LABEL' VIE SA

DOCUMENT DE REFERENCE RELATIF A L'EXERCICE 2019

Enregistrement de l'autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC)

Conformément aux dispositions de la circulaire de l'AMMC, le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC en date du 04 septembre 2020 sous la référence EN/EM/020/2020
Le présent document de référence ne peut servir de base pour effectuer du démarchage ou pour la collecte des ordres dans le cadre d'une opération financière que s'il fait partie d'un prospectus dument visé par l'AMMC.

Mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de billets de trésorerie

A la date d'enregistrement du présent document de référence, l'AMMC a visé la mise à jour annuelle du dossier d'information relatif au programme d'émission de billets de trésorerie. Ledit dossier est composé :

- *du présent document de référence ;*
- *de la note relative au programme de billets de trésorerie enregistrée par l'AMMC en date du 13 décembre 2019, sous la référence EN/EM/016/2019 et disponible sur le lien suivant :* http://www.ammc.ma/sites/default/files/Note_BT_LBV_016_2019_2.pdf

Ladite mise à jour a été visée par l'AMMC sous la référence VI/EM/017/2020

Avertissement

Le présent document de référence a été enregistré par l'AMMC. L'enregistrement du document de référence n'implique pas authentification des informations présentées. Il a été effectué après examen de la pertinence et de la cohérence de l'information donnée.

L'attention du public est attirée sur le fait que le présent document de référence ne peut servir de base pour le démarchage financier ou la collecte d'ordres de participation à une opération financière s'il ne fait pas partie d'un prospectus visé par l'AMMC.

Le présent document de référence peur faire l'objet d'actualisations ou de rectifications. Les utilisateurs de ce document de référence sont appelés à s'assurer de disposer, le cas échéant, desdites actualisations et rectifications.

Sommaire

Avertissement 2
Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNEES 4
I. Le Président du Conseil d'Administration 5
II. Les Commissaires aux Comptes 6
III. Le Conseiller Financier 7
IV. Responsable de l'information et de la communication financière 8
Partie II. PRÉSENTATION DE LABEL'VIE 9
I. Présentation générale de Label'Vie SA 10
II. Gouvernance de Label 'Vie 35
III. Activité de Label'Vie 59
IV. Informations Environnementale et Sociale 133
V. Stratégie d'investissement et moyens techniques 145
Partie III. SITUATION FINANCIÈRE DE LABEL'VIE 158
I. Situation financière de Label'Vie 159
II. Agrégats annuels 167
Partie IV. Indicateurs trimestriels 200
Partie V. Perspectives 205
I. Perspectives du secteur 206
II. Perspectives du groupe Label'Vie 208
Partie VI. FAITS EXCEPTIONNELS 211
I. Faits exceptionnels 212
Partie VII. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES 213
I. Litiges et affaires contentieuses 214
Partie VIII. FACTEURS DE RISQUES 215
I. Risque économique 216
II. Risque concurrentiel 216
III. Risque d'investissement 216
IV. Risque de gestion 217
V. Risque juridique 217
VI. Risque de change lié aux achats 217
VII. Risque sanitaire 217
Partie IX. ANNEXES 219

Partie I. ATTESTATIONS ET COORDONNEES

I. Le Président du Conseil d'Administration

I.1. Représentant

Dénomination ou raison sociale	**Label'Vie S.A**
Représentant légal	**M. Zouhaïr BENNANI**
Fonction	Président du Conseil d'Administration
Email	z.bennani@labelvie.ma
Adresse	Angle Av Mehdi Ben Barka et Av. Annakhil, Espace Les Lauriers, Hay Riad – Rabat
Numéro de téléphone	(212) 5 37 56 95 95
Numéro de fax	(212) 5 37 56 95 73

I.2. Attestation

Le Président du Conseil d'Administration atteste que, les données du présent document de référence, dont il assume la responsabilité, sont conformes à la réalité. Elles comprennent toutes informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Label 'Vie S.A. Elles ne comportent pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

M. Zouhaïr BENNANI

Président du Conseil d'Administration

II. Les Commissaires aux Comptes

II.1. Représentants

Dénomination ou raison sociale	Cabinet Ahmed Mseffer	Horwath Maroc Audit	Cabinet World Conseil & Audit
Prénoms et noms	Ahmed MSEFFER	Adib BENBRAHIM	Omar SEKKAT
Fonction	Associé Gérant	Associé	Associé
Adresse	279, Boulevard Mohammed V, 10 000 Rabat Maroc	11, Rue Al Khataouat, 2°ét. appt.6 Agdal 10 000 Rabat	12, Rue Ouargha Appt.N°2 Agdal 10 000 Rabat
Numéro de Téléphone	(212) 5 37 70 99 17	(212) 5 37 77 46 70	(212) 5 37 77 62 93
Fax	(212) 5 37 72 56 34	(212) 5 37 77 46 76	(212) 5 37 77 62 92
Adresse électronique	ahmedmseffer@menara.ma	benbrahim@horwath.ma	sekkatwca@gmail.com
Date du 1er exercice soumis au contrôle	2000	2012	2018
Date d'expiration du mandat précédent	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2014	AGO statuant sur les comptes de l'exercice 2017	-
Reconduction du mandat/nomination	Juin 2015, pour une période de 3 ans	Juin 2018, pour une période de 3 ans	Juin 2018, pour une période de 3 ans
Date d'expiration du mandat	AGO statuant sur l'exercice 2017	AGO statuant sur l'exercice 2020	AGO statuant sur l'exercice 2020

II.2. Attestations de concordance des commissaires aux comptes

Nous avons procédé à la vérification des informations comptables et financières contenues dans le présent document de référence en effectuant les diligences nécessaires et compte tenu des dispositions légales et réglementaires en vigueur. Nos diligences ont consisté à nous assurer de la concordance desdites informations avec :

- Les états de synthèse annuels sociaux tels qu'audités par les soins des co-commissaires aux comptes Cabinet Ahmed MSEFFER et Horwath Maroc Audit au titre de l'exercice clos le 31/12/2017; et et tels qu'audités par nos soins au titre des exercices clos le 31/12/2018 et 31/12/2019.
- Les états de synthèse annuels consolidés tels qu'audités par les soins des co-commissaires aux comptes Cabinet Ahmed MSEFFER et Horwath Maroc Audit, au titre de l'exercice clos le 31/12/2017; et et tels qu'audités par nos soins au titre des exercices clos le 31/12/2018 et 31/12/2019.

Sur la base des diligences ci-dessus, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la concordance des informations comptables et financières fournies dans le présent document de référence, avec les états de synthèse précités.

Les Commissaires aux Comptes

A.BENBRAHIM	**O.SEKKAT**
Associé, Horwath Maroc Audit	Associé, World Conseil & Audit

III. Le Conseiller Financier

III.1. Représentant

Dénomination ou raison sociale	CDG Capital
Représentant légal	M. Saad Lemzabi
Fonction	Directeur Equity Capital Market
Adresse	Place Moulay El Hassan, Tour Mamounia – Rabat
Numéro de téléphone	+212 5 37 66 52 77
Numéro de fax	+212 5 37 66 52 56
Email	lemzabi@cdgcapital.ma

III.2. Attestation

Le présent document de référence a été préparé par nos soins et sous notre responsabilité. Nous attestons avoir effectué les diligences nécessaires pour nous assurer de la sincérité des informations qu'il contient. A notre connaissance, le document de référence contient toutes les informations nécessaires au public pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Label 'Vie S.A. Il ne comporte pas d'omissions de nature à en altérer la portée.

Ces diligences ont notamment concerné l'analyse de l'environnement économique et financier de Label 'Vie S.A à travers les éléments suivants :

- Les rapports de gestion de Label' Vie S.A relatifs aux exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les liasses comptables et fiscales sociaux de Label' Vie S.A pour les exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les états de synthèse consolidés du Groupe Label 'Vie relatifs aux exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les liasses comptables et fiscales de HLV SAS, MAXI LV SAS et SLV SA, filiales de Label 'Vie S.A, pour la période d'étude ;
- Les rapports généraux des commissaires aux comptes de certification des états de synthèse sociaux de Label' Vie S.A pour les exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les rapports des commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés du Groupe Label' Vie S.A pour les exercices clos au 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les rapports spéciaux des commissaires aux comptes de Label' Vie S.A pour les exercices clos aux 31 décembre 2017, 2018 et 2019 ;
- Les procès-verbaux des réunions des Assemblées Générales de Label' Vie S.A relatives aux exercices clos aux 31 décembre 2017, 2018 et 2019 et à l'exercice en cours jusqu'à la date de visa ;
- Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration de Label' Vie S.A relatives aux exercices clos aux 31 décembre 2017, 2018 et 2019 et à l'exercice en cours jusqu'à la date de visa ; et
- Des commentaires, analyses et statistiques fournies par le management de Label' Vie S.A notamment lors des due diligences effectuées auprès de celui-ci ;
- Et les prévisions établies par le management de Label 'Vie S.A.

Nous attestons avoir mis en œuvre toutes les mesures nécessaires pour garantir l'objectivité de notre analyse et la qualité de la mission pour laquelle nous avons été mandaté.

M. Saâd LEMZABI

Directeur Equity Capital Market

IV. Responsable de l'information et de la communication financière

IV.1. Représentant

Pour toute information et communication financière, prière de contacter :

Nom et prénom	Mohamed Amine BENNIS
Fonction	Directeur Administratif et Financier
Adresse	Angle Av Mehdi Ben Barka et Av Annakhil, Espace Les Lauriers, Hay Riad - Rabat
Numéro de téléphone	(212) 5 37 56 95 95
Numéro de fax	(212) 5 37 56 95 73
Email	a.bennis@labelvie.ma

Partie II. PRÉSENTATION DE LABEL'VIE

I. Présentation générale de Label'Vie SA

I.1. Renseignement à caractère général

Dénomination sociale	Label'Vie S.A
Siège Social	▪ Siège social : Angle Rue Rif et Route des Zaers Km 3,5 Souissi Rabat. ▪ Siège administratif Hay Riyad : Rabat, Angle Avenue Annakhil et Avenue Mehdi Ben Barka Espace les Lauriers, Hay Riyad, Rabat. ▪ Siège administratif Skhirat : Commune rurale d'Assabah, préfecture de Skhirat Témara, Ouled Othmane, Route Nationale n°1.
Téléphone	05 37 56 95 95
Fax	05 37 56 95 66
Site Web	www.labelvie.ma
Forme juridique	Société Anonyme de droit privé marocain à Conseil d'Administration
Date de constitution	16-oct-85
Durée de vie :	99 ans
N° de Registre de commerce :	27 433 Rabat
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre
Date d'introduction en bourse	02-juil-08
Capital social (au 31/05/2020)	283 896 200 MAD, divisé en 2 838 962 actions d'une valeur nominale de 100 MAD chacune
Objet social	Selon l'article 2 des statuts, la société a pour objet : • L'achat et la vente, sous la forme de libre-service (supermarché) ou toute autre forme, de tout article et produit de consommation courante et notamment : produits alimentaires, produits d'entretien, de parfumerie, de lingerie, de droguerie, de jardinage, produits d'ameublement et de décoration, articles pour enfants (jouets, bonneterie, etc.), articles électroniques (radios, télévisions, photos, cuisinières, réfrigérateurs, etc.), articles paramédicaux, tabacs, articles de tabacs, journaux, articles de papeterie et de librairie ; • L'exploitation de boulangerie, pâtisserie, boucherie, poissonnerie, rôtisserie, etc. ; • L'achat et la vente en détail de toutes les boissons (alcoolisées ou non), le tout conformément aux lois et réglementations en vigueur au Maroc ; • La société pourra, également, s'intéresser dans toutes entreprises ou sociétés marocaines et étrangères dont le commerce serait similaire ou de nature à favoriser et à développer son propre commerce ; • Et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant directement ou indirectement à l'objet social et susceptibles d'en favoriser la réalisation.
Liste des textes législatifs et réglementaires applicables	De par sa forme juridique, la société est régie par la loi n°17-95 promulguée par le Dahir n°1-96-124 du 30 août 1996 relative aux sociétés anonymes, telle que modifiée et complétée par les lois n°81-99, 23-01, 20-05, 78-12. De par sa cotation à la Bourse de Casablanca, Label'Vie S.A est soumise à toutes les dispositions légales et réglementaires relatives au marché financier et notamment : • Le Dahir portant loi n°1-93-212 du 21 septembre 1993 tel que modifiée et complétée par la loi n°23-01, la loi 36-05 et la loi 44-06 ; • Le Dahir portant loi n°1-12-55 du 28 décembre 2012 portant promulgation de la loi n°44-12 relative à l'appel public à l'épargne et aux informations exigées des personnes morales et organismes faisant appel public à l'épargne ; • Le Dahir portant loi n°1-95-3 du 26 janvier 1995 portant promulgation de la loi n°35-94 relative à certains titres de créances négociables, tel que modifié et complété par les lois n° 35-96 et 33-06 ; • Dahir portant loi n°1-93-211 du 21 septembre 1993 relatif à la Bourse de Casablanca tel que modifié et complété par les lois n°34-96, 29-00, 52-01, 45-06, 43-09 ; • Règlement général de la bourse de Casablanca approuvé par l'arrêté du Ministre de l'économie et des finances, par l'arrêté n°1268 – 08 du 07 juillet 2008 modifié et complété par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finance n°1156-10 du 7 avril 2010, n°30-14 du 6 janvier 2014 et n°1955-16 du 4 juillet 2016 ; • Dahir portant loi n°1-96-246 du 9 janvier 1997 portant promulgation de loi n°35-96 relative à la création d'un dépositaire central et à l'institution d'un régime général de l'inscription en compte de certaines valeurs tel que modifié par la loi n°43-02 ; • Règlement Général du Dépositaire Central approuvé par l'Arrêté du ministre de l'économie et des finances n° 932-98 du 16 avril 1998 et amendé par l'Arrêté du Ministre de l'Économie, des finances, de la privatisation et du tourisme n°1961- 01 du 30 octobre 2001 et l'arrêté n°77-05 du 17 mars 2005 ; • Dahir N°1-04-21 du 21 avril 2004 portant promulgation de la loi N°26-03 relative aux offres publiques sur le marché boursier marocain tel que modifié par la loi N°46-06 ; • Règlement général de l'AMMC approuvé par l'arrêté du Ministre de l'Économie et des Finances N°2169-16 du 14 juillet 2016 ;

	• La circulaire de l'AMMC n°03/19 du 20 février 2019 relative aux opérations et informations financières. De par son activité la société Label'Vie S.A. est soumise aux différents textes législatifs tels que présentés dans la *partie « Secteur d'activité, Environnement national de la grande distribution, Secteur d'activité».*
Lieux de consultation des documents juridiques	Les documents sociaux, comptables et juridiques dont la communication est prévue par la loi, ainsi que les statuts, peuvent être consultés au siège social de la société.
Tribunal compétent en cas de litige	Tribunal de Commerce de Rabat
Régime fiscal	• La Société est soumise à l'impôt sur les sociétés au taux du barème progressif ; • La Société est soumise à la TVA (0%, 7%, 10%,14% et 20%), et au taux de droit commun (20%) pour les investissements et les autres produits.

Source : Label'Vie

I.2. Capital social

I.2.1. Composition du capital

Au 31 Mai 2020, le capital social de la Société Label 'Vie S.A s'établit à 283.896.200 MAD. Il se compose de 2.838.962 actions d'une valeur nominale de 100 MAD chacune, nominatives ou au porteur, et entièrement libérées.

I.2.2. Historique du capital

Depuis sa création en 1985, Label 'Vie S.A a procédé à plusieurs augmentations de capital portant ce dernier à 283.896.200 MAD.

L'évolution historique du capital de la société se présente comme suit :

Tableau 1 : Évolution historique du capital de Label 'Vie

Date	Nature de l'opération	Prix	Nombre d'actions créées supprimées	Nominal (MAD)	Montant de l'opération hors prime (MAD)	Nombre total d'actions	Capital social (MAD)
16/10/1985	Constitution de la société	n.a.	10 000	100	1 000 000	10 000	1 000 000
07/11/1988	Augmentation de capital par intégration des comptes courants associés	**n.a.**	10 000	100	1 000 000	20 000	2 000 000
12/09/1995	Augmentation de capital par intégration des comptes courants associés	n.a.	20 000	100	2 000 000	40 000	4 000 000
22/11/1999	Augmentation de capital par l'incorporation au capital de la prime de fusion suite à l'absorption du supermarché Riad I	n.a.	8 000	100	800 000	48 000	4 800 000
07/11/2000	Réduction de capital motivée par l'apurement des déficits antérieurs cumulés	n.a.	-18 000	100	-1 800 000	30 000	3 000 000
07/11/2000	Augmentation de capital par l'incorporation au capital de la prime de fusion suite à l'absorption du supermarché Shem's	n.a.	13 000	100	1 300 000	43 000	4 300 000
13/11/2000	Augmentation de capital par apport en numéraire	100	97 000	100	9 700 000	140 000	14 000 000
04/07/2002	Augmentation de capital par apport en numéraire (entrée dans le capital de Cyrus Capital et de Salafin)	571	35 000	100	3 500 000	175 000	17 500 000
10/12/2002	Augmentation de capital par l'incorporation de la prime d'émission suite à l'augmentation de capital du 04/07/2002	n.a.	165 000	100	16 500 000	340 000	34 000 000
27/03/2003	Augmentation de capital par l'incorporation au capital de la prime de fusion suite à	n.a.	320 000	100	32 000 000	660 000	66 000 000

	l'absorption de Superdiplo Maroc						
20/09/2003	Augmentation de capital par l'incorporation au capital de la prime de fusion suite à l'absorption du supermarché Maromarché (Carrefour Market Hassan)	n.a.	66 000	100	6 600 000	726 000	72 600 000
25/02/2004	Augmentation de capital par apport en numéraire (entrée dans le capital d'ESTERAD et HBM pour financer le développement des points de vente notamment Meknès en 2004, Settat et Anfa en 2005)	226,75	207 279	100	20 727 900	933 279	93 327 900
25/03/2004	Augmentation de capital par l'incorporation de la prime d'émission suite à l'augmentation de capital du 20/02/2004	n.a.	262 721	100	26 272 100	1 196 000	119 600 000
02/12/2005	Augmentation de capital par l'incorporation de la prime de fusion suite à l'absorption du supermarché Drime (Carrefour Market La Gironde)	n.a.	60 000	100	6 000 000	1 256 000	125 600 000
11/04/2006	Augmentation de capital par apport en numéraire pour financer les futurs points de vente (El Jadida et Lissasfa notamment) ; Salafin, HBM et Cyrus ont renoncé à leur droit préférentiel de souscription au profit de Retail Holding	168,71	207 456	100	20 745 600	1 463 456	146 345 600
19/05/2006	Augmentation de capital par l'incorporation de la prime d'émission	n.a.	142 544	100	14 254 400	1 606 000	160 600 000
30/10/2006	Réduction de capital pour résorber les reports à nouveau négatifs (de -48 MMAD à -13 MMAD)	n.a.	-350 000	100	-35 000 000	1 256 000	125 600 000
12/12/2007	Augmentation de capital par incorporation de la prime de fusion suite à l'absorption du supermarché Quartier des Hôpitaux	n.a.	53 000	100	5 300 000	1 309 000	130 900 000
28/12/2007	Augmentation de capital par apport en numéraire pour financer le plan de développement 2008	100	486 948	100	48 694 800	1 795 948	179 594 800
28/12/2007	Augmentation de capital par apport en numéraire réservée aux salariés cadres supérieurs	100	36 652	100	3 665 200	1 832 600	183 260 000
28/06/2008	Augmentation de capital par introduction en bourse réservée au public à prix ouvert	[995 ; 1 144]	458 150	100	45 815 000	2 290 750	229 075 000
07/12/2011	Augmentation de capital par apport en numéraire	1 295	254 527	100	25 452 700	2 545 277	254 527 700
09/10/2017	Augmentation de capital par apport en numéraire	1 350	293 685	100	29 368 500	2 838 962	283 896 200

Source : Label 'Vie

L'ensemble des opérations réalisées sur le capital de Label' Vie avaient pour but le renforcement de la structure financière de la Société afin d'assurer le financement de sa stratégie de développement.

Depuis 2007, Label 'Vie S.A a procédé à plusieurs opérations d'augmentation de capital détaillées ci-après :

- Suite à la fusion-absorption du supermarché Quartier des Hôpitaux (Label Shop) le 12 décembre 2007, Label 'Vie S.A a opéré une augmentation de capital par incorporation de la prime de fusion de 5,3 MMAD. En effet, l'assemblée générale du 12 décembre 2007 a approuvé le traité de fusion et a accepté définitivement les apports effectués au titre de la fusion par la société WABI, soit un montant d'apport net de 5,3 MMAD. Cette absorption a permis à la Société de bénéficier d'économies d'échelle sur les charges au niveau du siège et de la plateforme, d'augmenter ses volumes d'activité et d'améliorer sa notoriété.

- Le 28 décembre 2007, deux opérations sur le capital ont eu lieu :
  - ✓ Une première augmentation de capital par apport en numéraire au prix de 100 MAD par action, réservée aux actionnaires au prorata de leur participation avec maintien du droit préférentiel de souscription, pour faire face au plan de développement 2008. Cette augmentation de capital a porté sur l'émission de 486 948 actions pour un montant de 48 694 800 MAD ;
  - ✓ Une seconde augmentation de capital par apport en numéraire au prix de 100 MAD avec suppression du droit préférentiel de souscription réservée aux salariés cadres supérieurs de la société portant sur 36 652 actions.
- Le 28 juin 2008, une augmentation de capital par apport en numéraire a été réalisée suite à l'introduction en bourse de Label 'Vie S.A. L'augmentation de capital a porté sur la création de 458 150 actions nouvelles au prix de 1144 MAD, soit un montant total de l'opération de 45 815 000 MAD, portant le capital social de la société à 229 075 000 MMAD.
- En 2011, la société a procédé à une augmentation de capital par apport en numéraire. Cette augmentation a porté sur la création de 254 527 actions nouvelles au prix de 1 295 MAD, soit une augmentation du capital de 25 452 700 MAD, portant ainsi le capital social de la société à 254 527 700 MAD.
- En 2017, la société a procédé à une augmentation de capital par apport en numéraire. Cette augmentation a porté sur la création de 293 685 actions nouvelles au prix de 1 350 MAD, soit une augmentation du capital de 29 368 500 MAD hors prime, portant ainsi le capital social de la société à 283 896 200 MAD.

I.2.3. Évolution de l'actionnariat

Sur les cinq dernières années, la structure de l'actionnariat de Label 'Vie a évolué comme suit :

Tableau 2 : Évolution de la structure de l'actionnariat de Label'Vie sur la période 2015-2019

Actionnaires	31/12/2015		31/12/2016		31/12/2017		31/12/2018		31/12/2019	
	Nbre d'actions	% du capital	Nbre d'actions	% du capital	Nbre d'actions	% du capital	Nbre d'actions	% du capital	Nbre d'actions	% du capital
Retail Holding	1 315 207	51,70%	1 434 463	56,40%	1 457 517	51,30%	1 442 545	50,80%	1 435 545	50,57%
SAHAM Assurance	257 230	10,10%	369 173	14,50%	257 227	9,10%	235 201	8,30%	235 201	8,28%
ALJIA Holding (ex-ETAMAR)	106 455	4,20%	106 455	4,20%	106 455	3,70%	106 455	3,70%	106 000	3,73%
ARISAIG Africa Consumer	139 678	5,50%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Salariés	786	0,00%	543	0,00%	543	0,00%	543	0,00%	883	0,03%
Flottant et autre[1]	725 921	28,50%	634 643	24,90%	1 017 220	35,80%	1 054 218	37,10%	1 061 333	37,38%
Dont actions auto détenues	*120*		*4 597*							
Total	**2 545 277**	**100,00%**	**2 545 277**	**100,00%**	**2 838 962**	**100,00%**	**2 838 962**	**100,00%**	**2 838 962**	**100,00%**

Une action Label 'Vie S.A correspond à un droit de vote.

En 2019, la participation de Retail Holding dans le capital social de la Label 'Vie S.A s'est établie à 50,57% contre 50,80% en 2018.

La participation de SAHAM Assurance (ex-CNIA SAADA) dans le capital de Label 'Vie s'est établit à 8,28% à fin 2019 contre 8,30% en 2018.

La participation de ALJIA Holding (ex-ETAMAR) dans le capital de Label 'Vie s'est stabilisée à 3,73% à fin 2019.

En 2017, la société a procédé à une augmentation de capital par apport en numéraire. Cette augmentation a porté sur la création de 293 685 actions nouvelles au prix de 1 350 MAD, soit une augmentation du capital de 29 368 500 MAD hors prime, portant ainsi le capital social de la société à 283 896 200 MAD.

ARISAIG Africa Consumer a revu sa participation dans le capital de Label 'Vie à la baisse entre 2014 et 2015, passant de 8,0% à 5,5%. Cette réduction s'explique par la stratégie de gestion d'actifs adoptée par le fonds qui consiste à vendre

[1] Autres correspond aux actions de représentation du CA

ou acheter la valeur Label 'Vie compte tenu de ses objectifs et contraintes de placement ainsi que de ses besoins de trésorerie. A fin 2016, ARISAIG Africa Consumer a cédé l'intégralité de sa participation dans le capital de Label 'Vie.

Tableau 3: Historique des franchissements de seuils de participation intervenus pendant les 5 dernières années

Date	Déclarant	Qté	Cours	Marché	Seuil Franchi en %	Sens	Intention du Déclarant
2019			Néant				
2018			Néant				
02/11/2017	Saham Assurance	25 250	1 660	Marché central	10 %	Baisse	-
19/02/2016	Arisaig Africa Consumer Fund limited	33 000	1 050	Marché de blocs	5 %	Baisse	-
2015			Néant				

Source : Bourse de Casablanca

I.2.4. Actionnariat actuel

Tableau 4 : Actionnariat de Label'Vie au 31/05/2020

Actionnaires	31/05/2020 Nbre d'actions	Droits de vote	% du capital
Retail Holding	1 435 545	1 435 545	50,57%
Flottant	1 061 333	1 061 333	37,38%
SAHAM Assurance	235 201	235 201	8,28%
ALJIA Holding (ex-ETAMAR)	106 000	106 000	3,73%
Salariés	883	883	0,03%
Total	**2 838 962**	**2 838 962**	**100,00%**

Source : Label'Vie

Informations relatives à Retail Holding

Retail Holding est une holding dont l'activité principale est la prise de participation dans des structures à fort potentiel. Actuellement, la société Retail Holding s'est diversifiée autour des activités de distribution, notamment à travers l'exploitation des enseignes « Carrefour Market », « Carrefour », « Atacadao », « Virgin », « KIABI » ainsi que l'enseigne de restauration rapide « Burger King ». A partir de 2014, le groupe s'est lancé aussi dans le développement de son activité en Afrique à travers sa filiale « Retail Holding Africa ».

En 2007, Best Financière a obtenu la licence exclusive pour le développement de l'enseigne Virgin Mégastores au Maroc, dénommée depuis 2008 « Mega V. Stores Morocco » et a confié son exploitation à Retail Holding.

A travers cette diversification, Retail Holding répond à un double objectif à savoir :

- Développer des synergies avec son métier historique de grande distribution ;
- Créer des relais de croissance autres que sur le segment alimentaire.

Au 31/12/2019, Retail Holding a réalisé un résultat net social de 67,0 MMAD et compte comme principaux actionnaires la société Best Financière (50,62%), la société VCR Logistique (25,31%), la société GrowthGate (16,87%) et Euromena (7,19%).

Tableau 5 : Agrégats de l'actionnaire majoritaire Retail Holding

Actionnaire majoritaire	Activité	Actionnaires au 31/12/2019	Chiffre d'affaires 31/12/2019 (MAD)	Résultat Net 31/12/2019 (MAD)	Capital Social 31/12/2019 (MAD)	Situation Nette 31/12/2019 (MAD)
Retail Holding	**Holding de participation**	**Société Best Financière (50,62%)** **Société VCR Logistics (25,31%)** **Société GrowthGate (16,87%)** **Euromena (7,19%)**	**16 064 761**	**67 027 077**	**116 839 500**	**780 296 645**

Source : Label 'Vie

La société Best Financière est une holding dont l'activité principale est le placement et la gestion de participations dans les sociétés Retail Holding (50,6%), Best Health (43,9%), GreenBerry (50,0%), Africa Capital Partners (29,4%) , Platinum (25,0%), Aradei Capital (10,4%), et Trispolis (40%)[2]

La société VCR Logistics, est une SARL au capital de 100 000 MAD immatriculée au registre de commerce de Casablanca sous le n°125429, filiale à 100% du Groupe UNIMER (Groupe SANAM partenaire industriel de la société Label'Vie S.A), un des groupes agro-alimentaires marocains, ayant une expérience cumulée de plus de huit décennies dans les métiers de la conserverie et de la distribution de produits agro-alimentaires. L'activité principale de la société VCR Logistics est d'assurer la fonction logistique pour le Groupe UNIMER.

La société GrowthGate Capital est un fonds crée en 2007 de droit Bahreïni, dont l'activité principale est la prise de participations directes dans le capital des entreprises avec un focus sur les sociétés de taille moyenne sur la région MENA, Les actionnaires de la société incluent des banques publiques, fonds de retraite, sociétés d'investissement, groupes familiaux, ainsi qu'un groupe d'investisseurs de premier ordre du Moyen Orient. A fin 2016, le fonds est investi à hauteur de 1,8 Mds USD[3].

Euromena est un fonds d'investissement libanais crée en 2005, destiné à financer la croissance d'entreprises avec un fort potentiel de croissance opérant dans la zone du Moyen Orient et de l'Afrique du nord, en vue de les accompagner dans leur développement en tant qu'acteurs régionaux et internationaux. Les actionnaires d'Euromena incluent des institutions financières de développement (Banque Européenne d'Investissement (BEI), Institution Financière de Développement Française (Proparco), Institution de Financement et de Développement du Royaume Uni (Groupe CDC), Société Financière Internationale (SFI) et Institution Allemande d'Investissement et de Développement) et des family offices du Moyen Orient et du Golf. Depuis 2005, le fonds a investi près de 350 MUSD[4] à travers 3 fonds de private equity.

Informations relatives à SAHAM Assurance (ex- CNIA SAADA)

SAHAM Assurance est une compagnie d'assurance et de réassurance Vie et non Vie, dotée d'un capital social de 412 MMAD. Le total des primes brutes émises par SAHAM Assurance à fin 2019 s'élève à 5.422 MMAD. Le résultat net de la société s'est élevé à fin 2019 à 406 MMAD en progression de 0,7% par rapport à 2018.

Au 31 decembre 2019, la capitalisation boursière de la société s'élève à 5 607 182 388 MAD.

Au 31/12/2019, l'actionnariat de SAHAM Assurances se décline comme suit :

Tableau 6 : Agrégats sociaux de l'actionnaire majoritaire SAHAM Assurance

Actionnaire majoritaire	Activité	Actionnaires au 31/12/2019	Primes brutes émises 31/12/2019 (MMAD)	Résultat Net 31/12/2019 (MMAD)	Capital Social 31/12/2019 (MMAD)	Situation Nette 31/12/2019 (MMAD)
SAHAM Assurance	**Assurances**	**SAHAM FINANCES (58,5%)** **SANAM HOLDING (19,3%)** **Divers actionnaires (20,8%)** **First Commercial Estate Company (1,3%)**	**5 422**	**406**	**411**	**4 387**

Source : Bourse de Casablanca

Contrat de franchise

En date du 06 février 2009, Label'Vie S.A et le Groupe Carrefour ont signé un protocole d'accord pour le développement de l'enseigne Carrefour au Maroc. Cette opération s'est matérialisée par :

- La signature d'un contrat de franchise initial entre les parties ;

[2] Best Financière prend une participation financière de 40% de la Holding TRISPOLIS en juin 2020, qui elle même détient 71% de ECOMEDIA (soit une participation de 28,1%)

[3] Document de référence GrowthGate 2017 http://www.growthgate.com/sites/default/files/Growthgate2017.pdf

[4] https://euromenafunds.com/

- La création, le 17 novembre 2009, d'une filiale dénommée Hypermarchés LV (« HLV ») détenue à 95% par Label 'Vie S.A (elle-même filiale à 51% de Retail Holding).

En date du 19 Février 2010, les termes du contrat de franchise initial ont été modifiés et les droits d'exploitation de l'enseigne Carrefour ont été transférés à HLV. En effet, le Groupe Carrefour et Label 'Vie S.A ont procédé à la résiliation du contrat de franchise initial afin que HLV puisse conclure en tant que franchisé un nouveau contrat de franchise directement avec le Groupe Carrefour, en tant que franchiseur.

A la même date, Carrefour Partenariat International (« CPI ») a pris une participation de 5% dans le capital de HLV, réduisant ainsi la participation de Label 'Vie dans HLV à 95%. Ce partenariat avec Carrefour a pour objet non seulement l'exploitation d'un nouveau segment de la grande distribution à savoir « l'Hypermarché », mais aussi de capitaliser sur le savoir-faire de l'un des leaders mondiaux sur tous les segments de la grande distribution dans lesquels Label 'Vie opère.

Le 12 décembre 2012, un avenant au contrat de franchise a été signé, entre HLV et CPI, suite à l'acquisition par Label 'Vie du Groupe Metro en 2010. En effet, il s'en est suivi la création de la société MAXI LV SAS (« MLV ») chargée de l'exploitation de ces magasins. C'est ainsi que HLV et CPI ont souhaité que l'exploitation des nouveaux magasins Carrefour soit régie par les stipulations du contrat de franchise, d'où un avenant au contrat de franchise intégrant ces nouveaux magasins Maxi. Il s'agissait notamment d'élargir le champ d'application du contrat avec toutes les conséquences qui s'en suivent en termes de sous-franchise, de formation, de produits, de redevances, d'engagement de non concurrence, de résiliation, etc.

A la même date, un contrat de sous-franchise a donc été établi entre HLV (master-franchisé) et MLV (sous franchisé), pour définir les conditions selon lesquelles l'activité sera exploitée sur le territoire marocain par le sous-franchisé dans les magasins Maxi.

De la même manière, un avenant au contrat de sous-franchise a été conclu entre HLV et LBV le 12 Décembre 2012 pour prendre en considération l'ensemble des nouvelles modalités et conditions découlant de l'avenant du contrat de franchise entre HLV et CPI. Cet avenant a pour objet de définir les conditions selon lesquelles les magasins seront exploités sous l'enseigne Carrefour et Carrefour Market.

En 2013, Carrefour Partenariat International a pris une participation de 5% dans le capital MLV, réduisant ainsi la participation de Label 'Vie dans MLV à 95%.

Pactes d'actionnaires entre Label'Vie SA et Carrefour Partenariat International relatif aux sociétés MLV SAS et HLV SAS

La gestion et le développement des magasins « Carrefour Hypermarché » sont confiés à HLV S.A.S alors que celles de « Atacadao » sont confiées à MLV S.A.S. Ces deux sociétés sont des filiales détenues à 95% par Label 'Vie et à 5% par Carrefour Partenariat International.

C'est dans ce contexte que deux pactes d'actionnaires ont été signés entre Carrefour Partenariat International et Label 'Vie S.A :

1. Le 10 mars 2010, un pacte concernant HLV SAS, d'une durée de 15 ans reconductible par tacite reconduction pour une période successive de 10 ans.
2. Le 17 janvier 2013, un pacte signé concernant MLV S.A.S, d'une durée de 15 ans reconductible par tacite reconduction pour une période successive de 10 ans.

Les principales dispositions prévues dans les deux pactes d'actionnaires concernent :

Gouvernement d'entreprise

Les deux sociétés prennent la forme juridique de sociétés anonymes simplifiées dirigées et représentées à l'égard des tiers par le Président de la Société, obligatoirement une personne physique, choisie parmi les membres du Comité de Direction. Le Président est nommé sur proposition de Label 'Vie, par une décision du Comité de Direction prise à la majorité simple de ses membres présents ou représentés. Le premier président est M. Zouhaïr Bennani pour une durée indéterminée.

Le Président peut être assisté, dans l'exercice de ses fonctions, par une ou plusieurs personnes, le cas échéant membres du Comité de Direction, agissant chacune en qualité de directeur général de la Société. Tout directeur général est une

personne physique nommée sur proposition de Label 'Vie, par décision du Comité de Direction prise à la majorité simple de ses membres présents ou représentés.

HLV S.A.S. et MLV S.A.S. sont dirigées chacune, à travers un organe collégial, le Comité de Direction, en charge d'assister le Président et le ou les directeurs généraux dans l'exercice de leur mandat. Ce comité exerce ses fonctions dans les limites des pouvoirs attribués aux actionnaires en vertu des Pactes, des Statuts et de la législation applicable.

Le Comité de Direction est composé d'au moins trois membres nommés et révoqués par Label 'Vie et deux membres maximum nommés et révoqués par CPI mais le Comité de Direction devra toujours comprendre au moins un membre nommé par CPI.

Décisions stratégiques nécessitant l'unanimité

HLV S.A.S. et MAXI LV S.A.S. ne peuvent valablement procéder à l'une ou l'autre des actions suivantes sans l'autorisation écrite préalable du Comité de Direction décidée à l'unanimité. Il s'agit notamment de :

- Toute décision des sociétés ou de leurs filiales concernant l'ouverture, la fermeture définitive, la cession partielle ou totale de magasins et les plans d'ouverture et de conversion qui y sont afférents en ce compris, notamment, toute décision de modification (contenu, durée, magasins visés, modalités de déploiement) du plan de conversion ;
- L'adoption et la révision annuelle du plan d'affaires des sociétés sur trois ans ;
- L'adoption de budget annuel des sociétés, incluant (i) les budgets affectés au plan d'ouverture d'hypermarchés et/ou de supermarchés par les sociétés et leurs filiales ;
- Toute décision par les sociétés ou leurs filiales concernant la signature, l'exécution, la modification, le renouvellement, la résiliation ou la cession de tout contrat de franchise ou sous-franchise (en ce compris, notamment, le contrat de sous-franchise), des contrats d'affiliation (et tous autres contrats similaires conclus par les sociétés ou leur filiales relatifs à l'usage et/ou la protection d'une enseigne du Groupe Carrefour ou d'autres droits de propriété intellectuelle et savoir-faire de CPI ou, plus généralement, d'une société du groupe Carrefour) ainsi que des contrats de location des surfaces des magasins (en ce compris, les surfaces annexes, entrepôts et parkings) ;
- Toute prise de participation par les sociétés ou leurs filiales dans toute entité autre qu'un tiers autorisé, toute constitution de filiales et tous accords de partenariat capitalistique ;
- La conclusion, la modification ou résiliation par les sociétés ou leurs filiales de toutes conventions dites réglementées, à savoir toutes conventions intervenant directement ou par personne interposée entre (i) les sociétés ou leurs filiales et (ii) leur Président, leurs directeurs généraux, l'un des membres du Comité de Direction ou l'une des entités appartenant au Groupe Label 'Vie ou au Groupe Carrefour ;
- Tout prêt contracté par les sociétés ou leurs filiales d'un montant individuel supérieur à deux cent mille euros (200.000 Euros), toute documentation de crédit d'un montant individuel supérieur à Deux Cent Mille Euros (200.000 Euros), tout contrat d'un montant individuel supérieur à Cent Mille Euros (100.000 Euros), sauf si la conclusion de chacun de ces contrats a été expressément prévue dans le budget annuel respectif des sociétés tel qu'adopté par le Comité de Direction ;
- Toute fusion, liquidation, scission des sociétés ou leurs filiales ou toute autre opération de restructuration, transformation des sociétés et de leurs filiales ;
- Toute modification des statuts des sociétés ou leurs filiales ;
- L'adoption et toute modification du règlement intérieur du Comité de Direction des sociétés ;
- Toute acquisition ou cession d'actifs par les sociétés ou leurs filiales d'un montant individuel supérieur à Deux Cents Milles Euros (200.000 Euros) non prévue dans les budgets et/ou plans d'ouverture/plans de conversion tels que validés par les Parties en vertu des contrats visés ci-dessus ou hors du cours normal des affaires ou non conclue à des conditions normales ;
- Toute décision de transfert de tout ou partie de tout fonds de commerce des sociétés ou de l'une quelconque de leurs filiales ;
- Toute décision relative à la modification des termes et conditions des contrats de bail conclus par les sociétés ou l'une quelconque de leurs filiales ;
- Toutes émissions par les sociétés ou leurs filiales de titres et toute réduction de capital ;
- Toutes émissions par les sociétés ou leurs filiales d'introduction en bourse ou d'appel public à l'épargne ;

Toute décision par les sociétés ou leurs filiales de garanties ou sûretés sur les actifs (notamment le fonds de commerce) ou modification des garanties et sûretés existantes à la date des présentes sur les fonds de commerce des sociétés ou les titres (autres que celles résultant du cours normal des affaires) en ce compris sur les contrats que les sociétés ou leurs filiales ont conclu et les créances en résultant et toute garantie par les sociétés ou leurs filiales d'engagements de tiers.

Restrictions à la libre cession des titres

Pour chaque projet de transfert de titres, CPI, Label 'Vie et les sociétés s'engagent à respecter les procédures et limitations décrites dans le pacte d'actionnaires, afin que la réalisation du transfert envisagé puisse être valable et opposable aux tiers ainsi qu'aux sociétés.

Il s'en suit que tout transfert de titre à un tiers autorisé est libre. Toutefois, dès lors que l'entité cessionnaire des titres n'est plus un tiers autorisé, l'actionnaire cédant devra immédiatement réclamer la restitution des titres concernés. Le contrat de cession des titres à un tiers autorisé devra contenir l'engagement du tiers autorisé concerné de restituer tous ses titres dans cette hypothèse. Tout transfert de titres à un tiers autorisé doit être préalablement notifié à l'autre actionnaire et aux sociétés dans les formes prévues par les pactes. La réalisation de tout transfert de titres à un tiers autorisé sera subordonnée à la signature par ce dernier d'un acte d'adhésion aux Pactes.

Chaque actionnaire s'interdit de transférer tout ou partie de ses titres à un concurrent de l'autre actionnaire, sauf autorisation préalable écrite de ce dernier.

Chaque actionnaire s'interdit de nantir ou d'accorder une sûreté quelconque sur tout ou partie de ses titres, sauf autorisation préalable écrite de l'autre actionnaire.

Droit de préemption des actionnaires

Chaque actionnaire bénéficie d'un droit de préemption en cas de transfert par l'autre actionnaire de tout ou partie de ses titres à un tiers quelconque (autre qu'un tiers autorisé). Dès réception de la notification du transfert, l'actionnaire notifié dispose d'un délai de trente jours pour notifier au cédant sa décision d'exercer son droit de préemption et notamment l'engagement inconditionnel et irrévocable de l'actionnaire concerné d'acquérir la totalité des titres concernés aux conditions indiquées dans la notification de transfert, sous la seule réserve que si la notification de transfert prévoit un règlement du prix d'acquisition pour les titres concernés autrement qu'en numéraire, l'actionnaire notifié sera en droit de procéder à un règlement du prix d'acquisition en numéraire. Dès notification du droit de préemption, le transfert des titres concernés faisant l'objet du droit de préemption doit alors intervenir dans les trente jours suivant cette réception de la notification de préemption par le cédant.

Droit de sortie conjointe

Tout projet de Transfert par Label'Vie (et/ou, le cas échéant, tout autre actionnaire appartenant au Groupe Label'Vie) de tout ou partie de ses titres à un tiers (autre qu'un tiers autorisé) qui aurait pour effet de lui faire perdre la majorité du capital social et/ou des droits de vote des sociétés peut donner lieu à l'exercice par CPI d'un droit de sortie conjointe totale. Dans ce cas, dès réception par CPI de la notification de transfert des titres concernés envoyée par Label'Vie, CPI devra notifier sa décision de sortie conjointe totale à Label'Vie dans les trente jours de la date de réception de la notification de transfert, étant précisé que le nombre de titres que CPI pourra céder en exerçant son droit de sortie conjointe portera sur la totalité des titres qu'elle détient à la date de la notification de la sortie. Label'Vie s'engage à ce que son tiers cessionnaire acquiert la totalité desdits titres.

Option d'achat total de CPI

Label'Vie, CPI et les sociétés reconnaissent que CPI doit être mise en mesure d'acquérir la totalité des titres détenus par Label'Vie en cas de survenance de l'un quelconque des événements visés dans les pactes d'actionnaires. Il s'agit notamment de la survenance d'un changement de contrôle de la société et/ou (aussi longtemps que CPI détiendra dans les sociétés une participation inférieure ou égale à 50%), en cas d'échec de la procédure de résolution à l'amiable des situations de blocage prévues par les pactes, en cas de résiliation du contrat de sous franchise par le franchiseur ou du contrat de franchise par le franchiseur, en cas de manquement grave par HLV S.A.S. et/ou MAXI LV S.A.S. à leurs obligations aux termes du contrat de franchise.

Financement et distribution des dividendes

Chaque actionnaire aura droit au prorata de sa participation dans le capital de la Société aux dividendes distribués par les sociétés et ce, dans la limite du ratio de 2 pour 1 entre le montant de l'endettement financier et le montant des capitaux propres. Le montant des dividendes à distribuer doit être supérieur ou égal à 25% du bénéfice distribuable pour les exercices clos les 31 Décembre 2012 et 31 Décembre 2013, et à 50% pour les exercices sociaux suivants.

Les actionnaires se concerteront sur les modalités de financement des besoins de la société. Label'Vie proposera en priorité à CPI de participer aux projets de financement de la Société.

Situations de blocage et manquements contractuels

Les pactes d'actionnaires définissent comme situation de blocage tout cas d'impossibilité pour le Comité de Direction et/ou l'assemblée générale de prendre une décision requérant l'unanimité. Un comité de conciliation est spécialement désigné à l'effet de trouver une solution de résolution de la situation de blocage du processus décisionnel des sociétés.

A défaut d'avoir trouvé une solution, pour quelque cause que ce soit, les deux parties désignent un tiers indépendant en qualité de médiateur afin d'arrêter une solution commune. Toutefois, si les modalités proposées par le médiateur ne conviennent pas aux deux parties ou si le médiateur n'est pas désigné conjointement par les deux parties à l'issue d'une période de quinze jours suivant la réunion du comité de conciliation, le franchiseur du Groupe Carrefour sera en droit de résilier le contrat de franchise et CPI pourra, aussi longtemps que CPI (et/ou, le cas échéant, tout autre actionnaire concerné du Groupe Carrefour) détiendra dans les sociétés une participation inférieure ou égale à 50% des droits de vote des sociétés, à sa seule discrétion d'exercer alternativement (i) son option de vente totale dans les formes et délais prévus par les Pactes mais sous réserve de la survenance de l'un des événements visés par les Pactes.

Durée

Les pactes d'actionnaires HLV S.A.S. et MAXI LV S.A.S. ont été conclu pour une durée de 15 ans reconductible par tacite reconduction pour des périodes successives de dix (10) ans, sauf si une partie notifie à l'autre son intention de ne pas renouveler les Pactes à leur expiration ou à chacun des termes renouvelés avec un préavis de deux ans notifié dans les formes requises prévues par les pactes.

Toutefois, les Pactes seront résiliés de plein droit par anticipation dans les cas suivants :

- D'un commun accord entre Label'Vie, CPI, HLV S.A.S., MLV S.A.S., Best Financière, M. Zouhaïr Bennani ;
- Réunion de tous les titres composant le capital social des sociétés entre les mains d'un seul actionnaire (ou entre les mains de sociétés appartenant à son Groupe), étant bien précisé qu'aussi longtemps que CPI détiendra dans chaque société (MLV S.A.S. et HLV S.A.S.) au moins un (1) titre, les Pactes resteront en vigueur ;
- En cas d'introduction en bourse réussie des titres des sociétés ; ou
- A l'arrivée du terme des sociétés.

Dans les cas suivants :

- En cas d'initiation d'une procédure collective à l'encontre des sociétés (procédure de conciliation, désignation d'un mandataire ad-hoc, insolvabilité, faillite, redressement ou liquidation judiciaire, etc.)
- En cas d'initiation d'une procédure collective à l'encontre de l'un des actionnaires (procédure de conciliation désignation d'un mandataire ad-hoc, insolvabilité, faillite, redressement ou liquidation judiciaire, etc.)

La partie concernée pourra être tenue de céder les titres qu'elle détient dans les sociétés ou d'acheter les titres détenus par l'autre partie dans les sociétés dans les conditions suivantes :

- Carrefour pourra exercer son option de vente totale dans le cas (A) et le cas (B) si la procédure est initiée contre Label'Vie ;
- Label'Vie pourra exercer une Option d'achat total dans les même conditions que celle de Carrefour dans le cas (b) si la procédure est initiée contre CPI ;

Le pacte étant résilié au moment de la réunion de tous les titres composant le capital social des sociétés entre les mains d'un seul actionnaire, conformément au paragraphe ci-dessus.

Pactes d'actionnaires entre Label'Vie SA et la BERD relatif à la Société Aradei Capital S.A.

Le 18 juin 2015 un premier pacte d'actionnaires régissant le fonctionnement de la société Aradei Capital S.A. a été introduit lors de l'opération au cours de laquelle la BERD est entrée au capital d'Aradei Capital SA, à noter qu'Aradei Capital SA était détenu auparavant à 100% par LBV.

Le pacte d'actionnaires a connu un premier amendement en date du 22 décembre 2015 pour inclure REIM Partners (l'asset manager de la Société Aradei Capital S.A.) comme signataire.

En date du 09 novembre 2016, le pacte d'actionnaires a connu un deuxième amendement compte tenu des modifications de certaines résolutions.

Suite à l'opération de fusion absorption de Best Real Estate SA (« BRE SA ») par Aradei Capital SA, le pacte d'actionnaires a été amendé une troisième fois en date du 30 décembre 2016 pour inclure les nouveaux entrants, à savoir : Best Financière (« BF »), First Commercial Estate Company (« FCEC »), Kasba Resort (« KR ») et Real Estate Investment Management International (« GP »).

Le pacte d'actionnaires dresse les règles de gouvernance d'Aradei Capital SA, y compris les instances de gouvernance, leur composition et le processus d'approbation des décisions. En plus des instances de gouvernance fondamentales, l'Assemblée Générale et le Conseil d'Administration, le pacte d'actionnaires prévoit la tenue de 3 comités périodiques :

- Advisory Committee : comité statuant uniquement sur les investissements (projets) non conformes à la politique d'investissement, des sujets a portée stratégique (levée de fonds) et fournit les orientations stratégique de la société ;
- Investment Committee : comité statuant sur les opportunités d'investissement ;
- Conflict Committee : comité visant à prévenir toute situation de conflit d'intérêt.

Le pacte d'actionnaires définit également les obligations en termes de reportings et de livrables, notamment, les rapports trimestriels d'analyse financière, les états financiers produits selon le cadre comptable marocain et IFRS et les rapports de performance des actifs sous gestion.

Il exige également de dresser un rapport social et environnemental, respectant les stipulations déterminées par la BERD ainsi que la réglementation marocaine.

Le pacte d'actionnaires déroule les grandes lignes de la gouvernance et désigne les missions de REIM Partners en qualité de gestionnaire d'actifs.

Par ailleurs, le pacte d'actionnaires prévoit également des stipulations :

- la gouvernance d'Aradei Capital enlève tout pouvoir de décision (en terme de gestion et d'investissement) et /ou de contrôle aux actionnaires d'Aradei Capital, y compris Label'Vie à travers l'indépendance de l'Asset Manager et de la Direction Générale, l'instauration de 3 comités composés de membres indépendants ;
- relatif au droit de veto de la BERD notamment sur l'approbation des comptes annuels, sur le changement des membres du conseil d'administration et sur la sélection et la révocation du commissaire aux comptes ;
- relatives aux mécanismes de sortie de la BERD ;
- relatives aux transferts d'action (i) Lock up : clause d'inaccessibilité des actions applicables uniquement à la BERD et LBV (tel que mentionné dans le pacte d'actionnaires). Les participations des autres actionnaires sont librement cessibles, selon la loi en vigueur ; et (ii) droits de préemption : les actionnaires pourront préempter les actions faisant l'objet d'un projet de transfert à un tiers (selon la loi en vigueur et les modalités prévues dans le pacte d'actionnaires) ;
- relatives à des engagements généraux tels que le niveau d'endettement d'Aradei Capital maintien du ratio LTV inférieure à 65% (covenant), la distribution de dividendes, aux supports de placements des liquidités excédentaires ;
- relatives à des engagements en faveur de la BERD tel que le respect de certains standards en matière de politique sociale et environnementale, de procédures internes, de standard de comptabilité (production d'une comptabilité en normes IFRS), etc.

I.2.5. Capital potentiel

A la date d'enregistrement du présent document de référence, aucune opération sur le capital n'est prévue en 2020.

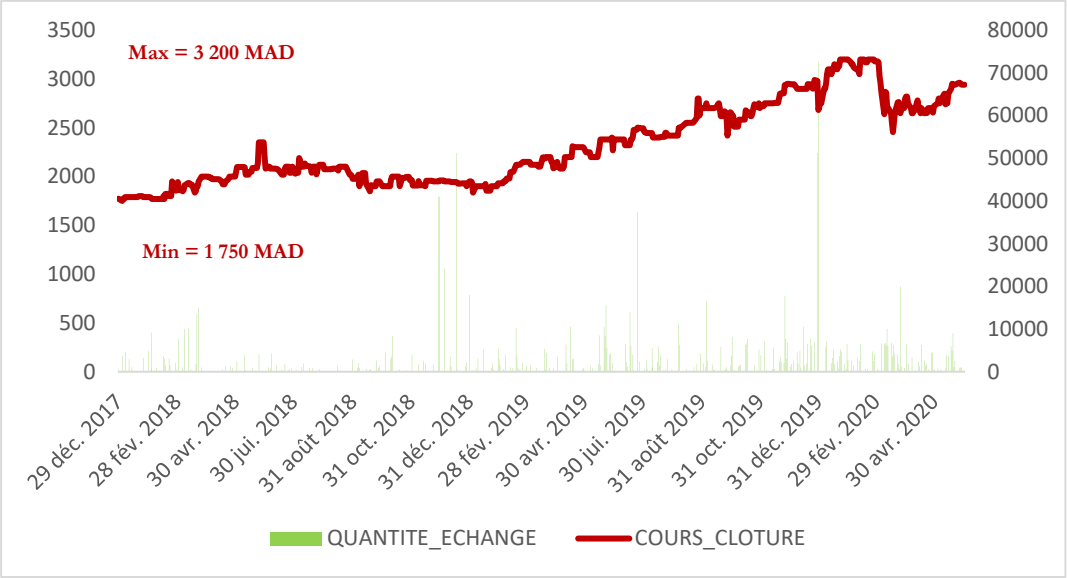
I.2.6. Négociabilité des titres de capital

Cotation du titre

La Société est cotée à la Bourse de Casablanca depuis le 02 juillet 2008.

Le graphique, ci-après, reprend l'évolution des cours de clôture ainsi que les volumes échangés sur le Marché Central de la valeur Label'Vie entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2019 :

Figure 1 : Évolution du cours boursier LBV sur les 36 derniers mois



Source : Bourse de Casablanca

Entre 2017 et 2018 :

Le cours de Label'Vie est passé de 1 774 MAD à fin 2017 à 1 949 MAD à fin 2018, soit une hausse de 9,9% sur la même période. Cette augmentation s'explique par les éléments suivants :

- Déconsolidation de la foncière Aradei Capital afin de séparer l'activité foncière de l'activité de la distribution moderne ;
- L'ouverture de 16 nouveaux magasins sous l'enseigne « Carrefour Market » ;
- L'ouverture 1 nouveau magasin sous l'enseigne « Hypermarché » ;
- La hausse du chiffre d'affaires, passant de 8 274,6 MMAD à fin 2017 pour atteindre 9 033,0 MMAD à fin 2018, soit une hausse de 9,2% ;
- La hausse de l'EBE, passant de 601,5 MMAD à fin 2017 à 515,7 MMAD à fin 2018, soit une hausse de 16,6% ;
- La hausse du résultat net, passant de 240,9 MMAD en 2017 à 288,4 MMAD à fin 2018, soit une hausse de 19,7% sur la même période.

Entre 2018 et 2019 :

Le cours de Label'Vie est passé de 1 949 MAD à fin 2018 à 2 683 MAD à fin 2019, soit une hausse de 38,0% sur la même période. Cette augmentation s'explique par les éléments suivants :

- L'ouverture de 12 nouveaux magasins sous l'enseigne « Carrefour Market »
- L'ouverture d'un nouveau magasin sous l'enseigne « Carrefour »
- La hausse du chiffre d'affaires consolidé du Groupe à l'ordre de 15,1% (+1 362,8 MMAD), passant de 9032,9 MMAD à fin 2018 à 10 395,8 MMAD à fin 2019 ;

- La hausse du résultat d'exploitation du Groupe de 9,1% (+39,0 MMAD), passant de 426,7 MMAD à fin 2018 à 465,7 MMAD à fin 2019 ;
- La hausse du résultat net consolidé du Groupe à l'ordre de 10,3% (+29,6 MMAD), passant de 288,4 MMAD à fin 2018 à 318,0 MMAD à fin 2019.

Entre le 31/12/2019 et le 31/05/2020 :

Le cours de Label'Vie est passé de 2 683 MAD à fin 2019 à 2 940 MAD à fin mai 2020, soit une hausse de 9,6%. Cette augmentation s'explique par les éléments suivants :

- La hausse du chiffre d'affaires trimestriel consolidé du Groupe à l'ordre de 26,3% (+601,26 MMAD), passant de 2 288,3 MMAD au T1 2019 à 2 889,5 MMAD au T1 2020 ;

Les principaux indicateurs d'évolution du cours de bourse du titre Label'Vie sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7 : Principaux indicateurs d'evolution du cours LBV (2014-2019)

Cours (en MAD)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cours début de période	1 450	1 334	1 180	1 340	1 750	1949
Cours fin de période	1 334	1 180	1 340	1 774	1 949	2683
Evolution Début-Fin de période	-8,00%	-11,50%	13,60%	32,40%	11,37%	37,66%
Plus haut	1 499	1 334	1 340	1 798	2 350	2990
Plus bas	1 222	1 000	987	1 220	1 750	1835
Cours moyen pondéré	1 362	1 109	1 118	1 491	1 933	2 595

Source : Label'Vie

Tableau 8 : Le cours le plus haut et le plus bas par trimestre au titre de l'année 2019

En MAD	Q1 2019	Q2 2019	Q3 2019	Q4 2019
Cours plus haut	2 200	2 500	2 799	2 990
Cours plus bas	1 835	2 080	2 400	2 511

Source : Bourse de Casablanca

Tableau 9 : Le cours le plus haut et le plus bas par mois sur les 12 derniers mois

En MAD	juil-19	Aout-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	jan-20	fév-20	mar-20	avr-20	mai-20	jui-20
Cours plus haut	2 495	2 799	2 750	2 750	2 950	2 990	2 750	3 050	2 455	2 650	2 740	3 198
Cours plus bas	2 400	2 420	2 420	2 511	2 720	2 683	3 200	3 200	3 180	2 820	2 960	2 905

Source : Bourse de Casablanca

Tableau 10: Volume quotidien moyen et volume global des transactions sur les 3 dernières années

En MAD	2017	2018	2019
Volume quotidien moyen	3 662 517	2 967 263	6 473 666
Volume global	915 629 125	732 914 057	1 592 521 916

Source : Bourse de Casablanca

Tableau 11: Volume des transactions mensuel sur les 12 derniers mois

En MAD	juil-19	Aout-19	sept-19	oct-19	nov-19	déc-19	jan-20	fév-20	mar-20	avr-20	mai-20	jui-20
Volume des transactions mensuel	68	65	93	117	183	538	170	93	251	105	106	175

Source : Bourse de Casablanca

I.2.7. Politique de dividendes

Dispositions statutaires

L'article 50 des statuts de Label'Vie S.A relatif à la politique de distribution des dividendes stipule ce qui suit :

« Sur le résultat net de l'exercice, diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de 5% affecté à la formation du fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le montant de la réserve légale atteint le dixième du capital social. Il reprend son cours lorsque, pour une cause quelconque, la réserve est tombée au-dessous de ce dixième.

Il est effectué également, sur le résultat de l'exercice, tout autre prélèvement en vue de la formation de réserves imposées soit par la loi, soit par les statuts ou de réserves facultatives dont la constitution peut être décidée, avant toute distribution, par l'assemblée générale ordinaire.

Le résultat distribuable est constitué du résultat net de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes mises en réserves et augmenté du report bénéficiaire des exercices précédents.

L'assemblée générale ordinaire détermine la part attribuée aux actionnaires sous forme de dividendes.

La décision de l'assemblée doit déterminer en premier lieu la part à attribuer aux actions jouissant de droits prioritaires ou d'avantages particuliers.

Tout dividende distribué en violation des dispositions de l'article 330 de la loi 17-95 constitue un dividende fictif.

L'assemblée générale ordinaire, ou à défaut le conseil d'administration, fixe les modalités de paiement des dividendes. Cette mise en paiement doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par ordonnance du président du tribunal, statuant en référé, à la demande du conseil d'administration ».

Historique de distribution de dividendes

Sur la période 2015 à 2019, les dividendes distribués sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 12 : Distribution des dividendes sur la période (2015-2019)

Distribution de dividendes	2015	2016	2017	2018	2019
Résultat net de n (en MAD)	56 333 568	65 024 452	176 589 134	218 879 639	186 238 355
Dividendes de n distribués en n+1 (en MAD)	80 000 000	80 000 000	150 000 000	150 000 000	160 000 000
Nombre d'actions (unité)	2 547 277	2 547 277	2 838 962	2 838 962	2 838 962
Dividendes par action (en MAD/Action)	31,43	31,43	52,84	52,84	56,36
Taux de distribution (en %)	**142,0%**	**123,0%**	**84,9%**	**68,5%**	**85,9%**

Source : Label'Vie

Au titre de de l'exercice 2015, le groupe a distribué un dividende de 31,43 MAD par action équivalent à un taux de distribution de 142,0%.

Au titre de l'exercice 2016, le groupe a distribué un dividende de 31,43 MAD par action équivalent à un taux de distribution de 123,0%.

Au titre de l'exercice 2017, Label'Vie S.A a distribué un dividende de 52,84 MAD par action équivalent à un taux de distribution de 84,9%.

Au titre de l'exercice 2018, Label'Vie S.A a distribué un dividende de 52,84 MAD par action équivalent à un taux de distribution de 68,5%.

Au titre de l'exercice 2019, Label'Vie S.A va distribuer un dividende de 56,36 MAD par action équivalent à un taux de distribution de 85,9%.

