moments de forte activité*
- *anniversaires »*

Quels sont les autres restaurants de la chaîne MCDONALD'S où ce poste est nécessaire, alors au surplus que jusqu'en octobre 1990, il n'y avait qu'un seul restaurant ?

En juin 1998, lorsque MCDONALD'S a repris la gestion des trois restaurants, il n'a été recruté personne pour remplacer Madame COLLORAFI.

8. En conclusion sur cette première question

Sans même réintégrer le salaire injustifié de Madame COLLORAFI, le groupe des appelants, compte-tenu de 800.000 FRF réinvestis dans B&O à fin 1997, aurait pu bénéficier à fin 1997 d'une trésorerie supplémentaire de :

• économie provenant de la diminution de la rémunération de Monsieur COLLORAFI	572.976
• réinvestissement total des dividendes de 95 et 96 (v. ci-dessus n° 5), soit 2 850 000 - 800.000 effectivement réinvestis dans B&O	2.050.000
	<hr/>
	2.622.976
• avec l'économie du salaire de Madame COLLORAFI	224.797
	<hr/>
	2.847.773

.../...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

6

DEUXIEME QUESTION :

Dire si l'avenant au contrat de la société B et O précité est intervenu à bonne date ou trop tard et était suffisant si Monsieur COLLORAFI réduisait son salaire dans la société B et O, si toutefois il en a perçu de cette société.

9. Le restaurant d'ANTIBES NORD ouvre en octobre 1996. Les redevances sont aménagées à partir de janvier 1997. Quel répond à l'interrogation de la Cour sur la rapidité de réaction de MCDONALD'S FRANCE.

Savoir si cette baisse de redevance était suffisante renvoie à deux autres questions :

- le niveau suffisant est-il celui qui permet à un restaurant MCDONALD'S de gagner de l'argent dès la 1^{ère} année ? La partie adverse a très souvent rappelé qu'elle trouvait normale la situation rencontrée au démarrage de SEBOL = 2,5 MF de pertes après 1 an ½ ;
- le niveau de la redevance est-il le seul facteur permettant à un restaurant de gagner de l'argent ? La qualité de la gestion du chef d'entreprise n'est-elle pas aussi importante ? Ce point sera traité ci-après en réponse aux questions 6 et 7.

TROISIEME QUESTION :

Dire si l'ouverture du restaurant « ANTIBES NORD » a permis de transférer partiellement des charges fixes de la société SEBOL à la société B et O comme l'affirme M. GANDUR dans son rapport annuel rédigé à la demande de Monsieur COLLORAFI (cf. page 24).

10. Ne conviendrait-il pas que les appelants produisent une réponse cohérente ? En page 12, ils déclarent répondre « à partir du tableau 1 », mais les chiffres figurant dans ce tableau ne sont pas ceux qui sont repris en page 12.

QUATRIEME QUESTION :

Qu'enfin lesdits experts judiciaires seront invités à présenter une synthèse de fonctionnement des sociétés SEBOL et société B et O considérées comme une unité économique du fait de l'intérêt commun des parties à leur fonctionnement comme telle pour la période considérée.

11. Il n'y a pas de distinction fondamentale entre la situation antérieure au 1^{er} juillet 1997 et la situation postérieure.

CABINET D'AVOCATS LELOUP

7

Ainsi, dans un souci de concision, ce point sera abordé avec la septième question ci-après.

Mais, il est vraiment difficile de donner crédit aux chiffres communiqués par les appelants : en page 14 de leur dire, ils indiquent que le chiffre d'affaires de SEBOL en 1996 aurait été de 18.300.000 FRF. Il a été en vérité de 18.305.795 ainsi qu'il apparaît dans le premier tableau de notre pièce 18 insérée dans nos conclusions d'appel, signifiées le 25 septembre 1998, après la page 18.

Ce chiffre de 18.305.795 ne peut d'ailleurs être contesté par l'adversaire : il figure en page 10 du rapport de son expert, Monsieur GANDUR.

