

*Alain MARTIN*

*Expert financier près la Cour d'appel de Paris*

*101, rue de Prony*

*75017 PARIS*

*Jean-Luc DUMONT*

*Expert financier près la Cour d'appel de Paris*

*15, rue Beaujon*

*75008 PARIS*

# **Cour d'Appel de Paris**

---

**Arrêt du 9 décembre 1998**

**RG 1998 / 14119**

**SEBOL**

*c/*

**MAC DONALD'S FRANCE**

---

**Rapport d'expertise**

**Le 15 octobre 1999**

---

## Sommaire

|          |                                                                                                                                                                 |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b><i>Présentation et définition de la mission</i></b>                                                                                                          | <b>4</b>  |
| 1.1      | <i>Les Parties dans la cause</i>                                                                                                                                | 4         |
| 1.2      | <i>Le contexte de la mission</i>                                                                                                                                | 6         |
| 1.3      | <i>Rappel de la procédure judiciaire et définition de la mission</i>                                                                                            | 10        |
| <b>2</b> | <b><i>Diligences accomplies</i></b>                                                                                                                             | <b>13</b> |
| <b>3</b> | <b><i>Documents examinés</i></b>                                                                                                                                | <b>19</b> |
| 3.1      | <i>Documents reçus des Appelants</i>                                                                                                                            | 19        |
| 3.2      | <i>Documents reçus de l'Intimée</i>                                                                                                                             | 20        |
| <b>4</b> | <b><i>Réponses aux questions posées par la Cour aux experts</i></b>                                                                                             | <b>22</b> |
| 4.1      | <i>Question 1 : Impact d'une réduction de salaire et d'un versement de dividendes en compte-courant sur la rentabilité de SEBOL et B&amp;O, en 1996 et 1997</i> | 24        |
| 4.2      | <i>Question 2 : Avenant au contrat de location gérance de la société B&amp;O, du 10 juin 1997</i>                                                               | 32        |
| 4.3      | <i>Question 3 : Analyse d'un transfert de charges fixes de SEBOL à B&amp;O</i>                                                                                  | 35        |
| 4.4      | <i>Question 4 : Synthèse de fonctionnement de SEBOL et B&amp;O, considérées comme une unité économique.</i>                                                     | 41        |
| 4.5      | <i>Question 5 : Analyse de la viabilité du restaurant Antibes Ouest et des synergies éventuelles d'un ensemble Antibes Ouest-Vallauris</i>                      | 44        |
| 4.6      | <i>Question 6 : Analyse de l'attribution de Antibes Ouest à M. Collorafi</i>                                                                                    | 47        |
| 4.7      | <i>Question 7 : Analyse de la cohérence de gestion financière globale de M. Collorafi dans les trois sociétés jusqu'au 1/1/98</i>                               | 48        |
| 4.8      | <i>Question 8 : Analyse des comptes de SEBOL, B&amp;O et LES PINS du 1/01/98 au 10/06/98</i>                                                                    | 59        |

|          |                                                                                                                                                                       |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.9      | <i>Question 9 : Augmentation des redevances cumulées comparée à une baisse des charges d'administration</i>                                                           | 66        |
| 4.10     | <i>Question 10 : Effets de l'attribution de Antibes Ouest sur les seuils minimum de rentabilité</i>                                                                   | 70        |
| <b>5</b> | <b><i>Conclusion et fin de l'expertise</i></b>                                                                                                                        | <b>71</b> |
| 5.1      | <i>Sur l'impact d'une réduction de salaire et d'un versement de dividendes en compte-courant sur la rentabilité de SEBOL et B&amp;O, en 1996 et 1997 (question 1)</i> | 71        |
| 5.2      | <i>Sur l'avenant au contrat de location gérance de la société B&amp;O, du 10 juin 1997 (question 2)</i>                                                               | 71        |
| 5.3      | <i>Sur un transfert de charges fixes de SEBOL à B&amp;O (question 3)</i>                                                                                              | 72        |
| 5.4      | <i>Sur le fonctionnement de SEBOL et B&amp;O, considérées comme une unité économique (question 4)</i>                                                                 | 72        |
| 5.5      | <i>Sur la viabilité du restaurant Antibes Ouest et des synergies éventuelles d'un ensemble Antibes Ouest-Vallauris (question 5)</i>                                   | 73        |
| 5.6      | <i>Sur la décision de MCDONALD'S d'attribuer Antibes Ouest à B. Collorafi (question 6)</i>                                                                            | 73        |
| 5.7      | <i>Sur la cohérence de la gestion financière globale de B. Collorafi dans les trois sociétés jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1998 (question 7)</i>                    | 74        |
| 5.8      | <i>Sur les comptes de SEBOL, B&amp;O et LES PINS du 01/01/98 au 10/06/98 (question 8)</i>                                                                             | 74        |
| 5.9      | <i>Sur une éventuelle compensation entre l'augmentation des redevances cumulées et la baisse des charges d'administration (question 9)</i>                            | 75        |
| 5.10     | <i>Sur les effets de l'attribution de Antibes Ouest sur les seuils minimum de rentabilité (question 10)</i>                                                           | 75        |
| 5.11     | <i>Réponse des experts aux dires des parties</i>                                                                                                                      | 76        |

---

# ***1 Présentation et définition de la mission***

## ***1.1 Les Parties dans la cause***

**ENTRE :**

**SA SEBOL**

Centre commercial « CARREFOUR »  
Chemin de Saint Claude  
06600 ANTIBES

**EURL B&O**

Rond Point Weisweller  
Route de Grasse  
06600 ANTIBES

**Monsieur COLLORAFI Bernard**

21 B, chemin de l'Esterelle  
06100 LE CANNET ROCHEVILLE

**SARL LES PINS**

32 avenue de Cannes  
06160 JUAN LES PINS

Appelants, représentés par

**Maître Jean-Paul CLEMENT,**

78 avenue Mozart  
75016 PARIS

---

**ET :**

**STE MAC DONALD'S FRANCE**

1, rue Gustave Eiffel

78045 GUYANCOURT CEDEX

Intimée, représentée par

**Maître Jean-Marie LELOUP**

128, bd Saint-Germain

75006 PARIS

## 1.2 Le contexte de la mission

Par contrat du 5 août 1987, la société Mac Donald's France donnait en location gérance à M. Collorafi, un fonds de restauration rapide situé au centre commercial Carrefour à Antibes. Ce contrat a par la suite été transféré, le 31 août 1987, à la société Sebol, détenue intégralement par M. Collorafi. Le contrat de location gérance entre la société Mac Donald's et la société Sebol prévoyait les dispositions financières suivantes :

|                                         |                            |
|-----------------------------------------|----------------------------|
|                                         | Date du contrat : 05/08/87 |
| Dépôt de garantie :                     | F. 100 000 HT              |
| Paiement initial (frais de dossier) :   | F. 120 000 HT              |
| Redevance de base (mensuelle) :         | 12 % du CA HT              |
| Redevance de base (mensuelle) minimum : | F. 150 000 HT              |
| Redevance de service (mensuelle) :      | 5% du CA HT                |

Afin de contrer l'ouverture d'un restaurant concurrent à l'enseigne Quick (comprenant un service Drive) à quelques centaines de mètres du restaurant exploité par Sebol, Mac Donald's décidait, en 1996, l'ouverture d'un restaurant (aménagé avec un Drive) en face du restaurant Quick. La location gérance de ce restaurant, dit " Antibes Nord ", situé à 500 mètres du restaurant exploité par Sebol (zone primaire de chalandise), était donnée à M. Collorafi, le 9 octobre 1996, lequel confia l'exploitation à la société B&O, dont il est le gérant et l'unique associé.

Le contrat de location gérance entre la société Mac Donald's et la société B&O prévoyait les dispositions financières suivantes :

|                                         |                            |
|-----------------------------------------|----------------------------|
|                                         | Date du contrat : 09/10/96 |
| Dépôt de garantie :                     | F. 100 000 HT              |
| Paiement initial (frais de dossier) :   | F. 250 000 HT              |
| Redevance de base (mensuelle) :         | 20 % du CA HT              |
| Redevance de base (mensuelle) minimum : | F. 235 000 HT              |
| Redevance de service (mensuelle) :      | 5% du CA HT                |

Ce contrat a fait l'objet d'un avenant en date du 10 juin 1997 correspondant à un aménagement des redevances. Prenant effet à compter du 1er janvier 1997, il prévoyait les dispositions financières suivantes :

|                                         |                              |
|-----------------------------------------|------------------------------|
|                                         | Date de l'avenant : 10/06/97 |
| Redevance de base (mensuelle) :         |                              |
| ♦ du 01/01/97 au 31/12/97 :             | 17 % HT                      |
| ♦ du 01/01/98 au 08/10/2016 :           | 20 % HT                      |
| Redevance de base (mensuelle) minimum : |                              |
| ♦ du 01/01/97 au 31/12/97 :             | F. 180 000 HT                |
| ♦ du 01/01/98 au 08/10/2016 :           | F. 245 000 HT                |
| Redevance de service (mensuelle) :      | 5% du CA HT (inchangée)      |

A la fin de l'année 1996, Mac Donald's décidait l'ouverture de deux restaurants à Antibes Ouest et à Vallauris, situés respectivement à cinq et sept kilomètres de l'ensemble «Centre commercial Carrefour – Antibes Nord». Malgré le souhait de M. Collorafi de se voir attribuer la location gérance de ces deux restaurants, Mac Donald's ne lui accorda que celle de Antibes Ouest, par un contrat daté du 18 juin 1997 mais conclu en substance dès le 30 avril 1997, le restaurant étant ouvert depuis le 1<sup>er</sup> mai 1997. La signature du contrat était suspendue à l'ordonnance du Tribunal de Grande Instance de Grasse, intervenue le 18/06/97. Ce contrat fut transféré à la société Les Pins dont M. Collorafi possède l'intégralité du capital.

Le contrat de location gérance entre la société Mac Donald's et la société Les Pins prévoyait les dispositions financières suivantes :

|                                         |                            |
|-----------------------------------------|----------------------------|
|                                         | Date du contrat : 18/06/97 |
| Dépôt de garantie :                     | F. 20 000 HT               |
| Paie ment initial (frais de dossier) :  | F. 250 000 HT              |
| Redevance de base (mensuelle) :         | 15 % du CA HT              |
| Redevance de base (mensuelle) minimum : | F. 100 000 HT              |
| Redevance de service (mensuelle) :      | 5% du CA HT                |
| Redevance équipement (mensuelle) :      | 4,5% du CA HT              |

Les contrats de location gérance concernant les sociétés Sebol et B&O sont des contrats de type « straight licence », selon lesquels le locataire gérant est propriétaire de l'équipement cuisine, du mobilier et de la signalisation. Pour la société Les Pins, il s'agit d'un contrat dit « BFL » (Business Facility Licence) selon lequel Mac Donald's investit également dans l'équipement. En contrepartie, le franchisé doit payer une redevance supplémentaire (redevance équipement).

Par ailleurs, un Groupement d'intérêt Economique, le GIE SODEVA, a été constitué entre les trois sociétés de M. Collorafi, en date du 9 avril 1997. Ayant pour objet la mise en commun des moyens administratifs, comptables et commerciaux des trois sociétés, le GIE SODEVA est composé de 6 personnes (comptables, employés administratifs, réceptionniste, et hôtesse).

A partir du début de l'année 1997, compte tenu de la situation financière des deux restaurants, M. Collorafi n'avait pas pu honorer les redevances mensuelles dues à Mac Donald's au titre de l'exploitation de ces deux restaurants pour l'année 1997.

Le 26 juin 1997, invoquant « l'effondrement du chiffre d'affaires de la société SEBOL, les forts écarts entre les prévisions d'exploitation remises par la société Mac Donald's lors des ouvertures des restaurants Antibes Nord (B&O) et Antibes Ouest (Les Pins) et la réalité, l'absence de rentabilité des restaurants », les sociétés Sebol, B&O et M. Collorafi ont assigné Mac Donald's devant le Tribunal de Commerce de Paris.

Les tableaux, présentés ci-après, indiquent l'évolution, du chiffre d'affaires, du résultat net et du montant des redevances facturées, des sociétés Sebol, B&O et Les Pins.

| <u>SA SEBOL</u>                          | 1993       | 1994       | 1995       | 1996       | 1997       |
|------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| (Restaurant Centre Commercial Carrefour) |            |            |            |            |            |
| <b>CA</b>                                | 27 422 010 | 26 965 839 | 24 638 841 | 18 305 127 | 11 654 693 |
| <b>Résultat Net</b>                      | 1 453 324  | 1 339 062  | 1 010 444  | 352 308    | - 971 112  |
| <b>Redevances<br/>de base</b>            | 3 293 220  | 3 222 107  | 2 983 634  | 2 285 241  | 1 852 497  |
| <b>Redevances<br/>de service</b>         | 1 342 959  | 1 311 994  | 1 211 673  | 894 460    | 573 991    |

| <u>EURL B&amp;O</u>          | <b>1996</b> | <b>1997</b> | <u>SARL LES PINS</u>           | <b>1997</b> |
|------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------|-------------|
|                              | (3 mois)    |             |                                | (8 mois)    |
| (Restaurant Antibes Nord)    |             |             | (Restaurant Antibes Ouest)     |             |
| <b>CA</b>                    | 3 388 837   | 13 491 420  | <b>CA</b>                      | 6 516 150   |
| <b>Résultat Net</b>          | - 766 141   | - 1 226 477 | <b>Résultat Net</b>            | - 497 533   |
| <b>Redevances de base</b>    | 681 365     | 2 298 186   | <b>Redevances de base</b>      | 947 239     |
| <b>Redevances de service</b> | 166 801     | 663 856     | <b>Redevances de service</b>   | 315 876     |
|                              |             |             | <b>Redevances d'équipement</b> | 284 312     |

| <u>Consolidation</u>           | <b>1993</b> | <b>1994</b> | <b>1995</b> | <b>1996</b> | <b>1997</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>CA</b>                      | 27 422 010  | 26 965 839  | 24 638 841  | 21 693 964  | 31 556 289  |
| <b>Résultat Net</b>            | 1 453 324   | 1 339 062   | 1 010 444   | - 413 833   | - 2 695 122 |
| <b>Redevances de base</b>      | 3 293 220   | 3 222 107   | 2 983 634   | 2 916 606   | 5 097 922   |
| <b>Redevances de service</b>   | 1 342 959   | 1 311 994   | 1 211 673   | 1 061 261   | 1 553 723   |
| <b>Redevances d'équipement</b> |             |             |             |             | 284 312     |

Par ailleurs, compte tenu du non-paiement de redevances dues par Sebol, B&O et Les Pins, et après mise en demeure, Mac Donald's résiliait les contrats de location gérance de ces trois sociétés le 2 janvier 1998. Puis, par actes des 9 et 30 janvier 1998, Mac Donald's a assigné Sebol, B&O et Les Pins en référé devant le Tribunal de Commerce de Paris pour obtenir leur expulsion.

Le jugement du 18 mai 1998 du Tribunal de Commerce de Paris a notamment constaté la résolution de plein droit, le 2 janvier 1998, des trois contrats de location gérance litigieux et condamné Sebol, B&O et Les Pins, à payer à la société Mac Donald's les redevances arriérées que ces trois sociétés avaient cessé de régler dans le courant de l'année 1997.

L'expulsion des sociétés Sebol, B&O et Les Pins, des restaurants, respectivement, Centre Commercial Carrefour, Antibes Nord et Antibes Ouest, est intervenue en date du 10 juin 1998.

C'est dans ces conditions que les sociétés Sebol, B&O et Les Pins et M. Collorafi ont fait appel de ce jugement.

### ***1.3 Rappel de la procédure judiciaire et définition de la mission***

Statuant sur l'appel interjeté par les sociétés Sebol, B&O, Les Pins et M. Collorafi, la Cour d'Appel de Paris a considéré que seules les demandes, exposées ci-après, sont recevables :

1. *« dire que la société Mc Donald's a résilié abusivement les contrats de location gérance litigieux, le non paiement partiel des redevances était dû à sa propre faute, et, la débouter purement et simplement de sa demande en résiliation,*
2. *suspendre les effets de la clause résolutoire et leur accorder deux ans pour régler leur dette sur la base d'une redevance raisonnable, fixée au besoin à titre de dommages-intérêts, dont le détail est rapporté plus haut, ou nommer un expert pour permettre à la Cour de statuer sur la fixation d'une « redevance raisonnable »,*
3. *juger que les fautes commises par la société Mc Donald's sont de nature délictuelle et condamner celle-ci, en réparation du préjudice subi, à leur verser diverses sommes dont le détail est rapporté plus haut ; ».*

En premier lieu, la Cour, pour apprécier les éventuels manquements à ses obligations de la société Mac Donald's France pour la période antérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997, juge nécessaire de compléter son information. Cette période est caractérisée par l'ouverture d'un second restaurant (« Antibes Nord ») dans la « zone de chalandise primaire » du restaurant « Centre Commercial Carrefour » et par l'effondrement du chiffre d'affaires et de la rentabilité de ces deux restaurants (tous les deux confiés en location gérance à M. Collorafi).

Au nombre des éléments pouvant expliquer la dégradation de la situation financière de ces deux restaurants, dès 1996, il ressort notamment les trois points suivants :

- la décision de Mac Donald's d'ouvrir ce second restaurant,
- le montant des redevances pratiquées par Mac Donald's,
- la mauvaise gestion de M. Collorafi, notamment concernant sa politique de distribution, sa rémunération et sa maîtrise des coûts fixes.

C'est ainsi que la Cour d'Appel de Paris pose quatre premières questions aux experts afin d'apprécier la responsabilité éventuelle des parties, qui portent sur la période antérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997. Il s'agit de :

1. *«dire 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,*
2. *dire si l'avenant du 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,*
3. *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),*
4. *présenter une synthèse de fonctionnement des société SEBOL et société B et O considérées comme une unité économique du fait de l'intérêt commun des parties à les voir fonctionner comme telle pour la période considérée; ».*

Par la suite, MAC DONALD'S a décidé l'ouverture de deux restaurants, Antibes-Ouest et Vallauris, dont seul le premier a été confié à M. Collorafi, à 5 et 7<sup>1</sup> kilomètres des restaurants Centre commercial Carrefour et Antibes Nord. Ces ouvertures, intervenant approximativement le 1<sup>er</sup> juillet 1997, amènent des interrogations de la part de la Cour qui sollicite l'avis des experts sur les points suivants :

5. *dire « si, le nouveau restaurant « Antibes-Ouest » était viable en lui même ou si, comme la société Mc DONALD'S l'a ouvert en même temps que celui*

<sup>1</sup> Selon le dire de Me CLEMENT, 4,2 et 5,8 km respectivement.

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 Mc DONALD'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 » ; »

6. 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 Mc DONALD'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 ; »
7. « Considérant que les experts devront donner leur avis sur la cohérence de gestion financière globale de Monsieur COLLORAFI dans les trois sociétés jusqu'au 1er janvier 1998 ; »
8. « Considérant que les experts donneront leur avis sur les comptes des sociétés SEBOL, B et O et LES PINS, entre le 1er janvier 1998 et le 10 juin 1998, date de leur expulsion ; »
9. « Considérant qu'en revanche, les experts devront 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 ;».*

10. « Considérant enfin que dans ce document de candidature des sociétés SEBOL et B&O, Monsieur COLLORAFI annonçait comme un de ses quatre objectifs :

*« Objectif N°2 : Augmentation du chiffres d'affaires*

*Notre souci actuel est d'augmenter très rapidement le chiffre d'affaires pour atteindre les seuils minimums de rentabilité » ;*

*Que dès lors, la société Mc DONALD'S devra expliquer selon quels calculs précis elle a pensé qu'en attribuant le restaurant « Antibes-Ouest » à Monsieur Collorafï, elle lui permettrait d'atteindre son « objectif n°2 » ».*

---

## ***2 Diligences accomplies***

Il nous semble important de souligner que toutes les réunions d'expertise ont été menées par les experts et qu'un certain nombre de tâches et de recherches ont été réalisées au cours de l'expertise par le collaborateur des experts sous leur supervision.

