

SESSION 2023

AGRÉGATION
Concours externe

Section
ÉCONOMIE ET GESTION

Option
Finance et contrôle

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations

Cette épreuve consiste en l'étude d'une situation pratique relative au domaine de l'option choisie par le candidat.

Durée : 5 heures

Sont autorisés :

- L'usage de la calculatrice dans les conditions relevant de la circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021,
- L'usage du plan comptable général (plan de comptes uniquement) non annotées,
- L'usage des tables statistiques (sans formule).

Sont interdits :

- L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique.

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.

Tournez la page S.V.P.

Présentation du sujet

Le groupe PROMODIS est l'un des leaders mondiaux de la grande distribution. Son fondateur a ouvert le premier supermarché de l'enseigne sur le territoire français dans les années 1960. Il a ensuite poursuivi, dès la décennie suivante, une stratégie de croissance externe et d'internationalisation, d'abord en Europe puis en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique. Aujourd'hui, PROMODIS compte plus de 13 000 magasins répartis sur plus de 30 pays avec un parc de magasins intégrés et un parc de magasins franchisés dans certains états. En soixante ans, l'enseigne s'est développée sur tous les formats : supermarchés, hypermarchés, magasins de proximité. En fonction du format, on peut trouver des produits alimentaires et non-alimentaires, des produits destinés à l'équipement de la maison et aux loisirs ou encore des vêtements.

PROMODIS déploie également une stratégie multicanal qui lui permet de proposer à ses clients d'acheter les produits en magasins ou en ligne, de les retirer en magasin ou en *drive* ou bien de se faire livrer.

Dès le début des années 1990, le groupe a pris la mesure des enjeux de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en déployant diverses initiatives allant de la création de marques Bio, puis d'une enseigne dédiée à la commercialisation de produits Bio, à la signature de partenariats visant à limiter le gaspillage alimentaire. Le groupe PROMODIS est coté sur Euronext Paris.

On vous confie trois dossiers portant sur :

Dossier 1 : Finance

Dossier 2 : Comptabilité en normes internationales et audit

Dossier 3 : Contrôle de gestion

Premier dossier – Finance

Annexe 1 : Compte de résultat consolidé du groupe PROMODIS

Annexe 2 : Extrait du bilan consolidé du groupe PROMODIS

Annexe 3 : Données financières relatives au projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO

Annexe 4 : Exemple d'implantation d'une boutique Bio au sein du groupe Carrefour

Deuxième dossier – Comptabilité en normes internationales et audit

Annexe 5 : Éléments d'information sur les passifs éventuels – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS

Annexe 6 : Plan de transformation des magasins italiens

Annexe 7 : Litiges fiscaux

Annexe 8 : Éléments d'information sur le goodwill – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS

Annexe 9 : Informations relatives aux valeurs des activités par pays

Annexe 10 : Analyse de sensibilité du goodwill affecté aux activités réalisées en Espagne

Annexe 11 : Informations sur la réforme européenne de l'audit - Extrait du « Guide sur la réforme de l'audit légal », Afep-Medef, Novembre 2018

Annexe 12 : Informations sur les commissaires aux comptes

Annexe 13 : Honoraires des commissaires aux comptes du groupe PROMODIS (période 2018-2021)

Troisième dossier – Contrôle de gestion

Annexe 14 : Extrait du reporting « secteur électroménager » du magasin PROMODIS Lescar (64)

Annexe 15 : Organisation de l'activité livraison des produits électroménagers pour le magasin PROMODIS Lescar (64)

Annexe 16 : Proposition de sous-traitance de l'activité livraison pour le magasin PROMODIS Lescar (64)

Annexe 17 : Proposition d'un tableau de bord par le stagiaire en contrôle de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64)

Annexe 18 : Extraits d'entretiens réalisés par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) avec des employés du secteur électroménager

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Épreuve	Matière
EAE	8010B	103	7050

DOSSIER 1 : Finance

Le groupe PROMODIS souhaite développer son activité de distribution de produits alimentaires BIO. Il envisage ainsi de lancer l'implantation d'un nouveau point de vente d'une surface de 700 m² portant l'enseigne DISTRIBIO.

Pour convaincre les actionnaires de la rentabilité du groupe et pour les inciter à investir dans les nouveaux projets, il est demandé une analyse sur la rentabilité réalisée au cours du dernier exercice.

Le taux d'IS moyen retenu est de 25 %.

PARTIE 1 : Analyse de la rentabilité du groupe PROMODIS

À l'aide des annexes 1 et 2 :

- 1.1. **Calculer, pour 2021, la rentabilité économique et la rentabilité financière du groupe PROMODIS.**
- 1.2. **Mettre en évidence l'effet de levier et commenter les résultats.**

PARTIE 2 : Projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO

Le groupe PROMODIS souhaite créer un nouveau point de vente afin de profiter du développement du bio. Dans cette optique, une étude a été réalisée et est présentée en annexe 3.

- 2.1. **Donner la signification du taux d'actualisation et expliquer pourquoi il est différent de la rentabilité économique calculée à la question 1.1.**

À l'aide de l'annexe 3 :

- 2.2. **Présenter le tableau des flux de trésorerie du projet.**

Pour les questions suivantes, vous retiendrez les flux de trésorerie suivants (en €) :

Années	Début 2024	2024	2025	2026	2027	2028
Flux de trésorerie	- 5 500 000	881 250	905 625	978 750	1 173 750	1 295 625

Les flux seront ensuite de 1 295 625 € jusqu'en 2033.

