

# ROBERT GANDUR

EXPERT AGRÉE PAR LA COUR DE CASSATION  
L'ESTRANÉGIALE

ARBITRE ET EXPERT PRÈS LA COUR D'ARBITRAGE  
DE LA CHAMBRE DE COMMERCE INTERNATIONALE

DIPLOME DES SCIENCES ECONOMIQUES  
DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE DROIT  
DIPLOME DE L'INSTITUT ETIENNE POLIGNY  
DIPLOME DE LA FACULTE DE DROIT  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DE LAIS

EXPERT LIQUIDATEUR  
ET ENCAISSEUR CONTRÔLÉ  
PRÈS LA COUR D'APPEL DE PARIS  
EXPERT PRÈS LE TRIBUNAL  
ADMINISTRATIF DE PARIS

Paris, le 4 février 1998

Monsieur Jean-Paul Clément  
Avocat à la Cour  
78, avenue Mozart  
75016 - Paris

E/C17/611

Maître,

Dans le cadre des procédures qui opposent vos clients, Monsieur Bernard Collorafi et les sociétés *Sebol, B et O* et *Les Pins* à la société *McDonald's France*, vous m'avez donné mission, par lettre du 8 janvier 1998 :

- d'évaluer, au 1<sup>er</sup> janvier 1998, l'impact de l'ouverture des restaurants *McDonald's* Antibes Nord et Ouest et de Vallauris sur les chiffres d'affaires et les résultats de la société *Sebol*, exploitant du restaurant d'Antibes/Centre commercial *Carrefour*.
- d'évaluer, au 1<sup>er</sup> janvier 1998, l'impact de l'ouverture des restaurants d'Antibes Ouest et de Vallauris sur le chiffre d'affaires et les résultats de la société *B et O* exploitant le restaurant Antibes Nord.
- de déterminer les loyers et redevances versés à *McDonald's*, supportables par les sociétés *Sebol, B et O* et *Les Pins*.
- de chiffrer le préjudice subi par les trois sociétés du fait de la résiliation des contrats notifiée par *McDonald's* le 2 janvier 1998 en capitalisant la perte de marge brute d'autofinancement sur la durée restant normalement à courir sur lesdits contrats.

Après avoir brièvement rappelés les faits et énoncé quelques traits de l'activité de la restauration *McDonald's*, j'examinerai les différents points de cette mission.

## A. RAPPEL DES FAITS

1. - Par contrat du 5 août 1987, la société *McDonald's France* donnait en location-gérance à Monsieur Bernard Collorafi, pour une durée de vingt ans, un fonds de restauration rapide situé au centre commercial *Carrefour*, chemin Saint-Claude à Antibes, moyennant :

- une redevance de base de 12 % du chiffre d'affaires hors taxes réalisé par le restaurant, avec un minimum de 1 800 000 francs par an,
- une redevance de service de 5 % du chiffre d'affaires hors taxes.

Par avenant du 31 août 1987, Monsieur Collorafi céda et transporta à une société *Sebol* - dont il possède la quasi-totalité des actions - l'intégralité des droits et obligations résultant du contrat du 5 août 1987.

Ce restaurant a connu un essor rapide et continu jusqu'en 1993, tant en termes d'activité que de résultats, suivi d'une stabilisation en 1994. Pour cette dernière année, la société *Sebol* a réalisé un chiffre d'affaires de 27,1 millions de francs et un résultat net après impôt sur les sociétés de 1,3 million de francs.

Ces données s'inscrivaient dans le cadre des prévisions présentées à Monsieur Collorafi par *McDonald's* lors de la signature du contrat soit - le rythme de croisière une fois atteint (troisième année, donc 1990) - un chiffre d'affaires de 19 millions, effectivement dépassé cette année-là (21,3 millions de francs).

2. - En juillet 1995, un restaurant concurrent à l enseigne *Quick*, comprenant un service *drive* permettant aux clients d'être servis dans leurs véhicules, ouvrit ses portes à quelques centaines de mètres du restaurant exploité par *Sebol*, sur un rond-point de la voie conduisant de l'agglomération d'Antibes au péage de l'autoroute A 8. Cette concurrence allait rapidement affecter l'évolution de l'activité de *Sebol*, dont le chiffre d'affaires régressait de 27,1 à 24,8 millions de francs en 1995 et le résultat net à un million de francs.

Afin de contrer cette implantation, *McDonald's* décidait en 1996 l'ouverture, en face du restaurant *Quick*, et par voie de conséquence non loin du restaurant exploité par *Sebol*, d'un restaurant *McDonald's* aménagé avec un *drive*.

La location-gérance de ce nouveau restaurant, dit "*Antibes Nord*", lui était confiée pour vingt ans à partir du 9 octobre 1996, moyennant :

- une redevance de base de 20 % du chiffre d'affaires hors taxe avec un minimum de 2 940 000 francs par an, ramenée, pour 1997 exclusivement, à 17 % du chiffre d'affaires avec un minimum de 2 160 000 francs,
- une redevance de service de 5 % du chiffre d'affaires hors taxe.

Par un avenant de cession, les droits et obligations de ce contrat étaient transférés à une EURL dénommée *B et O* dont Monsieur Collorafi est l'associé unique.

Les prévisions de résultats établies par les services de *McDonald's* faisaient état d'un chiffre d'affaires de 20 millions de francs dès la première année, identique pendant les neuf années suivantes et d'un résultat net de 161 000 francs la première année devant atteindre en moyenne 791 000 francs au long des dix premières années d'activité, et enfin d'une marge brute d'autofinancement après remboursement du capital des emprunts, de respectivement 452 000 francs puis 891 000 francs.

Pour 1997, première année pleine d'exploitation, la société *B et O* a réalisé un chiffre d'affaires de 13,5 millions de francs seulement, inférieur du tiers aux prévisions et devrait enregistrer une perte nette de 1,2 million de francs.

3. - Peu après, *McDonald's* poursuivait sa politique d'implantation en décidant notamment l'ouverture d'un troisième restaurant à Antibes (dit "*Antibes Ouest*") et d'un autre point de vente proche à Vallauris. Ces restaurants sont respectivement à moins de cinq et sept kilomètres des sites d'Antibes/Centre commercial *Carrefour* et Antibes Nord.

Monsieur Collorafi demandait à *McDonald's* que lui soit attribuée la location-gérance de ces deux nouveaux fonds, mais seule celle du restaurant d'Antibes Ouest lui était accordée par contrat du 18 juin 1997.

Ce contrat, dont le terme était fixé au 28 avril 2000, avec possibilité pour le locataire-gérant de le prolonger jusqu'au 28 avril 2017, stipule :

- une redevance de base de 15 % du chiffre d'affaires hors taxe avec un minimum de 1 200 000 francs,
- une redevance de service de 5 % du chiffre d'affaires.

- une redevance d'équipement de 4,5 % du chiffre d'affaires, contrepartie du financement des agencements et matériels du restaurant, dont l'achat et le financement étaient assurés, contrairement aux deux autres locations-gérance, par la société propriétaire et non par le locataire-gérant.

Par avenant du même jour, Monsieur Collorafi transférait à la SàRL *Les Pins* dont il possède l'intégralité du capital, l'intégralité des droits et obligations de ce contrat.

Les prévisions d'exploitation remises par *McDonald's* à Monsieur Collorafi étaient les suivantes :

- un chiffre d'affaires initial de 13 millions de francs, devant augmenter de 2 % par an,
- un bénéfice net de 133 000 francs la première année, devant atteindre en moyenne 861 000 francs par an au cours des dix premières années d'exploitation,
- une marge brute d'autofinancement de 426 000 francs la première année et de 957 000 francs par an en moyenne au cours des dix premières années.

Le premier exercice de la société *Les Pins* ne compte que huit mois, car le restaurant d'Antibes Ouest a été ouvert le 29 avril 1997. Son chiffre d'affaires est de 6,4 millions de francs, soit une tendance annuelle de 9,3 millions de francs. La perte subie sur les huit mois devrait atteindre 440 000 francs.

Constatant l'effondrement du chiffre d'affaires de la société *Sabal* (de 24,7 millions de francs en 1995 à 18,3 millions en 1996 et à 11,7 millions de francs en 1997), les forts écarts entre les prévisions d'exploitation remises par *McDonald's* lors des ouvertures d'Antibes Nord et Ouest et la réalité, l'absence de rentabilité des trois restaurants gérés et les difficultés financières qui s'ensuivent, Monsieur Bernard Collorafi s'est interrogé sur l'origine de ces difficultés et sur les palliatifs à y apporter.

Par ailleurs, la société *McDonald's France* vient de résilier le 2 janvier 1998 les trois contrats, faute pour les sociétés de Monsieur Collorafi de pouvoir honorer intégralement les redevances contractuelles.

C'est dans ce contexte que vous m'avez demandé d'intervenir.