Mais il y a pire :

Pour B&O, en 1996, l'adversaire indique, en page 14 de son dire, un chiffre d'affaires de 2.388.837 FRF. Il s'agit en vérité, ainsi que cela figure dans le même tableau de notre pièce 18 précitée et dans le rapport de Monsieur GANDUR page 29, de 3.388.837 FRF.

Un tel manque de rigueur est bien dans la ligne de la gestion des appelants, sur laquelle on reviendra donc ci-dessous n° 17 à 19.

CINQUIEME QUESTION :

Dire si, le nouveau restaurant « Antibes-Ouest » était viable en lui même ou si, comme la société McDONALD'S l'a ouvert en même temps que celui de Vallauris, ce qui n'est pas un hasard mais montre qu'elle avait envisagé une « synergie » entre ces deux restaurants, sa rentabilité n'avait pas été appréciée à priori dans un ensemble « Antibes-Ouest » - « Vallauris » dont la société McDONALD'S a, contrairement à ce qui semble avoir été ses prévisions, confié la location-gérance à deux personnes différentes, - le restaurant « Antibes-Ouest » n'étant que le complément de la locomotive « Vallauris ».

12. La réponse des appelants est constituée par le refrain habituel sur la déception de Monsieur COLLORAFI de ne pas être locataire-gérant du restaurant de Vallauris (alors qu'il n'était pas en mesure de financer en contrats Straight celui d'Antibes Ouest).

Mais le restaurant d'Antibes Ouest a été dès l'origine le plus performant à court terme : sous la gestion de Monsieur COLLORAFI, Antibes Ouest a réalisé, en 8 mois de 1997, 6.410.177 FRF, alors que Vallauris ne faisait que 4.800.000 F.

En outre, c'est dans ce restaurant d'Antibes Ouest que MCDONALD'S ANTIBES RESTAURATION (MAR) gagne le plus d'argent depuis que la gestion a été reprise à Monsieur COLLORAFI le 20 juin 1998, après une période de 5 mois et 9 jours au cours de laquelle Monsieur COLLORAFI était occupant sans droit ni titre : la progression des ventes totales y est de 13,43 %.

...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

8

En effet :

- ventes totales du 2^e semestre 1997 : 4.675.406 FRF
- ventes totales du 2^e semestre 1998 : 5.303.094 FRF soit + 13,43 %

SIXIEME QUESTION :

Dire si, compte tenu de la situation financière de l'ensemble « Carrefour » - « Antibes Nord » et du fait que Monsieur COLLORAFI prétendait ne pas pouvoir financer le contrat « Straight licence » d'Antibes-Ouest, la société McDONALD'S a fait un « cadeau empoisonné » à Monsieur COLLORAFI, comme celui-ci semble le prétendre, ou si au contraire celle-ci a voulu lui donner une chance supplémentaire de s'en sortir.

14. Les réponses données à la première question sous n° 4, 5 et 6 permettent de voir que Monsieur COLLORAFI, ayant gagné beaucoup d'argent, notamment en se distribuant 4.150.000 FRF de dividendes dans SEBOL de 1993 à 1996, augmentant son salaire de 14 % en 1997, aurait dû être en mesure d'effectuer l'apport nécessaire à la signature d'un contrat Straight (1.000.000).

Qu'a-t-il fait de ses profits ?

Dès lors qu'il se refusait à faire vivre ses affaires, tout en en vivant mieux que bien, il aurait été normal de lui refuser un troisième restaurant.

Dans un souci d'apaisement, et en présence de la détermination de Monsieur COLLORAFI pour obtenir un 3^{ème} restaurant (v. son dossier de candidature pour Antibes Ouest - pièce CA sous cote 63 du dossier de plaidoirie), MCDONALD'S FRANCE lui a donné, en location-gérance avec contrat BFL, le restaurant d'Antibes Ouest en prenant à sa charge 96,60 % de l'investissement (11.825.000 FRF), alors que Monsieur COLLORAFI n'en supportait que 3,10 % (387.000 FRF).