I.3. Endettement

I.3.1. Dette privée (marché)

En Novembre 2014, le groupe a procédé à l'émission d'un emprunt obligataire par appel public à l'épargne remboursable in fine pour un montant de 1 500 MMAD. Les caractéristiques de cet emprunt obligataire se présentent comme suit :

Tableau 13: Caractéristiques de l'emprunt obligataire émi en novembre 2014

	Tranche C Obligations non cotées à taux révisable	Tranche D Obligations non cotées à taux fixe	Tranche G Obligations non cotées à taux révisable	Tranche H Obligations non cotées à taux fixe
Montant alloué	816 200 000	214 000 000	138 200 000	331 600 000
Nombre de titres alloués	8 162 obligations	2 140 obligations	1 382 obligations	3 316 obligations
Valeur nominale	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD
Date de jouissance	05-déc-14			
Date d'échéance	05-déc-19	05-déc-19	05-déc-21	05-déc-21
Maturité	5 ans	5 ans	7 ans	7 ans
Taux fixe	NA	4,60%	NA	4,95%
Taux variable	2014-2015 : 4,01% 2015-2016 :3,73% 2016-2017 :3,39% 2017-2018 : 3,39% 2018-2019 : 3,54%		2014-2015 : 4,16% 2015-2016 :3,88% 2016-2017 :3,54% 2017-2018 : 3,54% 2018-2019 : 3,69%	
Prime de risque	110 pbs	110 pbs	125 pbs	125 pbs
Encours au 30/06/2020	-	-	138,2 MMAD	331,6 MMAD
Mode de remboursement	*In fine*	*In fine*	*In fine*	*In fine*

Source : Label'Vie

L'Assemblée Générale Ordinaire de Label'Vie, tenue le 13 juin 2019, a approuvé l'émission, pendant une période de cinq ans à compter de l'assemblée, d'un emprunt obligataire, d'un montant nominal maximum global de sept cent cinquante millions de dirhams (750 000 000 MAD).

L'Autorité Marocaine du Marché des Capitaux a visé, en date du 08 novembre 2019, le prospectus relatif à cette opération. Les principales caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes :

Tableau 14: Caractéristiques de l'emprunt obligataire émis en novembre 2019

	Tranche A Obligations non cotées à taux révisable	Tranche B Obligations non cotées à taux fixe	Tranche C Obligations non cotées à taux révisable	Tranche D Obligations non cotées à taux fixe
Montant alloué	249 300 000	125 700 000	155 000 000	220 000 000
Nombre de titres alloués	2 493 obligations	1 257 obligations	1 550 obligations	2 200 obligations
Valeur nominale	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD
Date de jouissance	02-déc-19			
Date d'échéance	02-déc-24	02-déc-24	02-déc-26	02-déc-26
Maturité	5 ans	5 ans	7 ans	7 ans
Taux fixe	NA	3,65%	NA	3,54%
Taux variable	Taux Révisable annuellement 3,40% pour la première année		Taux Révisable annuellement 3,30% pour la première année	
Prime de risque	110 pbs	110 pbs	100 pbs	100 pbs
Encours au 30/06/2020	249,3 MMAD	125,7 MMAD	155 MMAD	220 MMAD
Mode de remboursement	*In fine*	*In fine*	*Amortissement annuel linéaire*	*Amortissement annuel linéaire*

Source : Label'Vie

La période de souscription de cet emprunt s'est étalée du 25 au 27 novembre inclus.

Tableau 15: Caractéristiques de l'emprunt obligataire par placement privé émis en Mai 2020

L'Assemblée Générale Ordinaire de Label'Vie, tenue le 05 mai 2020, a approuvé l'émission, pendant une période de cinq ans à compter de l'assemblée, d'un emprunt obligataire, d'un montant nominal maximum global de six cent millions de dirhams (600 000 000 MAD)

La société Label'Vie a réalisé une émission obligataire ordinaire par placement privé pour un montant global de 600.000.000 de dirhams auprès d'investisseurs qualifiés, l'opération a été structurée comme suit :

	Tranche A Obligations non cotées à taux révisable	Tranche B Obligations non cotées à taux fixe	Tranche C Obligations non cotées à taux fixe
Montant alloué	225 000 000	175 000 000	200 000 000
Nombre de titres alloués	2 250 obligations	1 750 obligations	2 000 obligations
Valeur nominale	100 000 MAD	100 000 MAD	100 000 MAD
Date de jouissance		28-mai-20	
Date d'échéance	28-mai-25	28-mai-25	28-mai-27
Maturité	5 ans	5 ans	7 ans
Encours au 30/06/2020	225 MMAD	175 MMAD	200 MMAD
Taux	3,15% pour la première année	3,45%	3,43%
Mode de remboursement	*In fine*	*In fine*	*Amortissement annuel linéaire*

Source : Label'Vie

L'objectif de cette émission obligataire est de permettre à la société Label'Vie S.A d'optimiser le coût du financement, de financer son plan de développement et de diversifier ses sources de financement.

Au 30/06/2020, l'encours de l'emprunt obligataire GLOBAL émis par Label'Vie s'élève à 1 819 MMAD.

Tableau 16: Principales caractéristiques des émissions de BT de Label 'Vie depuis 2014

Date de jouissance	Code ISIN	Date d'échéance	Montant (MAD)	Maturité	Taux facial	Spread
Titres émis et remboursés						
24/01/2014	MA0001404815	25/07/2014	70 000 000	26 s	4,20%	63 pbs
24/01/2014	MA0001404823	23/01/2015	431 100 000	52 s	4,80%	96 pbs
24/06/2014	MA0001405267	23/06/2015	298 900 000	52 s	4,05%	87 pbs
17/02/2017	MA0001407784	18/08/2017	200 000 000	26 s	3,04%	80 pbs
19/01/2018	MA0001408113	19/01/2018	200 000 000	26 s	3,03%	70 pbs
20/07/2018	MA0001408303	18/01/2019	200 000 000	26 s	3,01%	70 pbs
18/01/2019	MA0001408485	19/07/2019	250 000 000	26 s	3,04%	65 pbs
22/07/2019	MA0001408782	22/10/2019	200 000 000	13 s	2,90%	58 pbs
04/11/2019	MA0001408956	04/05/2020	100 000 000	26 s	2,90%	58 pbs

Source : Label 'Vie

Date de jouissance	Code ISIN	Date d'échéance	Montant (MAD)	Maturité	Encours au 30/06/2020	Taux facial	Spread
Titres émis et non remboursés							
10/01/2020	MA0001409087	10/07/2020	200 000 000	26 s	200 000 000	2,88%	60 pbs
30/04/2020	MA0001409319	27/10/2020	65 000 000	26 s	65 000 000	2,78%	60 pbs

Source : Label 'Vie

Au 30/06/2020, l'encours des Billets de Trésorerie émis par Label 'Vie s'élève à 265 MMAD.

En décembre 2014, le Groupe Label 'Vie a réalisé sa première opération de titrisation qui a porté sur 20 actifs pour un montant total de 457 MMAD.

L'opération avait pour objectif de (i) scinder l'activité immobilière de l'activité distribution dans le but d'apporter une meilleure interprétation analytique de la performance du Groupe Label 'Vie, (ii) le financement du développement du Groupe et (iii) l'optimisation du coût de financementL'état récapitulatif de l'opération de titrisation des actifs de Label 'Vie se présente comme suit :

Tableau 17: Principales caractéristiques de l'opération de titrisation des actifs de Label 'Vie

Dans le cadre de sa stratégie de développement, L'AGO de Label 'Vie, datant du 13 juin 2019 a autorisé la mise en place d'un programme de titrisation d'actifs immobiliers détenus par Label'Vie S.A et la constitution d'un ou plusieurs fonds de placements collectifs en titrisation, d'où la constitution du Fonds FT IMMO LV II. Le montant de l'opération de titrisation à la Date d'Emission est fixé à hauteur de 430 950 000 dirhams. Ce montant est financé par l'émission par le Fonds d'Obligations et des Parts Résiduelles réparti comme suit :

Type d'obligations et de parts	Nombre d'obligations et de parts résiduelles	Nominal Total (MAD)	Taux d'interet	Date d'amortissement	Prix d'émission
Obligations A1	4 309	430 900 000	Taux fixe entre 3,06% et 3,26%, déterminé à l'issue de la période de souscription[5]	Date d'Echéance Finale	100%
Obligations A2			Taux variable fixé annuellement, déterminé pour la première année à l'issue de la période de souscription[6]		
Part résiduelles	2	50 000	NA	Date d'Echéance Finale	100%
Total	4 311	430 950 000	-	-	-

L'opération a pour objectif de (i) Le financement du développement du Groupe Label'Vie, (ii) La diversification de ses sources de financement, et (iii) l'optimisation du coût de financement.

La souscription aux obligations du fonds est reservée aux investisseurs qualifiés de droit marocain. La période de souscription débutera du 24 août 2020 au 26 août 2020 inclus.

[5] Il s'agit d'un taux fixe, en référence au taux BDT 5 ans de la courbe secondaire du 07/08/2020 soit 2,06%, augmenté d'une prime de risque entre 100 pbs et 120 pbs (déterminée à l'issue de la période de souscription), soit entre 3,06% et 3,26%

[6] Pour la première année, le taux sera déterminé, à l'issue de la période de souscription, en référence au taux plein 52 semaines déterminé sur la base de la courbe des taux de référence du marché secondaire des BDT, telle que publiée par Bank Al Maghrib en date du 07/08/2020, soit 1,68%, augmenté d'une prime de risque entre 100 pbs et 120 pbs, soit un taux d'intérêts facial pour les obligations A2 entre 2,68% et 2,88%

I.3.2. Dette bancaire

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des principaux contrats de crédit bancaire à moyen et long terme, dont le montant est supérieur à 50 MMAD. Ces contrats ont été conclus entre 2016 et le 31 mai 2020 représentants 72% des dettes bancaires de la Société 31 mai 2020 :

Tableau 18: Caractéristiques des principaux contrats de crédit bancaire MLT contractés

N°	Contrat de crédit 1
Emprunteur	HLV SAS
Prêteur	Banque 1
Objet	Financement partiel des aménagements, équipements, l'ouverture et l'exploitation d'un Hypermarché
Garanties	• Caution solidaire de Label 'Vie SA • Nantissement du fonds de commerce et du matériel à hauteur de 10 MMAD • Billet à Ordre à hauteur du montant du crédit • Engagement de l'actionnaire de référence à consentir à la Banque une lettre d'engagement
Montant total	71 MMAD
Montant débloqué	71 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	35,4 MMAD
Dont à mois d'un an	11,8 MMAD
Dont à plus d'un an	23,6 MMAD
Date de premier déblocage	18/02/2016
Date d'échéance	31/01/2023
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Situation nette comptable > 25% du capital social • Ratio de structure financière =< 60%

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 2
Emprunteur	HLV SAS
Prêteur	Banque 2
Objet	Financement partiel des aménagements, équipements, l'ouverture et l'exploitation d'un Hypermarché
Garanties	• Nantissement de fonds de commerce de premier rang de 56 MMMAD • Souscription d'une assurance multirisque
Montant total	56 MMAD
Montant débloqué	56 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	30,3 MMAD
Dont à mois d'un an	9,3 MMAD
Dont à plus d'un an	21,0 MMAD
Date de premier déblocage	18/02/2016
Date d'échéance	31/03/2023
Durée	7 ans

Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	-

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 3
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 3
Objet	Financement partiel des investissements de développement (nouveaux magasins, frais de préouverture, maintenance) de l'année 2017
Garanties	-
Montant total	50 MMAD
Montant débloqué	50 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	42,7 MMAD
Dont à mois d'un an	7,6 MMAD
Dont à plus d'un an	35, 1 MMAD
Date de premier déblocage	31/10/2017
Date d'échéance	31/10/2024
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Ratio dette nette/EBITDA : ○ inférieur à 4,5 entre 2017 et 2019 ○ Inférieur à 4,0 à partir de 2020 • Ratio dette nette / Fonds Propres : Inférieur ou égal à 1,3

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 4
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 4
Objet	Financement partiel des investissements de développement (nouveaux magasins, frais de préouverture, maintenance) de l'année 2017
Garanties	-
Montant total	100 MMAD
Montant débloqué	100 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	81,7 MMAD
Dont à mois d'un an	15,5 MMAD
Dont à plus d'un an	66,2 MMAD
Date de premier déblocage	15/08/2017
Date d'échéance	15/08/2024
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Ratio dette nette/EBITDA : ○ inférieur à 4,5 entre 2017 et 2019

	○ Inférieur à 4,0 à partir de 2020 • Ratio dette nette / Fonds Propres : Inférieur ou égal à 1,3

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 5
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 5
Objet	Financement partiel du programme d'investissement ayant pour objet l'ouverture de 15 nouveaux magasins
Garanties	• Nantissement sur fonds de commerce en 12ème rang à hauteur de 50 MMAD • Billet à ordre à hauteur de 150 MMAD
Montant total	150 MMAD
Montant débloqué	150 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	150 MMAD
Dont à mois d'un an	25 MMAD
Dont à plus d'un an	125 MMAD
Date de premier déblocage	28/12/2018
Date d'échéance	28/09/2025
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	Covenants sur la base des chiffres consolidés : • Situation Nette comptable supérieur à 25% du capital social pendant toute la durée du crédit • Fonds de roulement positif pendant toute la durée du crédit • Ratio de structure (Dette nette/Capitaux propres + dette nette) inférieure ou égale à 60% toute la durée du crédit sauf accord préalable • Ratio dette nette/EBITDA inférieur à 4 pendant toute la durée du crédit sauf accord préalable

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 6
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 6
Objet	Financement partiel de l'extension d'un magasin Carrefour
Garanties	• Hypothèque en 1er rang sur TF à hauteur de 38 MMAD • Nantissement sur fonds de commerce et matériel au rang disponible à hauteur de 5 MMAD
Montant total	76 MMAD
Montant débloqué	46 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	29,9 MMAD
Dont à mois d'un an	6,5 MMAD
Dont à plus d'un an	23,4 MMAD

Date de premier déblocage	16/02/2017
Date d'échéance	16/02/2024
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Mensuellement avec un an de différé
Covenants financiers	-

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 7
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 7
Objet	Financement des investissements de développement (nouveaux magasins, frais de préouverture), de maintenance et d'extension de l'année 2018
Garanties	-
Montant total	100 MMAD
Montant débloqué	100 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	92,8 MMAD
Dont à mois d'un an	15,0 MMAD
Dont à plus d'un an	77,8 MMAD
Date de premier déblocage	29/06/2018
Date d'échéance	29/06/2025
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Ratio dette nette/EBITDA : ○ inférieur à 4,5 entre 2018 et 2019 ○ Inférieur à 4,0 à partir de 2020 • Ratio dette nette / Fonds Propres : Inférieur ou égal à 1,3

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 8
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 8
Objet	Financement partiel de l'aménagement et une partie du stock d'ouverture de plusieurs magasins
Garanties	• Nantissement sur fonds de commerce de 13ème rang à hauteur de 100 MMAD
Montant total	100 MMAD
Montant débloqué	100 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	93,3 MMAD
Dont à mois d'un an	12,7 MMAD
Dont à plus d'un an	80,6 MMAD
Date de premier déblocage	24/05/2019
Date d'échéance	24/05/2026
Durée	7 ans

Mode de remboursement	Mensuellement sans différé
Covenants financiers	• Ratio de Gearing : dettes financières brutes / Capitaux propres < 1,75 • Ratio de Leverage : dettes financières nettes / EBE < 4,5

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 9
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 9
Objet	Financement partiel des investissements de développement (nouveaux magasins, frais de préouverture, maintenance) de l'année 2018
Garanties	-
Montant total	50 MMAD
Montant débloqué	50 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	50 MMAD
Dont à mois d'un an	7,3 MMAD
Dont à plus d'un an	42,7 MMAD
Date de premier déblocage	24/12/2018
Date d'échéance	24/12/2025
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Ratio dette nette/EBITDA : ○ inférieur à 4,5 entre 2018 et 2019 ○ Inférieur à 4,0 à partir de 2020 • Ratio dette nette / Fonds Propres : Inférieur ou égal à 1,3

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 10
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 10
Objet	Financement Partiel d'aquisition de terrain et de construction d'un Magasin Carrefour
Garanties	• Hypothque en premier Rang à hauteur de 60 MMAD • Billet à Ordre à hauteur du montant du crédit • Convention de délégations des loyers dus à L'Emprunteur au titre des contrats de bail conclus avec les preneurs des locaux du Magasin conclus ou devant être conclus avec les preneurs des locaux de
Montant total	60 MMAD
Montant débloqué	57MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	53 MMAD
Dont à mois d'un an	9,6 MMAD
Dont à plus d'un an	43,4 MMAD
Date de premier déblocage	06/11/2018

Date d'échéance	30/04/2025
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Situation Nette comptable supérieur à 25% du capital social pendant toute la durée du crédit • Fonds de roulement positif pendant toute la durée du crédit • Ratio de structure (Dette nette/Capitaux propres + dette nette) inférieure ou égale à 60% toute la durée du crédit sauf accord préalable

Source : Label'Vie

Le montant débloqué est de 57 MMAD car le besoin de financement du projet Carrefour Ttetouan n'a pas atteint les 60 MMAD

N°	Contrat de crédit 11
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 11
Objet	Financement partiel des investissements de développement (nouveaux magasins, frais de préouverture, maintenance) de l'année 2019
Garanties	-
Montant total	100 MMAD
Montant débloqué	100 MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019	100 MMAD
Dont à mois d'un an	7,2 MMAD
Dont à plus d'un an	92,8 MMAD
Date de premier déblocage	28/09/2019
Date d'échéance	28/06/2026
Durée	7 ans
Mode de remboursement	Trimestriellement avec un an de différé
Covenants financiers	• Ratio dette nette/EBITDA : ○ Inférieur ou egal à 4,0 à partir de 2020 • Ratio dette nette / Fonds Propres : Inférieur ou égal à 1,3

Source : Label'Vie

N°	Contrat de crédit 12
Emprunteur	LBV SA
Prêteur	Banque 12
Objet	Finacement des besoins de la societé
Garanties	Billet à ordre
Montant total	460MMAD
Montant débloqué	460MMAD
Reste à rembourser au 31/12/2019 (En KMAD)	460 000
Dont à mois d'un an (En KMAD)	460 000

Dont à plus d'un an (En KMAD)	-
Date de premier déblocage	17/12/2019
Date d'échéance	31/03/2020
Durée	
Mode de remboursement	
Covenants financiers	• Situation Nette comptable supérieur à 25% du capital • Fonds de roulement positif pendant toute la durée du crédit Le ratio de l'Endettement Financier Net Total Consolidé, défini comme étant l'Endettement Financier Net total consolidé de l'Emprunteur rapporté à la somme de l'Endettement Financier Net total consolidé de l'Emprunteur plus les Capitaux propres, doit être inférieur ou égal à 60% durant toute la période du crédit.

Source : Label'Vie

- **Facilités de caisse et découverts dont bénéficie Label 'Vie :**

Le tableau ci-dessous détaille les principales facilités de caisse accordées représentant 63% du total accordé au groupe Label 'Vie au titre de l'année 2019 :

Tableau 19: Facilités de caisse et découverts dont bénéficie Label 'Vie

Banque	Facilité de Caisse	Contribution (en % du total des facilités)
Facilité 1	150 MMAD	18,2%
Facilité 2	90 MMAD	10,9%
Facilité 3	90 MMAD	10,9%
Facilité 4	50 MMAD	6,1%
Facilité 5	50 MMAD	6,1%
Facilité 6	50 MMAD	6,1%
Facilité 7	40 MMAD	4,8%
…	…	…
Total	**826 MMAD**	**63%**

Source : Label 'Vie

- **Evolution des dettes de financement consolidées sur les 3 dernières années :**

Tableau 20: Evolution des dettes de financement consolidées sur les 3 dernières années

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18- 19
Capitaux Propres Part du Groupe	**1 696,3**	**1 831,7**	*8,00%*	**1 996,9**	*9,02%*
+ Dettes de financement	2 103,7	2 307,4	*9,70%*	2 679,2	*16,12%*
Gearing[7]	*124%*	*126%*	*+ 2 pts*	*134%*	*+ 8 pts*

Source : Label 'Vie

Sur l'exercice 2018, les dettes de financement ont connu une augmentation nette 203,7 MMAD (déblocage de 324 MMAD et remboursement de 121 MMAD) pour s'établir à 2 307,4 MMAD, contre 2 103,7 MMAD à fin 2017.

[7] Dette de financement / Capitaux Propres

Sur l'exercice 2019, les dettes de financement ont connu une augmentation nette 371,8 MMAD (déblocage de 801 MMAD et remboursement de 429 MMAD) pour s'établir à 2 679,2 MMAD, contre 2 307,4 MMAD à fin 2018.

Tableau 21: Evolution des charges d'intérêts et de l'EBE (sur base consolidé)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Charges d'intérêts	141,7	137,6	*-2,90%*	134,9	*-1,99%*
EBE	515,7	601,5	*16,60%*	684,2	*13,75%*
EBE/Charges d'intérêts	**3,6x**	**4,4x**	*+0,7 pt*	**5,1x**	*+0,7 pt*

Source : Label'Vie

Il est a noté que le ratio de couverture des charges d'intérêts[8] Du groupe Label'Vie s'est établit à 5,1x en 2019 contre 4,4x en 2018 et 3,6x en 2017.

- **Crédits bancaires en cours de négociation ou de conclusion :**

A la date d'enregistrement du présent document de référence, le groupe Label 'Vie négocie un credit de 100 Mdhs et de 150 Mdhs sur 7ans

I.3.3. Engagements hors bilans

Nantissement d'actifs

Au 31/05/2020, les actifs de Label 'Vie S.A qui font l'objet d'un nantissement sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 22 : Les actifs de Label 'Vie faisant objet de nantissement

Nature de la sûreté au 31/12/2019	Actifs	Date de dépôt	Montant global	Au profit de
Renouvellement NT	Fonds de commerce	28/05/2012	2 683 951	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	28/05/2012	5 141 263	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	14/06/2016	11 667 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	15/06/2015	5 000 000	CDM
Renouvellement NT	Matériel	14/06/2016	5 200 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	24/07/2017	11 500 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	24/07/2017	5 400 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	06/06/2018	15 785 000	AWB
Renouvellement NT	Fonds de commerce	02/10/2018	10 000 000	BMCE
Nantissement	Fonds de commerce	05/08/2015	1 000 000	BMCE
Nantissement	Fonds de commerce	04/07/2016	2 000 000	BMCE
Nantissement	Fonds de commerce	30/01/2017	30 000 000	BCP
Nantissement	Fonds de commerce	01/02/2017	5 000 000	BMCI
Nantissement	Fonds de commerce	10/10/2017	20 000 000	CDM
Nantissement	Fonds de commerce	11/12/2018	50 000 000	BCP
Nantissement	Fonds de commerce	29/01/2019	100 000 000	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	09/11/2005	4 500 000	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	28/05/2012	1 663 665	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	28/05/2012	3 870 502	BMCI
Renouvellement NT	Fonds de commerce	17/01/2013	1 000 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	13/12/2013	1 000 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	10/10/2018	10 000 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	13/12/2013	4 960 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	14/06/2016	5 200 000	BMCE
Renouvellement NT	Fonds de commerce	24/07/2017	5 400 000	BMCE

Source : Label'Vie

[8] EBE/Charges d'intérêts

Nantissement des titres de participations/nantissement d'actions Label 'Vie

Au 31/05/2020, les actions suivantes de Label 'Vie SA sont nanties :

- 331.798 actions Label 'Vie sont nanties dans le cadre de l'émission d'obligations par placement privé de Retail Holding ;
- 177.392 actions (soit 7,0% du total des actions de la société) nanties en garantie d'un CMT contracté par Retail Holding d'un montant de 150 MMAD auprès de la BMCI et ce en 2016.

Sûretés et Engagements

Tableau 23: Sûretés octroyées et reçues par Label 'Vie relatif à l'exercice 2019 – Comptes consolidés

Titres créditeurs ou débiteurs	MONTANT COUVET PAR LA SURETE (En MAD)	Date et lieu d'inscription	Objet
Sûretés données	396 601 943	Rabat	Banques
Sûreté reçues	-	Néant	-

Source : Label 'Vie

Tableau 24: Sûretés octroyées et reçues par Label 'Vie relatif à l'exercice 2019 – Comptes sociaux

Titres créditeurs ou débiteurs	MONTANT COUVET PAR LA SURETE (En MAD)	Date et lieu d'inscription	Objet	VALEUR COMPTABLE NETTE DE LA SURETE DONNEE A LA DATE DE CLOTURE (En MAD)
Sûretés données	392 695 069,50	Néant	-	392 695 069,50
Sûreté reçues	-	Néant	-	

Source : Label 'Vie

Tableau 25: Engagements hors bilan relatif à l'exercice 2019 – Comptes consolidés

Engagements donnés	Montant exercice	Montant exercice précédent
• Avals et cautions • Engagement en matière de pensions de retraites et obligations similaires • Autres engagements donnés	Néant	Néant
Engagements Reçus	**Montant exercice**	**Montant exercice précédent**
• Avals et cautions • Autres engagements reçus	Néant	Néant

Source : Label 'Vie

Tableau 26: Engagements hors bilan relatif à l'exercice 2019 – Comptes sociaux

Engagements donnés	Montant exercice	Montant exercice précédent
• Avals et cautions • Engagement en matière de pensions de retraites et obligations similaires • Autres engagements donnés	Néant	Néant
Engagements Reçus	**Montant exercice**	**Montant exercice précédent**
• Avals et cautions • Autres engagements reçus	Néant	Néant

Source : Label 'Vie

I.3.4. Notation

Au 30 juin 2020, la société Label 'Vie S.A n'a jamais fait l'objet d'une notation.

II. Gouvernance de Label 'Vie

II.1. Assemblées Générales

Les modes de convocation, les conditions d'admission, les quorums ainsi que les conditions d'exercice des droits de vote des AGO et AGE tels que stipulés par les articles 28 à 39 des statuts de Label 'Vie S.A. sont conformes à la loi n°17-95 relative aux Sociétés Anonymes tel que modifiée et complétée.

L'article 29 des statuts stipule que l'Assemblée Générale est convoquée par le Conseil d'Administration qui en fixe l'ordre du jour. A défaut, l'Assemblée peut être également convoquée par :

- Le ou les commissaires aux comptes après avoir vainement requis sa convocation par le conseil d'administration ;
- Un mandataire désigné par le Président du tribunal statuant en référé à la demande, soit de tout intéressé en cas d'urgence, soit d'un ou plusieurs actionnaires réunissant au moins le dixième du capital social ;
- Les liquidateurs ;
- Les actionnaires majoritaires en capital ou en droits de vote après une offre publique d'achat ou d'échange ou après une cession d'un bloc de titres modifiant le contrôle de la Société.

Les convocations sont faites par un avis inséré dans un journal figurant dans la liste fixée par application de l'article 39 du dahir portant loi 1-93-212 du 21 septembre 1993 relatif à l'autorité marocaine du marché des capitaux et aux informations exigées des personnes morales faisant appel public à l'épargne et au « Bulletin officiel ».

Les convocations aux assemblées sont faites trente jours au moins avant la date de l'assemblée.

Toute assemblée irrégulièrement convoquée peut être annulée. Toutefois, l'action en nullité n'est pas recevable lorsque tous les actionnaires sont présents ou représentés.

Les assemblées d'actionnaires sont réunies au siège social ou en tout autre lieu situé dans la préfecture ou la province où se trouve le siège social.

L'article 30 stipule que l'assemblée générale se compose de tous les actionnaires quel que soit le nombre de leurs actions à condition que ces actions aient été libérées des versements exigibles.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint, par un ascendant ou descendant ; dans les sociétés qui font appel public à l'épargne, il peut également se faire représenter par toute personne morale ayant pour objet social la gestion de portefeuilles de valeurs mobilières. Tout actionnaire peut recevoir les pouvoirs émis par d'autres actionnaires en vue de les représenter à une assemblée et ce sans limitation du nombre de mandats ni des voix dont peut disposer une même personne, tant en son nom personnel que comme mandataire, à moins que ce nombre ne soit fixé dans les statuts.

Les propriétaires d'actions nominatives peuvent assister à l'assemblée générale sur simple justification de leur identité, à condition d'être inscrits sur les registres sociaux. Les sociétés actionnaires pourront se faire représenter par un mandataire spécial, membre de leur personnel qui peut ne pas être lui-même actionnaire.

L'article 34 stipule que, pour délibérer valablement, l'assemblée générale ordinaire doit réunir les actionnaires possédant au moins le quart des actions ayant le droit de vote ; si elle ne réunit pas ce quorum, une nouvelle assemblée est convoquée dans les mêmes formes, et délibère valablement quelle que soit la portion du capital représentée.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par des moyens de visioconférence ou par des moyens équivalents permettant leur identification dont les conditions sont fixées par l'article 50 bis de la loi 17-95 telle qu'elle a été complétée et modifiée par la loi 20-05 relative aux sociétés anonymes.

L'article 35 stipule que chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Les délibérations sont prises à la majorité simple (moitié plus une voix) des membres présents ou représentés.

L'article 37 stipule que l'assemblée extraordinaire n'est régulièrement constituée et ne peut valablement délibérer que si elle est composée d'un nombre d'actionnaires représentant au moins la moitié des actions ayant le droit de vote.

Si sur une première convocation, l'assemblée ne réunit pas le quorum de moitié, une seconde assemblée peut être convoquée qui délibère valablement si elle réunit des actionnaires possédant au moins le quart des actions ayant le droit de vote. Si la seconde assemblée convoquée ne réunit pas le quorum du quart, elle peut être prorogée d'une date ultérieure de deux mois au plus à partir du jour où elle avait été convoquée. L'assemblée prorogée doit réunir le quorum du quart des actions ayant le droit de vote.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'assemblée par des moyens de visioconférence ou par des moyens équivalents permettant leur identification dont les conditions sont fixées par l'article 50 bis de la loi 17-95 telle qu'elle a été complétée et modifiée par la loi 20-05 relative aux sociétés anonymes.

L'article 38 stipule, que chaque membre de l'assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions. Les décisions sont prises à la majorité des deux tiers des voix exprimées.

Toutefois, les décisions portant sur le changement de nationalité de la société ou sur l'augmentation des engagements des actionnaires, doivent être prises à l'unanimité des actionnaires.

II.2. Organes d'administration

II.2.1. Dispositions statutaires

Selon l'article 17 des statuts, « chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action pendant toute la durée de ses fonctions. Tout administrateur qui n'est plus propriétaire du nombre requis d'actions de garantie, en cours de mandat, est réputé démissionnaire à moins de régulariser sa situation dans les trois mois. Le ou les commissaires aux comptes veillent sous leur responsabilité, à l'observation de ces dispositions ».

Selon l'article 19, « le conseil d'administration est convoqué par le Président, aussi souvent que la bonne marche des affaires sociales le nécessite. Le Président fixe l'ordre du jour du conseil d'administration en tenant compte des demandes d'inscription sur ledit ordre des propositions de décisions émanant de chaque administrateur. En cas d'urgence, ou s'il y a défaillance de la part du Président, la convocation peut être faite par le ou les commissaires aux comptes.

Lorsque le conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, le Directeur Général ou le tiers au moins des administrateurs peut demander au Président de convoquer le conseil. Lorsque le Président ne convoque pas celui-ci dans un délai de quinze jours à compter de la date de la demande, ledit directeur général ou lesdits administrateurs peuvent convoquer le conseil d'administration à se réunir».

Selon **l'article 22**, « le conseil a notamment les pouvoirs suivants dont l'énumération n'est pas limitative :

- Il représente ou fait représenter la société vis-à-vis de tous tiers et de toutes administrations publiques ou privées ;
- Il nomme, révoque le Directeur Général ainsi que tous autres Directeurs, chefs de services ou agents de la société, détermine leurs attributions, fixe leurs traitements, salaires et gratifications, ainsi que les conditions de leur entrée ou de leur retraite ;
- Il peut transférer le siège social et à cet effet, il contracte, cède et résilie tous baux et locations et accepte tous transports de bail, avec ou sans promesse de vente, aux conditions qu'il juge convenables. Il effectue tous travaux quelconques, notamment tous travaux d'aménagement et édifie toutes constructions nouvelles.
- Il fixe les dépenses générales d'exploitation et d'administration ;
- Il fait, accepte et autorise tous achats, ventes, échanges, apport cessions ou locations de tous biens meubles ou de droit mobilier ;
- Il statue sur tous traités, marchés, soumissions, adjudications, entreprises à forfait ou autrement rentrant dans l'objet de la société ;
- Il acquiert, exploite ou cède pour le compte de la société tous procédés, brevets et marques de fabrique se rapportant à son objet ;
- Il contracte et résilie toutes polices ou contrats d'assurance pour risques de toute nature. Il fait ouvrir à la société auprès de toutes banques et bureaux de chèques postaux tous comptes de dépôt. Il touche les sommes dues à la société, paie celles qu'elle doit, règle tous comptes, délivre toutes quittances et décharges, crée, accepte ou acquitte tous billets, traites, lettres de changes, effets de commerces, warrants, etc.
- Il gère les biens meubles et immeubles de la société ;
- Il procède à toutes acquisitions, échanges ou aliénations de biens meubles ou immeubles ;
- Il concourt à la fondation de toute société marocaine ; souscrit, achète et cède toutes actions, parts sociales et obligations, il accepte, exerce ou fait exercer tous mandats de gérant d'Administration ou autres dans toutes les sociétés où la présente société aurait des intérêts ;
- Il contracte tous emprunts nécessaires aux besoins et au développement des affaires de la société, sans limitation de somme, mais les emprunts par voie d'émission d'obligations ou de bons de caisse, doivent être autorisés par l'Assemblée Générale des Actionnaires ;

- Il autorise toutes hypothèques, tous nantissements, délégations, cautionnements, avals et autres garanties mobilières et immobilières sur les biens de la société, sous peine d'inopposabilité à la société, dans les conditions prévues à l'article 70 de la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes. Les dispositions des articles 56 à 61 de la loi 20-05 sont applicables aux conventions conclues, directement ou indirectement, entre la société et l'un de ses administrateurs ou directeurs généraux. En outre, les interdictions prévues à leur égard par l'article 62 de ladite loi, leur sont applicable ;
- Il exerce toutes actions judiciaires tant en demande qu'en défense. Il représente la société en justice ainsi que dans toutes opérations de faillite, liquidation judiciaire ou amiable ;
- Il autorise tous traités, transactions, acquiescements ou désistements de privilèges, hypothèques, actions résolutoires et autres droits de toutes nature ;
- Il consent toutes mainlevées d'inscriptions, saisies, oppositions et autres droits avant ou après, comme avec ou sans paiement ;
- Il convoque les Assemblées Générales, fixe leur ordre du jour, arrête les termes des résolutions à leur soumettre et ceux du rapport à leur présenter sur ces résolutions et arrête les inventaires et les comptes à soumettre à l'Assemblée Générale et statue sur toutes propositions d'attribution et de répartition des résultats à présenter aux actionnaires ».

La société est administrée par un Conseil d'Administration. Les membres du Conseil d'Administration sont élus pour un mandat de 6 ans. Etant donné que Label 'Vie S.A est cotée à la Bourse de Casablanca, le nombre des membres du Conseil d'Administration est compris entre 3 et 15 personnes.

II.2.2. Composition du conseil d'administration au 31 mai 2020

Au 31 mai 2020, le Conseil d'Administration de Label 'Vie est composé comme suit :

Tableau 27 : Composition du Conseil d'Administration de Label 'Vie

Administrateur	Date de nomination	Date de reconduction de mandat	Expiration du mandat	Qualité	Fonction dans Label 'Vie S.A ou dans la personne morale siégeant au conseil	Lien entre administrateurs Personnes morales et la société Label'Vie
Zouhaïr BENNANI	25/03/2004	25/06/2020	AGO statuant sur les comptes 2025	Président du Conseil d'Administration de Label 'Vie S.A	Président du Conseil d'Administration de Label 'Vie S.A	NA
M. Rachid HADNI	25/03/2004	25/06/2020	AGO statuant sur les comptes 2025	Administrateur Directeur Général de Label 'Vie S.A	Administrateur Directeur Général de Label 'Vie S.A	NA
M. Adil BENNANI	25/03/2007	25/06/2020	AGO statuant sur les comptes 2025	Administrateur	Intuitu personae	NA
M. Saïd ALJ	20/06/2006	25/06/2020	AGO statuant sur les comptes 2025	Administrateur	Administrateur Unimer	NA
Unimer représentée par M. Mehdi ALJ[9]	13/12/2007	29/06/2017	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Président Directeur Général de Sanam Agro	NA
Retail Holding représentée par M. Zouhaïr BENNANI	25/03/2004	25/06/2020	AGO statuant sur les	Administrateur	Président de Retail Holding	Actionnaire

[9] Le conseil d'administration du 02 septmebre 2019 a approuvé le changement du représentant de la société UNIMER. A partir de cette date, Monsieur Mehdi Alj est représentant permanent de la société Unimer au sein du Conseil d'Amdministration de Label'Vie SA.

			comptes 2025			
Saham Assurance représentée par Mme. Kawtar JOHRATI	10/10/2008	29/06/2018	AGO statuant sur les comptes 2023	Administrateur	Directeur Général de la filiale Asset Management du Groupe Saham Assurances	Actionnaire
M. LAISSAOUI Riad	29/06/2017	-	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Directeur Général de Retail Holding	NA
M. SOUAID Karim	29/06/2017	-	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Directeur GrowthGate Partners	NA
M. Gilles DE CLERCK	29/06/2017	-	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Associé Co-fondateur des fonds Euromena	NA
M. BENSOUDA Amine	29/06/2017	-	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Secrétaire Général à Label'Vie	NA
Mme. DAHIB Jamila	29/06/2017	-	AG statuant sur les comptes 2022	Administrateur	Directrice Juridique de Best Financière	NA
Mme Marie Claude Azzouzi	28/12/2019	-	AG statuant sur les comptes 2025	Administrateur indépendant	Intuitu personae	NA

Source : Label 'Vie

Deux administrateurs indépendants ont été proposé par le Conseil d'Adminsitration de Décembre 2019. Suite au décès de Mr Grosbois, l'Assembléee générale du 25/06/2020 n'a approuvé que la nomination de Mme Claire Azzouzi.

Le Conseil d'Administration cooptera un nouvel administrateur independant, et le nommera en tant que président du comité d'audit, au plus tard le 03 octobre 2020.

Cette cooptation sera soumise à la plus prochaine Assemblée Générale qui se tiendra.

Le conseil d'administration de Label 'Vie est constitué de 3 typologies d'administrateurs :

- Représentants de Retail Holding ;
- Représentants de sociétés actionnaires de Retail Holding : Growth Gate et Euromena ;
- Représentants de sociétés actionnaires de Label 'Vie.

Au 31 mai 2020, 3 femmes siègent au conseil d'administration de la Société, soit 23% de l'effectif total du conseil d'administration. La parité Homme/Femme sera considérée dans la nouvelle composition du conseil d'administration.

M. Zouhair BENNANI

M. Zouhaïr BENNANI est actuellement Président Directeur Général de Best Financière, une holding qui contrôle le groupe Label 'Vie, titulaire de la licence exclusive de Carrefour Maroc, ainsi que de plusieurs autres sociétés opérant dans le secteur du retail. Il est ingénieur en informatique (1982) et titulaire d'un diplôme de troisième cycle en management et ressources humaines à l'Université de la Sorbonne (1984).Après une expérience chez IBM et Xerox en France, il fonde, en 1985, le Groupe Label 'Vie spécialisé dans la grande distribution et, qui est, aujourd'hui, un des leaders du marché au Maroc.

M.Zouhaïr BENNANI préside d'autres entités :

- dans le secteur de la Grande Distribution, RETAIL HOLDING : Holding de développement des enseignes : Carrefour, Carrefour Market, Atacadao, Virgin Mégastore, Kiabi, Burger King,
- dans le secteur de l'immobilier commercial, ARADEI CAPITAL,
- dans le secteur de la santé, BEST HEALTH et administrateur de SCRIM.

En parallèle, Monsieur Zouhaïr BENNANI occupe des fonctions annexes :

- Président du Conseil de Surveillance de MUTANDIS,
- Président du Conseil d'administration de CDCI
- Administrateur de CMB Plastic,
- Administrateur de CFG BANK,
- Administrateur d'UNIMER SA,
- Membre Advisory Board Amethis Finance,
- Président d'honneur de l'Union Régionale CGEM Centre,
- Vice-Président de l'Association Marocaine de Distribution Marocaine (AMDM),
- Membre du Conseil d'Administration de l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) et Représentant du secteur privé.

Monsieur Zouhaïr BENNANI est marié et père de 3 enfants.

M. Rachid HADNI

Ingénieur de formation, M. Rachid HADNI jouit d'une grande notoriété dans le monde des affaires au Maroc.

Hormis ses participations et ses postes au sein du Groupe Best Financière, M. Rachid HADNI est membre de plusieurs conseils d'administration et intervient régulièrement dans le monde associatif.

Cofondateur, Administrateur, Directeur Général et Actionnaire de référence du Groupe Label 'Vie.

M. Rachid HADNI est un des fondateurs du Groupe Label 'Vie. Il occupe la fonction de Directeur Général depuis la création du Groupe en 1985.

M. Rachid HADNI est par ailleurs membre de son conseil d'administration et un de ses principaux actionnaires à travers sa participation dans Best Financière, société mère et Holding de contrôle du Groupe Label 'Vie.

- Administrateur du Groupe CDCI.

M. Rachid HADNI est membre du conseil d'administration de CDCI.

A travers sa Holding de Distribution, Best Financière détient par ailleurs la majorité du capital et des droits de vote du Groupe CDCI.

- Administrateur et Actionnaire de référence du Groupe Best Health.

M. Rachid HADNI est membre du conseil d'administration du Groupe Best Health.

Dans le cadre de la diversification de ses activités, Best Financière opère à travers sa filiale médicale « Best Health » dans la distribution des équipements et des composants médicaux.

- Administrateur et Actionnaire de référence du Groupe Retail Holding.

M. Rachid HADNI est membre du conseil d'administration du Groupe Retail Holding.

A l'instar de la distribution alimentaire, Best Financière opère à travers sa filiale de distribution « Retail Holding » dans la distribution de produits culturels, vestimentaires et restauration rapide.

Retail Holding est l'actionnaire majoritaire et l'exploitant des enseignes KIABI, VIRGIN et Burger King au Maroc.

Autres Mandats / fonctions :

- Administrateur Directeur Général de Label'Vie ;

- Administrateur de Best Health ;
- Administrateur de Best Financière ;
- Administrateur de Retail Holding ;
- Administrateur de SPI HSC ;
- Administrateur de Perfect Home ;
- Administrateur de Be Home ;
- Directeur du Comité de Direction de Maxi LV et HLV ;
- Administrateur de CDCI ;
- Administrateur de Rethis.

M. Adil BENNANI

M. Adil BENNANI est titulaire d'un Master en Gestion d'Entreprise en 1989 à l'université Paris Sud Orsay. M BENNANI a débuté sa carrière en tant qu'ingénieur système télécom chez Alcatel entre 1989 et 1992, puis DG auprès de la SCRIM avant d'être nommé DG de Best Health depuis 2005.

Autres Mandats / fonctions :

- Administrateur de Label'Vie S.A ;
- Directeur Général de Best Health
- Directeur Général de SCRIM.

M. Said ALJ

M. ALJ est un Industriel Marocain, né en Janvier 1954 et diplômé de l'École des Dirigeants et des Créateurs d'entreprise de Paris.

Président et fondateur du groupe SAHAM HOLDIND, intervenant dans plusieurs domaines d'activités notamment l'industrie agro-alimentaire, la distribution de matériel technique, la distribution grand public, le tourisme, le cinéma, l'immobilier commercial, l'assurance et la finance, le groupe contrôle plus de 65 filiales au Maroc et à l'international (Angleterre, Espagne, France, Pérou, USA, Chine).

Autres Mandats / fonctions :

Administrateur de Sanam Holding,

Administrateur Stokvis Nord Afrique,

Administrateur de Saham Assurances,

Administrateur de Aradei Capital, Retail Holding,

Administrateur de Label'Vie, .

M. Mehdi ALJ

M. Mehdi ALJ est Président de SANAM AGRO, Holding Agro-alimentaire du groupe SANAM, qui regroupe une trentaine de filiales au Maroc et à l'international et qui est également un des leaders mondiaux de la transformation des petits pélagiques (sardines, anchois et maquereaux) avec un effectif global de 6.000 salariés. M. Mehdi ALJ est également dirigeant et administrateur de plusieurs holdings au Maroc, telles que Retail Holding, opérateur de référence dans la grande distribution et SANAM Holding, acteur dans l'industrie agroalimentaire, la distribution, le tourisme, le cinéma, l'immobilier commercial, l'assurance et la finance et qui compte 4 sociétés cotées à la bourse de valeurs de Casablanca. Mehdi ALJ est diplômé de l'Ecole des Dirigeants et Créateurs d'Entreprises à Paris.

Autres Mandats / fonctions :

Au 31 décembre 2019, l'Administrateur, Monsieur Mehdi ALJ est également :

- Administrateur de SANAM HOLDING ;
- Administrateur de Retail Holding ;
- Représentant de la société UNIMER au sein du Conseil d'Administration de Label'Vie ;

- Président Directeur Général de ALJIA HOLDING ;
- Président Directeur Général de SANAM AGRO ;
- Président Directeur Général de SANA STOK ;
- Administrateur de SANAM INVEST ;
- Administrateur de SANAM CONSULTING ;
- Administrateur de KASBAH D'AGDAL ;
- Administrateur de COLONIE RESIDENCE ;
- Administrateur de LE RABAT DAWLIZ ;
- Président de STOKVIS NORD AFRIQUE ;
- Président Directeur Général de STOKVIS ENGINS ;
- Président Directeur Général de STOKVIS AGRI ;
- Président Directeur Général de STOKVIS INDUSTRIES ;
- Président Directeur Général de STOKVIS AUTOMOTIVE ;
- Président Directeur Général de STOKVIS MOTORS ;
- Président Directeur Général de STOKVIS INTERNATIONAL ;
- Président d'ATLAS RENTAL ;
- Président de CIAOM ;
- Président de BELDIVA ;
- Président de Conseil d'Administration de VANELLI MAROC ;
- Président de DELIMAR ;
- Président de TOP FOOD MOROCCO ;
- Administrateur de PRESTATRANS ;
- Administrateur de DISTRITRAD ;
- Administrateur de SDNA ;
- Président Directeur Général de KING GENERATION ;
- Président Directeur Général de LOGICOLD ;
- Administrateur de WINDIA CAP ;
- Administrateur d'ALJIA INVEST ;
- Administrateur de MATAHINE BAB MANSOUR ;
- Administrateur de SOCIETE NOUVELLE DU MOULIN DU MAGHREB ;
- Administrateur de MOONY ;
- Administrateur de La Monégasque ;
- Administrateur d'Almar ;
- Administrateur de La Monégasque UK ;
- Administrateur de La Monégasque USA ;
- Administrateur de La Monégasque Pérou ;
- Administrateur de La Monégasque Espana & Portugal ;
- Président de Société Nouvelle Conserveries Provençales ;
- Administrateur et Directeur Général Délégué de VCR Sodalmu.

Mme. Kawtar JOHRATI

Diplômée de l'ISCAE cycle normal et cycle supérieur de gestion, Mme JOHRATI occupait la fonction de responsable de la Gestion Actions à WAFA Gestion en 1998. En 2003, elle rejoint CNIA Assurance en qualité de responsable Trésorerie et Placement.

Depuis 2010, Directeur Général de la filiale Asset management du Groupe.

Depuis 2014, Mme JOHRATI est Directeur Général Délégué du Pole Finance

Autres Mandats / fonctions :

Au 31 décembre 2019, l'Administrateur, Madame Johrati siège aux conseils d'administration ou conseils de surveillance des entités suivantes : Groupe Labelvie, Unimer, Stockvis, Khalladi, Tcapital, Salafin, Fond 3P Fund, Fonds PME Croissance, Fonds XPansion2, Fonds Franco-Africain, Mif, ACAMSA, SOGEPIB, et Partenariat Capital Maroc. Mme

JOHRATI est également membre des comités d'audit des sociétés JFC V, Kalladi, 3P Fund, PME Croissance, Unimer, Sotckvis, Groupe LabelVie et Salafin. En tant qu'administrateur du Groupe SAHAM Côte D'Ivoire, Mme JOHRATI siège aux conseils d'Améthis West Africa (AWA) et des Flamboyants.

M. Riad LAISSAOUI

M. Riad LAISSAOUI, comptable agréé, est DG de Retail Holding depuis 2015. Avant sa nomination à ce poste, il était directeur général adjoint de Groupe Label 'Vie pendant 8 ans et précédemment directeur financier pendant 6 ans. Avant de rejoindre le groupe, il a commencé sa carrière chez Price Waterhouse Coopers, en charge de la gestion de plusieurs audits d'entreprise ainsi que de contrats de conseil en organisation et gestion tant au Maroc qu'à l'étranger. M. LAISSAOUI est administrateur auprès de plusieurs sociétés détenues par Best Financière S.A.

Autres Mandats / fonctions :

31 décembre 2019, l'Administrateur, Monsieur Riad LAISSAOUI est également :

- Administrateur de Label'Vie S.A ;
- Administrateur de Be Home ;
- Administrateur de R Holding Investment ;
- Administrateur de Retail Holding Africa
- Directeur général de Retail Holding ;
- Membre du comité de Direction de Modes & Nuances ;
- Administrateur de la société General Food Services.

M. Karim SOUAID

Diplômé d'une licence en droit de Jesuit School of Law à l'université St Joseph au Liban, d'une licence en droit de Harvard Law School et d'un certificat de programme exécutif de Harvard Business School, M. SOUAID a débuté sa carrière chez un cabinet d'avocat spécialisé en Corporate Finance avant de rejoindre HSBC Bank.

Entre 2000 et 2006, M. SOUAID a occupé le poste de Directeur General de Global Investment Banking au moyen orient. M. SOUAID a dirigé et participé à plusieurs opérations de privatisation, ainsi que d'opérations de M&A sur la région MENA.

Depuis 2008, M. SOUAID est fondateur et directeur général de Growthgate Partners avec un actif sous gestion estimé à 1,9 Mrd USD.

Autres Mandats / fonctions :

- Membre du conseil d'administration de Roots Group Arabia et Roots Group UK ;
- Membre du conseil d'administration de Averda International Holding ;
- Membre du conseil d'administration de Emirates Lebanon Bank ;
- Membre du conseil d'administration de Rubicon Holding Limited ;
- Membre du conseil d'administration de IrisGuard ;
- Membre du conseil d'administration de International Food Services ;
- Membre du conseil d'administration de Retail Holding ;

M. Gilles DE CLERCK

M. CLERCK est titulaire d'un diplôme de l'Université de McGill en 1988 et de l'ESSEC en 1994. M. CLERCK a débuté sa carrière chez L'Oreal à Dubai en tant que responsable régional, avant d'occuper plusieurs fonctions, notamment à Booz Allen & Hamilton, comme étant un Associé, en dirigeant et participant à plusieurs opérations de restructuration et de privatisation au moyen orient entre 1995 et 2000.

Entre 2000 et 2001, M. CLERCK a rejoint Webraska Mobile Technologies en tant qu'investisseur fondateur et directeur général avant de rejoindre la société française Vertone comme étant un responsable senior.

Depuis 2004, Gilles a rejoint la société de Private Equity EuroMena Funds en tant que Partenaire Exécutif couvrant la région Afrique avec un actif sous gestion de 300 MUSD

Autres Mandats / fonctions :

- Membre du conseil d'administration de IT Worx ;
- Membre du conseil d'administration de Wadi Holding ;
- Membre du conseil d'administration de Biopharm spa
- Membre du conseil d'administration de Elephant Africa Holding
- Membre du conseil d'administration de BS INVEST SICAF
- Membre du conseil d'administration de Retail Holding S.A
- Membre du conseil d'administration de NOVAMED Ltd

M. Amine BENSOUDA

M. BENSOUDA est Secrétaire Général en charge des actifs, Moyens Généraux et Relations Publiques.

Titulaire d'un diplôme en Finance de l'EM Lyon, M. BENSOUDA a d'abord travaillé dans le domaine de la Finance avant d'intégrer un organisme public en tant que Directeur général. En 2011, il intégra une entreprise de construction en tant qu'Administrateur Directeur Général avant de rejoindre le Groupe Label 'Vie en février 2018 en tant que Directeur Exploitation au sein de la BU hypermarché, puis en tant que Secrétaire Général en charge des actifs, Moyens Généraux et Relations Publiques

Autres Mandats / fonctions :

- Aucun autre mandat / fonction

Mme. Jamila DAHIB

Mme Jamila DAHIB est Directrice Juridique de Retail Holding, et assure un soutien juridique à toutes les activités et investissements du Groupe Best Financière et de ses filiales.

Avant de rejoindre la société Label 'vie en Février 2014, en qualité de Directrice Juridique Membre du Comité Exécutif, elle a occupé le poste de Directrice Juridique du Groupe Centrale Danone, où elle était en charge des volets juridiques et conformité pour l'activité et pour les projets du Groupe.

Madame DAHIB a occupé auparavant le Poste de « Head of Legal » de la société Shell du Maroc, dont elle était membre du Comité de Direction, et où elle était également en charge du Comité Compliance de la société et du Comité d'Ethique et Réputation

Elle a débuté son expérience professionnelle chez Agma-Lahlou Tazi (Groupe AL MADA).

Madame DAHIB est diplômée en Droit Privé de l'Université Hassan II des Sciences Juridiques et Economiques de Casablanca, et titulaire d'un troisième cycle en Management et d'un certificat en Droit des Affaires.

Elle a obtenu depuis 2009, le Certificat d'Aptitude à la Profession d'Avocat.

Autres Mandats / fonctions :

• Membre du conseil d'administration de Aradei Sud S.A ;

• Membre du conseil d'administration de LAAYOUNE LV S.A ;

Mme. Marie Claude Azzouzi

Mme Marie Claude est titulaire d'un double diplôme en Droit Public de Science Po Grenoble et de l'EM Lyon.

Consultante très expérimentée en gouvernance de projets à caractère complexe en matière de processus décisionnels des organisations publiques ou privées, dans le cadre de médiation ou de négociation sensibles, Marie-Claude AZZOUZI accompagne les dirigeants dans leur réflexion stratégique et les conditions de mises en oeuvre de leurs projets au Maroc ou à l'international.

L'expérience professionnelle de Marie-Claude AZZOUZI repose sur plusieurs pôles de compétences :

- le consulting :

• Consultant au sein de Algoe de 1983 à 1985.

• Directeur Général de MCM Consultants, cabinet spécialisé dans les opérations de haut de bilan de 1985 à 1989 : (clients : Banque Lazard, Boehringer Ingelheim, Groupe Olida-Caby)

• Directeur Général et Administrateur de la holding du Groupe Idéal Loisirs-Majorette de 1989 à 1995 : (leader européen du jouet et du gift) : 200M euros CA, 1250 personnes, présence dans 65 pays, CA multiplié par 10 en 6 ans, entrée d'institutionnels : Banque Lazard, Financière Total, GAN, UAP.

• Directeur Général France de Cambridge Management Consulting (USA) de 1996 à 1998

• Propriétaire et gestionnaire de Sublime Ailleurs de 1999 à 2005

• Consultant au sein de MCA Conseil de 2013 à la date d'enregistrment du présent document de référence.

- l'entreprenariat :

• Fondateur et gestionnaire pour le compte d'une fondation de l'Ecole de Gouvernance et d'Economie de Rabat en partenariat avec Sciences Po Paris de 2007 à 2013 : (aujourd'hui intégrée dans l'Université Mohamed VI) : 85 collaborateurs-115 professeurs-53 partenariats internationaux.

- La connaissance de la sphère publique et sa forte interférence sur la stratégie des grandes entreprises :

• Expert économique à l'Organisation des Nations Unies-New-York City-USA- missions d'assistance économique, mise en place d'accords ratifiés par 9 chefs d'Etats d'Afrique de l'Ouest.

• Dirigeant du pôle « Communication corporate » du groupe EUROCOM-HAVAS.

Autres Mandats / fonctions :

- Marie Claude AZZOUZI CONSEIL, SARL AU, gérant, conseil aux organisations et personnes
- Digital Influence, SARL, gérant, communication digitale
- Earth, Body and Mind, SARL, gérant, promotion et exploitation touristique
- Permafarm, Sarl, gérant, exploitation agricole.

II.2.3. Rémunération attribuée aux membres du Conseil d'Administration

Conformément à l'article 24 des statuts de Label 'Vie S.A, l'Assemblée Générale Ordinaire peut allouer au Conseil d'Administration, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, qu'elle détermine librement, et que le conseil répartit entre ses membres dans les proportions qu'il juge convenables. Le Conseil lui-même peut allouer à certains administrateurs pour les missions et les mandats qui leur sont confiés à titre spécial et temporaire, et aux membres des comités prévus à l'article 51 de la loi 20-05 modifiant la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes, une rémunération exceptionnelle, sous réserve de respecter la procédure prescrite par l'article 56 de ladite loi.

Au titre de l'exercice 2019, l'AGO n'a attribué aucune rémunération aux membres du Conseil d'Administration. Par ailleurs, il est à noter qu'au cours des trois dernières années (2016, 2017 et 2018), l'AGO n'a pas alloué de jetons de présence aux membres du Conseil d'Administration.

II.3. Comités spécialisés

Les différents comités, présentés ci-après, ont été mis en place suite à des décisions prises lors des assemblées générales de Label 'Vie afin d'assurer la gestion courante et stratégique de la société :

II.3.1. Comités issus du Conseil d'Administration

Ces comités sont chargés de la mise en place et du suivi de la politique stratégique du Groupe, on distingue notamment :

Comité Stratégique

Le Comité Stratégique réunit, chaque trimestre, les administrateurs et les Directeurs Généraux Adjoints. Ce comité fait appel à des experts externes à chaque fois que cela est nécessaire. Le comité valide les différents projets dont l'enveloppe d'investissement est supérieure à 1 MMAD qui remplissent les conditions requises prédéfinies. Son objectif premier est de faire le point sur les réalisations de la société afin de décider de l'orientation stratégique optimale à adopter.

Comité d'Audit

Le Comité d'Audit se réuni deux fois par an et a pour mission d'évaluer le rôle et l'efficacité des fonctions d'audit et d'apprécier les dispositifs mis en place par le management, en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

Participent à ce comité certains membres du Conseil d'Administration, notamment Unimer représentée par M. Mehdi Alj et de SAHAM Assurance représentée par Mme Kaoutar JOHRATI, les commissaires aux comptes et le Directeur Audit ainsi que le Directeur Administratif et Financier.

A fin de se conformer aux dispositions légales et réglementaires, le Conseil d'Administation procédera à la nomination de deux administrateurs indépendants (dont Madame Marie Claude Azzouzi) au sein du comité d'audit au plus tard le 03 octobre 2020.

Le deuxième administrateur indépendant coopté occupera la fonction de président du comité d'audit.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des comités issus du Conseil d'Administration :

Tableau 28 : Principales caractéristiques des comités issus du Conseil d'Administration

Comité	Membre et Qualité au sein de la Société	Qualité au sein du comité	Fréquence de réunion
Comités issus du CA			
Comité Stratégique	Administrateurs	Président	Fréquence trimestrielle
	Directeurs Généraux Adjoints	Membre	
	Experts externes	Membres	
Comité d'Audit	Administrateurs	Président	Fréquence Semi-annuelle
	Experts externes	Membres	

Source : Label'Vie

II.3.2. Les Comités de Direction Générale

Plusieurs comités ont été constitués afin d'assurer la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie du Groupe, le pilotage de sa performance et le suivi des projets prioritaires.

Comité Exécutif

Ce comité se réunit une fois par mois pour prendre connaissance des indicateurs de performance, partager l'actualité et piloter les projets stratégiques du Groupe.

Participent à ce comité : Le Directeur Général, le Directeur Général Adjoint Atacadao, le Directeur Général Adjoint-Supermarchés, le Directeur Général Adjoint-Hypermarchés, le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Marketing et Développement, le Directeur des Achats, le Directeur Logistique ainsi que l'ensemble des directeurs Support Non Métier.

Comité de suivi des investissements

Le comité assure la validation des nouveaux magasins en étudiant leur rentabilité et leur intérêt stratégique de couverture du territoire national à travers les différents formats.

Le Comité d'Investissement est composé de certains membres du Conseil d'Administration, du Directeur des Expansions, du Directeur Administratif et Financier, et des Directeurs Généraux des BU. Il se tient chaque trimestre à l'occasion de la tenue du Conseil d'Administration.

Comité Résultats

Ce Comité mensuel, vise à assurer la revue détaillée des résultats de chaque Business Unit. Il se tient en présence du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint-Supermarchés, du Directeur Général Adjoint-Hypermarchés, du Directeur Général Adjoint Atacadao, du Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Marketing, du Directeur Général Adjoint en charges des Achats et de la Logistique, du Directeur Logistique, du Directeur Administratif et Financier et de son équipe du Contrôle de Gestion.

Comité Pricing

Le Groupe a mis en place au cours de cette dernière année, une stratégie « Pricing », visant à assurer la compétitivité des prix de toutes les enseignes du Groupe, tout en sécurisant la rentabilité. Ce comité se réunit mensuellement afin de suivre l'exécution de cette stratégie et de prendre les décisions nécessaires. Il se tient en présence du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint-Supermarchés, du Directeur Général Adjoint-Hypermarchés, du Directeur Général Adjoint Atacadao, du Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Marketing, du Directeur Général Adjoint en charges des Achats et de la Logistique, du Directeur Logistique, du Directeur Administratif et Financier

Comité Financier

En préparation du Conseil d'Administration, le Comité Financier se réunit pour partager l'arrêté financier des comptes trimestriels, faire un point sur les principaux indicateurs financiers en termes de BFR et de Trésorerie et se pencher sur la revue de la situation détaillée en matière de marge arrière.

Sont présents le Directeur Général, les Directeurs Généraux Adjoints en charge des BU, le Directeur Général Adjoint en charge des Achats et de la Logistique, le Directeur Logistique, le Directeur Administratif et Financier et ses équipes concernées : Règlement et Relations fournisseurs, Finance et Contrôle de Gestion.

Comité Organisation et Structure

Ce comité se tient chaque année pour étudier les propositions d'évolution de la structure organisationnelle pour accompagner le développement du groupe, tout en veillant à la maîtrise des ratios de masse salariale définis.