## B. CARACTERISTIQUES DE L'ACTIVITE

### 1.-Statistiques sectorielles, nationales, régionales, locales

L'activité des restaurants exploités par Monsieur Collorafi s'inscrit dans le secteur des chaînes de hamburgers dont l'essor est important au niveau national, comme le montre le tableau suivant qui fait apparaître l'évolution du chiffre d'affaires de la restauration en France :

Ventes du secteur de la restauration hors foyer (en milliards de francs)	1993	1994	1995	1996	Variation 1996/1994
Restauration hors foyer	243	249	252	256	+ 2,85 %
Dont restauration commerciale	147	149	151	153	+ 2,82 %
Dont restauration économique (chaînes)	13	14	17	18	+ 23,70 %
Dont chaînes de hamburgers	7	8	9	10	+ 26,92 %

Ce marché est dominé par les deux enseignes, *McDonald's* et *Quick* ; il se développe davantage par l'extension du nombre de points de vente que par l'augmentation du chiffre d'affaires unitaire des restaurants existants, dont la maturité est atteinte au bout d'un an d'exploitation :

Si *McDonald's* a vu son chiffre d'affaires français, en exploitation propre comme en location-gérance, passer de 5,4 milliards en 1994 à 8,4 milliards en 1997 (+55 %) c'est grâce à l'augmentation du nombre de restaurants, qui a crû de 354 à 630 (+ 78 %) tandis que le chiffre d'affaires des restaurants exploités pendant toute la période ne progressait que de 1,24 % en 1995 et diminuait de 8,35 % en 1996 (+ 1,43 % en 1997).

C'est dire que la stratégie du développement de *McDonald's* en France – et donc de son chiffre d'affaires provenant notamment des loyers et redevances versés par les locataires-gérants – repose sur l'augmentation du nombre de restaurants et non sur celle du chiffre d'affaires des restaurants existants, les nouveaux restaurants étant localisés soit sur des sites jusqu'alors "inexplorés", soit sur des marchés dont les restaurants existants ont atteint un chiffre d'affaires estimé optimal par le bailleur.

Dans la région Sud-Est, dont relèvent Antibes et ses environs, les statistiques de l'activité de *McDonald's* sont les suivantes :

Statistiques des restaurants <i>McDonald's</i> installés dans la région Sud-est	1993	1994	1995	1996	1997
Nombre de restaurants exploités en propre	14	20	20	18	16
Nombre de restaurants franchisés	81	95	119	136	138
Nombre total de restaurants	95	115	139	154	154
Chiffre d'affaires ( <i>milliards de francs</i> )	1.345	1.619	1.961	1.841	1.931
Progression du chiffre d'affaires ( <i>en %</i> )		+	+ 21,12	- 6,12	+ 4,89
dont sur les restaurants « comparables » <sup>1)</sup> %		20,37			
		0,18	+ 3,92	- 8,25	+ 0,02

<sup>1)</sup> ayant une exploitation de 12 mois les années n et n - 1

Quant aux restaurants des Alpes Maritimes (hors Antibes, Antibes Nord et Antibes Ouest) et du Var, l'évolution du chiffre d'affaires est la suivante (cf. détail annexe 1) :

Statistiques des restaurants <i>McDonald's</i> installés dans les Alpes maritimes et le Var	1993	1994	1995	1996	1997
Nombre de restaurants :					
- Alpes Maritimes	9	10	11	14	17
- Var	7	7	7	9	11
- Total	16	17	18	23	28
Chiffre d'affaires ( <i>millions de francs</i> )					
- Alpes Maritimes	161	197	219	235	257
- Var	109	113	121	124	158
- Total	270	310	340	359	415
Progression du chiffre d'affaires en %		+ 14,81	+ 9,68	+ 5,58	+ 15,60
dont sur les restaurants comparables <sup>1)</sup> en %		- 0,63	+ 5,11	- 9,34	+ 1,12
Chiffre d'affaires par restaurant ( <i>millions de francs</i> )	16.875	18.235	18.389	15.609	14.821

<sup>1)</sup> ayant une exploitation de 12 mois les années n et n - 1

L'évolution du chiffre d'affaires des restaurants dits *comparables* selon la définition de la chaîne, et ce quel que soit le périmètre retenu - national, régional ou local - est marquée par une quasi-stagnation en 1994, une hausse de un à cinq pour cent en 1995, une forte baisse en 1996 due à la crise de la "vache folle" (8 à 9 %) et une nouvelle stagnation en 1997 (0 à + 1%) ce qui explique d'ailleurs que les prévisions de *McDonald's France* lors des nouvelles ouvertures fassent état de chiffres stabilisés après un an.

Dans la suite de ce rapport, je considérerai que l'évolution du chiffre d'affaires des restaurants exploités par Monsieur Collorafi, notamment Antibes/Centre commercial et Antibes Nord, aurait dû suivre, sauf modification du marché local, celle des restaurants de l'enseigne *comparables* des Alpes Maritimes et du Var.

## 2.- La clientèle des restaurants d'Antibes et d'Antibes Ouest

Selon un sondage réalisé du 1<sup>er</sup> au 6 avril 1997 (soit avant l'ouverture d'Antibes Ouest) par une équipe d'étudiants en action commerciale, les caractéristiques de la clientèle fréquentant le restaurant d'Antibes/Centre commercial seraient les suivantes :

- Provenance de la clientèle : 45 % d'Antibes, 12 % de Sophia Antipolis, 6 % de Nice, 6 % de Vallauris ;
- Activité des clients : 35 % étaient à leur travail, 29 % venaient de leur domicile, 20 % faisaient leurs courses, 13 % étaient de passage ;
- Lieu de résidence des clients : 26 % habitent Antibes, 12 % Nice, 7 % Vallauris et également 7 % Cannes ;
- 44 % des clients prennent de deux à six repas à l'extérieur de leur domicile, 22 % tous les jours, 16 % un repas par semaine et 13 % 1 à 3 repas par mois ;
- 31 % utilisent un restaurant à service rapide de deux à six fois par semaine, 25 % une fois par semaine, 24 % de une à trois fois par mois et 13 % moins d'une fois par mois ;
- 35 % de ces clients venaient au *McDonald's* d'Antibes moins d'une fois par mois, 32 % entre une et trois fois par mois, 20 % une fois par semaine et 12 % de deux à six fois par semaine.

La clientèle est donc essentiellement locale ; malgré l'existence d'une clientèle non négligeable d'habitues des restaurants à service rapide et des *McDonald's*, la grande majorité fréquente ce type de restaurants occasionnellement.

Le même sondage (échantillon de 1 000 personnes également) effectué sur la clientèle du restaurant d'Antibes Nord donne les informations suivantes :

- Provenance de la clientèle : 49 % d'Antibes, 8 % de Sophia Antipolis, 6 % de Vallauris, 5 % de Juan les Pins et 5 % de Nice ;
- Activité des clients : 46 % étaient à leur travail, 27 % venaient de leur domicile, 16 % étaient de passage, 7 % faisaient leurs courses ;
- Résidence : 43 % habitent Antibes, 7 % Vallauris, 7 % Nice et 5 % Juan les Pins ;
- 41 % de la clientèle prennent deux à six repas hors de leur domicile, 24 % tous les jours, 18 % un repas par semaine et 15 %, un à trois repas par mois,
- 31 % fréquentent un restaurant à service rapide de deux à six fois par semaine, 28 % une fois par semaine, 28 % une à trois fois par mois et 7 % moins d'une fois par mois,
- 32 % de la clientèle viennent au *McDonald's* d'Antibes Nord de une à trois fois par mois, 30 % moins d'une fois par mois, 23 % une fois par semaine et 14%, de deux à six fois par semaine.

La clientèle du restaurant d'Antibes Nord présente ainsi les mêmes caractéristiques que celle d'Antibes/Centre commercial *Carrefour*, ce qui s'explique par la proximité des sites des deux restaurants. On note toutefois à Antibes Nord une présence plus importante de la clientèle de passage, due à l'existence d'un service *drive* qui représente environ 50 % des ventes.

Pour le restaurant d'Antibes Ouest ouvert très récemment, je n'ai pas eu connaissance d'un sondage analogue.

### 3.- La concurrence locale

Jusqu'en juillet 1995, le principal concurrent du restaurant d'Antibes était un restaurant à service rapide à l'enseigne *Flunch*, établi dans l'enceinte du centre commercial *Carrefour*; toutefois, ce restaurant était déjà installé avant l'ouverture du *McDonald's* en 1987, de sorte que cette présence est sans incidence sur l'évolution du chiffre d'affaires de ce dernier.



En juillet 1995, on l'a déjà vu, est venu s'ajouter un restaurant *Quick*, équipé d'un service *drive*, à quelques centaines de mètres du centre commercial *Carrefour*.

En raison de cette proximité, ce restaurant est devenu sans aucun doute un concurrent sérieux pour le *McDonald's* d'Antibes/Centre commercial *Carrefour*.

En octobre 1996, le restaurant *McDonald's* d'Antibes Nord, équipé lui aussi d'un *drive* et exploité par la société *B et O* de Monsieur Bernard Collorafi, s'est ouvert face au *Quick* et donc également à proximité immédiate de son premier restaurant, le *McDonald's* du centre commercial *Carrefour*.

En avril 1997, deux nouveaux restaurants *McDonald's* se sont ouverts à Antibes Ouest (exploité par la société *Les Pins*) et Vallauris, c'est-à-dire à moins de sept kilomètres des restaurants d'Antibes/Centre commercial et d'Antibes Nord.

J'ai visité les restaurants en question et leur environnement.

Je n'ai pas eu connaissance d'autres ouvertures de restaurants à service rapide susceptibles d'avoir une incidence significative sur les conditions d'exploitation des restaurants exploités par Monsieur Collorafi.

Dans ces conditions et, du général au particulier, les phénomènes susceptibles d'avoir influé sur l'activité de ces restaurants sont les suivants :

- l'évolution générale du chiffre d'affaires du secteur, aux niveaux national et local et plus particulièrement des autres restaurants *McDonald's* des Alpes Maritimes et du Var, déjà évoquée ci-avant ;
- les événements généraux locaux, telle l'évolution de la population locale mais aucun fait significatif ne m'a été signalé ;
- l'évolution de la concurrence locale et notamment l'ouverture des restaurants à service rapide aux enseignes *Quick* et *McDonald's*.