- 9 décembre 1998** Arrêt de la Cour d'Appel de Paris (16ème chambre – section A) commettant Jean-Luc Dumont et Alain Martin pour la présente expertise.
- 16 décembre 1998** Courrier de la Cour d'Appel de Paris transmettant copie aux Experts de la décision les nommant en qualité d'Experts.
- 23 décembre 1998** Courrier de Alain Martin à la Cour d'Appel de Paris acceptant la mission d'expertise qui lui a été confiée en date du 9 décembre 1997.
- 24 décembre 1998** Courrier de Jean-Luc Dumont à la Cour d'Appel de Paris acceptant la mission d'expertise qui lui a été confiée en date du 9 décembre 1997.
- 12 janvier 1999** Alain Martin adresse, pour les experts, un courrier de convocation aux Parties les invitant à une première réunion d'expertise, prévue le 2 février 1999, dans ses bureaux.
- 25 janvier 1999** Courrier de la Cour d'Appel de Paris communiquant aux experts l'avis de versement de la consignation à valoir sur la rémunération des experts, soit F. 20 000 à chacun d'eux.
- 2 février 1999** Première réunion d'expertise à laquelle assistaient :
- Maître Clément, Conseil des Appelants,
  - M. Collorafé, Appelant,
  - Mme De Borda, Directeur Juridique représentant l'Intimée,
  - M. Le Bourdonnec, Manager-Conseil Financier représentant l'Intimée,

- 
- Maître Leloup, Conseil de l'Intimée,
  - Mme Mazieres-Viceconti, Responsable Juridique représentant l'Intimée,
  - M. Dumont, Expert,
  - M. Martin, Expert,
  - M. Fenard, Collaborateur des Experts.

Me Clément, conseil des appelants, remet à chacun des experts copie d'une partie de son dossier de plaidoirie.

- 10 février 1999** Jean-Luc Dumont adresse aux parties un compte rendu de la réunion d'expertise N°1 qui s'est tenue le 2 février 1999.
- 23 février 1999** Courrier de Me Leloup, conseil de l'intimée, aux experts, joignant les documents demandés lors de la 1ère réunion d'expertise du 2 février 1999.
- 4 mars 1999** Courrier de Me Clément, conseil des appelants, aux experts, joignant les documents demandés lors de la 1ère réunion d'expertise du 2 février 1999 ainsi qu'un dire portant sur les questions posées par la Cour aux experts.
- 22 mars 1999** Courrier de Jean-Luc Dumont, pour les experts, à la Cour d'Appel de Paris, sollicitant une provision complémentaire de F. 160 709,76.
- 8 avril 1999** Courrier de Jean-Luc Dumont aux parties, les informant que la deuxième réunion d'expertise prévue initialement le 14 avril 1999 est reportée au 11 mai 1999, dans les locaux d'Alain Martin, et précisant que le dire de Me Leloup, conseil de l'Intimée, devra parvenir aux experts le 13 avril au plus tard.
- 16 avril 1999** Me Leloup, conseil de l'intimée, adresse un dire aux experts, en réponse au dire adverse, précisant la position de la société Mac Donald's sur les questions posées aux experts.

- 
- 19 avril 1999** Me Clément, conseil des appelants, adresse un second dire aux experts, en réponse aux documents communiqués par la partie adverse (à l'exception du dire qu'il n'avait pas encore reçu).
- 3 mai 1999** Me Clément, conseil des appelants, adresse un troisième dire aux experts, en réponse au dire de Me Leloup du 16 avril 1999.
- 11 mai 1999** Deuxième réunion d'expertise à laquelle assistaient :
- Maître Clément, Conseil des Appelants,
  - M. Collorafi, Appelant,
  - Mme De Borda, Directeur Juridique représentant l'Intimée,
  - M. Le Bourdonnec, Manager-Conseil Financier représentant l'Intimée,
  - Maître Leloup, Conseil de l'Intimée,
  - Mme Mazieres-Viceconti, Responsable Juridique représentant l'Intimée,
  - M. Dumont, Expert,
  - M. Martin, Expert,
  - M. Fenard, Collaborateur des Experts.
- Me Clément, conseil des appelants, remet à chacun des experts ainsi qu'à Me Leloup, conseil de l'intimée, une annexe à son dire n°3 du 3 mai 1999.
- 17 mai 1999** Courrier de Jean-Luc Dumont, pour les experts, à la Cour d'Appel de Paris, sollicitant une prorogation de délai pour déposer le rapport, le 25 octobre 1999.
- 3 juin 1999** Courrier de Me Clément, en date du 3 juin 1999 :
- indiquant que, selon le bureau des expertises, la demande de prorogation de délai que les experts ont adressé à la Cour, en date du 22 mars 1999, n'est pas parvenue à la Cour,

- précisant que les parties sont convoquées devant Madame le Conseiller de la mise en état, le 7 juin 1999,
- joignant une note de M. Collorafi, valant dire n°4, en réponse à une partie des précisions demandées par les experts lors de la réunion d'expertise du 11 mai.

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7 juin 1999</b>     | Courrier de Me Clément, conseil des appelants, selon lequel Madame le Conseiller de la mise en état a ordonné la consignation complémentaire et a prorogé le délai pour déposer le rapport au 30 septembre 1999, et indiquant par ailleurs qu'il souhaite maintenir la réunion d'expertise du 15 juillet prochain. |
| <b>9 juin 1999</b>     | Jean-Luc Dumont adresse aux parties un compte rendu de la réunion d'expertise N°2 qui s'est tenue le 11 mai 1999.                                                                                                                                                                                                  |
| <b>14 juin 1999</b>    | Copies aux experts des courriers, adressés aux parties, du magistrat chargé de la mise en état, faisant droit à la demande de consignation complémentaire des experts et ordonnant une prorogation de délai au 30 septembre 1999.                                                                                  |
| <b>16 juin 1999</b>    | Courrier de Me Clément, en date du 16 juin 1999, joignant les observations de M. Collorafi sur le compte rendu de la réunion d'expertise du 11 mai 1999, valant dire n° 5.                                                                                                                                         |
| <b>7 juillet 1999</b>  | Courrier de la Cour d'Appel de Paris informant les experts qu'il a été procédé à la consignation complémentaire à valoir sur leur rémunération.                                                                                                                                                                    |
| <b>16 juillet 1999</b> | Dire de Me Leloup, conseil de l'Intimée, en réponse aux questions posés par les experts dans leur compte-rendu de la réunion du 11 mai 1999.                                                                                                                                                                       |
| <b>29 juillet 1999</b> | Les experts adressent aux parties un pré-rapport afin que celles-ci prennent connaissance des analyses des experts et qu'elles puissent leur remettre un dire de synthèse en vue de la réunion d'expertise du 8 septembre 1999.                                                                                    |

- 
- 3 août 1999** Courrier de Me Clément, conseil des appelants, indiquant aux experts que les documents nécessaires à l'analyse de la gestion de son client (notamment les comptes de résultat de huit restaurants spécifiés) sont entre les mains de la société Mac Donald's et qu'il convient de les lui demander.
- 31 août 1999** Dire de Me Clément en réponse au pré-rapport qui a été transmis aux parties le 29 juillet.
- 3 septembre 1999** Télécopie transmise à Me Leloup (copie à Me Clément), conseil de l'Intimée, de la part des experts, lui demandant des documents complémentaires (comptes de résultat mensuels faisant référence à la lettre de Me Clément du 3 août 1999).
- 8 septembre 1999** Dire de Me Leloup sur le pré-rapport.
- Troisième réunion d'expertise à laquelle assistaient :
- Maître Clément, Conseil des Appelants,
  - M. Collorafi, Appellant,
  - Mme De Borda, Directeur Juridique représentant l'Intimée,
  - M. Le Bourdonnec, Manager-Conseil Financier représentant l'Intimée,
  - Maître Leloup, Conseil de l'Intimée,
  - M. Dumont, Expert,
  - M. Martin, Expert,
  - M. Fenard, Collaborateur des Experts.
- 15 septembre 1999** Télécopie de J.L. Dumont aux parties afin de confirmer la réunion du 20 septembre 1999 et d'en préciser les modalités.
- 17 septembre 1999** Dire de Me Clément, conseil des appelants, sur la réunion d'expertise du 8 septembre et sur le dire de Me Leloup remis lors de la réunion d'expertise du 8 septembre 1999.

- 
- 20 septembre 1999** Réunion, afin de permettre la consultation de comptes de résultat de franchisés que l'Intimée ne souhaitait pas communiquer pour des raisons de confidentialité, à laquelle assistaient :
- Maître Clément, Conseil des Appelants,
  - M. Collorafi, Appelant,
  - M. Guichard, Responsable-Conseil Financier représentant l'Intimée,
  - Maître Leloup, Conseil de l'Intimée,
  - M. Martin, Expert,
  - M. Fenard, Collaborateur des Experts.
- 22 septembre** Dire de Me Clément, sur la réunion du 20 septembre 1999.
- 24 septembre 1999** Télécopie de Me Leloup, conseil de l'Intimée, valant dire N°4, sur la réunion du 20 septembre 1999 et le dire de Me Clément du 17 septembre 1999.
- 28 septembre 1999** Réponse de Me Clément au dire N°4 de Me Leloup.
- 4 octobre 1999** Dire de Me Clément sur le compte rendu de la réunion de la Commission Finances de Mac Donald's en date du 9 septembre 1999.
- 18 octobre 1999** Dépôt du rapport en deux exemplaires au greffe de la Cour d'Appel de Paris, en un exemplaire aux avoués de chacune des parties et en un exemplaire aux avocats de chacune des parties.

---

## ***3 Documents examinés***

De nombreux documents ont été obtenus des parties puis analysés, dont la liste suit (et dont les éléments essentiels pour la compréhension de notre analyse ont été reproduits en annexes.)

### ***3.1 Documents reçus des Appelants***

- ***Dossiers de plaidoirie de Me Clément, comportant notamment les pièces suivantes :***
  - ♦ Contrat de location gérance en date du 05/08/87 Mac Donald's – M. Collorafi (SEBOL) : restaurant " Carrefour ".
  - ♦ Contrat de location gérance en date du 09/10/96 Mac Donald's – M. Collorafi (B&O) : restaurant " Antibes Nord ".
  - ♦ Prévisions de résultat alléguées établies par la société Mac Donald's concernant la société SEBOL.
  - ♦ Avenant au contrat de location gérance B&O en date du 10/06/97.
  - ♦ Contrat de location gérance en date du 18/06/97 Mac Donald's – M. Collorafi (LES PINS) : restaurant " Antibes Ouest ".
  - ♦ Prévisions de résultat alléguées établies par la société Mac Donald's concernant la société LES PINS.
  - ♦ Contrats de prestation de service entre SEBOL et B&O, au 9/10/1996 et avenant au contrat, au 9/10/1997.
  - ♦ Contrats de prestation de service entre SEBOL et LES PINS, au 29/04/1997.
  - ♦ Statuts du GIE SODEVA.
  - ♦ Bilans et comptes de résultat de la société SEBOL, années 1995 à 1997.
  - ♦ Bilans et comptes de résultat de la société B&O, années 1996 et 1997.
  - ♦ Bilan et compte de résultat de la société LES PINS, année 1997.
  - ♦ Bilan et compte de résultat du GIE SODEVA, année 1997.
  - ♦ Bilans et comptes de résultats des sociétés SEBOL, B&O, LES PINS et du GIE SODEVA, au 10 juin 1998.

- ♦ P&L (comptes de résultat) mensuels, société SEBOL, années 1993 à 1998.
  - ♦ P&L (comptes de résultat) mensuels, société B&O, années 1996 à 1998.
  - ♦ P&L (comptes de résultat) mensuels, société LES PINS, années 1997 et 1998.
  - ♦ DDAS, société SEBOL, années 1995 à 1997.
  - ♦ DDAS, société B&O, années 1996 et 1997.
  - ♦ DDAS, société LES PINS et GIE SODEVA, année 1997.
  - ♦ Relevé des salaires perçus par M. et Mme Collorafi, années 1987 à 1997 et au 31/05/1998.
  - ♦ Relevé des dividendes perçus par M. Collorafi, années 1993 à 1996.
  - ♦ Relevé du compte courant de M. Collorafi dans SEBOL, au 31/12/96.
  - ♦ Relevé des versements en capital et compte courant de M. Collorafi sur B&O et LES PINS.
  - ♦ Rapport GANDUR, en date du 4 février 1998.
- ***Dix dires (ou notes) de Me Clément contenant :***
    - ♦ ses remarques sur la gestion de M. Collorafi, la baisse du chiffre d'affaires, les documents financiers précontractuels,
    - ♦ des éléments de réponse aux questions posées par la cour aux experts.
    - ♦ des observations faisant suite à la lecture du pré-rapport.

### ***3.2 Documents reçus de l'Intimée***

- ***Dossier de plaidoirie de Me Leloup, incluant notamment :***
  - ♦ Arrêt de la Cour d'Appel de Paris, du 9/12/98.
  - ♦ Jugement du Tribunal de Commerce, du 18/5/98.
  - ♦ Rappel des faits et de la procédure.
  - ♦ Contrat de location gérance, entre MAC DONALD'S et M. Collorafi, concernant l'exploitation du restaurant « Centre Commercial Carrefour », en date du 31/08/87.
  - ♦ Etat des sommes dues par M. Collorafi à MAC DONALD'S FRANCE à différentes dates.

- 
- ♦ Mises en demeure, en date du 27/11/97, de MAC DONALD'S FRANCE intimant à SEBOL, B&O et LES PINS de régler l'intégralité de leur dette.
  - ***Documents complémentaires :***
    - ♦ Rapport de mission de la SEPT, rédigé par A. Dumoutier.
    - ♦ Etude d'implantation de Vallauris.
    - ♦ Projet de balance de Vallauris.
    - ♦ P&L de Vallauris d'avril 1997 à fin décembre 1998.
    - ♦ DADS, balance générale et P&L de la société MAR.
    - ♦ Note explicative sur la comparaison des P&L Collorafi et MAR.
  - ***Quatre dires de Me Leloup contenant :***
    - ♦ des éléments de réponse aux questions posées par la Cour aux experts,
    - ♦ des observations faisant suite à la lecture du pré-rapport.

---

## ***4 Réponses aux questions posées par la Cour aux experts***

Comme il est présenté au chapitre 1 de ce rapport, la Cour d'Appel de Paris, pose neuf questions aux experts, les quatre premières portant sur la période antérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997, les cinq suivantes ayant trait à la période postérieure à cette date.

Cette répartition des questions selon deux périodes est établie par la Cour afin de distinguer les analyses des experts qui ne prennent en compte que l'ouverture du deuxième restaurant, Antibes Nord, de celles qui concernent également l'ouverture de deux autres restaurants, Antibes Ouest et Vallauris, au 1<sup>er</sup> juillet 1997.

### ***Sur les questions portant sur la période antérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997***

Ces questions portent sur l'ouverture d'un second restaurant Mac Donald's, Antibes Nord, qui est confié à M. Collorafi, à 500 mètres du premier restaurant de M. Collorafi (Centre Commercial Carrefour).

L'ouverture de ce second restaurant dans la zone de chalandise du premier n'est pas remise en cause par la Cour, et ne semble donc pas appeler de commentaires des experts, puisqu'elle est liée à l'ouverture du Quick (enseigne concurrente) en juillet 1995. Par contre, les mauvais résultats de Sebol et de B&O en 1996 et 1997 amènent des interrogations de la part de la Cour dans la mesure où ne se produit pas l'effet « *vases communicants* » attendu sur l'activité du restaurant Centre Commercial Carrefour du fait de l'impact de l'ouverture du restaurant Antibes Nord.

Dans ces conditions, les questions posées aux experts ont pour objectif de définir la responsabilité de M. Collorafi et de la société Mac Donald's France dans les mauvais résultats de la société B&O (Antibes Nord) en 1996 et 1997.

Ainsi, les questions posées aux experts portent :

- sur la rémunération, la politique de dividendes et, de façon plus générale, sur la cohérence de la gestion financière de M. Collorafi (ces éléments sont présentés dans le rapport DUMOUTIER),
- sur la politique de redevance de MAC DONALD'S (et notamment sur l'avenant au contrat de location gérance entre B&O et Mac Donald's),

- 
- sur la possibilité de transfert des charges fixes entre les deux restaurants (cf. rapport GANDUR).

***Sur les questions portant sur la période postérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997***

Cette date correspond approximativement à l'ouverture simultanée de deux restaurants MAC DONALD'S, Antibes Ouest et Vallauris, dont seul Antibes Ouest est confié à M. Collorafi.

Trois points sont mis en avant par la Cour afin d'obtenir des précisions des experts. Ils concernent :

- la viabilité du restaurant « Antibes Ouest », seul ou dans un ensemble « Antibes Ouest-Vallauris »,
- la cohérence de gestion financière de M. Collorafi dans les trois sociétés et la répartition des charges administratives,
- la situation comptable des trois sociétés concernées, du 1<sup>er</sup> janvier 1998 au 10 juin 1998, date de leur expulsion des fonds de commerce qu'elles exploitaient en location gérance.

#### **4.1 Question 1 : Impact d'une réduction de salaire et d'un versement de dividendes en compte-courant sur la rentabilité de SEBOL et B&O, en 1996 et 1997**

Dire « 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, ».

En réponse à la question de la Cour, il convient de procéder aux retraitements<sup>2</sup> suivants :

- réduction du salaire de M. Collorafi de moitié en 1995, 1996 et 1997 dans SEBOL (seule société où il perçoit un salaire),

Madame Olga Collorafi perçoit également un salaire dans SEBOL qui s'élève, en 1995, à F. 192 330 (salaire brut annuel, charges sociales comprises), en 1996, à F. 193 490, en 1997, à F. 193 490. Il n'en sera pas tenu compte dans les développements ultérieurs.

- diminution des dividendes versés par SEBOL en 1995, 1996 et 1997,

La question de la Cour porte sur le maintien, en compte courant dans la société SEBOL, de tout ou partie des dividendes perçus par M. Collorafi. Cependant, comme le souligne Me Leloup dans son dire du 08/09/99, dans une situation financière difficile, plus qu'un blocage des dividendes en compte courant, c'est la diminution des dividendes qu'il est préférable d'étudier.

En effet, un blocage des dividendes en compte courant est une opération fiscalement onéreuse (le bénéficiaire est obligé d'acquitter

---

<sup>2</sup> Des retraitements pour 1997 seront effectués, bien que cela ne soit pas explicitement mentionné dans la question posée par la Cour, dans la mesure où la question porte également sur le seuil de rentabilité en 1997.

l'impôt sur les dividendes reçus), qui n'est, en général, utilisé que pour traverser une « mauvaise passe », de courte durée, en trésorerie.

Cependant, au cas particulier, M. Collorafi étant contraint d'investir dans B&O en 1996 et 1997, nous n'avons pas retenu l'hypothèse d'une suppression totale de dividendes, venant s'ajouter à une réduction de salaire.

Compte tenu donc d'un investissement dans B&O, de 600 KF en 1996 et de 200 KF en 1997, il est retenu l'hypothèse d'une diminution de dividendes de la partie restante, soit 1,25 MF en 1995 et 800 KF en 1996.

- apport de liquidités en compte courant dans B&O en 1997.