Sont présents le Directeur Général, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Organisation et Systèmes d'Information, le Directeur Administratif et Financier et éventuellement d'autres directeurs.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des comités issus de la Direction Générale :

Tableau 29 : Principales caractéristiques des comités issus de la Direction Générale

Comité	Membre et Qualité au sein de la Société	Qualité au sein du comité	Fréquence de réunion
Comités de Direction Générale			
Comité Exécutif	Directeur Général	Président	Fréquence Mensuelle
	Directeur Chargé de missions auprès de la Direction Générale	Secrétariat	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Carrefour Hypermarché	Membre	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	Directeur Administratif et Financier	Membre	
	Directrice Générale en charge du Pôle Marketing	Membre	
	DGA en charge des Achats et Logistiques	Membre	
	Directeur Logistique	Membre	
	Directeurs Ressources Humaines	Membre	
	Directeur Organisation & Système d'Information	Membre	
	Directeur Expansion	Membre	
	Directeur Audit, Qualité et Sécurité	Membre	
Comité de Suivi des Investissements	Président du Group	Membre	A chaque fois que nécessaire
	Directeur Général	Président	
	Directeur Administratif et Financier	Membre	
	Directeur de l'Expansion	Secrétariat	
	DGA de la BU concernée par le projet	Membre	
	Secrétaire Général	Membre	
	PDG de Reim Partners	Membre	
Comité Résultats	Directeur Général	Président	Fréquence Mensuelle
	Directeur Administratif et Financier	Secrétariat	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	Directeur Trading	Membre	
	Directeur Régional	Membre	
	Responsable Etudes et Veille	Membre	
Comité Pricing	Directeur Général	Membre	Fréquence mensuelle
	DGA Pôle Marketing	Président	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Carrefour Hypermarché	Membre	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	Directeur Administratif et Financier	Membre	
	Directeur Contrôle de Gestion	Membre	
	DGA Achats & Logistiques	Membre	
	Directeur en charge des achats PGC	Membre	
	Directeur en charge des Achats Marché	Membre	
	Chef de département Pricing	Secrétariat	

	Responsable Pricing	Membre	
Comité Financier	Directeur Général	Membre	Fréquence trimestrielle
	DAF	Président	
	Chef Département Contrôle de Gestion	Secrétariat	
	DGA BU	Membre	
	Directeur Trading	Membre	
	DGA Achats & Logistiques	Membre	
	Directeur Logistique	Membre	
	Directeur en charge de la finance	Membre	
	Directeur Règlement et Relation Fournisseurs	Membre	
	Directeur Contrôle de Gestion	Membre	
	Chef de Département Pilotage Règlement	Membre	
	Chef Département Trésorerie et Financement	Membre	
	Responsable Support Marge arrière	Membre	
	DGA BU	Membre	
	Directeur Trading	Membre	
Comité Organisation et structure	Directeur Général	Président	Fréquence annuelle et à chaque fois que nécessaire
	Directeur Administratif & Financier	Membre	
	Directeur des Ressources Humaines	Secrétariat	
	Directeur Organisation & SI	Membre	

Source : Label Vie

II.3.3. Les Comités des Business Units (BU)

Chaque Business Unit est dotée de comités propres visant à monitorer l'ensemble de ses activités et à définir des plans d'actions spécifiques pilotage des résultats, revue de l'activité opérationnelle et suivi des projets structurants de la BU.

Chaque BU tient mensuellement un Comité de Direction pour piloter son activité, suivre l'évolution des indicateurs de performance et faire un point sur l'état d'avancement de l'ensemble des projets et plans d'actions relatifs à la BU.

Participent à ce comité, le Directeur Général Adjoint en charge du format, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Organisation et SI, le Directeur Général Adjoint en charge du Pôle Marketing, le Directeur Général Adjoint en charge des Achats et de la Logistique, le Directeur de la Logistique, le Directeur Audit, Qualité et Sécurité ainsi que les différents Directeurs des BU.

Le Comité de Direction est alimenté par les analyses et les plans d'actions définis dans les différents comités qui se tiennent auparavant dans le mois :

Comité commercial

Ce comité est tenu, chaque mois, au niveau de chaque BU ayant pour vocation la mise en place de la politique commerciale dans toutes ses dimensions notamment la performance des catégories, la performance promotionnelle ou encore l'organisation des événements phares du plan promotionnel.

Ces comités sont constitués des représentants des différentes entités Métier : Achats, Marketing, Exploitation et Logistique.

Comité Opérationnel

Le Comité Opérationnel, piloté par le Directeur Exploitation, se réunit une fois par mois en présence des membres suivants : les directeurs de magasin pour les grands formats et les directeurs régionaux concernant les supermarchés ainsi que les représentants des fonctions support prévues à l'ordre du jour.

Ce comité traite des problématiques relatives à l'exploitation des magasins :

- Les résultats détaillés et les plans d'actions à mettre en place par les magasins pour réaliser les objectifs en termes de ventes, de marge et de charges ;
- La performance des fonctions support et l'état d'avancement de leurs projets structurants en matière de ressources humaines, systèmes d'information, Qualité et Sécurité.

Il propose des actions de dynamisation des ventes et supervise leur mise en application.

Comités Files commerciales

Ils sont organisés par rayon pour analyser les résultats et définir des plans d'actions. Ces comités se tiennent en présence des représentants des différentes entités Métier : Achats, Marketing, Category Management, Exploitation et Logistique.

Comités Files Support

Ils sont au nombre de trois. Ils traitent les sujets relatifs à la ligne de caisse, la démarque et les problématiques techniques des actifs des magasins.

Comité	BU	Membre et Qualité au sein de la Societé	Qualité au sein du comité	Féquance de réuinion
Comité File de caisse par BU	**Carrefour**	Un Directeur magasin Hyper	Pilote	Frequence Mensuelle
		Tous les superviseurs Caisse (à tour de rôle)	Secrétariat	
		Chef Dép.Proximité RH BU	Membre	
		Responsable Sécurité Grands Formats	Membre	
		Responsable Contrôle Recette & Recouvrement	Membre	
	Carrefour Market	Un Directeur Regional	Pilote	Frequence Mensuelle
		Moniteur Caisse	Secrétariat	
		Chargé RH régional	Membre	
		Responsable Sécurité BU Carrefour Marke	Membre	
		Responsable Contrôle Recette & Recouvrement	Membre	
	ATACADAO	Expert Caisse	Pilote	Frequence Mensuelle
		Tous les superviseurs Caisse (à tour de rôle)	Secrétariat	
		Chef Dép.Proximité RH BU	Membre	
		Responsable Sécurité Grands Formats	Membre	
		Responsable Contrôle Recette & Recouvrement	Membre	
File Technique	**Inter-Bu**	Directeur en charge des grands projets	Pilote	Frequence Mensuelle
		Resp. Technique & Sécurité Logistique	Secrétariat	
		Secrétaire Général	Membre	
		Directeur Technique BU Carrefour Market	Membre	
		Responsable Technique Magasin BU Carrefour	Membre	
		Responsable Technique BU Atacadao	Membre	
		Chef Département Support DOSI : A. Koudous	Membre	
		DAQS	Membre	
		Responsable Sécurité Grands formats	Membre	

		Responsable Sécurité Market	Membre	
File Pertes de gestion par BU	**Carrefour Market**	Un Directeur Régional	Pilote	Frequence Mensuelle
		Expert démarque BU	Secrétariat	
		Responsable Stock Groupe	Membre	
		Chef Dép. CDG BU Carrefour Market	Membre	
		Responsable Sécurité BU	Membre	
	Carrefour	Un Directeur magasin	Pilote	Frequence Mensuelle
		Expert démarque BU	Secrétariat	
		Responsable CDG BU Carrefour	Membre	
		Responsable Sécurité Grands formats	Membre	
	ATACADAO	Un Directeur Magasin	Pilote	Frequence Mensuelle
		Expert démarque BU	Secrétariat	
		Responsable CDG BU	Membre	
		Responsable Sécurité BU	Membre	
		Traders Épicerie et Biscuiterie BU	Membre	

Source : Label 'Vie

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des comités des Business Units :

Tableau 30 : Principales caractéristiques des comités des Business Units

Comité	Membre et Qualité au sein de la Société	Qualité au sein du comité	Fréquence de réunion
Comités des Business Units			
Comité Commercial	Responsables Achats	Membre	Fréquence Mensuelle
	Responsables Marketing	Membre	
	Responsables Exploitation et Logistiques	Membre	
Comité Opérationnel	Directeur Général	Président	Fréquence Bimensuelle
	Directeur Chargé de missions auprès de la Direction Générale	Secrétariat	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Carrefour Hypermarché	Membre	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	DGA Marketing & Développement	Membre	
	DGA Achats & Logistiques	Membre	
	Directeur Administratif et Financier	Membre	
Comités Files Commerciales	Responsables Achats	Membre	Fréquence Mensuelle
	Responsables Marketing	Membre	
	Responsables Category Management	Membre	
	Responsables Exploitation et Logistiques	Membre	

Source : Label 'Vie

II.3.4. Les autres comités transverses

Le groupe s'appuie également sur des comités spécialisés sur des sujets spécifiques, notamment :

Comité Assortiment

C'est dans le cadre de ce comité que sont prises les décisions en matière d'offre de produits. Il réunit mensuellement l'ensemble des parties prenantes commerciales (Achats, Marketing, Exploitation) afin de répondre aux besoins du client.

Comité Stocks

Les stocks revêtent un enjeu crucial dans le secteur de la grande distribution. Ce comité assure chaque mois le suivi des indicateurs de stocks et leur optimisation.

Comité Relations Fournisseurs

Il analyse chaque mois la situation des fournisseurs en termes de règlement et de recouvrement de la marge arrière pour permettre au groupe de lancer les actions nécessaires afin d'entretenir des relations saines avec ses partenaires.

Comité Qualité, Hygiènes et Sécurité

Dans un contexte où le groupe accentue son niveau d'exigence dans ces domaines pour encore mieux servir le client, ce comité a été créé pour faire le point à une fréquence trimestrielle sur les différents indicateurs en la matière et lancer les plans d'actions nécessaires.

Comité Expansion

En vue de sécuriser le plan de développement soutenu du réseau, les Directeurs Généraux Adjoints en charge des BU font le point avec l'équipe Expansion sur la prospection de nouveaux magasins, et ce, à une fréquence trimestrielle.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des autres comités transverses :

Tableau 31 : Principales caractéristiques des comités transverses

Comité	Membre et Qualité au sein de la Société	Qualité au sein du comité	Fréquence de réunion
Autres comités transverses			
Comité Assortiment	DGA Pôle Marketing	Membre	Fréquence mensuelle
	Directeur Category Manager	Président	
	Category Manager	Secrétariat	
	Directeur des Achats	Membre	
	Directeur en charge des Achats PGC	Membre	
	Chefs de Groupe des catégories concernées	Membre	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Carrefour Hypermarché	Membre	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	Directeur Trading	Membre	
	Chefs de département Marchandise BU	Membre	
Comité Stocks	Directeur Logistique	Président	Fréquence mensuelle
	Responsable Stock Groupe	Secrétariat	
	Chef Département Achats	Membre	
	Chef de Groupe concernés	Membre	
	Responsable Trésorerie	Membre	
	Contrôle de Gestion Support Metier	Membre	
Comité Relations Fournisseurs	Directeur Règlement et Relation Fournisseurs	Président	Fréquence mensuelle
	Chef de département pilotage règlement (de chaque BU)	Secrétariat	
	Responsable du Service Marge arrière (BU)	Membre	

	Directeur en charge des achats/PGC	Membre	
	Directeur en charge des achats marchés	Membre	
	Directeur en charge des achats alimentaire	Membre	
	Chef de département Approvisionnement	Membre	
	Chef de groupe	Membre	
	Directeur Trading	Membre	
	Tous les Traders	Membre	
Comité Qualité, Hygiène et Sécurité	Chef de département Qualité	Président	Fréquence trimestrielle
	Chef de mission audit	Secrétariat	
	Responsables Sécurité BU	Membre	
	Directeur Proximité RH Groupe	Membre	
	Chef de département administratif, RH et Affaires Sociales du Groupe	Membre	
	Chef de département Technique & Sécurité	Membre	
	Responsable Relation Client	Membre	
	Chef de Département Juridique	Membre	
	Chef de Département Réseau	Membre	
	Responsable Technique Magasin BU Carrefour	Membre	
	Directeur Régional	Membre	
Comité Expansion	Directeur Expansion	Président	Fréquence trimestrielle
	Chef de département Prospection	Secrétariat	
	Directeur en charge des grands chantiers	Membre	
	Chef Département Projets Supermarchés	Membre	
	Secrétaire Général	Membre	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Carrefour Market	Membre	
	DGA BU Atacadao	Membre	
	Pilote BU SupEco	Membre	

Source : Label Vie

II.4. Organes de direction

Au 31/05/2020, les principaux dirigeants[10] de la société sont :

Tableau 32 : Principaux dirigeants de la société

Identité	Fonction dans Label'Vie S.A	Date d'entrée en fonction	Fonctions dans Groupe Best Financière	Autres fonctions
M. Zouhaïr BENNANI	Président du Conseil d'Administration	01/02/1986	Président de Best Financière	Administrateur d'UNIMER
			Président de Retail Holding	Président d'honneur de la CGEM
			Président HLV SAS	Membre du conseil de surveillance de Mutandis
			Président de SPI	Représentant du secteur privé au sein du comité public-privé chargé de l'octroi des primes d'investissement pour le programme IMTIAZ

[10] Les principaux dirigeants faisant partie du comité Exécutif

			Président de SCCS	Vice-Président de l'Association Marocaine de Distribution Moderne
			Gérant de Virgin North Africa	-
			Gérant Best Health	-
			Administrateur de SCRIM	-
			Administrateur de VLV	-
			Administrateur de Platinium	-
			Président de Maxi LV	-
			Président Administrateur de Rethis SAS	-
			Président DG Retail Holding Africa SA	-
			Représentant Permanant de Rethis dans CDCI	-
M. Rachid HADNI	Administrateur Directeur Général	01/02/1986	Administrateur Best Financière	-
			Administrateur de Retail Holding	-
			Administrateur d'Aradei Capital	-
			Administrateur de SPI HSC	-
			Administrateur de Perfect Home	-
			Administrateur de Be Home	-
			Directeur du Comité de Direction de Maxi LV et HLV	-
			Administrateur de CDCI	
			Administrateur de Rethis	
Hafid HADNI	Directeur Général Adjoint Carrefour Market (Supermarchés) et de Carrefour (Hypermarché)	07/10/2002	-	-
Mohamed Hicham YACOUBI	Directeur General Adjoint Atacadao	01/07/2002	-	-
CHRYSTELE RONCERAY	Directeur General Adjoint Marketing & Développement	01/09/2011	-	-
Nawal BENAMAR	Directeur General Adjoint Achat & Logistique	03/12/2018	-	-
Ahmed ABDOU	Directeur des Ressources Humaines Centrale	01/09/2005	-	-
Rachid BELGHITI	Directeur Expansion	15/12/2008	-	-
Mohamed Amine BENNIS	Directeur Administratif & Financier	01/10/2005	Membre du comité d'audit d'Aradei	-
			Membre du Comité de direction Greentech	-
			Administrateur dans la société SILAV	-

			Secrétaire du Conseil d'Administration de Label'Vie	-
			Secrétaire du Comité de Direction HLV	-
			Secrétaire du Comité de Direction MLV	-
			Membre du Comité d'Audit LBV	-
			Déontologue de la société Label 'Vie	-
Meryem DASSOULI	Chargée de mission auprès du Directeur General	01/11/2011	-	-
Mohamed HALLOUM	Directeur Organisation & Système d'Information	16/08/2007	-	-
Mohamed KHOMSI	Directeur Audit, Qualité et Sécurité	01/02/2014	Membre du comité d'Audit de la société Label 'Vie	-
Hicham KITTANE	Directeur Logistique	18/05/2015	-	-

Source : Label 'Vie

M. Zouhaïr BENNANI (61 ans), Président du Conseil d'Administration

Président du Conseil d'Administration et Co-fondateur de la Société Label 'Vie S.A en 1985, M. BENNANI est titulaire d'un diplôme d'ingénieur en informatique ainsi qu'un diplôme de 3ème cycle en management de la Sorbonne.

M. BENNANI est aussi Administrateur de diverses autres sociétés, Président d'honneur de l'Union Régionale de la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), Représentant du secteur privé au sein du Comité Public-Privé chargé de l'octroi des primes d'investissement pour le Programme IMTIAZ, Vice-Président de l'Association Marocaine de Distribution Moderne et Membre du conseil de surveillance de Mutandis.

Monsieur Zouhaïr BENNANI est également Président de :

• Président de BEST FINANCIERE S.A.

• Président de RETAIL HOLDING (Carrefour, Carrefour Market, Atacadao, Virgin Mégastore, Kiabi, Burger King)
• Président de ARADEI CAPITAL

• Président de BEST HEALTH

• Président du Conseil d'Administration de CDCI

• Président du Conseil de Surveillance de MUTANDIS

• Administrateur de SCRIM

• Administrateur de CMB PLASTIC

• Administrateur de CFG BANK,

• Administrateur d'UNIMER S.A

• Membre Advisory Board Amethis Finance

• Président d'honneur de l'Union Régionale CGEM Centre

• Vice-Président de l'Association Marocaine de Distribution Marocaine (AMDM)

• Membre du Conseil d'Administration de l'Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) et Représentant du secteur privé.

M. Rachid HADNI (60 ans), Administrateur Directeur Général

Ingénieur informatique, M. HADNI est Co-fondateur et Administrateur Directeur Général de la Société Label 'Vie S.A. ainsi qu'Administrateur de plusieurs sociétés du groupe. M. HADNI a par ailleurs suivi plusieurs formations en marketing de la distribution et a cumulé une expérience professionnelle probante dans le domaine de la grande distribution.

Monsieur HADNI est membre de plusieurs conseils d'administration :

• Administrateur et Actionnaire de référence de RETAIL HOLDING

• Administrateur et Actionnaire de référence de BEST HEALTH

• Administrateur de CDCI.

M. Hafid HADNI (50 ans), Directeur Général Adjoint chargé de la Business Unit Carrefour Market (supermarchés) et Carrefour (Hypermarché)

Lauréat de Lincoln International Business School (Paris), M. HADNI Hafid est en outre titulaire d'un MBA en Finance obtenu à la Graham School of Management de Chicago. Après une première expérience professionnelle à ARBOR pendant 3 ans, M. HADNI a occupé pendant 4 ans le poste de Manager Achats Maghreb au sein de UNILEVER MAGHREB, avant de rejoindre Label 'Vie S.A en 2002 en tant que Directeur de l'exploitation, poste qu'il a occupé pendant 10 ans. En 2011, M. HADNI fut nommé Directeur Général Adjoint en charge de la Business Unit Supermarché.

M. Hicham EL YACOUBI (50 ans), Directeur Général Adjoint chargé de la Business Unit Atacadao

Titulaire d'un Diplôme Universitaire en études comptables et Financières de l'Université de Rennes, M. YACOUBI a entamé sa carrière en tant que gérant de société puis s'est dirigé vers les achats en tant que Responsable Achat à Cieme Maroc, pour intégrer par la suite Aswak Assalam en tant qu'acheteur Non Food. Il a rejoint Label 'Vie S.A en 2002 en tant que Responsable Achat, puis a évolué au poste de Chef de Département Achat avant d'être nommé au poste de Directeur Achats en 2009.

C'est en 2011 que M. Yacoubi fut nommé Directeur Général adjoint en charge de la Business unit Atacadao.

Mme Nawal BENAMAR (43 ans), Directeur Général Adjoint en charge des Achats et de la Logistique

Titulaire d'un Master en Logistique et Management de Projets de l'ENSAM, Mme BENAMAR a démarré sa carrière en tant qu'acheteur Junior au Sein de Peugeot Citroën France et y a passé 2 ans avant de rejoindre Procter and Gamble en 2002 pour y rester plus de 16 ans en tant que Responsable Achats puis Category Manager et d'y évoluer en tant que National Account Director, Market strategy et Planning. En 2016 elle occupa le poste de Sales Associate Director pendant 2 ans avant de rejoindre le Groupe Label 'Vie.

M. Ahmed ABBOU (55 ans), Directeur des Ressources Humaines Centrale

M. Abbou est titulaire d'une maîtrise en électronique, d'un cycle supérieur en gestion et d'un Master en gestion des ressources humaines de l'ISCAE. Avant d'intégrer Label 'Vie S.A en 2005 en tant que Directeur des Ressources Humaines, il a occupé depuis 1989 différents postes de responsabilité dans diverses sociétés (SGS THOMSON, Richbond), puis la fonction de Directeur Ressources Humaines au sein de la société EUREST Maroc.

M. Rachid BELGHITI (56 ans), Directeur des Expansions

M. BELGHITI est titulaire d'un diplôme d'ingénieur spécialisé en industrie du bois. Il a débuté sa carrière en tant que Directeur chargé de missions au sein de Négoce-groupe ROBEL Bois, puis a évolué en tant que Responsable Marketing & Développement en industrie chez Contreplaques-CEMA. Attaché à la Direction Générale en transport maritime et manutention portuaire chez COMARIN, Directeur Associé en service chez BELMA Trading, puis Chargé de mission auprès du Président de Delta Holding en industrie des gaz techniques. Fort d'une expérience professionnelle de 20 ans, il a rejoint Label 'Vie S.A en 2008 en tant que Directeur des Expansions.

M. Mohammed Amine BENNIS (45 ans), Directeur Administratif et Financier

Expert-comptable mémorialiste, M. BENNIS a démarré sa carrière au sein du cabinet d'audit Arthur Andersen pendant une période de 5 années, pour ensuite être nommé Responsable Maîtrise d'Ouvrage SAP auprès de Maroc Telecom pendant 2 ans. M. BENNIS a rejoint la Société Label 'Vie S.A en 2005 en tant que chargé de mission, avant d'être nommé Directeur Administratif et Financier en 2006.

Mme. Meryem DASSOULI (40 ans), Chargée de mission auprès du Directeur Général

Titulaire d'un diplôme en finance d'entreprise de l'Ecole Supérieure de commerce de Toulouse, Mme DASSOULI a effectué toute sa carrière au sein du cabinet Valyans Consulting en tant que Manager.

C'est en 2011 que Mme DASSOULI a rejoint le Groupe Label 'Vie.

M. Mohammed HALLOUM (45 ans), Directeur des Systèmes d'Information

M. HALLOUM est titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'état de l'Ecole National Supérieure d'Informatique et de Mathématiques Appliquées de Grenoble (ENSIMAG) et d'un DEA en architecture des systèmes de l'Université Joseph Fourier à Grenoble. M. HALLOUM a débuté sa carrière en 1999 à Lydec. Il a ensuite cumulé plusieurs postes de responsabilité au sein de Finance.com, TeamLog-2IC, Omnidata, SQLI et Atos Origin avant de rejoindre Label 'Vie S.A en 2007 en tant que Directeur des Systèmes d'information.

Mme. Chrystele RONCERAY - ADAWI (48 ans), Directeur Général Adjoint Marketing et Développement

Diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris (Sciences Po Paris), Mme RONCERAY justifie d'une expérience de 16 ans chez UNILEVER. Elle a occupé de 2007 à mi-2011 le poste de Directeur Marketing Condiments Europe au sein d'UNILEVER EUROPE. Mme RONCERAY a précédemment occupé diverses fonctions chez UNILEVER à Londres (Chef de produit Senior Monde pour la marque Snuggle / Cajoline, Chef de produit Senior Europe pour la marque Vaseline, Responsable Marketing opérationnel européen pour la catégorie Adoucissants, Chef de produit Innovation Europe pour la catégorie Lessives) et auparavant chez UNILEVER MAGHREB.

M. Mohamed KHOMSI (53 ans), Directeur Audit, Qualité et Sécurité

Ingénieur en électrotechnique et titulaire d'un master en comptabilité et finance (IAE Lille). M. KHOMSI compte à son actif une expérience de 15 ans dans diverses sociétés (ALSTOM, Groupe CHAABI, STMicroelectronics). Il a rejoint le groupe en Septembre 2005 en tant que Directeur Audit, Qualité et Sécurité. Ensuite il a été chargé de la Direction Générale de la filiale en Côte d'Ivoire avant de revenir au siège au Maroc en Septembre 2015 pour occuper encore le poste de Directeur Audit, Qualité et Sécurité.

M. Hicham KITTANE (40 ans), Directeur Logistique

Titulaire d'un diplôme d'Ingénieur et Génie Industriel, Option Supply Chain Management de l'Ecole Centrale de Lyon. M. KITTANE a démarré sa carrière au sein de l'Oréal en tant que Responsable Organisation des opérations spéciales pendant un an pour ensuite se diriger vers le métier du conseil en tant que Senior Consultant, puis Manager puis Senior Manager dans différents cabinets en France et au Maroc, pendant 10 ans.

II.4.1. Intéressement et participation du personnel

A la veille de la présente opération, il n'existe pas de schéma d'intéressement et de participation du personnel appliqué au sein de Label 'Vie S.A.

II.4.2. Rémunération attribuée aux dirigeants

Conformément à l'article 22 des statuts de Label 'Vie S.A, le Conseil d'Administration fixe la rémunération des directeurs chargés de l'assister.

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération attribuée aux principaux dirigeants s'élève à 18,4 MAD (brut).

Au titre de l'exercice 2018, la rémunération attribuée aux principaux dirigeants s'élève à 21,2 MAD (brut).

Au titre de l'exercice 2019, la rémunération attribuée aux principaux dirigeants s'élève à 18,9 MAD (brut).

II.4.3. Prêts accordés aux dirigeants et aux membres du Conseil d'Administration

L'article 25 des statuts de la société prévoit que :

« A peine de nullité du contrat, il est interdit aux administrateurs autres que les personnes morales de contracter, sous quelque forme que ce soit, des emprunts auprès de la société, de l'une de ses filiales ou d'une autre société qu'elle contrôle au sens de l'article 144 de la loi 20-05 modifiant et complétant la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes ; de se faire consentir par elle un découvert, en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers ».

La même interdiction s'applique aux directeurs généraux, aux directeurs généraux délégués, aux représentants permanents des personnes morales administrateurs et aux commissaires aux comptes ; elle s'applique également aux conjoints et aux ascendants et descendants jusqu'au deuxième degré inclus des personnes visées au présent article ainsi qu'à toute personne interposée.

A ce jour, aucun prêt n'a été accordé ni constitué en faveur des membres des organes d'administration ou de direction de Label 'Vie S.A.

III. Activité de Label'Vie

III.1. Historique

Les principaux événements ayant marqué l'évolution historique de Label 'Vie sont les suivants :

Tableau 33 : Historique de Label 'Vie

Années		Evènements
1985	-	Création de la société HYPER S.A. par Messieurs Zouhaïr Bennani, Rachid Hadni et Adnane Benchekroun
1986	-	Ouverture du 1er point de vente à Rabat, routes des Zaêrs sous le nom d'Hyper avec un supermarché de 750 m² et une galerie marchande constituée de 15 stands
1987	-	Ouverture d'un point de vente dans le quartier Agdal à Rabat
1989	-	Ouverture d'un point de vente, au 'Romandie II' à Casablanca
1990	-	Restructuration du capital d'Hyper S.A. avec la sortie de M. Adnane Benchekroun
1991	-	Cession du point de vente Romandie II de Casablanca
1995	-	Acquisition d'un point de vente situé au quartier Hay Riad à Rabat
	-	Cession du point de vente Hyper Agdal situé au quartier Agdal à Rabat
1997	-	Passage à la centrale d'achat : centralisation des achats et des stocks et centralisation de la fonction administrative
1999	-	Reprise du point de vente Hyper Shem's situé dans le quartier Agdal de Rabat
2001	-	Naissance de la 1ère chaîne de supermarchés à capitaux marocains « Carrefour Market »
	-	Réaménagement et extension du point de vente Zaêrs
2002	-	Réaménagement du point de vente Riad
	-	Acquisition de la société Superdiplo Maroc qui détenait les fonds de commerce de deux supermarchés « Supersol »
	-	Alliance avec le 2ème groupe mondial de la distribution (Ahold) matérialisée par une convention d'approvisionnement avec la centrale d'achat du groupe Ahold et ouverture du magasin Casablanca Vélodrome
	-	Entrée de Salafin et de Cyrus Capital Ltd dans le capital d'Hyper S.A à hauteur de 10% chacun
2003	-	Ouverture du magasin Carrefour Market situé dans la Médina de Rabat
	-	Reprise de Maromarché, un supermarché dans le quartier Hassan à Rabat
	-	Ouverture d'un magasin Carrefour Market situé dans le centre-ville de Kenitra
2004	-	Salafin et Cyrus Capital Ltd sont rejoints par le fonds d'investissement Esterad et la société Holding Benjelloun Meziane à hauteur respectivement de 10% et 12%
	-	Ouverture d'un magasin Carrefour Market situé dans le centre-ville de Meknès
2005	-	Ouverture d'un magasin Carrefour Market situé dans le centre-ville de Settat
	-	Acquisition d'un point de vente dans le quartier la Gironde à Casablanca
	-	Ouverture d'un magasin Carrefour Market situé à Casablanca Anfa
2006	-	Rénovation des points de vente de Casablanca La Gironde et de Rabat Riad
	-	Ouverture du capital de Retail Holding au Groupe Sanam Holding, partenaire industriel du Groupe Best Financière à hauteur de 34% par le biais de sa filiale VCR Logistique
2007	-	Sortie conjointe de Salafin, HBM, Cyrus Capital Ltd et Esterad
	-	Entrée dans le capital d'Hyper S.A. de la société FCEC à hauteur de 10,26%
	-	Transfert de 5% du capital d'Hyper S.A. détenu par FCEC à M. Moulay Hafid ELALAMY
	-	Reprise par voie de fusion absorption du magasin quartier des hôpitaux à Casablanca exploité sous l'enseigne Label'Shop (Wabi SARL)
	-	Ouverture d'un magasin à El Jadida
		A fin 2007, le réseau Label'Vie S.A comptait 13 magasins
2008	-	Changement de dénomination sociale de Hyper S.A. qui devient Label'Vie S.A
	-	Ouverture d'un magasin dans le quartier Lissasfa à Casablanca
	-	Introduction en bourse de Label'Vie S.A
	-	Ouverture d'un magasin à Mohammedia
	-	Ouverture d'un magasin dans le quartier Maârif à Casablanca
	-	Ouverture d'un magasin à Khemisset
	-	Ouverture d'un magasin dans le quartier Taddart à Casablanca

Années	Evènements
	- Acquisition du supermarché Souissi
	A fin 2008, le réseau Label 'Vie S.A comptait 19 magasins
2009	- Ouverture de 6 nouveaux points de ventes : · Ouverture d'un magasin Label'Vie à Alia Mohammedia · Ouverture d'un magasin Label'Vie à Sala El Jadida · Ouverture d'un magasin Label'Vie à Romandie Casablanca (Ex Hyper Romandie) · Ouverture d'un magasin au quartier Val Fleury à Casablanca · Ouverture d'un magasin à Aïn Sebâa · Ouverture du 1er hypermarché Carrefour à Salé - Reprise de 2 supermarchés « Franprix » et leur transformation en magasins Label'Vie : Yacoub Al Mansour et Oulfa - Absorption des sociétés « Supermarché Souissi », « Les alcools Réunis », et « Bab Zaërs », constituant le point de vente de Rabat Souissi - Acquisition de terrains et locaux destinés à abriter des nouveaux magasins en 2010
	A fin 2009, le réseau Label'Vie S.A comptait 27 magasins
2010	- Ouverture en avril 2010 d'un Hypermarché Carrefour dans le centre commercial Al Mazar à Marrakech - Ouverture de 6 points de vente à Kenitra, Témara, Casablanca Gauthier, à Agadir, Marrakech et à Fès - Acquisition en Novembre 2010 de la société Metro Cash & Carry Morocco (MCCM) - Emission d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 MMAD
2011	- Ouverture de la 1ère tranche de la plateforme logistique de Skhirate d'une superficie totale de 24 000 m² - Ouverture d'un point de vente à Meknès dans le quartier plaisance - Ouverture d'un point de vente à Rabat El Manal - Ouverture du 1er point de vente à Safi
2012	- Ouverture le 5 Février d'un Carrefour Market à Agadir - Ouverture du 1er Carrefour Market à Sidi Slimane en juillet - Ouverture d'un Carrefour Market à Témara Al Wifak en septembre - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca
2013	- Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca « Anfa place » en février - Ouverture d'un Hypermarché Carrefour à Fès en Mai - Ouverture du 1er Atacadao de la ville de Fkih Bensalah en juillet - Ouverture du 1er Carrefour Market de Beni Mellal en septembre - Finalisation du programme de conversion des 8 magasins Métro sous l'enseigne Atacadao - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca "Sidi Othmane" en Octobre - Ouverture d'un magasin Atacadao à la ville de Sidi Kacem au mois de Décembre
2014	- Ouverture d'un Carrefour Market à Marrakech « Carré Eden » en février - Ouverture d'un Hypermarché Carrefour à Oujda en Mai - Ouverture d'un Carrefour Market en Juin sur le Boulevard Ziraoui à Casablanca - Ouverture d'u 1er Carrefour Market à Khénfira en juin - Ouverture du 1er Atacadao de Taza au mois d'Août - Ouverture d'un Hypermarché Carrefour à Marrakech-Targa en Octobre - Ouverture du 1er Carrefour Market à Essaouira en décembre - Ouverture du 1er Carrefour Market à Berkane en décembre - Titrisation sur 20 biens appartenant à Label'Vie SA pour 456,8 MMAD - Emission d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 500 MMAD
2015	- Ouverture d'un Carrefour Market à Marrakech « Ménara Mall » le 04 Juin 2015 - Réouverture du 1er Hypermarché Carrefour sur la Ville de Casablanca
2016	- Augmentation de Capital de VLV et l'entrée de la BERD dans son capital à hauteur de 27% - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca sur l'avenue Abdelmoumen - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca au quartier Bourgogne - Ouverture d'un Carrefour Market à Fes à Ain Chkef - Ouverture d'un Hypermarché Carrefour sur la ville de Tanger au centre commercial Socco Alto - Ouverture du 1er Atacadao de Meknès au moins de Septembre

Années	Evènements
	- Ouverture d'un Carrefour Market à Meknes au quartier Moulay Smail - Ouverture de Carrefour Market Malabata à la ville de Tanger - Fusion Absorption de la société Petra par la société VLV, portant la participation de Label'Vie dans VLV a 60,6%
2017	- Conversion du Carrefour Vélodrome Casablanca en Carrefour Gourmet - Conversion du magasin Supermarché Souissi en Carrefour Market Souissi - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca à Ain Chock - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca sur le boulevard Panoramique - Ouverture du 1er Carrefour Market dans la ville de Tétouan - Ouverture d'un Carrefour Market dans la ville de Tanger au centre commercial Ibn Battouta - Ouverture d'un Carrefour Market à Salé au quartier Bettana - Ouverture du Carrefour Market « Fès Atlas » à Fès - Ouverture à Ain Sebâa d'un Carrefour Market - Réouverture du Carrefour Market Sidi Othmane - Augmentation du capital de Label'Vie pour un montant global de 396,47 MMAD - Changement de la dénomination de VLV SA par Aradei Capital ; - Déconsolidation de Aradei Capital du périmètre du Groupe Label'Vie
2018	- Ouverture du carrefour Market Hassan II à Agadir - Ouverture à Ain Sebâa du 22ème Carrefour Market de la ville de Casablanca - Ouverture du 23ème Carrefour Market Oulfa à Casablanca - Ouverture du 24ème Carrefour Market Roches Noires à Casablanca - Ouverture du 25ème Carrefour Market Bellerive à Casablanca - Ouverture du 26ème Carrefour Market Béthune à Casablanca - Ouverture du 27ème Carrefour Market Bir Anzarane à Casablanca - Ouverture du 28ème Carrefour Market au quartier Moulay Rachid à Casablanca - Ouverture du Carrefour Market Mimosa à Kenitra - Ouverture du Carrefour Market Majorelle à Marrakech - Ouverture du Carrefour Market Avenue Sebta à Mohamedia - Ouverture d'un Carrefour Market à Nador - Ouverture du Carrefour Market Madagascar à Rabat - Ouverture du 3ème Carrefour Market Volubilis à Tanger - Ouverture du 4ème Carrefour Market Iberia à Tanger - Ouverture d'un Carrefour Market à Tetouan - Ouverture du 8ème Hypermarché à Tetouan - Cession du foncier détenu par Label'Vie sur le site de Zaers
2019	- Ouverture d'un Carrefour Market à Kéntira Maamoura - Ouverture d'un Carrefour Market à Rabat Haut Agdal - Ouverture d'un Carrefour Market à Agadir El Houda - Ouverture d'un Carrefour Market à Marrakech Semlalia - Ouverture d'un Carrefour Market à Casablanca Oasis - Ouverture d'un Carrefour Market à Mohamedia Mansouria - Ouverture d'un Carrefour Market à Dar Bouazza - Ouverture d'un Carrefour Market à Mohamedia Kamal Parc - Ouverture d'un Carrefour Market Casablanca Mohamed V - Ouverture d'un Carrefour Market Ouarzazate - Ouverture d'un Carrefour Market Bouskoura Jasmin - Ouverture d'un Carrefour Market Rabat Oqba - Ouverture d'un Carrefour Hypermarché Dar Bouazza - Extention du Carrefour Hypermarché Targa
2020	- Obtention de l'attestation Niveau de Maturité ISO26000 - Ouverture d'un centre de distribution régional de fruits et légumes à Agadir - Déménagement de Atacao Agadir vers Sela Park dans la commune de Tikiouine

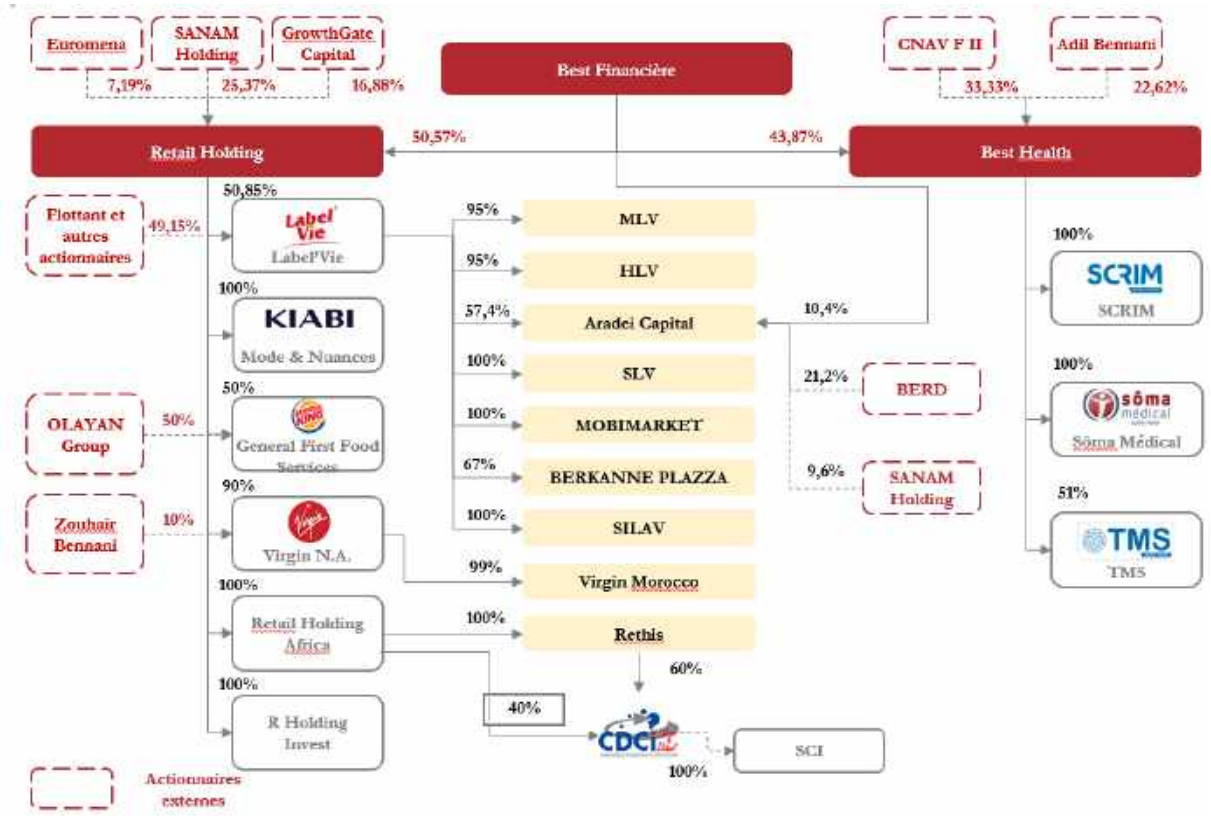
Source : Label Vie

Le rationnel des choix stratégiques de la Société repose sur l'exploitation des avantages concurrentiels et des opportunités offertes par le secteur de la distribution à travers l'ensemble du Royaume.

III.2. Appartenance au Groupe Best Financière

III.2.1. Organigramme juridique de Best Financière au 31/12/2019[11]

Figure 2 : Organigramme juridique de Best Financière au 31/12/2019



Source : Label'Vie

Best Financière

Nom	Best Financière
Forme juridique	S.A
Création	2002
Siège social	Route des Zaers KM 3,5 Souissi Rabat
Objet Social	Société de participation
Registre de Commerce de Rabat	55669
Capital Social à la création	350 000 MAD
Capital Social à fin 2019	26 350 000 MAD
Valeur Nominale	100 MAD
CA social 2017	3 862 015 MAD
Résultat net social 2017	118 819 325 MAD
CA social 2018	30 935 128 MAD
Résultat net social 2018	35 527 988 MAD

[11] Berkane Plazza est une SARL au capital de 100 000 MAD créée en 2011 et appartenant à 67,5% à Label 'Vie. Cette société n'exerce aucune activité. Berkane Plazza SARL avait pour objet la réalisation d'un projet immobilier à Berkane (Carrefour Berkane) qui a finalement été réalisé par la société Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA). Cette entité sera amenée à être dissoute.

CA social 2019	4 000 785,08
Résultat net social 2019	- 342 381,97

Source : Label'Vie

La diversification des activités du groupe a conduit les dirigeants à opter pour une réorganisation par pôles d'activités. Ainsi, le Groupe Best Financière est organisé autour de 2 pôles d'activité, réalisant un résultat net déficitaire de -0,3 MMAD en 2019. La baisse du résultat net est principalement à attribuer à la baisse significative due à la refacturation exceptionnelle intervenue en 2018 sur LabelVie au titre d'aménagement et construction diverses (25 MMAD) et l'arrêt de facturation des management fees à Retail Holding.

Ses principaux actionnaires sont AZ Développement (55,3%) YADOGHI Capital (29,5%), Zouhair Bennani (7,1%), Rachid Hadni (3,80%), Adil Bennani et Youness Bennani (1,4% respectivement), Latifa Bennani et Mouna Bennani (0,71% respectivement).

III.2.2. Présentation du groupe par pôles

Présentation du pôle Distribution – Retail Holding

Le pôle distribution est représenté par la société Retail Holding, qui détient :

- 51% de Label'Vie S.A;
- 90% de Virgin North Africa S.A.R.L[12] ;
- 50% de General First Food Services S.A.S ;
- 100% de Modes et Nuances S.A.S ;
- 100% de Retail Holding Africa S.A et
- 100% de Retail Holding Invest.

Retail Holding

Nom de la filiale	Pôle distribution
Nom	RETAIL HOLDING
Forme juridique	S.A
Création	Décembre-2005
Siège social	Rabat- Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Objet Social	Placement et gestion de valeurs mobilières
Registre de Commerce de Rabat	62 401
Capital Social à la création	300 000 MAD
Capital Social à fin 2019	116 839 500 MAD
Valeur Nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	50,6% par Best Financière, 25,3% par Sanam Holding à travers la société VCR, 16,9% par Growth Gate et 7,2% Euromena
Pourcentage des droits de vote détenus à fin 2019 par Best Financière	50,57%
CA social 2017	14 042 072 MAD
Résultat net social 2017	62 759 887 MAD
CA social 2018	15 966 102 MAD
Résultat net social 2018	57 413 076 MAD

[12] Virgin North Africa S.A.R.L est actionnaire à 99% de Virgin Morocco S.A.

CA social 2019	16 064 760,5 MAD
Résultat net social 2019	67 027 076MAD

Source : Label Vie

General First Food Services SAS

General First Food Services SAS, société créée le 27 Octobre 2011, et dont l'activité est la gestion d'exploitations commerciales portant le nom commercial Burger King. Cette société est issue d'une Joint-Venture avec la société HANA International Company SARL. Au 31 décembre 2019, la société a inauguré son 22ème restaurant à Casablanca., la société a réalisé un chiffre d'affaires de 144 MMAD pour un résultat net de 4,3 MMAD à fin 2019.

En 2019, General First Food a réalisé une augmentation de capital de 40 MMAD couplée à une réduction de 5,3 MMAD (5 286 200 MAD) pour absorber les pertes de la société,

Nom de la filiale	General First Food Service
Forme juridique	SAS
Création	Octobre-2011
Siège social	265 Bd Zerktouni, Résidence Shemsi, 12ème étage. N° 122 – 20050 - Casablanca
Objet Social	Gestion d'exploitations commerciales
Registre de Commerce de Casablanca	247167
Capital Social à la création	300 000 MAD
Capital Social à fin 2019	35 013 800 MAD
Valeur Nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	50% par Retail Holding et 50% par Olayan Group à travers HANA International LLC
Pourcentage des droits de vote détenus par Retail Holding	50%
Nombre d'actions détenues	1 500
CA social 2017	104 151 685 MAD
Résultat net social 2017	340 564 MAD
CA social 2018	117 737 276 MAD
Résultat net social 2018	-1 852 843 MAD
CA social 2019	144 471 314,79 MAD
Résultat net social 2019	4 327 652,49 MAD

Source : Label Vie

Virgin North Africa

Virgin North Africa est la société en charge de l'exploitation de l'enseigne Virgin au Maghreb, à travers sa filiale Virgin Morocco. Durant le premier semestre 2013, le Groupe a procédé à l'ouverture de deux nouveaux magasins Virgin à Casablanca (Anfa Place) et Fès (Borj Fès), en plus des magasins de Rabat, Marrakech et de l'aéroport Mohamed V de Casablanca. L'année 2019 a connu l'ouverture du 8ème magasin, situé à Rabat. Avec un capital social de 33,9 MMAD à fin 2019, Virgin Morocco n'a pas réalisé de chiffre d'affaires et a enregistré un résultat net de 4,7 MMAD à fin 2019. La raison de l'absence du chiffre d'affaires réside dans le fait qu'il s'agit d'une holding de détention qui porte la licence Virgin pour l'Afrique du Nord.

Nom de la filiale	Virgin North Africa
Forme juridique	S.A.R.L
Création	Avril-2007
Siège social	Rabat-Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Objet Social	Vente de biens et de services culturels et loisirs
Registre de Commerce de Rabat	66577
Capital Social à la création	10 000 MAD
Capital Social à fin 2019	33 947 400 MAD
Valeur Nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	90% détenus par Retail Holding et 10% par M. Zouhaïr Bennani
Pourcentage des droits de vote détenus par Retail Holding	90%
Nombre d'actions détenues	325 646
CA social 2017	-
Résultat net social 2017	2 602 437 MAD
CA social 2018	-
Résultat net social 2018	6 059 154 MAD
CA social 2019	-
Résultat net social 2019	4 787 649,36

Source : Label'Vie

Modes et Nuances S.A.S

Modes et Nuances S.A.S est une filiale à 100% de Retail Holding qui porte la franchise exclusive de l'enseigne française de prêt-à-porter « KIABI » au Maroc. Dotée d'un capital social de 5 300 000 MAD, la société a réalisé un résultat net de 10,8 MMAD en 2019.

Nom de la filiale	Modes et Nuances SAS
Forme juridique	SAS
Création	Mars-2012
Siège social	Km 3,5 Route des Zaers Souissi, Rabat
Objet social	Négociant (vêtements et accessoires pour l'équipement de la personne)
Registre de commerce de Rabat	89913
Capital Social à la création	300 000 MAD
Capital Social à fin 2019	5 300 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100% détenus par Retail Holding
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues	52 996

CA social 2017	348 165 698 MAD
Résultat net social 2017	12 011 850 MAD
CA social 2018	408 745 531 MAD
Résultat net social 2018	10 160 014 MAD
CA social 2019	419 116 548,87
Résultat net social 2019	10 755 308,60

Source : Label'Vie

Retail Holding Africa

Retail Holding Africa est une filiale créée en 2014 pour les besoins d'une prise de participation dans la société CDCI en Côte d'Ivoire. En effet, la société Retail Holding a acquis via sa filiale Retail Holding Africa une participation importante dans la société CDCI, société exerçant une activité de commerce de gros et de détail dans la distribution alimentaire moderne en Côte d'Ivoire et ce par l'intermédiaire de la société RETHIS, société par actions simplifiée constituée au Sénégal.

Retail Holding Africa détient aujourd'hui à 100% la société RETHIS, et a pour mission entre autres d'animer, de superviser et d'assister les sociétés du Groupe Label'Vie en Afrique de l'Ouest. Notons que cette filiale bénéficie du statut « Casablanca Finance City (CFC) » en tant que holding régional. Dotée d'un capital social de 881 MMAD, la société a réalisé un résultat net de -3,9 MMAD à fin 2019. Le résultat net est négatif à cause des facturations des intérêts des avances trésorerie faites par les autres entités du groupe.

Les modalités de l'augmentation de capital de Retail Holding Africa se présentent comme suit : Augmentation de capital de 626,8 MMAD par compensation des créances (Comptes courants pour 590,7 MMAD et autres débiteurs pour 36,1 MMAD).

Nom de la filiale	Retail Holding Africa SA
Forme juridique	SA
Création	Novembre-2014
Siège social	Angle Blvd Abdelkrim El Khattabi et Blvd La Grande Ceinture 2000 -Casablanca
Objet social	Gestion De Valeurs Mobiliers (HOLDING)
Registre de commerce de Rabat	314725
Capital Social à fin 2019	881 828 100 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100% détenus par Retail Holding
Pourcentage des droits de vote détenus par Retail Holding	100%
Nombre d'actions détenues	2 550 008
CA social 2017	6 278 906 MAD
Résultat net social 2017	3 814 933 MAD
CA social 2018	6 369 436 MAD
Résultat net social 2018	- 456 120 MAD
CA social 2019	6 992 566 MAD
Résultat net social 2019	-3 913 141 MAD

Source : Label'Vie

Retail Holding Invest

Il s'agit d'une holding financière créée fin 2017 avec une avance rémunérée par Retail Holding. Les faibles opérations effectuées par la société et les charges d'intérêts supportées par la holding Retail Holding Invest font qu'elle demeure en perte pour l'exercice 2019.

Les fonds propres de Retail Holding Investment se sont appréciés sous l'effet de l'arrêt de facturation des intérêts des avances sur comptes courants octroyées par Retail Holding. Ces intérêts s'élèvent 232 800 MAD

Nom de la filiale	Retail Holding Invest
Forme juridique	SA
Création	2017
Siège social	Rabat
Objet social	Holding de participation
Capital Social à fin 2019	300 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	99,9% détenus par Retail Holding
Pourcentage des droits de vote détenus par Retail Holding	100% détenus par Retail Holding
Nombre d'actions détenues	2996
CA social 2017	-
Résultat net social 2017	-1 426 MAD
CA social 2018	-
Résultat net social 2018	-213 082 MAD
CA social 2019	0
Résultat net social 2019	-7 805 MAD

Source : Label Vie

Présentation du pôle équipement médical

L'activité de distribution d'équipement médical a débuté en 1991 et est assurée par la société Best Health détenue à 43,9% par Best Financière au 31/12/2019.

Best Health

Nom de la filiale	BEST HEALTH
Forme juridique	S.A.R.L
Création	Juillet-2004
Siège social	Rabat-Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Objet Social	Marchand d'instruments de médecine
Registre de Commerce de Rabat	59049
Capital Social à la création	100 000 MAD
Capital Social à fin 2019	450 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	43,9% détenu par Best Financière, 22,6% détenu par M. Adil BENNANI, 33,3% détenu par North Africa Fund II et 0,2% détenu par divers actionnaires[1]

Pourcentage des droits de vote détenus	43,9% détenu par Best Financière, 22,6% détenu par Adil Bennani, 33,3% détenu par North Africa Fund II et 0,2% détenu par divers actionnaires
Nombre d'actions détenues par BF fin 2019	1974
CA social 2016	10 209 294 MAD
Résultat net social 2016	23 297 112 MAD
CA social 2017	11 435 125 MAD
Résultat net social 2017	189 233 MAD
CA social 2018	11 290 232 MAD
Résultat net social 2018	1 242 570 MAD
CA social 2019	13 019 618 MAD
Résultat net social 2019	2 386 647 MAD

Source : Label Vie

Best Health détient trois filiales :

SCRIM

SCRIM a été Créée en 1969, elle est spécialisée dans la distribution d'équipement médical notamment à travers des cartes de renommée internationale telles que « Elektra » ou « Saint Jude Medicals ». Au titre de l'exercice 2019, SCRIM a réalisé un chiffre d'affaires de 177,3 MMAD et un résultat net de 9,8 MMAD.

Nom de la filiale	SCRIM
Forme juridique	S.A
Création	1969
Siège social	22, Zankat El Mariniyne Hassan Rabat
Objet social	Société Commerciale de Représentation Industrielle et Médicale
Registre de commerce de Rabat	20937
Capital Social à la création	10 000 MAD
Capital Social à fin 2019	4 000 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	99,72% par Best Health
Pourcentage des droits de vote détenus	99,72%
Nombre d'actions détenues par BF fin 2019	39 886
CA social 2017	136 031 981 MAD
Résultat net social 2017	5 580 869 MAD
CA social 2018	151 543 409 MAD
Résultat net social 2018	7 165 670 MAD
CA social 2019	177 335 686 MAD
Résultat net social 2019	9 835 724 MAD

Source : Label Vie

Soma Médical

Soma Médical a été créée en 2006, la société est spécialisée dans la distribution de matériel cardiovasculaire « Saint Jude Médical » (leader mondial en la matière). En 2019, Soma Médical a réalisé un chiffre d'affaires de 61,2 MMAD et un résultat net de 2,2 MMAD.

Nom de la filiale	Soma Médical
Forme juridique	S.A.R.L
Création	2006
Siège social	Km 3,5 Route des Zaers Souissi, Rabat
Objet social	Distribution d'instrument de médecine
Registre de commerce de Rabat	64555
Capital Social à la création	10 000 MAD
Capital Social à fin 2019	2 000 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100% par Best Health
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues BF fin 2019	20 000
CA social 2017	58 985 410 MAD
Résultat net social 2017	2 258 865 MAD
CA social 2018	53 818 942 MAD
Résultat net social 2018	1 294 061 MAD
CA social 2019	61 231 573 MAD
Résultat net social 2019	2 269 118 MAD

Source : Label Vie

TMS

TMS est une société Tunisienne créée en 2014, spécialisée dans la distribution de matériel médical, imagerie et radios, représentante de la marque Elektra. Son objectif est de dupliquer l'expérience de Best Health sur le marché Tunisien.

Nom de la filiale	TMS
Forme juridique	SARL
Création	2014
Siège social	Rue du Lac Huron 1053, Les berges du Lac - Tunis - Tunisie
Objet Social	Commerce de gros des équipements et accessoires médicaux
Registre de Commerce de Rabat	NA
Capital Social à la création	20 000 DT
Capital Social à fin 2019	20 000 DT
Valeur nominale	10 DT
Pourcentage du capital détenu	51%

Nombre d'actions détenues	1 020
Pourcentage des droits de vote détenus	51%
Actionnaires	Best Health (51%), Personne physique (49%)
CA social 2017	685 954 DT
Résultat net social 2017	- 916 245 DT
CA social 2018	775 245 DT
Résultat net social 2018	-725 113 DT
CA social 2019 en MAD	4 655 765 DT
Résultat net social 2019 en MAD	971 790 DT

Source : Label 'Vie

III.2.3. Flux financiers avec le groupe Best Financière et ses filiales

L'ensemble des flux échangés entre Label 'Vie S.A et les filiales du Groupe Best Financière est régie par les conventions réglementées figurant dans le rapport spécial 2019 et qui se résument comme suit :

Conventions conclues au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice :

1) <u>Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et la société BEST FINANCIERE S.A</u>

Facturation par Label 'Vie S.A à BEST FINANCIERE de sa quote-part du loyer et des charges financières selon le détail ci-après :

- Loyer : 00,00 MAD
- Charges financières : 17 227 307,51 MAD

Administrateurs communs : M. Zouhair BENNANI et M. Rachid HADNI.

Le loyer est nul en 2019 car Label'Vie a résilié son contrat et Best Financière a signé un nouveau directement pour seulement un étage.

Le tableau ci-dessous, détaille l'ensemble des flux entrant et sortant entre Label 'Vie et Best Financière et ses filiales sur les 3 dernières années.

Tableau 34 : Flux entrants et sortants entre LBV et le Groupe Best Financière et ses filiales

Période	Société	Flux entrants à Label 'Vie (en MMAD) -1	Flux sortants de Label 'Vie (en MMAD) -2	Montant net (en MMAD) (1) - (2)
2017	Retail Holding	66	16	**50**
	Best Financière	0	50	**-50**
	Best Health	0	0	**0**
TOTAL 2017		66	66	**0**
2018	Retail Holding	45	33	**12**
	Best Financière	0	0	**0**
	Best Health	0	0	**0**
TOTAL 2018		45	33	**12**
2019	Retail Holding	15	-	**15**
	Best Financière	-	20	**- 20**

Best Health	-	-	**-**
Retail Holding Africa	-	100	**- 100**
TOTAL 2019	15	120	**- 105**

Source : Label 'Vie

III.3. Filiales

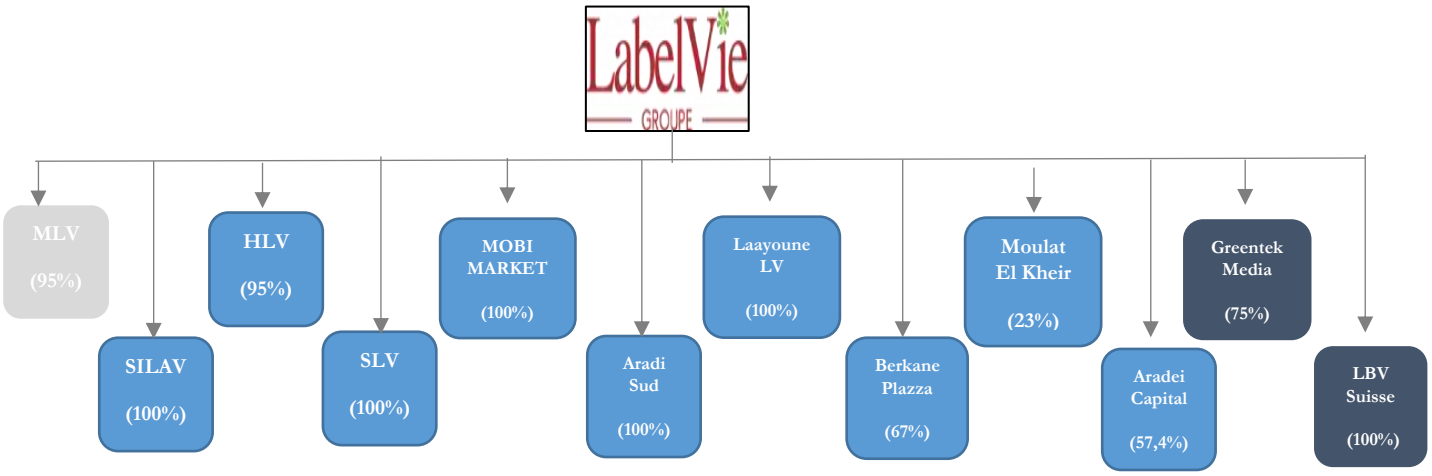
III.3.1. Présentation des filiales de Label 'Vie

Au 31 décembre 2019, Label 'Vie S.A détient 4 filiales consolidées[13] dénommées « Hypermarché LV SAS » à hauteur de 95%, Maxi LV S.A.S à hauteur de 95%, SLV SA à hauteur de 100% et MOBIMARKET à hauteur de 100%. La société détient également 7 autres filiales qui connaissent une absence d'activité à la date du présent document de référence que sont : BERKANE PLAZZA[14] à hauteur de 67,5%, Moulat El Kheir à hauteur de 23%, SILAV, ARADEI SUD, LAAYOUNE LV, LBV Suisse à hauteur de 100% chacune et Greentek Media à hauteur de 75%. En outre, Label 'Vie S.A détient une participation dans une filiale immobilière non consolidée (Aradei Capital) à hauteur de 57,4%.

Au cours de la même année, le groupe Label'Vie a procédé à :

- La souscription de 750 actions de la nouvelle société GREENTEK MEDIA pour un montant de 75 MMAD et pour un pourcentage de détention de 75%.
- La création d'une nouvelle filiale dénommée LBV Suisse détenue à 100% pour un montant de capital social de 981 500 MAD.
- L'acquisition de 25 000 actions de la société MOBI MARKET pour un montant de 1 489,5 MMAD portant le pourcentage de détention à 100%.

Figure 3 : Les filiales de Label 'Vie au 31/12/2019



Source : Label'Vie

Hypermarché LV S.A.S (HLV)

Nom de la filiale	Hypermarché LV
Forme juridique	S.A.S
Création	Janvier -2009
Siège social	Km 3,5 Route Des Zaers Souissi Rabat.
Objet social	Achat et vente sous forme de libre-service

[13] Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA) a été déconsolidé en 2017 pour appuyer la stratégie du groupe de séparer ses métiers opérationnels de distribution moderne de ses métiers de développement immobilier.
[14] Berkane Plazza est une SARL au capital de 100 000 MAD créée en 2011 et appartenant à 67,5% à Label 'Vie. Cette société n'exerce aucune activité. Berkane Plazza SARL avait pour objet la réalisation d'un projet immobilier à Berkane (Carrefour Berkane) qui a finalement été réalisé par la société Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA).

Registre de commerce de Rabat	78427
Capital Social à la création	300 000 MAD
Capital Social à fin 2019	120 000 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	95% détenus par Label 'Vie S.A et 5% détenus par CPI
Pourcentage des droits de vote détenus	95%
Nombre d'actions détenues par LBV fin 2019	1 140 000
CA social 2017	2 016 368 479 MAD
Résultat net social 2017	27 980 526 MAD
CA social 2018	2 269 030 750 MAD
Résultat net social 2018	30 116 708,78 MAD
CA social 2019	2 480 875 719MAD
Résultat net social 2019	55 734 232MAD

Source : Label'Vie

Activité de HLV

HLV a pour objet, sur l'ensemble du territoire du Royaume du Maroc le développement et l'exploitation (en son nom propre et/ou en vertu de contrats de master franchise, de contrats de franchise et/ou d'affiliation et/ou de sous franchise conclus exclusivement avec une entité du Groupe Carrefour ou avec Label 'Vie) :

- Des activités de vente au détail de produits alimentaires et non alimentaires par l'intermédiaire d'hypermarchés et/ou de supermarchés ;
- Et de toutes activités annexes y afférentes, à l'exception i) des activités de vente dites de maxi-discount (hard discount), ii) des activités de vente à travers des formats de magasins dits de proximité.

Au 31 décembre 2019, les actions de cette société sont détenues à 95% par la société Label 'Vie SA et à 5% par Carrefour Partenariat International. Au 31 décembre 2019, HLV a réalisé un chiffre d'affaires de 2 480,9 MMAD et un résultat net de 55,7 MMAD

HLV n'a distribué aucun dividende en 2019 au titre de l'exercice 2018.

Principales étapes du développement de HLV SAS

Les principales étapes du développement de HLV SAS sont les suivantes :

- Février 2009 : conclusion d'un protocole d'accord entre Carrefour Partenariat International (CPI) et Label 'Vie S.A (LBV SA) définissant les principes d'un partenariat sur le territoire marocain avec un droit de primauté sur plusieurs territoires africains. Cet accord s'est matérialisé par un Contrat de Franchise Initial et prévoit le développement d'hypermarchés sous l'enseigne Carrefour ;

- Novembre 2009 : mise en application du protocole d'accord entre CPI et LBV SA par la création d'Hypermarché LV SAS (HLV SAS) par LBV SA. HLV SAS a démarré son activité par l'exploitation d'un hypermarché à Salé ;

- Février 2010 : acquisition par CPI de 35 000 actions de HLV SAS détenues par LBV SA (soit 5% du capital et des droits de votes de HLV SAS). A compter de cette même date, les termes du contrat de franchise initial ont été modifiés et les droits d'exploitation de l'enseigne Carrefour ont été transférés à HLV SAS. En effet, le Groupe Carrefour et Label 'Vie S.A ont procédé à la résiliation du contrat de franchise initial afin que HLV puisse conclure en tant que franchisé un nouveau contrat de franchise directement avec le Groupe Carrefour, en tant que franchiseur ;

- Mars 2010 : signature d'un contrat de sous-franchise entre LBV SA et HLV SAS, stipulant que HLV concède à Label 'Vie S.A certains droits permettant au sous-franchisé (LBV SA) d'exploiter l'enseigne Carrefour selon des règles définies dans le contrat de sous-franchise. A cette même date, un pacte d'actionnaires a été réalisé

afin de définir les règles de gouvernance et d'entreprise devant gérer les modalités d'organisation et d'administration de HLV SAS, les rapports des parties entre elles, ainsi que les modalités de transfert des titres.