Les deux paragraphes suivants tentent de quantifier la part prise par ces phénomènes dans l'évolution du chiffre d'affaires de *Sebol* (Antibes/Centre commercial *Carrefour*) et Antibes Nord et leur incidence sur ses résultats.

C. EVALUATION DE L'IMPACT DE L'OUVERTURE DES RESTAURANTS *MCDONALD'S* ANTIBES NORD ET OUEST ET VALLAURIS SUR LA SOCIETE *SEBOL*

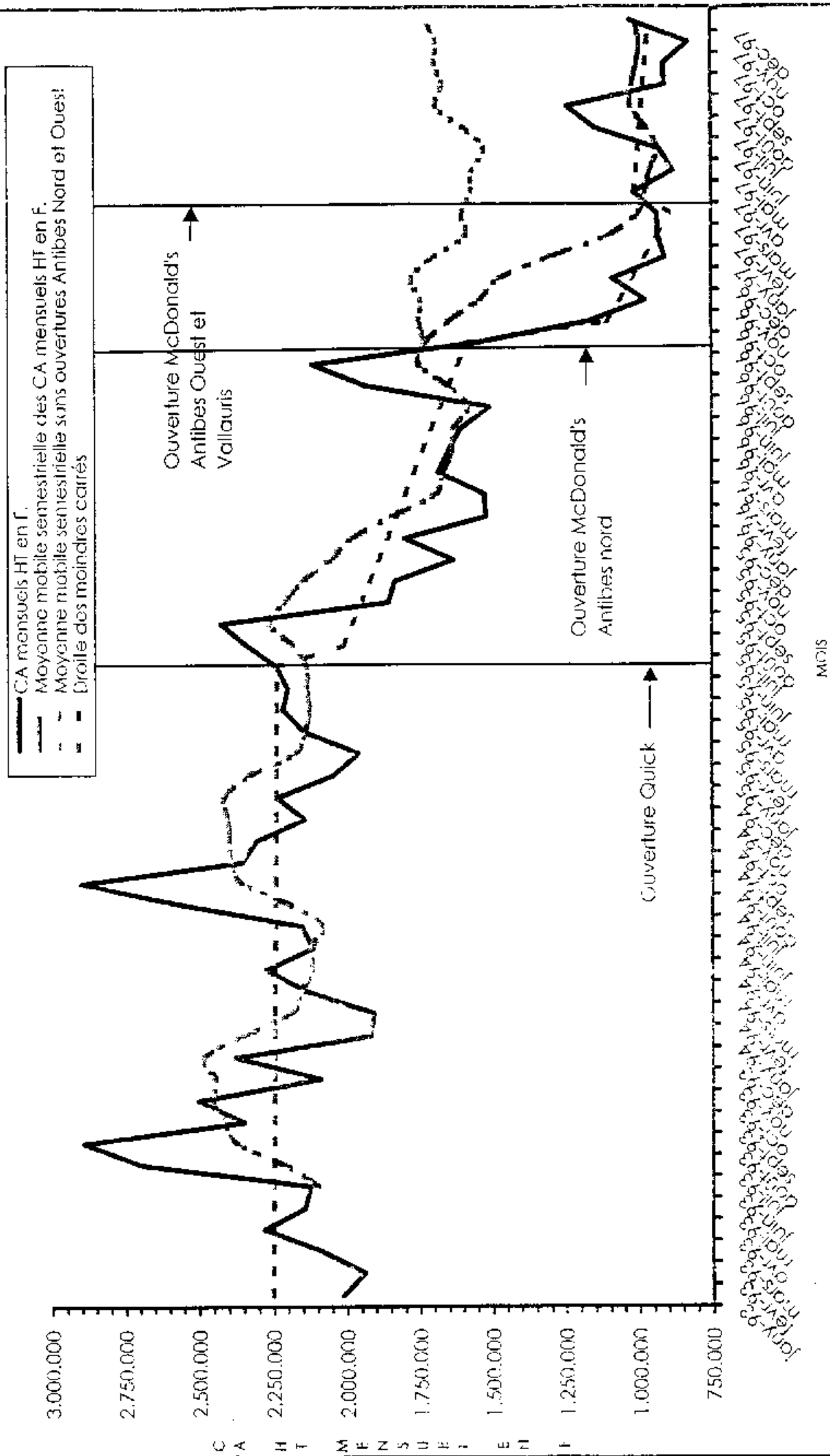
I.- Impact sur le chiffre d'affaires

Afin d'évaluer ces impacts, j'ai étudié l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires du restaurant d'Antibes/Centre commercial *Carrefour* de janvier 1993 à décembre 1997. Ces chiffres sont mentionnés dans le tableau suivant :

	1993	1994	1995	1996	1997
	F.	F.	F.	F.	F.
Janvier	2 013 677	1 918 229	2 042 954	1 517 898	908 249
Février	1 940 004	1 906 054	1 957 426	1 523 523	931 094
Mars	2 084 875	2 133 036	2 139 395	1 680 588	934 436
Avril	2 280 024	2 272 044	2 210 340	1 644 063	1 014 791
Mai	2 142 023	2 112 035	2 195 000	1 603 803	880 697
Juin	2 124 481	2 150 400	2 232 230	1 507 694	925 914
Juillet	2 694 998	2 544 348	2 335 030	1 929 676	1 145 661
Août	2 893 939	2 899 727	2 419 685	2 108 946	1 240 561
Septembre	2 346 974	2 352 372	1 852 041	1 554 923	908 187
Octobre	2 501 262	2 303 625	1 828 847	1 171 330	911 415
Novembre	2 088 138	2 140 968	1 629 491	975 672	828 277
Décembre	2 377 611	2 233 002	1 796 400	1 087 679	1 025 411
Total	27 488 009	26 965 840	24 638 839	18 305 795	11 654 693

Représentée graphiquement, l'évolution de ces chiffres se présente comme suit :

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MENSUEL DU MCDONALD'S D'ANTIBES (SEBOL SA) DE 1993 A 1997



Il apparaît donc qu'au moins les créations des restaurants *Quick* et *McDonald's* Antibes Nord ont eu un impact profond et sans doute irréversible sur le chiffre d'affaires de la société *Sebol*.

J'ai cherché à quantifier ces impacts et, pour ce faire, j'ai d'abord calculé les coefficients saisonniers mensuels à partir des ventes de janvier 1993 à décembre 1994.

Dans le tableau de la page suivante, sont portés les chiffres d'affaires de ces deux années et la part prise par chaque mois dans le chiffre d'affaires annuel ; les coefficients saisonniers résultent de la moyenne arithmétique de la part d'un mois donné dans le chiffre d'affaires annuel de 1993 d'une part, de 1994 d'autre part.

## CALCUL DES COEFFICIENTS SAISONNIERS 1993 ET 1994 DE LA SA SEBOL

Mois	1993		1994		Moyenne pourcentage
	CA	%	CA	%	
Janvier	2.013.677	7,33	1.918.229	7,11	7,22
Février	1.940.004	7,06	1.906.054	7,07	7,06
Mars	2.084.875	7,58	2.133.036	7,91	7,75
Avril	2.280.024	8,29	2.272.044	8,43	8,36
Mai	2.142.023	7,79	2.112.035	7,83	7,81
Juin	2.124.481	7,73	2.150.400	7,97	7,85
Juillet	2.694.998	9,80	2.544.348	9,44	9,62
Août	2.893.939	10,53	2.899.727	10,75	10,64
Septembre	2.346.974	8,54	2.352.372	8,72	8,63
Octobre	2.501.262	9,10	2.303.625	8,54	8,82
Novembre	2.088.138	7,60	2.140.968	7,94	7,77
Décembre	2.377.611	8,65	2.233.002	8,28	8,47
	27.488.009	100,00	26.965.840	100,00	100,00

-1,90%

A partir des coefficients saisonniers calculés, j'ai estimé les chiffres d'affaires qui auraient dû être atteints mensuellement par *Sebol* en 1995 si les ventes de l'année avaient suivi celles des autres restaurants *McDonald's* des Alpes Maritimes et du Var, soit plus 5,1 %, (chiffres d'affaires attendus) et je les ai comparés aux chiffres d'affaires mensuels effectifs de 1995.

Ces comparaisons sont reprises dans le tableau de la page suivante.

Jusqu'à l'ouverture du *Quick* en juillet 1995, les chiffres d'affaires réels mensuels étaient inférieurs de 2,11 % aux attentes, soit un écart peu significatif.

Mais d'août à décembre 1995, après l'ouverture du *Quick*, on constate une forte dégradation, puisque les chiffres réalisés sont inférieurs de 24,17 % aux ventes attendues.

On peut donc considérer que l'ouverture du *Quick* a fait perdre 22,06 % (24,17 - 2,11) de son chiffre d'affaires à la société *Sebol*.

Afin de calculer l'incidence de l'ouverture du *McDonald's* Antibes Nord, j'ai calculé dans le même tableau ce qu'aurait été le chiffre d'affaires de 1995 si l'ouverture du *Quick* était intervenue dès le 1<sup>er</sup> janvier 1995 c'est-à-dire en affectant le chiffre d'affaires réel de janvier à juin 1995 d'un coefficient de 0,7794 (1 - 0,2206).