15. Les conséquences pratiques pour la société LES PINS ont été les suivantes :

- redevance minimum mensuelle abaissée de 125.000 FRF à 100.000 FRF pour éviter, comme dans tout contrat BFL, que la redevance minimum payée ne soit supérieure à la redevance en pourcentage,
- économie d'investissement en équipement : 2.543.000 FRF,
- remplacement d'une sortie fixe de trésorerie (remboursement d'emprunt bancaire), indépendante de la santé financière de la société, par une charge variable (redevance équipement de 4,5 %) moins coûteuse pour la société en cas de faible niveau de ventes.

.....

CABINET D'AVOCATS LELOUP

9

Dans ce cas précis, un emprunt de 2.543 KF sur 7 ans à 5 % entraîne un remboursement annuel de 431 KF. Cela correspond à la redevance équipement pour des ventes de 9,6 MF.

Or, ayant réalisé en 8 mois de 1997 : 6.410.177 FRF, nous obtenons une base annuelle de 9.615.265 FRF.

Dans l'hypothèse d'un chiffre d'affaires inférieur à 9.600.000 FRF, il bénéficiait d'une sécurité supplémentaire.

SEPTIEME QUESTION :

Considérant que les experts devront donner leur avis sur la cohérence de gestion financière globale de Monsieur COLLORAFI dans les trois sociétés jusqu'au 1^{er} janvier 1998.

16. Il a déjà été répondu quant à la politique d'investissement de Monsieur COLLORAFI, préférant les prélèvements personnels au financement de ses sociétés, aux points 4, 5, 6 ci-dessus.

Quant à la gestion proprement dite, si Monsieur COLLORAFI avait géré ses restaurants dans la moyenne de ce que réalisent les autres locataires-gérants, il n'aurait pas connu de telles difficultés financières. Ce diagnostic s'appuie sur les constats suivants.

17. Par rapport à MAR :

Si l'on compare les P&L du 2^e semestre 1997 (B. COLLORAFI) avec ceux du 2^e semestre 1998 (MAR), on observe (tableau joint pièce E1) :

- une augmentation notable des ventes, malgré l'ouverture supplémentaire d'un restaurant MCDONALD'S à Villeneuve Loubet en juillet 1998, 7,97 % sur le marché, variant de 2,23 % (Antibes 1) à 13,43 % (Antibes Ouest),
- une amélioration des niveaux de gestion sur tous les restaurants qui se reflète dans les niveaux de PAC : l'écart de PAC varie entre + 0,85 % (Antibes Nord) et + 2,22 % (Antibes 1),

cette évolution est surprenante car elle intervient très peu de temps après la reprise de la gestion en propre par MCDONALD'S et parce qu'on a traditionnellement coutume d'observer l'effet inverse : les niveaux de PAC des locaux gérés sont généralement supérieurs à ceux des McOpCo,

.../...

- une réduction drastique des frais d'administration qui passent de 987.623 FRF à 282.834 FRF par semestre.

Monsieur COLLORAFI objecterait-il que les modes d'exploitation ne peuvent pas être comparés en ce qui concerne les frais d'administration puisque dans le cas d'un locataire géant, cette nature de frais inclut la rémunération du locataire-gérant et les coûts induits de ce dernier (frais de transport...), ce qui n'est pas le cas des restaurants McOpCo ?

Certes, mais cela n'empêche pas de se poser la question du montant de ces frais d'administration spécifiques aux restaurants en locataire-gérance.

Monsieur COLLORAFI trouve-t'il justifié que ces frais spécifiques se montent à $(987.623 - 282.834) \times 2$, soit 1.407.578 FRF par an.

Comment des restaurants pourraient-ils supporter ce coût supplémentaire si de plus leurs niveaux de gestion (PAC) sont inférieurs ?

18. Par rapport aux autres locataires-gérants :

Les restaurants MCDONALD'S en location-gérance de même type et de même niveau de CA ont obtenu des niveaux de PAC nettement supérieurs à ceux de Monsieur COLLORAFI en 1997 (v. pièce E2). Si cela peut s'expliquer pour Antibes Ouest (année de l'ouverture), c'est beaucoup plus surprenant pour les deux autres restaurants, surtout compte-tenu de l'importance des écarts :

- 3,61 % à Antibes 1
- 6,57 % à Antibes Nord

19. Conclusion :

La cause des ennuis financiers de Monsieur COLLORAFI est essentiellement à rechercher dans la faiblesse de ses niveaux de gestion :

- il est nettement moins performant que les autres locataires-gérants dans des situations similaires,
- il est moins bon que McOpCo sur les mêmes restaurants.