- Décembre 2012 :
  - ✓ signature HLV SAS et CPI d'un avenant au contrat de franchise suite à l'acquisition par LBV SA du Groupe Metro en 2010. En effet, il s'en est suivi la création de la société MAXI LV S.A.S (MLV SAS) chargée de l'exploitation de ces magasins. C'est ainsi que HLV et CPI ont souhaité que l'exploitation des nouveaux magasins Carrefour (anciennement Metro) soit régie par les stipulations du contrat de franchise, d'où un avenant au contrat de franchise intégrant ces nouveaux magasins Maxi. Il s'agissait notamment d'élargir le champ d'application du contrat avec toutes les conséquences qui s'en suivent en termes de sous franchise, de formation, de produits, de redevances, d'engagement de non concurrence, de résiliation…
  - ✓ signature entre HLV SAS et LBV SA d'un avenant au contrat de sous franchise pour prendre en considération l'ensemble des nouvelles modalités et conditions découlant de l'avenant du contrat de franchise entre HLV et CPI au sujet de l'intégration des magasins Maxi dans l'exploitation sous l'enseigne Carrefour.
  - ✓ Signature entre HLV SAS et MLV SAS d'un contrat de sous franchise donnant droit à MLV SAS l'exploitation de l'enseigne Carrefour Maxi sur l'ensemble des magasins prévus dans le plan de conversion ainsi que toute nouvelle ouverture de MLV SAS.

- Au 31 décembre 2019, HLV SAS exploite 9 hypermarchés Carrefour à Casablanca (Sidi Maarouf, et Dar Bouazza), Salé, Marrakech (Al Mazar et Targa), Fès, Tanger, Tetouan et Oujda.

Maxi LV (MLV)

Nom de la filiale	Maxi LV
Date de création	Décembre-2011
Forme juridique	S.A
Capital Social à fin 2019	158 200 000 MAD
Pourcentage du capital détenu	95% détenus par Label 'Vie S.A et 5% détenus par CPI
Pourcentage des droits de vote détenus	95%
Valeur nominale	100 MAD
Nombre d'actions détenues fin 2019	1 503 000
CA social 2017	2 822 573 739 MAD
Résultat net social 2017	32 210 687 MAD
CA social 2018	2 979 974 563,83 MAD
Résultat net social 2018	33 215 795,10 MAD
CA social 2019	3 642 953 140MAD
Résultat net social 2019	64 020 204MAD

Source : Label 'Vie

Activité de Maxi LV SAS

MAXI LV SAS exploite des magasins opérant sous la marque Atacadao. L'enseigne Atacadao s'établit sur une superficie minimale de 3 000 m² et offre un assortiment limité aux besoins essentiels avec peu de références non alimentaires. L'enseigne privilégie le prix à la disponibilité : si un produit n'est pas au prix le plus bas du marché, il ne sera pas proposé aux clients. Le prix sera proposé au client selon deux formats (à l'unité et au carton) en vue de répondre aux besoins de la double cible particuliers et professionnels. La stratégie d'achat d'Atacadao repose sur une négociation au jour le jour (« Spot ») et sur l'achat en grande quantité (grandes capacités de stockage dans les magasins), permettant ainsi d'avoir les prix les plus bas.

Principales étapes du développement de Maxi LV SAS

- Décembre 2011 : création de Maxi LV SAS (MLV SAS) par VLV SAS. MLV SAS est destinée à gérer et exploiter les magasins sous le concept Hyper Cash. La société Maxi LV exploite des magasins sous l'enseigne Atacadao sur le territoire marocain suite à la signature d'un protocole d'accord suivi d'un pacte d'actionnaires entre HLV SAS et CPI (à noter que le foncier et l'immobilier des magasins appartiennent à VLV SAS) ;

- En 2012, MLV SAS est cédée par VLV SAS à LBV SA dans le cadre de sa politique de restructuration en Business Unit spécialisées par métiers (avec une organisation et une structure juridique indépendante). Le Groupe Label 'Vie a décidé également la même année, en tant que partenaire franchisé Carrefour, de transformer progressivement l'ensemble des sept magasins Metro et du magasin pilote Carrefour Maxi de Ain Sebaa[15] sous l'enseigne Atacadao. Cette conversion a été suivie, quelques mois après, de celle des magasins d'Oujda, de Tanger et de Fès portant à quatre le nombre de magasins convertis la même année. Un contrat de sous-franchise a été établi le 12 décembre 2012 entre HLV SAS en tant que Master Franchisé et MLV SAS en tant que sous-franchisé, pour définir les conditions selon lesquelles l'activité sera exploitée sur le territoire marocain par le sous-franchisé dans les magasins Maxi LV ;

- En 2013, le Groupe Label 'Vie opère les quatre dernières conversions à Salé, Marrakech, Agadir et Bouskoura qui ont été menées avec succès.

Au 31 décembre 2019, le capital de la société MLV s'élève à 158 200 000 MAD détenu par Label 'Vie S.A (95%) et Carrefour Partenariat International (5%). A fin 2019, MLV a réalisé un chiffre d'affaires de 3642,9 MMAD avec un résultat net de 64,0 MMAD ;

La hausse du chiffre d'affaires s'explique par la montée en force du segment Hyper Cash.

La hausse du résultat net s'explique par la hausse du chiffre d'affaires ainsi que la baisse des charges non courantes par rapport à 2018 suite à la non-récurrence du contrôle fiscal survenu en 2018.

MLV SAS n'a distribué aucun dividende en 2019 au titre de l'exercice 2018.

Au 31 décembre 2019, le groupe Label 'Vie compte 11 magasins Atacadao.

Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA)

Nom de la filiale	Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA)
Date d'acquisition	Novembre 2010
Date de changement de nom	2017
Forme juridique	S.A
Capital Social à fin 2018	811 273 800 MAD
Pourcentage du capital détenu fin 2019	57,4 % détenus par Label 'Vie S.A, 21,2% BERD, 10,4% Best Financière SA, 9,6% First Commercial Company SARL, 0,9% Kasba Resort
Pourcentage des droits de vote détenus	57%
Valeur nominale	100 MAD
Nombre d'actions détenues par LBV fin 2019	465 998 800
CA social 2016	66 750 943 MAD
Résultat net social 2016	11 261 223 MAD
CA social 2017	58 799 714 MAD
Résultat net social 2017	102 165 785 MAD
CA social 2018	77 150 000 MAD
Résultat net social 2018	64 688 600,57 MAD
CA social 2019	86 159 KMAD
Résultat net social 2019	71 283 KMAD

Source : Label 'Vie

Activité d'Aradei Capital

[15] En effet, au 3ème trimestre 2012, le groupe a commencé par la conversion du magasin (Pilote) Carrefour Maxi à Ain Sebaa

Aradei Capital est une foncière immobilière, issue de la fusion récente entre Vecteur LV et Petra, spécialisée dans le secteur de l'immobilier commercial.

Le groupe, à travers Aradei Capital directement ou ses filiales, détient différentes catégories d'actifs, dans 15 villes marocaines, à savoir :

- 7 actifs indépendants (mono locataire) dans 7 villes marocaines ;
- 3 centres commerciaux à Marrakech, Tanger et Fès ;
- 13 galeries commerciales ;
- 1 Actif industriel (Yazaki).
- 5 terrains en réserve foncière ou en vué de développer de nouveaux projets

Principales étapes du développement d'Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA)

Les principales étapes du développement d'Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA) sont les suivantes :

- Novembre 2010 : Label 'Vie S.A et Metro Group ont annoncé la signature d'un accord au terme duquel Label 'Vie S.A a acquis 100% des actions de la société Metro Cash & Carry Morocco S.A qui deviendra par la suite VLV SA ;

- Janvier 2015 la BERD (Banque Européenne de Reconstruction et Développement) est entrée dans le capital de VLV SA à travers une opération d'augmentation de capital de 45 M€ lui donnant accès à 22% du capital et des droits de votes de VLV SA. Cette opération avait pour objectif de soutenir le développement, l'exploitation et la gestion d'un portefeuille d'actifs immobiliers à usage mixte à travers les différentes régions du Maroc, permettant à Label 'Vie d'accélérer son expansion. L'investissement de la BERD est accompagné d'une assistance technique pour aider le groupe Label 'Vie à introduire de meilleurs standards d'efficacité énergétique, permettant de réaliser jusqu'à 25 % d'économies d'énergie dans ses surfaces commerciales ;

- Décembre 2016 VLV SA absorbe et fusionne avec Best Real Estate (Petra). Cette opération vise à installer un acteur de référence leader de l'immobilier commercial locatif au Maroc. Best Real Estate était une foncière immobilière spécialisée dans le développement et la gestion de galeries et centres commerciaux au Maroc. Avant l'opération de fusion absorption Best Real Estate totalisait 7 actifs, 380 baux commerciaux et 115 000 m² de surface commerciale réalisant près de 140 MMAD de revenus locatifs ;

- 2017 : La foncière immobilière VLV SA, change de dénomination sociale et devient Aradei Capital, pour être ensuite retraité du périmètre de consolidation du Groupe Label 'Vie. Cette déconsolidation vient appuyer la stratégie du groupe de séparer ses métiers opérationnels de distribution moderne de ses métiers de développement immobilier.

Au titre de l'année 2018, Aradei Capital a réalisé un chiffre d'affaire de 77,2 MMAD et un résultat net de 64,7 MMAD.

La baisse du résultat net enregistrée en 2018 est due au recul du résultat non courant qui était, en 2017, porté par un produit de cession d'immobilisations pour un montant de 107 MMAD. Aradei Capital a versé en 2018, au titre de 2017, des dividendes d'un montant total de 118 MMAD représentant 87% de son FFO[16].

Au 31 décembre 2019, le chiffre d'affaires d'Aradei Capital enregistre une hausse de 12% et s'établit à 86.2 MMAD en 2019, comparativement à 77,2 MMAD en 2018. Cette variation s'explique essentiellement par :

- L'augmentation des revenus locatifs de 29,3 MMAD ;
- La baisse des ventes prestations Groupe de -21,8 MMAD. Ceci est expliqué par le caractère non récurrent des prestations refacturées en 2018 (refacturation des frais d'émission de l'emprunt obligataire et frais de prospection de REIM Partners) ;
- La refacturation de la Taxe de Services Communaux de 2,2 MMAD.

[16] *FFO (Funds From Operations) = Résultat Net + Amortissements – Autres éléments non décaissés (dont la variation de la juste valeur des actifs – Autres produits financiers – Produits non-courants + Charges non-courantes*

Le résultat net de l'exercice 2019 s'établit ainsi à 71,3 MMAD contre 64,7 MMAD en 2018. Cette évolution résulte principalement de la stabilisation du résultat non courant suite à la baisse des charges non courantes qui se sont établies à 76,1 KMAD en 2019 contre 12,0 MMAD à fin 2018.

Services LV S.A (SLV)

Nom de la filiale	SLV S.A
Date de création	Septembre-2014
Forme juridique	S.A
Siège social	Rabat- Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Object social	Tenant de station de services pour voitures automobiles
Registre de Commerce de Rabat	105 659
Capital Social à fin 2019	300 000 MAD
Pourcentage du capital détenu	100%
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Valeur nominale	100 MAD
Nombre d'actions détenues fin 2019	3 000
CA social 2017	327 211 411 MAD
Résultat net social 2017	4 006 690 MAD
CA social 2018	299 004 017 MAD
Résultat net social 2018	7 091 737 MAD
CA social 2019	360 163 058MAD
Résultat net social 2019	12 097 058MAD

Source : Label 'Vie

Créée en septembre 2014, Services LV SA (SLV SA) est une filiale à 100,00% de Label 'Vie SA, ayant pour vocation d'abriter l'exploitation des stations de services construites sur les terrains appartenant à VLV SA et Label 'Vie SA. A partir de Septembre 2015, les achats et ventes de services dans les stations figurant sur les comptes de VLV SA et Label 'Vie seront transférés sur les comptes de SLV SA. A fin 2019, SLV SA a réalisé un chiffre d'affaires de 360,1 MMAD. Son résultat net est passé de 7,1 MMAD en 2018 à 12,1 MMAD en 2019.

La hausse du résultat net s'explique par la hausse du chiffre d'affaires et la maitrise des charges d'exploitation.

SLV SA n'a distribué aucun dividende en 2019 au titre de l'exercice 2018.

MOBIMARKET

MOBIMARKET est une société anonyme qui a pour objet principal l'achat et la vente de produits alimentaires et non alimentaires sous la forme de libre-service ou autres à travers des superettes mobiles.

En 2018, La baisse du résultat net est due à la baisse du résultat financier car l'activité démarrée fin 2017 connait enfin une année complète d'activité en 2018. Les difficultés rencontrées dans l'aboutissement de ce concept au regard des contraintes juridiques ont mené au changement du concept, non concluant pour les actionnaires, pour s'orienter vers l'importation du riz et céréales.

En 2019, l'absence du chiffre d'affaire est expliquée par l'arrêt de l'activité. La hausse du résultat net en l'absence de chiffre d'affaires s'explique par l'amortissement des charges de démarrage

Entre le 31/12/2018 et le 31/12/2019, il n'y a pas eu d'activité pour cette entité dont Label 'Vie a racheté les parts détenues par Mr Mohamed RGUIG.

Nom de la filiale	MOBIMARKET

Forme juridique	S.A.
Création	Janvier-2016
Siège social	Rabat- Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Objet social	Importation de riz et céréales
Registre de commerce de Rabat	115 023
Capital Social à fin 2019	5 000 000 MAD
Valeur nominale	100
Pourcentage du capital détenu	99,99%
Pourcentage des droits de vote détenus	99,99%
Actionnariat (31/12/2019)	Label 'Vie (100%)
Nombre d'actions détenues fin 2019	49 996
CA social 2017	50 564 MAD
Résultat net social 2017	165 783 MAD
CA social 2018	378 615 MAD
Résultat net social 2018	-1 805 751 MAD
CA social 2019	0,0 MAD -
Résultat net social 2019	- 83 628,98 MAD

Source : Label 'Vie

SILAV S.A

SILAV SA est une société anonyme qui a pour objet principal la construction ou l'acquisition d'immeuble en vue de leur location ou toute autre forme de mise à disposition. A fin décembre 2019, cette foncière n'a aucun actif à son bilan.

A date d'enregistrement du présent document de référence, la société est à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement.

Nom	SILAV SA
Forme juridique	S.A.
Création	Octobre 2017
Siège social	Rabat- Souissi, Km 3,5, angles rue Rif et Zaërs
Objet social	Construction ou acquisition d'immeuble en vue de leur location ou toute autre forme de mise à disposition
Capital Social au 31/12/2019	300 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100%
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues	3 000
CA social 2017	- MAD
Résultat net social 2017	- MAD
CA social 2018	- MAD
Résultat net social 2018	- MAD
CA social 2019	- MAD
Résultat net social 2019	- MAD

Source : Label 'Vie

ARADEI SUD

ARADEI SUD est une société anonyme qui a pour objet principal la construction ou l'acquisition d'immeuble en vue de leur location ou toute autre forme de mise à disposition. Au 31/12/2019, cette foncière n'a aucun actif à son bilan.

A date d'enregistrement du présent document de référence, la société est à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement.

Nom	ARADEI SUD
Forme juridique	S.A.
Création	Septembre 2018
Siège social	Rue de Tetouan Hay Saada Imm N°2 3eme Etage - Laayoune
Objet social	Construction ou acquisition d'immeuble en vue de leur location ou toute autre forme de mise à disposition
Capital Social au 31/12/2019	300 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100%
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues	3 000
CA social 2017	- MAD
Résultat net social 2017	- MAD
CA social 2018	- MAD
Résultat net social 2018	- MAD
CA social 2019	- MAD
Résultat net social 2019	- MAD

Source : Label Vie

LAAYOUNE LV

LAAYOUNE LV est une société anonyme qui a pour objet principal l''achat et la vente sous la forme libre-service supermarché ou toute autre forme, de tout article et produit de consommation courant. Au 31/12/2019, cette société n'a aucun actif à son bilan.

A date d'enregistrement du présent document de référence, la société est à la recherche de nouvelles opportunités d'investissement.

Nom	LAAYOUNE LV
Forme juridique	S.A.
Création	Septembre-18
Siège social	Rue de Tetouan Hay Saada Imm N°2 3eme Etage - Laayoune
Objet social	L'achat et la vente sous la forme libre-service supermarché ou toute autre forme, de tout article et produit de consommation courant
Capital Social au 31/12/2019	300 000 MAD
Valeur nominale	100 MAD
Pourcentage du capital détenu	100%
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues	3 000
CA social 2017	- MAD
Résultat net social 2017	- MAD
CA social 2018	- MAD
Résultat net social 2018	- MAD
CA social 2019	- MAD
Résultat net social 2019	- MAD

Source : Label Vie

Ces trois filiales ne détiennent aucun actif, et demeurent en attente active d'opportunités d'investissement.

Moulat El Kheir

Moulet El Kheir est une SAS au capital de 2 600 000 MAD créée en 2018 et appartenant à 23% au groupe Label'Vie. Cette société a pour objet la gestion d'exploitation agricole.

Nom	Moulat El Kheir
Forme juridique	Société Anonyme Simplifiée
Création	Mars-2018
Siège social	14 Boulevard Zerktouni Etage 9 N°18 Casablanca
Objet social	Gestion d'exploitations commerciales ou industrielles ou agricole de service civil ou militaire
Registre de commerce de Casablanca	397 023
Capital Social à fin 2019	2 600 000
Valeur nominale	100
Actionnariat au 31/12/2019	46% McCain Alimentaire SAS, Label'Vie 23%, Agropros 23% et Yozifood 8%
Pourcentage de capital et des droits de vote détenus	23%
Nombre d'actions détenues fin 2019 (par LBV)	6 000
CA social 2018	458 255 MAD
Résultat net social 2018	-379 283 MAD
CA social 2019	2 033 121 MAD
Résultat net social 2019	-1 615 675 MAD

Source : Label 'Vie

La hausse du chiffre d'affaires et du résultat net en 2019 par rapport à 2018 s'expliquent par le fait que c'est la première année pleine d'activité contrairement à 2018 l'année de démarrage.

Berkane Plazza

Berkane Plazza est une SARL au capital de 100 000 MAD créée en 2011 et appartenant à 67,5% à Label 'Vie. Cette société n'exerce aucune activité. Berkane Plazza SARL avait pour objet la réalisation d'un projet immobilier à Berkane (Carrefour Berkane) qui a finalement été réalisé par la société Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA).

Nom	Berkane Plazza
Forme juridique	SARL
Création	Avril- 2011
Siège social	Km 3,5 Route des Zaers Suouissi Rabat
Objet social	Acquisition, construction, exploitation, et gestion de tous biens immobiliers bâtis ou non à usage d'habitation ou commercial
Registre de commerce de Rabat	85 733
Capital Social à fin 2019	100 000
Valeur nominale	100

Pourcentage du capital détenu	67%
Pourcentage des droits de vote détenus	67%
Nombre d'actions détenues fin 2019	670
CA social 2017	-
Résultat net social 2017	-
CA social 2018	-
Résultat net social 2018	-
CA social 2019	-
Résultat net social 2019	-

Source : Label Vie

Greentek Media

Filiale du Groupe Label'Vie, la régie publicitaire Greentek Média a été créée en 2019 afin de valoriser tous les actifs du Groupe, à dimension publicitaire.

La mission de Greentek Média s'adresse au marché publicitaire avec des dispositifs de visibilité et d'activation, alliant connaissance clients, supports instore, supports digitaux et marketing expérientiel, et ce à travers un accompagnement personnalisé, de la recommandation à l'exécution des campagnes.

Orientée marché, l'objectif de Greentek Média est d'étoffer également son catalogue avec des offres complémentaires, permettant de baliser l'entièreté du parcours client, dès son arrivée : expositions et animations sur les parkings, visibilité à l'entrée des magasins, ...

Ceci passe essentiellement par la conclusion de partenariats avec les shopping malls et/ou foncières partenaires le cas échéant et en beneficiant de la couverture nationale et ses millions de clients par mois du Groupe Label'Vie, à travers ses différentes enseignes qui représente un point de contact désormais incontournable, permettant aux marques et annonceurs de développer leur notoriété et taux de conversion auprès de la clientèle cible

Nom	Greentek Media
Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée
Création	Avril- 2019
Siège social	7 Rue Messaoudi, Résidence JE Invest, au 3ème étage, appartement n°11 Casablanca
Objet social	Régie publicitaire
Registre de commerce de Rabat	431 487
Capital Social à fin 2019	100 000
Valeur nominale	1000
Actionnariat au 31/12/2019	75% Label'Vie, 10% respectivement pour Rim Rherras et Edwin Sluismans, 5% Loic Kevin Herve Bourdon
Pourcentage du capital détenu	75%
Pourcentage des droits de vote détenus	75%
Nombre d'actions détenues fin 2019	750
CA social 2019	-
Résultat net social 2019	- 22 854,86 MAD

Source : Label Vie

LBV Suisse

LBV Suisse est une SA au capital de 100 000 CHF créée en 2019 et appartenant à 100% à Label 'Vie.

La sociéte a pour but : l'achat et la vente, sous forme de libre-service (supermarchés) ou toute autre forme, de tout article et produits de consommation courante.

Nom	LBV Suisse
Forme juridique	SA
Création	Décembre-2019
Siège social	Rue de candolle 26, c/o GVA Tax Services SA, 1205 Genéve
Objet social	La sociéte a pour but : l'achat et la vente, sous forme de libre-service (supermarchés) ou toute autre forme, de tout article et produits de consommation courante et notamment : Produits alimentaires ;Produits d'entretien, de parfumerie, de lingerie, de droguerie et de jardinage, produits d'ameublement et de décoration; Articles pour enfants (jouet, bonneterie, etc....), Articles Electroniques (Radios, Télévisions, photos, cuisiniéres, réfrigerateurs, etc....), Articles de paramedical, tabacs, articles de tabacs, journaux, articles de papeterie et de librairie, L'exploitation de Boulangerie, patisserie, boucherie, poissonerie, rotisserie, etc; L'achat et la vente en détail de toutes les boissons (alcoolisées ou non)
Registre de commerce de Rabat	RC 22495/2019
Capital Social à fin 2019	CHF 100000
Valeur nominale	CHF 100
Pourcentage du capital détenu	100%
Pourcentage des droits de vote détenus	100%
Nombre d'actions détenues fin 2019	1000
CA social 2019	-
Résultat net social 2019	-

Source : Label 'Vie

III.3.2. Prestations facturées aux filiales

Label 'Vie S.A facture à ses filiales plusieurs types de prestations :

- Prestations relatives au *Cost-sharing* : Contrat d'assistance conclu le 1er janvier 2010 entre la société LBV et ses filiales. Le prestataire mettra à la disposition des bénéficiaires pendant la durée du contrat son savoir-faire et ses moyens humains et matériels nécessaires à la bonne réalisation de la mission d'assistance. En contrepartie de la fourniture des prestations d'assistance et de conseil, le bénéficiaire s'engage à verser une rémunération trimestrielle.
- Système conventionnel de gestion de trésorerie : La société LBV a conclu avec ses filiales une convention selon laquelle il a été décidé de participer à un système conventionnel de gestion de leurs trésoreries respectives et a été convenu de faire usage de façon permanente et systématique à la possibilité de pratiquer des opérations d'avance de trésorerie moyennant une rémunération annuelle fixe.
- Prestations relatives au loyer, notamment le loyer du magasin Carrefour de Salé qui est la propriété de Label 'Vie S.A.

Label 'Vie S.A facture à sa filiale Maxi LV S.A.S les prestations relatives aux activités de Support. Ces activités comprennent les fonctions de Marketing, Ressources Humaines et Finances.

Par ailleurs, la société Label 'Vie S.A facture à sa filiale HLV S.A.S les marchandises expédiées aux magasins Carrefour à partir de la centrale logistique de Skhirat.

III.3.3. Présentation des flux entre Label 'Vie S.A et ses filiales

L'ensemble des flux échangés entre Label 'Vie S.A et ses filiales est régie par les conventions réglementées figurant dans le rapport spécial 2019 et qui se résument comme suit :

Conventions conclues au cours des exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice :

1) <u>Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et la société Maxi LV S.A.S</u>

Facturation par MAXI LV S.A.S à Label 'Vie S.A de charges financières d'un montant total de 32 577 105,96 MAD

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

2) **<u>Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et la société Maxi LV S.A.S</u>**

Facturation par Label 'Vie S.A à MAXI LV S.A.S de sa prestation de service et de loyer selon le détail ci-après :

- Loyer : 5 356 349,52 MAD
- Charges diverses : 22 562 914,17 MAD

Le montant réglé en 2019 est de 12 534 836,06 MAD

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

3) <u>Convention conclue entre SCCM et Label 'Vie S.A</u>

Facturation par la société SCCM à Label 'Vie S.A du loyer et de sa quote-part dans les diverses charges relatives à la gestion du centre commercial de Meknès selon le détail ci-après :

- Loyer : 1 907 991,74 MAD
- Charges diverses : 552 698,00 MAD

Le montant réglé en 2019 est de 3 072 053,88 MAD dont 537 035,88 concernent 2018 et 2 535 018,00 MAD concernent 2019.

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

4) <u>Convention conclue entre SPI et Label 'Vie S.A</u>

Facturation par la société SPI à Label'Vie S.A de sa quote-part dans les diverses charges relatives à la gestion du centre commercial de Rabat ZAERS, le montant des facturations relatives à l'exercice 2019 est de 519 130,43 MAD.

Le montant réglé en 2019 est de 306 000,00 MAD.

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

5) <u>Convention conclue entre FCE JAD et Label 'Vie S.A</u>

Facturation par la société FCE JAD à Label 'Vie S.A du loyer et de sa quote-part dans les diverses charges relatives à la gestion du centre commercial d'EL JADIDA selon le détail ci-après :

- Loyer : 2 689 910,51 MAD
- Charges diverses : 565 685,00 MAD

Le montant réglé en 2019 est de 4 225 865,41 MAD dont 817 363,61 MAD concernant 2018 et 3 408 501,80 MAD concernant 2019.

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

6) <u>Convention conclue entre FCE SAF et Label'Vie S.A</u>

Facturation par la société FCE SAF à Label 'Vie S.A du loyer et de sa quote-part dans les diverses charges relatives à la gestion du centre commercial de SAFI selon le détail ci-après :

- Loyer : 1 323 000,00 MAD
- Charges diverses : 458 915,00 MAD

Le montant réglé en 2019 est de 2 110 515,00 MAD.

Administrateurs communs : M. Zouhair Bennani et M. Rachid Hadni

7) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et la société HLV S.A.S (prestation de service et de loyer)**

Facturation par Label 'Vie S.A à la société HLV S.A.S de prestation de service et de loyer selon le détail ci-après :

- Loyer : 20 693 108,49 MAD
- Prestation de service : 61 274 582,09 MAD

Le montant réglé en 2019 est de : 90 660 309,76 MAD dont 1 539 435,27 MAD concernent 2017, 15 519 565,59 MAD concernent 2018, et 73 601 308,9 MAD concernent 2019.

Administrateurs communs : M. Zouhaïr Bennani et M. Rachid Hadni

8) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et la société HLV S.A.S (sous franchise « Carrefour »)**

Facturation par la société HLV S.A.S à Label 'Vie S.A. de prestation de service liée à la sous franchise « Carrefour » selon le détail ci-après :

- Prestation de service liée à la sous franchise : 34 107 273,07 MAD

Le montant réglé en 2019 est de : 00,00 MAD

Administrateurs communs : M. Zouhaïr Bennani et M. Rachid Hadni

9) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et Aradei Capital (ex VECTEUR LV)**

Facturation par VECTEUR LV à Label 'Vie S.A. de prestation de service et de loyer selon le détail ci-après :

- Loyer : 6 890 550,00 MAD
- Prestation de services : 654 609,62 MAD

Le montant réglé en 2019 est de : 6 785 288,10 MAD.

Administrateurs communs : M. Zouhaïr Bennani et M. Rachid Hadni.

10) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et Service LV**

Facturation par service LV à la société Label Vie S.A de charges financières selon le détail suivant :

- Charges Financières : 10 098 393,08 MAD

Le montant réglé en 2019 est de : 8 633 575,15 MAD.

Administrateurs communs : M. Zouhaïr Bennani et M. Rachid Hadni.

11) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et Service LV**

Facturation par la société Label Vie S.A à Service LV des produits relatifs à l'assistance dans la gestion et l'exploitation des stations services :

- Montant de la transaction : 337 914,00 MAD

Le montant réglé en 2019 est de : 00,00 MAD.

12) **Convention conclue entre la Société Label 'Vie S.A et Mobi Market S.A.S**

Facturation par Mobi Market S.A.S à la société Label'Vie de charges financières selon le détail suivant :

- Charges Financières : 287 916,06 MAD

13) Conventions conclues entre la Société Label 'Vie S.A et la Société de promotion immobilière Shopping Center (SPIHSC)

La société Label'Vie a conclu le 1er juille 2019 avec la société de promotion Immobilière Shopping Center (SIPHSC) un contrat de bail concernant le site de Zears avec un loyer annuel Minimum garanti de 4 700 00, 00 MAD

- Montant de la transaction : 2 177 645,38 y compris TSC

Le montant réglé en 2019 est de : 1 454 203,11 MAD.

Tableau des flux financiers échangés entre Label 'Vie S.A, Best Financière et ses filiales sur la période (2017-2019)

Le tableau ci-après présente les différents flux financiers échangés entre Label 'Vie S.A, Best Financière et ses filiales, à savoir les avances sur trésorerie et les avances en comptes courants d'associés, sur la période 2017-2019 :

Tableau 35 : Flux comptables et financiers entre Label'Vie S.A, Best financière et ses filiales sur la période (2017-2019)

Chiffres en MMAD	Nature	Produits comptabilisés (HT) En (MMAD)			Nature	Charges comptabilisées (TTC) En (MMAD)		
		2017	2018	2019		2017	2018	2019
Best Financière	Loyer	1	0,7	-	-	-	-	-
	Chargs financières	15,3	17,1	17,2	-	-	-	-
	Total	16,3	17,8	17,2	Total	-	-	-
Maxi LV	Loyer	5,3	5,5	5,3	Charges financières	7,8	21,6	32,6
	Charges diverses	0,2	20,1	22,6				
	Total	5,5	25,6	27,9	Total	7,8	21,6	32,6
HLV	Loyer	12,6	17,4	20,7	Sous franchise	25,9	27,9	34,1
	Prestation de service	36,9	42,1	61,3	Prestation de service	0,6		
	Total	49,5	59,5	82,0	Total	26,5	27,9	34,1
Mobimarket	-	-	-		Charges financières			0,3
	Total	-	-		Total			0,3
SLV	Charges financières	-	-	0,3	Charges financières			10,1
	Total	-	-	0,3	Total			10,1
Aradei Capital[17]	-	-	-		Loyer	13,1	12,5	15,0
					Charges financières	0,4	4,7	
					Charges diverses	3,4	2,7	2,7
	Total	-	-		Total	16,9	20	17,7

Source : Label 'Vie

Chiffres en MMAD	Encaissements (TTC)	Décaissements (TTC)

[17] Flux consolidés de Aradei Capital, et ses filiales

	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Best Financière	-	-	-	-	-	-
Maxi LV	25,6	58,8	12,5	-	-	-
HLV	28,7	155,6	90,7	95,4	46,1	
Mobimarket	-	-	-	-	-	-
SLV	-	-	-	-	-	8,6
Aradei Capital	-	-	-	31,5	17,8	18,0

Source : Label Vie

L'ensemble des flux échangés entre Label'Vie SA et les filiales du Groupe Label'Vie est régie par les conventions réglementées figurant dans les rapports spéciaux des commissaires aux comptes.

Les prêts prévus dans les conventions réglementées font l'objet de convention de trésoreries rémunérées à 5,5%.

Synergies entre les différentes filiales du Groupe

La nature des activités des différentes filiales du Groupe contribue à la création de synergies entre celles-ci. On peut noter trois principales synergies au sein du Groupe Best Financière :

- **Entre Label' Vie et ses filiales :**

Lors de la phase de restructuration lancée en 2011 et poursuivie en 2012, l'entreprise a voulu s'appuyer sur le savoir-faire de son capital humain et renforcer la complémentarité entre ses différentes activités pour accroitre sa capacité de développement. Cette nouvelle organisation évolutive s'articule autour d'une Centrale et de Business Units pour chacune des enseignes exploitées par le Groupe. Ainsi, dans un souci d'optimisation des synergies et afin de pouvoir bénéficier d'économies d'échelle, la Centrale regroupe les fonctions transverses, notamment les achats, la logistique, le marketing et la finance.

- **Entre Maxi LV (Atacadao), HLV et LBV :**

Les acheteurs d'Atacadao font bénéficier les autres enseignes Carrefour et Carrefour Market de certaines de leurs négociations, relatives notamment à des produits « premiers prix ». Lorsque les enseignes Carrefour et Carrefour Market ont un besoin en « premier prix » dans une unité de besoin spécifique, elles pourront les obtenir à travers les acheteurs d'Atacadao.

- **Entre Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA) et les autres filiales du groupe Retail Holding :**

Depuis la création de MLV, la société Aradei Capital a revêtu une vocation purement foncière. Dorénavant, Aradei Capital a pour activité principale le développement de tous les nouveaux points de ventes appartenant au Groupe Retail Holding. Ainsi, ces nouveaux points de ventes seront loués par Aradei Capital à la filiale gérante de chaque enseigne.

Par ailleurs, la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD) a réalisé un investissement de 45 millions d'euros, en janvier 2015, pour une prise de participation dans Aradei Capital. Ces nouvelles ressources ont permis à Aradei Capital d'investir dans le développement du portefeuille d'actifs immobiliers à travers les différentes régions du Maroc.

III.4. Secteur d'activité

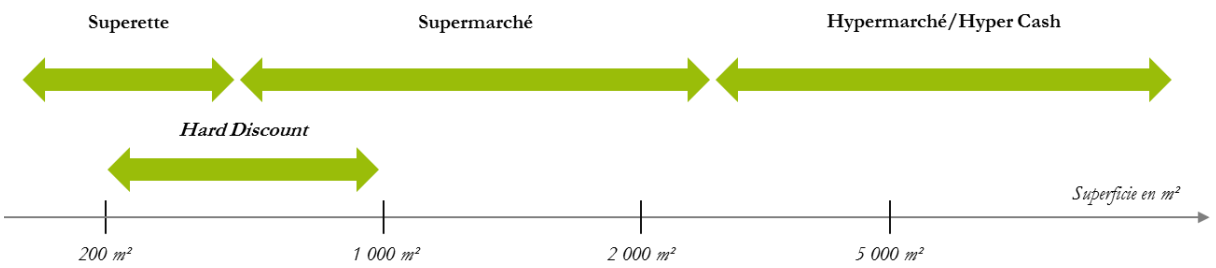
III.4.1. Environnement international de la grande distribution

Nomenclature du secteur

Le secteur de la grande et moyenne distribution se caractérise par différents formats de magasins :

- Les hypermarchés proposent une gamme étendue de références alimentaires et non alimentaires ainsi que des services à des prix concurrentiels (des produits d'appel) ;
- Les Hyper Cash s'étalent sur une superficie identique à celle d'un hypermarché (à partir de 4 000 m²) mais proposent un choix limité de produits à des prix très bas. Ce format, est destiné aussi bien aux professionnels qu'aux particuliers.
- Les supermarchés ont une surface moyenne (800 à 3 999 m²), des références élevées sur l'alimentaire et sont limitées sur le non alimentaire ;
- Le *hard-discount* possède une taille réduite (entre 200 et 1 000m²), un nombre de références limité (moins de 3 000 références) et des prix très bas ;
- La supérette possède une petite taille (120 à 799 m²), une proximité, des horaires étendus et des prix plus élevés que les formats de magasin précédemment mentionnés.

Figure 4 : Nomenclature du secteur



Le nombre de références commercialisées varie suivant le format du magasin : moins de 5 000 pour une supérette à plus de 50 000 pour un hypermarché.

Principaux acteurs du secteur de la grande distribution dans le monde

Selon une étude menée par Deloitte Global intitulée « *Global Powers of Retailing 2020* », le chiffre d'affaires des 250 premiers distributeurs mondiaux a dépassé 4 740 Mds USD pour l'exercice 2018. Malgré une économie mondiale difficile, les 250 champions mondiaux ont toutefois réussi à maintenir une croissance régulière et des résultats bénéficiaires avec un focus qui penche plutôt vers la croissance du chiffre d'affaires : en 2018, près de 87 % des sociétés ont publié des résultats bénéficiaires avec une marge nette de 3,0% vs 2,3% en 2017.

En termes de chiffre d'affaires, le secteur est dominé par les distributeurs américains et européens. Ainsi, au titre de l'exercice 2018, sur les 15 premières entreprises mondiales, 9 sont américaines et 4 sont européennes.

Les 15 premières entreprises ont une présence sur plusieurs continents. A leur tête, la société américaine Walmart Stores Inc.

Le tableau ci-après reprend le classement des 15 premiers distributeurs mondiaux de l'année 2018 :

Tableau 36 : Classement des 15 premiers distributeurs mondiaux de l'année 2018

Classement	Enseigne	Société	Pays	C.A distribution(*) (en MUSD)	Taux de croissance annuel moyen 2013-2018	RN[18](*) (en MUSD)
1	**Wal-Mart**	Wal MArt Stores Inc	USA	514 405	1,60%	7 179
2	**Costco**	Costco Wholesale Coporation	USA	141 576	6,10%	3 179
3	**Amazon.com**	Amazon Inc	USA	140 211	18,1%	2 371
4	**Schwarz**	Schwarz Group	Allemagne	121 581	7,1%	N/A
5	**Kroger**	The Kroger Co.	USA	117 527	3,6%	3 078
6	**Walgreens**	Walgreens Boots Alliance, Inc	USA	110 673	8,9%	5 031
7	**Home Depot**	The Home Depot Inc.	USA	108 203	6,50%	11 121
8	**Aldi**	Aldi Einkauf GmbH&Co	Allemagne	106 175	6,7%	N/A
9	**CVS**	CVS Health Corporation	USA	83 989	5,1%	N/A
10	**Tesco**	Tesco Plc	UK	82 799	0,1%	1 718
11	**Target**	Target Corporation	USA	74 433	0,5%	2 937
12	**Delhaize**	Ahold Delhaize	Pays-Bas	74 076	14,0%	2 115
13	**Aeon**	Aeon Co. Ltd	Japon	71 446	6,5%	799
14	**Lowe's**	Lowe's Companies Inc	USA	71 309	5,9%	2 314
15	**JD**	JD.com, Inc	China	62 875	44,1%	-423

Source: Deloitte – Global Powers of Retailing 2020
(*) Données financières à fin 2018

III.4.2. Environnement national de la grande distribution

Panorama du secteur du commerce marocain

Le secteur du « Commerce et Distribution » constitue un maillon fort et dynamique du développement du pays. A fin 2018, la valeur ajoutée générée par le secteur du commerce s'est établie à 87,7 Mds MAD[19], soit une contribution de 7,9% au PIB national.

Au-delà de sa contribution au développement économique du pays, le secteur du commerce revêt une dimension sociale. En effet, celui-ci emploie 14,4% de la population active marocaine au 1er trimestre[20] de l'année 2018.

Ce secteur dénombre une variété d'activités caractérisées par la diversité de leurs formats et par des niveaux d'organisation et d'intégration différents (commerce traditionnel, franchises, grandes surfaces, centres commerciaux, etc…

Toutefois, il est à noter que ce secteur se caractérise par une prédominance du format de distribution traditionnel, une faible intégration des opérateurs (producteurs, industriels, distributeurs, détaillants) et une faible coopération interprofessionnelle (producteurs, grossistes, distributeurs, détaillants, etc.).

Par ailleurs, le secteur du commerce et de la distribution est pénalisé par certaines faiblesses, à savoir :

- Le manque de compétences : insuffisance d'acteurs structurants, de formation et qualification adaptées, faible valorisation du savoir-faire local et national ;

[18] Résultat net de la société mère
[19] HCP : Chiffres clés 2019 HCP
[20] HCP : Activité, emploi et chômage (trimestriel), premier trimestre 2018

- Les freins institutionnels : absence de système de veille, absence de politiques publiques d'appui à la modernisation du secteur ;
- Les freins opérationnels et réglementaires : complexité des procédures administratives, absence de cadre organisant les métiers et fixant des critères pour les activités commerciales, dispositifs réglementaires perfectibles ;
- La vétusté et l'insuffisance des infrastructures : faiblesse logistique, équipements publics à moderniser (marchés de gros, abattoirs).

Partant de ce constat, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a élaboré une stratégie pour le développement du secteur du commerce et de la distribution, baptisée « RAWAJ, vision 2020 ». Celle-ci a pour objectifs de (i) d'améliorer les conditions d'approvisionnement du citoyen marocain, (ii) d'améliorer le niveau de vie des commerçants et (iii) d'augmenter la contribution de la valeur ajoutée du secteur au PIB national. A l'horizon 2020, le gouvernement marocain ambitionne de :

- Porter le PIB du secteur à 98 Mds MAD ;
- Porter la croissance annuelle du secteur à 8% ;
- Porter la contribution du commerce intérieur au PIB national à 12,5%;
- Créer plus de 450 000 emplois ;
- Implanter 600 grandes et moyennes surfaces, dont plus de 50 hypermarchés, générant plus de 26 Mds MAD et créant 80 000 emplois à horizon 2020 ;
- Construire 15 malls qui pourront abriter 3 000 magasins (franchise et commerce moderne générant 21 000 emplois) ;
- Construire 15 *outlets* et magasins d'usine générant 5 000 emplois.

Organisation du secteur du commerce marocain

En termes de structures représentatives, le secteur du commerce est notamment représenté par les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services, par les associations de commerçants et par les associations de consommateurs.

Les Chambres de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIS) :

Les CCIS sont des établissements publics placés sous la tutelle du Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, dont les membres sont élus par les industriels, les commerçants et les prestataires de services exerçant au niveau de la circonscription de la chambre.

A travers le réseau des CCIS, le Ministère œuvre à développer des mesures pour encourager les commerçants à s'organiser et à se regrouper en coopératives ou en associations et veille à promouvoir des actions de proximité.

Les CCIS ont une triple mission :

- Une mission de représentation : consistant à faire entendre de manière permanente la voix de leurs membres, traduire leurs attentes auprès d'interlocuteurs multiples à tous les niveaux ;
- Une mission de consultation : les CCIS prennent une part active à tous les débats et problèmes majeurs de l'actualité économique et juridique et sur les questions liées à l'environnement immédiat de l'entreprise, et suivent les travaux par le biais de leurs représentants au parlement ;
- Une mission d'administration : les CCIS délivrent à leurs ressortissants des attestations et certificats d'exercice ainsi que des certificats d'origine[21].

Le Conseil de la Concurrence[22] :

Suite à la parution de la loi 06-99 sur la liberté des prix et de la concurrence promulguée par le dahir 1-00-225 du 2 rabii I 1421 (5 juin 2000), un Conseil de la Concurrence a été créé. Les principales prérogatives du Conseil sont les suivantes :

- Veiller au respect du libre jeu de la concurrence dans le cadre de l'économie de marché, afin de garantir la compétitivité du tissu économique national et assurer un bon rapport qualité prix pour le consommateur ;
- Informer et sensibiliser l'opinion publique et les acteurs économiques et sociaux (Colloques, séminaires, conférences, etc.) ;

[21] Fédération des Chambres Marocaines de Commerce, d'Industrie et de Services : http://www.fcmcis.ma/
[22] http://www.conseil-concurrence.ma/

- Etudier la concurrence entre les différents secteurs et branches d'activité.

Les Associations de Commerçants :

Créée en 1960, la Fédération du Commerce et Services (émanation de la CGEM) est l'entité la plus représentative du secteur puisqu'elle compte plus de 2 000 adhérents[23] à aujourd'hui.

Les Associations de Protection du Consommateur :

La 1ère association ayant pour but de protéger les droits du consommateur a vu le jour le 25 octobre 1993 à Casablanca. Depuis, plusieurs associations ont été créées dans ce même but.

Le secteur du commerce a connu des évolutions majeures à travers notamment la promulgation de la loi 31/08 sur la protection du consommateur parue au Bulletin Officiel du 7 avril 2011.

Cette loi consacre et renforce ainsi les droits fondamentaux des consommateurs :

- droit à l'information, droit à la représentation, à la protection des droits économiques
- droit à la rétractation et à l'écoute
- l'information appropriée du consommateur, sa protection contre les clauses abusives, ses garanties contre des défauts de la chose vendue,
- la représentation et la défense des intérêts des consommateurs

Celle-ci offre donc un cadre nouveau définissant les relations entre consommateurs et fournisseurs qui visent à traiter les différentes questions pouvant émerger concernant les relations entre ces derniers.

Ajoutée au décret n°2-12-462 du 14 novembre 2012 fixant le modèle de statuts-type des associations de protection du consommateur pouvant être reconnues d'utilité publique, cette loi a permis une forte augmentation du nombre d'associations de protection du consommateur.

Par ailleurs, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a lancé, en mars 2013, le site web www.khidmat-almostahlik.ma. Celui-ci constitue le premier portail internet au Maroc pour l'information et l'orientation des consommateurs. Le portail permet :

- d'offrir un point d'entrée unique en matière de protection du consommateur vers plusieurs institutions et organisations ;
- de présenter les textes juridiques ;
- de traiter des requêtes.

Réglementation du secteur du commerce marocain

Au niveau législatif, le secteur du commerce est soumis à différentes lois, décrets et arrêtés dont :

- La loi n° 15-95 du 1er août 1996 formant le Code de Commerce.
- La loi n° 008-71 du 12 octobre 1971 sur la réglementation et le contrôle des prix et les conditions de détention et de vente des produits et marchandises.
- La loi n° 06-99 du 5 juin 2000 relative à la liberté des prix et de la concurrence. Cette loi vise à garantir la liberté des prix et leur formation par le libre jeu de la concurrence, à protéger les intérêts économiques des consommateurs, à garantir la liberté d'accès de tous les opérateurs à toutes les activités et à se conformer aux engagements auxquels le Maroc a librement souscrit notamment le Traité d'association avec l'Union européenne, à la CNUCED, à l'OMC : la liberté des prix devient la règle, l'encadrement administratif devient l'exception.
- Le Dahir du 14 octobre 1914 sur la répression des fraudes dans la vente des marchandises et des falsifications des denrées alimentaires et des produits agricoles et le Dahir du 5 octobre 1984 portant loi n° 13-83 relative à le répression des fraudes sur les marchandises : ces lois contrôlent tout commerce de produit alimentaire.
- La loi n° 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination promulguée par Dahir n° 1-06-153 du 22 novembre 2006.
- Le décret n° 2-99-89 du 5 mai 1999 relatif au contrôle des produits de charcuterie.
- Le décret n° 2-04-684 du 27 décembre 2004 pris pour l'application de la loi n° 49-99 relative à la protection sanitaire des élevages avicoles, au contrôle de la production et de la commercialisation des produits avicoles.

[23] https://www.fcs.ma/fcs-en-bref

- Le décret n° 2-01-1016 du 4 juin 2002 réglementant les conditions d'étiquetage et de présentation des denrées alimentaires.
- L'arrêté n° 3-177-66 du 17 juillet 1967 réglementant le commerce des boissons alcoolisées.
- L'arrêté n° 938-99 du 14 juin 1999 relatif aux états et aux conditions de températures maximales de transports des denrées périssables.
- L'arrêté n° 729-99 du 10 mai 1999 relatif à la durée de validité et aux conditions de conservation de certains produits.
- Le dahir n° 1-10-08 la loi n° 28-07 relatif à la sécurité sanitaire des produits alimentaires.
- Le décret n° 2-10-473 pris pour l'application de certaines dispositions de la loi 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires.
- Le décret n°2-12-389 fixant les conditions et les modalités d'étiquetage des produits alimentaires.
- L'arrêté fixant les formes et modalités de surveillance médicale du personnel des établissements et entreprises du secteur alimentaire ainsi que la liste des maladies et infections susceptibles de contaminer les produits alimentaires.
- L'arrêté relatif à l'autorisation et l'agrément sur le plan sanitaire des établissements et entreprises du secteur de l'alimentation animale et du secteur alimentaire autres que la vente au détail et la restauration collective.
- Le dahir n° 1-11-140 loi 24-09 sécurité des produits et services et complétant code des obligations et des contrats.
- Le dahir n° 1-83-108 du 5 octobre 1984 portant promulgation de la loi n° 13-83 relative à la répression des fraudes sur les marchandises.
- L'arrêté n° 1379-10 relatif aux produits dispensés de certaines mentions obligatoires au niveau de leur étiquetage.
- Le dahir n° 1-09-15 du18 février 2009 portant promulgation de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnelles.
- Le décret n° 2-09-165 du 21 mai 2009 pris pour l'application de la loi n° 09-08 relative à la protection des personnes physiques à l'égard des traitements des données à caractère personnel.
- Le dahir n° 1-07-129 du 30 novembre 2007 portant promulgation de la loi n° 53-05 relative à l'échange électronique de données juridiques.
- Le décret n° 2-08-518 du 21 mai 2009 pris pour l'application des articles 13, 14, 15, 21 et 23 de la loi n° 53-05 relative à l'échange électronique des données juridiques.
- En matière de transport de marchandises, le secteur de la distribution obéit principalement au Dahir n° 1-00-23 du 15 février 2000 portant promulgation de la loi n° 16-99. Cette loi, entrée en vigueur en 2003, a pour objectif de doter le Maroc d'un système de transport routier efficace, avec les meilleures conditions en termes de qualité, de sécurité, de fiabilité, de délai et de coût. Pour l'application de cette loi, le Décret n° 2-03-169 du 26 Mars 2003 détermine les conditions relatives au transport de marchandises pour le compte d'autrui et pour son propre compte.
- Le Décret n° 2-97-177 du 23 mars 1999 fixe les conditions de transport des denrées périssables.

Par ailleurs, le secteur du commerce est assujetti aux normes :

- Les normes Codex Alimentarius[24] ;
- Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies a créé, depuis 1970, le Service de Normalisation Industrielle Marocaine (SNIMA) qui est chargé de la coordination des activités du système national de normalisation.

Concernant le secteur des produits agro-alimentaires, le SNIMA s'est basé sur les standards internationaux, notamment les normes du Codex Alimentarius.

Les accords de Marrakech du 15 avril 1994, qui ont conclu l'Uruguay Round et donné naissance à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ont considérablement renforcé la portée internationale des normes du Codex. Accordant un rang de priorité plus élevé à l'élaboration, sur des bases scientifiques, de normes relatives à la qualité des aliments, aux questions liées à la nutrition et à la santé, les normes Codex sont devenues une référence mondiale pour les consommateurs, les producteurs et les transformateurs des denrées alimentaires ainsi que les organismes nationaux de contrôle des aliments et le commerce international des produits alimentaires.

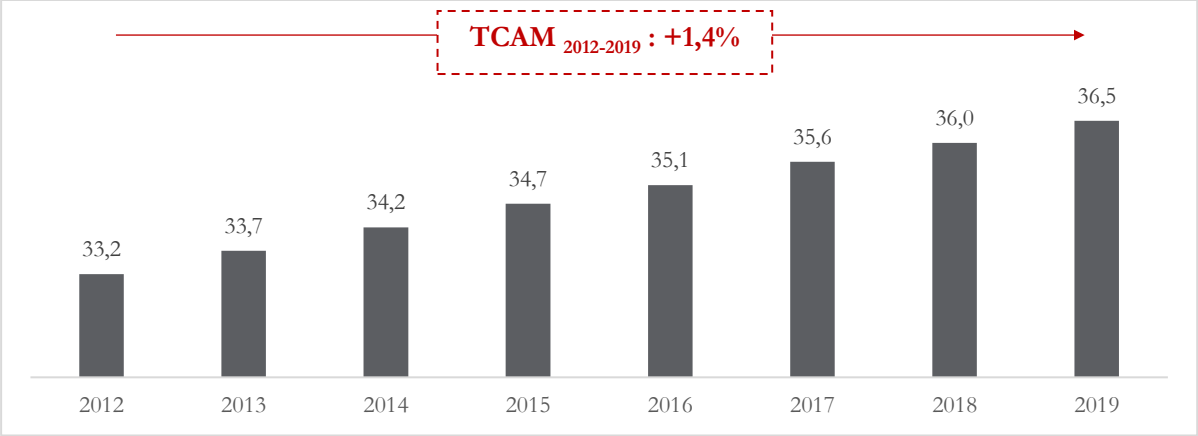
[24] www.codexalimentarius.net

III.4.3. Le secteur de la grande et moyenne distribution au Maroc

Principaux facteurs de développement

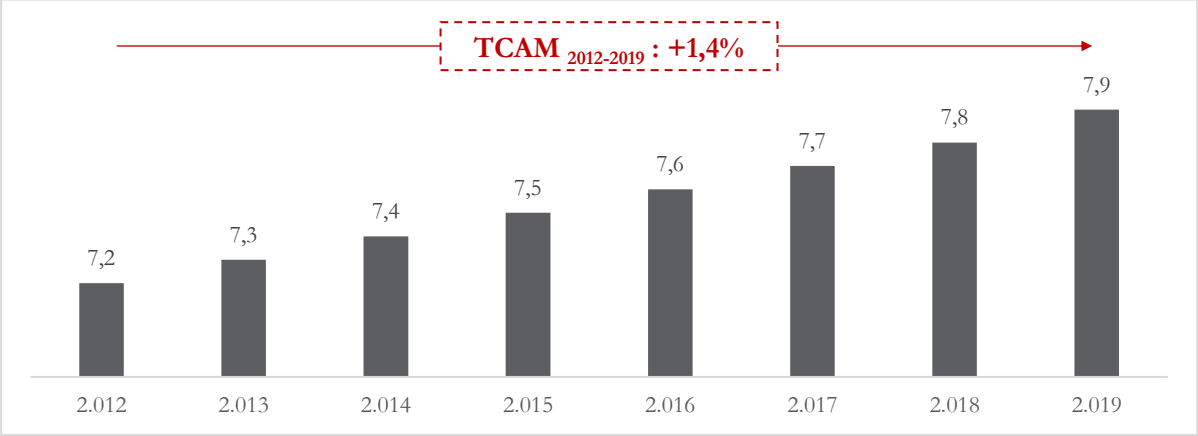
Croissance démographique et urbanisation

Figure 5 : Évolution de la population marocaine (en millions) sur la période (2012-2019)



Source : Banque Mondiale

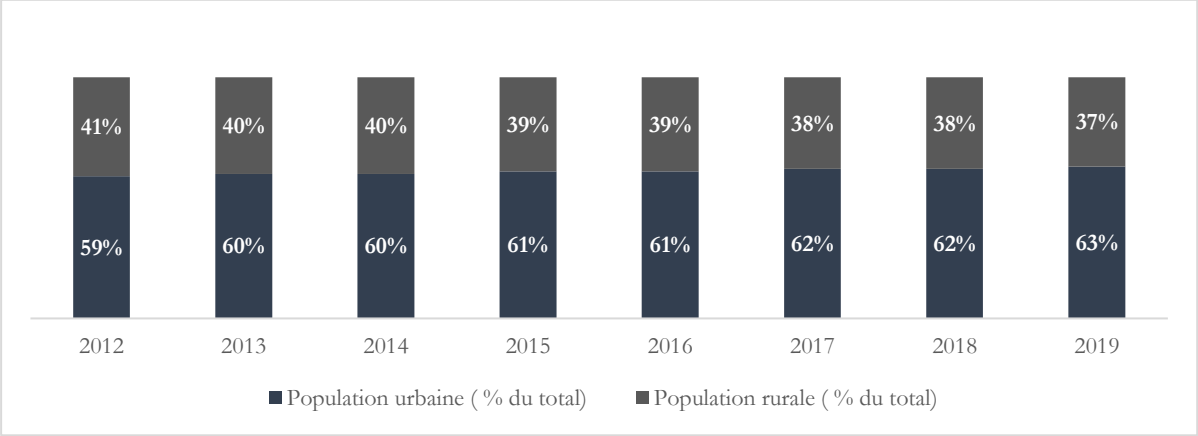
Figure 6 : Évolution de la population en agglomération urbaines supérieures à 1 million (en millions) sur la période (2012-2019)



Source : Banque Mondiale

Entre 2012 et 2019, la population marocaine est passée de 33,2 à 36,5 millions d'habitants, avec une croissance annuelle moyenne de 1,4%. Cette croissance démographique s'est accompagnée par une croissance de la population urbaine. Entre 2012 et 2019, le total de la population marocaine établie en agglomérations urbaines de plus de 1 millions d'habitant a évolué à un TCAM de 1,4% soit près de 7,9 millions d'habitants à fin 2019.

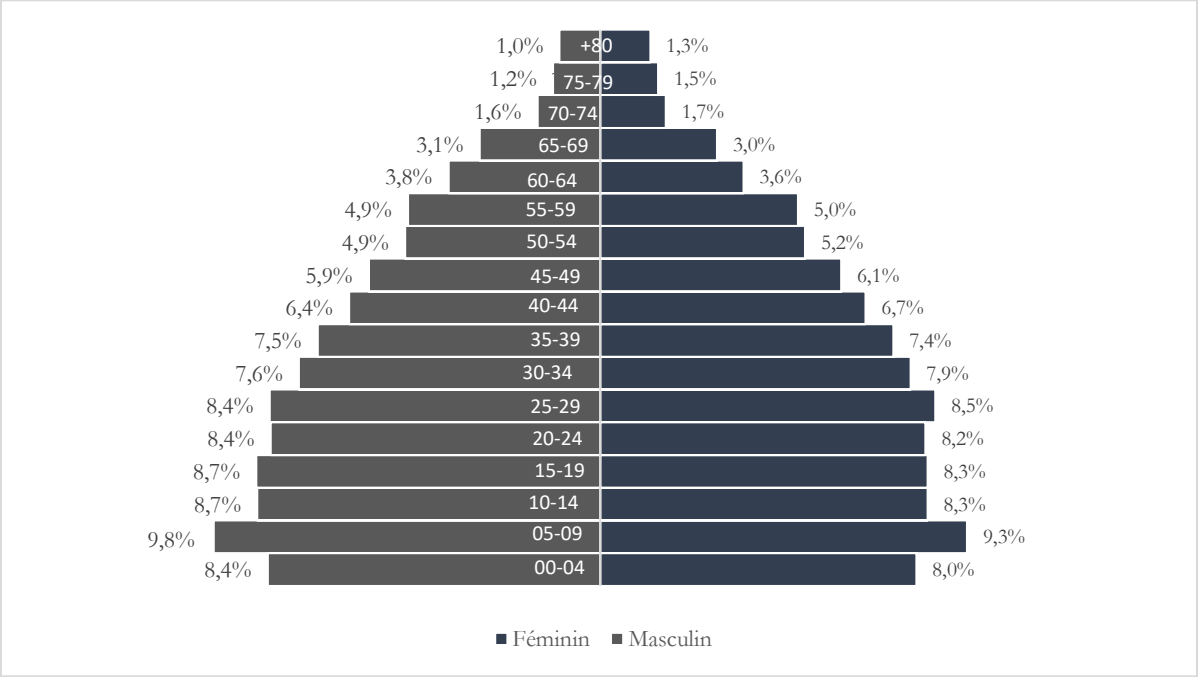
Figure 7 : Évolution du taux d'urbanisation sur la période (2012-2019)



Source : HCP

Compte tenu du développement des principaux centres urbains du royaume, le taux d'urbanisation de la population marocaine s'inscrit dans une dynamique soutenue. En effet, entre 2012 et 2019, la part de la population habitant en milieu urbain est passée de 59% à 63% tandis que la part de la population habitant en milieu rural a vu sa part baisser passant de 41% en 2012 à 37% en 2019.

Figure 8 : Pyramide des âges de la population marocaine en 2019

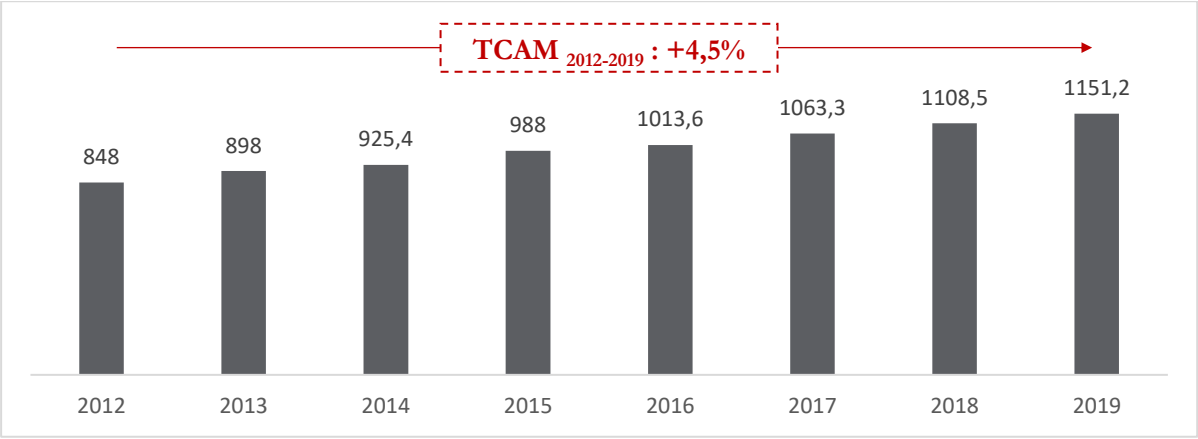


Source : HCP

Avec près de 53% de la population âgée de 15 à 49 ans, la population marocaine est relativement jeune. Cette population jeune, sensible aux nouveaux modes de consommation modernes représente le noyau dur d'une classe de consommateurs qui se tourne de plus en plus vers les réseaux de distribution moderne offrant une meilleure qualité de services et des conditions de salubrité aux normes internationales pour les produits de grande consommation et les produits frais en particulier.