CHIFFRE D'AFFAIRES DE LA SAISON 1995 RÉEL ET RECONSTITUTION SI L'OUVERTURE DU QUICK AVAIT EU LIEU  
AU 1/1/1995

Mois	1995 prévisionnel (1994 + 5,1 % et coefficients saisonniers)		1995 Réel CA	Ecart CA HT pourcentage	CA si ouverture	
	CA	%			Coefficient	Montant
			I		II	III = I x II
Janvier	2.046.115	7,22	2.042.954		0,7794	1.592.262
Février	2.001.737	7,06	1.957.426		0,7794	1.525.602
Mars	2.195.700	7,75	2.139.395		0,7794	1.667.427
Avril	2.369.351	8,36	2.210.340		0,7794	1.722.721
Mai	2.214.125	7,81	2.195.000		0,7794	1.710.765
Juin	2.225.242	7,85	2.232.230		0,7794	1.739.782
Total janvier/juin	13.052.271		12.777.345	-2,11	0,7794	9.958.558
Juillet	2.726.374	9,62	2.335.030	-14,35	0,9100	2.124.913
Août	3.015.683	10,64	2.419.685		1,0000	2.419.685
Septembre	2.446.078	8,63	1.852.041		1,0000	1.852.041
Octobre	2.499.999	8,82	1.828.847		1,0000	1.828.847
Novembre	2.201.550	7,77	1.629.491		1,0000	1.629.491
Décembre	2.399.143	8,47	1.796.400		1,0000	1.796.400
Total août/décembre	12.562.453		9.526.464	-24,17	1,0000	9.526.464
Total année	28.341.098	100,00	24.638.839	-13,06		21.609.936

-22,06

-23,75

Le tableau de la page suivante présente la perte de chiffre d'affaires attribuable à l'ouverture d'Antibes Nord. La méthode a été utilisée pour calculer l'influence de l'ouverture du *Quick* a été conservée.

Dans un souci d'homogénéité, j'ai tout d'abord pris comme base le chiffre d'affaires de 1995 tel qu'il peut être estimé dans l'hypothèse de l'ouverture du *Quick* le 1<sup>er</sup> janvier 1995.

Pour tenir compte du phénomène de la « vache folle », j'ai appliqué à ce chiffre d'affaires une baisse de 9,30 %, baisse constatée sur les restaurants *McDonald's* des Alpes Maritimes et du Var ; dans ces conditions, le chiffre d'affaires de 1996 aurait dû s'élever à 19,6 millions de francs, puisque celui de 1995 avait été de 24,6 millions de francs.

A partir des coefficients saisonniers, j'ai calculé les chiffres d'affaires mensuels plausibles pour 1996 et les ai comparés aux chiffres réels.

Jusqu'à fin septembre 1996, les chiffres réels sont supérieurs de 2,60 % aux chiffres attendus. Sur cette période, les chiffres réels étaient donc proches des chiffres d'affaires attendus, ce qui valide ces projections.

Après l'ouverture du *McDonald's* d'Antibes Nord, au quatrième trimestre 1996, les ventes mensuelles sont inférieures de 34,13 % aux chiffres attendus, montrant une très forte dégradation de l'activité, qui peut être estimée à 36,73 % (34,13 + 2,60).

Pour évaluer le déficit de chiffre d'affaires ainsi constaté, j'ai affecté aux chiffres d'affaires attendus au quatrième trimestre 1996 le coefficient de 1,026 pour tenir compte de l'écart par rapport aux prévisions sur les neuf premiers mois.

Par différence avec le réel du quatrième trimestre, j'ai déterminé la perte de chiffre d'affaires résultant de l'ouverture du *McDonald's* d'Antibes Nord soit 1 803 610 francs pour 1996.

Toujours dans un souci de comparabilité, et afin de calculer les conséquences des ouvertures du *McDonald's* Antibes Ouest et Vallauris, j'ai calculé dans le même tableau ce qu'auraient été les chiffres d'affaires mensuels de 1996 si l'ouverture d'Antibes Nord était intervenue le 1<sup>er</sup> janvier 1996, c'est-à-dire en affectant aux données constatées de janvier à septembre 1996 un coefficient de 0,6327 (1 - 0,3673).



CHIFFRE D'AFFAIRES RHH DE LA SA SEBODI LE 1996 - PLEIN DE CA DUE A L'OUVERTURE D'ANTIBES NORD - RECONSTITUTION CA 1996 SI  
L'OUVERTURE D'ANTIBES NORD AVAIT LIEU LE 1/1/1996

Mois	1996 prévisionnel (1995*) - 9,3 % et coefficients saisonniers)		1996 Réel CA	Ecart CA HI pourcentage	Perle de CA due à ouverture Antibes nord III = (I x 1,026) - II	CA si ouverture	
	CA I	%				Antibes Nord au 1/1/96 Coefficient	Montant IV = II x IV
Janvier	1.415.058	7,22	1.517.898			0,6327	960.404
Février	1.384.367	7,06	1.523.523			0,6327	963.963
Mars	1.518.508	7,75	1.680.588			0,6327	1.063.341
Avril	1.638.602	8,36	1.644.063			0,6327	1.040.231
Mai	1.531.250	7,81	1.603.803			0,6327	1.014.757
Juin	1.538.939	7,85	1.507.694			0,6327	953.947
Juillet	1.885.513	9,62	1.929.676			0,6327	1.220.944
Août	2.085.594	10,64	2.108.946			0,6327	1.334.371
Septembre	1.691.665	8,63	1.554.923			0,6327	983.830
Total janvier/septembre	14.689.496		15.071.114	2,60		0,6327	9.535.788
Octobre	1.728.956	8,82	1.171.330	-32,25	602.543	1,0000	1.171.330
Novembre	1.522.554	7,77	975.672	-35,92	586.436	1,0000	975.672
Décembre	1.659.205	8,47	1.087.679	-34,45	614.631	1,0000	1.087.679
Total septembre/décembre	4.910.716		3.234.681	-34,13	1.803.610	1,0000	3.234.681
Total année	19.600.212	100,00	18.305.795	-6,60			12.770.462
				-36,73			-34,85

\*1 après reconstitution si l'ouverture du Quick avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 1995

Le tableau de la page suivante présente la perte de chiffre d'affaires due à l'ouverture d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris. La méthode précédente a été conservée.

Les chiffres d'affaires réels antérieurs à ces ouvertures (janvier à avril 1997) sont inférieurs de 3,44 % aux chiffres d'affaires attendus, calculés à partir du chiffre de 1996 reconstitué comme si l'ouverture d'Antibes Nord était remontée au 1<sup>er</sup> janvier 1996 et affecté d'un coefficient de 1,011 pour tenir de l'évolution des autres restaurants de l'enseigne sur les Alpes Maritimes et le Var.

Après ces ouvertures, les chiffres constatés sont inférieurs de 12,48 % aux chiffres attendus calculés dans les mêmes conditions. J'en déduis que la perte résultant de ces ouvertures peut être estimée à 9,03 % (12,48 - 3,44), sans qu'il soit possible de discerner la part revenant respectivement à Antibes Ouest et à Vallauris.

La perte de chiffre d'affaires de *Sebol* de 1997 attribuable à Antibes Nord et Ouest et à Vallauris a été calculée par différence :

- pour les mois de janvier 1997 à septembre 1997, entre les chiffres d'affaires de 1997 et ceux attendus, calculés à partir du réel de 1996 affecté d'un coefficient de 1,011 (augmentation constatée dans les restaurants des Alpes Maritimes et du Var en 1997) puis d'un coefficient de 0,9656 (écart entre prévisions et réalisations constaté avant les ouvertures d'Antibes Ouest et Vallauris [janvier à avril 1997]), les chiffres de 1996 n'ayant évidemment pas été affectés par l'ouverture d'Antibes Nord ;
- pour les mois d'octobre à décembre 1997, entre les chiffres réels de 1997 et les chiffres attendus, calculés à partir du réel de 1996 auquel ont été affectés :
  - . un coefficient de 0,907 (baisse constatée dans les restaurants des Alpes Maritimes et du Var en 1996),
  - . un coefficient de 1,026 (écart entre prévisions et réalisations constaté avant l'ouverture d'Antibes Nord),
  - . un coefficient de 1,011 (augmentation constatée dans les restaurants des Alpes Maritimes et du Var en 1997),
  - . un coefficient de 0,9656 (écart entre prévisions et réalisations constaté avant l'ouverture d'Antibes Ouest et Vallauris).

CHIFFRE D'AFFAIRES REEL DE LA SAISON DE 1997 ET L'ÉVALUATION DE LA PERTE DE CA DUF AUX OUVERTURES EN ANIBES NORD ET OUEST ET VALLAURIS

Mois	1997 prévisionnel (1996 <sup>1</sup> x 1,1 % et coefficients saisonniers)		1997 Réel CA	Écart CA HT pourcentage	Perle de CA due à ouvertures Antibes Nord et Ouest et Vallauris avant 1/10 : (Réel 1996 x 0,9656) - II après 1/10 : (Réel 1995 x 0,907 x 1,026 x 0,9656) - II
	CA	%			
Janvier	932.119	7,22	908.249		557.390
Février	911.903	7,06	931.094		539.976
Mars	1.000.263	7,75	934.436		688.292
Avril	1.079.371	8,36	1.014.791		572.669
Total janvier/avril	3.923.656		3.788.570	-3,44	
Mai	1.008.657	7,81	880.697		667.889
Juin	1.013.722	7,85	925.914		529.872
Juillet	1.242.015	9,62	1.145.661		717.579
Août	1.373.811	10,64	1.240.561		795.777
Septembre	1.114.324	8,63	908.187		593.202
Octobre	1.138.889	8,82	911.415		731.850
Novembre	1.002.928	7,77	828.277		635.861
Décembre	1.092.943	8,47	1.025.411		588.699
Total mai/décembre	8.987.288		7.866.123	-12,48	
Total janvier/décembre	12.910.944	100,00	11.654.623	-9,73	7.619.056

-9,03

<sup>1</sup> après ajustement si l'ouverture du McDonald's Antibes Nord avait eu lieu au 1<sup>er</sup> janvier 1996

Dans ces conditions, la perte de chiffre d'affaires de la société *Sebol* due aux ouvertures d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris peut être estimée à 7 619 056 francs pour 1997.