En réponse à la question de la cour, il convient de mesurer l'impact des mesures envisagées sur le seuil de rentabilité de SEBOL et B&O en 1996 et 1997. Ces retraitements se répercutent sur le résultat (sur la rentabilité) et sur le bilan de ces deux sociétés comme indiqué aux paragraphes 4.1.1 et 4.1.2.

En second lieu, sur la base de ces retraitements, il est calculé le supplément de trésorerie engendré par une diminution de dividendes (cf. § 4.1.3).

#### ***4.1.1 Impact des retraitements sur la rentabilité de SEBOL (Centre commercial Carrefour)***

Deux impacts sur la rentabilité de SEBOL en 1996 et 1997 sont à étudier, l'un concernant la diminution de moitié du salaire de M. Collorafi, l'autre ayant trait à la diminution de dividendes de M. Collorafi.

La diminution, de moitié, du salaire de M. Collorafi en 1995 et 1996 se traduit par une diminution des frais d'administration et a donc un impact direct sur la rentabilité de SEBOL.

Le fait pour M. Collorafi de ne pas distribuer en totalité les dividendes perçus en 1995 et 1996 entraîne une augmentation des capitaux permanents. Ce retraitement a un impact sur la rentabilité de SEBOL par le biais d'une réduction des frais financiers liée à un moindre recours à l'endettement et de la réalisation de produits financiers.

Le compte de résultat de SEBOL est modifié des retraitements sur le salaire de M. Collorafi et sur les charges financières (via les capitaux propres), comme indiqué ci-après.

*Impact d'une réduction de moitié du salaire de M. Collorafi en 1995 et 1996*

| <i>(en KF)</i>                                        | 1995       | 1996       | 1997<br>(6 mois) |
|-------------------------------------------------------|------------|------------|------------------|
| Salaire M. Collorafi (yc. avantages en nature)        | 625        | 625        | 355              |
| Charges sociales (44%)                                | 275        | 275        | 155              |
| Total                                                 | 900        | 900        | 510              |
| <b>Economie réalisée<br/>(réduction de 50%) = (a)</b> | <b>450</b> | <b>450</b> | <b>255</b>       |
| Salaire M. Collorafi retraité (yc. charges sociales)  | 450        | 450        | 255              |

*Impact d'une diminution de dividendes en 1995 et 1996*

L'augmentation des capitaux propres aurait entraîné des économies de charges financières<sup>3</sup> et aurait permis la réalisation de produits financiers. Ces derniers sont calculés compte tenu de possibilités de placement du supplément de capitaux propres obtenus au taux de 3% ainsi que du niveau d'endettement préexistant.

<sup>3</sup> SEBOL a effectué un emprunt de F. 350 000 le 28 janvier 1997 sur trois ans au taux de 4,625 %. Au 30 juin 1997, cet emprunt représentait une charge financière égale à  $350\,000 \times 5/12 \times 0,04625$ , soit F. 6 745

*Calcul des impacts sur la rentabilité de SEBOL en 1996 et 1997*

| <i>(en KF)</i>                             | <b>1995</b>  | <b>1996</b> | <b>1997<br/>(au 30/06)</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------------|--------------|
| <b>Résultat net (d)</b>                    | <b>1 010</b> | <b>352</b>  | <b>(847)<sup>4</sup></b>   | <b>515</b>   |
| Economie sur salaire M. Collorafi          | 450          | 450         | 255                        | 1 155        |
| Economie sur intérêts de l'emprunt         | 0            | 0           | 7                          | 7            |
| Produits financiers.                       | 10           | 87          | 42                         | 139          |
| Total des retraitements (e)                | 460          | 537         | 304                        | 1 301        |
| Impact IS (36,67 %) (f)                    | 169          | 197         | NA<br>déficiaire           | 366          |
| <b>Retraitements (e) - (f) =<br/>(g)</b>   | <b>291</b>   | <b>340</b>  | <b>304</b>                 | <b>935</b>   |
| <b>Résultat net retraité<br/>(d) + (g)</b> | <b>1 301</b> | <b>692</b>  | <b>(543)</b>               | <b>1 450</b> |

Les mesures étudiées auraient ralenti mais non empêché la dégradation de la rentabilité de SEBOL et leur impact n'est pas assez significatif pour que la société SEBOL atteigne le seuil de rentabilité au 30 juin 1997.

Il faut cependant noter que le total des retraitements sur les trois années, soit 935 KF, est supérieur à la perte de SEBOL au 30/06/97 de 847 KF.

#### ***4.1.2 Impact des retraitements sur la rentabilité de B&O (Antibes Nord)***

Il s'agit d'étudier l'impact d'une politique d'apport en compte courant en 1997 sur le seuil de rentabilité annuel de B&O. Il convient de préciser que M. Collorafi ne perçoit pas de salaire directement dans B&O.

Comme il a été vu précédemment, le seul impact d'un apport en compte courant sur la rentabilité est lié à l'économie de charges financières qui résulte d'un moindre recours à l'endettement (permis par une augmentation des capitaux permanents).

<sup>4</sup> Le résultat net de SEBOL, au 30/06/97, est déterminé à partir des comptes de résultat mensuels.

Le tableau, présenté ci-après, renseigne sur la situation financière très mauvaise de la société B&O. Ainsi, en 1997, pour obtenir un niveau de capitaux permanents positif, il aurait été nécessaire d'apporter en compte-courant environ 700 KF, en plus des 750 KF déjà apportés, soit un niveau d'apport en compte courant de 1 450 KF.

|                           |                                                                           | 30/12/1996   | 30/06/1997         | Total          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------|
| <b>Bilan</b>              | Capitaux propres                                                          | (716)        | (1453)             |                |
|                           | Comptes-courants                                                          | 550          | 750                |                |
|                           | Capitaux permanents                                                       | (166)        | (703)              |                |
| <b>Compte de Résultat</b> | Economie de charges financières (a)                                       | 10           | 180                | 190            |
|                           | Résultat net (b)                                                          | (766)        | (955) <sup>5</sup> | (1 721)        |
|                           | <b>Résultat net retraité de l'économie de charges financières (b)-(a)</b> | <b>(756)</b> | <b>(775)</b>       | <b>(1 531)</b> |

Il ressort du tableau que l'impact d'une politique d'apport en compte-courant sur le seuil de rentabilité annuelle n'est pas significatif compte tenu de la faible économie de charges financières, à comparer avec les pertes enregistrées par B&O ces années là.

Un apport en compte-courant aurait pour seul effet de réduire le niveau des pertes de la situation de B&O mais n'aurait pas permis à cette société d'atteindre le seuil de rentabilité annuelle en 1996 et 1997.

#### **4.1.3 Impact du cumul des retraitements sur la rentabilité de l'ensemble SEBOL-B&O**

Le cumul des retraitements sur la rentabilité de l'ensemble SEBOL-B&O donne les résultats indiqués dans le tableau ci-après.

<sup>5</sup> Résultat net au 30/06/97, déterminé à partir des comptes de résultat mensuels.

|                                        | 30/12/95     | 30/12/96         | 30/06/97         | Total        |
|----------------------------------------|--------------|------------------|------------------|--------------|
| Résultat net consolidé                 | 1 010        | (414)            | (1 802)          | (1 206)      |
| Cumul des retraitements (e)            | 460          | 547 <sup>6</sup> | 484 <sup>7</sup> | 1 491        |
| Impact IS (36,67%) (f)                 | 169          | 49 <sup>8</sup>  | NA (déficiaire)  | 218          |
| <b>Retraitements (e) - (f) = (g)</b>   | <b>291</b>   | <b>498</b>       | <b>484</b>       | <b>1 273</b> |
| <b>Résultat net consolidé retraité</b> | <b>1 301</b> | <b>84</b>        | <b>(1 318)</b>   | <b>67</b>    |

#### **4.1.4 Supplément de trésorerie lié au maintien d'une partie des dividendes**

Comme il a déjà été expliqué, compte tenu d'un investissement dans B&O, de 600 KF en 1996 et de 200 KF en 1997, il est retenu l'hypothèse d'une diminution de dividendes de la partie restante, soit 1,25 MF en 1995 et 800 KF en 1996.

Dans ces conditions, la diminution de dividendes, l'économie résultant d'une diminution de salaire de M. Collorafi et l'augmentation des ressources financières des sociétés auraient permis à ces sociétés de dégager un supplément de trésorerie au 30/06/97 de 3 323 KF, comme indiqué dans le tableau ci-après.

|                                                                                                                                 |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Dividendes non distribués                                                                                                       | + 2 050        |
| Retraitements (réduction de salaires cumulés de 1995 à 1997 - y compris charges sociales - et de charges financières) nets d'IS | + 1 273        |
| <b>Total</b>                                                                                                                    | <b>+ 3 323</b> |

Le supplément de trésorerie ainsi obtenu s'avère juste compenser le retard de paiement au 31 décembre 1997 de M. Collorafi envers Mac Donald's (montant des redevances non payées au 31/12/97 pour les trois sociétés = 3 905 KF). Au rythme des pertes enregistrées par l'ensemble SEBOL-B&O sur les six premiers mois de l'année 1997 (1 802 KF avant retraitement), ce supplément de trésorerie n'aurait pas permis à M. Collorafi de faire face aux pertes ultérieures.

<sup>6</sup> 547 = 537 (cf. p 27) + 10 (cf. p 28)

<sup>7</sup> 484 = 304 (cf. p 27) + 180 (cf. p 28)

<sup>8</sup> Economie d'IS calculée en considérant SEBOL et B&O comme une unité économique.

---

Pour répondre aux dires de Me Clément sur le caractère légitime d'une distribution de dividendes au bénéfice de M. Collorafi et du maintien de son salaire, il convient de présenter les observations suivantes.

Malgré la bonne situation financière de SEBOL en 1995, qui réalise un bénéfice de plus d'1 MF (contre 1,3 MF en 1994), la décision de distribuer 1,85 MF de dividendes a été prise alors qu'un restaurant Quick allait ouvrir en juillet 1995, et concurrencer sans aucun doute le restaurant " centre commercial Carrefour " situé à 500 mètres de celui-ci.

La situation est encore plus nette en 1996 puisque M. Collorafi décide la distribution de 1 MF de dividendes, le 13 juin 1996 (date de l'assemblée générale ordinaire annuelle), alors que la situation de son premier restaurant se dégradait du fait de l'impact du Quick et que la location gérance d'un deuxième restaurant Mac Donald's, situé en face du Quick, lui sera confiée 4 mois plus tard (le 09/10/96).

Dans ces conditions, il ne semble pas inopportun d'étudier les effets d'une non distribution de dividendes, tout au moins au delà des investissements réalisés (800 KF), et d'une diminution de salaire, en 1995 et 1996.

Dans tous les développements qui précèdent, il n'a pas été tenu compte de la situation fiscale personnelle de M. Collorafi, bien qu'elle ne soit certainement pas neutre dans les décisions qu'il a pu prendre. En effet, ce dernier n'a pas souhaité nous communiquer d'informations à cet égard. On ne peut donc que s'en tenir aux principes généraux suivants : les salaires et dividendes perçus donnent lieu à impôt sur le revenu ; inversement, la société B&O ayant été constituée en EURL non soumise à l'impôt sur les sociétés, elle permet une économie d'impôt sur le revenu, dans la mesure où les pertes enregistrées sont déductibles du revenu global de M. Collorafi.

Dans le même ordre d'idées, il convient de remarquer que M. Collorafi, pour investir, aurait pu envisager un autre montage juridique et financier en constituant une holding optant pour le régime de l'intégration fiscale. Ceci aurait facilité le réinvestissement des sommes gagnées par SEBOL pour créer B&O.

---

## ***Conclusion***

Les analyses précédentes conduisent aux observations suivantes.

Les retraitements opérés s'élèvent, de façon cumulée, sur 2,5 ans, à 1 273 KF, c'est à dire sensiblement le même niveau que les pertes enregistrées sur la même période.

Cependant, les mesures envisagées n'auraient permis que de retarder la dégradation de la rentabilité des deux restaurants. Il faudrait sensiblement plus que les mesures évoquées pour que ces sociétés retrouvent, de façon durable, leur seuil de rentabilité.

Alors que B&O enregistre une perte de 955 KF au 30 juin 1997, les mesures évoquées ne permettent qu'une amélioration de 180 KF (économie de charges financières) pour 1997. On peut également constater qu'une suppression totale du salaire de M. Collorafi en 1997 n'aurait pas permis à SEBOL d'atteindre le seuil de rentabilité au 30 juin 1997.

D'autre part, sur le plan de la trésorerie, le fait, pour M. Collorafi, de diminuer ses dividendes et de réduire de moitié son salaire, aurait engendré un supplément de trésorerie qui apparaît toutefois limité compte tenu des pertes enregistrées par les sociétés SEBOL et B&O.

#### **4.2 Question 2 : Avenant au contrat de location gérance de la société B&O, du 10 juin 1997**

*« dire si l'avenant du 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, »*

Un avenant au contrat de location gérance conclu entre MAC DONALD'S et B&O est intervenu le 10 juin 1997 et prenait effet rétroactivement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997. Les dispositions financières prévues par le contrat puis par l'avenant sont indiquées dans le tableau présenté ci-après.

|                       | Avant avenant       | Après avenant                                         |                     |
|-----------------------|---------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|
|                       |                     | <u>1/1/97 - 31/12/97</u> , <u>1/1/98 - 31/12/2001</u> |                     |
| Redevances minimales  | 235 KF / mois       | 180 KF / mois                                         | 245 KF / mois       |
| Redevances standards  | 20% * CA HT mensuel | 17% * CA HT mensuel                                   | 20% * CA HT mensuel |
| Redevances de service | 5% * CA HT mensuels | 5% * CA HT mensuels                                   | 5% * CA HT mensuels |

Afin de calculer avec précision l'impact de l'avenant, il convient de déterminer à partir du chiffre d'affaires mensuel, quelle redevance, standard ou minimale, est due.

Les chiffres d'affaires mensuels nous sont donnés par les comptes de résultat mensuels. Ces montants sont corrects puisque leur somme donne un chiffre d'affaires annuel de F. 13 491 421 que l'on retrouve dans la liasse fiscale. Les redevances mensuelles obtenues d'après les comptes de résultat mensuels sont à peu près correctes (leur somme donne une redevance annuelle de F. 2 336 815 à comparer à F. 2 298 186 dans la liasse fiscale).

Il ressort une économie réalisée, suite à l'avenant au contrat de location gérance, pour l'année 1997 pleine, de F. 562 434, pour la période antérieure au 1<sup>er</sup> juillet 1997, de F. 265 656, comme il est indiqué dans le tableau présenté ci-après.

|                                      | janv-97   | févr-97   | mars-97   | avr-97    | mai-97    | juin-97   | Total     |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CA HT                                | 1 108 852 | 1 143 224 | 1 223 311 | 1 313 648 | 1 063 746 | 1 098 607 | 6 951 388 |
| Redevance minimum (avenant)          | 180 000   | 180 000   | 180 000   | 180 000   | 180 000   | 180 000   | 1 080 000 |
| Redevance minimum (si pas avenant)   | 235 000   | 235 000   | 235 000   | 235 000   | 235 000   | 235 000   | 1 410 000 |
| Redevance en % CA HT (17%) - avenant | 188 505   | 194 348   | 207 963   | 223 320   | 180 837   | 186 763   | 1 181 736 |
| Redevance en % CA HT (20%)           | 221 770   | 228 645   | 244 662   | 262 730   | 212 749   | 219 721   | 1 390 278 |
| Redevance due (avenant)              | 188 505   | 194 348   | 207 963   | 223 320   | 180 837   | 186 763   | 1 181 736 |
| Redevance due (si pas avenant)       | 235 000   | 235 000   | 244 662   | 262 730   | 235 000   | 235 000   | 1 447 392 |
| Impact de l'avenant                  | 46 495    | 40 652    | 36 699    | 39 409    | 54 163    | 48 237    | 265 656   |

### **Conclusion**

Malgré l'avenant, intervenu rétroactivement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997, la société B&O enregistre une perte, au 30/6/97, de F. 955 000<sup>9</sup>.

Par ailleurs, la question 2 a trait à l'impact de l'avenant si M. Collorafi réduisait son salaire de moitié dans B&O. M. Collorafi ne perçoit de salaire que dans SEBOL, mais via le contrat de prestation de services qui lie ces deux sociétés, SEBOL refacture à B&O le salaire de M. Collorafi au prorata du chiffre d'affaires de B&O. Le montant annuel refacturé s'élève à F. 440 000, soit F. 220 000 pour le 1<sup>er</sup> semestre 1997. L'économie générée par la diminution du salaire de moitié dans B&O ressort donc au 30/06/97 à F. 110 000, soit à un niveau inférieur à la perte de F. 955 000.

Malgré l'impact de la réduction de salaire, l'avenant apparaît insuffisant compte tenu des pertes réalisées par B&O du 1<sup>er</sup> janvier au 30 juin 1997 (c'est à dire, indépendamment des pertes pouvant être imputées à l'ouverture des restaurants Antibes Ouest et Vallauris le 1<sup>er</sup> juillet 1997).

<sup>9</sup> Résultat au 30/6/97, établi à partir des comptes de résultat mensuels.

---

Sur la question de savoir si l'avenant est intervenu à bonne date, il importe de préciser que l'avenant, signé le 10 juin 1997, a un effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 1997. Mac Donald's allègue avoir adressé cette proposition d'avenant dès le 09/04/97 (cf. dire de Me Leloup en date du 08/08/99) mais M. Collorafi n'a pu préciser à quelle date il avait reçu puis signé ce document.

L'avenant ne pouvait pas intervenir plus tôt dans la mesure où B&O n'ayant ouvert qu'en octobre 1996, un laps de temps paraît nécessaire pour dresser le constat des difficultés financières de la société.

Dans son dire, en date du 16/4/99, portant sur cette question, Me Leloup indique que la rentabilité d'un restaurant est autant liée à « *la qualité de la gestion du chef d'entreprise* » qu'au niveau de redevance. La gestion de M. Collorafi sera étudiée en réponse à la question 7.

### **4.3 Question 3 : Analyse d'un transfert de charges fixes de SEBOL à B&O**

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) ; »

R. Gandur distingue deux sources à l'économie de charges fixes réalisée en 1996 et 1997 dans SEBOL. Il explique ainsi, en page 24 de son rapport, que :

- « l'importance de la perte de chiffre d'affaires est telle que la structure de l'entreprise a dû être réduite et des économies ont été réalisées,
- l'ouverture des nouveaux restaurants d'Antibes Nord et Ouest a permis de transférer partiellement des charges fixes de la société SEBOL aux sociétés B&O et Les PINS, par exemple des managers et le salaire du locataire-gérant ».

Le tableau, présenté ci-après, reprend son estimation de l'économie de charges fixes réalisée.

|                                                                              | 1996      | 1997      |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Economie de charges fixes totale par rapport à 1995                          | 1 100 000 | 2 293 000 |
| - Economie attribuable à l'ouverture du Quick                                | 529 000   | 529 000   |
| - Economie attribuable à l'ouverture d'Antibes Nord et Ouest et de Vallauris | 571 000   | 1 764 000 |

Pour comprendre l'évolution des charges fixes du fait de l'ouverture du restaurant Antibes Nord (confié en location gérance à M. Collorafi) et répondre à la question 3, il convient tout d'abord d'analyser cette évolution par type de charges fixes.