Croissance économique et amélioration du niveau de vie des ménages

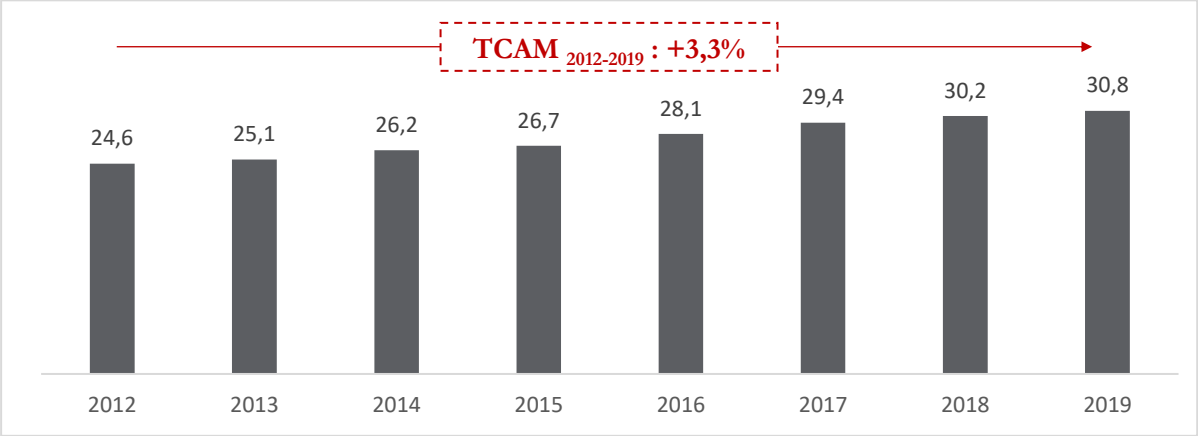
Figure 9 : Evolution du PIB en Mds MAD courant sur la période (2012-2019)



Source : Bank Al Maghrib

Entre 2012 et 2019, le PIB du Maroc a évolué à un TCAM de 4,5% passant de 848 Mds MAD en 2012 à 1 151 Mds MAD en 2019 et entrainant dans son sillage une hausse du PIB par habitant qui évolue à un TCAM de 3,3% au cours de la même période passant de 24,6 KMAD à 30,8 KMAD.

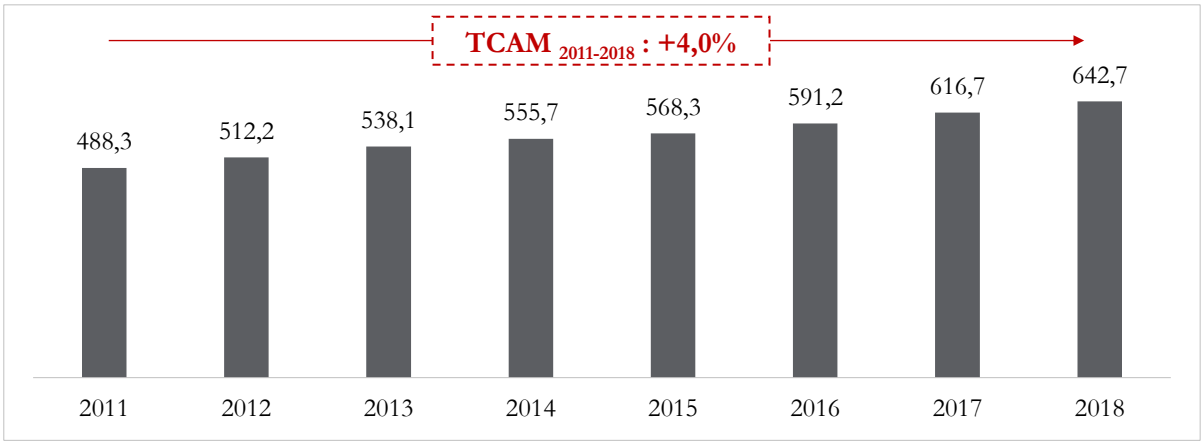
Figure 10 : Evolution du PIB par Habitant en KMAD courant



Source : Banque Mondiale

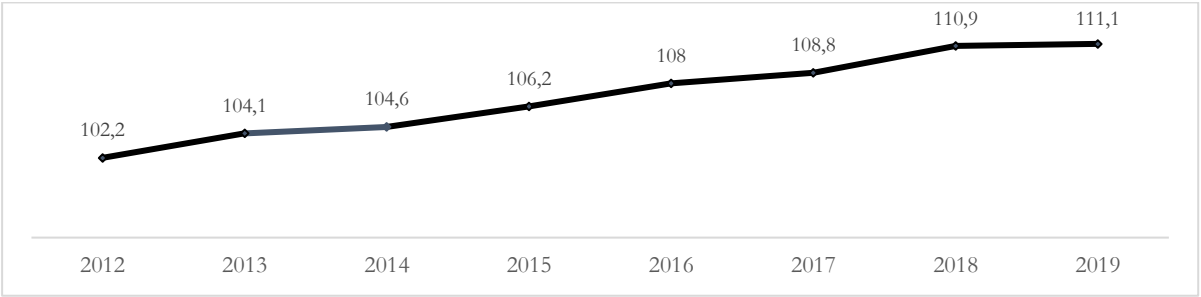
La croissance du PIB par habitant entraine dans son sillage l'amélioration du niveau de vie des ménages qui s'est traduit par une hausse des dépenses de consommation finale des ménages qui a évolué à un TCAM de 4,0% passant de 489 Mds MAD en 2011 à 643 Mds MAD en 2018.

Figure 11 : Evolution des dépenses de consommation finale des ménages en Mds MAD courant sur la période (2011-2018)



Source : Banque Mondiale

Figure 12 : Evolution de l'indice des prix à la consommation Base 100 sur la période 2012- 2019

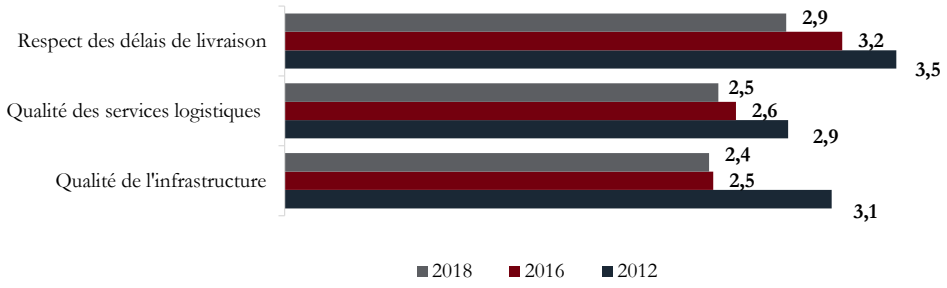


Source : Banque Mondiale

L'évolution de l'indice des prix à la consommation sur la période 2012-2019 traduit l'impact de l'inflation que connait le Royaume sur la même période sur les prix des produits de consommation. On peut noter une stabilisation de cette évolution entre les années 2013 et 2014 passant de 104,1 à 104,6 (sur la base 102 en 2012). L'ensemble de cette évolution montre la politique d'inflation maitrisée menée par le Maroc depuis 2009 et qui s'est poursuivie sur la décennie 2010.

La Banque Mondiale publie un classement des pays en fonction de leur performance en matière de logistique (notation sur 5 points). Cet indicateur apprécie l'efficacité de la chaine d'approvisionnement, qui est un élément clé pour le développement du secteur de la grande distribution.

Figure 13 : Indicateurs de performances logistiques



Source : Banque Mondiale

Dans le volet « Respect des délais de livraison », le Maroc obtient la notation de 3,5 en 2012, se dégradant au fil des années, passant à 3,2 points en 2016 et enfin à 2,9 en 2018.

Concernant la qualité des services logistiques, le Maroc maintient sa performance passant de 2,9 points en 2012 à 2,6 points en 2016 et enfin à 2,5 en 2018.

Par ailleurs, le Maroc s'est vu attribué pour son indicateur « Qualité de l'infrastructure » la notation de 3,1 points en 2012, 2,5 points en 2016 et 2,4 en 2018.

Cette évolution est portée par les chantiers d'infrastructure engagés par le Maroc depuis le début des années 2000 (infrastructure portuaire et autoroute) ainsi que le développement d'une stratégie nationale de développement de la compétitivité logistique.

Etat des lieux du secteur

Le paysage de la grande distribution au Maroc s'est maintenu ces dernières années, entre la croissance soutenue des acteurs historiques et l'installation d'acteurs internationaux. Ceux-ci profitent de l'essor de la grande distribution au Maroc pour se développer à travers différents formats. Le secteur reste néanmoins dominé par deux principaux groupes, le groupe Cofarma qui détient 46,3 %[25] de parts de marché et le groupe LabelVie qui détient 30,0 %[26] de parts de marché.

Cet essor de la grande et moyenne distribution vient accompagner et répondre aux nouveaux besoins de consommation des ménages marocains, induits particulièrement par l'évolution du mode de vie, la mondialisation culturelle et économique, l'urbanisation croissante et l'amélioration relative du niveau de vie.

En effet, les dernières années ont été marquées par :

- Une croissance démographique assez élevée (34,88% entre 1995 et 2019)[27] ;
- Une urbanisation soutenue (passant de 51,9% en 1995 à 62,9% en 2019) [28] ;
- Une hausse du pouvoir d'achat induisant un changement du mode de vie des ménages avec notamment l'insertion de plus en plus soutenue des femmes dans le milieu professionnel (PIB par habitant de 30,4 KMAD en 2018[29]) ;
- L'introduction de nouveaux formats de distribution offrant des produits de qualité à des prix attractifs ;
- Un changement socioculturel à travers le développement des médias nationaux et internationaux générant une évolution des mentalités et du mode de consommation des ménages ;
- Un développement rapide du marché publicitaire ;
- Une forte expansion des entreprises nationales et étrangères au Maroc, en plus des stratégies de marketing pertinentes et des promotions attractives drainant une augmentation de la consommation chez les Marocains à 642,7 Mds MAD en 2018.
- Une modification du mode de vie des marocains menant à une approche moderne des achats.

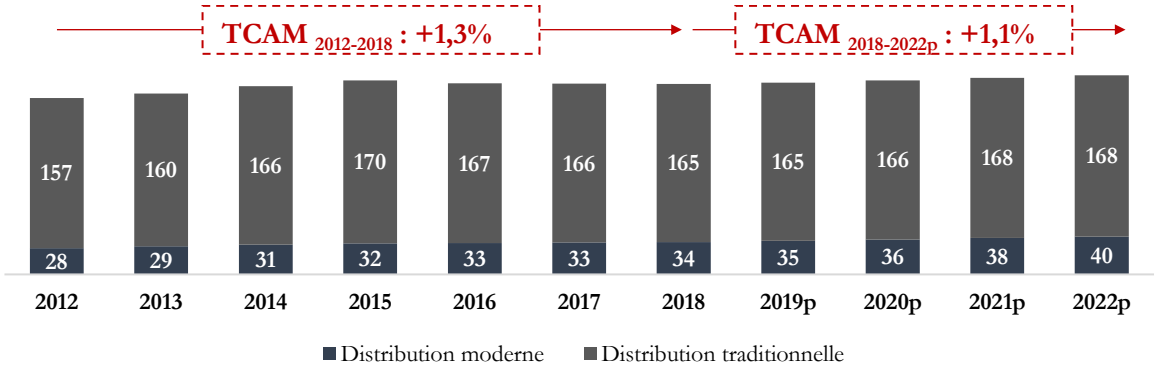
Toutefois, certains obstacles peuvent entraver le développement de la grande et moyenne distribution, à savoir :

- L'indisponibilité de personnel qualifié due au manque de filières de formation adaptées aux besoins de la distribution moderne ;
- La difficulté de s'approvisionner en produits frais (boucherie, fruits et légumes, poissons, etc.) liée au manque d'organisation des filières dans ce domaine et à l'obligation d'approvisionnement auprès des marchés communaux desdits produits ;
- La faiblesse du système logistique et de transport, induisant la multiplication des intermédiaires ;
- La concurrence déloyale du secteur informel ;
- Le déficit et la cherté de l'immobilier commercial et du foncier ;
- Le développement du « E-commerce » : L'accroissement de l'accès à internet et l'émergence des sites de ventes en ligne ont favorisé le développement de ce nouveau format de distribution en particulier sur le non alimentaire. A fin 2018, le total des ventes sur internet au Maroc s'est établi à 3,3 Mds MAD en progression de 25,4% en nombre et 24,4% en montant par rapport à l'année 2017[30].

25 Rapport d'activité Label'Vie 2019
26 Rapport d'activité Label'Vie 2019
27 Source : HCP
28 Source : HCP
29 Source : Banque Mondiale
30 Source : Centre monétique interbancaire (CMI)

Figure 14 : Evolution des ventes du secteur de la distribution au Maroc (en Mds MAD)

Source : Euromonitor International, Janvier 2017



Source : Euromonitor International, Janvier 2019

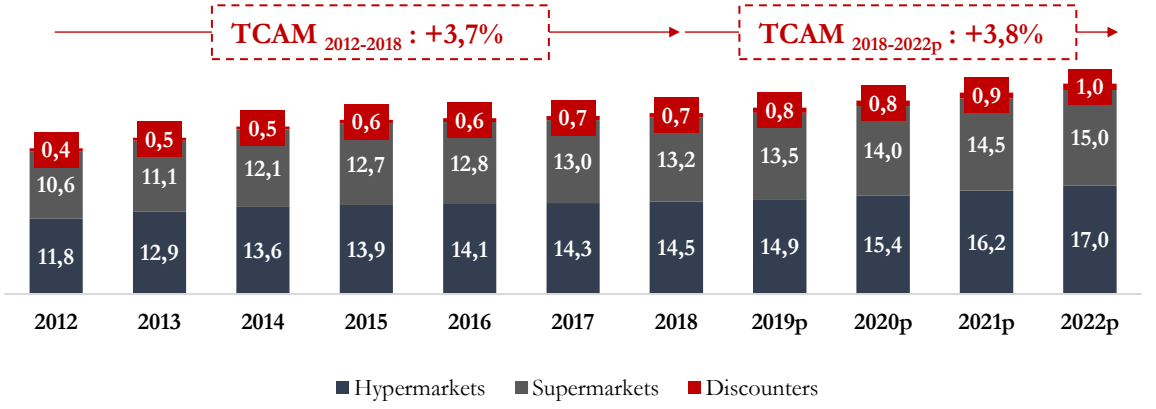
Sur la période 2012 - 2018, le total des ventes du secteur de la distribution moderne sont passées de 28 Mds MAD à 34 Mds MAD enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 3,3%.

Sur la même période, le total des ventes du secteur de la distribution traditionnelle est passé de 157 Mds MAD à 165 Mds MAD enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 0,8%.

Les prévisions de ventes du secteur de la distribution devraient évoluer à un TCAM de 1,1% entre 2018 et 2022p contre un TCAM de 1,3% entre 2012 et 2018. Cette croissance est tirée principalement par l'augmentation des ventes du secteur de la distribution moderne qui devrait évoluer à un TCAM de 4,1% contre 0,5% pour le secteur de la distribution traditionnelle.

Figure 15 : Focus sur l'évolution des ventes de la grande et moyenne distribution (en Mds MAD)

Source : Euromonitor International, Janvier 2017



Source : Euromonitor International, Janvier 2019

Sur la période 2012 - 2018, les ventes de la grande et moyenne distribution (GMS) sont dominées par le segment des hypermarchés, qui représente en moyenne 51,5% des ventes de la GMS entre 2012 et 2018, suivi du segment des supermarchés avec une moyenne de 46,3% sur la même période.

Les ventes totales de la grande et moyenne distribution ont évolué de 3,7% en moyenne par an entre 2012 et 2018, passant de 22,7 Mds MAD à 28,3 Mds MAD.

Structure concurrentielle au niveau national

Le secteur de la grande distribution connaît un nombre encore faible d'acteurs. Parmi les grandes enseignes de distributions alimentaires et non alimentaires figurent :

- Groupe Label'Vie :
  - ✓ Les supermarchés Carrefour Market ;
  - ✓ Les hypermarchés Carrefour ;
  - ✓ Les enseignes Atacadao, spécialisé dans l'Hyper-Cash ;
- Marjane Holding (SNI) :
  - ✓ Les hypermarchés Marjane ;
  - ✓ Les supermarchés Marjane Market anciennement dénommé Acima ;
- Les hypermarchés Aswak Essalam (Groupe Chaabi)
- Les supérettes BIM (Groupe Birlesik Magazal A.S)
- Les hypermarchés Yabyo

Le tableau ci-après détaille le nombre de magasins, la surface de vente et la part de marché par enseigne au 31 Décembre 2019 :

Tableau 37 : Surface de vente et parts de marché des enseignes opérant sur le marché marocain au 31 décembre 2018 et au 31 décembre 2019

Enseignes	Catégorie	Au 31/12/2018			Au 31/12/2019		
		Nombre de magasins	Surface de vente en m²	Part de marché en m²	Nombre de magasins	Surface de vente en m²	Part de marché en m²
Groupe Cofarma		**82**	**289 863**	**47,3%**	**89**	**305 615**	**46,3%**
Marjane	Hypermarché	38	236 688	38,6%	40	247 688	37,5%
Marjane Market	Supermarché	40	52 375	8,6%	45	57 127	8,6%
Otop	Supermarché	4	800	0,1%	4	800	0,1%
Aswak essalam	**Hypermarché**	**13**	**48 500**	**7,9%**	**14**	**55 000**	**8,3%**
BIM	**Supermarché**	**437**	**87 400**	**14,3%**	**489**	**97 800**	**14,8%**
Leader Price	**Supermarché**	**5**	**2 100**	**0,3%**	**0**	**0**	**0,0%**
Yabyo	**Hypermarché**	**0**	**0**	**0,0%**	**1**	**4 000**	**0,6%**
Groupe Label'Vie		**92**	**184 919**	**30,2%**	**104**	**198 285**	**30,0%**
Atacadao	Hypercash	11	59 564	9,7%	11	59 564	9,0%
Carrefour Market	Supermarché	73	80 555	13,2%	84	87 721	13,3%
Carrefour	Hypermarché	8	44 800	7,3%	9	51 000	7,7%
Total		**629**	**612 782**	**100,0%**	**697**	**660 700**	**100,0%**

Source : Label'Vie

Groupe Label'Vie

A fin Décembre 2019, le Groupe Label'Vie totalise une surface de vente de 198 285 m² dont 59 564 m² d'Hyper-Cash, 87 721 m² de supermarchés, et 51 000 m² d'hypermarchés Carrefour. Ainsi, le groupe détient une part de marché totale en m² de près de 30,0% sur l'ensemble des segments sur lesquels il se positionne.

Au 31 Décembre 2019, le Groupe Label'Vie compte 104 magasins dont 9 hypermarchés Carrefour, 84 supermarchés Carrefour Market et ainsi que 11 magasins Hyper-Cash Atacadao.

- ➢ **Carrefour Market** (géré par Label'Vie S.A) :

Il s'agit de l'enseigne du groupe français Carrefour portant les formats « supermarchés ». Celle-ci a été introduite au Maroc par le Groupe Label'Vie à partir de 2011 par la conversion de ses supermarchés. A fin 2019, l'enseigne totalise 84 magasins à travers le Maroc.

- **Carrefour Hypermarché : (**géré par HLV SAS, filiale du Groupe Label'Vie)

Enseigne portant les hypermarchés du groupe français Carrefour. En 2009, le Groupe Label'Vie a signé un contrat de franchise avec le groupe Carrefour Partenariat International, lui octroyant l'exclusivité de l'exploitation de la marque « Carrefour » sur le territoire marocain. A fin 2019, l'enseigne compte 9 points de vente répartis entre les villes de Tanger, Salé, Marrakech, Fès, Oujda, et Casablanca.

- **Atacadao** (géré par MLV SAS, filiale du Groupe Label'Vie) :

Afin de répondre aux besoins des professionnels (petits commerçants notamment) et d'apporter une offre attractive en termes de prix à destination de la classe moyenne marocaine, le Groupe Label'Vie a lancé le concept Hyper-Cash en 2012 via Atacadao. Ce concept a été tout d'abord déployé à titre de test sous le nom de Carrefour Maxi à l'emplacement du magasin Metro Ain Sebaa puis sur les villes de Tanger, Fès et Oujda (emplacements ex Metro). A fin 2019, le Groupe Label'Vie compte 11 magasins Atacadao.

Groupe Cofarma, filiale de « AL MADA » (ex SNI)

Marjane détient 89 magasins et opère à travers 3 enseignes : Marjane, Marjane Market et Otop :

- **Groupe Marjane Holding** (Filiale de « AL MADA » (ex SNI) à hauteur de 100%) :

Créée en 1991, cette enseigne compte à fin 2019, 40 hypermarchés présents dans les grandes villes du royaume dont Casablanca, Rabat, Meknès, Fès, Tétouan, Tanger, Marrakech, Mohammedia, Oujda, Nador, Khouribga, Beni-Mellal, Berkane, Sidi Slimane, Larache et El Jadida.

- **Marjane Market** (Filiale de « AL MADA » (ex SNI) à hauteur de 100%) :

Cette enseigne a introduit, en 2002, le concept de « supermarchés de proximité » dans les quartiers des grandes villes, puis dans les petites et moyennes villes. En 2007, et suite à son affiliation au Groupe ONA, Acima a réalisé de nombreuses ouvertures dans différents villes du Maroc. Au 31 décembre 2019, l'enseigne compte 45 magasins.

- **Otop** (Filiale de « AL MADA » (ex SNI) à hauteur de 100%) :

Le groupe lance un nouveau concept de supérettes hard-discount à travers sa nouvelle enseigne Otop. Il possède 4 points de vente circonscrits au centre-ville de Casablanca.

Groupe Aswak Assalam, filiale du Groupe Chaâbi « Ynna Holding »

En 1998, le Groupe de M. Miloud Chaâbi investit le métier des services par la création du pôle «Emergence», regroupant les métiers nouveaux du groupe : l'hôtellerie et la grande distribution. Aujourd'hui, la chaîne est présente à Rabat, Marrakech, Kénitra, Agadir, Tanger, etc. Aswak Assalam compte, au 31 décembre 2019, 14 hypermarchés et détient une part de marché de 8,34%.

BIM Maroc

Filiale marocaine de BIM Birleşik Mağazalar, leader de la distribution alimentaire « Hard Discount » en Turquie. BIM s'est implantée sur le marché marocain en 2008 et compte 489 magasins à travers tout le pays au 31 décembre 2019, contre 437 magasins l'année dernière, soit l'ouverture de 52 magasins en 2019.

III.5. Produits et marchés

III.5.1. Marché et concurrence

Le Groupe Label'Vie est le deuxième acteur le plus important du marché de la distribution au Maroc, en termes de parts de marché, derrière le groupe Cofarma.

Le tableau ci-dessous détaille l'évolution des parts de marché des enseignes opérant sur le marché marocain sur la période 2017-2019 :

Tableau 38 : Evolution des parts de marché des enseignes opérant sur le marché marocain entre 2017 et 2019[31]

Enseignes	Catégorie	Au 31/12/2017			Au 31/12/2018			Au 30/12/2019		
		Nombre de magasins	Surface de vente en m²	Part de marché	Nombre de magasins	Surface de vente en m²	Part de marché	Nombre de magasins	Surface de vente en m²	Part de marché
Groupe Cofarma		**79**	**289 263**	**50,61%**	**82**	**289 863**	**47,30%**	**89**	**305 615**	**46,3%**
Marjane	Hypermarché	38	236 688	41,41%	38	236 688	38,63%	40	247 688	37,5%
Marjane Market	Supermarché	40	52 375	9,16%	40	52 375	8,55%	45	57 127	8,6%
Otop	Supermarché	1	200	0,03%	4	800	0,13%	4	800	0,1%
Aswak Essalam	**Hypermarché**	**13**	**48 500**	**8,49%**	**13**	**48 500**	**7,91%**	**14**	**55 000**	**8,3%**
BIM	**Supermarché**	**395**	**59 250**	**10,37%**	**437**	**87 400**	**14,26%**	**489**	**97 800**	**14,8%**
Leader Price	**Supermarché**	**6**	**2 180**	**0,38%**	**5**	**2 100**	**0,34%**	**0**	**0**	**0,00%**
Yabyo	**Hypermarché**							**1**	**4 000**	**0,6%**
Groupe Label'Vie		**75**	**172 327**	**30,15%**	**92**	**184 919**	**30,18%**	**104**	**198 285**	**30,0%**
Atacadao	Hypercash	11	59 564	10,42%	11	59 564	9,72%	11	59 564	9,0%
Carrefour Market	Supermarché	57	72 463	12,68%	73	80 555	13,15%	84	87 721	13,6%
Carrefour	Hypermarché	7	40 300	7,05%	8	44 800	7,31%	9	51 000	7,7%
Total		**568**	**571 520**	**100,00%**	**629**	**612 782**	**100,00%**	**697**	**660 700**	**100%**

Source : Label'Vie

Sur la période 2017- 2019, le groupe Cofarma a vu ses parts de marché diminuer, passant de 50,6% en 2017, à 46, 3% à fin 2019. Cette baisse s'explique par :

- Le rythme soutenu des ouvertures de la concurrence.

Sur ladite période, BIM a vu sa part de marché passé de 10,4% en 2017 à 14,8% à fin 2019. Cette évolution s'explique par l'ouverture de 94 supermarchés.

En 2019, l'enseigne Leader Price a fermé ses 5 magasins situés à Casablanca.

Parallèlement, la part de marché du Groupe Label'Vie a passé de 30,2% à fin 2017 à 30,0% à fin 2019. Entre 2017 et 2019, le Groupe Label'Vie a ouvert 29 nouveaux magasins.

III.5.2. Organisation de la Société

Le réseau

La fonction réseau a pour objectifs de déployer la stratégie commerciale de l'enseigne et d'animer la force de vente pour être toujours au service du client. Les forces de l'organisation du réseau résident principalement dans les process et modes opératoires standardisés facilitant le contrôle et la duplication.

[31] Les différences entres les chiffres présentés dans le dossier d'information relatif à la mise à jour du programme de billets de trésorerie au titre de l'exercice 2018 et ceux présentés dans le tableau ci-dessus s'expliquent par la mise à jour de certaines données par l'émetteur.

Les points de vente

Au 31 décembre 2019, le Groupe Label'Vie dispose d'un total de 104 points de vente. Le tableau suivant représente une liste exhaustive de ces magasins :

Tableau 39 : Points de vente de Label'Vie

Magasins	Ville	Date d'ouverture / de reprise	Surface (en m²)	Format	Nature de propriété
Carrefour Market Zaêrs	Rabat	1986	3 000	Super	Loué (Aradei)
Carrefour Market Riad	Rabat	1995	900	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Shem's	Rabat	1999	750	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Vélodrome	Casablanca	2002	2 000	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Hassan	Rabat	2003	900	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Médina	Rabat	2003	600	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Kénitra 1	Kenitra	2003	1 500	Super	Leasing (Maghreb Bail)
Carrefour Market Meknès	Meknès	2004	2 000	Super	Loué (Aradei)
Carrefour Market Settat	Settat	2005	2 000	Super	Leasing (Maroc Leasing)
Carrefour Market Anfa	Casablanca	2005	1 000	Super	Leasing (Maroc Leasing)
Carrefour Market La Gironde	Casablanca	2005	500	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market El Jadida	El Jadida	2007	2 000	Super	Loué (Aradei)
Carrefour Market Quartier des Hôpitaux	Casablanca	2007	500	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Lissasfa	Casablanca	2008	1 300	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Mohammedia Kasba	Mohammedia	2008	1 000	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Maârif	Casablanca	2008	1 300	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Khémisset	Khémisset	2008	1 500	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Taddart	Casablanca	2008	1 200	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Mohammedia El Alia	Mohammedia	2009	950	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Romandie	Casablanca	2009	800	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Oulfa	Casablanca	2009	650	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Yacoub El Mansour	Casablanca	2009	1 200	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Sala El Jadida	Salé	2009	1 100	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Val Fleury	Casablanca	2009	700	Super	Local (LBV)
Super Marché Souissi	Rabat	2009	1 800	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Ain Sebaa	Casablanca	2009	1 900	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Gauthier	Casablanca	2010	400	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Kénitra 2	Kenitra	2010	500	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Agadir	Agadir	2010	1 500	Super	Local (LBV)
Carrefour Market La Fontaine	Marrakech	2010	1 400	Super	Local (LBV)
Carrefour Market Fès Immouzer	Fès	2010	1 600	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Plaisance	Meknès	2011	2 000	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market El Manal	Rabat	2011	2 200	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Safi	Safi	2011	1 600	Super	Loué (Aradei)
Carrefour Market Temara Wifak	Témara	2012	1 500	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market La Résistance	Casablanca	2012	800	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Agadir 2	Agadir	2012	900	Super	Loué (Tiers)

Carrefour Market Sidi Slimane	Sidi Slimane	2012	1 200	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Anfa Place	Casablanca	2013	2 600	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Benimellal	Benimellal	2013	1 600	Super	Foncier (LBV)
SupEco Sidi Othmane	Casablanca	2013	250	Super	Leasing (Maghreb Bail)
Carrefour Market Carré Eden	Marrakech	2014	2 000	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Khenifra	Khenifra	2014	1 500	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Ziraoui	Casablanca	2014	800	Super	Leasing (Maghreb Bail)
Carrefour Market Berkane	Berkane	2014	1 500	Super	Loué (Aradei)
Carrefour Market Essaouira	Essaouira	2014	1 500	Super	Foncier (LBV)
Carrefour Market Menara Mall	Marrakech	2015	1 500	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Abdelmoumen	Casablanca	2016	2 184	Super	Leasing (Maghreb Bail)
Carrefour Market Bourgogne	Casablanca	2016	700	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Fes Ain Chkef	Fes	2016	1 300	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Moulay Ismail	Meknes	2016	1 300	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Malabata	Tanger	2016	700	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Bettana	Salé	2017	480	Super	Loué (Tiers)
Supeco Ain Chock	Casablanca	2017	400	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Panoramique	Casablanca	2017	890	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Tetouan Wilaya	Tetouan	2017	850	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Ibn Battouta	Tanger	2017	1 200	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Fes Atlas	Fes	2017	809	Super	Loué (Tiers)
Supeco Ain Sebaa	Casablanca	2018	200	Super	Loué (Tiers)
Supeco Oulfa	Casablanca	2018	200	Super	Loué (Tiers)
Supeco Roches Noires	Casablanca	2018	200	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Volubilis	Tanger	2018	650	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Iberia	Tanger	2018	900	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Madagscar	Rabat	2018	550	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Agadir Hassan II	Agadir	2018	480	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Casablanca Bellrive	Casablanca	2018	800	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Mohamedia Avenue Sebta	Mohammedia	2018	580	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Tetouan II	Tetouan	2018	508	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Nador	Nador	2018	600	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Kenitra Mimosa	Kenitra	2018	580	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Marrakech Majorelle	Marrakech	2018	594	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Casablanca Bir Anzarrane	Casablanca	2018	500	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Kenitra Maamoura	Kenitra	2019	650	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Haut Agdal	Rabat	2019	500	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Agadir El Houda	Kenitra	2019	480	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Marrakech Semlalia	Marrakech	2019	613	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Casablanca Oasis	Casablanca	2019	700	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Mohamadia Mansouria	Mohammedia	2019	725	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Dar Bouazza	Casablanca	2019	800	Super	Loué (Tiers)

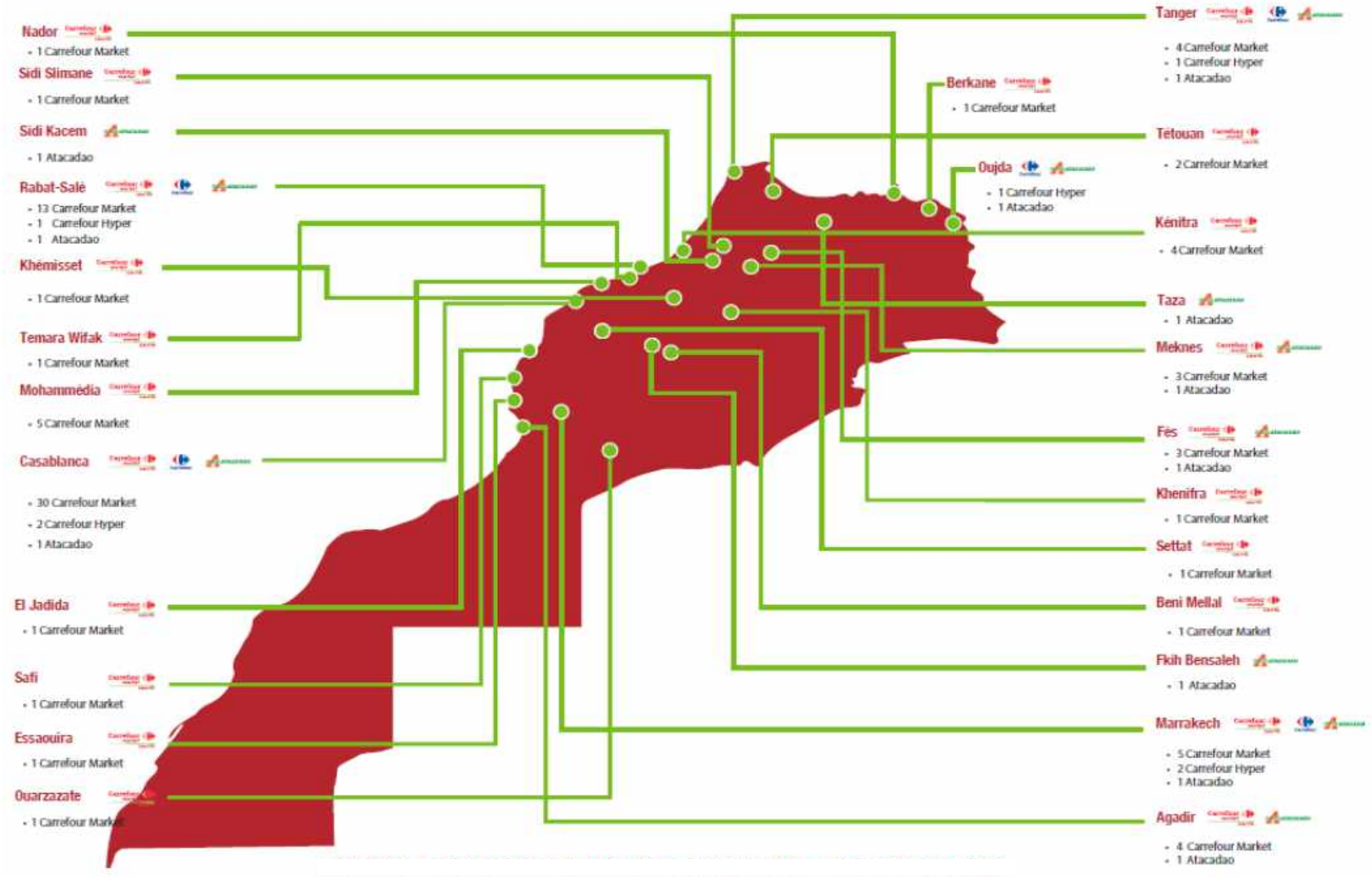
Carrefour Market Mohamadia Kamal Parc	Mohammedia	2019	815	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Casablanca Mohamed V	Casablanca	2019	500	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Ouarzazate	Ouarzazate	2019	800	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Bouskoura Jasmin	Casablanca	2019	600	Super	Loué (Tiers)
Carrefour Market Rabat Oqba	Rabat	2019	483	Super	Loué (Tiers)
Total Supermarché	**84**		**87 721**		
Carrefour Salé	Salé	2009	5 500	Hyper	Foncier (LBV)
Carrefour Al Mazar	Marrakech	2010	6 000	Hyper	Loué (Aradei)
Carrefour Borj Fès	Fès	2013	6 600	Hyper	Loué (Aradei)
Carrefour Oujda	Oujda	2014	3 600	Hyper	Foncier (LBV)
Carrefour Targa[32]	Marrakech	2014	5 500	Hyper	Loué (Aradei)
Carrefour Sidi Maarouf	Casablanca	2015	8 500	Hyper	Loué (Aradei)
Carrefour Socco Alto	Tanger	2016	6300	Hyper	Loué (Aradei)
Carrefour Tetouan	Tetouan	2018	4 500	Hyper	Foncier (LBV)
Carrefour Hypermarché Dar Bouazza	Casablanca	2019	4500	Hyper	Loué (Aradei)
Total Hypermarché	**9**		**51 000**		
Atacadao Salé	Salé	2010	8 067	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Ain Sebaa	Casablanca	2010	5 969	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Fès	Fès	2010	6 391	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Sela Park[33]	Tikiouine	2010	7 067	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Marrakech	Marrakech	2010	5 718	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Tanger	Tanger	2010	5 656	Hyper cash	Leasing (Maghreb Bail/ Maroc Leasing)
Atacadao Oujda	Oujda	2010	7 039	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Fqih Ben Salah	Fqih Ben Salah	2013	3 000	Hyper cash	Foncier (LBV)
Atacadao Sidi Kacem	Sidi Kacem	2013	3 200	Hyper cash	Foncier (LBV)
Atacadao Taza	Taza	2014	3 200	Hyper cash	Loué (Aradei)
Atacadao Meknes	Meknes	2016	4 257	Hyper cash	Loué (Aradei)
Total Atacadao	**11**		**59 564**		
Total Général	**104**		**198 285**		

Le Groupe Label'Vie privilégie les options de location de ses points de vente. Cependant, les options d'acquisition des locaux sont envisageables dès lors que la charge foncière est en adéquation avec le potentiel du magasin.

La plateforme centrale ainsi que les magasins du Groupe Label'Vie sont dotés d'un certain nombre de moyens techniques afin de garantir une bonne qualité de service à la clientèle. Ces moyens comprennent du matériel d'encaissement, du matériel de gestion du frais, et du matériel de manutention de marchandises.

[32] Extension Carrefour Hypermarché Targa d'une supperficie de 1700 m2 additionnels en 2019
[33] Déménagement ATACADAO Agadir vers Sela Park dans la commune de Tikiouine en janvier 2020

Figure 16 : Répartition géographique des magasins/enseigne au 31/12/2019



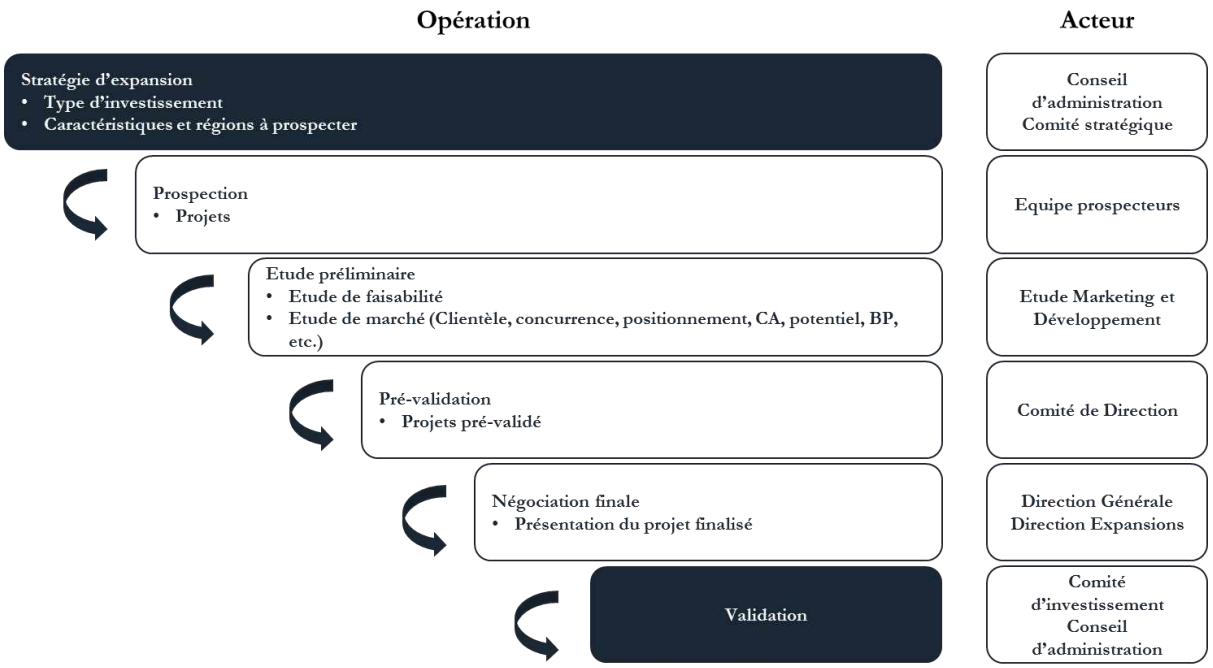
Source : Label'Vie

La direction Expansion

La fonction Expansion a pour but de doter l'enseigne de superficies de vente supplémentaires conformément aux objectifs fixés par le Conseil d'Administration.

La fonction Expansion obéit au processus suivant :

Figure 17 : Processus de la fonction expansion



Source : Label'Vie

Afin de mener à bien son programme d'ouvertures, la Direction Expansion se base sur deux niveaux de prospections :

- La prospection active : découpage géographique, affectation par zone et veille sur les futures zones urbanistiques de manière à anticiper le développement à moyen et long terme et préparer la prospection future ;
- La prospection passive : analyse des opportunités qui se présentent.

Le marketing

La stratégie marketing du groupe, appliquée au niveau des magasins Carrefour Market, Carrefour et Atacadao est établie et validée par le Comité Exécutif de Label'Vie S.A. Cette stratégie est basée sur les points suivants :

- Des prix de vente compétitifs par rapport à tous les concurrents (distributeurs modernes ou marchés traditionnels) : Le Groupe Label'Vie veille à afficher des prix inférieurs d'au moins 10% à ceux des concurrents quand il s'agit des opérations commerciales de conquête de nouveaux clients. Par ailleurs, les prix des magasins Atacadao doivent toujours être les moins chers ;
- Une bonne distribution des magasins au cœur des zones urbaines et résidentielles pour une proximité avec le consommateur ;
- Une qualité de service (accueil, conseil, disponibilité, etc.) ;
- Une qualité des produits surtout au niveau des produits frais et du rayon alimentaire.

La stratégie marketing adoptée par le Groupe Label'Vie se traduit dans la politique tarifaire, le merchandising, la politique promotionnelle et la communication des différentes enseignes.

La politique tarifaire

La politique tarifaire est arrêtée par le Comité Exécutif et est mise en place par le service « pricing ». Elle est basée sur des études de rentabilité des produits et sur une veille concurrentielle permanente.

Les tarifs des assortiments sont établis selon les critères suivants :

- La rentabilité de la gamme de produits (marge avant et taux de marge moyen) définie lors de l'établissement du budget annuel ;
- Un positionnement prix attractif ;
- La tarification appliquée par les concurrents du secteur de la distribution.

Label'Vie S.A. fixe pour chaque gamme de produits un taux de marge moyen qui permet d'assurer une cohérence tarifaire entre les produits proposés de la même gamme.

Les prix de vente sont fixés à partir du prix d'achat négocié avec les fournisseurs et du taux de marge moyen, en prenant en considération les prix de vente des concurrents. Ils sont aussi adaptés à l'environnement du client et à la concurrence du magasin en procédant à des relevés périodiques des prix appliqués chez les concurrents.

Un suivi particulier de l'environnement concurrentiel est assuré par la Direction « Marketing et Développement ». Il a pour objectif de déceler chez les concurrents de nouvelles offres produits, de vérifier la qualité des produits et d'analyser à périodicité régulière leur positionnement prix.

L'objectif de ces analyses est de fixer les prix de vente consommateurs notamment en ce qui concerne les produits à forte rotation.

Le merchandising

Le merchandising est l'ensemble des études et des techniques mises en œuvre par les distributeurs et les producteurs en vue d'optimiser la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits. Il s'agit en effet d'assurer une adaptation permanente de l'assortiment aux besoins du marché et de mettre en place une présentation appropriée des marchandises.

Le merchandising se décline ainsi en :

- **Merchandising d'organisation :** Il permet au consommateur de retrouver facilement le produit par une organisation claire et logique du rayon ;

- **Merchandising de gestion :** Il permet au rayon de répondre aux objectifs de rentabilité qui lui sont assignés ;

- **Merchandising de séduction :** Il contribue à l'attractivité du rayon et du magasin par des éléments visuels et informatifs supplémentaires.

Par ailleurs, les constructions des magasins Atacadao sont basées sur des plans de masse très simple offrant ainsi une grande flexibilité dans l'espace attribué aux familles de produits qui dépendra de la largeur de ladite famille selon les négociations du moment.

Le Category Management

Le Groupe Label'Vie dispose depuis 2010 d'une nouvelle fonction de gestion des points de vente nommée « *Category Management* ». Cette approche consiste à regrouper des produits en « *Business Categories* » créant ainsi une réflexion marketing orientée autour de catégories de produits et permettant la mise en œuvre de stratégies et de plans d'actions afin d'optimiser la politique d'assortiment, le *Pricing*, le merchandising et la promotion. Une catégorie donnée peut donc être constituée de plusieurs familles appartenant à des rayons différents.

Pour ce faire, le Groupe Label'Vie s'est doté de nouveaux outils de gestion tels que les panels de Retail Audit et a mis en application une batterie de méthodologies développées avec le support des équipes Carrefour Partenariat International.

Ainsi, l'application de l'approche *Category Management* permet l'analyse spécifique de chaque catégorie, permettant ainsi de définir :

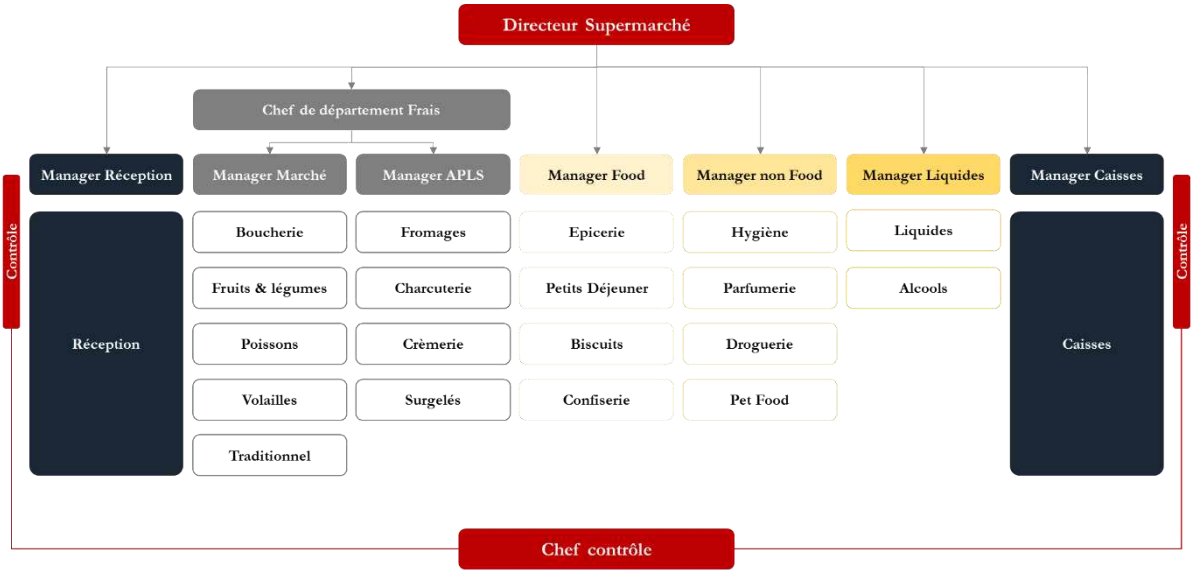
- Son périmètre (les éléments de la structure qui la composent) ;
- Son rôle (destination /trafic /service /image /croissance) ;
- Ses objectifs ;
- Sa stratégie ;
- Ses tactiques.

La répartition des produits dans les supermarchés Carrefour Market est faite par :

- département (univers de besoins) : le frais, les PGC, les liquides et le département loisirs et électroménager ;
- puis par rayon ;
- et enfin par famille et sous-famille : unités de besoins des consommateurs.

L'organisation type d'un supermarché se présente comme suit :

Figure 18 : Organisation type d'un supermarché



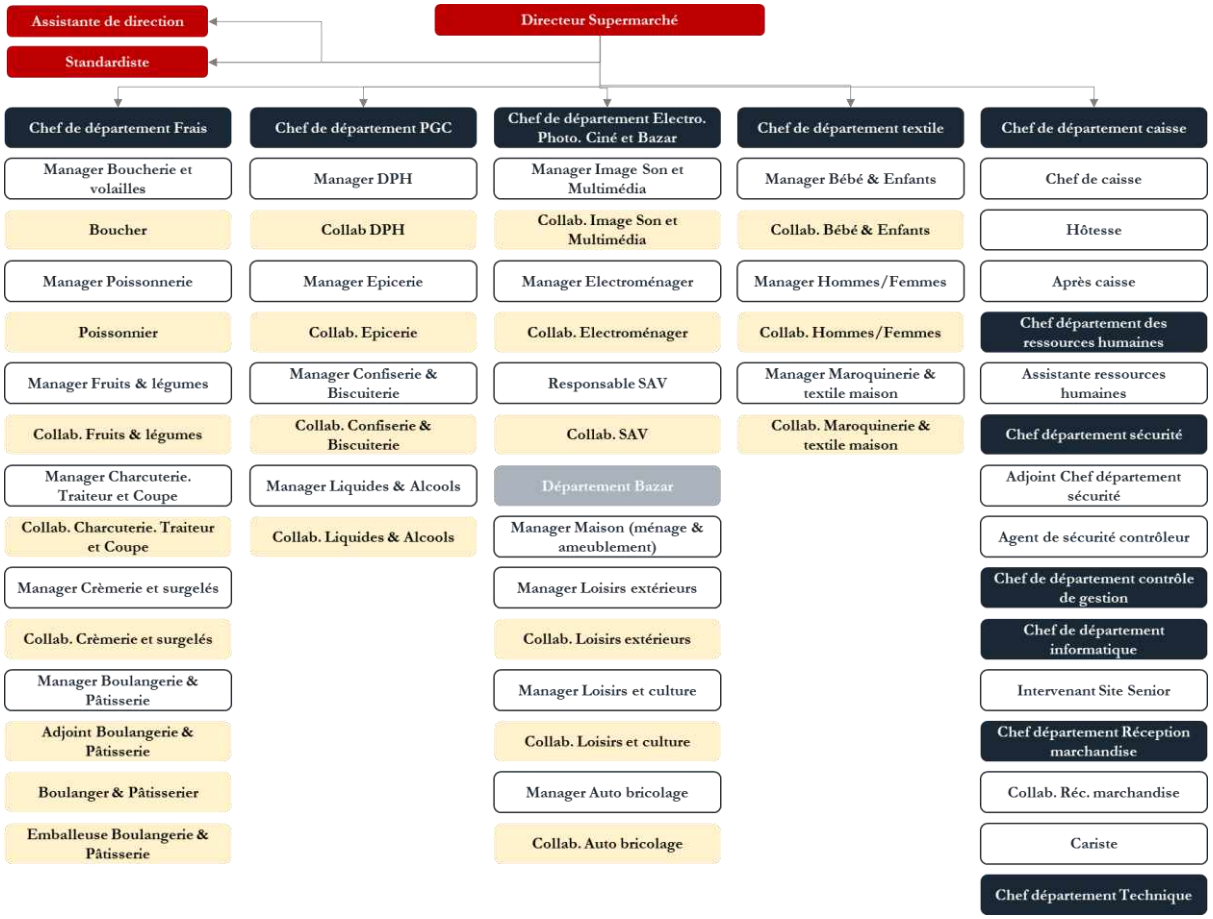
Source : Label'Vie

En fonction de la superficie, les points de vente disposent en moyenne de 50 personnes dédiées à leur gestion.

Les caractéristiques de la gestion des supermarchés Carrefour Market sont :

- Un encadrement renforcé, composé d'un directeur, de 4 à 6 managers spécialisés par famille de produits et dédiés à la vente et de deux managers supports chargés de la réception des marchandises et des caisses ;
- Un dispositif de contrôle rigoureux assuré par une équipe de 4 à 6 personnes chargées de surveiller les flux de marchandises et de recettes.

Figure 19 : Organisation type d'un Hypermarché



Source : Label'Vie

Les points de vente Carrefour disposent en moyenne de 250 personnes dédiées à leur gestion. Ils comptent un directeur magasin et cinq chefs de départements qui supervisent des chefs de rayons. Le directeur de magasin qui est le responsable de la surface de vente, veille à l'atteinte des objectifs commerciaux, économiques et de développement en pilotant l'ensemble des activités dans le respect des politiques de l'enseigne. Les chefs de départements encadrent une équipe de managers de rayons ou de caisses, pilotent l'activité d'un groupe de rayons (alimentaires ou non) et assure une offre de produits adaptée en qualité et en quantité. Ils peuvent également veiller au développement de l'accueil et à la fidélisation des clients.

Enfin, les chefs de rayons ont pour mission de respecter les objectifs fixés par les responsables dans l'optique de gérer et développer le(s) secteur(s) ou rayons qui leur sont confié(s). Les managers de rayons sont à la fois des commerciaux garants de la stratégie commerciale, des gestionnaires devant tenir des objectifs financiers et des managers encadrant et animant une équipe.

Contrairement aux supermarchés, les hypermarchés abritent en leur sein les fonctions support (RH, informatique, service technique) pour un meilleur suivi et plus de réactivité.

De plus, chaque rayon est organisé de manière à refléter la structure des ventes de produits des familles concernées. Ainsi, les produits à forte rotation et générateurs de chiffre d'affaires et de marge, ont des linéaires supérieurs aux autres produits. L'objectif vise à ce que l'implantation des produits en magasin soit optimale de façon à maximiser le chiffre d'affaires, les volumes de ventes et la marge.

Cette optimisation se fait, tout d'abord, a posteriori, par l'analyse statistique des ventes mensuelles réalisées. Les linéaires sont mis en conformité avec les ventes réalisées. Elle se fait, ensuite, par l'application de nouvelles implantations réfléchies pour développer les ventes de produits à meilleure rentabilité ou générant davantage la fréquentation des clients (veille concurrentielle, benchmarks).

Pour mettre en valeur les produits ou les articles mis en promotion, Label'Vie S.A les expose en têtes de gondole (TG). Le choix des articles en TG est induit par la politique promotionnelle définie par la Direction Achats de Label'Vie S.A mais aussi par les promotions locales initiées par les chefs de rayon des magasins, en collaboration avec les fournisseurs (sous forme de négociation au préalable).

Label'Vie S.A. consacre aussi un soin particulier à la signalétique interne des magasins (indication des rayons, des univers produits, indication des promotions etc.). Cette signalétique participe au dispositif de communication de l'enseigne et est uniforme d'un magasin à l'autre. Les aspects atmosphère, caisses et décoration sont des éléments complémentaires à l'enseigne.

Le balisage des produits constitue un autre point essentiel au merchandising. Chaque produit de Label'Vie S.A. est balisé par une étiquette prix, accrochée sur le rayon, et qui reprend la désignation du produit, son code barre EAN et son prix de vente. En période promotionnelle, le balisage du produit est indiqué par une étiquette spécifique « promotion ».

La politique promotionnelle

Label'Vie S.A accorde une place prépondérante à sa politique promotionnelle avec comme objectif le développement de la fréquentation et de l'affluence (nombre de clients) et du panier moyen.

La stratégie promotionnelle est fixée par la Direction Marketing et Développement dans le cadre de la stratégie définie annuellement par le Comité de Direction. Cette stratégie planifie les actions promotionnelles pour tous les magasins Label'Vie. Elle s'adosse aux évènements religieux, de saisonnalité pour les renforcer et faire face aux périodes plus creuses.

La communication

En matière de communication, l'ensemble des opérations précitées sont accompagnées par des prospectus commerciaux (dépliants) dans lesquels sont illustrés des articles ayant, pendant la période de validité du prospectus des prix de vente promotionnels.

Les articles promotionnels les plus attractifs sont parfois repris dans des affiches 4x3 dans toutes les villes où la société est présente ou bien communiqués directement sur télévision exclusivement. Ces prospectus et affiches ont pour principal objectif de générer davantage de fréquentation dans les magasins.

Par ailleurs, certains évènements (Ramadan, fin d'année) sont soutenus par des promotions exceptionnelles sur des produits incontournables du panier usuel du consommateur. Ce sont des opérations avec des décrochages forts par rapport aux prix de vente permanents.

Le programme promotionnel, en matière de communication, est implémenté conjointement entre les équipes Marketing, Achats et Réseau de manière à solliciter les fournisseurs avec le maximum d'anticipation (obtention d'offres promotionnelles : prix, gratuités, tombolas, dégustations, animation, etc.)

Il est à noter que la communication concernant l'enseigne Atacadao est articulée autour d'un discours basé sur le prix avec des preuves à l'appui qui démontrent des économies pouvant être réalisées par les clients.

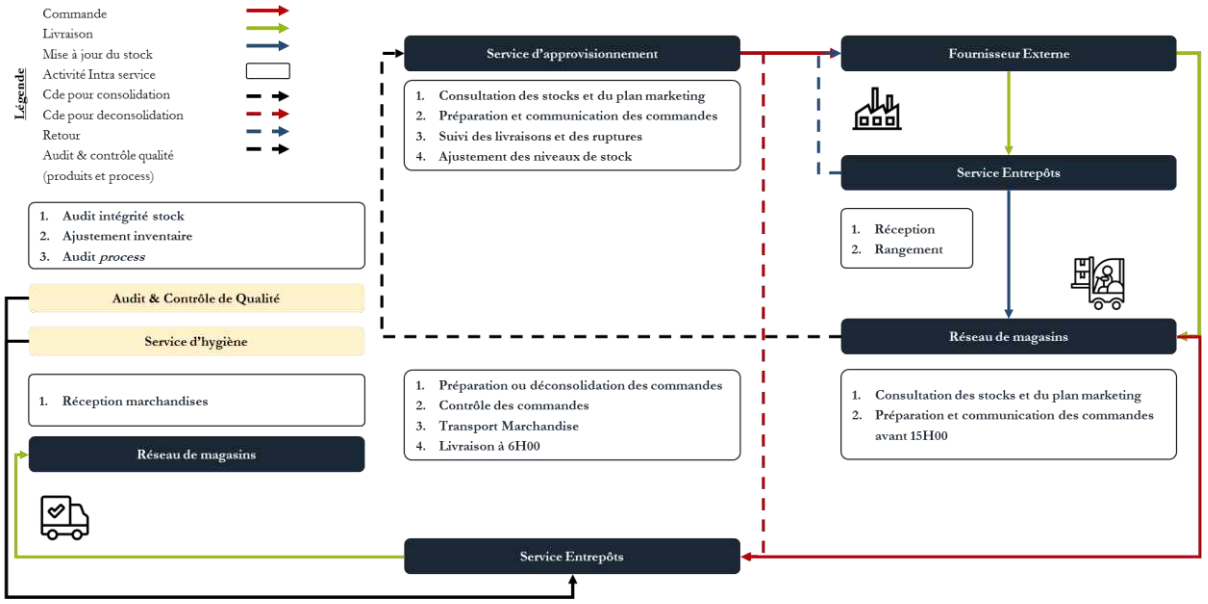
La logistique

La logistique est une composante majeure de la grande distribution assurant l'interface avec les fournisseurs en amont (approvisionnement), son marché en aval (distribution aux différents sites) et la fluidité des flux de marchandises entre les différents magasins et plateformes.

Pour assurer la disponibilité des produits en magasin, l'équipe Approvisionnement est en contact permanent avec les fournisseurs pour acheminer les stocks en magasins, en passant par des plateformes de stockage internes ou en livraison directe.

En 2011, le Groupe Label'Vie a effectué une opération de Lease-Back sur la plateforme logistique de Skhirate d'une superficie de 24 000 m² auprès du groupe BMCE.

Figure 20 : L'organisation logistique des produits secs



Source : Label'Vie

L'organisation de la logistique est basée sur le stockage centralisé des produits à forte rotation au niveau de la plateforme de Skhirate et la livraison des autres produits directement aux magasins Carrefour Market, Carrefour et certains pour Atacadao.

Ainsi, le Groupe Label'Vie adopte une politique de centralisation pour permettre un meilleur service d'approvisionnement des magasins. Cette centralisation concerne aussi bien les magasins Carrefour Market que les magasins Carrefour.

Pour Atacadao, la plateforme est utilisée comme un atout à des fins d'arbitrage lors d'opérations de stockages ponctuels, ou lorsque l'élasticité prix par rapport au volume d'achat Groupe compense le coût logistique (cas des Fruits et Légumes).

Certains produits sont livrés directement aux magasins notamment les produits ultra-frais, les eaux, certains sodas disposant d'une forte rotation, etc.

Le partenariat avec « Carrefour Partenariat International » permet à Label'Vie S.A. d'accéder aux plateformes Carrefour à l'international pour s'approvisionner en produits de marque propre Carrefour, pour leur commercialisation au sein des supermarchés Carrefour Market et hypermarchés Carrefour.

La centralisation adoptée au niveau de l'ensemble des enseignes du Groupe Label'Vie contribue :

- à la réduction des stocks à travers un suivi centralisé régulier ;
- à la réduction des zones de stockage en magasins, maximisant ainsi les surfaces de vente ;
- à la gestion de la pénurie au travers d'opérations de stockage ponctuel sur certaines familles de produits ;
- au renforcement du contrôle qualité en limitant les points de contact avec les fournisseurs externes ;
- à l'optimisation des réceptions magasins en réduisant le nombre de fournisseurs qui livrent directement et ;
- au contrôle renforcé sur les commandes magasins.

La Direction Logistique gère 4 fonctions opérationnelles :

- fonction Approvisionnement en charge du pilotage des flux de marchandises ;
- fonction Entreposage en charge de la gestion des plateformes, de la relation avec les prestataires d'entreposage et de transport ainsi que des livraisons de commandes des magasins ;
- fonction de gestion technique et sécurité des actifs de la logistique ;
- fonction Import, en charge de la gestion des acheminements à l'import, et de l'optimisation des frais de transit / transport à l'international ainsi que des délais d'acheminement.

La Direction est localisée au sein de la plateforme logistique de Skhirate et pilote les flux de ses différents entrepôts :

- **Entrepôt Sec :** l'entrepôt d'une superficie de 25 000 m² dont 18 000 m² sont entrés en service le 17 janvier 2011 en remplacement des anciennes plateformes logistiques de Lkhyayta et de Bouznika, et 7 000 m² livrés en juin 2016. La gestion de cette plateforme a été confiée à la même société qui gérait l'ancienne plateforme de Lkhyayta, à savoir ID Logistics, le n°1 européen de la gestion d'entrepôts alimentaires. L'entrepôt Sec fonctionne 24/24h avec une réception 6/7 jours et des expéditions vers les magasins qui ne s'arrêtent que 2 jours par an .Les équipes logistiques de Label'Vie S.A travaillent en collaboration avec ID Logistics pour assurer une coordination et un contrôle permanents de l'activité.

- **L'entrepôt de Fruits & Légumes :** d'une surface de 1 900 m², il permet l'entreposage des fruits et légumes pour tous les magasins du Groupe Label'Vie à l'exception de la ville de Rabat. L'année 2013 a connu le démarrage d'une unité de calibrage des Fruits et Légumes pour répondre aux besoins de différenciation des qualités de produits et donc aux attentes des consommateurs. Du fait de l'obligation de la taxation régionale des fruits et légumes sur la ville de Rabat, les magasins de Rabat sont livrés depuis un entrepôt annexe (150 m²) situé au marché de gros de Rabat. Par ailleurs, le Groupe s'est lancé dans une démarche de sourcing régional des fruits et légumes ; deux plateformes régionales à Agadir et à Fès ont été démarrées en 2015 et 2016.

- **L'entrepôt Marée de Skhirate :** d'une superficie de 600 m², il est équipé d'une chaîne de froid respectant les normes de qualité de gestion des flux des produits de la mer et permet la livraison du poisson vers l'ensemble des magasins Carrefour Market et Carrefour. Une zone de sourcing Marée a également été créée à Agadir pour bénéficier de meilleurs prix et de disponibilité de certaines familles de produits provenant du Sud Marocain.