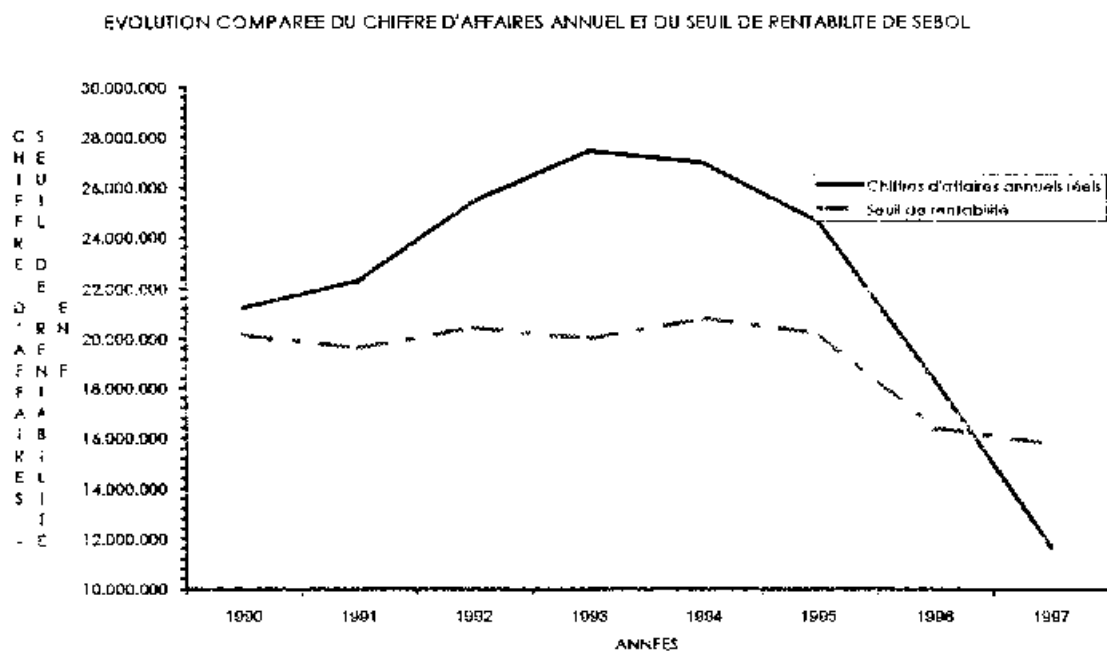
L'évolution de la moyenne mobile en 1996 et 1997 telle qu'elle se serait présentée en l'absence des pertes de chiffres d'affaires dues à ces ouvertures est représentée sur le graphique de la page 11.

## 2.- L'impact sur les résultats

L'impact sur les résultats des entreprises d'une perte de chiffre d'affaires se calcule de manière classique par la perte de marge sur coûts variables qu'elle entraîne.

J'ai donc recherché, à partir des comptes d'exploitation, quelles étaient les charges fixes et variables.

La société *Sebol* établit des comptes selon la nomenclature comptable française mais également selon une nomenclature spécifique à *McDonald's*. Cette dernière fournit un imprimé qui permet à chaque gérant de calculer son seuil de rentabilité à partir d'une ventilation des postes de cette nomenclature en charges fixes et variables. L'évolution comparée des chiffres d'affaires annuels et du seuil de rentabilité peut être représentée graphiquement comme suit :



Jusqu'en 1996, soit même après l'ouverture du *Quick*, le seuil de rentabilité était inférieur au chiffre d'affaires, c'est-à-dire que la société demeurait bénéficiaire. En 1997 – malgré les économies de charges fixes qui ont permis à *Sebol* d'abaisser le seuil de rentabilité et ainsi de limiter les pertes – le chiffre d'affaires est devenu inférieur au seuil de rentabilité, rendant les pertes inévitables.

Les comptes d'exploitation établis selon cette nomenclature et le calcul du seuil de rentabilité annuel (chiffre d'affaires permettant d'équilibrer l'exploitation) sont repris dans le tableau de la page suivante.

Au niveau des charges variables, on constate une stabilité du taux entre 1992 et 1996 et une diminution apparente en pourcentage du chiffre d'affaires de 8 points entre 1996 (69,09 %) et 1997 (61,12 %). Toutefois, il convient de tenir compte du fait que le chiffre d'affaires est devenu insuffisant en 1997 pour que la redevance de base soit calculée en fonction de son taux (12 %) et la redevance minimum est devenue exigible.

Si l'on neutralise la redevance de base, les charges variables représentent 56,63 % du chiffre d'affaires en 1996 contre 61,12 % en 1997.

Cette augmentation a plusieurs explications :

- le nettoyage des locaux et du matériel lors de la fermeture du magasin, assuré jusqu'en 1996 par une entreprise extérieure et qui, comptabilisé dans les services extérieurs, était considéré comme charge fixe, a été assuré en 1997 par du personnel interne (main d'œuvre équipiers), charge variable. J'estime cet impact à 1 % du chiffre d'affaires,
- toutefois, la main d'œuvre équipiers, essentiellement variable, comporte une partie fixe, notamment le personnel présent lors de l'ouverture et de la fermeture du restaurant et des heures creuses, lequel est indépendant du chiffre d'affaires. En outre, certaines contraintes sociales, (utilisation du personnel pendant un minimum de deux heures) contribuent à une certaine fixité du coût de la main d'œuvre équipiers.

J'estime donc que, malgré le taux de marge sur coûts variables effectivement observé en 1997, la marge sur coûts variables se serait élevée à 30 % en 1997 – taux constaté en 1996 diminué de 1 point pour tenir compte des changements intervenus dans le nettoyage des locaux ci-avant évoqués – si la société *Sebol* n'avait pas subi la perte de chiffre d'affaires due aux ouvertures d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris.

RESULTATS ANNUELS SA SECOI DE 1990 A 1997

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Ventes de produits alimentaires	20 635 939	21 839 274	24 816 318	26 694 714	28 493 964	24 245 791	17 994 023	11 496 727
Ventes non alimentaires	392 234	451 281	606 566	527 258	421 877	393 051	311 106	155 936
	21 248 233	22 290 555	25 422 884	27 221 972	28 915 841	24 638 842	18 305 129	11 654 693
	%	%	%	%	%	%	%	%
Coût de la nourriture	(26,55)	(25,74)	(25,00)	(25,14)	(24,37)	(25,21)	(25,22)	(26,41)
Emballages	(2,97)	(2,67)	(2,76)	(2,59)	(2,59)	(2,75)	(2,77)	(2,99)
Coût des produits non alimentaires	(2,26)	(2,65)	(2,41)	(2,26)	(2,31)	(2,27)	(1,98)	(1,36)
Main d'œuvre équipiers	(18,24)	(17,15)	(16,13)	(16,06)	(16,34)	(16,80)	(15,82)	(19,77)
Publicité	(4,35)	(4,43)	(4,24)	(4,41)	(4,49)	(4,34)	(4,43)	(4,35)
Uniformes	(9,17)	(9,53)	(10,27)	(10,24)	(10,22)	(10,38)	(10,41)	(10,42)
Fournitures d'exploitation	(11,18)	(11,19)	(10,46)	(10,54)	(10,54)	(10,49)	(10,48)	(10,76)
Divers contributifs	(124,50)	(11,93)	(10,41)	(10,05)	(10,21)	(10,34)	(10,48)	(10,24)
Redevance standard (à l'exception du minimum)	(2,48)	(2,65)	(2,42)	(2,01)	(2,25)	(2,17)	(2,25)	(2,25)
Redevance service	(1,07)	(1,09)	(1,09)	(1,09)	(1,09)	(1,09)	(1,09)	(1,09)
Total des coûts variables	(72,27)	(70,96)	(68,50)	(68,24)	(67,80)	(69,09)	(69,09)	(71,21)
Marge sur coûts variables	5 892 566	6 468 036	7 981 957	8 708 958	8 683 255	7 328 661	5 658 337	4 531 083
Solaires managés et ch. sociales	(9,07)	(13,28)	(13,83)	(13,83)	(13,83)	(13,83)	(13,83)	(13,83)
Frais de voyages	(55,26)	(46,08)	(42,98)	(44,31)	(44,31)	(42,98)	(42,98)	(42,98)
Promotion locale	(441,35)	(346,35)	(275,31)	(289,07)	(289,07)	(275,31)	(275,31)	(275,31)
Services extérieurs	(451,25)	(466,28)	(371,18)	(373,43)	(373,43)	(371,18)	(371,18)	(371,18)
Entretien et réparations	(332,19)	(360,19)	(365,81)	(365,81)	(365,81)	(360,19)	(360,19)	(360,19)
Électricité, gaz, téléphone, eau	(24,54)	(10,95)	(11,93)	(11,93)	(11,93)	(11,93)	(11,93)	(11,93)
Fournitures de bureau	(19,43)	(16,50)	(10,48)	(10,48)	(10,48)	(10,48)	(10,48)	(10,48)
Écarts de change	(65,90)	(55,18)	(106,26)	(106,26)	(106,26)	(55,18)	(55,18)	(55,18)
Redevance standard minimum	(48,86)	(48,86)	(48,86)	(48,86)	(48,86)	(48,86)	(48,86)	(48,86)
Frais comptables et judiciaires	(355,55)	(482,73)	(523,38)	(523,38)	(523,38)	(482,73)	(482,73)	(482,73)
Assurance	(61,62)	(570,00)	(573,17)	(573,17)	(573,17)	(573,17)	(573,17)	(573,17)
Frais	(158,42)	(333,33)	(325,24)	(325,24)	(325,24)	(325,24)	(325,24)	(325,24)
Pris ou moins values sur cessions d'actif	(2,40)	(94,54)	(234,98)	(107,90)	(107,90)	(94,54)	(94,54)	(94,54)
Amortissements et provisions	(365,95)	(179,18)	(177,02)	(177,02)	(177,02)	(177,02)	(177,02)	(177,02)
Frais financiers	(171,79)	(232,26)	(217,17)	(199,07)	(199,07)	(217,17)	(217,17)	(217,17)
Produits et charges divers non contributifs	(346,15)	(419,42)	(429,05)	(468,62)	(468,62)	(419,42)	(419,42)	(419,42)
Salaire du locataire étranger	(15,53)	(15,53)	(15,53)	(15,53)	(15,53)	(15,53)	(15,53)	(15,53)
Autres dépenses	(309,42)	(775,63)	(1 561,52)	(2 362,91)	(1 982,32)	(1 356,30)	(585,95)	(1 174,77)
Dépenses de bureau	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)
Total des coûts fixes	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)	(1,46)
Résultat net avant impôt	309 429	775 631	1 561 528	2 362 912	1 982 323	1 356 306	585 958	1 174 776
Impôt sur les sociétés	(301,71)	(1 015,34)	(1 878,99)	(2 234,40)	(2 027,20)	(1 382,79)	(233,64)	(1 174,77)
Résultat net	7 712	(239,70)	(317,47)	128,50	(44,81)	(16,49)	(58,69)	(1,00)
Résultat net comptable avant impôt	20 132 455	19 617 536	20 449 374	19 981 880	20 809 739	20 200 097	16 409 513	15 772 268
Écart								