Le tableau, présenté ci-après, qui a été élaboré à partir de tableaux réalisés par M. Collorafi et R. Gandur, retrace l'évolution des charges fixes de Antibes Centre Commercial et Antibes Nord, de 1995 à 1997.

| Nature charges fixes             | 1995      | 1996      |                     |              |           | 1997      |                     |              |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|---------------------|--------------|-----------|-----------|---------------------|--------------|-----------|
|                                  | Antibes 1 | Antibes 1 | Var**<br>par / à 95 | Antibes Nord | Total     | Antibes 1 | Var**<br>par / à 95 | Antibes Nord | Total     |
| Salaires managers et ch. Soc.    | 1 252 219 | 523 994   | -58,2%              | 238 682      | 762 676   | 461 335   | -63,2%              | 944 760      | 1 406 095 |
| Frais de voyage                  | 13 248    | 5 362     | -59,5%              | 1 094        | 6 456     | 22 231    | 67,8%               | 50 304       | 72 535    |
| Promotion locale                 | 468 551   | 286 467   | -38,9%              | 88 462       | 374 929   | 270 060   | -42,4%              | 287 369      | 557 429   |
| Services extérieurs              | 473 517   | 526 491   | 11,2%               | 135 443      | 661 934   | 264 564   | -44,1%              | 402 140      | 666 704   |
| Entretien et réparations equipem | 470 761   | 407 328   | -13,5%              | 70 218       | 477 546   | 343 330   | -27,1%              | 193 525      | 536 855   |
| Electricité gaz téléphone eau    | 358 022   | 382 950   | 7,0%                | 119 124      | 502 074   | 327 037   | -8,7%               | 296 537      | 623 574   |
| Fournitures de bureau            | 13 184    | 7 855     | -40,4%              | 8 664        | 16 519    | 7 716     | -41,5%              | 8 541        | 16 257    |
| Ecarts de caisse                 | -2 742    | 234       | -108,5%             | 1 554        | 1 788     | 9 123     | -432,7%             | -9 846       | -723      |
| Charges fixes contrôlables       | 3 046 760 | 2 140 681 | -29,7%              | 663 241      | 2 803 922 | 1 705 396 | -44,0%              | 2 173 330    | 3 878 726 |
| Assurance                        | 51 298    | 49 142    | -4,2%               | 21 000       | 70 142    | 43 525    | -15,2%              | 55 573       | 99 098    |
| Taxes                            | 641 494   | 439 143   | -31,5%              | 25 087       | 464 230   | 416 462   | -35,1%              | 214 532      | 630 994   |
| «: valeurs sur cessions d'actif  | 47 402    | 571       | -98,8%              | 0            | 571       | -38 500   | -181,2%             | 0            | -38 500   |
| Amortissements et provisions     | 600 000   | 614 624   | 2,4%                | 180 000      | 794 624   | 616 000   | 2,7%                | 659 000      | 1 275 000 |
| Frais financiers                 | 57 844    | 51 554    | -10,9%              | 30 689       | 82 243    | 66 733    | -15,4%              | 201 814      | 268 547   |
| Produits financiers              | 0         | 0         |                     | 0            | 0         | 0         |                     | -1 500       | -1 500    |
| Charges fixes non contrôlables   | 1 398 038 | 1 155 034 | -17,4%              | 256 776      | 1 411 810 | 1 104 220 | -21,0%              | 1 129 419    | 2 233 639 |
| Frais comptables et judiciaires  | 67 858    | 82 086    | 21,0%               | 29 291       | 111 377   | 165 759   | 144,3%              | 87 450       | 253 209   |
| Produits et charges divers       | 146 621   | 113 392   | -22,7%              | 0            | 113 392   | 133 667   | -8,8%               | 41 194       | 174 861   |
| Salaire du locataire gérant      | 939 253   | 839 058   | -10,7%              | 121 999      | 961 057   | 385 712   | -58,9%              | 459 878      | 845 590   |
| Autres dépenses                  | 125 357   | 174 109   | 38,9%               | 0            | 174 109   | 92 242    | -26,4%              | 4 632        | 96 874    |
| Depenses de bureau               | 448 478   | 568 019   | 26,7%               | 124 903      | 692 922   | 292 593   | -34,8%              | 418 588      | 711 181   |
| Frais administratifs             | 1 727 567 | 1 776 664 | 2,8%                | 276 193      | 2 052 857 | 1 069 973 | -38,1%              | 1 011 742    | 2 081 715 |
| TOTAL charges fixes              | 6 172 365 | 5 072 379 | -17,8%              | 1 196 210    | 6 268 589 | 3 879 589 | -37,1%              | 4 314 491    | 8 194 080 |

Antibes 1 – Antibes Centre commercial Carrefour

Il ressort de ce tableau le constat d'une diminution de charges fixes de Antibes centre commercial (SEBOL), notamment concernant les charges fixes contrôlables (-44% de 1995 à 1997) et les frais administratifs (-38%). Cinq catégories de frais fixes sont en particulier concernés par ce constat. Il s'agit des postes : salaires managers, frais de voyage, promotion locale, services extérieurs et salaire du locataire gérant. La part de ces frais fixes sur le total des frais fixes représente 51% en 1995, 44% en 1996 et 43% en 1997.

---

L'augmentation importante du poste « frais comptables et judiciaires » s'explique par le contentieux entre les sociétés de M. Collorafi et MAC DONALD'S FRANCE.

Il convient donc, pour répondre précisément à la question 3, d'une part de distinguer les variations de frais fixes qui résultent d'un transfert de charges fixes, indépendamment d'autres facteurs (ouverture du Quick, réduction d'effectif, etc.), d'autre part d'isoler l'impact de l'ouverture de B&O, indépendamment de celle de Antibes Ouest et de Vallauris, le 1<sup>er</sup> juillet 1997.

### ***Sur le transfert des charges fixes***

- **«Salaires managers»** : une première interrogation concernait ce poste qui passait de 1,2 MF en 1995 à 524 KF en 1996 (alors qu'Antibes Nord n'a été ouvert qu'en octobre 1996), puis à 462 KF en 1997. Lors de la réunion d'expertise du 11 mai 1999, il a été demandé à M. Collorafi de fournir des précisions sur cette évolution. Dans une note en date du 2 juin 1999 (annexée au dire de Me Clément du 3 juin 1999), M. Collorafi indique que les montants de ce poste sont corrects mais qu'une partie de l'économie de charges fixes constatée (F 468 797) provient d'une réduction d'effectifs courant 1996 (quatre managers ont quitté les restaurants de M. Collorafi, parmi lesquels trois ont été transférés dans d'autres restaurants Mac Donald's). Dans ces conditions la part de l'économie attribuable à un transfert de charges fixes s'élève à F 267 428, comme l'indique M. Collorafi dans sa note du 2 juin 1999.
- **«Frais de voyage»** : Ce poste, de faible montant, n'appelle pas de commentaires particuliers.
- **«Promotion locale»** : Selon le dire n°2 de Me CLEMENT, en date du 12 avril 1999, ce poste concerne notamment les frais d'affichage « *de panneaux publicitaires aux abords des restaurants ou dans les grands axes* ». Des économies d'échelle sur cette nature de charge semblent possibles. La création du GIE SODEVA, en avril 1997, dont l'objet concerne notamment la mise en commun des moyens de SEBOL, B&O et LES PINS en vue de développer la publicité, va dans ce sens.
- **«Services extérieurs»** : Cette nature de frais fixes est susceptible d'être transférable.
- **«Salaire du locataire gérant»** : M. Collorafi ne perçoit de salaire que de la société SEBOL (restaurant centre commercial), laquelle refacture une partie de ce salaire à la société B&O au prorata de son chiffre d'affaires. Le fait que M. Collorafi perçoive le même salaire en 1995 et

---

1996 (900 KF) et un salaire légèrement supérieur en 1997 (1 022 KF, charges soc. comprises) indique qu'il y a eu transfert de charges de SEBOL dans B&O.

Il apparaît que les cinq catégories de charges fixes évoquées constituent des charges fixes « transférables », c'est à dire susceptibles d'être réparties entre plusieurs restaurants. Par ailleurs, l'analyse du tableau (cf. page précédente) indique bien une diminution des charges fixes dont une part est imputable au transfert de frais fixes suite à l'ouverture du restaurant Antibes Nord (B&O) confié à M. Collorafi.

### ***Sur l'impact de l'ouverture de B&O***

Le restaurant Antibes Nord (B&O) a été ouvert le 9 octobre 1996. Un autre restaurant confié à M. Collorafi et situé à 5 kilomètres des deux autres a été ouvert le 1<sup>er</sup> juillet 1997.

Dans le but d'analyser uniquement l'impact de l'ouverture de B&O sur l'évolution des charges fixes de SEBOL et d'isoler le transfert de charges fixes de SEBOL à B&O, de 1996 à 1997, il convient d'analyser l'évolution des charges fixes, mensuellement, du 1<sup>er</sup> janvier 1996 au 30 juin 1997. Le tableau (cf. ci-après) retrace cette évolution mensuelle des charges fixes.

| Comparaison mensuelle des charges fixes de SEBOL en 1996 par rapport à celles enregistrées en 1997 |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |       |      |                  |      |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|-------|------|------------------|------|-------------------|
| Nature charges fixes                                                                               | Janv  |      | fev   |      | mars  |      | avr   |      | mai   |      | juin  |      | Total (au 30/06) |      | Var <sup>10</sup> |
| (en K.F.)                                                                                          | 1996  | 1997 | 1996  | 1997 | 1996  | 1997 | 1996  | 1997 | 1996  | 1997 | 1996  | 1997 | 1996             | 1997 | %                 |
| Salaires managers et ch. Soc.                                                                      | 84    | 40   | 68    | 58   | 77    | 60   | 71    | 50   | 89    | 35   | 80    | 30   | 469              | 273  | -42%              |
| Frais de voyage                                                                                    | 0     | 0    | 0     | 2    | 0     | 0    | 0     | 0    | 0     | 0    | 2     | 2    | 2                | 4    | 100%              |
| Promotion locale                                                                                   | 25    | 45   | 26    | 21   | 30    | 19   | 32    | 12   | 25    | 32   | 61    | 7    | 199              | 136  | -32%              |
| Services extérieurs                                                                                | 55    | 5    | 47    | 16   | 47    | 9    | 47    | 31   | 48    | 23   | 46    | 24   | 290              | 108  | -63%              |
| Entretien et réparations équipem                                                                   | 32    | 23   | 29    | 30   | 39    | 30   | 18    | 10   | 49    | 33   | 16    | 44   | 183              | 170  | 7%                |
| Electricité gaz téléphone eau                                                                      | 25    | 22   | 44    | 44   | 46    | 37   | 39    | 32   | 26    | 25   | 20    | 17   | 200              | 177  | -12%              |
| Fournitures de bureau                                                                              | 0     | 0    | 1     | 2    | 1     | 1    | 1     | *    | 3     | 1    | 2     | 0    | 8                | 5    | -38%              |
| Ecart de caisse                                                                                    | -1    | 0    | 0     | 0    | -1    | 1    | -1    | 1    | 1     | 2    | 1     | 1    | -3               | 5    | -267%             |
| Charges fixes contrôlables                                                                         | 220   | 135  | 215   | 173  | 239   | 157  | 207   | 137  | 241   | 151  | 226   | 125  | 1348             | 878  | -35%              |
| Frais comptables et judiciaires                                                                    | 9     | 9    | 11    | 17   | 9     | 29   | 9     | 9    | 9     | 9    | 9     | 9    | 56               | 82   | -46%              |
| Produits et charges divers                                                                         | 2     | 1    | 7     | 24   | 0     | 2    | 5     | 3    | 21    | 6    | 3     | 0    | 38               | 36   | 5%                |
| Salaire du locataire gérant                                                                        | 78    | 35   | 78    | 35   | 78    | 34   | 78    | 39   | 78    | 29   | 78    | 31   | 468              | 203  | -57%              |
| Autres dépenses                                                                                    | 9     | 15   | 11    | 15   | 24    | 17   | 33    | 1    | 17    | 15   | 6     | 15   | 100              | 78   | -22%              |
| Dépenses de bureau                                                                                 | 51    | 35   | 54    | 32   | 60    | 17   | 41    | 23   | 55    | 50   | 59    | 31   | 320              | 188  | -41%              |
| Frais administratifs                                                                               | 149   | 95   | 161   | 123  | 171   | 99   | 166   | 75   | 180   | 109  | 155   | 86   | 982              | 587  | -40%              |
| Total charges fixes                                                                                | 369   | 230  | 376   | 296  | 410   | 256  | 373   | 212  | 421   | 260  | 381   | 211  | 2330             | 1465 | -37%              |
| Chiffre d'affaires alimentaires                                                                    | 1 497 | 896  | 1 498 | 918  | 1 655 | 922  | 1 613 | 998  | 1 578 | 867  | 1 487 | 914  | 9328             | 5515 | -41%              |
| Total charges fixes/CA                                                                             | 25%   | 26%  | 25%   | 32%  | 25%   | 28%  | 23%   | 21%  | 27%   | 30%  | 26%   | 23%  | 25%              | 27%  |                   |

Ainsi la comparaison mensuelle<sup>10</sup> des charges fixes de SEBOL entre 1996 et 1997, fait ressortir une diminution significative des frais fixes, salaires managers, promotion locale, services extérieurs, salaire locataire gérant et dépenses de bureau.

### Sur le coût de l'ouverture d'un second restaurant

Le tableau de la page 36 renseigne sur le montant des charges fixes, de SEBOL en 1995, 1996 et 1997, de B&O depuis son ouverture en octobre 1996. Ainsi il est intéressant de comparer le niveau de charges fixes atteint par SEBOL en 1995 à celui atteint par l'ensemble SEBOL-B&O en 1997. Ces niveaux de charges fixes sont rappelés dans le tableau, ci-après.

|                                | Antibes 1<br>1995<br>(SEBOL) | Antibes 1-Antibes<br>Nord 1997<br>(SEBOL-B&O) | Ecart     |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|
| Charges fixes contrôlables     | 3 046 760                    | 3 878 726                                     | 831 966   |
| Charges fixes non contrôlables | 1 398 038                    | 2 233 639                                     | 835 601   |
| Frais administratifs           | 1 727 567                    | 2 081 715                                     | 354 148   |
| Total charges fixes            | 6 172 365                    | 8 194 080                                     | 2 021 715 |

<sup>10</sup> Cette comparaison mensuelle est effectuée à partir des comptes de résultat mensuels, 1996 et 1997, des sociétés SEBOL et B&O.

---

Ce tableau met en évidence le coût lié à l'ouverture d'Antibes Nord, qui ressort à 2 MF. Comparé au coût de Antibes 1 (Centre Commercial Carrefour) de 6 MF en 1995, il ressort donc une économie liée à l'ouverture d'un second restaurant, qui s'élève à 4 MF. Cette économie est d'autant plus notable que Antibes Nord est un restaurant plus grand que Antibes 1.

### ***Conclusion***

Les analyses indiquent que l'ouverture du restaurant Antibes Nord (B&O) a permis de transférer des charges fixes de la société SEBOL vers la société B&O à hauteur d'environ 2 MF, en rythme annuel. De ce fait, le coût marginal de l'ouverture d'un second restaurant est relativement peu élevé.

#### **4.4 Question 4 : Synthèse de fonctionnement de SEBOL et B&O, considérées comme une unité économique.**

*« Qu'enfin lesdits experts judiciaires seront invités à présenter une synthèse de fonctionnement des société SEBOL et société B et O considérées comme une unité économique du fait de l'intérêt commun des parties à les voir fonctionner comme telle pour la période considérée; »*

Afin d'appréhender le fonctionnement de SEBOL et de B&O considérées comme une unité économique, il convient d'établir un compte de résultat consolidé, en mettant en avant les retraitements définis en réponse aux questions précédentes. Par ailleurs, dans le but d'isoler l'ouverture de Antibes Nord des deux ouvertures de restaurant suivantes (Antibes Ouest et Vallauris) et de permettre une analyse de l'évolution des situations dans le temps, il est présenté un tableau reprenant l'évolution des comptes consolidés de 1995 à 1997, mais pour des exercices clos au 30 juin (cf. tableau, page suivante).

Ce tableau indique que malgré un niveau d'activité réalisé par l'ensemble SEBOL-B&O au 30/06/97 quasi-identique à celui atteint par SEBOL au 30/06/95 et un transfert de charges fixes de SEBOL vers B&O effectif (cf. question 3), la structure de coût global de l'ensemble SEBOL/B&O est telle qu'il s'ensuit une dégradation de la rentabilité de l'exploitation de M. Collorafi.

Il convient également d'observer l'augmentation de la redevance payée en 1997 par l'ensemble SEBOL-B&O par rapport à celle payée par SEBOL en 1995 (+ 36%) pour un niveau de chiffre d'affaires quasi-identique. Cette différence provient du niveau de la redevance standard de SEBOL (12% du chiffre d'affaires) par rapport au niveau de la redevance standard de B&O (17% en 1997) et du paiement de la redevance minimum (déconnectée du chiffre d'affaires) pour SEBOL en 1997.

Ainsi, comme l'indique le tableau, en pratiquant un niveau de redevance bas de 12% du chiffre d'affaires, pour l'ensemble SEBOL-B&O, considéré comme une unité économique, une économie de 608 KF serait réalisée, qui ne permet pas, toutefois, à l'ensemble SEBOL-B&O de renouer avec la rentabilité.

| A                                                   | B           | C           | D         | E         | F               | G          | H          |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-----------|-----------|-----------------|------------|------------|
|                                                     | 30/06/95    | 30/06/96    |           | 30/06/97  |                 |            |            |
|                                                     | Total SEBOL | Total SEBOL | SEBOL     | B&O       | Total SEBOL/B&O | Var '97/95 | Var '97/96 |
| 1 Ventes de produits alimentaires                   | 12 573 089  | 9 329 049   | 5 516 331 | 6 846 773 | 12 363 104      | -2%        | 33%        |
| 2 Ventes non alimentaires                           | 204 257     | 148 549     | 78 851    | 104 615   | 183 466         | 10%        | 24%        |
| 3 Chiffre d'affaires total                          | 12 777 346  | 9 477 598   | 5 595 182 | 6 951 388 | 12 546 570      | 2%         | 32%        |
| 4 Redevance standard                                | 1 538 265   | 1 158 110   | 927 944   | 1 163 410 | 2 091 354       | 36%        | 81%        |
| 5 Hypothèse : redevance à 12%                       |             |             |           |           | 1 483 572       |            |            |
| 6 économie réalisée                                 |             |             |           |           | 607 782         |            |            |
| 7 Autres charges variables                          | 7 277 991   | 5 474 296   | 3 338 775 | 4 214 936 | 7 553 711       | 4%         | 36%        |
| 8 Total charges variables                           | 8 816 256   | 6 632 406   | 4 266 719 | 5 378 346 | 9 645 065       | 9%         | 45%        |
| 9 Salaires managers et ch. Soc.                     | 726 334     | 466 007     | 283 449   | 471 654   | 755 103         | 4%         | 61%        |
| 10 Frais de voyage                                  | 13 248      | 2 391       | 4 752     | 4 141     | 8 893           | -33%       | 272%       |
| 11 Promotion locale                                 | 216 555     | 199 264     | 136 880   | 147 216   | 284 096         | 31%        | 43%        |
| 12 Services extérieurs                              | 181 943     | 289 909     | 109 416   | 199 135   | 308 551         | 70%        | 6%         |
| 13 Entretien et réparations équipem.                | 196 923     | 182 067     | 170 642   | 91 420    | 262 062         | 33%        | 44%        |
| 14 Electricité gaz téléphone-eau                    | 209 952     | 200 765     | 176 696   | 170 936   | 347 632         | 66%        | 73%        |
| 15 Fournitures de bureau                            | 8 538       | 7 813       | 5 088     | 3 271     | 8 359           | -2%        | 7%         |
| 16 Ecart de caisse                                  | -1 009      | 3 838       | 4 547     | 354       | 4 901           | -586%      | 28%        |
| 17 Charges fixes contrôlables                       | 1 552 584   | 1 355 054   | 891 470   | 1 088 127 | 1 979 597       | 28%        | 46%        |
| 18 Assurance                                        | 26 789      | 22 668      | 24 296    | 22 455    | 46 751          | 75%        | 136%       |
| 19 Taxes                                            | 405 749     | 299 141     | 302 784   | 295 917   | 598 701         | 48%        | 100%       |
| 20 +/- values successions d'actif                   | 0           | 0           | 37 500    | 0         | 37 500          | NS         | NS         |
| 21 Amortissements et provisions                     | 300 000     | 318 000     | 318 000   | 390 000   | 708 000         | 136%       | 123%       |
| 22 Frais financiers retraités                       | 0           | 27          | 32        | 0         | 32              |            |            |
| 23 Produits financiers                              | -10         | -87         | 0         | 42        | -42             |            |            |
| 24 Charges fixes non contrôlables                   | 732 528     | 639 749     | 682 612   | 708 330   | 1 390 942       | 90%        | 117%       |
| 25 Frais comptables et judiciaires                  | 56 578      | 56 200      | 82 300    | 47 100    | 129 400         | 129%       | 130%       |
| 26 Produits et charges divers                       | 75 203      | 63 108      | 92 598    | 82 403    | 175 001         | 133%       | 177%       |
| 27 Salaire du locataire gérant retraité             | 13 337      | 16 926      | 255 500   |           | 255 500         | 1816%      | 1410%      |
| 28 Autres dépenses                                  | 67 426      | 99 564      | 71 672    | 5 253     | 76 925          | 14%        | -23%       |
| 29 Dépenses de bureau                               | 159 154     | 319 954     | 189 225   | 243 225   | 432 450         | 172%       | 35%        |
| 30 Frais administratifs                             | 371 728     | 555 752     | 691 295   | 377 981   | 1 069 276       | 188%       | 92%        |
| 31 Total charges fixes                              | 2 656 840   | 2 550 555   | 2 265 377 | 2 174 438 | 4 439 815       | 67%        | 74%        |
| 32 Résultat net avant impôt                         | 1 304 250   | 294 637     | 936 914   | 601 396   | -1 538 310      | NS         | NS         |
| 33 Impôt Sociétés                                   | 478 268     | 108 043     |           |           |                 |            |            |
| 34 Résultat net                                     | 825 982     | 186 594     | 936 914   | 601 396   | -1 538 310      | NS         | NS         |
| 35 + économie liée à une diminution de la redevance |             |             |           |           | 607 782         |            |            |
| 36 Résultat net                                     |             |             |           |           | -930 528        |            |            |

Comptes établis sur la base des comptes de résultat mensuels, 1995, 1996 et 1997, des sociétés SEBOL et B&O

Ce qui explique la légère différence entre le résultat net 1997 retraité obtenu à partir de ce tableau (-1 538 KF) et le résultat net 1997 retraité issu de la liasse fiscale (-1 318 KF) (cf. § 4.3)

## Conclusion

Les retraitements effectués sur le salaire de M. Collorafi et sur les frais financiers (cf. question 1) ne feraient que réduire les pertes de l'ensemble SEBOL-B&O qui resterait déficitaire.