- **Les entrepôts APLS et Surgelés de Skhirat :** d'une surface de 1 200 m² pour l'APLS (crèmerie, charcuterie, Fromagerie) et de 1 100 m² pour les Surgelés (dont 600 livrés en 2016), il permet l'entreposage des produits frais et surgelés import pour tous les magasins du Groupe Label'Vie.

L'organisation logistique des rayons APLS et boucherie (produits locaux) :

Les commandes sont effectuées chaque semaine auprès d'un seul fournisseur par magasin (préalablement référencé par le département achats). La livraison est assurée directement par le fournisseur au magasin. La réception est assurée par le réceptionniste et le chef de rayon boucherie en magasin qui effectuent un contrôle quantitatif et qualitatif (par exemple pour la boucherie : le poids, la couleur de la viande, etc...) Les produits sont ensuite stockés dans une chambre froide jusqu'à leur préparation et leur mise en rayon.

Cette organisation est la même pour l'ensemble des enseignes du groupe à savoir les supermarchés Carrefour Market, les hypermarchés Carrefour et les magasins Atacadao.

Un projet de contrôle centralisé amont (fournisseur) a été mis en place début 2014 pour la Boucherie afin améliorer la qualité, la disponibilité et la traçabilité de ses produits.

L'organisation logistique des produits frais importés :

L'organisation logistique des produits frais importés concerne les produits frais Carrefour et certains produits APLS (fromages et charcuterie) en provenance du marché de Rungis (France). Ces derniers sont réceptionnés au sein de l'entrepôt frais de Skhirate, pour ventilation et livraisons en magasins.

La distribution de cette marchandise est entièrement confiée à des experts du transport permettant ainsi le respect des disponibilités, de la ponctualité et des exigences réglementaires ONSSA en matière de sécurité alimentaire et de contrôle de température.

L'organisation logistique des produits Sec importés :

Les produits secs Carrefour importés sont réceptionnés au niveau de l'entrepôt Sec de Skhirate.

Les produits sont stockés et expédiés aux points de vente en fonction des ventes et commandes de chaque magasin. Les stocks des produits Carrefour couvrent environ 2 mois de ventes.

La gestion des stocks :

Dans le but d'éviter les ruptures et de maîtriser les niveaux de stocks, la politique de gestion des stocks du Groupe Label'Vie a été déployée sous la responsabilité du département Approvisionnements.

A des fins d'optimisation des niveaux et des risques stocks, le Groupe Label'Vie dispose de deux modes de gestion des stocks en fonction de la nature des produits : le « stockable » et le « Cross Docking » (consolidé). Les critères de distinction entre les deux modes sont la rotation du produit, le risque fournisseur ainsi que la durée de vie des produits.

Pour les produits stockables, le mode de gestion consiste à gérer un niveau de stock au niveau de la plateforme pour permettre aux magasins de s'approvisionner quotidiennement en références de forte consommation.

Pour le Cross Docking, les références consolidées sont directement réparties après réception aux magasins, sans être stockées au niveau de la plateforme.

Par ailleurs, le Groupe Label'Vie a défini des règles de gestion par type de stock, en distinguant les stocks d'exploitation, les stocks de sécurité, les stocks « animation commerciale », les stocks consolidés (cross docking), les stocks « démarque », les stocks « consommable », les stocks « in transit », les stocks « d'opportunité » :

- Le stock d'exploitation est calculé par rapport aux ventes moyennes de la semaine à travers un « cadencier » mis à la disposition du service Approvisionnement. Ce dernier comprend l'historique des ventes et l'état des stocks. Le stock disponible doit répondre aux objectifs concernant la couverture des ventes.
- Le stock de sécurité est constitué pour faire face aux dysfonctionnements en amont sur des produits sensibles.
- Le stock « animation commerciale » est un stock complémentaire constitué pour les opérations commerciales dont les quantités sont définies par les fonctions commerciales.
- **Les besoins en stock d'animation commerciale sont planifiés et déterminés chaque début de mois et livrés trois à sept jours avant l'opération par la plateforme. Après chaque opération, les articles dont l'engagement est supérieur aux réalisations de l'opération font l'objet d'une liquidation.**
- Le « *Cross Docking* » concerne les produits qui doivent en principe avoir un stock zéro. Une zone est dédiée à ces derniers pour couvrir les délais de réponse de la plateforme aux commandes des magasins.
- Le stock « démarque » concerne les produits endommagés par les magasins ou la plateforme et/ou périmés en attente de destruction ou de retour vers leurs fournisseurs.
- **La démarque des produits frais est périodiquement détruite dans chaque magasin en présence d'un représentant du service d'hygiène. Cette démarque est matérialisée par un procès-verbal pour justifier la récupération de TVA.**
- **La démarque relative au rayon boucherie est rendue impropre à la consommation grâce à un produit liquide toxique, avant d'être détruite.**
- Le stock « consommable » est constitué de l'ensemble des produits qui vont servir aux différents emballages et étiquetages pour les magasins ainsi que la fourniture de bureau pour l'ensemble des sites y compris le siège.
- Le stock « in transit » concerne les produits vendables en attente de livraison vers/entre les magasins ou leurs fournisseurs.
- Le stock d'opportunité concerne seulement les produits frais (fruits, légumes et poisson) dont les prix sont sujets à de fortes fluctuations, sont la résultante de l'offre et de la demande. Ces stocks sont constitués dans la limite de la capacité de stockage, des moyennes des ventes et de la périssabilité des produits.

Pour assurer un bon contrôle des stocks, les entrepôts exécutent des opérations d'inventaires tournants quotidiens, couplés par deux inventaires généraux par an (dont l'inventaire fiscal de fin d'année).

La gestion des flux

La gestion des flux obéit à un processus composé des phases suivantes : (1) les commandes, (2) la réception, (3) l'entreposage, (4) la préparation et le transport.

a. <u>Les commandes fournisseurs</u>

Le département Approvisionnement est le garant de la disponibilité des produits et du respect des couvertures de stock. Pour ce faire, l'approvisionnement dispose de différents moyens en respectant les principales lignes de la politique du Groupe Label'Vie en termes de gestion des stocks.

En effet, ce département présente la principale interface entre les magasins du Groupe Label'Vie et les fournisseurs et aucune commande centralisée ne peut émaner directement des magasins.

Chaque magasin passe donc commande auprès du département Approvisionnement qui passe à son tour commande auprès des fournisseurs.

En matière de planning, la majorité des commandes des approvisionneurs se fait selon une périodicité hebdomadaire : les commandes sont réparties de manière à assurer une régularité du nombre des commandes et de livraisons par jour.

Les commandes se font sur la base des éléments suivants :

- Le stock actuel pour chaque référence avec pour objectif de couvrir les demandes et d'assurer la disponibilité des produits pendant le délai de livraison ;
- Le niveau moyen de ventes de l'ensemble des points de vente ;
- Les engagements des points vente pris dans le cadre des opérations commerciales, de la gestion Cross Docking ou des besoins spécifiques de quelques points de vente ;
- L'opportunité induite par les changements de prix, les stocks fournisseurs limités, les périodes de forte consommation ;
- Les produits de forte rotation ne doivent subir aucune rupture de stock ;
- La maîtrise des couvertures de stocks et des valeurs immobilisées.

Exceptionnellement, notamment lors d'une rupture de stock fournisseur au sein de la plateforme constatée sur une référence, un magasin détenant un stock suffisant peut effectuer un transfert vers un autre magasin. Ce transfert s'effectue selon la même procédure de livraison de la plateforme vers les magasins. Lors du transfert physique de la référence concernée, une mise à jour automatique des stocks des 2 magasins concernés s'effectue sur le progiciel Gold.

b. <u>La réception :</u>

La réception au sein de la plateforme consiste en l'accueil des produits commandés et s'étale sur un créneau de 06H00 à 13H00 :

- Le cadencement et le pilotage des approvisionnements des fournisseurs consistent à ce que le département Approvisionnement communique un planning de réception à la plateforme pour la gestion des expéditions à recevoir des fournisseurs ;
- Le rapprochement entre les produits livrés et les produits commandés par le service approvisionnement. Le contrôle quantitatif et qualitatif (DLC, qualité de l'emballage primaire et secondaire) des produits est effectué par l'équipe de contrôle au niveau de la plateforme. Cette équipe établit un bon de contrôle et le remet au superviseur pour confrontation avec les autres documents.

La réception en magasins des produits frais est effectuée par le réceptionniste qui procède au contrôle quantitatif. Le contrôle qualité est assuré par une équipe d'experts agréeurs (qui reportent à la Direction de la Qualité).

c. <u>L'entreposage :</u>

Les activités d'entreposage regroupent essentiellement la mise en stock. Cette mise en stock se fait avec des palettes Euro en respectant la sous famille d'appartenance, le FIFO et la disponibilité du produit dans les niveaux de « picking » pour faciliter l'accessibilité aux préparateurs.

Une bonne mise en stock doit permettre :

- la reconnaissance des produits et leur emplacement ;
- la bonne conservation des produits stockés ;
- la bonne gestion (fiabilité des stocks et gestion FIFO) ;
- le repérage rapide (étiquette spéciale) des produits en attente de retour fournisseur et des produits défectueux ou périmés ;
- le respect de la DLUO (date limite d'utilisation optimale) et de la DLC (date limite de consommation) : La date limite d'utilisation optimale correspond à la date à laquelle les produits devraient être retirés des rayons. La date limite de consommation est la date de péremption ;
- le stockage par département, par rayon et par famille ;
- la présence de 100% des références dans les zones de picking ;
- la sécurité des stocks ;

- l'isolation de la consignation ;
- l'isolation de la démarque.

Concernant les sorties de marchandises, une édition journalière de l'ensemble des commandes des points vente est mise à la disposition de l'équipe de préparation comme support unique de son travail.

L'équipe de préparation utilise les palettes Euro.

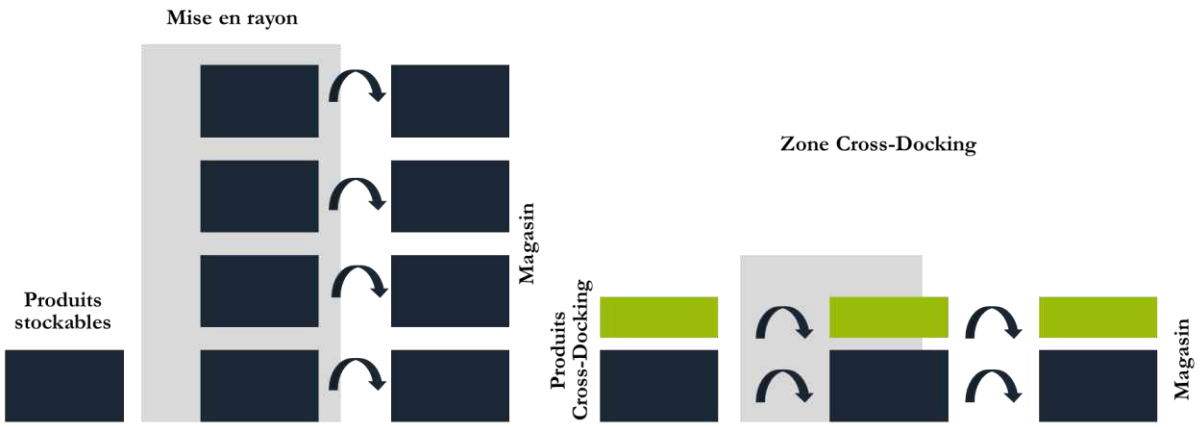
Les préparations sont quotidiennes pour assurer la disponibilité et la fraîcheur des produits au client final et donner une flexibilité de commande au gestionnaire de stock du magasin.

Après le contrôle de ces préparations par une équipe de contrôle centralisée relevant de la direction réseau, la marchandise est expédiée aux magasins, les premières réceptions en magasin débutant à partir de 18h00 pour les magasins les plus proches.

Une sortie de marchandises doit garantir la livraison de toutes les commandes, l'exactitude des livraisons en nombre de colis et/ou d'unités, la correspondance entre produits livrés et produits commandés indiqués sur le Bon de Livraison, le respect des DLUO et DLC, zéro avarie et du plan de livraison.

Après chaque réception, les palettes sont acheminées soit vers les racks de stockage, soit dans la zone de Cross-Docking, selon le schéma suivant :

Figure 21 : Entreposage (cross-docking)



Source : Label'Vie

Cette organisation est basée sur le critère de la rotation des produits :

- La mise en racks concerne les produits à forte rotation dits stockables au niveau de la plateforme. La plateforme est ainsi répartie en familles de produits pour faciliter la préparation. Chaque rangement doit respecter ledit critère, la date de péremption, et la disponibilité du produit en picking.
- La zone cross-docking concerne les produits à faible rotation dits consolidés. Ces articles sont gérés mais non stockés par la plateforme ; ils ne font que transiter par la plateforme. Le cross-docking est traité par fournisseur, les palettes de ces produits sont rangées dans la zone réservée à cet effet.

Pour les produits endommagés, ils sont acheminés vers la zone de démarque, qui est séparée des autres zones de la plateforme pour éviter les risques de vente et de contamination. La démarque concerne les produits endommagés.

d. <u>La préparation :</u>

Les commandes magasins sont adressées quotidiennement par les magasins avant 15H00 au chef d'équipe de préparation. Les commandes sont ensuite réparties en sous familles d'expertise pour permettre leur préparation et leur remise au contrôle.

Les préparations sont confectionnées par le « picking » des produits commandés et donnent lieu à un Bon de Préparation mentionnant les quantités prélevées. Les préparations se font dans palette Euro.

Les produits consolidés sont rangés par fournisseur. Chaque collaborateur qui reçoit son Bon de Préparation doit prélever les produits commandés par fournisseur et les rassembler dans un (des) support(s) par magasin et ranger ce dernier dans la zone de contrôle.

Après la fin de la préparation de chaque commande, un double contrôle est opéré pour vérifier les quantités préparées. Ce contrôle est confronté au Bon de Préparation de la commande concernée pour vérifier la cohérence.

A la fin de chaque contrôle, le support est remis dans la zone réservée au magasin de destination.

e. Le transport :

A fin 2009, le Groupe Label'Vie disposait d'une flotte propre et utilisait aussi les services de prestataires externes avec une optimisation de coûts par distance.

En 2010, le Groupe Label'Vie a cédé l'ensemble de sa flotte de camions et a confié les services de livraison aux magasins à des prestataires externes, prestations qui s'avèrent plus rentables et plus performantes. Ce mode permet notamment une meilleure absorption des pics d'activité propres au métier de la grande distribution.

Au sein du Groupe Label'Vie, le transport des marchandises s'effectue dans les conditions suivantes :

- Tous les chargements sont effectués à partir de la plateforme, selon un planning préétabli pour un début de chargement à partir de 16h00. L'ensemble des camions est scellé et ce à chaque chargement.
- Les magasins du Groupe sont livrés chaque jour à compter de 18h00. Des livraisons quotidiennes, des voyages supplémentaires exceptionnels peuvent toutefois avoir lieu pour couvrir une volumétrie excédentaire.
- Les véhicules livreurs assurent le retour des supports de livraison. Ces supports sont des palettes Euro, des palettes plastiques ou des caisses pour l'activité fruits et légumes. En ce qui concerne les supports, un système de solde est appliqué et contrôlé par la logistique ainsi que les représentants des réseaux. Ce concept consiste à échanger avec les magasins des supports remplis contre des supports vides.
- Les horaires de départ, les horaires d'arrivée, le kilométrage et le nom du chauffeur sont reportés sur une feuille de route qui accompagne chaque camion et qui est présentée le lendemain pour archivage et administration. Par ailleurs, un suivi de la traçabilité en ligne de la position et de la température des véhicules a été mis en place. Les retours des marchandises des magasins vers la plateforme se font, en moyenne deux fois par semaine, suivant un planning défini.

III.5.3. Evolution de la clientèle du Groupe Label'Vie

Répartition de la clientèle du Groupe Label'Vie par enseigne

Le nombre de clients ayant fréquenté les magasins du Groupe Label'Vie en 2019 est de 54,0 millions de personnes enregistrant une progression annuelle moyenne de 11,4% depuis 2015. L'évolution de la clientèle du groupe par enseigne est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 40 : Évolution de la clientèle du groupe par enseigne sur la période (2015- 2019)

	2015	2016	2017	2018	2019	TCAM 15/19
Carrefour Market	23 811 161	24 968 281	25 741 968	30 004 952	35 201 757	10,3%
En % du total	*67,77%*	*64,11%*	*61,94%*	*63,22%*	*65,15%*	
Carrefour Hypermarché	6 456 938	8 898 427	9 959 252	11 240 539	12 350 798	17,6%
En % du total	*18,38%*	*22,85%*	*23,97%*	*23,68%*	*22,86%*	
Atacadao	4 865 091	5 079 155	5 855 597	6 215 452	6 482 955	7,4%
En % du total	*13,85%*	*13,04%*	*14,09%*	*13,10%*	*12,00%*	
Nombre de clients	**35 133 190**	**38 945 863**	**41 556 817**	**47 460 943**	**54 035 510**	11,4%

Source : Label'Vie

La clientèle des supermarchés « Carrefour Market » est passée de 23,8 millions en 2015 à 35,2 millions en 2019, soit une hausse annuelle moyenne de 10,3%. Cette progression s'explique par l'ouverture de 39 nouveaux magasins à travers le Maroc sur la période étudiée. Il est à noter que les magasins « Carrefour Market » accueille en moyenne près de 65,15% de la clientèle du groupe en 2019.

La clientèle des hypermarchés « Carrefour » a augmenté de 17,6% en moyenne entre 2015 et 2019, en passant de 6,5 millions de clients à 12,3 millions de clients. Cette hausse est liée principalement à l'ouverture de 4 nouveaux hypermarchés ainsi que la conversion du magasin Atacadao Sidi Marouf en Hypermarché Carrefour.

La clientèle des magasins « Atacadao » a progressé de 7,4% en moyenne sur les quatre dernières années passant de 4,9 à 6,5 millions de clients entre 2015 et 2019. Cette hausse est liée principalement à l'ouverture d'un nouveaux hyper cash sur la période.

Tableau 41 : 2.1.2. Evolution des ouvertures de magasins du Groupe Label'Vie par région

Région de Casablanca	2015		2016		2017		2018		2019	
	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures
Supermarchés		Sidi Othmane [34]	Abdelmoumen - Bourgogne		Ain Chock-Panoramique- Supeco Ain Sebae - Sidi Othmane		Berthume -Bellerive-Roches Noires-Oulfa-Ain Sebae-Moulay Rachid-Bir Anzarane		Carrefour Market Oasis – Carrefour Market Dar Bouazza - Carrefour Market Mohamed V- Carrefour Market Bouskoura Jasmin -	Bethune
Hypermarchés	Carrefour Sidi Marouf								Carrefour Hypermarché Dar Bouazza	
Atacadao		Atacadao Sidi Marouf								
Total	**1**	**2**	**2**	**0**	**4**	**0**	**7**	**0**	**5**	**1**

Autres régions	2015		2016		2017		2018		2019	
	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures	Ouvertures	Fermetures
Supermarchés	Menara Mall		Fès Ain Chkef - Meknes My Smail - Malabata		Bettana-Ibn Battouta-Tetouan Wilaya-Fes Atlas		Tanger Volubilis-Tanger Iberia-Rabat Madgascar-Agadir Hassan II-Mohamedia Av Sebta-Tetouan II-Nador-Kenitra Mimosa-Marrakech Majorelle-		Carrefour Market Kénitra Maamoura – Carrefour Market Haut Agdal Rabat – Carrefour Market Agadir El Houda - Carrfour Market Marrakech Semlalia – Carrefour Market Mohamedia Mansouria – Carrefour Market Mohamedia Kamal Parc- Carrefour Market Ouarzazate - Carrefour Market Rabat Oqba	
Hypermarchés			Carrefour Socco				Tétouan			

[34] Ce magasin a fermé en 2015 et a réouvert en 2017

			Alto Tanger							
Atacadao			Atacadao Meknès							
Total	1	0	5	0	4	0	10	0	8	

Source : Label'Vie

Au 31 décembre 2019, le parc de magasins géré par le Groupe Label'Vie comporte 104 magasins, soit 11 supermarchés et 1 hypermarchés supplémentaires par rapport à 2018.

En 2019 Carrefour Market Bethune a fermé suite à sa renatbilité insuffisante. Cette fermerture a été compensée par l'ouverture de deux Carrefour Market à Casablanca notamment Carrefour Market Oasis et Carrefour Market Mohamed V.

Panier moyen par enseigne

Les tableaux, ci-après, illustrent les dépenses moyennes des clients par type d'enseignes entre 2017 et 2019 :

Tableau 42 : Évolution du panier moyen de la clientèle de Carrefour Market sur la période (2017-2019)

Eléments	2017	2018	2019
Nombre de magasins	57	73	84
Nombre de clients (millions)	25,74	30	35
Ventes TTC (en MMAD)	3 208,62	3 568,16	4 014,10
Panier moyen TTC (en MAD)	**124,6**	**118,9**	**114,0**
Panier moyen HT (en MAD)	**108,2**	**103,3**	**99,2**

Source : Label'Vie

Entre 2017 et 2019, le panier moyen TTC de l'enseigne Carrefour Market a marqué une baisse de -4,3% en moyenne, passant de 124,6 MAD en 2017 à 114,0 MAD à fin 2019.

Tableau 43 : Evolution du panier moyen de la clientèle de Carrefour Hypermarché sur la période (2017-2019)

Eléments	2017	2018	2019
Nombre de magasins	7	8	9
Nombre de clients (millions)	9,96	11,24	12,35
Ventes TTC (en MMAD)	2 142,94	2 406,32	2 616,08
Panier moyen TTC (en MAD)	**215,2**	**214,1**	**211,8**
Panier moyen HT (en MAD)	**186,8**	**185,6**	**183,6**

Source : Label'Vie

Sur la période 2017-2019, le panier moyen TTC de la clientèle de l'hypermarché Carrefour a enregistré une légère baisse de -0,5% en moyenne passant de 215,2 MAD en 2017 à 213,3 MAD en 2019.

Tableau 44 : Evolution du panier moyen de la clientèle d'Atacadao sur la période (2017-2019)

Eléments	2017	2018	2019
Nombre de magasins	11	11	11
Nombre de clients (millions)	5,86	6,22	6,48
Ventes TTC (en MMAD)	3 308,13	3 478,76	4 259,21
Panier moyen TTC (en MAD)	**565,0**	**559,7**	**657,30**
Panier moyen HT (en MAD)	**492,68**	**487,06**	**568,96**

Source : Label'Vie

Le panier moyen par client au niveau de l'enseigne Atacadao est le plus élevé du Groupe Label'Vie.

Le panier moyen TTC est passé de de 565,0 MAD en 2017 à 653,1 MAD en 2019, soit une hausse moyenne de 7,5%.

III.5.4. Evolution des ventes

Evolution des ventes du Groupe Label'Vie par région

Le tableau ci-dessous détaille les ventes du Groupe LBV par région sur la période (2017-2019) :

Tableau 45 : Évolution des ventes du Groupe Label'Vie par région sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	2019	TCAM 17/19
Rabat et région	1 313	1 395	1 480	6,17%
En % du total	*17,43%*	*16,98%*	*15,67%*	
Casablanca et région	1 925	2 071	2 623	16,72%
En % du total	*25,56%*	*25,21%*	*27,77%*	
Autres villes	4 293	4 751	5 340	11,53%
En % du total	*57,01%*	*57,81%*	*56,55%*	
Total ventes Groupe HT	**7 531**	**8 217**	**9 443**	**11,97%**

Source : Label'Vie

Au cours de la période 2017-2019, les ventes du Groupe Label'Vie ont enregistré une évolution annuelle moyenne de l'ordre de +11,97% en passant de 7 531 MMAD à 9 443 MMAD.

Le Groupe Label'Vie a réalisé au niveau de la région de Rabat-Salé un volume de vente de 1 480 MMAD en 2019 contre 1 313 MMAD en 2017, soit une hausse annuelle moyenne de 6,17% sur les trois dernières années. Ainsi, entre 2017 et 2019, la région a contribué à hauteur de 16,69% en moyenne aux ventes du Groupe.

La région de Casablanca a totalisé un volume de vente de 2 623 MMAD en 2019 contre 1 925 MMAD en 2017, soit un TCAM de +16,72 % sur les trois dernières années. L'évolution des ventes dans cette région s'explique principalement par la performance de l'hypermarché Carrefour Sidi Maarouf. La contribution de la région dans les ventes du Groupe s'est établie à hauteur de 26,18% en moyenne sur les 3 derniers exercices.

Les ventes réalisées par le groupe au niveau des autres villes (hors Rabat et Casablanca) ont progressé selon un TCAM de +11,53% en passant de 4 293 MMAD en 2017 à 5 340 MMAD en 2019. Cette progression s'explique par :

- La performance des magasins Carrefour Market existants ;
- L'ouverture de nouveaux supermarchés à Tétouan, Tanger, Kénitra, Marrakech, Mohamedia, Ouarzazate et d'un hypermarché à Tétouan.

Evolution des ventes du Groupe Label'Vie par département

Répartition totale des ventes par département

Tableau 46 : Évolution des ventes du Groupe Label'Vie par département sur la période (2017- 2019)

En MMAD	2017	2018	2019	TCAM 17/19
PGC et Liquides	4 519,3	4 941,0	5 805,0	13,3%
En % du Total	*60,0%*	*60,1%*	*61,5%*	
PGC	2 685,7	3 003,5	2 448,4	-4,5%
Liquides	1833,6	1937,5	3 356,6	35,3%
Produits Frais	2 152,4	2 353,2	2 619,9	10,3%
En % du Total	*28,6%*	*28,6%*	*27,7%*	
Loisir & Electroménager	237,4	277,7	294,7	11,4%
En % du Total	*3,2%*	*3,4%*	*3,1%*	
Bazar	222,2	230,5	240,8	4,1%
En % du Total	*3,0%*	*2,8%*	*2,5%*	
Textile et équipement maison	76,2	84,4	90,4	8,9%
En % du Total	*1,0%*	*1,0%*	*1,0%*	
Services	323,7	330,5	391,8	10,0%

En % du Total	*4,3%*	*4,0%*	*4,1%*	
Total Ventes HT	**7 531,2**	**8 217,3**	**9 442,6**	**12,0%**

Source : Label'Vie

Les PGC (Produits de Grande Consommation) et liquides sont les produits les plus vendus historiquement par les magasins du Groupe Label'Vie. En effet, pour la majorité des enseignes du groupe, les PGC et liquides représentent plus de la moitié des ventes sur la période 2017-2019 avec une part moyenne de 60,5%.

Les produits frais représentent la deuxième contribution aux ventes du groupe. Leur part dans les ventes totales s'est élevée à 28,3% en moyenne sur les trois dernières années.

Les ventes de produits de loisir et d'électroménager se sont établies à 294,7 MMAD en 2019, enregistrant un TCAM de +11,4% sur les trois dernières années. Cette hausse est liée essentiellement au lancement de nouveaux magasins. Ainsi, les ventes de loisir et d'électroménager ont représenté 3,3% des ventes du Groupe en 2019.

Les produits de Bazar ont affiché un volume de vente de 240,8 MMAD en 2019 contre 222,2 MMAD en 2017, soit une hausse annuelle moyenne de 4,1% sur les trois dernières années. La contribution de cette catégorie dans les ventes du Groupe s'établit à 2,8% en moyenne sur les trois dernières années.

Les ventes de textile et équipements de maisons représentent une part résiduelle dans les ventes du Groupe, soit 1,0% en moyenne entre 2017 et 2019.

Les ventes de services ont atteint 391,8 MMAD en 2019 contre 323,7 MMAD en 2017, soit un TCAM de 10,0% sur la période étudiée. Les ventes de services se constituent essentiellement des recettes des stations-service adossées aux magasins Metro reconvertis en Atacadao et certains hypermarchés. En moyenne, les services ont représenté 4,1% des ventes du Groupe sur les trois dernières années.

Répartition géographique des ventes du Groupe Label'Vie par département

Tableau 47 : Répartition géographique des ventes du Groupe Label'Vie par département sur la période

	2017	2018	2019	TCAM 17/19
PGC et Liquides	**4 519,70**	**4 941**	**5 805**	**13%**
Casablanca et région	1 089	1 216	1 348	**11%**
Rabat et région	772	815	859	**5%**
Autres villes	2 658	2 910	3 598	**16%**
Produits Frais	**2 151,90**	**2 353,20**	**2 619**	**10%**
Casablanca et région	627	659	753	**10%**
Rabat et région	370	406	428	**8%**
Autres villes	1 155	1 289	1 438	**12%**
Loisir & Electroménager	**237,4**	**277,7**	**294**	**11%**
Casablanca et région	63	62	67,34	**3%**
Rabat et région	33	36	37,09	**6%**
Autres villes	142	179	190,30	**16%**
Bazar	**222,2**	**230,5**	**240**	**4%**
Casablanca et région	58	54	57,98	**0%**
Rabat et région	31	31	30,59	**-1%**
Autres villes	132	145	152,19	**7%**
Textile et équipement maison	**76,2**	**84,4**	**90**	**9%**
Casablanca et région	18	17	20,39	**6%**
Rabat et région	11	12	12,42	**6%**
Autres villes	47	55	57,58	**11%**
Services	**323,7**	**330,5**	**391**	**10%**
Casablanca et région	69	64	70,70	**1%**
Rabat et région	96	95	112,62	**8%**
Autres villes	158	172	208,46	**15%**
Total Ventes HT	**7 531,10**	**8 217,30**	**9 442,64**	**12%**

Les PGC (Produits de Grande Consommation) et liquides ont connu une progression annuelle moyenne de plus de 12% sur la période 2017-2019. Cette progression a été majoritairement tirée par la région de Casablanca où les ventes ont connu la plus forte croissance (soit 10,9%).

Les produits frais ont enregistré un taux de croissance annuel moyen de 10% sur la période 2017-2019, principalement porté par les régions de Casablanca et Rabat enregistrant un TCAM de 10% et 8% respectivement sur la même période, ce qui représente en moyenne plus de 46% des ventes sur la même période. Les autres régions demeurent également très importantes non seulement dans leur contribution aux ventes des produits frais ou aux ventes totales mais également avec un TCAM de 12% entre 2017 et 2019.

Les ventes de produits de loisir et d'électroménager ont progressé de plus de 11% sur la période 2017-2019 grâce au lancement de nouveaux magasins dans les autres régions du Maroc où les ventes ont crû de 16% sur la même période.

Les produits de Bazar ont affiché une croissance de 0% sur la région de Casablanca et de 7% sur le reste du Royaume hors Rabat. En revanche, la région de Rabat a vu ses ventes baissé entre 2017 et 2019.

Les ventes des produits textiles et équipements maison ont progressé d'un TCAM de 9% sur la période 2017-2019.

Les ventes de services ont progressé de 10% en moyenne annuellement sur la période 2017-2019.

Répartition des ventes par département selon les différents formats

Tableau 48 : Répartition des ventes par département selon les différents formats sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	2019	TCAM 17/19
PGC et Liquides	**4 519,70**	**4 941,00**	**5 805,04**	**13,3%**
Carrefour Market	1 743,20	1 900,40	2 087,55	9,4%
Carrefour Hyper	767,9	859,6	950,19	11,2%
Atacadao	2 008,60	2 180,90	2 767,29	17,4%
Produits Frais	**2 151,90**	**2 353,20**	**2 619,94**	**10,3%**
Carrefour Market	969,4	1 113,30	1 302,39	15,9%
Carrefour Hyper	579,4	648,6	692,42	9,3%
Atacadao	603,1	591,3	625,13	1,8%
Loisir & Electroménager	**237,4**	**277,7**	**294,77**	**11,4%**
Carrefour Market	7,3	4,6	1,71	-51,6%
Carrefour Hyper	227,9	272,6	292,66	13,3%
Atacadao	2,2	0,5	0,39	-57,8%
Bazar	**222,2**	**230,5**	**240,76**	**4,1%**
Carrefour Market	54,6	43,3	43,77	-10,5%
Carrefour Hyper	138,2	154,3	159,10	7,3%
Atacadao	29,4	33	37,89	13,5%
Textile et équipement maison	**76,2**	**84,4**	**90,38**	**8,9%**
Carrefour Market	8,1	6,8	4,99	-21,5%
Carrefour Hyper	67,2	76,9	84,54	12,2%
Atacadao	0,9	0,7	0,86	-2,5%
Services	**323,7**	**330,5**	**391,78**	**10,0%**
Carrefour Market	2,7	33,1	53,22	344,0%
Carrefour Hyper	102	92,7	87,75	-7,2%

Atacadao	218,9	204,7	250,82	7,0%
Total Ventes HT	**7 531,10**	**8 217,30**	**9 442,67**	**12,0%**

Source : Label'Vie

Les PGC et Liquides sont essentiellement vendus dans les formats Carrefour Market et Atacadao avec en moyenne des proportions de 38% et 45%, respectivement, du total des ventes. Ceci s'explique principalement, pour le format Carrefour Market, par la proximité de ce dernier à l'égard de sa clientèle pour lesquels ces produits représentent des achats fréquents et récurrents. Quant au format Atacadao, les PGC et Liquides y sont principalement destinés à une clientèle professionnelle dont les achats représentent d'importants volumes.

Les formats Carrefour Market sont ceux qui enregistrent les ventes les plus élevées de produits frais avec, en moyenne, 47% du total des ventes sur la période 2017-2019. Les formats Carrefour Hyper et Atacadao se partagent le reste, quasiment à parts égales, avec 27% et 26% respectivement.

Les produits Loisir & Electroménager, Bazar, textile et équipement maison sont en grande partie vendus dans les formats Carrefour Hyper où la clientèle procède généralement à des achats hebdomadaires se prêtant davantage à cette catégorie de produits.

Les ventes de Services sont, en moyenne, à 65% réalisées dans les formats Atacadao et à 27% réalisées dans les formats Carrefour Hyper où la présence de stations-services profite l'affluence des clients aussi bien particuliers que professionnels.

Répartition des ventes par département selon la typologie des clients

Tableau 49 : Répartition des ventes par département selon la typologie des clients (relatif à l'enseigne Atacadao) sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	2019	TCAM 17/19
PGC et Liquides	**2 008**	**2 181**	**2 767**	**17%**
Particuliers	741	672	731	-0,7%
Professionnels (CHR, etc.)	1 267	1 509	2 036	26,8%
Produits Frais	**603**	**591**	**625**	**1,8%**
Particuliers	185	149	165	-5,5%
Professionnels (CHR, etc.)	418	442	460	4,9%
Loisir & Electroménager	**2**	**-**	**-**	
Particuliers	1	-	-	
Professionnels (CHR, etc.)	*1*	-	-	
Bazar	**29**	**33**	**38**	**14,3%**
Particuliers	21	21	10	-31,0%
Professionnels (CHR, etc.)	*8*	*12*	*28*	*86,7%*
Textile et équipement maison	**1**	**1**	**1**	**-7,5%**
Particuliers	1	1	0	-52,4%
Professionnels (CHR, etc.)	-	-	*1*	
Total Ventes Atacadao HT	**2 643**	**2 806**	**3 432**	**13,9%**

Source : Label'Vie

Sur la période 2017-2019, les ventes du format Atacadao sont en moyenne à 69% réalisées par les professionnels et à 31 % par les particuliers. Et pour cause, Atacadao est un concept d'Hyper-cash spécialisé dans la vente de produits alimentaires à des prix compétitifs, souvent en grande quantité, principalement à destination des « professionnels » tels que les petits commerçants ou les CHR.

III.6. Approvisionnement

La fonction « achats » représente une activité centrale dans le métier de la grande distribution. Les achats font l'objet de procédures rigoureuses appliquées pour les activités supermarché et hypermarché. Le processus achats se décompose en plusieurs étapes :

III.6.1. La sélection de l'assortiment des produits

La 1ère étape de l'activité d'un distributeur est le choix des produits à écouler sur ses points de vente. Cette étape comporte le référencement, la segmentation des produits ainsi que le choix des fournisseurs et d'assortiments. Toutefois, il est à signaler que cette activité est maintenant assurée par le *Category Management* pour le PGC et les liquides Carrefour.

a. Le référencement des produits :

Le référencement commence d'abord par une analyse de différents paramètres :

- l'offre du marché (fournisseurs nationaux ou étrangers) à travers une base de données alimentée par une veille permanente ainsi que par les contacts entretenus avec les fournisseurs. Notons que cette base de données a été élargie suite au démarrage de l'activité Hypermarché ;
- la demande du marché grâce à l'étude des besoins consommateurs sur la base de l'historique des ventes ;
- les prix (prix d'achat, prix de revient et prix de vente).

Notons que les produits sont, dans un premier temps, référencés pour les hypermarchés du fait de leur taille et de leur capacité à accueillir une gamme plus large.

Dans un deuxième temps, à partir de l'assortiment-hypermarché, une sélection est faite pour chaque supermarché suivant sa taille.

Un produit non référencé en centrale ne peut être directement réceptionné et revendu par un magasin.

Le référencement au niveau des magasins Atacadao suit la même logique que celle adoptée pour les supermarchés et hypermarchés à l'exception du fait que le référencement est plus « opportuniste » et visant à offrir les prix les plus bas sur les unités de besoin essentielles plutôt que la mise en place d'un assortiment avec des offres variées. De plus, il est à noter que dans les magasins Atacadao, les prix sont négociés en continu et qu'un produit n'est plus référencé aussitôt qu'il ne répond plus aux prix d'achat et de vente fixés par l'acheteur.

b. La segmentation des produits :

La segmentation des produits entre supermarchés et hypermarchés est décidée par la Centrale d'achat suivant des critères de métiers (alimentaires et non alimentaires), de taille des magasins (mètre linéaire développé par famille de produit) et de besoin de la clientèle. Rappelons que les catégories PGC et liquides Carrefour sont gérées par le « *Category Management* ».

Les 6 principales catégories de produits référencés par le groupe sont donc les suivantes :

- **Les produits frais :** les éléments vendus dans cette catégorie sont les poissons, fruits et légumes, boucherie, volaille, fromages, surgelés, crémerie, charcuterie, le traditionnel, les produits de boulangerie-pâtisserie ainsi que les plats cuisinés ;
- **Les produits de grande consommation (PGC) et les liquides :** cette catégorie comprend le « food » (épicerie, la biscuiterie, la confiserie et les produits de petit déjeuner), le « non food » (les produits de parfumerie, droguerie bazar, hygiène et nourriture pour animaux) et les produits liquides (tout type de boisson) ;
- **Les produits de loisir et d'électroménager :** articles de loisir, d'électroménager et de multimédia ;
- **Les produits textiles et d'équipement de la maison :** les éléments vendus dans cette catégorie sont les habits pour les bébés, les enfants, les femmes et les hommes, les chaussures et le textile maison ;

- **Les produits de Bazar :** cette catégorie comprend les produits de ménage, de bricolage, de loisirs de culture et d'extérieur ;
- **Les services :** la catégorie « services » correspond aux revenus liés à la vente de carburant dans les stations-services dépendant du Groupe Label'Vie. Il est à souligner que l'entité LBV / HLV n'a commencé à exploiter des stations-services au niveau de ses supermarchés et hypermarchés qu'à partir de 2010 avec la mise en service d'une station de distribution de carburant au supermarché Carrefour Market de Khémisset. Ces stations-services étaient en revanche déjà exploitées au niveau des magasins Metro sous contrat de franchise auprès de la société de distribution de carburants Afriquia. Ce prestataire facture le carburant et la station de carburant est considérée comme un rayon du magasin dont les ventes sont intégrées au chiffre d'affaires du magasin.

c. Le choix des fournisseurs :

Label'Vie S.A. a établi des critères stricts en matière de sélection des fournisseurs. Tout d'abord, le fournisseur doit être enregistré au registre du commerce, avoir au moins une année d'existence et jouir d'une bonne notoriété. Par ailleurs, la sélection des fournisseurs est basée sur leurs ventes et leur évolution, les produits présentés et leur capacité à maintenir une offre produits sur une période au moins annuelle.

Il doit ensuite accepter la signature d'un contrat type avec Label'Vie S.A. dans le but de construire une relation de partenariat. Il doit en outre proposer un ou plusieurs produits ayant une qualité constante (contenu, contenant, DLC) sans exposer l'enseigne aux ruptures de stock. Le fournisseur doit enfin proposer des produits correspondant aux besoins des clients.

Ces critères de sélection des fournisseurs sont valables aussi bien pour les supermarchés que pour les hypermarchés. Il est à noter que le portefeuille historique des fournisseurs de Label'Vie S.A a été enrichi avec les fournisseurs des produits vendus dans les hypermarchés Carrefour.

Concernant Atacadao, les exigences vis-à-vis des fournisseurs sont moindres dans la mesure où il s'agit d'achats opportunistes dans le but d'obtenir le prix le moins cher.

La commercialisation des produits Carrefour dans les supermarchés et hypermarchés relève d'un choix commercial fait par Label'Vie S.A qui repose sur la volonté de proposer des produits de qualité aux meilleurs prix.

Par ailleurs, le Groupe Label'Vie bénéficie de la distribution exclusive des produits de marque Carrefour ainsi que des marques propres Touwimen.

En 2019, les principaux fournisseurs du Groupe Label'Vie se présentent comme suit :

Tableau 50 : Principaux fournisseurs du Groupe Label'Vie à fin 2019

2019								
Label'Vie			Hypermarché LV			Maxi LV		
	MMAD	En % du total achats		MMAD	En % du total achats		MMAD	En% du total achats
Frs 1	314	3,74%	Frs 1	70	0,8%	Frs 1	551	6,56%
Frs 2	210	2,50%	Frs 2	46	0,5%	Frs 2	215	2,56%
Frs 3	187	2,23%	Frs 3	40	0,5%	Frs 3	190	2,26%
Frs 4	171	2,04%	Frs 4	37	0,4%	Frs 4	157	1,87%
Frs 5	90	1,07%	Frs 5	35	0,4%	Frs 5	136	1,62%
Total 5 premiers fournisseurs	**973**	**11%**	**Total 5 premiers fournisseurs**	**229**	**3%**	**Total 5 premiers fournisseurs**	**1 251**	**15%**
Total des achats revendus et consommés						**8 614,0 MMAD**		

En 2019, la dépendance du Groupe Label'Vie vis-à-vis de ses fournisseurs est relativement modérée. En effet, les cinq premiers fournisseurs du Groupe Label'Vie ont représenté en moyenne près de 9% seulement des achats du groupe en 2019, respectivement 11%, 3% et 15% pour Label'Vie, Hypermarché LV et Maxi LV.

d. Le choix de l'assortiment :

Un assortiment représente les familles de produits composées elles-mêmes de plusieurs références produits.

L'assortiment des Carrefour et Carrefour Market est géré par taille de magasin (du T1 au T5) et par zone de chalandise (T8 et T9). Les plus petits magasins, les T1, ont un assortiment qui devra couvrir au moins toutes les unités de besoin essentielles de manière à ce que les clients trouvent tout ce dont ils ont besoin pour leurs courses de tous les jours. Plus la surface des Carrefour Market est grande, plus la couverture des unités de besoin (la largeur de l'assortiment) est importante. Pour répondre au mieux aux besoins spécifiques des clients, l'assortiment de Carrefour Market est aussi géré par zone de chalandise. Ainsi, un magasin en zone CSP+ (exemple : Témara - Wifak) pourra bénéficier d'un assortiment premium (venant du T9) ou un magasin entouré d'hôtels/restaurants/ traiteurs d'un assortiment CHR (venant du T8).

S'agissant des hypermarchés Carrefour (assortiment T5), ceux-ci proposent plus de 50 000 références. Un assortiment unique et exhaustif est arrêté pour les huit hypermarchés Carrefour.

De cet assortiment est faite une sélection pour les supermarchés Carrefour Market suivant la superficie et le besoin de la clientèle, telle que spécifiée ci-dessus.

L'assortiment Atacadao est constitué en grande majorité de produits de grande consommation. Les unités de besoin essentielles et la largeur de l'assortiment sont privilégiées. Les articles sont proposés à la vente à l'unité et au carton de manière à répondre aux besoins des clients particuliers et professionnels. Les produits pour lesquels Atacadao n'obtient pas les prix les plus bas du marché ne sont pas proposés à la vente. L'assortiment produit n'est donc pas figé.

Label'Vie S.A veille par ailleurs à respecter les standards du Groupe Carrefour. Dans ce sens, ce dernier est autorisé à contrôler le respect de son savoir-faire notamment sur les domaines suivants : l'agencement et l'assortiment des produits dans les hypermarchés et supermarchés, la protection de l'image du Groupe Carrefour, la qualité, l'hygiène et la sécurité des produits.

III.6.2. La négociation des achats

La fonction « Achats » est essentielle dans l'activité du Groupe Label'Vie puisqu'elle permet de fixer les termes et conditions d'achats avec les fournisseurs référencés. La négociation et l'établissement des contrats d'achats du Groupe Label'Vie sont traités au niveau de la centrale d'achat. En effet, les acheteurs relèvent du Groupe Label'Vie et négocient les achats pour les enseignes Carrefour Market et Carrefour.

Par la suite, les contrats d'achats sont établis au nom du Groupe Label'Vie. Les contrats donnent suite au lancement des commandes pour le compte des supermarchés Carrefour Market et des hypermarchés Carrefour. Cette centralisation des achats répond à la volonté de réaliser des économies d'échelle de par les volumes importants achetés auprès des fournisseurs.

Cependant, il est à noter une particularité pour l'enseigne Atacadao. Celle-ci a un dispositif d'achats particulier en termes, à la fois, d'assortiment, de pricing et de négociation, compte tenu de la spécificité du concept Hyper-Cash. Celui-ci, se base sur des achats « Spots » qui dépendent de l'opportunité. En effet, le concept Atacadao dispose de ses propres traders afin de négocier les meilleurs prix spot dans le but de proposer les prix les moins chers à sa clientèle.

Les achats reposent sur un dispositif contractuel matérialisé par un contrat. La négociation a lieu une fois par an et ses conclusions sont, dans tous les cas, applicables rétroactivement au 1er janvier de l'année pour l'ensemble des entités du groupe.

Dans le métier de la grande distribution, le contrat définit notamment les conditions d'achat et de règlement ainsi que les modalités de « coopération commerciale » entre le distributeur et le fournisseur.

Le principe retenu à la signature du contrat est que le distributeur mette un linéaire à la disposition du fournisseur. L'implantation des produits présents sur le linéaire relève de la société Label'Vie S.A aussi bien pour les supermarchés Carrefour Market que pour les hypermarchés Carrefour et les magasins Atacadao.

L'implantation des produits se fait par ailleurs en concertation avec les équipes Carrefour CPI conformément aux chartes et aux normes internationales de l'enseigne.

La taille du linéaire affectée à chaque produit est fixée selon l'historique des ventes, les produits à forte rotation bénéficiant naturellement de plus de visibilité et de linéaires. Véritable contrat d'adhésion, le contrat d'achats s'articule notamment autour des conditions commerciales, tarifaires, de paiement et logistiques détaillées ci-après :

Conditions commerciales (« Marge Arrière » et « Marge Avant »)

La Marge Arrière est une notion spécifique au secteur de la grande distribution. Elle correspond à la rémunération des services contractuels négociés entre le distributeur et le fournisseur au titre des accords de coopération commerciale. Cette Marge Arrière est facturée par le distributeur et recouvrée sur une base trimestrielle.

La Marge Avant ou marge directe est égale à la différence entre le prix de vente au consommateur et le prix de revient unitaire.

Les conditions commerciales contractuelles permettent de valider tant la Marge Avant que la Marge Arrière.

La Marge Arrière comprend les rubriques suivantes :

- Les « **droits d'entrée, d'ouverture et de référencement** » : Ces droits ou commissions se composent des droits d'entrée par magasin, des droits d'ouverture, d'extension, de rénovation d'un supermarché ou d'un hypermarché, ainsi que des droits de référencement des articles facturés par référence et par magasin.

  Les droits d'entrée ou d'ouverture rémunèrent l'allocation par Label'Vie S.A. de linéaires aux produits du fournisseur. Ces droits sont versés une seule fois par magasin et peuvent être renouvelés lorsque le magasin est rénové. Les droits de référencement rémunèrent la gestion de la base articles de façon centralisée.

- La « **ristourne de fin d'année (RFA)** » : La RFA négociée contractuellement rémunère le développement du chiffre d'affaires annuel. Label'Vie S.A. distingue 2 types de RFA :

  - ✓ La RFA inconditionnelle calculée en pourcentage du chiffre d'affaires HT facturé pendant l'année ;
  - ✓ La RFA conditionnelle calculée selon des paliers du chiffre d'affaires HT facturé par les fournisseurs. A chaque palier de volume d'achat un taux de RFA est fixé ; plus les volumes sont importants plus le taux de la RFA est élevé.

- La « **Coopération Commerciale** » : Elle rémunère les actions marketing (signalétique, communication, promotions d'enseigne, nombre de dépliants, nombre de TG, etc.) effectuées par Label'Vie S.A. Elle regroupe les éléments suivants :

  - ✓ La « **coopération commerciale annuelle** » qui peut être fonction du chiffre d'affaires HT facturé pendant l'année ou sous forme de forfait annuel ; l'arbitrage entre forfait et pourcentage de chiffre d'affaires se fait lors de la négociation avec le fournisseur au regard des habitudes du secteur dans lequel intervient le fournisseur (produits alimentaires ou non, produits frais, électroménager, etc.) ;

  - ✓ La « **remise promotionnelle ou additionnelle** » : accordée de manière périodique et ponctuelle à l'occasion d'opérations promotionnelles dans les magasins et concerne une quantité limitée de produits. Cette remise s'apparente à une remise sur facture supplémentaire. Pour être sélectionné, les produits proposés en promotion devront impérativement bénéficier d'un avantage compétitif élevé pour le client en terme de prix ;

  - ✓ La « **coopération commerciale complémentaire et/ou spécifique** » qui est matérialisée par la location temporaire de présentoirs ou têtes de gondole et qui est calculée de manière forfaitaire par dépliant sur la période concernée ou lors d'une insertion sur un dépliant exceptionnel (exemple : anniversaire de création ou d'ouverture de magasins, ouverture magasin, Chaâbane, Ramadan, etc.) ;

- ✓ Les « **actions complémentaires spécifiques** » qui seront négociées au cas par cas en fonction de l'événement et viendront compléter la panoplie d'actions usuelles (leur facturation nécessite un accord de principe du fournisseur).

- Les « **autres remises ou ristournes** » : Elles comprennent :

  - ✓ La « **remise pour centralisation logistique** » est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires HT facturé sur la période qui rémunère les achats centralisés sur la plate-forme. Les frais logistiques vers les magasins sont supportés par Label'Vie S.A ;

  - ✓ La « **remise sur modèle d'exposition** » est exprimée en pourcentage sur le tarif des produits concernés.

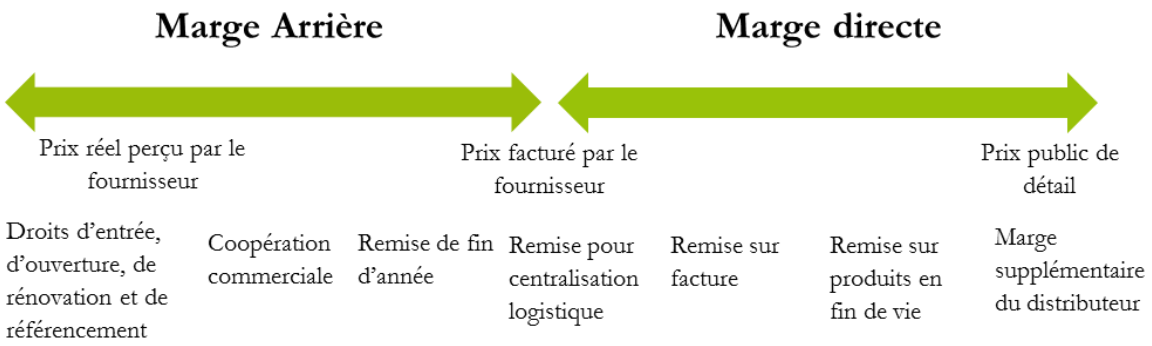
Quant à la marge directe (Marge Avant), elle comprend à la fois les « remises sur factures » et « les remises sur produits en fin de vie » :

- Les « **remises sur factures** » est fixe et se calcule en pourcentage sur le prix d'achat de base. Ces remises peuvent être limitées à certains produits. A ces remises s'ajoute une marge supplémentaire du distributeur.

- La « **remise sur produits en fin de vie** » est négociée entre le distributeur et le fournisseur pour permettre à ce dernier de déstocker au plus vite les produits qui sortent de son catalogue fournisseur. Cette remise constitue une remise additionnelle sur le prix d'achat des produits et est versée par le fournisseur sous forme d'avoir sur factures. En conséquence, cette remise permet de modifier le prix d'achat du produit concerné et donc de diminuer son prix de vente et ainsi rendre ce produit plus attractif pour les clients.

Toutes ces remises permettent de fixer les conditions de la Marge Arrière et de la marge directe (Marge Avant) selon le schéma suivant :

Figure 22 : Fixation des conditions de la Marge Arrière et de la Marge Directe (Marge Avant)



Source : Label'Vie

Les montants de la Marge arrière ne sont pas répercutés dans les prix d'achats. Ces montants constituent un élément important permettant d'assurer la profitabilité de l'enseigne. Ils font d'ailleurs l'objet d'un suivi particulier au sein de Label'Vie S.A. Les mesures prises pour recouvrer sa Marge Arrière se font via des relances téléphoniques.

La Marge Avant correspond à la marge sur prix de revient générée par chaque gamme de produits ; elle est égale à la différence entre le prix de vente et le prix de revient, sans prise en compte de la Marge Arrière.

Conditions de paiement

Les conditions de paiement comprennent les délais de règlement exprimés en nombre de jours, ainsi que le moyen de paiement (généralement effet de commerce). Les délais de paiement négociés avec les fournisseurs de marchandises sont en moyenne de 90 jours.

Des lignes de crédits peuvent être octroyées à des clients professionnels, garanties par des cautions bancaires ou assurance-crédit. Les délais de paiement pour ces clients ne dépassent pas 30 jours et représentent moins de 2% du total ventes du groupe.

Concernant Atacadao, le mode de fonctionnement avec les fournisseurs est tout autre ; la coopération commerciale n'est pas présente dans le contrat. Aussi, le contrat est différent pour chaque fournisseur avec des conditions spécifiques à chacun ; de plus chaque commande est elle aussi spécifique.

Conditions de logistique

Le contrat d'achat comporte des conditions logistiques qui s'articulent autour des éléments suivants :

- **Obligations du fournisseur référencé :** Les fournisseurs s'engagent à honorer toutes les commandes transmises par Label'Vie S.A pour le compte des supermarchés et des hypermarchés, en qualité, en quantité et aux dates convenues et à notifier par écrit toute modification de leur catalogue de référence en particulier les produits retirés de la commercialisation.

- **Respect de la qualité des produits :** Les fournisseurs sont seuls responsables de la qualité intrinsèque des produits qu'ils commercialisent. Ils portent seuls la responsabilité que leurs produits correspondent exactement aux désignations indiquées sur les emballages et que ceux-ci respectent au minimum la législation nationale en vigueur au jour de leur mise en vente.

- **Respect des DLC à la livraison :** Label'Vie S.A. a une politique stricte de respect des dates limites de consommation (DLC) et des dates limites d'utilisation optimale (DLUO), et n'accepte que les marchandises respectant un délai pré-défini et contractuel au jour de livraison (contrats dates).

- **Jours de commande et délais de livraison** : Les jours de passation de commande par le Groupe Label'Vie et les jours de livraison par les fournisseurs sont définis dans le contrat d'achats. Celui-ci détermine également les dates et délais de livraison moyens du fournisseur en nombre de jours à compter de la date de réception de la commande. En cas de retard de livraison et/ou de rupture de marchandises, le fournisseur s'engage à notifier par écrit dès le jour de réception de la commande tout retard et/ou toute rupture et doit proposer une nouvelle date de livraison.

  Le délai de rupture des marchandises correspond à un retard de livraison du produit dépassant un nombre de jours fixé contractuellement. Il donne lieu à une pénalité de rupture.

- **Les modalités de retour des produits :** Dans le cadre du contrat d'achats, les fournisseurs doivent reprendre toutes les marchandises livrées non conformes en quantité et/ou en qualité. Le contrat définit les clauses de retour des marchandises avariées, des marchandises périmées, des marchandises non vendues ainsi que d'autres causes éventuelles de retour de marchandises.

La périodicité des retours (quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle) est arrêtée dans le contrat. Les fournisseurs s'engagent à émettre les avoirs sous 8 jours à compter de la date de reprise des marchandises par leur transporteur.

III.6.3. L'évolution des achats entre 2017 et 2019

Le tableau suivant présente les achats par famille de produits au cours de la période 2017-2019 :

Tableau 51 : Evolution des achats par famille de produits dans le Groupe Label'Vi sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	2019	TCAM 17/19
PGC/Liquides	4 129,6	4 522,0	5 296,3	13,2%
Part en %	*61,9%*	*62,4%*	*63,0%*	
PGC	2 533,4	2 841,0	3 111,5	10,8%
Liquides	1 596,2	1 681,0	2 184,8	17,0%
Frais	1 895,9	2 052,6	2 290,2	9,9%
Part en %	*28,4%*	*28,3%*	*27,2%*	
Loisirs & Electroniques	232,8	279,1	300,0	13,5%
Part en %	*3,5%*	*3,9%*	*3,6%*	
Bazar	182,3	191,1	206,2	6,4%
Part en %	*2,7%*	*2,6%*	*2,5%*	

Textile & Equipement maison	67,3	75,0	82,2	10,5%
Part en %	*1,0%*	*1,0%*	*1,0%*	
Services	287,6	316,6	372,1	13,7%
Part en %	*4,3%*	*4,4%*	*4,4%*	
Autres (variation de stock + Fret)	-128,4	-189,6	-134,7	2,4%
Total des achats revendus de marchandises	**6 667,2**	**7 246,7**	**8 412,3**	**12,3%**

Source : Label'Vie

Sur la période étudiée, les catégories « Frais » et « PGC & Liquides » totalisent près de 90% en moyenne des achats du Groupe Label'Vie. L'évolution totale des achats relatifs aux différentes catégories de produits se présente comme suit :

- **Achats des Produits de Grande Consommation et produits liquides**

Les PGC et liquides sont de façon générale les produits les plus achetés par le Groupe Label'Vie et ce, sur l'ensemble de la période étudiée. Leur part moyenne dans les achats du Groupe s'est élevée à 62% sur les trois derniers exercices. Sur cette même période les achats de ces derniers ont enregistré une hausse moyenne de 13,2% due principalement à l'approvisionnement des nouveaux points de vente Carrefour et Carrefour Market.

Aussi, il est à noter qu'en termes de quotepart dans les achats de chaque segment, les PGC et produits liquides sont ventilés comme suit :

Tableau 52: Achats des Produits de Grande Consommation et produits liquides

En MMAD	2017	2018	2019
PGC/Liquides	**4 130**	**4 522**	**5 296**
Part enseigne en % du total des achats			
Carrefour Market	*43,70%*	*43,80%*	*42,23%*
Carrefour Hyper	*11,30%*	*11,40%*	*10,03%*
Atacadao	*45,10%*	*44,80%*	*47,75%*

Source : Label'Vie

- **Achats des produits Frais :**

Sur la période 2017-2019, les achats de produits frais ont enregistré un TCAM de +9,9% en passant de 1 896 MMAD à 2 290 MMAD, pour les mêmes raisons retenues pour la progression des achats de PGC et liquides.

La quote-part des achats des produits frais par segment se présente comme suit :

Tableau 53: Achats des produits Frais

En MMAD	2017	2018	2019
Produits frais	**1 896**	**2 053**	**2 290**
Carrefour Market	*50,80%*	*53,30%*	**55,81%**
Carrefour Hyper	*19,90%*	*20,80%*	**19,59%**
Atacadao	*29,30%*	*25,90%*	**24,60%**

Source : Label'Vie

- **Achats des Produits loisirs & Electroménagers :**

Les achats de produits de loisirs et d'électroménager ont augmenté de 13,5% en moyenne entre 2017 et 2019 pour s'établir à 300 MMAD.

Il s'agit d'une catégorie d'achats familiaux effectués d'une façon non récurrente dans les différents formats du groupe. La contribution de ces produits dans les achats du Groupe est passée de 3,5% en 2017 à 3,6% en 2019, portée principalement par l'enseigne Carrefour Hyper.

La quote-part dans les achats de chaque segment des produits loisirs et électroménagers, se présente comme suit :

Tableau 54 : Achats des Produits loisirs & Electroménagers

En MMAD	2017	2018	2019
Produits loisirs & Electroménagers	**233**	**279**	**300**
Part enseigne en % du total des achats			
Carrefour Market	*11,20%*	*18,20%*	*14,85%*
Carrefour Hyper	*88,70%*	*81,70%*	*85,09%*
Atacadao	*0,10%*	*0,10%*	*0,06%*

Source : Label'Vie

- **Achats des Produits de bazar :**

Entre 2017 et 2019, les achats de produits de bazar ont augmenté avec un TCAM de 6,4% en passant de 182 MMAD à 206 MMAD. Sur la même période, les produits de Bazar représentent en moyenne 2,5% des achats du Groupe.

La quote-part des achats dans chaque segment des produits de bazar, se présente comme suit :

Tableau 55 : Achats des produits de bazar

En MMAD	2017	2018	2019
Produits bazar	**182**	**191**	**206**
Part enseigne en % du total des achats			
Carrefour Market	*54,00%*	*53,50%*	*50,88%*
Carrefour Hyper	*38,00%*	*40,60%*	*38,99%*
Atacadao	*8,00%*	*5,90%*	*10,14%*

Source : Label'Vie

- **Achats des textiles et équipements domestiques :**

Sur les trois derniers exercices, les achats de cette catégorie de produits sont résiduels représentant en moyenne 1% des achats du Groupe. Les hypermarchés restent les principaux exposants de ce type de produits.

En 2019, les achats des textiles et équipements domestiques réalisent une évolution moyenne de l'ordre de 10,5% sur la période étudiée pour s'établir à 82 MMAD.

La quote-part des achats dans chaque segment de produits textiles, se présente comme suit :

Tableau 56: Achats des textiles et équipements domestiques

En MMAD	2017	2018	2019
Produits Textile & Equipement maison	**67**	**75**	**82**
Part enseigne en % du total des achats			
Carrefour Market	*45,90%*	*47,30%*	*42,52%*
Carrefour Hyper	*54,00%*	*52,40%*	*58,78%*
Atacadao	*0,20%*	*0,40%*	*-1,29%*

Source : Label'Vie

- **Achats de services :**

Les achats de services qui désignent les achats de carburants destinés à approvisionner les stations-service du Groupe Label'Vie.

Les achats de carburants se sont établis à 372 MMAD en 2019. Ce montant inclut les achats des stations-service sous contrat de franchise avec la société de distribution de carburants Afriquia. Notons que la part des achats de services dans le total des achats du groupe s'est établie à 4,4% en moyenne sur la période étudiée

Il est à souligner enfin que les équipes internes au Groupe Label'Vie négocient les prix d'achat du carburant avec le prestataire pour les stations-service du groupe.