- 2.3. **Déterminer la création de valeur financière provenant de ce projet ainsi que le délai de récupération des capitaux investis (DRCI). Préciser les formules utilisées.**
- 2.4. **Commenter les résultats en vous appuyant notamment sur l'annexe 4.**
- 2.5. **Préciser quels sont les critères pertinents, autres que financiers, pour choisir d'investir.**

La préparation des états financiers consolidés du groupe PROMODIS selon les normes internationales repose sur des hypothèses et des estimations susceptibles d'influencer la valeur comptable de plusieurs éléments d'actifs et de passifs, de charges et produits, et les informations complémentaires fournies. La direction du groupe PROMODIS s'attache à revoir ces hypothèses et estimations de manière régulière afin de les adapter à la situation économique actuelle. Par ailleurs, les évolutions liées à la réforme européenne de l'audit (2016) sont susceptibles d'influencer le contrôle légal des comptes du groupe.

Dans ce contexte, le directeur financier du groupe PROMODIS s'interroge au 31/12/2021 sur un certain nombre de postes des comptes consolidés établis selon les normes internationales, et sur les informations relatives aux commissaires aux comptes. Il souhaite se concentrer sur trois points :

- l'étude des provisions et passifs éventuels (Partie 1) ;
- l'analyse des modalités d'évaluation et d'enregistrement du goodwill et de ses éventuelles pertes de valeur (Partie 2) ;
- l'examen du respect des règles prévues par la réforme européenne de l'audit (Partie 3).

Les réponses attendues dans ce dossier s'appuient exclusivement sur le référentiel IFRS.

PARTIE 1 : Provisions et passifs éventuels

Dans le cadre de ses activités, le groupe PROMODIS est amené à s'adapter à la demande des clients et à transformer ses magasins (développement du e-commerce, réduction des surfaces). Ces restructurations peuvent conduire à la fermeture de certains magasins et à des licenciements. Par ailleurs, les sociétés du groupe PROMODIS ont fait ou font l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles exercent leurs activités. Le directeur financier s'interroge sur les provisions et passifs éventuels du groupe PROMODIS, en lien notamment avec la transformation des magasins en Italie et avec des litiges fiscaux en France, au Brésil et en Argentine.

Le taux d'impôt sur les sociétés est égal à 25%.

À l'aide des annexes 5 à 7 :

- 1.1. a) Présenter la notion de provision et les conditions de comptabilisation d'une provision.**
 - b) À partir des informations de l'annexe 5, expliquer la différence entre provision et passif éventuel et présenter le traitement d'un passif éventuel.**
- 1.2. a) À partir des informations de l'annexe 6, préciser si le groupe doit enregistrer une provision pour restructuration, pour quel montant, et enregistrer les écritures au 31/12/2021 en envisageant les deux situations suivantes :**
 - **Situation 1 : Le plan de transformation est rendu public avant le 31/12/2021**
 - **Situation 2 : Le plan de transformation n'est pas rendu public avant le 31/12/2021**
 - b) À partir des informations de l'annexe 7 relative aux litiges fiscaux, présenter les écritures au 31/12/2021 et préciser les informations à fournir par le groupe.**
- 1.3. a) Présenter la notion d'impôt différé et les conditions de comptabilisation de cet impôt dans les comptes consolidés.**

b) Enregistrer les écritures de retraitement relatives aux impôts différés à la clôture des exercices 2021, 2022 et 2023, en supposant que :

- les provisions pour restructuration sont fiscalement non déductibles et les charges liées aux restructurations sont fiscalement déductibles,
- les charges liées aux litiges sont fiscalement non déductibles.

PARTIE 2 : Goodwill

Les opérations de croissance externe menées par le groupe PROMODIS en France et à l'international ont conduit à l'enregistrement de survaleurs (goodwill) dans les comptes consolidés. Au 31/12/2021, ce goodwill s'élève à plus de 8 milliards d'euros et représente 17% des actifs du groupe. Ce constat amène le directeur financier à s'interroger sur les modalités d'évaluation et de comptabilisation du goodwill et de ses éventuelles pertes de valeur en 2020 et 2021.

À l'aide des annexes 8 à 10 :

- 2.1. Présenter la notion de goodwill et préciser comment il est calculé lors de son enregistrement initial dans les comptes consolidés.**
- 2.2. À partir de l'annexe 8, préciser les modalités de comptabilisation des pertes de valeur relatives au goodwill selon les normes internationales.**
- 2.3. a) À partir de l'annexe 8, justifier le choix du niveau d'analyse effectué par le groupe pour l'évaluation du goodwill.**
b) À partir de l'annexe 9, analyser les éventuelles pertes de valeur des activités à prendre en compte en 2020 et 2021 au sein des trois pays envisagés.
c) Enregistrer les écritures relatives aux dépréciations du goodwill au 31/12/2020 et au 31/12/2021, en supposant que les dépréciations constatées sont affectées en totalité aux goodwill.
- 2.4. a) Qu'entend-on par analyse de sensibilité ? À partir de l'annexe 10, justifier le choix d'appliquer cette analyse aux activités réalisées en Espagne.**
b) Quelles conclusions peut-on tirer de cette analyse de sensibilité ?