	1996	1997
Economie de charges fixes totale par rapport à 1995	1 100 000	2 293 000
Economie attribuable à l'ouverture du <i>Quick</i> (économie réalisée en 1995 par rapport à 1994)	529 000	529 000
Economie attribuable à l'ouverture d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris	571 000	1 764 000

L'impact sur le résultat net avant impôt de la société *Sebol* des ouvertures d'Antibes Nord et Ouest et Vallauris peut être estimé à :

	1996	1997
Perte de marge sur coûts variables	557 000	3 077 000
Economie de charges fixes	571 000	1 764 000
Impact sur le résultat net avant impôt sur les sociétés	0	1 313 000

#### D. EVALUATION DE L'IMPACT DE L'OUVERTURE DES RESTAURANTS D'ANTIBES OUEST ET DE VALLAURIS SUR LA SOCIETE *B ET O* EXPLOITANT DU RESTAURANT ANTIBES NORD

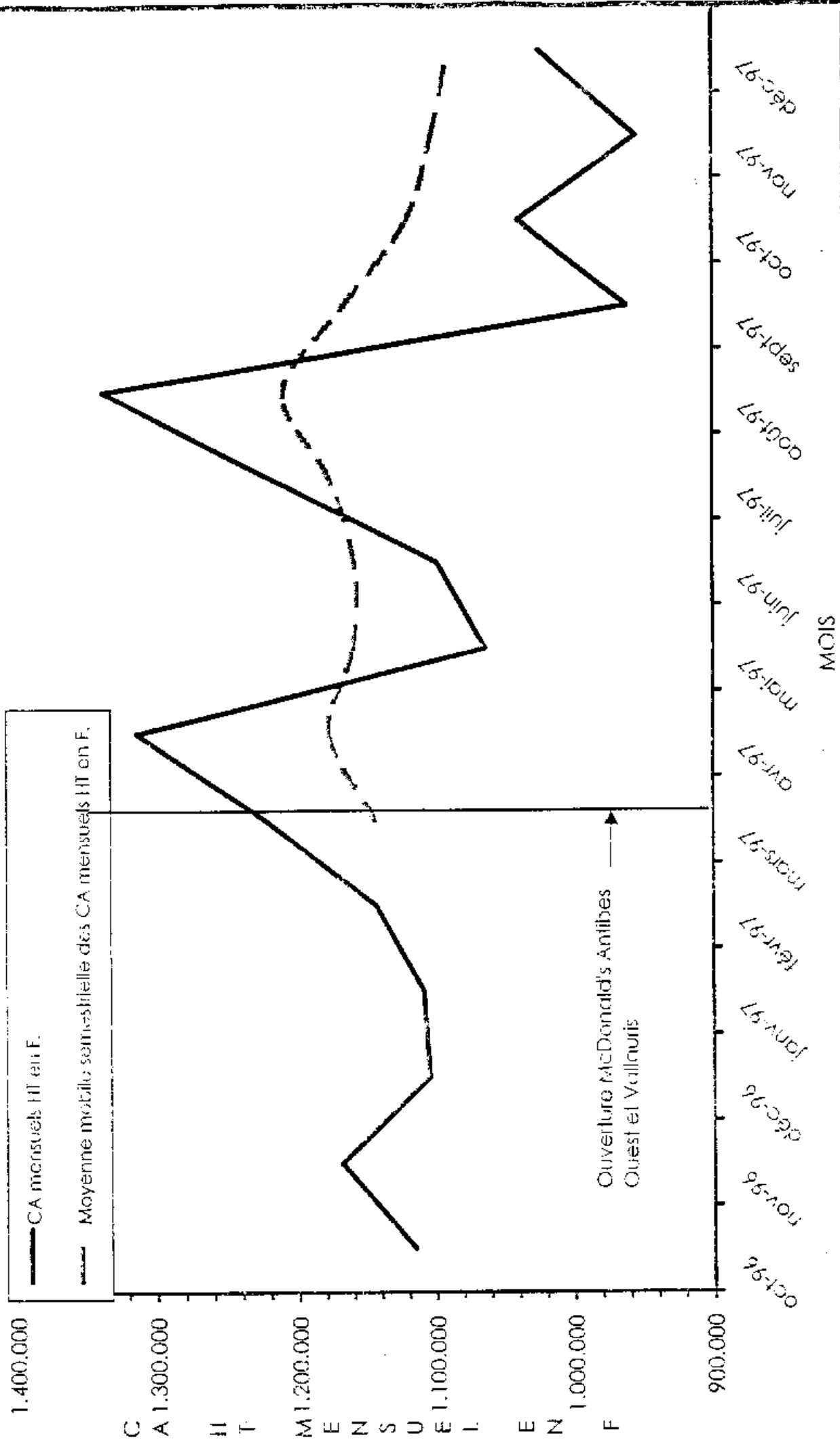
##### 1.- L'impact sur le chiffre d'affaires

Pour procéder à cette évaluation, j'ai représenté dans le graphique de la page suivante l'évolution au chiffre d'affaires de *B et O* et de la moyenne mobile semestrielle correspondante.

Compte tenu du faible nombre d'observations résultant de l'ouverture récente d'Antibes Nord, la présentation ne permet pas de discerner graphiquement l'influence des ouvertures d'Antibes Ouest et de Vallauris sur le chiffre d'affaires de *B et O*.



EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES MENSUEL DU MCDONALD'S D'ANTIBES NORD (B ET O) EN 1996 ET 1997



J'ai alors recherché si une incidence pouvait être détectée dans les chiffres d'affaires mensuels eux-mêmes.

A cette fin, j'ai mentionné dans le tableau de la page 28 les chiffres d'affaires mensuels réalisés entre octobre 1996 et décembre 1997. J'ai alors calculé le chiffre d'affaires annuels qui en résultait, avant et après les ouvertures d'Antibes Ouest et Vallauris, en utilisant les coefficients saisonniers adoptés pour la société *Sebol*.

Il résulte qu'avant lesdites ouvertures, le chiffre d'affaires annuel tendait vers 14,8 millions de francs, alors qu'après il ne tendait plus que vers 12,5 millions de francs soit une baisse de 15,52 %.

On peut donc estimer la perte de chiffre d'affaires subie par *B et O* du fait de l'ouverture de Antibes Ouest et Vallauris à 1 350 000 francs (chiffre d'affaires réalisé de mai à décembre 1997 : 8 702 387 multiplié par 15,52 %).

#### B.- Impact sur le résultat

L'impact sur le résultat de cette perte de chiffre d'affaires peut être estimée par la perte de marge sur coûts variables correspondante.

La ventilation des charges en charges fixes et charges variables est présentée dans le tableau de la page 29.

La marge sur coûts variables s'élevant à 23,34 % en 1997, l'impact sur le résultat peut être estimé à 315 000 francs. Compte tenu de la faible importance relative de la perte de chiffre d'affaires (10 %), j'estime qu'aucune économie de charges fixes n'a été réalisée.