L'étude du fonctionnement des sociétés SEBOL et B&O indique que le niveau d'activité consolidé constaté en 1997, s'il est équivalent à celui de

---

1995 pour SEBOL, n'est pas suffisant pour compenser le supplément de charges fixes inhérentes à l'exploitation de deux restaurants.

Le problème réside dans l'effondrement de l'activité de SEBOL, qui passe de 12,8 MF au 30/6/95 à 9,5 MF au 30/6/96, et qui est lié à l'ouverture du restaurant concurrent QUICK. Ainsi il se produit un premier effet « vases communicants » aux dépens de SEBOL du fait de cette concurrence.

En décidant d'ouvrir un second restaurant, MAC DONALD'S a pratiqué une contre-attaque efficace qui lui a permis de revenir en 1997 (30/06) à un niveau d'activité, pour les deux restaurants MAC DONALD'S, équivalent à celui de 1995 (12,5 MF). Néanmoins, l'ouverture de ce second restaurant, Antibes Nord, a produit un 2<sup>ème</sup> effet « vases communicants », en réduisant encore le niveau d'activité du restaurant Centre Commercial Carrefour (SEBOL) à 5,6 MF.

Dans ces conditions, même si, comme nous l'avons étudié en réponse à la question 3, l'ouverture d'un second restaurant a un coût plus faible (du fait du transfert de charges fixes qu'il entraîne), elle occasionne toujours un supplément de charges fixes, qui explique les pertes importantes (1,5 MF) enregistrées par l'ensemble SEBOL-B&O, au 30/6/97.

En quelque sorte, M. Collorafi a fait les frais de cette situation de « guerre économique ».

---

#### **4.5 Question 5: Analyse de la viabilité du restaurant Antibes Ouest et des synergies éventuelles d'un ensemble Antibes Ouest-Vallauris**

Dire « si, le nouveau restaurant « Antibes-Ouest » était viable en lui même ou si, comme la société Mc DONALD'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 Mc DONALD'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 »; ».

En réponse à cette question, il convient d'une part, de rechercher si le restaurant Antibes Ouest de M. Collorafi (exploité par la société LES PINS) était viable en lui même, d'autre part, d'estimer l'apport du restaurant Vallauris sur la rentabilité d'Antibes Ouest.

##### ***Sur la viabilité de Antibes Ouest***

La comparaison entre les comptes de résultat de Antibes Ouest des 2<sup>ème</sup> semestre 1997 et 1<sup>er</sup> semestre 1998 montre un redressement de la situation financière de Antibes Ouest. Comme l'indique le tableau ci-après, la société enregistre au 1<sup>er</sup> semestre 1998 un résultat avant impôt positif (F. 14 923) en nette augmentation. Par ailleurs, les résultats de Antibes Ouest au 2<sup>ème</sup> semestre 1997, doivent être nuancés, du fait de l'ouverture de ce restaurant en mai 1997.

Les résultats de Antibes Ouest au 2<sup>ème</sup> semestre 1998 (gestion de MAR) montre que l'amélioration de la rentabilité de ce restaurant se poursuit puisque Antibes Ouest enregistre au 2<sup>ème</sup> semestre 1998 un résultat avant impôt de F. 129 728.

De ce fait, le restaurant Antibes Ouest apparaît viable, sinon en lui même, tout du moins au sein du groupe composé des deux autres restaurants, centre commercial Carrefour et Antibes Nord, en tout cas sans Vallauris.

| Rubriques des P&L de Mac Donald's | Antibes Ouest (ouverture en <u>mai</u> 1997) |                               |                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                                   | 2 <sup>ème</sup> sem 97<br>(a)               | 1 <sup>er</sup> sem 98<br>(b) | 2 <sup>ème</sup> sem 98<br>(c) |
| Ventes totales                    | 4 675 406                                    | 4 391 088                     | 5 303 094                      |
| Ventes alimentaires               | 4 617 485                                    | 4 348 718                     | 5 339 689                      |
| Bénéfice brut                     | 3 278 075                                    | 3 151 688                     | 3 846 319                      |
| PAC                               | 1 505 525                                    | 1 479 920                     | 1 781 830                      |
| Redevance standard                | - 690 614                                    | - 649 241                     | - 820 357                      |
| Autres dép. non contrôlables      | - 611 070                                    | - 640 557                     | - 737 467                      |
| Résultat net d'exploitation       | 193 926                                      | 190 122                       | 224 006                        |
| Frais d'administration            | - 283 797                                    | - 175 199                     | - 94 278                       |
| Résultat avant impôt              | - 89 871                                     | 14 923                        | 129 728                        |

### ***Sur d'éventuelles synergies entre Antibes Ouest et Vallauris***

Antibes Ouest et Vallauris sont situés à plus de 5 kilomètres l'un de l'autre et ne sont pas dans la même zone de chalandise. Dans ces conditions, la synergie entre les deux restaurants est limitée au transfert de charges fixes qui résulte de l'exploitation de plusieurs restaurants (cf. supra § 4.3).

A ce titre, il a été constaté, en réponse à la question trois (cf. supra § 4.3), que le coût du restaurant Centre Commercial Carrefour s'élève à 6 MF en 1995 alors que le coût lié au second restaurant de M. Collorafi (Antibes Nord) est de 2 MF (en 1996). Le coût de ce troisième restaurant respecte la logique du transfert de charges dans la mesure où il ressort un niveau de charges fixes pour Antibes Ouest (le plus petit des trois restaurants) en 1997 de 1,4 MF pour 8 mois, soit 2 MF pour 12 mois.

### **1997**

|                                | SEBOL-B&O | Les Pins<br>mai à décembre | Sebol-B&O-Les Pins |
|--------------------------------|-----------|----------------------------|--------------------|
| Charges fixes contrôlables     | 3 878 726 | 784 797                    | 4 663 523          |
| Charges fixes non contrôlables | 2 233 639 | 160 150                    | 2 393 789          |
| Frais administratifs           | 2 081 713 | 484 802                    | 2 566 515          |
| Total charges fixes            | 8 194 078 | 1 429 749                  | 9 623 827          |

Par ailleurs, comme il a été évoqué lors de la deuxième réunion d'expertise, les résultats de Vallauris sont moins bons que ceux de Antibes Ouest et, dans ce cas, l'attribution de Vallauris à M. Collorafi n'aurait pas entraîné une amélioration de la situation financière de M. Collorafi. Le tableau, présenté ci-après, montre ainsi une perte de près de 1,5 MF pour Vallauris en 1997, plus élevée que celle enregistrée par Antibes Ouest la même année (429 KF).

#### Comptes de résultat au 31/12/97

|                                 | <i>Les Pins (ouvert<br/>en mai 97)</i> | <i>Vallauris (ouvert<br/>en avril 97)</i> |
|---------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ventes de produits alimentaires | 6 330 979                              | 4 690 018                                 |
| Ventes non alimentaires         | 79 197                                 | 85 621                                    |
| Chiffre d'affaires total        | 6 516 149                              | 4 775 639                                 |
| Autres charges variables        | 4 549 940                              | 2 754 459                                 |
| Total charges variables         | 4 549 940                              | 2 754 459                                 |
| Marge sur coûts variables       | 1 966 209                              | 2 021 180                                 |
| Salaires managers et ch. Soc.   | 222 142                                | 486 534                                   |
| Frais de voyage                 | 5 000                                  | 0                                         |
| Assurance                       | 29 474                                 | 23 468                                    |
| Frais comptables et judiciaires | 51 636                                 | 64 947                                    |
| Total charges fixes             | 2 395 624                              | 3 497 303                                 |
| Resultat net avant impôt        | -429 415                               | -1 476 123                                |
| Impôt Sociétés                  |                                        |                                           |
| Résultat net                    | -429 415                               | -1 476 123                                |

#### Conclusion

Au vu de ces analyses, il apparaît que le restaurant Antibes Ouest était viable dans cet ensemble composé de trois restaurants et que sa rentabilité doit être appréciée indépendamment de celle de Vallauris.

---

#### **4.6 Question 6 : Analyse de l'attribution de Antibes Ouest à M. Collorafi**

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 MAC DONALD'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; ».

Il convient, pour répondre à la question 6, de préciser les éléments suivants.

Les ouvertures de Antibes Ouest et de Vallauris étaient planifiées par MAC DONALD'S, indépendamment de la situation de M. Collorafi et font partie de la politique de développement de MAC DONALD'S (qui n'a pas été contestée par M. Collorafi).

Il faut remarquer que MAC DONALD'S avait pris l'engagement de confier l'exploitation de ces deux restaurants à un autre de ses franchisés (M. Gilarsky, qui avait été par ailleurs vice-président de la société MAC DONALD'S). Devant les insistances de M. Collorafi, MAC DONALD'S avait consenti à lui attribuer l'un des deux restaurants.

L'ouverture de ces deux restaurants présentait un intérêt certain pour les franchisés. Comme on l'a vu, il est intéressant pour un franchisé de posséder plusieurs restaurants dans la mesure où le coût marginal d'un nouveau restaurant est faible par rapport à celui d'un premier restaurant.

Aussi, il eut été naturel que l'ouverture de ces deux restaurants, sans être concurrents, mais situés dans une zone proche, soit confiée à M. Collorafi. Cependant, MAC DONALD'S a justifié cette situation en invoquant la situation financière difficile de M. Collorafi.

#### **Conclusion**

Dans ces conditions, cette ouverture n'est ni un cadeau empoisonné, ni une chance supplémentaire de s'en sortir.

#### 4.7 Question 7: Analyse de la cohérence de gestion financière globale de M. Collorafi dans les trois sociétés jusqu'au 1/1/98

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

Pour apprécier la cohérence de la gestion financière de M. Collorafi, il convient d'analyser sa politique de distribution, sa rémunération et sa gestion entrepreneuriale.

##### *Sur la politique de distribution de M. Collorafi*

La politique de distribution de M. Collorafi de 1995 à 1997 et ses effets sur la situation financière des sociétés qu'il possède sont résumés dans le tableau ci-après.

|                                 | 1995    | 1996    |         |         | 1997  |         |          |         |         |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|-------|---------|----------|---------|---------|
| (en KF)                         | SEBOL   | SEBOL   | B&O     | Σ       | SEBOL | B&O     | LES PINS | Σ       | Total   |
| Δ° capital social               | 0       | 0       | + 50    | + 50    | 0     | 0       | + 50     | + 50    | + 100   |
| Δ° c/c d'associé                | + 300   | + 50    | + 550   | + 600   | - 350 | + 200   | + 6      | - 144   | + 756   |
| Dividendes distribués           | - 1 850 | - 1 000 | 0       | - 1 000 | 0     | 0       | 0        | 0       | - 2 850 |
| Résultat net                    | + 1 010 | + 352   | - 766   | - 414   | - 971 | - 1 226 | - 498    | - 2 695 | - 2 099 |
| Δ° ressources propres (1)       | - 540   |         |         | - 764   |       |         |          | - 2 789 | - 4 093 |
| Δ° dettes bancaires (2)         | + 296   | + 241   | + 3 860 | + 4 101 | - 201 | - 696   | + 61     | - 836   | + 3 561 |
| Δ° ressources LMT (1) + (2)     | - 244   |         |         | + 3 337 |       |         |          | - 3 625 | - 532   |
| Δ° investissement               | + 127   | - 520   | + 3 851 | + 3 331 | - 536 | - 183   | + 536    | - 183   | + 3 275 |
| Δ° fonds de roulement           | - 372   | + 162   | - 346   | - 184   | - 856 | - 1541  | - 916    | - 3 442 | - 3 998 |
| Δ° besoin en fonds de roulement | + 484   | + 539   | - 508   | + 30    | - 834 | - 1 530 | - 978    | - 3 344 | - 2 830 |
| Δ° trésorerie                   | - 855   | - 375   | + 160   | - 215   | - 21  | - 10    | + 63     | + 32    | - 1 038 |

---

Ce tableau mérite un commentaire sur l'évolution du besoin en fonds de roulement apparent en 1997 qui provient du non paiement des redevances dues à Mac Donald's (montant des redevances non payées au 31/12/97 pour les trois sociétés = F. 3 905 270).

Il est intéressant de constater que le montant cumulé des sommes distribuées net des réinvestissements (2 MF) équivaut à celui de la perte globale des restaurants de M. Collorafi sur la période.

Ainsi ressort-il de ce tableau que la dégradation des ressources propres des trois sociétés est due, à parts égales, à la politique de distribution de M. Collorafi et à la forte baisse des résultats. En 1995, M. Collorafi se verse 90% des réserves de 1994 et en 1996, 95% des réserves de l'année précédente. Cette politique a en outre entraîné un gonflement de la dette bancaire.

Cette situation amène à des interrogations quant à la cohérence de la gestion financière de M. Collorafi.

- Est-ce que, comme l'explique Me Clément dans son dire du 4 mars 1999, M. Collorafi percevait *"les fruits de son travail acharné"* et n'avait aucune raison de réinvestir les sommes qu'il s'est versées ?
- Est-ce que, comme l'affirme Me Leloup dans son dire du 16 avril 1999, *"M. Collorafi n'a pas eu un comportement de chef d'entreprise responsable : il s'est attribué le profit des années bénéficiaires sans réinvestir suffisamment"* ?

Il apparaît que M. Collorafi a pratiqué une politique de distribution massive dès 1995. Ayant pour conséquence d'assécher les ressources propres, cette politique prive les sociétés de ressources disponibles pour investir et assurer leur développement, notamment dans un environnement très concurrentiel.

En 1995, M. Collorafi distribue 1,8 MF de dividendes alors qu'un restaurant Quick est sur le point d'ouvrir à 500 mètres de son restaurant (l'ouverture du Quick est intervenue en juillet 1995). En juin 1996, M. Collorafi distribue 1 MF de dividendes alors que l'ouverture du Quick a entraîné une diminution de l'activité de « centre commercial Carrefour » (cf. annexe E4 du dire de Me Leloup, du 08/08/99) et qu'un second restaurant Mac Donald's (Antibes Nord) allait ouvrir 4 mois plus tard en face du Quick.

Il faut néanmoins prendre en compte le fait que M. Collorafi a investi par la suite 800 KF dans B&O et 56 KF dans LES PINS.

### ***Sur le salaire de M. Collorafi***

Le tableau, présenté ci-après, rappelle la salaire de M. Collorafi de 1995 à 1996.

|                                                                         | 1995 | 1996 | 1997  |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| Salaire M. Collorafi                                                    | 900  | 900  | 1 022 |
| (salaire brut + avantages en nature + charges salariales et patronales) |      |      |       |

Comme il a déjà été étudié en réponse à la question n°1 (pour les sociétés SEBOL et B&O), l'impact d'une diminution du salaire de M. Collorafi de moitié sur la rentabilité des restaurants n'est pas significatif compte tenu des pertes enregistrées par les trois sociétés.

### ***Sur la gestion " de groupe "***

Plusieurs éléments indiquent que M. Collorafi gère activement l'ensemble composé de ses trois restaurants. Ainsi on relève l'existence de contrats de prestations de services conclus entre SEBOL et B&O (octobre 1996), et entre SEBOL et LES PINS (avril 1997)<sup>11</sup> ainsi que la création d'un GIE en avril 1997 qui regroupe les moyens administratifs communs aux trois restaurants.

Par ailleurs, la réponse à la question n°3 a permis de constater un transfert de charges fixes entre SEBOL et B&O.

Néanmoins, ces résultats ne permettent pas de conclure sur les performances de gestion de M. Collorafi et doivent être complétés d'une analyse comparative.

### ***L'analyse par la droite de régression***

Il a été évoqué avec les parties l'analyse de régression des profits après dépenses contrôlables (PAC) de l'ensemble des Mac Donald's en France, réalisée, à partir des comptes de résultat fournis par les locataires gérants au 31 décembre de l'année écoulée. A partir du nuage de points indiquant le chiffre d'affaires (abscisse) et le niveau de PAC (ordonnée) de chaque franchisé, par type de restaurant, il est établi une droite de régression qui passe au milieu du nuage afin de mesurer la position de chaque franchisé par rapport à cette droite.

---

<sup>11</sup> Ces contrats prévoient que SEBOL refacture à B&O et à LES PINS, au prorata de leur chiffre d'affaires, les frais d'administration, les personnes employées sur plusieurs unités, les dépenses de bureau et les frais de véhicules.

Ainsi, la droite de régression 1997 pour les restaurants Free Stander ouverts avant le 31/12/96 indique que pour un niveau de chiffre d'affaires (alimentaire) de 13 MF (Antibes Nord), le niveau de PAC moyen se situe à près de 5 MF, à comparer à un niveau de PAC de Antibes Nord inférieur, de 4 MF.

La droite de régression 1997 pour les restaurants Mall ouverts avant le 31/12/96 permet de voir où le restaurant « centre commercial Carrefour » se situe par rapport à la moyenne des restaurants de type Mall. Ainsi on constate que pour le chiffre d'affaires alimentaire réalisé par ce restaurant (11,5 MF), le niveau de PAC correspondant se situe sur la droite à plus de 3,5 MF, soit un niveau légèrement supérieur à celui du restaurant « centre commercial Carrefour ».