Dès lors, toute question relative aux causes de ses pertes et à l'adéquation du niveau des redevances doit être relativisée par rapport à ce qu'aurait pu faire un autre exploitant que lui. Ce point avait déjà été relevé dans le rapport HUSSON-DUMOUTIER sur la question du niveau « supportable » de redevances.

CABINET D'AVOCATS LELOUP

II

HUITIEME QUESTION :

Considérant que les experts donneront leur avis sur les comptes des sociétés SEBOL, B et O et LES PINS, entre le 1^{er} janvier 1998 et le 10 juin 1998, date de leur expulsion.

20. La période courant du 1^{er} janvier au 20 juin 1998 est une période durant laquelle, nonobstant la résiliation de plein droit des contrats de location-gérance portant sur les trois restaurants, les appelants se sont maintenue dans les lieux sans droit ni titre.

C'est une voie de fait.

Pendant cette période d'occupation illégale, d'usage illicite de la marque MCDONALD'S, alors que les appelants n'ont plus aucun droit :

- à occuper des établissements appartenant à MCDONALD'S FRANCE,
- à se parer d'une marque qui n'est pas la leur,

une indemnité d'occupation est due.

Elle ne saurait être inférieure au montant de la redevance antérieure. Mais elle doit être supérieure, car ce serait profondément injuste de traiter également celui qui agit en vertu d'un titre régulier et celui qui, en violation du droit, perdure dans des restaurants qui ne lui appartiennent pas au risque de ternir leur réputation.

C'est pourquoi le Tribunal de Commerce, suivant nos demandes, a condamné chacune des sociétés appelantes à verser une indemnité d'occupation de :

- 16.000 FRF par jour, pour SEBOL,
- 14.000 FRF par jour, pour B&O,
- 16.000 FRF par jour, pour LES PINS.

C'est pourquoi, aussi, le dire des appelants veut insister sur le fait que jamais il n'a été fait de remarques sur la gestion de Monsieur COLLORAFI, alors que cela est inexact : il a fallu lui consentir de nombreux prêts (v. cote 35 du dossier de plaidoirie et nos pièces 1, 2, 82 à 85).

21. Mais on sait déjà que Monsieur COLLORAFI a pris sur le compte-courant de B&O environ 700.000 FRF (v. n° 6 ci-dessus).

...

CABINET D'AVOCATS LELOUP

12

De plus, les P&L 1998 font ressortir un montant de frais d'administration de 485.000 FRF pour 5 mois, soit 1.164.000 FRF en base annuelle. Les appelants auraient été bien inspirés en faisant preuve de la même modération en 1997.

NEUVIEME QUESTION :

Considérant qu'en revanche, les experts doivent donner leur avis sur une autre affirmation contenue dans le document :

« Objectif N° 3 » : rentabiliser les Restaurants

Avec la répartition des charges administratives sur plusieurs restaurants, nous allégerons les charges d'administration »

...qu'en d'autres termes, les experts devront dire si l'augmentation des redevances cumulées des trois restaurants pouvait être compensée par la baisse des charges d'administration de ceux-ci.

22. Le rapport de Monsieur HUSSON-DUMOUTIER et les explications données ci-dessus permettent de constater que les ^{revenues} ~~revenues~~ _{revenues} de 1997 étaient bien supportables pour des restaurants bien gérés.

La société MCDONALD'S et le soussigné se tiennent à la disposition de Messieurs les Experts pour répondre à toute question qui serait utile pour éclairer les neuf questions posées par la Cour.