## CHIFFRE D'AFFAIRES D'ANTIBES NORD (B ET O)

Mois	Réel	Coefficient saisonnier	Tendance annuelle
	I	II	III = (I x 100)/II
	F.		F.
octobre 96	1.115.684	8,82	12.647.886
novembre 96	1.168.693	7,77	15.044.872
décembre 96	1.104.460	8,47	13.046.998
janvier 97	1.108.852	7,22	15.358.902
février 97	1.143.224	7,06	16.186.051
mars 97	1.223.311	7,75	15.789.942
avril 97	1.313.647	8,36	15.713.245
Moyenne octobre 1996/avril 1997			14.826.842
mai 97	1.063.745	7,81	13.616.080
juin 97	1.098.607	7,85	13.992.061
juillet 97	1.221.957	9,62	12.702.442
août 97	1.337.331	10,64	12.568.109
septembre 97	961.725	8,63	11.142.877
octobre 97	1.039.583	8,82	11.785.172
novembre 97	955.199	7,77	12.296.511
décembre 97	1.024.240	8,47	12.099.356
Moyenne mai 1997/décembre 1997			12.525.326
Ecart en %			-15,52

	1996 (3 mois)		1997	
	F.	%	F.	%
Ventes de produits alimentaires	3.337.757	98,49	13.288.401	100,00
Ventes non alimentaires	51.080	1,51	203.020	1,53
Total des ventes	3.388.837	100,00	13.491.421	101,53
Coût de la nourriture	(852.099)	(25,14)	(3.409.366)	(25,27)
Emballages	(102.956)	(3,04)	(403.459)	(2,99)
Coût des produits non alimentaires	(50.509)	(1,49)	(165.019)	(1,22)
Main d'œuvre équipiers	(908.491)	(26,81)	(2.683.479)	(19,89)
Publicité	(150.080)	(4,43)	(592.776)	(4,39)
Uniformes	(3.360)	(0,10)	(35.483)	(0,26)
Fournitures d'exploitation	(35.772)	(1,06)	(78.272)	(0,58)
Divers contrôlables	(28.439)	(0,84)	(13.519)	(0,10)
Redevance standard	-	-	(2.297.724)	(17,03)
Redevance service	(166.801)	(4,92)	(663.962)	(4,92)
Total des coûts variables	(2.298.507)	(67,83)	(10.343.059)	(76,66)
Marge sur coûts variables	1.090.330	32,17	3.148.362	23,34
Salaire managers et ch. sociales	(238.682)		(944.760)	
Frais de voyages	(1.094)		(50.304)	
Promotion locale	(88.462)		(287.369)	
Services extérieurs	(135.443)		(402.140)	
Entretien et réparations	(70.218)		(193.525)	
Electricité, gaz, téléphone, eau	(119.124)		(296.537)	
Fournitures de bureau	(8.664)		(8.541)	
Ecart de caisse	(1.554)		9.846	
Redevance minimum	(682.557)			
Frais comptables et judiciaires	(29.291)		(87.450)	
Assurance	(21.900)		(53.373)	
Taxes	(25.087)		(214.532)	
Amortissements et provisions	(180.000)		(659.000)	
Frais financiers	(30.689)		(201.814)	
Produits financiers	-		1.500	
Produits et charges divers non contrôlables	-		(41.194)	
Salaire du locataire gérant	(121.999)		(459.878)	
Autres dépenses	-		(4.632)	
Dépenses de bureau	(124.903)		(412.588)	
Total des coûts fixes	(1.878.767)	(55,44)	(4.314.491)	(31,98)
Resultat net avant impôt	(788.437)	(23,27)	(1.166.129)	(8,64)
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-
Résultat net	(788.437)	(23,27)	(1.166.129)	(8,64)
Resultat net comptable avant impôt	(766.141)			
Ecart	(22.296)			
Point mort annuel	23.357.461		20.169.316	

## E. DETERMINATION DES LOYERS ET REDEVANCES VERSES A *MCDONALD'S* SUPPORTABLES PAR LES SOCIÉTÉS *SEBOL, B ET O ET LES PINS*

Pour déterminer ces loyers, j'ai établi les comptes de résultat prévisionnels des trois sociétés pour 1998 ; ils figurent aux trois pages qui suivent.

Les chiffres d'affaires résultent des chiffres d'affaires réalisés en 1997. Ils ont été ajustés en fonction des réductions prévisibles du fait des ouvertures d'Antibes Ouest et Vallauris (*Sebol* et *B et O* : mois de janvier à avril qui en 1997 n'ont pas été affectés par ces ouvertures) ou pour être ramenés à l'année compte tenu des coefficients saisonniers de *Sebol* (*Les Pins*). Les marges sur coûts variables sont approximativement celles constatées en 1997. Les charges fixes prévisionnelles m'ont été communiquées par Monsieur Collorafi ; elles sont en ligne avec celles constatées depuis avril 1997.

Le niveau des loyers et redevances de base présumé « *supportable* » est celui qui permettrait d'atteindre, après remboursement des annuités d'emprunt en capital, une marge brute d'autofinancement nulle, c'est-à-dire sans dégrader la situation financière.

Ces loyers et redevances de base supportables sont de 736 000 francs pour *Sebol* (contre une redevance minimum actuelle de 1 800 000 francs) à 1 172 000 francs pour *B et O* (contre une redevance minimum actuelle de 2 940 000 francs) et à 1 034 000 francs pour *Les Pins* (contre une redevance minimum actuelle de 1 200 000 francs).

Je souligne que ces loyers et redevances de base *supportables* ne permettent pas d'atteindre un résultat comptable positif ; si les redevances de base étaient ramenées à ces montants, les résultats de *Sebol, B et O* et *Les Pins* seraient des pertes de 484 000 francs (*Sebol*), 240 000 (*B et O*) et 100 000 francs (*Les Pins*).

Pour obtenir un résultat comptable nul, les loyers et redevances de base devraient être ramenées respectivement à 252 000, 794 000 et 934 000 francs.

	1998	
	F.	%
Ventes	10.240.000	100,00
Coût de la nourriture	(2.670.000)	(26,07)
Emballages	(300.000)	(2,93)
Coût des produits non alimentaires	(140.000)	(1,37)
Main d'œuvre équipiers	(2.100.000)	(20,51)
Publicité	(450.000)	(4,39)
Uniformes	(30.000)	(0,29)
Fournitures d'exploitation	(80.000)	(0,78)
Redevance service	(512.000)	(5,00)
Divers contrôlables	(30.000)	(0,29)
Total des coûts variables	(6.312.000)	(61,64)
Marge sur coûts variables	3.928.000	38,36
Salaires managers et ch. sociales	(504.000)	
Frais de voyages	(24.000)	
Promotion locale	(132.000)	
Services extérieurs	(252.000)	
Entretien et réparations	(360.000)	
Electricité, gaz, téléphone, eau	(336.000)	
Fournitures de bureau	(12.000)	
Ecart de caisse	(12.000)	
Redevance minimum	(1.800.000)	
Frais comptables et judiciaires	(216.000)	
Assurance	(48.000)	
Taxes	(370.000)	
Amortissements et provisions	(684.000)	
Frais financiers	(84.000)	
Produits et charges divers non contrôlables	(144.000)	
Salaires du locataire-gérant	(360.000)	
Autres dépenses	(24.000)	
Dépenses de bureau	(114.000)	
Total des coûts fixes	(5.476.000)	(53,48)
Résultat net avant impôt	(1.548.000)	(15,12)
Impôt sur les sociétés		-
Résultat net	(1.548.000)	(15,12)

Pain: mort annual 14.275.519

Marge brute d'autofinancement (864.000)

Remboursement d'emprunt (en capital) (200.000)

Loyer financièrement supportable 736.000

	1998	
	F.	%
Ventes	12.600.000	100,00
Coût de la nourriture	(3.210.000)	(25,48)
Emballages	(370.000)	(2,94)
Coût des produits non alimentaires	(160.000)	(1,27)
Main d'œuvre équipiers	(2.650.000)	(21,03)
Publicité	(560.000)	(4,44)
Uniformes	(30.000)	(0,24)
Fournitures d'exploitation	(80.000)	(0,63)
Redevance service	(630.000)	(5,00)
Divers contrôlables	(30.000)	(0,24)
<b>Total des coûts variables</b>	<b>(7.720.000)</b>	<b>(61,27)</b>
<b>Marge sur coûts variables</b>	<b>4.880.000</b>	<b>38,73</b>
Salaires managers et ch. sociates	(936.000)	
Frais de voyages	(48.000)	
Promotion locale	(108.000)	
Services extérieurs	(408.000)	
Entretien et réparations	(180.000)	
Electricité, gaz, téléphone, eau	(300.000)	
Fournitures de bureau	(12.000)	
Ecart de caisse	-	
Frais comptables et judiciaires	(168.000)	
Redevance standard	(2.940.000)	
Assurance	(60.000)	
Taxes	(216.000)	
Amortissements et provisions	(660.000)	
Frais financiers	(204.000)	
Produits et charges divers non contrôlables	(48.000)	
Salairé du locataire-gérant	(432.000)	
Autres dépenses	(36.000)	
Dépenses de bureau	(132.000)	
<b>Total des coûts fixes</b>	<b>(6.388.000)</b>	<b>(54,67)</b>
<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>(2.008.000)</b>	<b>(15,94)</b>
Impôt sur les sociétés	-	
<b>Résultat net</b>	<b>(2.008.000)</b>	<b>(15,94)</b>

Point mort annuel

17.784.590

Marge brute d'autofinancement

(1.348.000)