La quote-part des achats dans chaque segment de services, se présente comme suit :

Tableau 57: Achats de services

En MMAD	2017	2018	2019
Services	**288**	**317**	**372**
Part enseigne en % du total des achats			
Carrefour Market	*1,00%*	*12,70%*	*15,16%*
Carrefour Hyper	*26,60%*	*20,00%*	*20,35%*
Atacadao	*72,40%*	*67,30%*	*64,49%*

Source : Label'Vie

III.7. Qualité, sécurité et contrôle

III.7.1. Qualité de service du Groupe Label'Vie

Le Comité de Direction Générale de Label'Vie S.A. détermine la politique de qualité des enseignes Carrefour Market, Carrefour et Atacadao selon les standards internationaux et les exigences des clients. Le Comité Hygiène, Sécurité et Qualité se charge ensuite du suivi et de l'application de cette politique. Celle-ci s'articule autour de la conception et la mise en pratique :

- D'un « guide des bonnes pratiques d'hygiène » ;
- Du système de gestion des risques ;
- Du système de management de la sécurité alimentaire.

Guide des bonnes pratiques d'hygiène

Le « guide des bonnes pratiques d'hygiène » assure la sécurité des denrées alimentaires en définissant les conditions nécessaires pour maintenir un environnement hygiénique approprié à la production, à la manutention et à la mise à disposition de produits alimentaires adaptés à la consommation.

La mise en application de ce guide est faite en trois phases :

- **Phase 1 : Etude des processus**

L'étude des processus a été réalisée à travers la connaissance de la structure et des flux de communication, la description des différentes procédures de travail, l'identification et la classification des rayons dans chaque département, des tâches et des articles relatifs à chaque rayon.

- **Phase 2 : Conception du « guide de bonnes pratiques d'hygiène »**

Cette phase a nécessité la préparation des instructions de travail définissant les conditions et les activités de base nécessaires pour maintenir l'hygiène dans chaque poste du processus de travail.

Elle a aussi permis l'identification des moyens d'application des instructions de travail ainsi que leur validation ; Le Comité d'Hygiène et de Sécurité a en outre validé les besoins en moyens d'application.

Par ailleurs, la conception du guide a permis le regroupement des instructions et l'identification des besoins et des modes de formation.

- **Phase 3 : Mise en application du « guide de bonnes pratiques d'hygiène »**

La mise en application du guide s'est articulée autour de la formation du personnel, de la définition des intervenants et de leurs responsabilités ainsi que de la mise en place d'un système d'audit et de contrôle.

Le suivi d'application du guide de bonnes pratiques d'hygiène est assuré par les contrôleurs en magasins de manière quotidienne. Le suivi est aussi assuré par le service hygiène et sécurité sous la tutelle de la Direction contrôle de Gestion. Ce suivi est également contrôlé périodiquement par le département audit.

Système de gestion des risques :

L'objectif de ce système est d'identifier par une analyse des risques la probabilité de survenance de dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires et à la contamination ou la prolifération de ces dangers dans le(s) produit(s) ou dans l'environnement des magasins.

Ce système a pour rôle de :

- Identifier les risques dans chacune des étapes du processus de travail et dans chaque rayon ;
- Définir les tolérances et les moyens de mesure pour chaque risque ;
- Définir des mesures préventives et/ou correctives pour chaque risque ;
- Définir un système d'enregistrement des mesures et des actions entreprises.

Système de management de la sécurité alimentaire :

Le système de management de la sécurité alimentaire a pour objectif permanent de satisfaire totalement les clients, à travers les actions suivantes :

- Planifier, mettre en œuvre, exploiter, maintenir et mettre à jour tous les moyens matériels ou immatériels capables de fournir des produits qui, conformément à leur usage prévu, sont adaptés aux besoins des consommateurs ;
- Démontrer la conformité avec les exigences légales et réglementaires applicables en matière de sécurité des denrées alimentaires ;
- Evaluer et apprécier les exigences des clients, démontrer la conformité avec leurs exigences en matière de sécurité des denrées alimentaires afin d'améliorer leur satisfaction ;
- Communiquer efficacement sur les questions relatives à la sécurité des denrées alimentaires avec les fournisseurs, les clients et les différentes parties concernées.

III.7.2. La sécurité

Pour la sécurité des biens, Label'Vie S.A. a contracté une assurance multirisques couvrant les biens immeubles (contenant et contenu y compris les stocks) et a mis en place un dispositif de surveillance (vigiles, caméras, portiques de sécurité, etc.).

En matière de sécurité du personnel, la société a souscrit à une assurance «accidents du travail » et prévoit des vêtements spécifiques (tenue, gants métalliques, etc.) pour certaines fonctions relatives à la manutention, au stockage et aux produits frais.

Pour assurer la sécurité des clients, Label'Vie S.A. bénéficie d'une assurance RC (intoxication, incidents mineurs).

Par ailleurs, Label'Vie S.A dispose d'un système de sécurité incendie dans chaque magasin. Ce système, conforme aux normes des sapeurs-pompiers, est composé de sprinkler et d'extincteurs.

III.7.3. Le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est assuré par une sous-direction faisant partie de la Direction Administrative et Financière intégrée dans la direction centrale définissant ainsi la stratégie globale de la Direction Administrative et Financière. Il est aussi à noter que chaque BU dispose de son propre département contrôle de gestion dans le but de suivre une structure matricielle partiellement décentralisée. L'effectif global du département est de 32 personnes, dont 7 personnes affectées aux points de vente et aux plates-formes et 25 personnes au siège.

Les principales missions de la sous-direction Contrôle de Gestion

- **Le contrôle de gestion budgétaire :**

Le contrôle de gestion budgétaire permet de s'assurer de la qualité des informations comptables produites par la comptabilité pour les arrêtés mensuels et de leurs affectations par rapport aux sections analytiques. Il identifie et analyse les écarts par rapport aux différents budgets. Il constitue l'interface entre les différentes directions et la comptabilité et

les alimente en reporting selon leurs besoins. L'ensemble des analyses et contrôles sont effectués à partir de progiciels tels qu'AGRESSO (ERP financier) et Gold (ERP d'exploitation).

- **Le contrôle de gestion commerciale :**

Tenant compte des spécificités de l'activité, des ressources dédiées au niveau du contrôle de gestion suivent et analysent la rentabilité des actions commerciales, le programme annuel du marketing, les données et le positionnement des assortiments. Le contrôle de gestion commerciale communique à cet effet un reporting hebdomadaire aux directions commerciales et exploitation.

- **Le contrôle sites :**

Outre, les missions précédemment citées, la DAQS (Direction Audit Qualité et Sécurité) contrôle également les sites (points de vente et plates-formes).

Ce contrôle a un caractère permanent et est effectué par des personnes dédiées localement. Il porte notamment sur l'hygiène et la sécurité (contrôle des procédures et instructions opérationnelles et communication des résultats au comité Hygiène et Sécurité), et les flux de marchandises et d'équipements (contrôle de l'intégrité entre les flux physiques et informatiques).

IV. Informations Environnementale et Sociale

IV.1. Environnement

Face à un environnement socio-économique de plus en plus sensible aux problématiques de développement durable et d'éthique, le groupe Label'Vie a intégré une politique RSE volontariste avec l'objectif de placer le développement durable au cœur de l'organisation de son activité.

Cette politique s'articule autour de 5 grands axes :

- **La lutte contre toutes les formes de gaspillage ;**

Une politique anti-gaspillage alimentaire a été adopté par le Groupe LabelVie. Elle consiste en un partenariat avec un prestataire spécialisé qui s'engage à récupérer et à valoriser les produits de boulangerie pour en faire de l'alimentation animale. De plus, un projet d'entreprise Supply Chain a été pensé pour permettre de définir les processus et les bonnes pratiques pour optimiser les flux de transit des produits, mais aussi d'automatiser les commandes pour éviter les surstocks et de contrôler les quantités et enfin de surveiller les rotations produits dans les magasins.

- **La protection de la biodiversité ;**

Le niveau de complexité de flux spécifique chez le Groupe LabelVie est très élevé car il s'agit de plus d'une centaine de magasins sur l'ensemble du Royaume, d'une fréquence de livraison quasiquotidienne et surtout plusieurs typologies de flux avec température soit ambiante, soit négative ou encore positive dirigée. Face à ces défis, le Groupe LabelVie a adopté une politique volontariste en matière de développement durable pour le transport. L'objectif est de réduire les émissions de CO2. Un programme a été mis en œuvre en vue d'une gestion agile de la planification et de l'optimisation des tournées de livraison permettant l'augmentation des taux de remplissage des camions, par une démarche de massification des flux multi-température, par la mise en place de circuits courts pour les fruits et légumes grâce à du sourcing régional et enfin par l'optimisation amont aval du transport avec la diminution des retours à vide. Pour réduire la pollution sonore, le Groupe LabelVie a opté pour la couverture de ses générateurs ou compresseurs et pour la mise en place d'équipements anti-bruit quand cela est possible, sinon leur dissimulation derrière des murs isolants. Enfin, l'agriculture locale et biologique est grandement encouragée. Des partenariats de longue durée sont bâtis avec des petits producteurs des différentes régions du Maroc.

- **L'accompagnement des partenaires de l'entreprise.**

Le Groupe LabelVie entretient des relations commerciales éthiques, équilibrées et durables avec ses partenaires et fournisseurs, ce qui lui permet de s'inscrire dans une démarche de co-construction basée sur son socle de valeurs et de fondamentaux. Promouvoir les achats responsables et établir des relations durables avec les fournisseurs Le Groupe LabelVie a contractualisé ses engagements RSE 'achats responsables' vis-à-vis de ses prestataires et

fournisseurs. En effet, les critères de sensibilisation des parties prenantes ont été intégrés dans les contrats permettent une meilleure connaissance de la démarche RSE du Groupe LabelVie.

- **Pévenir la corruption**

Le Groupe LabelVie a adopté un code de bonne conduite professionnelle qui reprend les principes d'actions et de comportement à respecter vis-à-vis des clients, des collaborateurs, des fournisseurs, des prestataires et de l'ensemble des parties prenantes. Ce dernier reprend le cadre réglementaire mais aussi les grands principes de l'éthique à savoir, l'exploitation des informations détenues, la prémunition contre les situations de conflit d'intérêt, la lutte contre la corruption et la prévention de la fraude.

- **Tri et recyclage des déchets**

Le Groupe LabelVie envisage d'installer progressivement plusieurs dispositifs de tri et de gestion des déchets, notamment l'installation de séparateur à graisse au niveau de ses magasins et de ses platesformes logistiques, mais également signer des partenariats avec ses fournisseurs pour la collecte et le recyclage des matières plastique et papier.

IV.1.1. La lutte contre le gaspillage

L'économie d'énergie

Au sein des magasins du groupe Label'Vie, un ensemble de solutions pérennes et respectueuses de l'environnement a été mis en œuvre :

- **L'éclairage LED (Light Emitting Diode)**

Depuis 2015, tous les nouveaux magasins sont équipés en éclairage LED, bénéficiant d'une durée de vie plus longue que les ampoules à incandescence et permettant ainsi une faible consommation d'électricité. 25 anciens magasins ont également été convertis à l'éclairage LED, ce qui a permis de réduire de 43% la consommation d'électricité dans ces magasins.

L'ensemble des points de vente sont équipés en éclairage LED à la date d'enregistrement du présent document de référence.

- **L'éclairage naturel**

Label'Vie commence à intégrer un nouveau levier d'économie d'énergie dans les conceptions architecturales de ses magasins. Il s'agit des lumidômes couplés aux façades vitrées, et qui sont des dispositifs d'éclairage naturel permettant de réaliser entre 30% et 40% d'économies d'électricité. Aujourd'hui, 16 points de vente en disposent.

- **Les panneaux solaires photovoltaïques**

Depuis le début de l'année 2017, Label'Vie produit désormais de l'électricité à partir de l'énergie solaire. Le premier magasin à accueillir cet équipement est celui d'Atacadao Meknès dont la structure est conçue pour supporter une toiture photovoltaïque permettant d'obtenir une autosuffisance énergétique. Cette installation sera généralisée progressivement à d'autres magasins dans les villes de Taza et Marrakech.

En parallèle, tous les magasins Atacadao sont construits, en couverture et bardage, par des panneaux sandwichs permettant l'isolation thermique et diminuant de fait l'énergie consommée par les systèmes de régulation de température au sein des magasins.

- **L'optimisation du pilotage de l'énergie**

Les volumes des émissions dues aux éventuelles fuites dans la réfrigération ont un impact considérable sur le réchauffement climatique.

Face à ce constat, Label'Vie a commencé à équiper les meubles réfrigérants de ses magasins et de sa plateforme logistique d'un appareil DNI (Détecteur de Niveaux Réfrigérant Intelligeant), permettant de mesurer la puissance frigorifique à tout moment et d'envoyer des alertes en cas de fuite, ceci permet au personnel d'agir en temps réel afin d'éviter toute déperdition de gaz.

L'Economie de l'eau

Plusieurs tests sont actuellement en cours dans les magasins comme l'installation de détecteurs de fuite et de douchettes mousseuses visant à réduire la consommation d'eau.

Des solutions pour lutter contre le gaspillage alimentaire

Depuis 2015, le groupe Label'Vie est investi dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Un projet-entreprise a été mis en place permettant de définir des processus et des bonnes pratiques pour :

- optimiser le flux logistique de transit des produits ;
- automatiser les commandes pour éviter le sur-stockage et réduire les pertes de gestion ;
- négocier des DLC (Date Limite de Consommation) plus longues avec les industriels ;
- améliorer et renforcer les contrôles qualités et date limite de consommation à la réception des produits dans la plateforme logistique et en magasin ;
- proposer des réductions sur les produits à date courte : des baisses de prix importantes allant de 30% à 50% sont programmées en magasin sur les produits avec une date limite de consommation proche.

IV.1.2. La protection de la biodiversité

Le transport :

Grâce à des solutions à la fois économiques et écologiques, la chaîne logistique du groupe Label'Vie œuvre chaque jour à acheminer la marchandise dans les magasins avec moins de pollution possible à travers :

- L'optimisation des tournées de camions qui a permis la diminution des distances parcourues de 5% et donc la réduction de 150 tonnes de C02 émises;
- L'optimisation du taux de remplissage des camions, en amont et en aval, à travers une mutualisation des flux de transport et une optimisation des retours à vide. Grâce à cette démarche, 350 tonnes d'émission de CO^2 ont été supprimées en 2016.

L'approvisionnement auprès des producteurs locaux :

Label'Vie s'engage à travailler avec les petits producteurs locaux pour commercialiser leurs produits dans les différents points de vente.

La première opération du genre a concerné les petits producteurs locaux d'un village à Dar Bouazza près de Casablanca.

L'engagement du groupe consiste à :

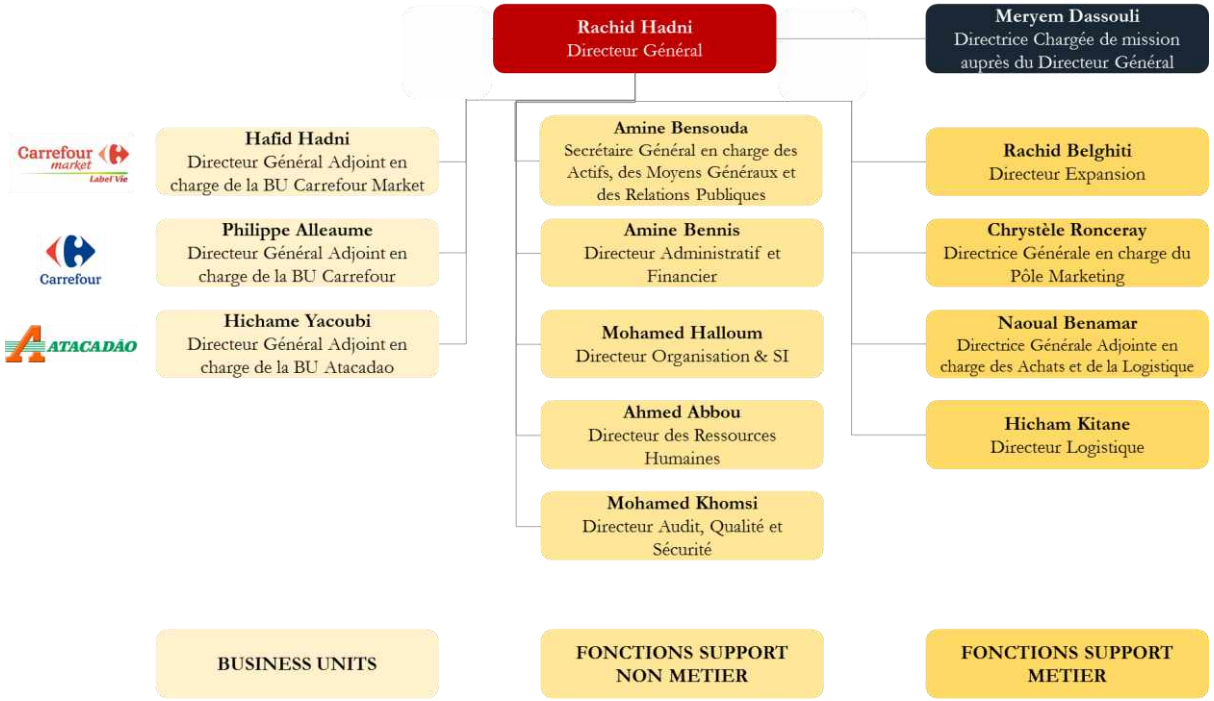
- Dédier des espaces dans les magasins pour les produits issus de l'agriculture biologique et les produits régionaux ;
- Accorder des facilités de paiement à ses petits agriculteurs ;
- Mettre en place un moyen de transport pour le groupage de leur marchandise et son acheminement jusqu'aux points de ventes.

IV.2. Social

IV.2.1. Organigramme du groupe Label'Vie

L'organisation de Label'Vie S.A est axée sur 6 fonctions principales à savoir : les achats, le *Category management*, le *Pricing*, le marketing, la logistique et le réseau. Ces fonctions sont assurées respectivement par la Direction des Achats, la Direction Marketing, la Direction Logistique et les Business Units Carrefour Market, Carrefour et Atacadao :

Figure 23 : Fonctions principales de Label'Vie au 31/05/2020



Source : Label'Vie

Le groupe Label'Vie bénéficie d'une structure homogène au niveau fonctionnel avec une séparation des activités selon les différents formats (BU) et une mutualisation des fonctions supports pour l'ensemble des activités.

Cela permet au groupe la rationalisation des gestions opérationnelles et financières et permet également au management de garder une vue d'ensemble en maximisant les synergies potentielles entre les activités supports et les BU.

IV.2.2. Aperçu des moyens humains du Groupe

Effectif du Groupe Label'Vie

Tableau 58 : Évolution des effectifs du Groupe Label'Vie sur la période (2017-2019)

Site	2017	2018	2019	TCAM 17/19
Siège	445	440	514	7,5%
En % du Total	*8,60%*	*7,70%*	*7,90%*	
Plateformes	99	103	133	15,9%
En % du Total	*1,90%*	*1,80%*	*2,04%*	
Supermarchés LBV	2 374	2 737	3 180	15,7%
En % du Total	*45,90%*	*47,70%*	*48,86%*	
Hypermarchés HLV	1 288	1 503	1 671	13,9%
En % du Total	*24,90%*	*26,20%*	*25,68%*	
Atacadao- MLV	969	949	1010	2,1%
En % du Total	*18,70%*	*16,60%*	*15,52%*	
Effectif Total	**5 175**	**5 732**	**6 508**	**12,14%**

Source : Label'Vie

A fin 2019, le Groupe Label'Vie compte 6 508 salariés répartis comme suit :

- 514 salariés assurant la direction, l'administration et les fonctions support ;
- 133 salariés gérant les plateformes ;
- 3 180 salariés dédiés aux supermarchés « Carrefour Market », soit la catégorie la plus importante du groupe ;
- 1 671 salariés de la société HLV ;
- 1 010 salariés dédiés à la gestion des magasins Atacadao et du siège de la société MLV.

Entre 2017 et 2019, l'effectif des supermarchés est passé de 2 374 personnes à 3 180 personnes. Cette hausse s'explique par les nouvelles ouvertures de 27 magasins survenues durant cette période notamment à Casablanca, Salé, Tanger, Fes, Rabat, Marraekch, Kenitra, Mohamedia, et Ouerzazate.

L'effectif des Hypermarchés est passé de 1 288 en 2017 à 1 671 en 2019, suite à l'ouverture de deux nouveaux hypermarchés notamment à Carrefour Dar Bouazza et Teoutan, ainsi que et l'extension de Carrefour Targa.

L'effectif des magasins Atacadao est passé de 969 en 2017 à 1 010 personnes en 2019, suite à la conversion d'un magasin Atacadao en Carrefour Hypermarché.

L'effectif du personnel du siège est passé de 445 en 2017 à 514 à fin 2019 et ce, grâce à l'extension de l'activité de Label'Vie S.A, de son réseau de magasins.

Effectif moyen du Groupe Label'Vie

Tableau 59 : Évolution de l'effectif moyen par site sur la période (2017-2019)

Effectif moyen	2017	2018	2019
Total Magasins Carrefour Market	57	73	84
Effectif Magasins Carrefour Market	2 374	2 737	3 180
Effectif moyen par site LBV	**42**	**37**	**38**
Total Magasins Hypermarché Carrefour	7	8	9
Effectif Magasins Hypermarché Carrefour	1 288	1 503	1 671
Effectif moyen par site HLV	**184**	**188**	**186**
Total Magasins Atacadao	11	11	11
Effectif Magasins Atacadao	969	949	1 010
Effectif moyen par site Atacadao	**88**	**86**	**92**

Source : Label'Vie

L'effectif moyen par site des supermarchés s'établit à 42 salariés en 2017, puis à 37 salariés en 2018 et 38 salariés en 2019.

Compte tenu de la nature de leur activité, les hypermarchés Carrefour ont un effectif moyen par site de 186 salariés à fin 2019 et Atacadao un effectif moyen par site de 92 salariés en 2019.

Concernant les formats supermarchés, la baisse de l'effectif moyen par site est due à l'ouverture de nouveaux magasins optimisés avec des petites superficies.

Age du personnel du Groupe Label'Vie

Tableau 60 : Évolution de l'âge du personnel du Groupe Label'Vie sur la période (2017-2019)

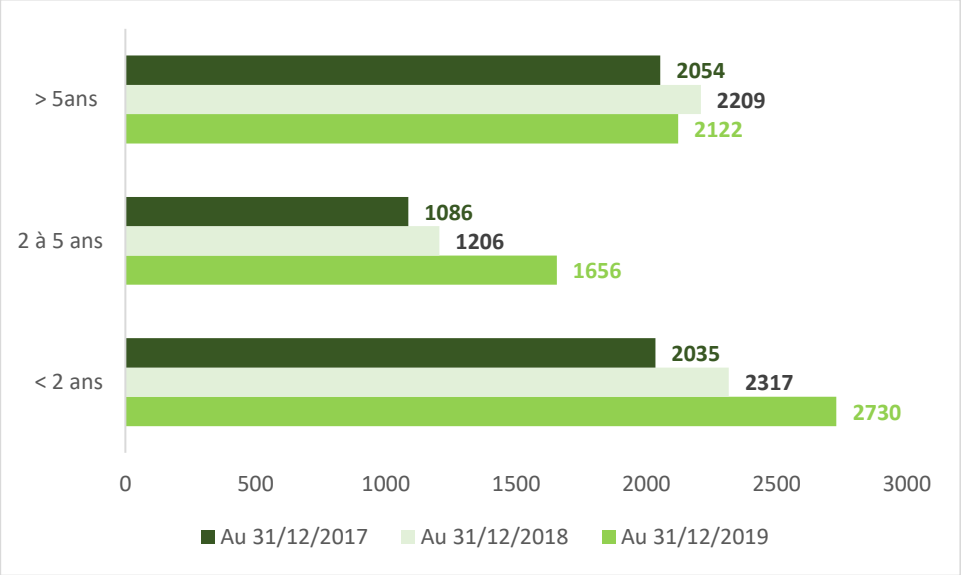
Effectif par tranche d'âge	2017	2018	2019
Moins de 25 ans	525	776	908
Part en %	*10,10%*	*13,54%*	*13,95%*
Entre 25 et 34 ans	2 594	2 844	3 242
Part en %	*50,10%*	*49,62%*	*49,82%*
Entre 35 et 44 ans	1 465	1 502	1 655
Part en %	*28,30%*	*26,20%*	*25,43%*
Entre 45 et 54 ans	519	522	604
Part en %	*10,00%*	*9,11%*	*9,28%*
Plus de 54 ans	72	88	99
Part en %	*1,40%*	*1,54%*	*1,52%*
Effectif Total	**5 175**	**5 732**	**6 508**

Source : Label'Vie

En 2019, sur les 6 508 salariés du Groupe Label'Vie, 49,82% sont âgés entre 25 et 34 ans illustrant ainsi le caractère jeune et dynamique de ses ressources humaines.

Ancienneté du personnel de Label'Vie sur la période 2017-2019

Figure 24 : Ancienneté du personnel du Groupe Label'Vie sur la période 2017-2019



Source : Label'Vie

A fin 2019, 41,95% de l'effectif du Groupe Label'Vie dispose d'une ancienneté inférieure à 2 ans.

Répartition du personnel du Groupe Label'Vie par activité

Le tableau ci-dessous détaille la répartition du personnel de Label'Vie S.A selon la nature des activités :

Figure 25 : Répartition du personnel de Label'Vie selon les activités sur la période (2017-2019)

Type d'activité	2017				2018				2019			
	LBV / HLV	Atacadao	Groupe	en % du total	LBV / HLV	Atacadao	Groupe	en % du total	LBV / HLV	Atacadao	Groupe	en % du total
Direction	28	7	35	*0,70%*	30	7	37	*0,65%*	35	9	44	*0,68%*
Support	373	10	383	*7,40%*	375	9	384	*6,70%*	430	13	443	*6,81%*
Achats et Approvisionnement	106	20	126	*2,40%*	97	25	122	*2,13%*	94	29	123	*1,89%*
Réseau (Magasins + Plateformes)	3 662	969	4 631	*89,50%*	4 240	949	5 189	*90,53%*	4 939	959	5 898	*90,63%*
Total Effectif	**4 169**	**1 006**	**5 175**	**100,00%**	**4 742**	**990**	**5 732**	**100,00%**	**5 498**	**1 010**	**6 508**	**100,00%**

Source : Label'Vie

En 2019, l'essentiel de l'effectif du Groupe Label'Vie, soit 90,6% du personnel, travaille au niveau des plateformes et des magasins. Le reste est réparti entre le personnel affecté aux fonctions support (6,8%), aux achats et approvisionnement (1,9%) et à la Direction (0,7%).

Répartition du personnel du Groupe Label'Vie par type de contrat

Tableau 61 : Répartition du personnel du Groupe Label'Vie par type de contrat sur la période (2017-2019)

Type de contrat	2017	2018	2019	TCAM 17/19
CDI	4 225	4 756	5 244	11,4%
CDD (ANAPEC Amélioré)[35]	950	976	1 264	15,3%
Effectif	**5 175**	**5 732**	**6 508**	**12,1%**

Source : Label'Vie

Afin d'accompagner la croissance du Groupe Label'Vie, la stratégie de recrutement est axée autour de la stabilité des effectifs. Les contrats à durée indéterminée sont passé de 4 225 à 5 244 entre 2017 et 2019, soit une progression de 11,4% en moyenne par an. Dans ce sens, on note la hausse des contrats à durée déterminée passant de 950 à 1 264 sur la même période, soit une hausse de 15,3% en moyenne par an.

Répartition du personnel du Groupe Label'Vie par genre

Tableau 62 : Répartition du personnel du Groupe Label'Vie par genre sur la période (2017-2019)

Genre	2017	2018	2019
Hommes	3 637	4 030	4 572
Femmes	1 538	1 702	1 936
Effectif	**5 175**	**5 732**	**6 508**

Source : Label'Vie

La répartition des effectifs par genre au sein du Groupe Label'Vie connait une stabilité sur la période étudiée. En effet, les femmes représentent en moyenne 30% du total des effectifs du groupe sur les trois dernières années.

Taux d'encadrement magasins

Tableau 63 : Évolution du taux d'encadrement magasins sur la période (2017-2019)

	Magasins			Siège			Plateformes		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Effectif Total	4 631	5 189	5 810	445	440	565	99	103	133
Cadres et cadres supérieurs	197	245	250	280	276	302	18	18	21
Taux d'encadrement	**4,30%**	**4,70%**	**4,30%**	**62,90%**	**62,70%**	**53,45%**	**18,20%**	**17,50%**	**15,79%**

Source : Label'Vie

[35] Il s'agit de contrat de stage de 2 ans qui se transforment en CDI

Le taux d'encadrement des magasins est resté stable à 4,3% entre 2017 et 2019.

Concernant le siège, le taux d'encadrement s'établit à 53,45% en 2019 contre 62,9% en 2017.

Le taux d'encadrement des plateformes est passé de 18,20% en 2017 à 15,79% en 2019.

Analyse du Turnover sur la période 2017-2019

Tableau 64 : Évolution du Turnover annuel sur la période **2017-2019**

Turnover Annuel	2017	2018	2019	Moyenne	Détails de calcul 2019		
					Effectif fin d'année	Total départ	Turnover
Siège et plateformes	14,60%	16,21%	11,75%	14,19%	647	76	11,75%
Carrefour Market	19,90%	17,50%	22,14%	19,85%	3 180	704	22,14%
HLV	28,40%	18,96%	18,74%	22,03%	1 671	313	18,74%
Maxi LV	27,70%	16,97%	11,49%	18,72%	1 010	116	11,49%

Source : Label'Vie

La formule du calcul du *Turnover* présentée dans le tableau ci-dessus est la suivante :

$$Turnover = \frac{\text{Nombre de départs}}{\text{Effectif fin d'année}}$$

Au niveau du siège, le turnover s'est établi à 11,75 % en 2019 contre 14,60% en 2017. En effet, le nombre de départs est en baisse depuis 2017.

Au niveau de Carrefour Market, le turnover est passé de 19,90% en 2017 à 22,14% en 2019.

Au niveau de HLV, le turnover est le plus élevé du Groupe à 22,03% en moyenne entre 2017 et 2019.

Enfin, au niveau de Maxi LV, le turnover a enregistré une moyenne de 18,72% entre 2017 et 2019 suite à la mise en place du concept Atacadao mais aussi des départs en retraite de certains salariés.

Tableau 65: Evolution des recrutements, licenciements et démissions sur la période (2017-2019)

	2017	2018	2019
Nombre de recrutements (internes et externes)	1 895	2 571	3 056
Nombre de licenciements (départs négociés)	29	30	41
Nombre de démissions	49	58	74

Source : Label'Vie

Le nombre de recrutements est passé de 1 895 en 2017 à 3 056 en 2019, soit une progression annuelle moyenne de 27,0%. Ces chiffres incluent aussi bien les recrutements en interne qu'en externe.

Les licenciements ont crû en 2019 de 36,7% après avoir été stables les années précédentes, de même les démissions ont crû en 2019 de 27,5%.

Ci-dessous la répartition des recrutements, licenciements et démissions par catégorie d'employés.

Tableau 66: Répartition des recrutements, démissions et licenciements par catégories d'employés

	2017		2018		2019	
	Non Cadres	Cadres	Non Cadres	Cadres	Non Cadres	Cadres
Nombre de recrutements (internes et externes)	1 642	253	2 260	311	2 273	783
Nombre de licenciements (départs négociés)	29	0	22	8	36	5
Nombre de démissions	19	30	27	31	40	34

Source : Label'Vie

Tableau 67 : Evolution du nombre d'accidents de travail, de représentants du personnel, de jour de grève et de litiges sociaux

	2017	2018	2019
Nombre d'accidents de travail	**71**	**85**	**119**
Nombre de représentants du personnel	**20**	**20**	**20**
Délégués du personnel titulaires	10	10	10
Délégués du personnel suppléants	10	10	10
Nombre de jour de grève	**0**	**0**	**0**
Nombre de litiges sociaux*	**22**	**47**	**95**

* Il s'agit uniquement de litiges individuels, le groupe Label'Vie n'a pas de litiges collectifs.
Source : Label'Vie

Le nombre d'accidents de travail a évolué de 29,5% en moyenne suivant l'évolution de l'effectif global sur la période 2017-2019.

Le nombre de représentants du personnel est resté stable sur les trois dernières années ; comptant 20 personnes dont 10 titulaires et 10 suppléants.

Le groupe Label'Vie n'a connu aucun mouvement de grève sur les trois dernières années.

La hausse de litiges sociaux s'inscrit dans la même tendance de l'augmentation des effectifs du groupe Label'Vie, ces derniers sont passés de 22 en 2017 à 95 en 2019. Ces litiges sont individuels ; ils correspondent à des abandons de postes et des licenciements pour faute grave.

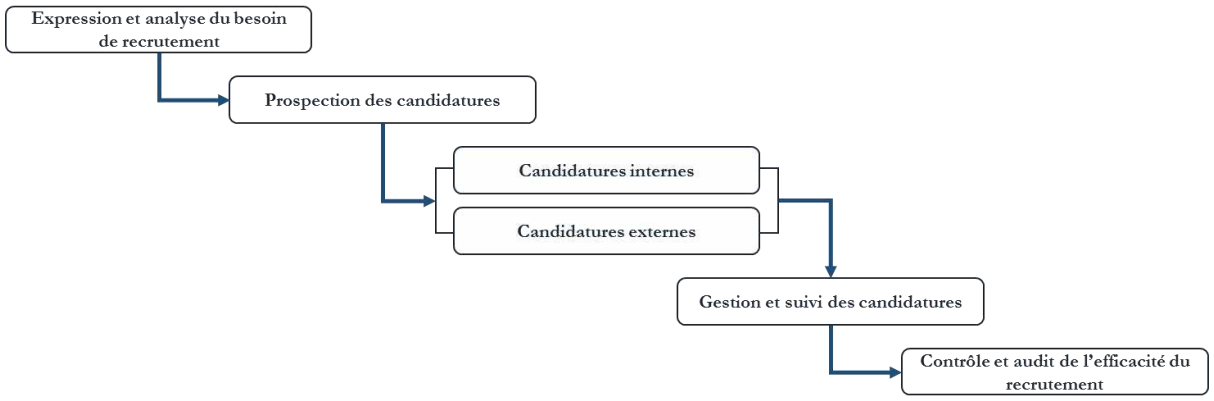
La hausse du nombre de licenciements est proportionnel à la hausse du nombre de salarié. En effet la moyenne du ratio licensiments/ Nombre de salarié est resté stable à 0,6% sur la période 2017-2019.

IV.2.3. Politique de recrutement

La politique de recrutement est un pilier essentiel au bon développement de Label'Vie S.A. Cette politique repose principalement sur les objectifs suivants :

- Assurer une adéquation entre les profils recrutés (en interne ou en externe) et les postes à pourvoir dans le but de garantir la compétitivité de la Société ;
- Constituer des équipes homogènes capables de relever tout changement éventuel et de s'adapter aux projets d'expansion de la société (nouvelles ouvertures, partenariats stratégiques, concurrence, etc.) ;
- Optimiser les coûts de recrutement.
- A partir des besoins et prévisions de l'activité, le recrutement s'effectue suivant le processus illustré par ce schéma :

Figure 26 : Processus de recrutement



Source : Label'Vie

Par ailleurs, un dispositif d'intégration des nouvelles recrues a été mis en place permettant de guider les premiers pas et de susciter le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux valeurs chez les nouveaux entrants. Ainsi, ils profitent d'un

parcours d'intégration élaboré et diversifié composé de visites magasins, de formations et d'accompagnement sur le terrain.

IV.2.4. Formation du personnel

Dans le cadre du programme dit « Label'Ecole », des formations sont organisées au profit de tout le personnel de Label'Vie S.A. La formation continue constitue un levier important pour l'amélioration des compétences dans un environnement concurrentiel. Celle-ci couvre des domaines allant de la formation commerciale et techniques de ventes, au perfectionnement sur les logiciels de caisse ou encore la formation des métiers. L'objectif de ces formations est de :

- Accompagner la stratégie de développement de Label'Vie S.A. au Maroc dans le but de préparer les futures ouvertures ;
- Améliorer les performances actuelles et favoriser la promotion interne dans le but de réaliser les meilleurs résultats.

Chaque année, le plan de formation est élaboré sur la base d'une comparaison entre les compétences requises et les compétences réelles (identification des besoins de compétences).

Le tableau ci-dessous démontre l'importance allouée par le Groupe Label'Vie à la formation de son personnel, notamment à travers le volume horaire qui lui est consacré et le nombre des bénéficiaires :

Tableau 68 : Nombre de bénéficiaires de la formation Label'Vie entre 2017 et 2019

Formation	2017				2018				2019			
	LBV	HLV	Atacadao	Groupe	LBV	HLV	Atacadao	Groupe	LBV	HLV	Atacadao	Groupe
Nombre de bénéficiaires	1 069	163	297	1 529	1 004	414	193	1 611	1 857	719	407	2 983
Nombre de modules	366	60	89	515	310	145	84	539	829	337	177	1343
Nombre d'heures	24 786	2 988	5 352	33 126	15 750	5 100	4 692	25 542	10 092	3 688	2 388	16 168
Modules réalisés en interne (en %)	47%	33%	40%	40%	54%	69%	45%	57%	62%	71%	47%	63%
Modules réalisés en externe (en %)	53%	67%	60%	60%	46%	31%	55%	43%	38%	29%	53%	37%

Source : Label'Vie

Notons que le programme « Label 'Ecole » est un cursus de formation interne à Label'Vie S.A créé en avril 2008, et qui a pour principaux objectifs :

- L'évolution de carrière et le développement des compétences internes ;
- L'échange de savoirs et d'expériences ;
- Le développement de la culture d'entreprise au niveau du capital humain.

Label' Ecole cible principalement la catégorie opérationnelle de son personnel et ce à travers un programme et des modules adaptés aux réalités du secteur de la grande distribution.

Les accords de franchise et de sous-franchise réalisés entre Label'Vie S.A, HLV SAS et CPI stipulent que CPI s'engage à organiser, directement ou par le biais de HLV, une formation initiale des employés clés pour l'ouverture du premier supermarché et du premier hypermarché. Cette dernière a déjà eu lieu lors de l'ouverture du premier hypermarché Carrefour Salé. En application du même accord, une ou plusieurs formations des employés clés de HLV SAS et de Label'Vie S.A sont également prévues pendant toute la durée de l'accord.

IV.2.5. Politique sociale

La politique sociale vise à motiver le personnel de Label'Vie S.A. en développant le sentiment d'appartenance à une structure efficiente et en plein développement. L'effectif de Label'Vie S.A. bénéficie ainsi des avantages légaux prévus par la loi, à savoir les congés annuels payés, l'assurance accident de travail, l'affiliation à la CNSS, etc. Les salariés bénéficient en outre d'une assurance maladie, incapacité, invalidité ; la catégorie cadre bénéficie également du régime de retraites CIMR.

Par ailleurs, le personnel de la société bénéficie d'un fonds de solidarité sociale dont la mission consiste à renforcer la solidarité et l'esprit d'appartenance au sein de Label'Vie S.A. à travers la participation au financement d'importants événements (Aîd, mariage, naissance, décès, etc.) de la part de l'entreprise et pour l'ensemble des salariés.

Le personnel de Label'Vie S.A. bénéficie parallèlement d'une convention avec les organismes de crédit pour faciliter l'accès aux crédits (crédit à la consommation, crédits immobiliers, etc.) à des taux avantageux.

L'égalité entre les femmes et les hommes est assurée par (i) le suivi des taux de recrutements internes et externes par genre, (ii) l'adaptation des offres d'emploi et (iii) l'étude pour faire améliorer l'accessibilité des emplois auparavant réservés aux hommes.

IV.2.6. Politique de mobilité interne

Le Groupe Label Vie a mis en place depuis 2013 une politique de mobilité interne dynamique et transparente, accessible à l'ensemble de ses salariés (siège et magasins).

Tout besoin en recrutement est systématiquement pourvu prioritairement en interne à travers une notification/mail adressée à l'ensemble des salariés, et affiché dans les magasins. Ainsi tout salarié ayant les prérequis du poste peut postuler librement, en concertation avec sa hiérarchie. Le processus de sélection est par la suite déclenché selon les règles internes.

Par ailleurs, afin de dynamiser la promotion interne des magasins, et conscients que les magasins du groupe regorgent de talents et potentiels, deux campagnes de potentialités magasins sont organisées en mars et septembre de chaque année en vue de détecter les potentiels évolutifs et les accompagner dans leur développement et prise de poste d'encadrement magasin.

IV.2.7. Politique de rémunération

La rémunération est l'un des moyens clés que la société Label'Vie S.A. possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs. La stratégie étant de trouver l'équilibre entre la satisfaction des demandes des employés et les budgets de l'organisation.

Ainsi, la politique de rémunération de Label'Vie S.A. repose sur les objectifs suivants :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les charges sociales liées à la masse salariale.

Le système de rémunération est composé d'une partie fixe et d'une partie variable pour l'ensemble du personnel dans le but de rémunérer la compétence et récompenser la performance. A titre d'exemple, les caissières bénéficient d'indemnités de caisse en rémunération de la manipulation d'espèces rentrant dans le cadre de leur fonction.

Ce système est basé sur une grille de rémunération, élaborée en cohérence avec la stratégie de Label'Vie S.A. et l'évolution du marché de l'emploi, qui définit la cartographie des emplois ainsi que les tranches de salaire correspondantes.

En outre, les effectifs du réseau bénéficient d'un intéressement au chiffre d'affaires matérialisé par une prime variable.

IV.2.8. Politique d'intéressement

Le Groupe Label Vie récompense ses salariés à travers une politique de rétribution orientée performance et transparence.

Ainsi, afin de rétribuer la performance individuelle et collective, deux systèmes coexistent : le système des bonus trimestriels pour les fonctions à vocation commerciale et le système des primes annuelles pour les fonctions Support.

Pour chaque poste des fonctions commerciales, des KPIs avec des objectifs trimestriels à atteindre sont clairement définis. En fonction des résultats obtenus, chaque salarié peut lui même évaluer la prime trimestrielle qu'il percevra.

Pour les fonctions Support, chaque année une campagne d'appréciation de la performance annuelle est effectuée, permettant de corréler la rétribution selon les résultats individuels obtenus

Par ailleurs, une prime performance Groupe est également octroyée si les objectifs ont été atteints.

IV.2.9. Politique de sécurité

Label'Vie S.A dispose d'un comité d'hygiène et de sécurité. Ainsi, deux médecins du travail ainsi qu'une assistante médicale interviennent au niveau de l'ensemble des sites à travers des visites programmées. Le but de ces visites étant de surveiller la santé du personnel et les conditions d'hygiène, et de relever les anomalies qui font l'objet de rapport soumis au comité d'hygiène et sécurité pour la mise en place d'actions correctives et préventives appropriées.

Par ailleurs, Label'Vie S.A. dispose d'un service médical au niveau du siège qui assure la visite médicale d'embauche ainsi que le suivi médical annuel de l'ensemble du personnel. En cas de maladie, la reprise n'est autorisée qu'après accord du médecin du travail.

IV.2.10. Politique de communication interne et culture du groupe

La communication interne et le développement de la culture d'entreprise est un levier stratégique pour le Groupe Label'Vie.

Le rôle de la communication interne consiste à assurer la transmission de l'information aux salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et également animer les échanges. La communication interne couvre l'actualité de l'entreprise (ouvertures de sites, nominations, réorganisations, évènements à vocation sociale, etc.).

La politique du Groupe Label'Vie consiste à développer une culture d'entreprise forte et à participer au développement d'un environnement de travail motivant. Etant donné l'organisation décentralisée, la politique consiste également à impliquer les managers qui ont une responsabilité particulièrement importante dans la transmission de la culture d'entreprise et les valeurs, et essentiellement dans la concrétisation et le déploiement de la politique de l'entreprise à l'ensemble des sites d'implantation.

Par le biais de l'entité « Communication et Développement de la culture Groupe » le Groupe Label'Vie veille à atteindre les objectifs suivants :

- Fédérer les salariés pour créer une « culture d'entreprise », générée par l'histoire de l'entreprise Label'Vie et par les individus qui l'ont créée ;
- Créer un sentiment d'appartenance et un esprit de cohésion ;
- Motiver les salariés ;
- Favoriser le dialogue et l'échange au sein même des équipes et localiser les responsabilités au sein des équipes ;
- Anticiper les incertitudes souvent dues aux rumeurs.

IV.3. Autres

IV.3.1. L'accompagnement des partenaires de l'entreprise

En 2016, le groupe Label'Vie a lancé la première initiative de développement inclusif en milieu rural au Maroc, initiée par le secteur privé sous le nom d'«Action Douar».

Cette initiative s'articule autour des axes suivants :**L'encouragement de l'agriculture durable**

Cette action consiste en l'accompagnement des paysans du Douar Lahrouch dans le développement de la culture BIO et l'écoulement de leur production via le réseau Label Vie. Le groupe s'engage ainsi à :

- l'Aide au financement à la certification Bio ;
- l'Animation sur les points de ventes par les producteurs ;
- accorder des facilités de paiement aux agriculteurs ;
- la Mise en place d'un moyen de transport pour le groupage de la marchandise et son acheminement jusqu'aux points de ventes.

Le renforcement des capacités linguistiques des enfants du Douar en langues étrangères

Il s'agit d'une formation en langue étrangère (anglais, français) au profit d'enfants d'une école du Douar Lahrouch qui sera dispensée par des employés bénévoles du Groupe Label'Vie.

Le contrat programme pour l'employabilité des jeunes du Douar :

Fruit d'un partenariat entre le groupe Label Vie et Espace Point de Départ (ESPOD), acteur actif en matière de promotion économique des femmes et des jeunes et du développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc, cette action vise à améliorer l'employabilité des jeunes de Dar Bouazza et Douar Lahrouch, à travers des actions de sourcing et de formation qui aboutiront au recrutement d'une partie de ces jeunes dans les magasins du Groupe Label'Vie de la région.

V. Stratégie d'investissement et moyens techniques

V.1. Stratégie d'investissement

Dans le cadre de sa stratégie de développement, le Groupe Label'Vie s'est fixé comme objectif de renforcer sa position d'acteur majeur multi-formats dans le secteur de la grande distribution.

Dans ce sens, et afin de disposer des moyens de financement nécessaires à la réalisation de son plan de développement et d'optimiser leur coût, le Groupe a mis en place une stratégie axée autour des 2 principes suivants :

1- La séparation de ses métiers opérationnels de distribution moderne avec ses métiers de développement immobilier. Le retrait d'Aradei Capital en 2017 du périmètre de consolidation du groupe vient appuyer cette stratégie.

2- La valorisation et l'exploitation des synergies existantes entre les 2 métiers, les entités foncières devant porter l'investissement de développement, la dernière augmentation de capital et l'entrée de la BERD en 2016 dans le capital de Aradei Capital constitue en effet le début d'un processus de levées de fonds pour faire de Aradei Capital un leader national de l'immobilier commercial au Maroc.

Le renforcement de la position du groupe Label'Vie en tant qu'acteur majeur du secteur de la distribution se décline selon quatre grands axes :

- Capitaliser sur la notoriété de l'enseigne « Carrefour Market » ;
- Poursuivre le développement des hypermarchés « Carrefour » ;
- Renforcer la notoriété de l'enseigne « Atacadao » et construire son positionnement comme étant l'enseigne la moins chère au Maroc ;
- Poursuivre le programme de rationalisation des coûts et bénéficier davantage des économies d'échelle.

V.1.1. Capitaliser sur la notoriété de l'enseigne « Carrefour Market »

Le Groupe Label'Vie a mis en place un véritable concept pouvant être dupliqué et déployé dans le cadre de sa stratégie de croissance. Le concept Carrefour Market se fonde sur 2 objectifs :

- Un développement rapide et maîtrisé ;
- L'amélioration continue des principes et fondements du concept.

Ainsi, le Groupe Label'Vie a procédé à une modélisation des assortiments par format et des positionnements prix par typologie de clientèle et par environnement magasins (concurrence et attractivité). Les gammes de prix peuvent ainsi être différentes d'un magasin à un autre.

Afin de se différencier de ses concurrents, le Groupe Label'Vie a mis en place des services personnalisés en faveur de ses clients grâce notamment à sa politique de proximité, aux conseils à la vente, à l'accompagnement jusqu'au parking et à la livraison à domicile.

De plus, le Groupe Label'Vie a basé sa stratégie de différenciation en accordant une place particulière aux produits frais :

- La superficie de vente dédiée aux produits frais peut atteindre jusqu'à 50% de la surface totale d'un magasin ;
- Les produits frais représentent 3000 références ;
- Les produits du Marché sont minutieusement sélectionnés et triés ;
- Les produits frais importés sont sélectionnés chaque semaine.

Le lancement du concept « Carrefour Market » s'inscrit dans le cadre du projet « Convergence Enseignes » initié entre Label'Vie et Carrefour en 2009. L'objectif était de réunir sous la même marque « Carrefour » toutes les enseignes à dominance alimentaire afin de couvrir les différents formats de distribution.

La conversion des supermarchés Label'Vie en Carrefour Market a débuté le 28 juillet 2011 pour s'étendre actuellement à l'ensemble des supermarchés existants. Ainsi, l'extension de la marque « Carrefour » au format supermarchés constitue un projet stratégique de marque et de convergence permettant une conquête plus facile de la clientèle. En effet, grâce à son nouveau positionnement, le Groupe disposerait d'une offre plus variée et adaptée à différents types de clientèle. Dans une ambiance conviviale, le groupe proposerait un shopping moderne et pratique avec des prix plus attractifs au quotidien.

Par ailleurs, l'apport du concept « Carrefour Market » pour le Groupe se résume à :

- Une force de frappe Mono-Marque ;
- Une synergie en termes de Communication ;
- Un déploiement des produits à marque Carrefour ;
- Un développement de programmes de fidélité Multi-Enseignes.

En 2017, le Groupe Label'Vie a lancé le concept Carrefour Gourmet dans la perspective de permettre au Groupe d'évoluer dans le haut de gamme. Ce nouveau concept repose sur la conversion de Carrefour Market existant en Carrefour Gourmet pour répondre aux besoins d'une clientèle haut de gamme en termes de confort d'achat, d'offre et de services, tout en maintenant la compétitivité des prix. Le premier magasin Gourmet a été inauguré le 23 mars 2017 sur une superficie de 2000 m². Un deuxième magasin (conversion du Carrefour Market Zaërs en Carrefour Gourmet) a ouvert en septembre 2017.

V.1.2. Poursuivre le développement des hypermarchés « Carrefour »

L'activité hypermarché est une activité relativement récente dans le Groupe Label'Vie puisque le premier Hypermarché Carrefour a ouvert courant 2009.

Afin d'assurer le développement de cette activité, le Groupe Label'Vie a prévu un programme d'ouvertures en capitalisant sur l'expérience de son partenaire Carrefour Partenariat International. En 2015, le groupe a ouvert un hypermarché Carrefour, le plus grand magasin du groupe, à Sidi Maarouf à Casablanca. D'autres magasins ont été ouverts en Juin 2016 à Tanger, en mai 2018 à Tetouan et en septembre 2019 à Dar Bouazza.

Afin de se différencier de ses concurrents sur le segment hypermarché, le Groupe Label'Vie mise sur l'offre de produits large et variée qu'il propose, notamment les produits sous marque de distributeur Carrefour. En effet, ces produits sont disponibles d'une manière exclusive au niveau des points de vente Carrefour Market et Carrefour, bénéficiant ainsi du pouvoir de négociation des plateformes internationales de Carrefour.

Ces produits sont catégorisés en plusieurs gammes :

- **PGC :**
  - ✓ Gamme médium : avec les produits « Carrefour Discount ».
  - ✓ Gamme premium : avec les produits « Carrefour Bio », « Carrefour Sélection », et « reflet de France».

- **Electroménager :**
  - ✓ Carrefour Home.
  - ✓ Carrefour Blue Sky.

- **Textile :**
  - ✓ Carrefour Tex

V.1.3. Renforcer la notoriété de l'enseigne « Atacadao » et construire son positionnement comme étant l'enseigne la moins cher au Maroc

Le Groupe Label'Vie a introduit le concept d' « Hyper-Cash » via l'enseigne Atacadao avec comme principale ambition de faire de cette enseigne le distributeur alimentaire le moins cher du marché marocain. Ainsi, suite au succès de la conversion du magasin pilote d'Ain Sebaa, le groupe a déployé l'enseigne Atacadao sur l'ensemble des sept autres magasins Metro du Royaume.

Par ailleurs, l'enseigne continue à chercher de nouvelles implantations au Maroc notamment dans des villes à forte concentration de commerces traditionnels et marchés, dotées de forts potentiels résidents.

D'ailleurs, depuis 2013, le groupe a procédé à l'ouverture de 4 nouveaux magasins, Fqih Bensalah, Sidi Kacem, Taza et Meknès.

V.1.4. Développement de l'activité du Groupe Label'Vie en zone rurale

La zone rurale représente la moitié du territoire marocain. Cette zone a tendance à être oubliée par les acteurs de la grande distribution et pourtant elle reste une cible importante.

A cet effet, le Groupe Label'Vie prévoit des projets en faveur de la population de la zone rurale en adaptant ses offres en terme de prix et de qualité notamment à travers la filiale Mobimarket[36], qui avait pour objet principal l'achat et la vente de produits alimentaires et non alimentaires sous la forme de libre-service ou autres à travers des superettes mobiles. Dorénavant, la structure Mobimarket se concentrera exclusivement sur l'achat et la vente des produits céréales.

V.1.5. Poursuivre le programme de rationalisation des coûts et bénéficier de plus d'économies d'échelle

La stratégie de développement du Groupe Label'Vie s'est appuyée ces dernières années sur une optimisation et un renforcement de ses moyens à travers :

- une nouvelle organisation évolutive qui s'articule autour d'une Centrale et de Business-Units pour chacun des formats (Carrefour Market, Carrefour et Atacadao). Pour optimiser les synergies et bénéficier d'économies d'échelle. La Centrale regroupe les fonctions transverses, notamment les achats, la logistique, le marketing et la finance. Les Business-Units sont des structures autonomes pilotées chacune par un Directeur Général Adjoint. Leur mission principale est opérationnelle et elles sont dotées des fonctions support ayant un impact direct sur leur activité.

- une politique adaptée des ressources humaines avec le renforcement de l'encadrement et du rôle des managers, la capitalisation sur le savoir collectif, la constitution d'un cadre adapté de visibilité sur les perspectives d'évolution interne, la mise en place d'un système de recrutement pour attirer les forts potentiels et la rétribution des performances individuelles et collectives.

- une sous-traitance de la fonction logistique auprès d'ID Logistics, optimisant ainsi la fonction logistique avec un fonctionnement des plates-formes 24h/24h, une centralisation du stockage des produits secs, une livraison quotidienne aux magasins et une gestion des stocks en flux tendus en l'étendant même aux produits non alimentaires.

V.1.6. Stratégie foncière et immobilière

Opération d'augmentation de capital d'Aradei Capital (ex-Vecteur LV SA)

L'année 2016 a été marquée par l'entrée de la BERD dans le capital d'Aradei Capital (ex-Vecteur LV) par le biais d'une augmentation de capital d'un montant de 45 millions d'Euros.

Cette opération a permis au groupe de :

- Financer une partie du développement ;
- Baisser le taux d'endettement ;
- Avoir un institutionnel de renom (BERD) dans le tour de table du Conseil d'administration d'Aradei Capital (ex-Vecteur LV).

Fusion d'Aradei Capital (ex-Vecteur LV SA) avec Petra

En préparation de l'opération de fusion, le groupe Label'Vie a procédé à :

- la mise en place d'un système de gouvernance efficace et indépendant, il s'agit d'une gouvernance par un gestionnaire d'actifs indépendant (REIM Partners) en adéquation avec les dispositions réglementaires.
- une augmentation de capital à hauteur de 45 millions d'Euro suite l'entrée de la BERD dans le capital d'Aradei Capital (ex-VLV SA).

L'objectif de cette opération est de :

[36] Un seul camion a été mis en place, toujours en phase de test.

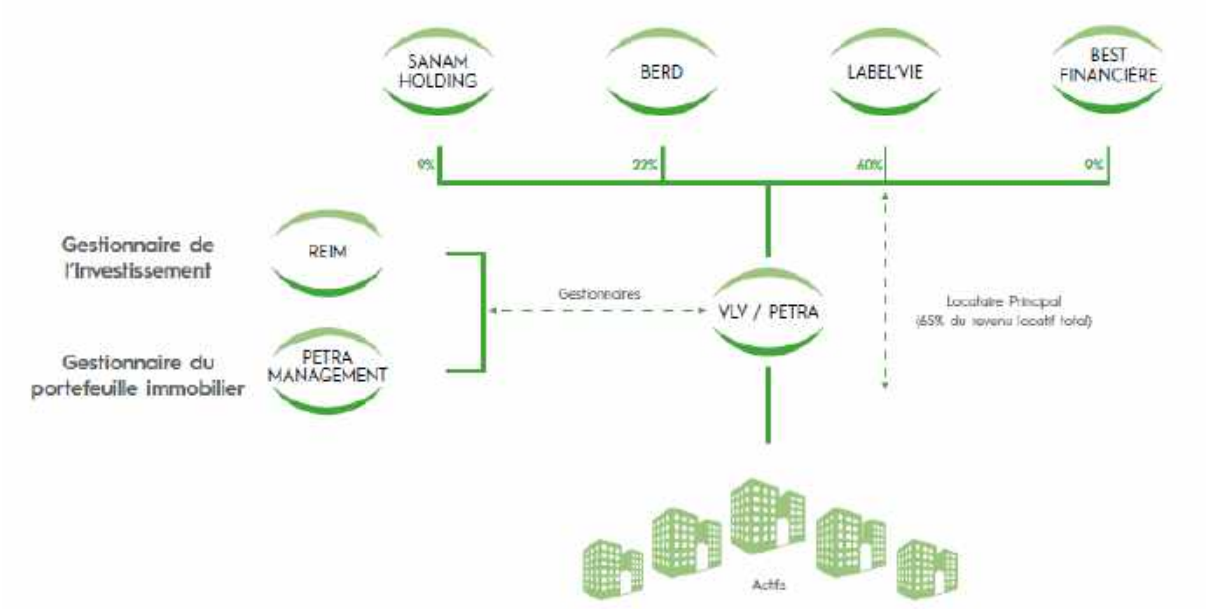
- donner une taille critique à la foncière pour la rendre la plus attractive aux yeux des investisseurs ;
- renforcer le management de la société par l'intégration de l'équipe PETRA, experte dans le domaine de la gestion des actifs fonciers et des centres et galeries commerciales.

L'opération d'augmentation de capital par voie de fusion absorption a été réalisée à travers la création de 1 306 266 actions nouvelles d'Aradei Capital ex-VLV SA de même valeur nominale que les actions préalablement existante (100 MAD). La valeur de l'actif net apporté par Best Real Estate[37] s'est élevée à 411 281 000 MAD et le montant de la prime de fusion s'est établi à 280 654 400 MAD. Dans le cadre de cette opération de fusion absorption le rapport d'échange était de 243 actions Aradei Capital ex-VLV SA (société absorbante) pour 50 actions Best Real Estate (société absorbée).

Cette opération en 2016 a fait d'Aradei Capital ex-VLV l'une des plus grandes foncières au Maroc avec un portefeuille qui était composé de 26 actifs immobiliers dans 14 villes du royaume. Pour rappel, en 2016, Petra compte à son actif un portefeuille constitué de 3 centres commerciaux (Borj Fès, Marrakech Al Mazar et Tanger Socco Alto) et de 4 galeries commerciales (Label'Gallery Meknès, Label'Gallery Rabat, Label'Gallery Safi et Label'Gallery El Jadida).

Suite à cette opération, la participation de Label'Vie dans Aradei Capital ex-VLV est passée de 73% à 60,6 %. Le reste du capital est détenu par la BERD (22,4%), Sanam Holding (9,0%) et Best Financière (8,5%).

Ci-dessous le schéma[38] représentant la fusion de Aradei Capital ex-Vecteur LV et Petra à la date de l'opération :



Source : Aradei Capital

Changement d'appellation et retrait de Aradei Capital ex-Vecteur LV SA du périmètre de consolidation du Groupe

En 2017, la foncière immobilière Aradei Capital ex-Vecteur LV, issue de la fusion entre Aradei Capital et Petra change de nom et devient Aradei Capital, pour être ensuite retraité du périmètre de consolidation du Groupe Label'Vie. Cette déconsolidation est la traduction logique de la vision stratégique du groupe qui consiste à séparer ses activités opérationnelles de ses activités foncières, donnant ainsi davantage de lisibilité aux performances réalisées par les métiers de la distribution.

Le tableau ci-dessus résume les motivations, les avantages et l'impact de la modification du périmètre de consolidation :

[37] Ancienne raison sociale de Petra
[38] SANAM Holding détient 9% du capital de Aradei Capital ex-VLV SA à travers First Real Estate Company qui détient 7,6% du capital de Aradei Capital ex-VLV SA et Kasba Resort SARL qui détient 0,9% du capital de Aradei Capital ex-VLV SA.

Motivations	Avantages	Impacts
- **Conformité à la vision stratégique du groupe** et séparation des métiers de distribution et de gestion foncière et immobilière (Aradei Capital étant amené à être converti en OPCI) ; - **Indépendance de l'Asset Manager dans la gestion et la gouvernance d'**Aradei Capital du fait de la signature du Pacte d'actionnaire et du mandat de	- **Lisibilité des comptes** permettant ainsi une meilleure mesure des performances opérationnelles ; - **Amélioration des indicateurs financiers** : Amélioration du taux d'endettement, du résultat finnacier et du rendement des actifs ; - Réduction de la dépendance par rapport aux performances d'Aradei Capital.	**Minime sur le résultat net du Groupe ;** Le résultat net consolidé d'Aradei Capital au titre de l'exercice 2019 s'élève à 213 MMAD ; Le montant des dividendes distribués par Aradei Capital au cours de l'exercice 2019 s'élève à 124 MMAD dont 68,7 MMAD revenant à Label'Vie.

Aradei Capital est gérée par un Asset Manager indépendant (Reim Partners) en adéquation avec la législation en vigueur

Le groupe, à travers Aradei Capital directement ou ses filiales, détient différentes catégories d'actifs, dans 15 villes marocaines, à savoir :

- 7 actifs indépendants (mono locataire) dans 7 villes marocaines ;
- 3 centres commerciaux à Marrakech, Tanger et Fès ;
- 13 galeries commerciales ;
- 1 Actif industriel (Yazaki).
- 5 terrains en réserve foncière ou en vué de développer de nouveaux projets

Au 31 décembre 2019, la participation de Label'Vie dans Aradei Capital s'établit à 49,6 %. Le reste du capital est détenu par la BERD (12,5%), Government Employees Pension Fund (13,1%), Best Financière (9,0%), FCEC (8,3%), Reim International Limited (6,8%), Kasba Resort (0,8%)

V.1.7. Politique d'investissement

Sur la période 2017- 2019, la politique d'investissement du Groupe Label'Vie a porté sur l'ouverture de nouveaux supermarchés, hypermarchés dans différentes régions.