Comme il est indiqué par Mac Donald's, les niveaux de PAC « moyen » ne constituent pas des objectifs.

### ***Comparaison M. Collorafi / moyenne locataires gérants***

Il convient de rechercher si, comme le prétend Me Leloup dans son dire, en date du 16 avril 1999, M. Collorafi est *« nettement moins performant que les autres locataires gérants dans des situations similaires »*.

En annexe de ce dire (annexe E2), Me Leloup joint un tableau qui retrace la comparaison entre les niveaux de profit avant impôt et après dépenses contrôlables (PAC), obtenus pour la moyenne des locataires gérants (par type de restaurants comparables) en 1997, avec ceux obtenus par les restaurants exploités par M. Collorafi la même année, comme indiqué dans le tableau ci-après.

| <b>Comparaison M. Collorafi / moyenne locataires gérants en 1997</b> |               |          |                |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|----------|----------------|
| <i>(en KF)</i>                                                       | Antibes 1     |          | Moyenne Mall * |
| PAC                                                                  | 3 433         | 29,85 %  | 33,46 %        |
| Ecart                                                                | - 415         | - 3,61 % |                |
| <i>(en KF)</i>                                                       | Antibes Nord  |          | Moyenne FS *   |
| PAC                                                                  | 3 938         | 29,64 %  | 36,20%         |
| Ecart                                                                | - 872         | - 6,57 % |                |
| <i>(en KF)</i>                                                       | Antibes Ouest |          | Moyenne FS *   |
| PAC                                                                  | 2 643         | 27,83 %  | 33,67 %        |
| Ecart                                                                | - 555         | - 5,84 % |                |

\* A l'inverse des Mall, qui sont situés dans un centre commercial, les restaurants « FS », pour Free-stander, sont indépendants de tout autre bâtiment.

Le niveau de profit après dépenses contrôlables (PAC) se calcule de la façon suivante :

|       |                                                |
|-------|------------------------------------------------|
| PAC : | Ventes nettes totales                          |
|       | - coût de la nourriture et des produits vendus |
|       | - dépenses contrôlables <sup>12</sup>          |

Le niveau de PAC constitue un indicateur pertinent pour juger des performances de gestion<sup>13</sup>. Aussi, ce tableau va dans le sens d'une gestion moins performante de M. Collorafi par rapport à la moyenne des locataires gérants. Cependant, il convient de préciser que le niveau consolidé moyen de chiffre d'affaires des restaurants de M. Collorafi s'élève à un niveau inférieur (11,5 MF) à celui de la moyenne des franchisés (14,5 MF). En outre, cette comparaison des niveaux de gestion qui s'appuie sur la droite de régression évoquée précédemment, doit être relativisée dans la mesure où les niveaux de chiffre d'affaires atteints par les restaurants de B. Collorafi sont inférieurs de ce qu'ils devraient être compte tenu de leurs structures respectives.

D'ailleurs, dans son dire n°3 (3 mai 1999), Me Clément indique que ce *« tableau doit être utilisé avec prudence »* et que la rentabilité d'un investissement ne peut être obtenue que *« si le restaurant réalise le chiffre de ventes pour lequel cet investissement a été réalisé »*.

Il ajoute même, dans une annexe à son troisième dire, en date du 11/5/99, que le tableau est erroné suite à une *« erreur informatique des reports du cumul des PAC »*. Cette remise en cause de la fiabilité des PAC des franchisés est toutefois rejetée par MAC DONALD'S (dire n°2 de Me Leloup du 16/7/99).

Concernant SEBOL, il convient de prendre en considération la chute de l'activité qui est passée de 27 MF en 1993 à 12 MF en 1997 et les fortes pertes enregistrées. Dans un tel contexte, des réorganisations sont

<sup>12</sup> Dépenses contrôlables : main d'œuvre équipiers, salaires managers, frais de voyage, publicité, promotion locale, services extérieurs, uniformes, fournitures d'exploitation, entretien-réparations, électricité, gaz, eau, fournitures de bureau, divers.

<sup>13</sup> Dans son rapport, A. Dumoutier indique que le niveau de « PAC reflète la qualité de la gestion d'un restaurant. Il prend en compte l'ensemble des dépenses sur lesquelles l'équipe de gestion peut avoir une influence. »

nécessaires et la gestion y est beaucoup plus difficile. De ce fait, l'utilisation de la droite de régression pour évaluer la gestion de SEBOL est inadaptée.

Sur le plan des frais administratifs, Mac Donald's indique (cf. dire de Me Leloup, du 16/07/99) que la moyenne des frais administratifs par restaurant de franchisé s'établit à 517 KF, soit 1,5 MF pour 3 restaurants, alors que les frais administratifs des trois restaurants de M. Collorafi s'établissent à 2,5 MF. Ce montant de 517 KF est toutefois contesté par M. Collorafi

### ***Comparaison M. Collorafi / locataires gérants spécifiés***

Dans le but d'appréhender au mieux la gestion de M. Collorafi, une réunion s'est tenue le 20/09/99 dans les bureaux de l'un des experts, afin d'analyser les comptes de résultats de franchisés. L'étude de 4 restaurants, deux proposés par M. Collorafi (il avait cependant demandé à Mac Donald's de communiquer les comptes de huit restaurants) et deux proposés par Mac Donald's, conduit à formuler les remarques indiquées ci-après<sup>14</sup>, malgré les réserves de M. Collorafi sur la sincérité des comptes présentés par Mac Donald's.

Tout d'abord, la comparaison d'Antibes Nord avec deux restaurants comparables (Free Stander, niveau de chiffre d'affaires proche) fait ressortir des niveaux de frais d'exploitation similaires mais des niveaux de profit après dépenses contrôlables (PAC) moins bons pour Antibes Nord (écart de niveaux de PAC de 5% à 10%). Cependant il est précisé que le restaurant Antibes Nord a une taille importante, une configuration particulière (3 niveaux de salle, 2 terrasses, ...), et une situation concurrentielle délicate, qui semblent devoir expliquer ces écarts de PAC.

L'analyse des frais administratifs d'un de ces deux restaurants, dont le locataire gérant ne possède qu'un seul restaurant (afin de rendre la comparaison pertinente, non biaisée par une gestion de groupe), indique des niveaux de frais administratifs, notamment de salaire du locataire gérant, sensiblement équivalents à ceux constatés pour Antibes Nord.

La comparaison du restaurant « centre commercial Carrefour » avec les deux autres restaurants de l'échantillon, dont un seul permet véritablement une comparaison pertinente (Mall, Chiffre d'affaires comparable) fait ressortir des niveaux de profit après dépenses contrôlables (PAC) similaires. Le salaire du locataire gérant de ce restaurant est par contre sensiblement

---

<sup>14</sup> Dans un souci de confidentialité et suite à la demande de la société Mac Donald's, il ne sera pas mentionné le nom des restaurants composant l'échantillon, ni détaillé le contenu des comptes de résultat les concernant.

nécessaires et la gestion y est beaucoup plus difficile. De ce fait, l'utilisation de la droite de régression pour évaluer la gestion de SEBOL est inadaptée.

Sur le plan des frais administratifs, Mac Donald's indique (cf. dire de Me Leloup, du 16/07/99) que la moyenne des frais administratifs par restaurant de franchisé s'établit à 517 KF, soit 1,5 MF pour 3 restaurants, alors que les frais administratifs des trois restaurants de M. Collorafi s'établissent à 2,5 MF. Ce montant de 517 KF est toutefois contesté par M. Collorafi

### ***Comparaison M. Collorafi / locataires gérants spécifiés***

Dans le but d'appréhender au mieux la gestion de M. Collorafi, une réunion s'est tenue le 20/09/99 dans les bureaux de l'un des experts, afin d'analyser les comptes de résultats de franchisés. L'étude de 4 restaurants, deux proposés par M. Collorafi (il avait cependant demandé à Mac Donald's de communiquer les comptes de huit restaurants) et deux proposés par Mac Donald's, conduit à formuler les remarques indiquées ci-après<sup>14</sup>, malgré les réserves de M. Collorafi sur la sincérité des comptes présentés par Mac Donald's.

Tout d'abord, la comparaison d'Antibes Nord avec deux restaurants comparables (Free Stander, niveau de chiffre d'affaires proche) fait ressortir des niveaux de frais d'exploitation similaires mais des niveaux de profit après dépenses contrôlables (PAC) moins bons pour Antibes Nord (écart de niveaux de PAC de 5% à 10%). Cependant il est précisé que le restaurant Antibes Nord a une taille importante, une configuration particulière (3 niveaux de salle, 2 terrasses, ...), et une situation concurrentielle délicate, qui semblent devoir expliquer ces écarts de PAC.

L'analyse des frais administratifs d'un de ces deux restaurants, dont le locataire gérant ne possède qu'un seul restaurant (afin de rendre la comparaison pertinente, non biaisée par une gestion de groupe), indique des niveaux de frais administratifs, notamment de salaire du locataire gérant, sensiblement équivalents à ceux constatés pour Antibes Nord.

La comparaison du restaurant « centre commercial Carrefour » avec les deux autres restaurants de l'échantillon, dont un seul permet véritablement une comparaison pertinente (Mall, Chiffre d'affaires comparable) fait ressortir des niveaux de profit après dépenses contrôlables (PAC) similaires. Le salaire du locataire gérant de ce restaurant est par contre sensiblement

---

<sup>14</sup> Dans un souci de confidentialité et suite à la demande de la société Mac Donald's, il ne sera pas mentionné le nom des restaurants composant l'échantillon, ni détaillé le contenu des comptes de résultats concernant.

inférieur à celui de M. Collorafi mais la comparaison ne permet pas de tirer de conclusions directes dans la mesure où le franchisé concerné possède trois autres restaurants et a pu loger des frais généraux dans une structure ad hoc.

Dans ces conditions, il apparaît que la gestion de M. Collorafi ne semble pas devoir être incriminée. Sans porter directement sur les indicateurs de gestion, il est intéressant de noter que les compte rendus de la revue financière de la fin de l'année 1997 de Mac Donald's indiquent des niveaux de qualité, de service et de propreté excellents (voir exceptionnels) pour les trois restaurants.

Il faut également souligner que le restaurant de type Mall comparé à « centre commercial Carrefour » (un de ceux proposés par B. Collorafi) supportait un taux de redevance standard élevé mais que celui-ci a fait l'objet d'un aménagement. Compte tenu des difficultés financières du restaurant, Mac Donald's a en effet réduit de près de 50% ce taux de redevance.

Cet aménagement illustre ainsi une situation intéressante où Mac Donald's prend à sa charge une partie des difficultés financières rencontrées par un franchisé.

Par ailleurs, des documents joints au dire de Me Clément du 3/5/99, concernent les bilans et comptes de résultat de trois sociétés qui exploitent des restaurants MAC DONALD'S à Cannes et à Mougins. Le restaurant de Mougins (SARL GILEX), qui a été ouvert un mois après Antibes Ouest et Vallauris, affiche un niveau de chiffre d'affaires de 5,6 MF (contre 6,5 MF pour Antibes Ouest) et une perte de 412 KF (contre 498 KF), soit des résultats comparables avec ceux de Antibes Ouest. Le restaurant de Cannes (SARL LES ALLEES) réalise en 1997, un niveau de chiffre d'affaires de 29 MF qui lui permet d'afficher un bénéfice de 523 KF.

### ***Comparaison M. Collorafi / MAR***

La société MAR (MAC DONALD'S RESTAURANTS) gère les trois restaurants anciennement exploités par M. Collorafi depuis le 11 juin 1998.

Dans son dire du 16 avril 1999 (annexe E1), Me Leloup compare le compte de résultat au second semestre 1997 (M. Collorafi) à celui au second semestre 1998 (MAR). Ces résultats sont repris tels quels dans le tableau ci-après. Par contre, dans son dire n°3 du 3/5/99, Me Clément indique que les niveaux de PAC sont erronés et propose une version rectifiée, indiquée à côté des tableaux (PAC corrigé).

| <b>Antibes 1</b>             | <b>2<sup>ème</sup> sem 97</b> | <b>2<sup>ème</sup> sem 98</b> | <b>Var° en %</b> |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Ventes totales               | 6 059 510                     | 6 194 507                     | 2,23%            |
| Ventes alimentaires          | 5 982 396                     | 6 110 347                     |                  |
| Bénéfice brut                | 4 106 350                     | 4 395 354                     |                  |
| PAC                          | 1 823 812                     | 1 998 779                     | 8,7%             |
| Redevance standard           | - 898 328                     | - 996 818                     |                  |
| Autres dép. non contrôlables | - 904 959                     | - 1 069 725                   |                  |
| Résultat net d'exploitation  | 20 525                        | - 37 764                      |                  |
| Frais d'administration       | - 306 230                     | - 94 278                      |                  |
| Résultat avant impôt         | - 285 705                     | - 132 042                     | 69%              |

PAC corrigé :  
1 902 573  
(5,1%)

| <b>Antibes Nord</b>          | <b>2<sup>ème</sup> sem 97</b> | <b>2<sup>ème</sup> sem 98</b> | <b>Var° en %</b> |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Ventes totales               | 6 540 033                     | 7 154 421                     | 9,39%            |
| Ventes alimentaires          | 6 441 628                     | 7 053 975                     |                  |
| Bénéfice brut                | 4 591 791                     | 5 186 651                     |                  |
| PAC                          | 1 978 108                     | 2 226 314                     | 11,1%            |
| Redevance standard           | - 1 133 863                   | - 1 464 995                   |                  |
| Autres dép. non contrôlables | - 622 023                     | - 1 079 148                   |                  |
| Résultat net d'exploitation  | 222 222                       | - 317 829                     |                  |
| Frais d'administration       | - 396 596                     | - 94 278                      | - 76%            |
| Résultat avant impôt         | - 174 374                     | - 412 107                     | - 136%           |

PAC corrigé :  
1 988 667  
(10,7%)

| <b>Antibes Ouest</b>         | <b>2<sup>ème</sup> sem 97</b> | <b>2<sup>ème</sup> sem 98</b> | <b>Var° en %</b> |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Ventes totales               | 4 675 406                     | 5 303 094                     | 13,43%           |
| Ventes alimentaires          | 4 617 485                     | 5 239 689                     |                  |
| Bénéfice brut                | 3 278 075                     | 3 846 319                     |                  |
| PAC                          | 1 495 610                     | 1 781 830                     | 16%              |
| Redevance standard           | - 690 614                     | - 820 357                     |                  |
| Autres dép. non contrôlables | - 611 070                     | - 737 467                     |                  |
| Résultat net d'exploitation  | 193 926                       | 224 006                       |                  |
| Frais d'administration       | - 283 797                     | - 94 278                      | - 67%            |
| Résultat avant impôt         | - 89 871                      | 129 728                       | 150%             |

PAC corrigé :  
1 505 525  
(15,5%)

| TOTAL                         | 2 <sup>me</sup> sem 97 | 2 <sup>me</sup> sem 98 | Var° en % |                      |
|-------------------------------|------------------------|------------------------|-----------|----------------------|
| Ventes totales                | 17 274 949             | 18 652 022             | 7,97%     |                      |
| Ventes alimentaires           | 17 041 509             | 18 404 011             |           |                      |
| Bénéfice brut                 | 11 976 216             | 13 428 324             |           |                      |
| <b>PAC</b>                    | 5 297 530              | <b>6 006 923</b>       | 11,8%     | <i>PAC corrigé :</i> |
| Redevance standard            | - 2 722 805            | - 3 252 170            |           | 5 396 765            |
| Autres dép. non contrôlables  | - 2 138 052            | - 2 886 340            |           | (11,3%)              |
| Résultat net d'exploitation   | 436 673                | - 131 587              |           |                      |
| <b>Frais d'administration</b> | <b>- 986 623</b>       | <b>- 282 834</b>       | - 71,3%   |                      |
| Résultat avant impôt          | - 549 950              | - 414 421              | 24,6%     |                      |

Il ressort de ces tableaux, une augmentation du chiffre d'affaires, une amélioration des niveaux de PAC et une économie très importante de frais d'administration au second semestre 1998 (MAR) par rapport au second semestre 1997 (Collorafi), et ce, malgré une augmentation de la redevance standard au 2<sup>me</sup> semestre 1998.

- L'évolution du chiffre d'affaires semble être liée à la diminution des impacts des ouvertures de restaurants (et pour la société LES PINS, à son démarrage).
- Il ressort une amélioration des niveaux de PAC au 2<sup>me</sup> semestre 1998. Une première explication à cette augmentation est liée à l'augmentation des ventes au second semestre 1998. Cette évolution semble également s'expliquer par la baisse du coût des matières premières et à l'augmentation des prix de vente, comme l'indique Me Clément dans une annexe au dire n°3, en date du 11/5/99.
- Par contre, la comparaison des frais d'administration, qui fait ressortir une économie de frais d'administration de plus de 65% dans MAR, semble indiquer une gestion de MAR plus performante que celle de M. Collorafi. Plusieurs éléments peuvent être avancés pour expliquer cette évolution des frais d'administration.

Les frais d'administration comprennent le salaire du locataire gérant, les autres dépenses et les dépenses de bureau. Ces dernières comprennent notamment les salaires administratifs.

Or il apparaît que le nombre de salariés inclus dans les frais d'administration a été réduit de 6 à 4 personnes. Dans son dire n°3 du 3/5/99, Me Clément explique que la société MAR « a en peu de temps

---

*« supprimé » deux salaires importants (700 000 francs annuels) en mutant les cadres concernés à son siège parisien ».*

Par ailleurs, cette nature de frais inclut, pour une part importante, la rémunération du locataire gérant (1 022 KF en 1997) et les frais induits par ce dernier.

L'économie très importante de frais d'administration réalisée par MAR est donc essentiellement liée à l'économie sur la rémunération de M. Collorafi et à la réduction de personnels administratifs. Cette dernière source d'économie peut résulter d'une gestion des frais administratifs non optimisée de la part de M. Collorafi, d'une gestion des frais généraux de MAR facilitée du fait de son appartenance au groupe Mac Donald's France ou encore du défaut du rôle de conseil financier de Mac Donald's, auprès de M. Collorafi.

Il convient de noter que, bien que nettement meilleure, la situation de l'ensemble consolidé des trois restaurants exploités par MAR demeure déficitaire au 2<sup>ème</sup> semestre 1998.

### **Conclusion**

Les analyses précédentes semblent tout d'abord indiquer que l'effondrement du résultat de SEBOL est d'avantage lié à la chute de l'activité qu'à la politique de rémunération de M. Collorafi (dividendes et salaires).

La situation difficile de B&O semble être due au contexte concurrentiel qui la caractérise (un restaurant concurrent Quick est situé en face de Antibes Nord). Malgré tout, il convient de remarquer qu'au 2<sup>ème</sup> semestre 1997, (gestion de M. Collorafi), Antibes Nord affiche un résultat net d'exploitation positif (222 KF) supérieur à celui réalisé au 2<sup>ème</sup> semestre 1998 (gestion de MAR) qui est négatif (-318 KF).

L'évolution de la situation de la société LES PINS indique un redressement puisque la société réalise un bénéfice au 2<sup>ème</sup> semestre 1998 de 130 KF.

Concernant la politique de distribution de M. Collorafi, il apparaît qu'elle a un impact limité sur la rentabilité des restaurants qu'il exploite dans la mesure où les frais financiers ne sont pas élevés (57 KF en 1996, 200 KF en 1997) relativement aux pertes enregistrées par les sociétés (414 KF en 1996, 2 695 KF en 1997). Une politique de distribution plus cohérente n'aurait que ralenti l'effondrement de la rentabilité des restaurants (en évitant le recours à l'endettement et donc en diminuant les frais financiers).