PARTIE 3 : Audit légal et gouvernance Commissariat aux comptes

Le directeur financier s'interroge sur l'exercice des missions de commissariat aux comptes et en particulier l'application des règles prévues dans le cadre de la réforme européenne de l'audit légal de 2016. En tant qu'entité d'intérêt public, le groupe PROMODIS est concerné par la réforme. Celle-ci La réforme prévoit notamment des évolutions sur le rôle du comité d'audit, sur la rotation des commissaires aux comptes et sur les honoraires liés aux services autres que la certification des comptes. Le directeur financier souhaite s'assurer que le groupe PROMODIS respecte bien les dispositions prévues par la réforme.

À l'aide des annexes 11 à 13, et en ne dépassant pas une dizaine de lignes maximum par question :

- 3.1. a) Expliquer les enjeux liés à l'indépendance des commissaires aux comptes.**
b) Présenter la notion de co-commissariat aux comptes et les avantages et inconvénients de cette formule. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir plusieurs commissaires aux comptes ?

- 3.2. a) Présenter le rôle du comité d'audit et les recommandations en matière de composition de ce comité. Le groupe PROMODIS est-il tenu d'avoir un comité d'audit ?**
- b) À partir des informations de l'annexe 11, présenter les principales dispositions de la réforme visant à renforcer le rôle du comité d'audit.**
- 3.3. À partir des informations des annexes 11 et 12, justifier la décision prise par le conseil d'administration du 27 octobre 2021. Le groupe PROMODIS doit-il nommer un nouveau commissaire aux comptes ?**
- 3.4. À partir des informations des annexes 11 et 13, analyser dans quelle mesure les honoraires versés aux commissaires aux comptes en 2021 respectent les dispositions de la réforme européenne de l'audit.**

Dans le cadre de la veille qu'elle effectue quant à l'évolution du secteur de la grande distribution, la direction du groupe PROMODIS constate ces dernières années chez l'ensemble des acteurs de la grande distribution une chute de la part du non alimentaire dans le chiffre d'affaires réalisé, en particulier dans les hypermarchés. Ainsi, selon une étude réalisée par Nielsen, la part du non-alimentaire dans le chiffre d'affaires des hypermarchés est passée de 28,02% en 2010 à 20,15% en 2018. Au sein du groupe PROMODIS, une attention particulière est portée au secteur de la vente de produits électroménagers, dont les marges ont beaucoup baissé ces dernières années. La direction centrale du contrôle de gestion a ainsi décidé de travailler sur trois axes :

- L'analyse de manière approfondie les chiffres de l'année 2021 sur ce secteur au sein du groupe PROMODIS (Partie 1)
- L'étude de la possibilité de sous-traiter l'activité de livraison des produits électroménagers qui représente aujourd'hui un coût très important pour le groupe (Partie 2)
- La proposition d'un tableau de bord à disposition des chefs de secteur en magasin pour les aider à mieux piloter leur activité (Partie 3)

Pour cela, elle a identifié une dizaine de magasins avec des caractéristiques différentes (de taille, de zone géographique, de type de territoire) et a demandé aux contrôleurs de gestion magasin de contribuer aux investigations menées par la direction centrale sur ces trois sujets.

Parmi eux, le magasin PROMODIS Lescar (64), situé en périphérie de Pau, a fait l'objet d'une attention particulière. En effet, cet hypermarché de 6 500 m² a été retenu comme magasin représentatif des hypermarchés situés aux abords des villes de province de taille moyenne. Les questions traitées dans ce dossier porteront donc sur les éléments relatifs à ce magasin.

PARTIE 1 : Analyse des chiffres du secteur électroménager sur l'année 2021

Les ventes de produits électroménagers se répartissent en trois catégories de produits :

- le « Brun » regroupe les produits touchant à l'image et au son (téléviseurs, home cinéma, barres de son...)
- le « Blanc » concerne le matériel de nettoyage, de cuisine, de cuisson et de froid (lave-linge, fours, réfrigérateurs...)
- le « Gris » désigne les produits multimédia (ordinateurs, smartphones, tablettes...)

À l'aide de l'annexe 14 :

- 1.1. Calculer le chiffre d'affaires total du secteur électroménager et par catégorie de produits en réel et en budgété.**
- 1.2. Présenter une analyse des écarts sur chiffre d'affaires faisant apparaître les écarts sur volume, sur composition des ventes et sur prix pour chaque catégorie de produits vendus dans le magasin (Brun, blanc, gris). Commenter les résultats.**
- 1.3. Après avoir explicité le lien entre le volume total des ventes du magasin PROMODIS Lescar (64), le volume total du marché (la taille du marché) et la part de marché du magasin, décomposer l'écart sur volume total concernant tout l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64) en un écart sur taille du marché et un écart sur part de marché. Commenter les écarts obtenus.**

1.4. Calculer l'écart sur marge totale concernant l'électroménager vendu dans le magasin PROMODIS Lescar (64). Décomposer cet écart en un écart sur chiffre d'affaires et un écart sur taux de marge dans l'ensemble et par produit. Commenter les écarts obtenus.