Jean-Marie LELOUP

Pièces jointes :

E1 et E2

E 2
CABINET D'AVOCATS LELOUP

	2 ^e sem 97		2 ^e sem 98		
Ventes totales	6 059 510	101,28%	6 194 507	101,38%	2,23%
Ventes alimentaires	5 982 386	100,00%	6 110 347	100,00%	
Bénéfice brut	4 100 000	66,64%	4 395 354	71,93%	
PAC	1 823 812	30,49%	1 998 779	32,71%	
Redevance standard	-898 328	-15,02%	-966 818	-15,82%	
Autres dép. non Contrôlables	-904 959	-15,13%	-1 069 725	-17,51%	
Résultat net exploitation	20 675	0,34%	37 704	0,62%	
Frais d'administration	-306 230	-5,12%	-84 278	-1,54%	
Résultat avant impôt	-285 705	-4,78%	-132 042	-2,16%	

	Antibes Nord				
	2 ^e sem 97		2 ^e sem 98		
Ventes totales	6 540 033	101,53%	7 154 421	101,42%	9,39%
Ventes alimentaires	6 441 628	100,00%	7 053 975	100,00%	
Bénéfice brut	4 591 791	71,28%	5 186 651	73,53%	
PAC	1 976 108	30,71%	2 226 314	31,56%	
Redevance standard	-1 133 663	-17,60%	-1 464 995	-20,77%	
Autres dép. non Contrôlables	-622 023	-9,66%	-1 079 148	-15,30%	
Résultat net exploitation	222 222	3,40%	-917 629	-4,31%	
Frais d'administration	-390 590	-6,16%	-94 278	-1,34%	
Résultat avant impôt	-174 374	-2,71%	-412 107	-5,84%	

	Antibes Ouest				
	2 ^e sem 97		2 ^e sem 98		
Ventes totales	4 675 408	101,25%	5 303 084	101,21%	13,43%
Ventes alimentaires	4 617 485	100,00%	5 239 689	100,00%	
Bénéfice brut	3 278 075	70,99%	3 846 319	73,41%	
PAC	1 495 610	32,39%	1 761 830	34,01%	
Redevance standard	-690 614	-14,96%	-620 357	-15,66%	
Autres dép. non Contrôlables	-611 070	-13,23%	-737 467	-14,07%	
Résultat net exploitation	193 926	4,20%	224 006	4,28%	
Frais d'administration	-283 797	-6,15%	-94 278	-1,80%	
Résultat avant impôt	-89 871	-1,95%	129 728	2,48%	


	Total Antibes				
	2 ^e sem 97		2 ^e sem 98		
Ventes totales	17 374 040	101,37%	18 052 028	101,35%	7,07%
Ventes alimentaires	17 041 600	100,00%	18 404 044	100,00%	
Bénéfice brut	11 976 216	70,26%	13 428 324	72,96%	
PAC	5 297 530	31,09%	6 006 923	32,64%	
Redevance standard	-2 722 805	-15,98%	-3 252 170	-17,67%	
Autres dép. non Contrôlables	-2 138 052	-12,55%	-2 886 340	-15,68%	
Résultat net exploitation	436 573	2,56%	-131 587	-0,71%	
Frais d'administration	-986 623	-5,79%	-282 834	-1,54%	
Résultat avant impôt	-549 950	-3,23%	-414 421	-2,25%	

COMPARAISON A CARTEPAC / Moyenne localités gérées en 1997

	Antibes 1		Moyenne Mall	
	KF	%	KF	%
Ventes alimentaires	11 499	100,00%	11 499	100,00%
PAC	3 433	29,85%	3 848	33,46%
Ecart	-415	-3,61%		

	Antibes Nord		Moyenne FS	
	KF	%	KF	%
Ventes alimentaires	13 288	100,00%	13 288	100,00%
PAC	3 938	29,64%	4 810	36,20%
Ecart	-872	-6,57%		

	Antibes Ouest		Moyenne FS	
	KF	%	KF	%
Ventes alimentaires	9 497	100,00%	9 497	100,00%
PAC	(base annuelle) 2 643	27,83%	3 198	33,67%
Ecart	-555	-5,84%		


 PLACE
 CABINET D'AVOCATS LELOUP