---

On peut cependant s'étonner de la décision de M. Collorafi de distribuer autant de dividendes, notamment en 1996 à une période où la situation financière des restaurants de M. Collorafi commençait à se détériorer.

Concernant la gestion de M. Collorafi, la comparaison avec la gestion d'autres locataires-gérants ne permet pas de conclure à une mauvaise gestion de sa part. Il apparaît que le contexte économique et la structure des restaurants de M. Collorafi contribuent davantage à expliquer leur situation financière difficile.

De même, la comparaison entre la gestion des trois restaurants de M. Collorafi avec celle de MAR ne permet pas de tirer de conclusions claires.

Dès lors, la gestion financière globale de Monsieur Collorafi dans les trois sociétés jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1998, ne semble pas devoir expliquer les mauvais résultats de ces trois sociétés.

#### 4.8 Question 8 : Analyse des comptes de SEBOL, B&O et LES PINS du 1/01/98 au 10/06/98

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

En premier lieu, la gestion de B. Collorafi a été étudiée au 1<sup>er</sup> septembre 1998 en comparant les comptes de résultat mensuels (P&L) du 1<sup>er</sup> semestre 1998 à ceux des semestres immédiatement antérieurs (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> semestre 1997) et du semestre immédiatement postérieur (2<sup>ème</sup> semestre 1998).

Pour que la comparaison soit pertinente, les résultats au 30 juin 1998, calculés à partir des comptes de résultat mensuels<sup>15</sup>, ont été retenus alors que les sociétés et M. Collorafi ont été expulsés le 10 juin 1998. Contrairement aux chiffres des 2<sup>ème</sup> semestre 1997 et 2<sup>ème</sup> semestre 1998 qui nous ont été donnés par MAC DONALD'S (dire de Me Leloup en date du 16/4/99), les chiffres des 1<sup>er</sup> semestres 1997 et 1998 ont été calculés à partir des comptes de résultat mensuels des trois sociétés concernées. Les comptes de résultat du mois de juin 1998, qui nous ont été donnés par l'intimée, ne portent que sur 20 jours (exploitation MAR).

Les tableaux, présentés ci-après, retracent l'évolution semestrielle du résultat des sociétés SEBOL, B&O, LES PINS, du premier semestre 1997 (pour SEBOL et B&O) à fin 1998.

| Rubriques des P&L de Mac Donald's | Antibes 1                     |                                |                               |                         |                         |                                |                         |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                                   | 1 <sup>er</sup> sem 97<br>(b) | 2 <sup>ème</sup> sem 97<br>(c) | 1 <sup>er</sup> sem 98<br>(a) | Var° en %<br>(a) // (b) | Var° en %<br>(a) // (c) | 2 <sup>ème</sup> sem 98<br>(d) | Var° en %<br>(d) // (a) |
| Ventes totales                    | 5 595 183                     | 6 059 510                      | 4 826 733                     | - 13,7%                 | - 20%                   | 6 194 507                      | + 28%                   |
| Ventes alimentaires               | 5 516 331                     | 5 982 396                      | 4 778 048                     |                         |                         | 6 110 347                      |                         |
| Bénéfice brut                     | 3 964 601                     | 4 106 350                      | 3 397 075                     |                         |                         | 4 395 354                      |                         |
| PAC                               | 1 609 278                     | 1 823 812                      | 1 422 230                     | - 11,6%                 | - 22%                   | 1 998 779                      | + 40%                   |
| Redevance standard                | - 927 944                     | - 898 328                      | - 878 477                     |                         |                         | - 996 818                      |                         |
| Autres dép. non contrôlables      | - 1 095 645                   | - 904 959                      | - 952 516                     |                         |                         | - 1 069 725                    |                         |
| Résultat net d'exploitation       | - 382 657                     | 20 525                         | - 406 763                     |                         |                         | - 37 764                       |                         |
| Frais d'administration            | - 464 319                     | - 306 230                      | - 122 561                     | - 73%                   | - 60%                   | - 94 278                       | - 23%                   |
| Résultat avant impôt              | - 846 977                     | - 285 705                      | - 531 324                     |                         |                         | - 132 042                      |                         |

<sup>15</sup> Comptes de résultat mensuels (P&L) des 3 restaurants de janvier à mai (exploitation de M. Collorafi) cumulés à ceux du mois de juin (sur 20 jours uniquement, du 10 au 30/06, exploitation de MAR).

| Rubriques des P&L de Mac Donald's | Antibes Nord (ouverture en octobre 1996) |                                |                               |                         |                         |                                |                         |
|-----------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                                   | 1 <sup>er</sup> sem 97<br>(b)            | 2 <sup>ème</sup> sem 97<br>(c) | 1 <sup>er</sup> sem 98<br>(a) | Var° en %<br>(a) // (b) | Var° en %<br>(a) // (c) | 2 <sup>ème</sup> sem 98<br>(d) | Var° en %<br>(d) // (a) |
| Ventes totales                    | 6 951 388                                | 6 540 033                      | <b>6 117 624</b>              | - 12%                   | - 7%                    | 7 154 421                      | +17%                    |
| Ventes alimentaires               | 6 846 773                                | 6 441 628                      | <b>6 015 247</b>              |                         |                         | 7 053 975                      |                         |
| Bénéfice brut                     | 4 883 785                                | 4 591 791                      | <b>4 368 647</b>              |                         |                         | 5 186 651                      |                         |
| PAC                               | 1 959 534                                | 1 978 108                      | <b>2 121 113</b>              | + 7,2%                  | + 7%                    | 2 226 314                      | +5%                     |
| Redevance standard                | - 1 163 410                              | - 1 133 863                    | <b>- 1 361 745</b>            |                         |                         | - 1 464 995                    |                         |
| Autres dép. non contrôlables      | - 1 296 093                              | - <b>622 023</b>               | <b>- 996 662</b>              |                         |                         | - <b>1 079 148</b>             |                         |
| Résultat net d'exploitation       | - 468 432                                | 222 222                        | <b>- 237 294</b>              |                         |                         | - 317 829                      |                         |
| Frais d'administration            | - 496 503                                | - <b>396 596</b>               | <b>- 234 685</b>              | - 53%                   | - 41%                   | - <b>94 278</b>                | -60%                    |
| Résultat avant impôt              | - 954 936                                | - <b>174 374</b>               | <b>- 471 979</b>              |                         |                         | - <b>412 107</b>               |                         |

| Rubriques des P&L de Mac Donald's | Antibes Ouest (ouverture en mai 1997) |                                |                               |                         |                         |                                |                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                                   | 1 <sup>er</sup> sem 97<br>(b)         | 2 <sup>ème</sup> sem 97<br>(c) | 1 <sup>er</sup> sem 98<br>(a) | Var° en %<br>(a) // (b) | Var° en %<br>(a) // (c) | 2 <sup>ème</sup> sem 98<br>(d) | Var° en %<br>(d) // (a) |
| Ventes totales                    | Non significatif                      | 4 675 406                      | <b>4 391 088</b>              |                         | - 67%                   | 5 303 094                      | + 21%                   |
| Ventes alimentaires               |                                       | 4 617 485                      | <b>4 348 718</b>              |                         |                         | 5 239 689                      |                         |
| Bénéfice brut                     |                                       | 3 278 075                      | <b>3 151 688</b>              |                         |                         | 3 846 319                      |                         |
| PAC                               |                                       | 1 495 610                      | <b>1 479 920</b>              |                         | - 1%                    | 1 781 830                      | +20%                    |
| Redevance standard                |                                       | - 690 614                      | <b>- 649 241</b>              |                         |                         | - 820 357                      |                         |
| Autres dép. non contrôlables      |                                       | - 611 070                      | <b>- 640 557</b>              |                         |                         | - 737 467                      |                         |
| Résultat net d'exploitation       |                                       | 193 926                        | <b>190 122</b>                |                         |                         | 224 006                        |                         |
| Frais d'administration            |                                       | - <b>283 797</b>               | <b>- 175 199</b>              |                         | - 38%                   | - <b>94 278</b>                | -46%                    |
| Résultat avant impôt              |                                       | - 89 871                       | <b>14 923</b>                 |                         | +117%                   | <b>129 728</b>                 | +8%                     |

| Rubriques des P&L de Mac Donald's | TOTAL                          |                               |                         |                                |                         |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|
|                                   | 2 <sup>ème</sup> sem 97<br>(b) | 1 <sup>er</sup> sem 98<br>(a) | Var° en %<br>(a) // (b) | 2 <sup>ème</sup> sem 98<br>(c) | Var° en %<br>(c) // (a) |
| Ventes totale                     | 17 274 949                     | <b>15 335 445</b>             | -11%                    | 18 652 022                     | +22%                    |
| Ventes alimentaires               | 17 041 509                     | <b>15 142 013</b>             |                         | 18 404 011                     |                         |
| Bénéfice brut                     | 11 976 216                     | <b>10 917 410</b>             |                         | 13 428 324                     |                         |
| PAC                               | 5 297 530                      | <b>5 023 263</b>              | -5%                     | 6 006 923                      | +20%                    |
| Redevance standard                | - 2 722 805                    | <b>- 2 889 463</b>            |                         | - 3 252 170                    |                         |
| Autres dép. non contrôlables      | - 2 138 052                    | <b>- 2 589 735</b>            |                         | - 2 886 340                    |                         |
| Résultat net d'exploitation       | 436 673                        | <b>- 455 935</b>              |                         | - 131 587                      |                         |
| <b>Frais d'administration</b>     | - <b>986 623</b>               | <b>- 532 445</b>              | -46%                    | - <b>282 834</b>               | 47%                     |
| Résultat avant impôt              | - 549 950                      | <b>- 988 380</b>              |                         | - <b>414 421</b>               |                         |

Ces tableaux mettent en avant les éléments suivants :

- un niveau d'activité au 1<sup>er</sup> semestre 1998 inférieur à ceux des 1<sup>er</sup> semestre 1997, 2<sup>ème</sup> semestre 1997 et 2<sup>ème</sup> semestre 1998,
- une augmentation des dépenses non contrôlables au 1<sup>er</sup> semestre 1998, par rapport au 2<sup>ème</sup> semestre 1997, qui se poursuit au 2<sup>ème</sup> semestre 1998,
- une baisse significative des frais d'administration au 1<sup>er</sup> semestre 1998, qui se poursuit au 2<sup>ème</sup> semestre 1998,
- un niveau de résultat au 1<sup>er</sup> semestre 1998 inférieur à ceux des 2<sup>ème</sup> semestre 1997 (excepté pour Antibes Ouest) et 2<sup>ème</sup> semestre 1998.

Au vu de ces résultats, notamment des niveaux de profit après dépenses contrôlables et de frais d'administration, la gestion de M. Collorafi n'apparaît pas incohérente. De plus, dans son dire n°2, en date du 12/4/99, Me Clément précise que le 2<sup>ème</sup> semestre 1998 voit une réduction du coût de la nourriture, des dépenses énergétiques et un meilleur rendement du personnel, et indique des retraitements à effectuer pour rendre les niveaux de gestion comparables. La meilleure maîtrise des frais administratifs dans les restaurants exploités par M. Collorafi au 1<sup>er</sup> semestre 1998 appelle une interrogation de la part de Me Leloup (cf. dire du 16/04/99).

Par ailleurs, la comparaison entre l'exploitation de M. Collorafi et celle de MAR, notamment concernant les frais d'administration a été étudiée en réponse à la question 7.

Il est également fait le constat d'une forte diminution de l'activité sur la période étudiée (1<sup>er</sup> semestre 1998). Selon Me Clément (dire n°2), le 2<sup>ème</sup> semestre de l'année est une « *période plus forte en chiffre d'affaires* ».

En second lieu, l'examen des situations arrêtées au 10 juin 1998 suscite les observations exposées ci-après. Il s'agit ici de donner un avis sur ces situations, non de procéder à un véritable audit approfondi.

Me Leloup rappelle, dans son dire en date du 16 avril 1999, que la période du 1/01/98 au 10/06/98 « *est une période durant laquelle, ..., les appelants se sont maintenus dans les lieux sans droit ni titre* ».

---

Le bilan de la SA SEBOL se présente de la façon suivante :

|                                      |           |                     |           |
|--------------------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| Immobilisations incorporelles nettes | 2 254     | Capitaux propres    | - 862 584 |
| Immobilisations corporelles nettes   | 1 374 391 | Dettes bancaires    | 9 901     |
| Actif circulant                      | 1 498 221 | Dettes fournisseurs | 3 275 278 |
| Total actif                          | 3 117 076 | Total Passif        | 3 117 076 |

Le compte de résultat de SEBOL au 10/06/98 indique des montants de chiffre d'affaires de F. 4 828 729 et de résultat net de F. -578 756.

Il indique également des montants de redevance standard de F. 800 000 et de redevance de service de F. 225 617 à comparer avec l'indemnité d'occupation à raison de 160 jours à F. 16 000, soit F. 2 560 000.

Le bilan de l'EURL B&O se présente de la façon suivante :

|                                      |           |                     |             |
|--------------------------------------|-----------|---------------------|-------------|
| Immobilisations incorporelles nettes | 22 204    | Capitaux propres    | - 2 693 105 |
| Immobilisations corporelles nettes   | 2 897 295 | Dettes bancaires    | 2 817 892   |
| Actif circulant                      | 759 007   | Dettes fournisseurs | 3 518 766   |
| Total actif                          | 4 195 496 | Total Passif        | 4 195 496   |

L'analyse du bilan de B&O montre que M. Collorafi a retiré F. 684 919 de son compte-courant ne laissant que F. 65 184. Me Clément précise, dans son dire du 3 mai 1999, que « ces sommes ont été retirées après le jugement du Tribunal de Commerce, devant la menace (devenue effective par la suite) de saisie pratiquée sur les comptes par la société MC DONALD'S ».

Le compte de résultat de B&O au 10/06/98 indique des montants de chiffre d'affaires de F. 5 757 090 et de résultat net de F. -750 485.

Il indique également des montants de redevance standard de F. 1 288 500 et de redevance de service de F. 284 905 à comparer avec l'indemnité d'occupation à raison de 160 jours à F. 24 000, soit F. 3 840 000.

Le bilan de la SARL LES PINS se présente de la façon suivante :

|                                      |           |                     |           |
|--------------------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| Immobilisations incorporelles nettes | 13 153    | Capitaux propres    | - 517 569 |
| Immobilisations corporelles nettes   | 256 647   | Dettes bancaires    | 70 646    |
| Actif circulant                      | 1 055 648 | Dettes fournisseurs | 1 724 654 |
| Total actif                          | 1 572 404 | Total Passif        | 1 572 404 |

Le compte de résultat de LES PINS au 10/06/98 indique des montants de chiffre d'affaires de F. 4 046 424 et de résultat net de F. -70 035.

Il indique également des montants de redevance standard de F. 606 745, de redevance de service de F. 202 248 et de redevance d'équipement de F. 182 024, à comparer avec l'indemnité d'occupation à raison de 160 jours à F. 16 000, soit F. 2 560 000.

Le bilan de GIE SODEVA se présente de la façon suivante :

|                                      |           |                     |           |
|--------------------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| Immobilisations incorporelles nettes | 15 559    | Capitaux propres    | 0         |
| Immobilisations corporelles nettes   | 345 472   | Dettes bancaires    | 811 858   |
| Actif circulant                      | 577 238   | Dettes fournisseurs | 5 633     |
| Total actif                          | 1 064 230 | Total Passif        | 1 064 230 |

Le compte de résultat du GIE SODEVA au 10/06/98 indique des montants de chiffre d'affaires et de résultat net nuls (frais administratifs refacturés aux trois sociétés au prorata de leur chiffre d'affaires).

L'analyse de ces situations conduit aux observations suivantes.

Des immobilisations corporelles figurent encore aux bilans de ces sociétés et du GIE SODEVA pour une valeur nette d'amortissement de F. 4 528 333. Or, si ces immobilisations corporelles sont situées dans les restaurants, elles représentent une perte pour M. Collorafi. Il apparaît ainsi que ces comptes ont été établis dans une perspective de continuation de l'activité des restaurants alors qu'une provision pour dépréciation aurait été nécessaire pour signifier la perte endurée par M. Collorafi.

---

Ces situations n'ont pas pris en compte les indemnités d'occupation de F. 8 960 000 mais ont pris en compte les redevances contractuelles de F. 3 590 039 alors même que les contrats avaient été résiliés par le Tribunal de Commerce de Paris. La prise en compte de ces indemnités aurait alourdi les pertes des sociétés de F. 5 369 961.

### **Conclusion**

L'analyse des comptes des sociétés au 30 juin 1998 ne témoigne pas d'une gestion de M. Collorafi différente de celle du semestre précédent et les résultats obtenus par MAR au 2<sup>ème</sup> semestre 1998 n'indiquent pas une amélioration significative des niveaux de gestion. Par ailleurs, comme il a été évoqué, les comptes du 1<sup>er</sup> semestre 1998 intègrent pour le mois de juin 1998 uniquement l'exploitation de MAR (20 jours), rendant ainsi la comparaison moins pertinente.

Il est néanmoins intéressant de constater que, pour les trois sociétés, le deuxième semestre 1998 correspond à une nette augmentation de l'activité et à une réduction des pertes. Cette observation va dans le sens d'une amélioration de la situation financière des sociétés avec le temps bien qu'en dehors du restaurant Antibes Ouest (LES PINS), l'exploitation des deux autres restaurants demeure déficitaire.

Alors que le résultat net global des restaurants s'élève en 1997 à -2,7 MF, il est de -1,4 MF en 1998. Dès lors, cette analyse met en évidence le fait que dans un contexte d'amélioration de la rentabilité des restaurants, des efforts de la part des parties (aménagement des redevances et conseils financiers de la part de MAC DONALD'S pour maîtriser davantage les charges fixes, attente d'une amélioration de la situation de ses restaurants en acceptant une perte de rémunération temporaire de la part de M. Collorafi<sup>16</sup>) auraient pu permettre aux sociétés de traverser la « passe difficile », provoquée par l'ouverture d'un restaurant Quick en juillet 95, et par la réplique stratégique de Mac Donald's (ouverture de Antibes Nord en octobre 1996).

L'analyse des situations des trois sociétés concernées, arrêtées par le cabinet Price Waterhouse Coopers le 1<sup>er</sup> mars 1999, amènent les constats suivants.

Les capitaux propres de SEBOL, B&O et LES PINS sont négatifs pour un montant total de F. 4 073 258.

---

<sup>16</sup> Il est rappelé qu'une réduction de moitié du salaire de M. Collorafi en 1997 permet une économie de 511 KF.

---

M. Collorafi a retiré la quasi totalité des comptes courants dans ses sociétés.

La comptabilisation de toutes les conséquences des décisions du Tribunal de Commerce de Paris du 18 mai 1998 aurait conduit à des situations présentant des capitaux négatifs cumulés de F. 13 971 552, s'analysant ainsi :

- capitaux propres cumulés F. - 4 073 258
- - immobilisations corporelles figurant encore au bilan - F. 4 528 333
- - indemnités d'occupation nettes des redevances - F. 5 369 961

#### 4.9 Question 9 : Augmentation des redevances cumulées comparée à une baisse des charges d'administration

« Considérant qu'en revanche, les experts devront 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 ;».

Pour répondre à cette question, il convient d'analyser la répartition des charges d'administration, que sont les charges fixes, et l'augmentation des redevances de base cumulées qui résultent de l'ouverture des trois restaurants en référence.