PARTIE 2 : Étude sur l'externalisation des livraisons aux clients

La livraison des produits électroménagers (en particulier pour le « Blanc » et le « Brun ») représente un coût important pour l'enseigne alors même que pour s'aligner sur ses concurrents, le service n'est pas facturé au client. Aujourd'hui, cette activité est totalement internalisée, chaque magasin disposant de sa propre flotte de camions et des chauffeurs.

La direction centrale du contrôle de gestion de PROMODIS s'interroge sur la pertinence de ce mode d'organisation.

Les données de l'activité 2021 pour le magasin PROMODIS Lescar (64) sont recensées dans l'annexe 14 et serviront de point de comparaison avec l'offre du prestataire décrite dans l'annexe 15.

À l'aide de l'annexe 15 :

- 2.1. a) Calculer le coût total de l'activité livraison pour l'année 2021.
- b) Calculer un coût par kilomètre parcouru et un coût par produit livré.
- c) Après avoir identifié les charges qui dépendent du nombre de kilomètres parcourus, modéliser mathématiquement (exprimer sous forme d'équation) le coût en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Peut-on exprimer la fonction de coût en fonction du nombre de kilomètres et du nombre de produits ?

À l'aide de l'annexe 16 :

- 2.2. Calculer le coût de l'activité livraison selon les trois modalités (internalisation, externalisation option A, externalisation option B) si le nombre de produits livrés et de kilomètres parcourus est le même qu'en 2021.
- 2.3. Si le nombre de produits livrés est inchangé par rapport à 2021 mais que la distance parcourue change, à partir de quelle distance chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ? À partir de quelle distance parcourue vaudrait-il mieux privilégier l'option A plutôt que l'option B ? Quelle décision faudrait-il prendre en fonction de l'évolution de la distance parcourue ?
- 2.4. Si la distance moyenne parcourue par produit livré est inchangée par rapport à 2021 (20 km par produit livré) mais que le nombre de produits livrés change, à partir de quelle quantité de produits livrés chacune des deux options de sous-traitance est-elle préférable à l'internalisation ?
- 2.5. Serait-il profitable d'embaucher un logisticien au salaire brut annuel de 23 000 € (hors charges patronales), si celui-ci permettait de diminuer la distance moyenne d'une livraison (qui passerait à 18km contre 20 km actuellement) ?
- 2.6. Rédiger une note de synthèse présentant les avantages et inconvénients de chaque solution : continuer à internaliser l'activité de livraison des produits électroménagers, choisir l'option A ou choisir l'option B du transporteur Rapid 64.

PARTIE 3 : Proposition d'un tableau de bord

Pour aider au pilotage de la performance du secteur de l'électroménager, la direction centrale du contrôle de gestion souhaite doter ses chefs de secteur d'un tableau de bord leur permettant de suivre les principaux indicateurs en lien avec leur périmètre de responsabilité. Pour assurer une parfaite cohérence entre l'outil proposé et la réalité du terrain, la direction centrale souhaite prendre appui sur les contrôleurs de gestion magasin. Elle charge ceux-ci de conduire des entretiens auprès des responsables opérationnels afin d'identifier leurs besoins et leurs attentes en matière de pilotage.

Le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) souhaite s'appuyer sur la présence d'un stagiaire d'été en contrôle de gestion à ses côtés pour mener à bien cette étude. Avant même d'avoir démarré les entretiens dont quelques extraits sont présentés en annexe 18, le stagiaire qui a suivi un module de pilotage de la performance dans son école de management propose un tableau de bord présenté en annexe 17.

3.1. Définir la notion de tableau de bord opérationnel ou de gestion.

3.2. Définir la notion d'indicateur et déterminer quelles sont les caractéristiques d'un bon indicateur.

À l'aide des annexes 17 et 18 :

3.3. Que pensez-vous du tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?

3.4. Afin de remplacer ou compléter le tableau de bord de l'annexe 17, présenter les étapes de construction d'un tableau de bord de gestion.

3.5. Proposer un tableau de bord à destination du chef du secteur « électroménager » qui viendrait remplacer ou compléter le tableau de bord proposé par le stagiaire en contrôle de gestion de PROMODIS Lescar (64) ?

ANNEXE 1 : Compte de résultat consolidé du groupe PROMODIS

En Millions d'€	2021	2020	% variation
CA HT	70 719	72 397	(2,3 %)
Programme fidélisation	(752)	(746)	0,8 %
CA HT net de la fidélisation	69 967	71 651	(2,4 %)
Autres revenus	2 183	2 491	(12,4 %)
Revenus totaux	72 150	74 142	(2,7 %)
Coût des ventes	(56 705)	(58 051)	(2,3 %)
Marge des activités courantes	15 445	16 091	(4,0 %)
Frais généraux et amortissements	(13 272)	(13 992)	(5,1 %)
Résultat opérationnel courant	2 173	2 099	3,6 %
Quote-part dans les résultats nets de sociétés mises en équivalence	(13)	2	(942,0 %)
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 160	2 101	2,8 %
Produits et charges non courants	(474)	(1 030)	(53,9 %)
Résultat opérationnel	1 686	1 071	57,4 %
Coût de l'endettement financier net	(171)	(214)	(19,9 %)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(113)	(121)	(7,0 %)
Autres produits et charges financiers	(50)	(17)	198,1 %
Résultat financier	(334)	(352)	(5,1 %)
Résultat avant impôt	1 351	719	88,0 %
Impôt sur les résultats	(498)	(503)	(0,9 %)
Résultat net des activités poursuivies	853	216	294,8 %
Résultat net des activités abandonnées	(22)	1 092	(102,0 %)
Résultat net de l'exercice	831	1 308	(36,5 %)
Dont résultat net – part du groupe	641	1 126	(43,1 %)
Dont résultat net des activités poursuivies – part du groupe	663	29	2 172,8 %
Dont résultat net des activités abandonnées – part du groupe	(22)	1 097	(102,0 %)
Dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	190	182	4,6 %
Dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	190	187	1,7 %
Dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	-	(5)	(100,0 %)