Remboursement d'emprunt (en capital)

(420.000)

Loyer financièrement supportable

1.172.000

	1998	
	F.	%
Ventes	9.300.000	100,00
Coût de la nourriture	(2.420.000)	(26,02)
Emballages	(280.000)	(3,01)
Coût des produits non alimentaires	(120.000)	(1,29)
Main d'œuvre équipiers	(2.100.000)	(22,58)
Publicité	(420.000)	(4,52)
Uniformes	(28.000)	(0,30)
Fournitures d'exploitation	(75.000)	(0,81)
Receivance standard	(1.395.000)	(15,00)
Receivance service	(465.000)	(5,00)
Receivance équipement	(420.000)	(4,52)
Divers contrôlables	(30.000)	(0,32)
Total des coûts variables	(7.753.000)	(83,37)
Marge sur coûts variables	1.547.000	16,63
Salaires managers et ch. sociales	(348.000)	
Frais de voyages	(24.000)	
Promotion locale	(96.000)	
Services extérieurs	(228.000)	
Entretien et réparations	(180.000)	
Electricité, gaz, téléphone, eau	(240.000)	
Fournitures de bureau	(12.000)	
Écarts de caisse	-	
Frais comptables et judiciaires	(144.000)	
Assurance	(48.000)	
Taxes	(84.000)	
Amortissements et provisions	(100.000)	
Frais financiers	(36.000)	
Produits et charges divers non contrôlables	(36.000)	
Salaires au locataire-gérant	(312.000)	
Autres dépenses	(24.000)	
Dépenses de bureau	(96.000)	
Total des coûts fixes	(2.008.000)	(21,59)
Résultat net avant impôt	(461.000)	(4,96)
Impôt sur les sociétés	-	
Résultat net	(461.000)	(4,96)

Point mort annuel 12.071.364

Marge brute d'autofinancement (361.000)

Loyer financièrement supportable 1.034.000



## F. CAPITALISATION DES PERTES DE MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT SUR LA DUREE DES CONTRATS RESTANT NORMALEMENT A COURIR

Vous m'avez enfin demandé d'estimer ce que représenteraient les pertes de marges cumulées jusqu'à l'expiration « normale » des contrats si on les capitalisait au 1<sup>er</sup> janvier 1998.

Pour ces calculs, j'ai pris en compte les pertes de marge brute d'autofinancement suivantes :

- pour *Sebol*, la perte de marge sur coûts variables, après déduction des économies de charges fixes (estimées pour 1997 à 1 313 000 francs) consécutive aux ouvertures d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris.

S'y ajoute la perte de marge sur coûts variables supplémentaire que devrait subir *Sebol* de janvier à avril 1998, les chiffres d'affaires de janvier à avril 1997 n'ayant pas été affectés par les ouvertures, fin avril 1997, d'Antibes Ouest et Vallauris.

Cette perte de marge est évaluée à 102 000 francs, pour une perte de chiffre d'affaires de 342 000 francs (chiffre d'affaires de janvier à avril 1997 multiplié par 9,02 %) affectée d'un taux de marge sur coûts variables de 30 %.

- pour *B et O* et *Les Pins*, la différence entre la marge portée aux documents prévisionnels remis par *McDonald's* à Monsieur Collorafi lors de la signature des contrats de location-gérance et les marges brutes d'autofinancement prévisionnelles pour 1998 telles que calculées au paragraphe précédent.

Du fait de la modification présumée définitive des zones de chalandise des sociétés de Monsieur Collorafi, j'ai considéré que ces pertes de marges avaient un caractère récurrent jusqu'au terme normal des contrats de location-gérance.

Pour la durée d'actualisation, j'ai retenu le nombre d'années (ou fractions d'année) restant à courir jusqu'au terme normal des contrats de location-gérance. Pour *Les Pins*, contrat dont le terme normal est le 28 avril 2000 mais qui peut être prolongé à la seule initiative du locataire-gérant jusqu'au 28 avril 2017. J'ai retenu le nombre d'années (ou fractions d'année) restant à courir jusqu'à cette dernière date.

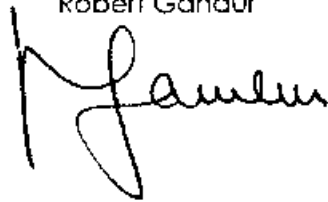
Pour actualiser ces pertes, j'ai adopté un taux d'actualisation de 8 %, correspondant au taux actuel des emprunts d'état à long terme (plus de 10 ans), soit 5,80 % augmenté d'une prime de risque de 2,20 points.

En résultent les capitalisations portées au tableau suivant :

	Sebol	B et O	Les Pins
Perte de marge sur coûts variables (sous déduction des économies de charges fixes)	1 415 000		
MBA prévisionnelle McDonald's		891 000	957 000
MBA prévisionnelle 1998		(1 348 000)	(361 000)
Ecart de marge brute d'autofinancement		2 239 000	1 318 000
Nombre d'années restant à couvrir jusqu'au terme du contrat de location-gérance	9,58	18,75	19,33
Coefficient de capitalisation (taux d'actualisation : 8,00 %)	6,97570077	9,97521722	10,20365779
Perte ou écart de marge capitalisée	9 576 354	22 198 563	13 244 734
			<u>45 019 651</u>

Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire,  
et vous prie d'agréer, Maître, l'expression de mes sentiments distingués et les meilleurs.

Robert Gandur

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Gandur', written in a cursive style.

## EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DES RESTAURANTS MCDONALD'S DES ALPES MARITIMES, DE MONACO DU VAR DE 1992 A 1997

RF Rest	Date ouv.	Dépt	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
			Couvert avant F.	Couverture %	Couvert avant F.	Couverture %	Couvert avant F.	Couverture %	Couvert avant F.	Couverture %	Couvert avant F.	Couverture %	Couvert avant F.	Couverture %
31	12/82	6	20 161 977	(5,88)	18 975 725	(5,88)	19 495 678	2,74	18 091 408	(7,20)	18 077 280	(0,08)	23 556 436	8,77
47	06/86	6	24 589 741	(5,73)	23 80 645	(5,73)	24 107 861	4,00	21 960 279	(8,91)	23 556 436	8,77	20 393 314	(0,27)
121	07/89	6	22 574 914	(2,03)	22 116 551	(2,03)	22 134 043	0,08	20 447 531	(7,62)	20 393 314	(0,27)	14 613 268	(4,72)
132	04/90	6	22 710 742	(4,11)	21 806 736	(4,11)	20 036 024	8,11	15 336 840	(23,46)	14 613 268	(4,72)	21 941 384	(0,57)
154	12/90	6	26 030 835	(5,37)	25 379 398	(5,37)	26 595 741	4,79	22 068 509	(17,03)	21 941 384	(0,57)	19 871 141	6,51
253	03/93	6			13 109 637		19 900 581	10,03	18 556 259	(6,25)	19 871 141	6,51	10 423 745	(18,29)
278	07/93	6			7 649 076		14 240 644	6,20	12 757 749	(15,64)	10 423 745	(18,29)	19 592 913	(4,28)
296	12/93	6			1 121 832		21 043 904	8,94	20 449 061	(10,73)	19 592 913	(4,28)	20 351 594	(9,78)
331	07/94	6					11 518 144		22 556 884	(6,98)	20 351 594	(9,78)	1 688 639	
406	10/96	6									1 688 639		27 979 669	1,49
437	11/95	6									3 135 168		4 074 723	
477	06/96	6											7 644 565	
484	07/96	6												
593	04/97	6												
612	05/97	6												
643	11/97	6												
255	11/92	8												
Total Alpes Maritimes et Monaco			116 888 214	(1,80)	21 483 574	(1,80)	23 491 814	9,35	21 322 852	(9,23)	21 695 392	1,75	41 387 594	(1,08)
56	03/87	83	14 113 891	(3,94)	12 352 072	(3,94)	13 264 527	3,21	12 356 195	(6,65)	12 913 940	4,51	11 726 117	8,53
68	10/87	83	9 174 168	9,28	10 025 600	9,28	11 235 495	12,07	10 804 572	(3,83)	11 726 117	8,53	23 067 704	5,18
122	10/89	83	19 453 757	6,63	21 265 161	6,63	23 782 700	11,73	21 930 804	(7,79)	23 067 704	5,18	11 353 180	1,47
155	11/90	83	11 452 717	(2,21)	11 209 245	(2,21)	11 665 927	4,08	11 217 774	(3,85)	11 353 180	1,47	31 055 909	3,72
175	06/91	83	25 366 679	15,70	26 372 212	15,70	30 861 116	5,14	29 971 850	(2,94)	31 055 909	3,72	15 996 994	8,38
194	07/91	83	15 205 401	(5,43)	15 226 674	(5,43)	16 382 184	7,59	14 760 471	(9,90)	15 996 994	8,38	13 766 107	7,94
200	06/92	83			14 062 194		13 859 103	4,21	12 753 722	(7,98)	13 766 107	7,94	13 207 667	
473	06/96	83									7 013 803		3 952 800	
502	08/96	83												
592	04/97	83												
614	07/97	83												
Total Var			94 936 473	3,92	113 259 872	3,92	121 072 052	6,89	113 795 488	(6,01)	119 940 951	5,10	36 789 722	
Total Alpes Maritimes, Monaco et Var			211 824 687	(0,63)	246 212 501	(0,63)	314 885 306	5,11	307 460 855	(9,34)	339 183 696	1,12	86 175 316	

Ecart type

7,00

3,33

5,06

6,84