Le tableau, présenté ci-après, indique le coût par restaurant et donne la ventilation des charges fixes.

|                                  | 1995      |           | 1997      |           | 1997        |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
|                                  | SEBOL     | SEBOL     | B&O       | SEBOL-B&O | Ecart 97/95 |
|                                  |           |           |           |           | Les Pins    |
| Salaires managers et ch. Soc.    | 1 252 219 | 461 335   | 944 760   | 1 406 095 | 153 876     |
| Frais de voyage                  | 13 248    | 22 231    | 50 304    | 72 535    | 59 287      |
| Promotion locale                 | 468 551   | 270 060   | 287 369   | 557 429   | 88 878      |
| Services extérieurs              | 473 517   | 264 564   | 402 140   | 666 704   | 193 187     |
| Entretien et réparations équipem | 470 761   | 343 330   | 193 525   | 536 855   | 66 094      |
| Electricité-gaz-téléphone-eau    | 358 022   | 327 037   | 296 537   | 623 574   | 265 552     |
| Fournitures de bureau            | 13 184    | 7 716     | 8 541     | 16 257    | 3 073       |
| Ecart de caisse                  | -2 742    | 9 123     | -9 846    | -723      | 2 019       |
| Charges fixes contrôlables       | 3 046 760 | 1 705 396 | 2 173 330 | 3 878 726 | 831 966     |
| Redevance minimum                |           |           |           |           | 784 797     |
| Assurance                        | 51 298    | 43 525    | 55 573    | 99 398    | 47 800      |
| Taxes                            | 641 494   | 416 462   | 214 532   | 630 394   | 10 500      |
| « valeurs sur cessions d'actif   | 47 402    | 38 500    | 0         | 38 500    | -85 902     |
| Amortissements et provisions     | 600 000   | 616 000   | 659 000   | 1 275 000 | 675 000     |
| Frais financiers                 | 57 844    | 66 733    | 201 814   | 268 547   | 210 703     |
| Produits financiers              | 0         | 0         | 1 500     | 1 500     | -1 500      |
| Charges fixes non contrôlables   | 1 398 038 | 1 104 220 | 1 129 419 | 2 233 619 | 835 601     |
| Frais comptables et judiciaires  | 67 858    | 165 759   | 87 450    | 253 209   | 185 351     |
| Produits et charges divers       | 146 621   | 133 667   | 41 194    | 174 861   | 28 240      |
| Salaires du locataire gérant     | 939 253   | 385 712   | 459 876   | 845 588   | -93 665     |
| Autres dépenses                  | 125 357   | 92 242    | 4 632     | 96 874    | -28 483     |
| Dépenses de bureau               | 448 478   | 292 593   | 418 588   | 711 181   | 262 703     |
| Frais administratifs             | 1 727 567 | 1 069 973 | 1 011 740 | 2 081 713 | 354 146     |
| Total charges fixes              | 6 172 365 | 3 879 589 | 4 314 489 | 8 194 078 | 2 021 713   |
|                                  |           |           |           |           | 1 429 749   |

L'ouverture d'un nouveau restaurant entraîne notamment le paiement d'une redevance cumulée supplémentaire. Le tableau, présenté ci-après, indique l'évolution du montant de la redevance due de 1995 à 1997.

| (en KF)           | 1995  | 1996  | 1997  |
|-------------------|-------|-------|-------|
| Redevance de base | 2 984 | 2 917 | 5 098 |

Le niveau de redevance constatée en 1996, qui est légèrement plus faible qu'en 1995 malgré le paiement d'une redevance pour « Antibes Nord » (B&O) sur 3 mois (ce dernier restaurant ayant ouvert en octobre 1996), est lié à la chute du chiffre d'affaires de « centre commercial Carrefour » (SEBOL).

Le supplément de redevance en 1997 est lié au paiement de trois redevances et au fait que pour ces trois restaurants, la redevance mensuelle qui est due est le plus souvent la redevance minimum, laquelle est déconnectée du chiffre d'affaires.

Les trois sociétés ont enregistré en 1997 des pertes substantielles (cf. tableau-ci-après) qui indiquent que l'augmentation des redevances cumulées des trois restaurants ne pouvait pas être compensée immédiatement par la baisse globale des charges d'administration.

Il est rappelé l'évolution de la situation financière de l'ensemble composé de SEBOL, B&O et LES PINS, de 1995 à 1997.

|                          | <b>1995</b> | <b>% CA</b> | <b>1996</b> | <b>% CA</b> | <b>1997</b> | <b>% CA</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires       | 24 639      |             | 21 694      |             | 31 556      |             |
| Résultat net             | 1 010       | 4,1%        | - 444       |             | - 2 695     |             |
| Redevance de base        | 2 984       | 12 %        | 2 917       | 13%         | 5 098       | 16%         |
| Charges d'administration | 6 172       | 25%         | 8 194       | 38%         | 9 624       | 31%         |

---

## **Conclusion**

L'augmentation des redevances cumulées des trois restaurants ne pouvait pas être compensée par la baisse des charges d'administration de ceux-ci.

Il aurait fallu que ces restaurants dégagent un niveau de chiffre d'affaires suffisant pour permettre d'améliorer significativement leur rentabilité.

De ce fait, la répartition des charges fixes profite d'avantage à LES PINS qui dégage un niveau de rentabilité supérieur à celui de SEBOL et B&O.

SEBOL souffre des réorganisations successives occasionnées par l'effondrement de son niveau d'activité. B&O, qui a été ouvert pour contrecarrer l'ouverture d'un restaurant à l'enseigne concurrente QUICK, subit ce contexte concurrentiel et ne dégage pas un niveau d'activité suffisant pour être rentable.

Le rapprochement de l'augmentation des redevances cumulées à la baisse des charges d'administration liée à l'ouverture d'un nouveau restaurant amène également à comparer les retours sur investissement du franchisé par rapport à ceux de Mac Donald's.

Dans un dire en date du 31/08/99, Me Clément indique, en calculant le retour sur investissement (ROI) de chacun des trois restaurants concernés et de Mac Donald's, que le franchisé est beaucoup plus pénalisé par un contexte économique difficile que Mac Donald's. Dans la mesure où le ROI du franchisé est fonction du résultat de son restaurant, dans un contexte de perte, le franchisé est loin d'atteindre ses objectifs de ROI (entre 30% et 40%). Dans la mesure où le retour sur investissement de la société Mac Donald's est fonction des redevances qu'elle perçoit de ses franchisés et du fait qu'il est établi une redevance minimum, déconnecté de l'activité des restaurants, Mac Donald's supporte moins durement les situations difficiles que ses franchisés.

De ce fait, les appelants estiment qu'il n'y a pas de partage équitable des difficultés financières entre Mac Donald's et les franchisés.

Cependant, comme il a été vu en analysant les comptes de résultat du restaurant d'un franchisé (cf. question 7 sur la comparaison Collorafi / moyenne locataires gérants) et comme il a été constaté pour le restaurant « Antibes Nord » (cf. question 2), il arrive que Mac Donald's propose un aménagement des redevances lorsqu'un franchisé rencontre des difficultés financières liées à un contexte économique difficile.

---

Néanmoins, il est rappelé par Mac Donald's qu'un franchisé est un entrepreneur indépendant qui doit gérer le risque économique lié à l'exploitation de son restaurant.

Me Clément indique, dans un dire du 04/10/99<sup>17</sup>, que Mac Donald's s'est penché sur le cas des restaurants de centre ville (In Store) qui présentaient des niveaux de rentabilité inférieurs à ceux de la moyenne des restaurants « In Store ». Comme il est indiqué dans le compte rendu (joint en annexe de ce dire) de la réunion de la commission finance de Mac Donald's, en date du 9 septembre 1999, Mac Donald's a mis en place un système d'échelle mobile qui prend en compte les conditions d'exploitation influant négativement sur la rentabilité des restaurants de centre ville concernés afin que ces derniers ne dégagent jamais de cash flow négatifs.

De ce fait, Me Clément précise que ce système, mis en place par Mac Donald's à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1998 pour les restaurants de type « In Store », aurait été souhaitable pour pallier la mauvaise rentabilité des restaurants de M Collorafi, notamment en adaptant le niveau de redevances au chiffre d'affaires réalisé par ces restaurants.

---

<sup>17</sup> Compte tenu de la date de ce dire, postérieure à la date prévue pour déposer le rapport, il n'a pas pu donner lieu à un dire en réponse de la part de Me Leloup.

#### **4.10 Question 10 : Effets de l'attribution de Antibes Ouest sur les seuils minimum de rentabilité**

*« Considérant enfin que dans ce document de candidature des sociétés SEBOL et B&O, Monsieur COLLORAFI annonçait comme un de ses quatre objectifs :*

*« Objectif N°2 : Augmentation du chiffre d'affaires*

*Notre souci actuel est d'augmenter très rapidement le chiffre d'affaires pour atteindre les seuils minimums de rentabilité » ;*

*Que dès lors, la société Mc DONALD'S devra expliquer selon quels calculs précis elle a pensé qu'en attribuant le restaurant « Antibes-Ouest » à Monsieur Collorafi, elle lui permettrait d'atteindre son « objectif n°2 » ».*

Mac Donald's répond à cette question (cf. dire de Me Leloup en date du 16/07/99) en fournissant les éléments permettant d'estimer le chiffre d'affaires d'un restaurant qui est sur le point d'ouvrir.

Le chiffre d'affaires dépend notamment du « taux de captage », c'est à dire du nombre de transactions potentielles du site, qui est fonction de divers éléments (caractéristiques de la population, taille du restaurant, situation concurrentielle, etc.). Cette estimation est ensuite analysée.

Par ailleurs, comme il est indiqué dans le dire, l'estimation, en valeur, du chiffre d'affaires est liée au taux de vente à emporter, qui bénéficie d'un taux de TVA de 5,5% (contre 20,6% pour les consommations sur place).

Si le dire explique ainsi la méthode utilisée pour estimer le potentiel de chiffre d'affaires d'une restaurant, il n'indique pas en détail les calculs précis qui ont été appliqués au restaurant « Antibes Ouest » pour estimer le nombre de transactions potentielles et le taux de vente à emporter. Mac Donald's invoque, pour justifier son refus, des raisons de confidentialité.

---

## ***5 Conclusion et fin de l'expertise***

### ***5.1 Sur l'impact d'une réduction de salaire et d'un versement de dividendes en compte-courant sur la rentabilité de SEBOL et B&O, en 1996 et 1997 (question 1)***

Nous avons été amenés à calculer l'impact sur la rentabilité des deux restaurants concernés, d'une réduction du salaire de M. Collorafi de moitié (dans SEBOL, seule société où il perçoit un salaire) et d'une diminution des dividendes de SEBOL en 1995, 1996 et 1997 (30/06) compte tenu des investissements réalisés dans B&O et LES PINS en 1996 et 1997, ainsi que d'un apport en compte courant dans B&O en 1997 (30/06).

Il ressort de ces analyses qu'il faudrait sensiblement plus que les mesures évoquées pour que les sociétés SEBOL et B&O atteignent le seuil de rentabilité en 1996 et 1997 (30/06). Les mesures étudiées, notamment la réduction du salaire de M. Collorafi de moitié, auraient ralenti mais non empêché la dégradation de la rentabilité des deux restaurants.

Afin de compléter l'analyse, il a été recherché les effets de ces mesures sur la trésorerie de l'ensemble SEBOL-B&O. Elles n'auraient permis que de régler les redevances dues à Mac Donald's, mais elles n'auraient pas permis de faire face aux pertes ultérieures.

### ***5.2 Sur l'avenant au contrat de location gérance de la société B&O, du 10 juin 1997 (question 2)***

L'impact chiffré de l'avenant a été évalué en déterminant la redevance mensuelle due, de janvier à juin 1997.

Il ressort de ce calcul que, malgré l'économie réalisée suite à la modification du contrat de location gérance de B&O qui s'élève pour le premier semestre 1997 à 266 KF, cette société demeure déficitaire (- 955 KF) au 30 juin 1997.

L'avenant, qui est rétroactif au 01/01/97, est intervenu à bonne date, ce d'autant que la proposition d'avenant a été adressée à M. Collorafi bien avant juin 1997 et peut-être même dès le 9 avril 1997.

---

Cependant, l'aménagement des redevances (redevance minimum mensuelle ramenée de 235 KF à 180 KF pendant un an, redevance standard ramenée de 20% à 17% du CAHT pendant un an) s'est révélé ultérieurement tout à fait insuffisant.

### ***5.3 Sur un transfert de charges fixes de SEBOL à B&O (question 3)***

L'évolution des charges fixes de SEBOL a été étudiée avant et après l'ouverture de B&O en octobre 1996. L'étude de la nature « transférable » de certaines charges fixes et la comparaison du niveau de charges fixes atteint par SEBOL en 1995 avec celui atteint par l'ensemble SEBOL-B&O en 1997 complètent l'analyse.

Il ressort que l'ouverture du restaurant « Antibes Nord » (B&O) a permis de transférer des charges fixes de la société SEBOL à B&O, à hauteur d'environ 2 MF, en rythme annuel.

### ***5.4 Sur le fonctionnement de SEBOL et B&O, considérées comme une unité économique (question 4)***

Le fonctionnement de SEBOL et B&O considérées comme une unité économique fait ressortir un effet de synergie fondé sur une plus large répartition de certaines charges fixes et sur l'économie qui résulte de l'ouverture d'un nouveau restaurant. Néanmoins l'activité de l'ensemble reste insuffisante pour atteindre le seuil de rentabilité dans un contexte économique difficile et compte tenu des frais inhérents à l'ouverture d'un restaurant, particulièrement « Antibes Nord » (B&O) qui est d'une taille importante et d'une configuration qui le rend difficile à gérer.

---

### ***5.5 Sur la viabilité du restaurant Antibes Ouest et des synergies éventuelles d'un ensemble Antibes Ouest-Vallauris (question 5)***

Il a été procédé à l'analyse de l'évolution de la situation financière de Antibes Ouest, de juin 1997 à juin 1998, ainsi qu'à une comparaison des comptes de Antibes Ouest et Vallauris au 31/12/97. Parallèlement, l'existence éventuelle de synergies entre ces deux restaurants a été étudiée.

Les résultats indiquent une amélioration de la situation financière de Antibes Ouest qui affiche un résultat avant impôt au 30/06/98 positif (F. 14 923) et une situation financière au 31/12/97 meilleure que celle de Vallauris sur la même période. Antibes Ouest est donc viable indépendamment de Vallauris. Il convient de préciser, cependant, que la « viabilité » d'Antibes Ouest est appréciée en tenant compte du fait que Antibes Ouest est compris dans un ensemble composé de trois restaurants.

Les synergies entre les deux restaurants paraissent limitées au transfert de charges fixes qui résulte de l'exploitation de plusieurs restaurants.

### ***5.6 Sur la décision de MCDONALD'S d'attribuer Antibes Ouest à B. Collorafi (question 6)***

Cette question met en avant la politique d'implantation de Mac Donald's qui relève de la stratégie de cette société. Parallèlement, elle rappelle l'intérêt pour un franchisé de se voir attribuer plusieurs restaurants (répartition des charges fixes).

Sur la base de ces remarques, il a été recherché si l'attribution du restaurant « Antibes Ouest » était une opportunité pour M. Collorafi. Il apparaît, pour reprendre les termes de la Cour, que l'attribution de ce restaurant n'est ni un « cadeau empoisonné », ni « une chance supplémentaire de s'en sortir ».

### ***5.7 Sur la cohérence de la gestion financière globale de B. Collorafi dans les trois sociétés jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1998 (question 7)***

La gestion financière de M. Collorafi est en premier lieu abordée au travers de sa politique de distribution et de sa rémunération. Il a été ensuite procédé à une analyse comparative de la gestion de M. Collorafi avec celle d'autres franchisés ainsi qu'avec celle de MAR (société de gestion appartenant au groupe Mac Donald's, qui a repris les trois restaurants de M. Collorafi après son expulsion).

Il ressort de ces analyses que la gestion de M. Collorafi ne semble pas expliquer les mauvais résultats de ses restaurants, ceux-ci étant davantage liés à la chute de leur activité.

Le restaurant « Centre commercial Carrefour » a été pénalisé par les ouvertures successives, du restaurant concurrent « Quick » tout d'abord, puis d'« Antibes Nord ». Implanté en face du Quick pour contrecarrer son expansion, ce dernier subit ce contexte concurrentiel et semble, du fait de sa configuration, particulièrement difficile à gérer. « Antibes Ouest », qui est, quant à lui, d'une taille plus petite et moins exposé à la concurrence évoquée du fait de son éloignement relatif, voit sa situation financière s'améliorer.

Les distributions de dividendes de M. Collorafi peuvent néanmoins apparaître surprenantes dans un contexte économique de plus en plus délicat (ouverture du restaurant Quick en juillet 1995, ouverture du restaurant B&O en octobre 1996).

### ***5.8 Sur les comptes de SEBOL, B&O et LES PINS du 01/01/98 au 10/06/98 (question 8)***

Hormis une meilleure maîtrise des frais administratifs au 1<sup>er</sup> semestre 1998 par rapport aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> semestre 1997 (restaurants exploités par M. Collorafi), les comptes des trois sociétés du 01/01/98 au 10/06/98, soit pour la période immédiatement antérieure à l'expulsion de M. Collorafi et immédiatement postérieure à la résiliation de plein droit des contrats de location-gérance, n'appellent pas de remarques particulières concernant la gestion de M. Collorafi.

Il convient de noter que les décisions du Tribunal de commerce en date du 18/05/98, si elles avaient été prises en compte dans les situations du 10/06/98, auraient conduit à présenter des capitaux propres négatifs cumulés de F. 13 971 552.

---

### ***5.9 Sur une éventuelle compensation entre l'augmentation des redevances cumulées et la baisse des charges d'administration (question 9)***

L'allègement des charges d'administration, suite à l'ouverture des deux nouveaux restaurants de M. Collorafi, a été comparé à l'augmentation des redevances cumulées des trois restaurants de M. Collorafi.

Il ressort de la comparaison que l'augmentation des redevances cumulées n'a pas été compensée par l'économie de charges d'administration qui résulte de l'ouverture d'un nouveau restaurant.

Cette situation s'explique par l'effondrement de l'activité des restaurants en 1997, qui n'a pas permis à ces restaurants d'améliorer leur rentabilité. Elle amène également à noter qu'indépendamment de la baisse du chiffre d'affaires, le franchisé doit acquitter une redevance minimum, garantissant ainsi à Mac Donald's un retour sur investissement minimum. Le cas est différent pour le franchisé dont le retour sur investissement est lié à la rentabilité de ses restaurants et donc à l'activité de ces derniers.

### ***5.10 Sur les effets de l'attribution de Antibes Ouest sur les seuils minimum de rentabilité (question 10)***

Dans un dire du 16/07/99, Me Leloup explique la méthode utilisée pour estimer le potentiel de chiffre d'affaires d'un restaurant, sans, pour des raisons de confidentialité, assortir cette explication de calculs précis appliqués au cas d'« Antibes Ouest ».

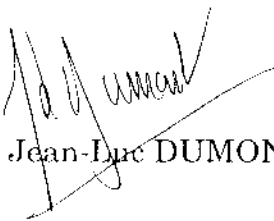
---

### ***5.11 Réponse des experts aux dires des parties***

Il a été répondu aux observations présentées dans les dires et courriers des parties dans le corps du rapport.

Fait à Paris, le 15 octobre 1999,

Les Experts



Jean-Duc DUMONT



Alain MARTIN

Liste de diffusion du présent rapport :

- Maître PAMART, avoué représentant les appelants, un exemplaire,
- Maître CLEMENT, avocat représentant les appelants, un exemplaire,
- SCP FISSELIER-CHILOUX-BOULAY, avoué représentant l'intimée, un exemplaire,
- Maître LÉLOUP, avocat représentant l'intimée, un exemplaire,
- Greffe de la Cour d'Appel de Paris, 2 exemplaires.