ANNEXE 2 : Extrait du bilan consolidé du groupe PROMODIS

En Millions d'€	2021	2020
Trésorerie et équivalent de trésorerie	4 439	4 466
Passifs et capitaux propres		
Capitaux propres	11 297	11 673
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 305	6 303
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	3 787	4 297
Provisions	2 670	3 297
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 506	1 817
Impôts différés passifs	467	655
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	214	335
Passifs non courants	14 949	16 703
Dettes financières – Part à moins d'un an	1 084	997
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	936	941
Fournisseurs et autres créditeurs	12 560	13 646
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 067	3 712
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 039	1 095
Autres passifs courants	2 617	2 649
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	39	49
Passifs courants	21 342	23 089
Total Passifs et Capitaux propres	47 588	51 464

ANNEXE 3 : Données financières relatives au projet d'implantation d'un magasin DISTRIBIO

Le coût d'implantation du point de vente, prévue pour début 2024, est estimé à 5 500 000 €. La partie immobilière du projet, d'un montant de 4 500 000 € (inclus dans le montant total du projet), est amortissable en linéaire sur une durée de 10 ans.

L'étude du projet se limitera aux 10 premières années. Sur la base d'une étude de marché, le chiffre d'affaires de ce futur point de vente s'établira comme suit :

2024	2025	2026	2027	2028
2 300 000 €	2 350 000 €	2 500 000 €	2 900 000 €	3 150 000 €

Les ventes resteront ensuite stables à compter de 2028 jusqu'à 2033.

La structure des coûts du projet est la suivante :

- Les charges variables représentent 35 % du chiffre d'affaires ;
- Les charges fixes annuelles sont de 470 000 €, hors amortissement des locaux.
- Dans le secteur de la grande distribution, le BFR constitue une ressource et non un besoin, de sorte que, par prudence, il n'en est pas tenu compte dans l'étude.

Le taux d'actualisation requis est de 12 %. Le taux d'IS sur le résultat et les plus-values est de 25 %.

Extrait Rapport 2020 Groupe carrefour (source : carrefour.com)

Consommateurs à la recherche d'une offre de produits 100 % bio, adeptes du commerce de proximité, des hypers ou partisans des achats en ligne ? Pour que chaque client, quelles que soient ses habitudes, ait accès à un assortiment de produits bio de qualité, Carrefour enrichit son réseau d'enseignes. Objectif : à chacun son bonheur bio !

La famille Bio s'agrandit : BIO C' BON, la pépite du Bio, valorisé à 60 millions d'euros, devient l'enseigne des magasins bio, urbains, premiums, de moyen format (300 m²) du Groupe tandis que SO.BIO est celle des magasins de périphérie et de grande taille (500 à 800 m²). À travers ces deux enseignes spécialisées, Carrefour dispose d'un réseau d'enseignes complémentaires, fondé sur une offre distincte de celle de la grande distribution, un large assortiment de produits locaux, un prix juste et abordable pour permettre à de plus en plus de consommateurs de manger bio tous les jours.

Carrefour à la conquête du bio en Europe : les consommateurs veulent trouver du bio dans tous les points de vente, Carrefour leur fournit un assortiment bio dans ses magasins sous enseigne. Dans les formats de proximité Carrefour City et Carrefour Express, les produits bio représentent déjà 20 % de l'offre. Dans les hypermarchés, les *shop-in-shop* Bio Expérience proposent aux clients plus de 3 000 références sur des surfaces de 500 m² à 600 m². Le concept se déploie : en 2020, huit nouveaux espaces Bio Expérience ont vu le jour en France et en Espagne. Enfin, l'enseigne dédiée, Carrefour Bio, s'étoffe en France, Espagne, Belgique et Portugal pour proposer à ses clients un large choix de produits bio à un prix accessible. Numéro un de la distribution de produits bio en France et leader en Europe, Carrefour a renforcé ses positions en intégrant aux côtés de SO.BIO l'enseigne spécialisée BIO C' BON, tout en poursuivant le développement de ses propres marques bio dans ses autres formats, en magasin ou en ligne. Le Groupe a ainsi constitué un réseau d'enseignes complémentaires qui répond à la diversité des modes de consommation.

Observant de près le boom du e-commerce alimentaire, Carrefour enrichit le nombre de références de produits bio sur son site de courses en ligne. Le virage est pris dès 2016, quand le Groupe décide de prendre une dimension internationale sur le marché du bio en ligne et fait l'acquisition de Greenweez, le leader européen de la vente en ligne de produits bio, lui-même acquéreur de ses concurrents espagnol Planeta Huerto (en 2018) et italien, SorgenteNatura (en 2019). En parallèle, les références bio des magasins Carrefour s'étoffent et sont accessibles à la commande sur les sites de e-commerce du Groupe, avec possibilité de retrait en drive ou de livraison à domicile.

ANNEXE 5 : Éléments d'information sur les passifs éventuels – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS

Les passifs éventuels correspondent à :

- Des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- Des obligations actuelles résultant d'événements passés, pour lesquelles il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

ANNEXE 6 : Plan de transformation des magasins italiens

Durant le mois de décembre 2021, le groupe PROMODIS a décidé d'engager un plan de transformation de ses magasins en Italie dont l'exécution doit s'échelonner de façon régulière sur la période 2022-2023. Ce plan prévoit notamment plusieurs centaines d'ouvertures de magasins, le développement du e-commerce, mais aussi la réduction de surfaces pour certains magasins. Il prévoit aussi un volet de réorganisation conduisant à la réduction significative des effectifs du siège et des hypermarchés. Ce projet de transformation, qui sera déployé à partir de 2022, fait l'objet d'un plan détaillé et comprend les éléments prévisionnels suivants au 31/12/2021 :

- Coûts liés à la fermeture de magasins (hors coûts sociaux) : 300 Millions d'€
- Coûts sociaux liés aux licenciements : 200 Millions d'€
- Coûts de formation pour la reconversion des personnels non licenciés : 150 Millions d'€
- Coûts liés au développement du e-commerce : 250 Millions d'€

Par ailleurs, début 2022, les négociations avec les syndicats permettent d'anticiper avec une forte probabilité des coûts sociaux supplémentaires de 100 Millions d'€.

ANNEXE 7 : Litiges fiscaux

Dans le cadre de ses activités, le Groupe PROMODIS est confronté à plusieurs litiges à caractère fiscal :

- Au Brésil, PROMODIS est exposé depuis plusieurs années à des litiges fiscaux. Durant l'exercice 2021, une dotation aux provisions de 100 Millions d'€ et une reprise sur provisions de 160 Millions d'€ ont été enregistrées relativement à ces litiges.
- En France, un litige avec l'administration au sujet de la déductibilité des charges financières avait conduit à provisionner un montant de 20 Millions d'€ au 31/12/2019. Durant l'année 2021, une décision de l'Administration favorable au Groupe PROMODIS a été rendue sur ce sujet.
- En Argentine, en raison de la complexité de la législation fiscale, PROMODIS est exposé à des risques fiscaux représentant une exposition totale de 500 Millions d'€. Au 31/12/2021, une sortie de ressource est jugée non probable par le Groupe.

ANNEXE 8 : Éléments d'information sur le goodwill – extrait du document de référence 2021 du groupe PROMODIS

Selon la norme IAS36 relative aux dépréciations d'actifs, une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Le goodwill doit être affecté à chaque unité génératrice de trésorerie ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le goodwill est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS8 –Secteurs opérationnels, avant regroupement. La norme IAS36 précise également qu'une entité doit effectuer un test de dépréciation annuel du goodwill acquis dans un regroupement d'entreprises, qu'il y ait un indice de dépréciation ou non.

Le niveau d'analyse auquel le groupe apprécie la valeur recouvrable des goodwill correspond au pays. Ce niveau de test du goodwill est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un taux d'endettement sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

ANNEXE 9 : Informations relatives aux valeurs des activités par pays

Le tableau ci-dessous précise, au 31/12/2020 et 31/12/2021, les valeurs comptables, justes valeurs et valeurs d'utilité des groupes d'UGT relatifs aux activités du groupe PROMODIS en France, en Belgique et en Espagne.

En millions d'€	Valeur comptable (goodwill compris)		Juste valeur diminuée des coûts de sortie		Valeur d'utilité	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
France	4 900	5 000	6 000	6 500	5 200	4 800
Belgique	1 200	1 000	1 000	800	900	900
Espagne	800	850	700	900	750	850

ANNEXE 10 : Analyse de sensibilité du goodwill affecté aux activités réalisées en Espagne

Au 31/12/2021, le groupe a décidé de procéder à une analyse de sensibilité concernant l'Espagne. Le tableau présente la juste valeur des activités espagnoles lorsque l'on fait varier le taux d'actualisation et le taux de croissance perpétuelle.

		Taux d'actualisation (en %)				
		-1%	-0.50%	0%	0.50%	1%
Croissance perpétuelle (en %)	-0.5%	890	880	870	860	850
	-0.25%	900	895	890	880	870
	0%	915	905	900	890	880
	0.25%	930	920	910	905	895
	0.5%	945	935	930	920	910

ANNEXE 11 : Informations sur la réforme européenne de l'audit - Extrait du « Guide sur la réforme de l'audit légal », Afep-Medef, Novembre 2018

La réforme européenne de l'audit, entrée en application en juin 2016, vise à renforcer la supervision des commissaires aux comptes (CAC) et des cabinets d'audit et à améliorer la protection des investisseurs, en particulier en ce qui concerne les entités dites « d'intérêt public ». Sont qualifiées d'entités d'intérêt public (« EIP ») les sociétés cotées sur un marché réglementé, les établissements de crédit et les entreprises d'assurance et de réassurance, les institutions de prévoyance et les mutuelles. Les principales dispositions de la réforme concernent le renforcement du rôle du comité d'audit, la rotation des commissaires aux comptes, et le plafonnement des honoraires liés aux services autres que la certification des comptes.

Le rôle du comité d'audit

Le comité d'audit est chargé de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité. Il doit également assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, « sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ».

Le comité d'audit doit s'assurer que les CAC respectent les conditions d'indépendance définies par le Règlement et le code de commerce. Afin de permettre au comité d'audit d'exercer ses missions, la loi impose aux CAC :

- de confirmer annuellement et par écrit au comité d'audit leur indépendance à l'égard de la société contrôlée et de discuter, avec le comité, des risques pesant sur leur indépendance ainsi que des mesures de sauvegarde mises en œuvre pour atténuer ces risques ;
- de remettre au comité d'audit un rapport complémentaire au rapport d'audit

Le comité d'audit doit rendre compte régulièrement au conseil d'administration ou de surveillance. Ce compte-rendu porte sur l'exercice de ses missions, les résultats de la mission de certification des comptes, la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et le rôle qu'il a joué dans ce processus, ces trois derniers points étant nouveaux. Il doit informer sans délai le conseil de toute difficulté rencontrée.

La rotation des commissaires aux comptes

Le CAC est nommé pour un mandat de 6 exercices. Ses fonctions expirent après la délibération de l'assemblée générale statuant sur les comptes du sixième exercice. Il peut être renouvelé sans limite de durée pour les entités non EIP. En revanche, les CAC des EIP sont soumis à des règles de rotation et les EIP doivent procéder à des appels d'offres dans certains cas.

La prorogation de la mission du CAC est possible jusqu'à atteindre une période de 10 ans. La mission prend alors automatiquement fin du fait de l'application du Règlement. Le CAC peut être renouvelé pour un ultime mandat de 6 exercices à l'issue des 10 ans, à la condition que l'EIP procède préalablement à un appel d'offres public. La durée maximale de la mission pour un CAC unique est donc de 16 ans, sous réserve d'un appel d'offres public à la 10^{ème} année. En cas de co-commissariat, le mandat peut être renouvelé jusqu'à ce que la durée maximale de la mission atteigne une durée maximale de 24 ans, soit 4 mandats.

Les honoraires liés aux services autres que la certification des comptes.

Avec la réforme, sont autorisés tous les services autres que la certification des comptes (SACC) qui ne sont pas interdits. Pour les EIP, la réalisation de ces SACC non interdits est soumise au respect de certaines règles en matière de plafonnement des honoraires liés à ces SACC et à leur autorisation par le comité d'audit qui doit s'assurer que leur fourniture ne met pas en cause l'indépendance du CAC.

Les honoraires facturés au titre de la fourniture de SACC ne doivent ainsi pas dépasser un plafond égal à 70% de la moyenne des honoraires facturés au cours des 3 derniers exercices pour le contrôle des comptes et des états financiers consolidés de l'EIP.

(Honoraires SACC facturés en N / Moyenne honoraires de certification facturés en N-1, N-2 et N-3) <70%

ANNEXE 12 : Informations sur les commissaires aux comptes

Sur recommandation du comité d'audit, le conseil d'administration du groupe PROMODIS du 27 octobre 2021 a décidé de ne pas proposer le renouvellement du mandat de commissaires aux comptes titulaires de KPMG et de proposer le renouvellement du mandat de commissaires aux comptes titulaires de Deloitte et Associés à l'Assemblée Générale de 2022. Les informations concernant les mandats des commissaires aux comptes sont les suivantes :

Commissaires aux comptes titulaires en 2021	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date de fin de mandat
Deloitte et Associés	2004	2016	2022
KPMG SA	1969	2016	2022
Mazars	2012	2018	2024

ANNEXE 13 : Honoraires des commissaires aux comptes du groupe PROMODIS (période 2018-2021)

(en milliers d'euros)	Deloitte et Associés				KPMG SA				Mazars			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Services de certification des comptes	2 500	2 400	2 200	2 100	8 200	8 400	7 800	5 600	2 100	2 000	2 200	2 400
Services autres que la certification des comptes	700	500	100	700	1 200	800	2 000	1 200	400	300	200	300

ANNEXE 14 : Extrait du reporting « secteur électroménager » du magasin PROMODIS Lescar (64)

	Budget 2021			Réal 2021		
	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen (en €)	Volume (en unité)	Taux de marge	Prix de vente moyen (en €)
Brun	6 500	19%	354 €	5 896	17%	342 €
Blanc	8 000	21%	258 €	8 156	20%	264 €
Gris	5 800	12%	328 €	5 644	15%	346 €

La part de marché qu'espérait PROMODIS Lescar (64) au moment où le budget a été établi représentait 10% des ventes de produits électroménagers dans l'agglomération paloise élargie (ce qui fait une taille de marché de 203 000 unités). Il a été effectivement vendu 216 202 produits sur l'agglomération en 2021 (ce qui représente une part de marché de 9,11% pour PROMODIS Lescar (64)).

ANNEXE 15 : Organisation de l'activité livraison des produits électroménagers pour le magasin PROMODIS Lescar (64)

Voici les données recueillies par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) pour l'année 2021 :

Nombre de chauffeurs et de véhicules	2
Salaire brut par chauffeur	26 000 €
Charges patronales	40% du salaire brut
Charge annuelle d'amortissement par véhicule	15 000 €
Charge d'entretien annuel par véhicule	700 €
Consommation moyenne des véhicules	10L / 100kms
Prix moyen du litre de carburant sur l'année 2021	1,50 €
Nombre de kilomètres parcourus par véhicule	50 000
Nombre de produits livrés	5000

Deux véhicules suffisent tant que la distance totale parcourue annuellement n'excède pas 120 000 kms. Les coûts d'entretien ne dépendent pas de la distance parcourue.

ANNEXE 16 : Proposition de sous-traitance de l'activité livraison pour le magasin PROMODIS Lescar (64)

Parmi les offres étudiées par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64), il y a celle du transporteur Rapid 64. Celui-ci propose deux types de contrat :

- Option A : tarif de 22 € par produit livré
- Option B : tarif de 18 € par produit livré puis 0,25 € par kilomètre parcouru

ANNEXE 17 : Proposition d'un tableau de bord par le stagiaire en contrôle de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64)

Indicateurs à suivre	Ventes en CA par catégorie de produit
	Ventes en volume par catégorie de produit
	Coûts des produits vendus
	Marge commerciale par catégorie de produit
	Coût du personnel
	Marge du secteur
	Marge par catégorie de produit
	Niveau de stock en volume par catégorie de produit
	Niveau de stock en valeur par catégorie de produit

ANNEXE 18 : Extraits d'entretiens réalisés par le contrôleur de gestion du magasin PROMODIS Lescar (64) avec des employés du secteur électroménager

« Moi, j'ai d'abord besoin de suivre notre activité commerciale et donc de disposer des principaux indicateurs à suivre pour voir comment évoluent nos ventes en chiffre d'affaires et en volume. Bien sûr, je sais aussi que nos chiffres sont très liés à la fréquentation du magasin même si parfois, selon les périodes, le magasin fait de très bons chiffres mais sur notre secteur, ce n'est pas le cas. On doit tout faire pour faire venir les clients dans nos rayons, c'est le meilleur moyen de les faire consommer. » (Jean-Marc, chef du rayon « Brun »)

« Des fois, notre chiffre d'affaires est bon, des fois il ne l'est pas, mais dans tous les cas, on aimerait bien pouvoir savoir ce que l'on apporte à l'ensemble du chiffre d'affaires du magasin car même s'il n'y a pas de concurrence entre nous, certains collègues donnent parfois l'impression que l'on ne compte pas ! » (Romane, chef du rayon « Blanc »)

« Ce qui me désole, c'est que dans mon rayon, j'ai énormément de tentatives de vol, de casse... Les produits que nous vendons sont fragiles et ni les transporteurs, ni les manutentionnaires qui sont de plus en plus pressés par le temps ne font vraiment attention. Parfois, ils déposent le produit un peu n'importe où dans l'entrepôt et il y a souvent des chutes ! Ça vient gonfler notre taux de démarque, et cela, ce n'est jamais bon ! Et je ne parle pas des vols qui se font certes en rayon mais aussi dans nos propres entrepôts ! » (Jean-Marc, chef du rayon « Brun »)

« Dans la grande distribution, la gestion des stocks est un enjeu très important. Ça passe bien sûr par un suivi des niveaux de stocks et de leur valeur mais aussi par un suivi des produits en rayon et de leur accessibilité en particulier. Et puis vous devez aussi essayer de limiter les invendus, les produits que vous devez sortir du rayon parce qu'ils ne trouvent pas preneurs et qui vont venir grossir ce que l'on appelle « les stocks morts ». Dans la téléphonie et l'informatique, les technologies évoluent très vite, il faut être vigilant. » (Elise, chef du rayon « Gris »)

« Le chiffre d'affaires, c'est bien, mais il faut aussi garder un œil sur nos marges. Mes chefs de rayon, ils sont toujours ravis quand il y a des périodes de promotions ou de soldes parce qu'ils savent qu'ils vont faire du chiffre mais moi, je dois aussi m'assurer que les rabais ne sont pas excessifs et qu'ils vont quand même nous assurer une marge brute et une marge commerciale confortables. » (Maxence, Chef du secteur électroménager)

« Concernant le personnel, c'est moi qui pilote la masse salariale de mon secteur. C'est moi qui définis les horaires de chacun, si je fais appel à des intérimaires ou des CDD mais il n'est pas toujours facile d'évaluer la productivité de mes équipes. Parfois, j'ai le sentiment qu'ils sont trop nombreux en rayon par rapport à la charge de travail ou au chiffre d'affaires réalisé. Parfois au contraire, ils sont en sous-effectifs parce qu'il y a trop d'absents. Et puis à force de multiplier le type de contrat, je ne saurais même pas dire combien coûte une heure de travail. Du coup, c'est difficile de savoir si je fais les bons choix par exemple entre l'intérim et l'heure supplémentaire. » (Maxence, Chef du secteur électroménager)

« Aujourd'hui, on ne peut pas se contenter de gérer les choses comme avant sans se préoccuper de notre impact sur l'environnement. Au niveau du groupe, les objectifs sont clairs : réduire les émissions carbone, préserver les ressources en luttant contre le gaspillage et promouvoir une consommation plus respectueuse de la biodiversité. Et nos clients aussi sont de plus en plus vigilants mais moi, à mon niveau, je n'ai pas tellement de moyens de savoir comment contribuer à l'effort collectif. » (Maxence, Chef du secteur électroménager).