Les investissements nets de cessions effectués durant cette période sont détaillés comme suit :

Tableau 69 : Historique des investissements entre 2017 et 2019

En MMAD		2017	2018	2019
Label'Vie S.A		**505,8**	**370**	**859,7**
	En Non-Valeur	140,6	151,3	175,3
	Incorporelle	12,4	5,6	9,3
	Corporelle	339,6	211,3	672,0
	Financière	13,2	1,8	3,1
HLV SAS		**37,2**	**73,4**	**124,0**
	En Non-Valeur	14,7	24,2	38,8
	Incorporelle	0	0,2	1,9

Corporelle	22,4	49	83,3
Financière	0	0	-
Aradei Capital (Anciennement dénommée VLV SA)	**0**	**0**	**-**
En Non-Valeur			
Incorporelle	**Hors Périmètre**	**Hors Périmètre**	**Hors Périmètre**
Corporelle			
Financière			
Maxi LV SAS	**23,6**	**20,7**	**113,7**
En Non-Valeur	17,2	19	25,6
Incorporelle	0	0,4	69,5
Corporelle	6,4	2	18,6
Financière	-	-	0,0
Mobi Market	**0,4**	**0,01**	**0,02**
En Non-Valeur	**0,3**	**0**	**0,02**
Incorporelle	**0**	**0**	**-**
Corporelle	**0,1**	**0,01**	**-**
Financière	**0**	**0**	**-**
Total des investissements du Groupe	**566,9**	**464,1**	**1 097,39**
Cessions	-13,9		-
Total des investissements nets de cessions du Groupe	**553**	**464,1**	**1 097,39**

Source : Label'Vie

A fin 2017, les investissements du Groupe ont concerné principalement :

- 339,6 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations corporelles correspondant principalement à l'aménagement de 6 magasins carrefour Market ouverts en 2017, à la rénovation des Carrefours Market Vélodrome et Zaer et aux équipements relatifs aux ouvertures et rénovations 2017 ;
- 140,6 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations en non-valeurs correspondant aux frais liés au démarrage des nouveaux magasins ouverts en 2017, les frais liés aux rénovations et les frais accessoires et d'enregistrement sur investissements intervenues en 2017.

A fin 2018, les investissements du groupe se décomposent principalement en :

- 211,3 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations corporelles liées principalement à la construction, l'aménagement et l'équipement des nouveaux magasins ouverts en 2018, principalement l'hypermarché situé à Tétouan en addition des 16 nouveaux supermarchés ;
- 151,3 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations en non-valeurs correspondant aux frais liés au démarrage des nouveaux magasins, les frais liés aux rénovations et les frais accessoires et d'enregistrement sur investissements intervenues en 2018.

A fin 2019, les investissements du groupe se décomposent principalement en :

- 672,0 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations corporelles liées principalement à la construction, l'aménagement et l'équipement des nouveaux magasins ouverts en 2019, principalement l'hypermarchés situé à Casablanca « Dar Bouazza » en addition des 12 nouveaux supermarchés ;

175,3 MMAD investit par Label'Vie SA en immobilisations en non-valeurs correspondant aux frais liés au démarrage des nouveaux magasins, les frais liés aux rénovations et les frais accessoires et d'enregistrement sur investissements intervenues en 2019.

Tableau 70 : Principaux investissements en cours

Principaux investissements en cours	Objectif	Montant (MDh)	Mode de financement
Carrefour Market	L'ouverture de 8 Magasins	85	Fonds propres et dettes
Carrefour Hypermarché	L'ouverture de 2 Magasins	157	Fonds propres et dettes
Renouvellement et Maintenance	La renovation de certains magasins	173	
	TOTAL	415	

* Ces chiffres ne comportent pas l'investissement et charges COVID qui pourrait etre immobilisées

V.1.8. Politique de partenariat

Depuis quelques années, le Groupe Label'Vie a mis en place une politique de partenariat lui permettant de s'allier à Carrefour Partenariat International. Cette démarche a pour ambition de renforcer l'image du Groupe en consolidant son savoir-faire avec celui d'un pionnier mondial de la grande distribution pour mieux servir ses clients. Dans cette logique plusieurs contrats de sous franchise (franchise Carrefour) ont été mis en place suite à l'alliance avec CPI afin de développer et d'optimiser la gestion sur chaque format de distribution.

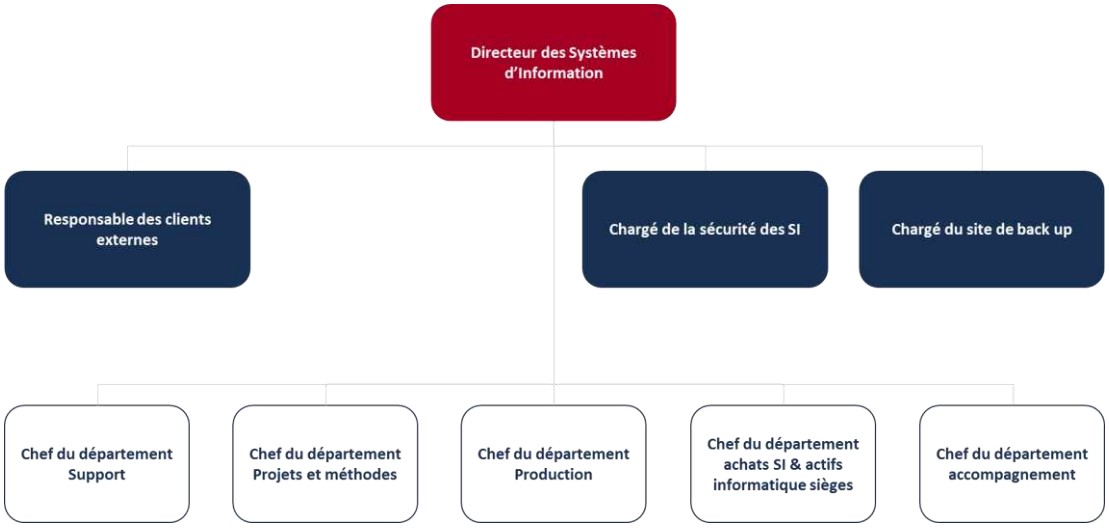
V.2. Moyens techniques

La Direction de l'Organisation et des Systèmes d'Information emploie 70 personnes qui ont pour principales missions le développement, l'exploitation et la maintenance du Système d'Information et cela pour accompagner les différentes directions opérationnelles et subvenir au besoin des magasins et plateformes de la société Label'vie S.A et de ses filiales.

L'organisation de la DOSI est conçue afin de gérer plusieurs briques :

- Fonctionnelle
- Technique
- Economique
- Projets(Métier)
- Sécurité

Figure 27 : L'organisation de la DOSI



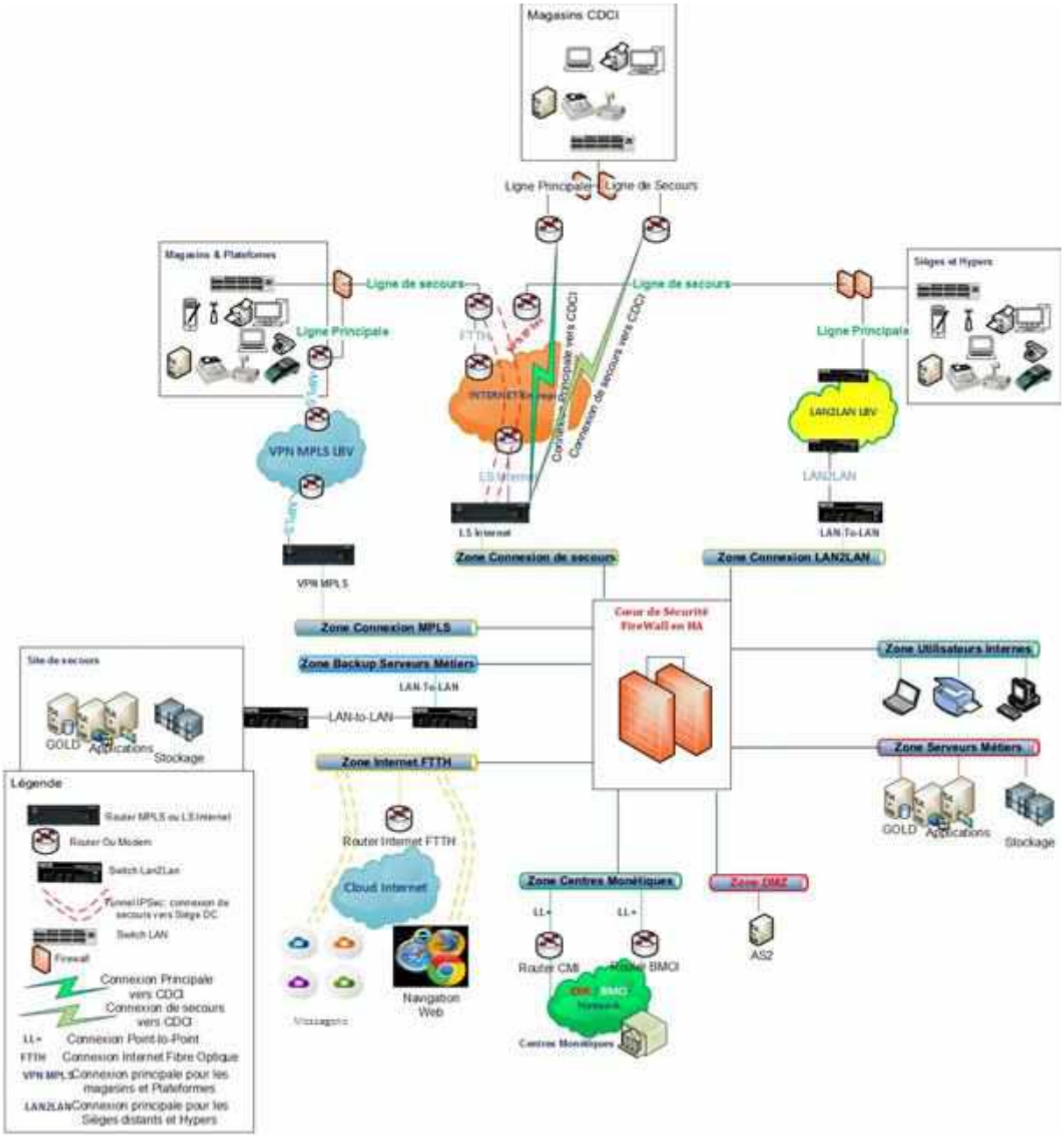
Source : Label'Vie

V.2.1. Système d'information

Architecture

Le cœur de la mission de La DOSI, consiste à modéliser et à décomposer le système d'information en toutes ses briques, ce qui lui a permis de faire ses choix stratégiques en matière de matériels, de logiciels ou de progiciels et l'élaboration ensuite du plan de développement. C'est sur cette base que la DOSI conditionne le fonctionnement de toute l'entreprise. L'architecture technique du Système d'Information se présente comme suit :

Figure 28 : L'architecture du Système d'Information



Source : Label'Vie

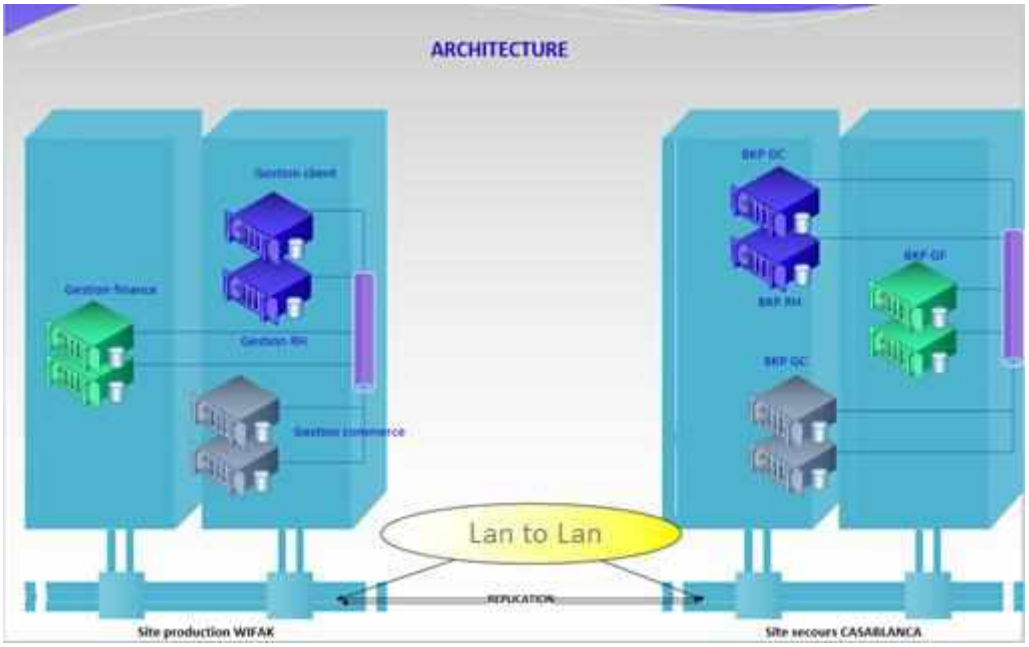
L'architecture du système d'information est composée d'une plateforme centrale et de plateformes dédiées par site comportant des :

- Systèmes d'encaissements
- Systèmes pesages
- Systèmes de paiement électronique
- Systèmes gestion d'entrepôts
- Systèmes de gestion bureautique
- Systèmes de gestion de la mobilité
- Système d'Administration et de Gestion des ressources humaines
- Système d'administration et de Gestion financière
- un DATA Warhouse doté d'un Système de Reporting intelligent
- Système de Gestion de la relation clients et de la fidélité

- Système de Gestion des incidents et de demandes de service
- Système de Gestion de temps et de pointage
- Système de Gestion commerciale et opérationnel
- Système de Gestion d'entrepôt et des flux logistique
- Système de gestion des échanges magasins -Espace collaboratif magasin-
- Système de Gestion de l'animation commerciale
- Système de Gestion des dépliants et des promotions
- Réapprovisionnement automatique
- Gestion de bureau d'ordre
- Système d'Ordonnancement des traitements informatiques
- Système de gestion des plans tarifaire et de pricing
- Messagerie en cloud
- Des Sites web
- …etc.

Une centaine de serveurs métier sont utilisés dont :

- des serveurs de gestion commerciale
- des serveurs de gestion financière et comptabilité
- un serveur d'intranet
- des serveurs de gestion des ressources humaines
- ...etc.



Source : Label'Vie

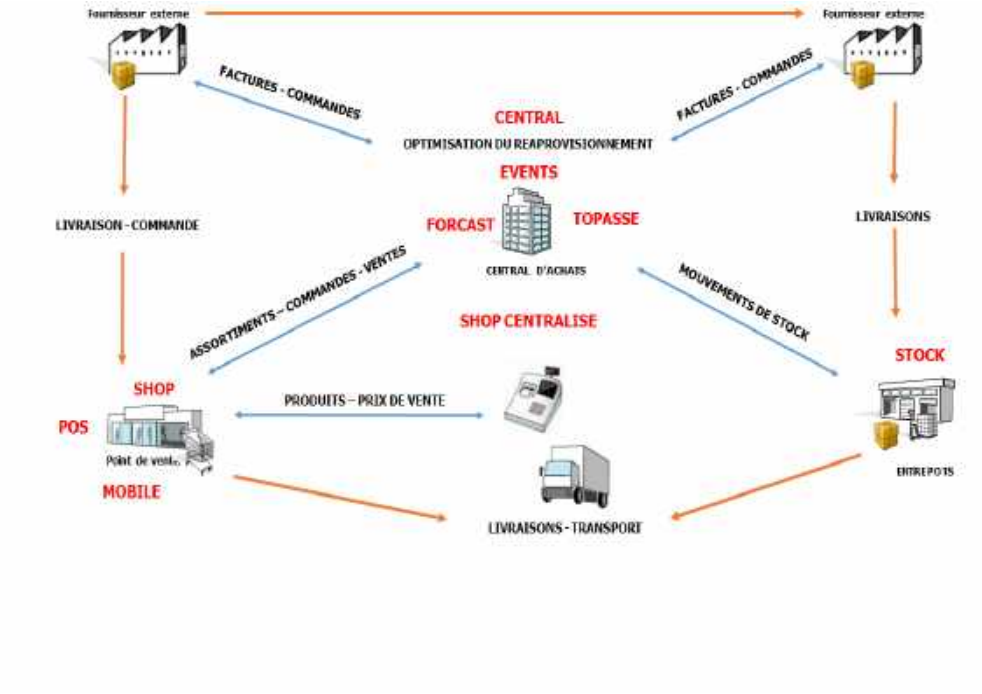
La dite plateforme est protégée par un système de protection à la pointe de la sécurité conformément à l'état de l'art et aux meilleurs standards internationaux. Elle est, par ailleurs, reliée aux différents sièges, magasins et plates-formes logistiques via une connexion redondante et hautement disponible.

Les solutions retenues pour chaque domaine fonctionnel sont optimales et sont considérées comme des références dans le métier.

A titre d'exemple, Label'Vie S.A. a retenu pour sa gestion commerciale l'outil Gold utilisé par les plus grandes enseignes de la grande distribution dans le monde (Auchan, Carrefour, Casino, Leclerc, etc.).

Cette solution permet à la société Label'Vie S.A. de suivre en temps réel les mouvements de son stock, de gérer de manière optimale son niveau et son emplacement et de dresser de manière quotidienne des tableaux de bord exhaustifs sur les ventes. Ces tableaux sont véhiculés par un système Intranet reliant tous les sites de la société.

Gold procure ainsi toutes les informations nécessaires au bon pilotage de tous les processus métiers de la société Label'Vie S.A. comme le décrit le schéma ci-dessous :



Source : Label'Vie

Couplée à des solutions de gestion de points de vente de référence et à une solution de gestion d'entrepôt performante, la solution informatique adoptée par Label'Vie S.A. offre des moyens de pilotage et de reporting au niveau de tous les processus métier de la société.

Les entités de support sont tout aussi bien dotées de solution de gestion informatique (Progiciels de Gestion Commercial, de Gestion Financière et Comptable, de Gestion des Ressources Humaines, de gestion Budgétaire, etc...). Ces outils constituent d'excellents moyens de structuration qui permettent d'aligner les processus de Label'Vie S.A. avec les meilleurs standards internationaux.

Sécurité informatique

La DOSI formalise et promeut la prise en compte de la sécurité dans les projets du Système d'Information et l'intègre dans ses architectures. Elle s'appuie pour cela sur la mission de son RSSI (Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information) et l'accompagnement de partenaires spécialisés et hautement qualifiés.

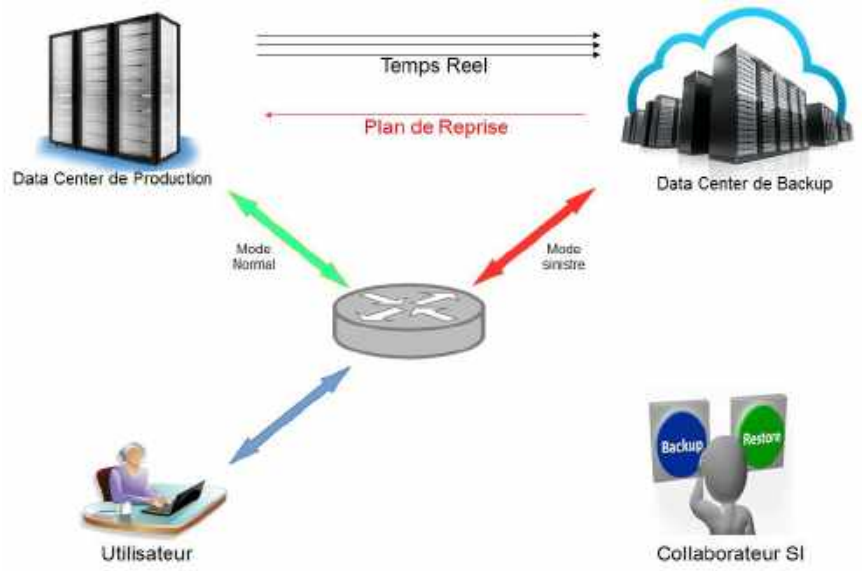
Le système de gestion de la sécurité de Label'Vie est construit autour de quatre impératifs :

- La confidentialité
- La disponibilité
- L'intégrité
- La traçabilité

En terme de sécurité, le système d'information de la société Label'Vie S.A. garantit la prise en charge de besoins informatiques évolutifs et assure une forte sécurité en terme de continuité d'activité et de contrôle des accès. Il dispose à cet effet de :

- Un plan de continuité où chaque site est entièrement autonome « Stand-alone » pouvant faire face à une éventuelle « indisponibilité » des serveurs centraux.
- Un plan de sauvegarde quotidien ;
- Un système de « Back-up » des serveurs centraux dans un site distant ;

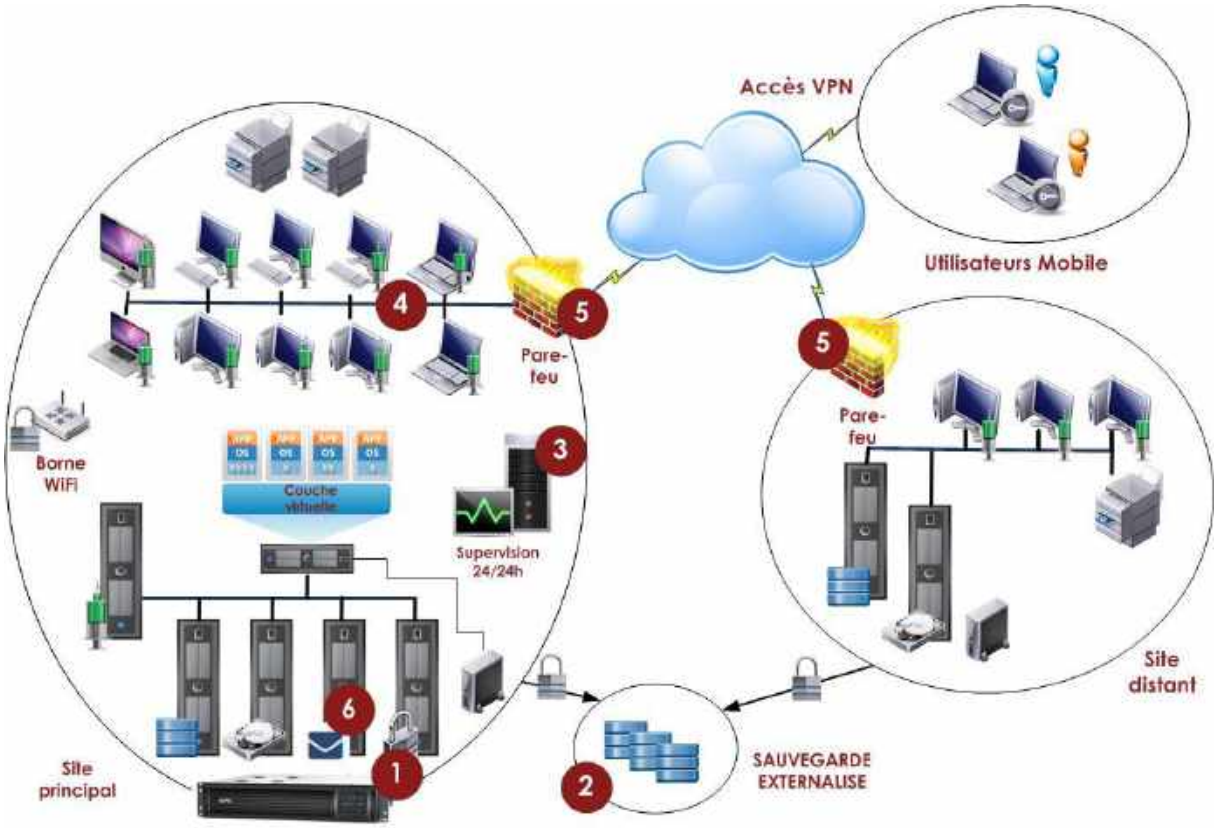
- Une série d'onduleurs et un groupe électrogène dans chaque site pour protéger contre les coupures d'électricité ;
- Un réseau privé virtuel sécurisant les liaisons entre siège, sites, et plateformes ;
- Un seul point d'accès à Internet (ultra sécurisé).



Source : Label'Vie

Cette politique de sécurité a été élaborée en se référant aux normes et bonnes pratiques en termes de sécurité des systèmes d'information, notamment :

- La norme internationale ISO 27002 qui offre un cadre de gouvernance et de management du système d'information, et traite la sécurité avec une approche équilibrée entre les facteurs techniques, managériaux, humains et procéduraux.
- La méthodologie de gestion des risques ISO 27005 qui offre un processus de priorisation des risques et donne un bilan de la situation en ternes de risque résiduel.



Partie III. SITUATION FINANCIÈRE DE LABEL'VIE

I. Situation financière de Label'Vie

I.1. Informations financières sélectionnées

Le tableau si dessous reprend les principaux indicateurs financiers du Groupe Label'Vie sur la période (2017-2019) :

Tableau 70 : Évolution des principaux indicateurs financiers du Groupe Label'Vie sur la période (2017- 2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17-18	2019	Var. 18-19
Chiffre d'affaires consolidé	**8 274,60**	**9 033,00**	*9,20%*	**10 395,80**	**15,10%**
Marge Brute	**1 607,40**	**1 786,30**	*11,10%*	**1 990,30**	**11,40%**
Taux de marge brute	*19,40%*	*19,80%*	*+0,3 pt*	*19,1%*	*-0,7 pt*
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	**515,7**	**601,5**	*16,60%*	**684,2**	**13,8%**
Marge d'EBE	*6,2%*	*6,7%*	*+0,5 pt*	*6,6%*	*-0,1 pt*
Résultat d'exploitation	**354,4**	**426,7**	*20,40%*	**465,7**	**9,20%**
Marge opérationnelle	*4,30%*	*4,70%*	*+0,4 pt*	*4,5%*	*-0,2 pt*
Résultat net	**240,9**	**288,4**	*19,70%*	**318**	**10,30%**
Marge nette	*2,90%*	*3,20%*	*+0,2 pt*	*3,1%*	*-0,1 pt*
Résultat net part du groupe	**237,9**	**285,2**	*19,90%*	**312**	**9,40%**
en % du CA	*2,90%*	*3,20%*	*+0,2 pt*	*3,0%*	*-0,2%*
Total Bilan	**7 049,20**	**7 886,10**	*11,90%*	**8 604,50**	**10,20%**
Capitaux Propres	**1 696,30**	**1 831,70**	*8,00%*	**1 996,90**	**9,00%**
Endettement net	**1 629,00**	**1 782,30**	*9,40%*	**2 293,20**	**28,70%**

Source : Label'Vie

Évolution des comptes annuels (2017-2019)

Le chiffre d'affaires consolidé :

Le chiffre d'affaires du groupe Label'Vie est passé de 8 274,6 MMAD en 2017 à 10 395,8 MMAD en 2019 soit une croissance annuelle moyenne de 12,1 % sur la période. Cette performance provient principalement de la croissance soutenue du périmètre constant (+ 9,3% entre 2019 et 2018) portée par la hausse des volumes de ventes, conjuguée à celle des nouvelles ouvertures.

Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

À fin 2019, l'EBE du groupe Label'Vie s'établit à 684,2 MMAD, en croissance annuelle moyenne de 15,2% sur la période (2017-2019). Par ailleurs le taux de marge d'EBE progresse de 0,4 pts sur la même période pour atteindre le niveau de 6,6%. Cette évolution s'explique principalement par (i) l'augmentation des volumes d'activité (+14,9% au niveau des produits d'exploitation consolidés) et (ii) les effets induits par les économies d'échelle réalisées sur les charges d'exploitation (+15,2%).

Résultat d'exploitation :

Le résultat d'exploitation (REX) consolidé du Groupe à fin 2019, ressort à 465,7 MMAD, en croissance annuelle moyenne de 14,6% sur la période (2017-2019), grâce à l'amélioration de l'EBE et l'augmentation limitée des dotations aux amortissements. La marge opérationnelle progresse de 0,2 pt pour atteindre 4,5%.

Résultat net :

Le résultat net s'élève à 318,0 MMAD en croissance annuelle moyenne de 14,9% sur la période (2017-2019) en raison de la croissance de l'activité. Ainsi, la marge nette du groupe s'est établie à 3,0% en 2019 contre 2,9% en 2017, enregistrant une progression de 0,1 point.

Capitaux propres :

Les capitaux propres s'élèvent à 1 996,9 MMAD en croissance annuelle moyenne de 8,5% sur la période (2017-2019) en raison de la hausse de l'activité contribuant à l'augmentation du résultat net entre la même période.

Endettement net :

L'endettement net s'élève à 2 293,2 MMAD en 2019, en croissance annuelle moyenne de 18,6% sur la période (2017-2019) afin de soutenir le rythme d'ouverture de magasins.

I.2. Informations financières historiques

I.2.1. Rapport des commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2017

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société Label'Vie S.A et de ses filiales (Groupe Label'Vie) comprenant le bilan au 31 décembre 2017, ainsi que le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et des autres notes explicatives. Ces états financiers font ressortir un montant de capitaux propres consolidés de MAD 1 708 735 477,47 dont un bénéfice net consolidé de MAD 240 869 928,58.

Responsabilité de la Direction

La Direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux normes marocaines. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états financiers ne comportant pas d'anomalie significative, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité des Auditeurs

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreur. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillies sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

A notre avis, les états financiers consolidés du Groupe Label'Vie, cités au premier paragraphe ci-dessus donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation au 31 décembre 2017, ainsi que de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes marocaines telles qu'adoptées par le CNC le 15 juillet 1999.

Sans remettre en cause l'opinion ci-dessus exprimée, nous attirons sur le fait que le Groupe Label'Vie a dérogé en 2017 à la règle de consolidation par intégration globale de Vecteur LV étant donné qu'il n'exerce pas un contrôle effectif sur ladite société.

Fait à Rabat, le 24 Mai 2018

Les Commissaires aux Comptes

A.MSEFFER	A.BENBRAHIM
Associé, Cabinet Ahmed Mseffer	Associé, Horwath Maroc Audit

I.2.2. Rapport des commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2018

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société Label'Vie S.A et de ses filiales (Groupe Label'Vie) comprenant le bilan au 31 décembre 2018, ainsi que le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant un résumé des principales méthodes comptables et des autres notes explicatives. Ces états financiers font ressortir un montant de capitaux propres consolidés de MAD 1 847 136 482,72 dont un bénéfice net consolidé de MAD 288 401 005,25.

Responsabilité de la Direction

La Direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux normes marocaines. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états financiers ne comportant pas d'anomalie significative, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité des Auditeurs

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreur. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillies sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

A notre avis, les états financiers consolidés du Groupe Label'Vie, cités au premier paragraphe ci-dessus donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation au 31 décembre 2018, ainsi que de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes marocaines telles qu'adoptées par le CNC le 15 juillet 1999.

Fait à Rabat, le 20 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

Omar SEKKAT	A.BENBRAHIM
Associé, Cabinet World Conseil & Audit	Associé, Horwath Maroc Audit

I.2.3. Rapport des commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2019

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de la Société Label'Vie S.A et de ses filiales (Groupe Label'Vie) comprenant le bilan au 31 décembre 2019, ainsi que le compte de produits et charges, l'état de variation des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie consolidé pour l'exercice clos à cette date, et des notes contenant

un résumé des principales méthodes comptables et des autres notes explicatives. Ces états financiers font ressortir un montant de capitaux propres consolidés de MAD 2 015 436 543,61 dont un bénéfice net consolidé de MAD 318 006 221,75. Ces états ont été arretes par le conseil d'administration le 28 février 2020 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie de covid-19 sur la base des éléments disponibles à cette date.

Responsabilité de la Direction

La Direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états financiers, conformément aux normes marocaines. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états financiers ne comportant pas d'anomalie significative, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité des Auditeurs

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèse ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états financiers contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreur. En procédant à ces évaluations du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états financiers afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

Nous estimons que les éléments probants recueillies sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

A notre avis, les états financiers consolidés du Groupe Label'Vie, cités au premier paragraphe ci-dessus donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation au 31 décembre 2019, ainsi que de la performance financière et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes marocaines telles qu'adoptées par le CNC le 15 juillet 1999.

Pour les événements survenus et les éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des états de synthèse relatifs aux effets de la pandémie de COVID-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes

Fait à Rabat, le 24 Avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

Omar SEKKAT	**A.BENBRAHIM**
Associé, Cabinet World Conseil & Audit	Associé, Horwath Maroc Audit

I.2.4. Rapport général des commissaires aux comptes relatif sur les comptes sociaux au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2017

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 29 Juin 2015, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints de la société Label'Vie S.A., comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement, et l'état des informations complémentaires « ETIC » relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés totalisant 1.664.675.118,74 MAD dont un bénéfice net de 176.589.133,71 MAD.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèses, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèses sur la base de note audit.

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèses ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluation du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société Label'Vie S.A. au 31 décembre 2017 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons procédé également aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous nous sommes assurés notamment de la concordance des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration destiné aux actionnaires avec les états de synthèse de la Société.

Fait à Rabat, le 24 Mai 2018.

Les Commissaires aux Comptes

A.BENBRAHIM	**A.MSEFFER**
Associé, Horwath Maroc Audit	Associé, Cabinet Ahmed MSEFFER

I.2.5. Rapport général des commissaires aux comptes relatif sur les comptes sociaux au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2018

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 29 Juin 2015, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints de la société Label'Vie S.A., comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement, et l'état des informations complémentaires « ETIC » relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés totalisant 1.733.554.758,20 MAD dont un bénéfice net de 218.879.639,46 MAD.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèses, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèses sur la base de note audit.

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèses ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluation du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société Label'Vie S.A. au 31 décembre 2018 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons procédé également aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous nous sommes assurés notamment de la concordance des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration destiné aux actionnaires avec les états de synthèse de la Société.

Fait à Rabat, le 20 Mars 2019.

Les Commissaires aux Comptes

A.BENBRAHIM	**O.SEKKAT**
Associé, Horwath Maroc Audit	Associé, World Conseil & Audit

I.2.6. Rapport général des commissaires aux comptes relatif sur les comptes sociaux au titre de l'exercice du 1er janvier au 31 décembre 2019

Conformément à la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 29 Juin 2018, nous avons effectué l'audit des états de synthèse ci-joints de la société Label'Vie S.A., comprenant le bilan, le compte de produits et charges, l'état des soldes de gestion, le tableau de financement, et l'état des informations complémentaires « ETIC » relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019. Ces états de synthèse font ressortir un montant de capitaux propres et assimilés totalisant 1.769.793.113,61 MAD dont un bénéfice net de 186.238.355,41 MAD. Ces états ont été arrêtés par le conseil d'administration le 28 février 2020 dans un contexte évolutif de la crise sanitaire de l'épidémie de Covid-19 sur la base des éléments disponibles à cette date.

Responsabilité de la Direction

La direction est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces états de synthèses, conformément au référentiel comptable admis au Maroc. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse ne comportant pas d'anomalie significative, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

Responsabilité de l'Auditeur

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces états de synthèses sur la base de note audit.

Nous avons effectué notre audit selon les Normes de la Profession au Maroc. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique, de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les états de synthèses ne comportent pas d'anomalie significative.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans les états de synthèse. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation du risque que les états de synthèse contiennent des anomalies significatives. En procédant à ces évaluation du risque, l'auditeur prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation des états de synthèse afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci.

Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états de synthèse.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Opinion sur les états de synthèse

Nous certifions que les états de synthèse cités au premier paragraphe ci-dessus sont réguliers et sincères et donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société Label'Vie S.A. au 31 décembre 2019 conformément au référentiel comptable admis au Maroc.

Vérifications et informations spécifiques

Nous avons procédé également aux vérifications spécifiques prévues par la loi et nous nous sommes assurés notamment de la concordance des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration destiné aux actionnaires avec les états de synthèse de la Société.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêté des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communiction à l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes.

Par ailleurs et conformément à l'article 172 de la loi 17-95 telle que modifiée et complétée, nous portons à votre connaissance qu'au cours de cet exercice, la société Label'vie S.A a procédé à :

- La souscription de 750 actions de la nouvelle société Greentek Media pour un montant de MAD 75 000 et pour un pourcentage de détention de 75%,
- La création d'une nouvelle filiale dénommée LBV Suisse détenue à 100% pour un montant de capital social de MAD 981 500 ;
- L'acquisition de 25 000 actions de la société MOBI MARKET pour un montant de MAD 1 489 510,81, portant le pourcentage de détention à 100%.

Fait à Rabat, le 24 Avril 2020.

Les Commissaires aux Comptes

A.BENBRAHIM	**O.SEKKAT**
Associé, Horwath Maroc Audit	Associé, World Conseil & Audit

II. Agrégats annuels

II.1. Périmètre de consolidation

Sur la période 2017-2019, les comptes consolidés du groupe Label'Vie comprennent les entreprises suivantes :

Tableau 71 : Périmètre de consolidation sur la période (2017-2019)

Nom de l'entité	2017			2018			2019		
	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode de consolidation	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode de consolidation	Taux de contrôle	Taux d'intérêt	Méthode de consolidation
LABEL'VIE S.A			Société Mère (*)			Société Mère (*)			Société Mère (*)
ARADEI CAPITAL (EX : VLV)	0%	58%	Non Consolidée (*)	0%	58%	Non Consolidée (*)	0%	58%	Non Consolidée (*)
SERVICE LV	100%	100%	Intégration Globale	100%	100%	Intégration Globale	100%	100%	Intégration Globale
HLV S.A.S	95%	95%	Intégration Globale	95%	95%	Intégration Globale	95%	95%	Intégration Globale
MAXI LV S.A.S	95%	95%	Intégration Globale	95%	95%	Intégration Globale	95%	95%	Intégration Globale
MOBI MARKET	50%	50%	Intégration Proportionnelle	50%	50%	Intégration Proportionnelle	100%	100%	Intégration Globale

(*) Établissement consolidant

L'année 2017 a été marquée par le changement d'appellation de VLV qui est devenu Aradei Capital et de son retrait du périmètre de consolidation compte tenu de la volonté du groupe de séparer le métier de distributeur de celui de gestionnaire d'actifs immobiliers. A fin 2017, Aradei Capital (Ex VLV SA) est détenue par le groupe à hauteur de 58% et est gérée par un Asset Manager indépendant (REIM Partners).

Par conséquent, le Groupe Label' Vie a dérogé en 2017 à la règle de consolidation par intégration globale de Aradei Capital étant donné qu'il n'exerce plus un contrôle effectif sur ladite société.

L'année 2019 a été marquée par l'achat de Label'Vie des parts de Mr Mohamed Rguig dans Mobi Market, portant ainsi sa participation à 100%, par conséquent Mobi Market est consolidé par intégration globale

II.2. Analyse des Comptes de résultat consolidés

Le tableau ci-après détaille le compte de produits et de charges consolidé du Groupe Label'Vie sur la période 2017-2019 :

Tableau 72 : Compte de résultat pour les exercices 2017-2019

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18-19
Ventes de marchandises en l'état	7 531,1	8 217,3	*9,1%*	9 442,7	*14,9%*
Ventes de biens et services produits	743,5	815,6	*9,7%*	953,1	*16,9%*
Chiffre d'affaires consolidé	**8 274,6**	**9 033,0**	*9,2%*	**10 395,8**	*15,1%*
Reprises d'exploitation	95,4	103,4	*8,4%*	105,8	*2,3%*
Produits d'exploitation consolidés I	**8 370,0**	**9 136,4**	*9,2%*	**10 501,6**	*14,9%*
Achats revendus de marchandises	6 667,2	7 246,7	*8,7%*	8 412,3	*16,1%*
Achats consommés de mat. et fournitures	177,3	182,1	*2,7%*	201,9	*10,9%*
Autres charges externes	478,7	526,2	*9,9%*	569,6	*8,3%*
Impôts et taxes	46,8	52,9	*13,1%*	59,5	*12,4%*
Charges de personnel	388,9	423,5	*8,9%*	468,2	*10,6%*
Autres charges d'exploitation	6,7	0,1	*-99,1%*	0,0	*-100,0%*
Dotations d'exploitation	250,1	278,2	*11,2%*	324,3	*16,6%*

Charges d'exploitation consolidées II	**8 015,6**	**8 709,7**	*8,7%*	**10 035,9**	*15,2%*
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I-II) III	**354,4**	**426,7**	***20,4%***	**465,7**	***9,2%***
Produits de titres de participation et titres immobilisés	65,4	67,2	*2,7%*	71,3	*6,1%*
Gains de change	1,6	3,2	*98,2%*	1,6	*-51,1%*
Intérêts et autres produits financiers	39,3	39,9	*1,6%*	34,1	*-14,6%*
Reprises financières et transferts de charges	11,4	12,0	*4,8%*	9,5	*-20,6%*
Produits Financiers IV	**117,8**	**122,2**	*3,8%*	**116,5**	*-4,7%*
Charges d'intérêts	141,7	137,6	*-2,9%*	134,9	*-2,0%*
Pertes de change	4,5	3,9	*-13,0%*	1,5	*-61,5%*
Autres charges financières	1,4	4,4	*211,8%*	5,5	*24,0%*
Dotations financières	1,1	0,9	*-14,0%*	0,4	*-60,2%*
Charges Financières V	**148,8**	**146,8**	*-1,3%*	**142,2**	*-3,1%*
Résultat Financier (IV-V) VI	**-31,0**	**-24,6**	*-20,6%*	**-25,7**	*4,4%*
RÉSULTAT COURANT (III+VI) VII	**323,4**	**402,1**	***24,3%***	**440,1**	***9,4%***
Produits de cession d'immobilisations	5,3	92,0	*1635,7%*	1,5	*-98,3%*
Autres produits non courants	4,5	2,1	*-52,6%*	1,3	*-37,0%*
Reprises non courantes transferts charges		0,4	*100,0%*	4,6	*1055,4%*
Produits Non Courants VIII	**9,8**	**94,5**	*864,4%*	**7,5**	*-92,1%*
Valeur nette d'amortissement des immobilisations cédées	6,6	55,8	*745,7%*	1,1	*-98,0%*
Autres charges non courantes	2,8	36,6	*1207,7%*	10,2	*-72,2%*
Dotations NC aux amortissements et provisions	1,6	6,2	*289,5%*	3,2	*-49,1%*
Charges Non Courantes IX	**11,1**	**98,7**	*788,9%*	**14,5**	*-85,4%*
Résultat non courant (VIII-IX) X	**-1,2**	**-4,2**	*245,9%*	**-7,0**	*65,9%*
RÉSULTAT AVANT IMPOTS (VII+X) XI	**322,2**	**397,9**	***23,5%***	**433,1**	***8,8%***
Impôts sur les résultats	81,3	109,5	*34,7%*	115,1	*5,1%*
RÉSULTAT NET	**240,9**	**288,4**	***19,7%***	**318,0**	***10,3%***
Résultat Net Part du Groupe	**237,9**	**285,2**	*19,9%*	**312,0**	*9,4%*
Résultat Net des Minoritaires	**3,0**	**3,2**	*5,5%*	**6,0**	*87,0%*

Source : Label'Vie

II.2.1. Chiffre d'Affaires consolidé

Le chiffre d'affaires du Groupe Label'Vie se compose :

- des ventes de marchandises en l'état réalisées par les différents magasins ;
- des ventes de prestations de services qui comprennent notamment les (i) locations d'espaces au sein des magasins, (ii) les droits d'entrée, (iii) les loyers des galeries commerciales et (iv) la marge arrière réalisée sur les ventes de marchandises.

L'évolution du chiffre d'affaires consolidé se présente comme suit sur la période considérée :

Tableau 73 : Evolution du Chiffre d'affaires consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Ventes de marchandises en l'état	7 531,1	8 217,3	*9,1%*	9 442,7	*14,9%*
en % du CA	*91,0%*	*91,0%*	*-*	*90,8%*	
Ventes de biens et services produits	743,5	815,6	*9,7%*	953,1	*16,9%*
en % du CA	*9,0%*	*9,0%*	*-*	*9,2%*	
Chiffre d'affaires consolidé	**8 274,6**	**9 033,0**	*9,2%*	**10 395,8**	*15,1%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Entre 2017 et 2018, le groupe Label'Vie a enregistré une hausse de 9,2% (+758,4 MMAD) de son chiffre d'affaires qui est passé de 8 274,6 MMAD à 9 033,0 MMAD. Cette évolution s'explique (i) par la hausse de 9,1% (+686,2 MMAD) des ventes de marchandises qui sont passées de 7.531,1 MMAD à 8.217,30 MMAD et (ii) la hausse de 9,7% (+72.1 MMAD) des ventes de biens et services produits qui sont passées de 743,5 MMAD à 815,6 MMAD.

La progression des ventes de marchandises s'explique par :

- L'augmentation des ventes à périmètre constant de 441,5 MMAD, soit une progression de 6,2% par rapport à l'exercice 2017 (93% du total ventes du groupe à fin 2018) ;
- L'augmentation des ventes réalisées par les magasins ouverts en 2017 de 84,6 MMAD (2% du total ventes du groupe à fin 2018) ;
- L'augmentation des ventes réalisées par les magasins ouverts en 2018 de 185,1 MMAD (2% du total ventes du groupe à fin 2018) ;
- La baisse des ventes réalisées sur les stations-services de 25 MMAD, soit une diminution à l'ordre de 7,8%. (4% du total ventes du groupe).

Par ailleurs, les ventes de prestations de services ont connu une progression de 9,7% entre 2017 et 2018, passant de 743,5 MMAD à 815,6 MMAD. Cette hausse provient essentiellement de :

- La hausse de la marge arrière[39] grâce à la forte capacité de négociation et de l'augmentation des volumes d'activité à périmètre constant ;
- Les droits supplémentaires facturés à l'occasion de l'ouverture des nouveaux magasins. L'année 2018 a connu, en effet, l'ouverture de 16 nouveaux « Carrefour Market » et l'ouverture d'un nouveau magasin « Hypermarché ».

Evolution 2018-2019

Entre 2018 et 2019, le groupe Label'Vie a enregistré une hausse de 15,1% (+1 362,8 MMAD) de son chiffre d'affaires qui est passé de 9 033,0 MMAD à 10 395,8 MMAD. Cette évolution s'explique (i) par la hausse de 14,9% (+1 225,4 MMAD) des ventes de marchandises qui sont passées de 8 217,3 MMAD à 9 442,7 MMAD et (ii) la hausse de 16,9% (+137,5 MMAD) des ventes de biens et services produits qui sont passées de 815,6 MMAD à 953,1 MMAD.

La progression des ventes de marchandises s'explique par :

- L'augmentation des ventes à périmètre constant de 718,5 MMAD, soit une progression de 9,3% par rapport à l'exercice 2018 (90% du total ventes du groupe à fin 2019) ;
- L'augmentation des ventes réalisées par les magasins ouverts en 2018 de 424,1 MMAD (4,5% du total ventes du groupe à fin 2019) ;
- Contribution des ventes réalisées par les magasins ouverts en 2019 de 209,4 MMAD (2% du total ventes du groupe à fin 2019) ;
- La hausse des ventes réalisées sur les stations-services de 58 MMAD, soit une hausse à l'ordre de 19,7%. (4% du total ventes du groupe).

Par ailleurs, les ventes de prestations de services ont connu une progression de 16,9% entre 2018 et 2019, passant de 815,6 MMAD à 953,1 MMAD. Cette hausse provient essentiellement de :

- La hausse de la marge arrière[40] grâce à la forte capacité de négociation et de l'augmentation des volumes d'activité à périmètre total.
- Les droits supplémentaires facturés à l'occasion de la rénovation de 8 anciens sites et à l'ouverture des nouveaux magasins. L'année 2019 a connu, en effet, l'ouverture de 12 nouveaux « Carrefour Market » et l'ouverture d'un nouveau magasin « Hypermarché ».

La contribution de chaque enseigne au total des ventes de marchandises du groupe se présente comme suit :

[39] La marge arrière correspond à la rémunération des services contractuels négociés entre le distributeur et le fournisseur au titre des accords de coopération commerciale. Cette Marge Arrière est facturée par le distributeur et recouvrée sur une base trimestrielle. (Voir la section « Conditions commerciales »

[40] La marge arrière correspond à la rémunération des services contractuels négociés entre le distributeur et le fournisseur au titre des accords de coopération commerciale. Cette Marge Arrière est facturée par le distributeur et recouvrée sur une base trimestrielle. (Voir la section « Conditions commerciales »

Tableau 74 : Contribution de chaque enseigne au total des ventes de marchandises sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Atacadao (Ex Metro)	2643,0	2805,5	*6,1%*	3432,1	*22,3%*
Part en %	*35,1%*	*34,1%*	*- 1pt*	*36,3%*	*+ 2pt*
Carrefour Market	2785,0	3095,9	*11,2%*	3467,6	*12,0%*
Part en %	*37,0%*	*37,7%*	*+1pt*	*36,7%*	*-1pt*
Carrefour Hypermarché	1780,3	2020,0	*13,5%*	2188,8	*8,4%*
Part en %	*23,6%*	*24,6%*	*+1pt*	*23,2%*	*- 1pt*
Ventes stations	320,8	295,8	*-7,8%*	354,1	*19,7%*
Part en %	*4,3%*	*3,6%*	*-1 pt*	*3,8%*	*+0pt*
MobiMarket	0	0,2	*ns*	0	*ns*
Part en %	*ns*	*ns*		*ns*	
Total ventes du Groupe	**7 531,1**	**8 217,3**	*9,1%*	**9 442,6**	*14,9%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Entre 2017 et 2018, les ventes ont progressé comme suit :

- **Carrefour Market :** les ventes ont augmenté de 310,9 MMAD, soit une hausse de 11,2%, passant de 2785,0 MMAD en 2017 à 3.095,9 MMAD en 2018. Cette évolution s'explique par (i) la progression du périmètre constant soit 165 MMAD (+6%) et (ii) la contribution des ventes des ouvertures réalisées entre 2017 et 2018 (+145 MMAD) ;

- **Carrefour Hypermarché :** Le segment Hypermarché a enregistré la plus forte augmentation au titre de l'exercice 2018, soit une hausse de l'ordre de 13,5%, passant de 1.780,3 MMAD à 2.020,0 MMAD. Cette augmentation est liée à (i) la hausse des ventes sur le périmètre constant soit +114,8 MMAD (+6,4%) et (ii) la contribution du nouvel Hypermarché « Tétouan » soit +124,0 MMAD ;

- **Atacadao :** Le segment Hypercash a contribué de 34,1% dans le chiffre d'affaires global du groupe au titre de l'année 2018, passant de 2.643,0 MMAD à 2.805,5 MMAD, soit une progression de 6,1%. Cette évolution est expliquée par la bonne performance réalisée sur le périmètre constant ;

- **Stations de services :** Représentant 3,6% des ventes totales du groupe, le chiffre d'affaire de l'activité des stations de services a baissé de 7,8% (-25,0 MMAD), passant de 320,8 MMAD en 2017 à 295,8 MMAD en 2018. Cette baisse s'explique essentiellement par le mouvement de boycott.

Evolution 2018-2019

Entre 2018 et 2019, les ventes ont progressé comme suit :

- **Carrefour Market :** les ventes ont augmenté de 371,7 MMAD, soit une hausse de 12,0%, passant de 3 095,9 MMAD en 2018 à 3 467,6 MMAD en 2019. Cette évolution s'explique par (i) la progression du périmètre constant soit 50 MMAD (+2%) et (ii) la contribution des ventes des ouvertures réalisées entre 2018 et 2019 (+321 MMAD) ;

- **Carrefour Hypermarché :** Le segment Hypermarché a enregistré une hausse de l'ordre de 8,4% au titre de l'exercice 2019, passant de 2 020,0 MMAD à 2 188,8 MMAD. Cette augmentation est liée à (i) la hausse des ventes sur le périmètre constant soit +41,3 MMAD (+2,2%) et (ii) la contribution des ouvertures réalisées en 2018 et en 2019 soit respectivement 68,9 MMAD, et 58,6 MMAD ;

- **Atacadao :** Le segment Hypercash a contribué de 36,3% dans le chiffre d'affaires global du groupe au titre de l'année 2019, passant de 2 805,5 MMAD à 3 432,1 MMAD, soit une progression de 22,3%. Cette évolution est expliquée par la bonne performance réalisée sur le périmètre constant ;

- **Stations de services :** Représentant 3,8% des ventes totales du groupe, le chiffre d'affaire de l'activité des stations de services a enregistré une hausse de l'ordre de 19,7% (+58,3 MMAD), passant de à 295,8 MMAD en 2018 à 354,1 MMAD en 2019.

II.2.2. Charges d'exploitation consolidées

Le tableau ci-dessous détaille les charges d'exploitation consolidées entre 2017 et 2019 :

Tableau 75 : Évolution des charges d'exploitation consolidées sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Achats revendus de marchandises	6 667,2	7 246,7	8,7%	8 412,3	16,1%
en % du CA	*81%*	*80%*	*-0,3 pt*	*81%*	*+0,7 pt*
Achats consommés de mat. et fournitures	177,3	182,1	2,7%	201,9	10,9%
en % du CA	*2%*	*2%*	*-0,1 pt*	*2%*	*-0,1 pt*
Autres charges externes	478,7	526,2	9,9%	569,6	8,3%
en % du CA	*6%*	*6%*	*0 pt*	*5%*	*-1 pt*
Impôts et taxes	46,8	52,9	13,1%	59,5	12,4%
en % du CA	*1%*	*1%*	*0 pt*	*1%*	*0 pt*
Charges de personnel	388,9	423,5	8,9%	468,2	10,6%
en % du CA	*5%*	*5%*	*0 pt*	*5%*	*0 pt*
Autres charges d'exploitation	6,7	0,1	-99,1%	0	ns
en % du CA	*0%*	*0%*	*0 pt*	*0%*	*0 pt*
Dotations d'exploitation	250,1	278,2	11,2%	324,3	16,6%
en % du CA	*3%*	*3%*	*+0 pt*	*3%*	*+0, pt*
Charges d'exploitation consolidées	**8 015,7**	**8 709,7**	8,7%	**10 035,9**	15,2%
Vente de marchandises en l'état	7 531,1	8 217,3	9,1%	9 442,7	14,9%
(-) Achats revendus de marchandises	6 667,2	7 246,7	8,7%	8 412,3	16,1%
= Marge Directe	**863,9**	**970,6**	12,4%	**1 030,4**	6,2%
Taux de marge directe	*10%*	*11%*	*+0,3 pt*	*10%*	*-1,1 pt*
Chiffre d'affaires consolidé	8 274,6	9 033,0	9,2%	10 395,8	15,1%
(-) Achats revendus de marchandises	6 667,2	7 246,7	8,7%	8 412,3	16,1%
= Marge Brute	**1 607,4**	**1 786,3**	11,1%	**1 983,5**	11,0%
Taux de marge brute	*19%*	*20%*	*+0,3 pt*	*19%*	*-0,7 pt*

Source : Label'Vie

Au terme de l'exercice 2019, les charges d'exploitation consolidées s'établissent à 10 035,9 MMAD contre 8 709,7 MMAD en 2018 et 8 015,7 MMAD en 2017.

Evolution 2017-2018

En 2018, les charges d'exploitation du groupe se situent à 8 709,7 MMAD, soit une hausse de 694,0 MMAD (+8,7%) par rapport à l'exercice 2017. Cette hausse s'explique principalement par la progression de l'activité et les charges des nouvelles ouvertures.

Les principales augmentations des postes de charges concernent :

- Les achats revendus de marchandises qui se sont établis à 7 246,7 MMAD en hausse de 579,5 MMAD (+8,7%) en lien avec le développement de l'activité ;
- Les autres charges externes qui se sont établies à 526,2 MMAD, en hausse de 47,5 MMAD (+9,9%), sous l'effet de l'augmentation des charges locatives, des charges d'entretien et des honoraires. (voir tableau : Ventilation des autres charges externes). Le poids des autres charges externes dans le chiffre d'affaires est resté inchangé par rapport à l'exercice 2017 soit 5,8% ;
- Les charges de personnel se sont établies à 423,5 MMAD soit une hausse de 34,6 MMAD (+8,9%). Le poids des charges de personnel par rapport au chiffre d'affaires est resté stable entre 2017 et 2018 se situant à 4,7% ;
- Les dotations d'exploitation se sont établies à 278,2 MMAD, soit une hausse de 28,1 MMAD (+11,2%) en lien avec les investissements liés aux nouvelles ouvertures de l'année 2018.

Evolution 2018-2019

En 2019, les charges d'exploitation du groupe se situent à 10 035,9 MMAD, soit une hausse de 1 326,2 MMAD (+15,2%) par rapport à l'exercice 2018. Cette hausse s'explique principalement par la progression de l'activité et les charges des nouvelles ouvertures.

Les principales augmentations des postes de charges concernent :

- Les achats revendus de marchandises qui se sont établis à 8 412,3 MMAD en hausse de 1 165,6 MMAD (+16,1%) en lien avec le développement de l'activité ;
- Les autres charges externes qui se sont établies à 569,6 MMAD, en hausse de 43,4 MMAD (+8,3%), sous l'effet de l'augmentation des charges locatives, des charges d'entretien, des primes d'assurances et des honoraires. (voir tableau : Ventilation des autres charges externes). Le poids des autres charges externes dans le chiffre d'affaires a baissé de - 0,3% par rapport à l'exercice 2018 pour se situer à 5,5% ;
- Les charges de personnel se sont établies à 468,2 MMAD soit une hausse de 44,7 MMAD (+10,6%). Le poids des charges de personnel par rapport au chiffre d'affaires a légèrement baissé de -0,2% par rapport à l'exercice 2018 pour se situer à 4,5% ;
- Les dotations d'exploitation se sont établies à 324,3 MMAD, soit une hausse de 46,1 MMAD (+16,6%) en lien avec les investissements liés aux nouvelles ouvertures de l'année 2019.

Répartition des achats revendus de marchandises par segment :

Tableau 76 : Répartition des achats revendus de marchandises par segment (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Carrefour Market	43,0%	44,3%	*+1,3 pt*	43,6%	*-0,7 pt*
Atacadao (Ex Metro)	35,8%	34,6%	*-1,2 pt*	29,6%	*-5,0 pt*
Carrefour Hypermarché	16,9%	17,3%	*+0,4 pt*	22,7%	*+5,4 pt*
Stations	4,2%	3,9%	*-0,3 pt*	4,0%	*+0,1 pt*
Total achats revendus du Groupe	**100%**	**100%**	**-**	**100%**	**-**

Source : Label'Vie

Les achats de l'enseigne « Carrefour Market » ont représenté 43,6% des achats revendus du groupe en 2019, contre 44,3% en 2018 et 43,0% en 2017.

Les achats de l'enseigne « Atacadao » ont représenté 29,6% des achats revendus du groupe en 2019, contre 34,6% en 2018 et 35,8% en 2017.

Les achats de l'enseigne « Carrefour Hypermarché » ont représenté 22,7% des achats revendus du groupe en 2019, contre 17,3% en 2018 et 16,9% en 2017.

Les achats revendus des Stations ont représenté 4,0% des achats revendus du groupe en 2019, contre 3,9% en 2018 et 4,2% en 2017.

Ventilation des autres charges externes consolidées sur la période 2017-2019 :

Tableau 77 : Ventilation des autres charges externes sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Locations et charges locatives	150,5	163,6	*8,7%*	180,8	*10,5%*
en % du CA	*2%*	*2%*	-	*2%*	*-0,3 pt*
Redevances de crédit-bail	50,7	51,9	*2,2%*	50,3	*-3,0%*
en % du CA	*1%*	*1%*	-	*0%*	*-0,5 pt*
Entretien et réparation	40,5	46,7	*15,3%*	52,9	*13,3%*
en % du CA	*1%*	*1%*	-	*1%*	*-0,5 pt*
Primes d'assurances	4	5,4	*35,3%*	7,2	*32,9%*
en % du CA	*0%*	*0%*	*+0,1 pt*	*0%*	*+0,1 pt*
Rémunération du personnel extérieur à l'entreprise	2	0,0	*-100,0%*	-	*ns*
en % du CA	*0%*	*0%*	-	-	-
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4,3	4,1	*-3,1%*	3,1	*-25,5%*
en % du CA	*0%*	*0%*	*-0,1 pt*	*0%*	-
Redevances pour brevets, marques et droits	56,7	71,1	*25,4%*	67,3	*-5,5%*
en % du CA	*1%*	*1%*	*+0,1 pt*	*1%*	*-0,4 pt*
Transports	52,6	58,7	*11,6%*	68,0	*15,7%*
en % du CA	*1%*	*1%*	*+0,1 pt*	*1%*	*-0,3pt*
Déplacements, Missions et Réceptions	23	22	*-3,4%*	30,0	*35,3%*
en % du CA	*0%*	*0%*	*-0,1 pt*	*0%*	*+0,3pt*
Reste du poste "Autres charges externes"	94,4	102,4	*8,4%*	110,1	*7,6%*
en % du CA	*1%*	*1%*	-	*1%*	*+0,1 pt*
Autres charges externes	**478,7**	**526,2**	*9,9%*	**569,6**	*8,3%*
en % du CA	*6%*	*6%*	-	*5%*	*-0,5 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Les autres charges externes affichent une progression de 9,9% (+47,5 MMAD) à fin 2018, Cette évolution s'explique par des volumes d'activité plus importants et les charges additionnelles relatives aux ouvertures 2018 :

- La hausse de 25,5% (+14,4 MMAD) du poste « Redevances pour brevets, marques et droits » suite à (i) l'augmentation des volumes et (ii) l'impact d'un avoir de la part de CPI dont a bénéficié Atacadao. L'avoir accordé par CPI correspond à la contribution de Carrefour International pour l'amélioration de la rentabilité de MLV à l'ordre de 660 K€ ;
- L'augmentation de 9,3% (+13,9 MMAD) des charges de location qui se sont établies à 163,6 MMAD. Cette hausse s'explique par l'impact des augmentations triennales des loyers au niveau du périmètre constant et des loyers des nouvelles ouvertures ;
- Le reste du poste "Autres charges externes" a connu une hausse de 8,5% (+8,0 MMAD) pour s'établir à 102,4 MMAD en 2018, contre 94,4 MMAD à fin 2017. Cette rubrique comprend principalement les éléments suivants :
  - ✓ Charges de marketing de l'ordre de 66,0 MMAD ;
  - ✓ Commissions sur autres moyens de paiement (TPE, crédit consommation et tickets) pour un montant total de 23,8 MMAD ;
  - ✓ Frais de télécommunications pour 12,6 MMAD.

Evolution 2018-2019

Les autres charges externes affichent une progression de 8,3% (+43,4 MMAD) à fin 2019, Cette évolution s'explique par des volumes d'activité plus importants et les charges additionnelles relatives aux ouvertures 2019 :

- L'augmentation de 10,5% (+17,1 MMAD) des charges de location qui se sont établies à 180,8 MMAD. Cette hausse s'explique par l'impact des augmentations triennales des loyers au niveau du périmètre constant et des loyers des nouvelles ouvertures ;
- L'augmentation de 13,3% (+6,2 MMAD) des charges d'entretien et réparation qui se sont établies à 52,9 MMAD. Cette hausse s'explique par les frais d'entretiens et de maintenance relatifs aux points de vente ouverts à fin 2017 et courant 2018 dont la période d'une année de garantie est arrivée à échéance ;
- L'augmentation de 15,7% (+9,2 MMAD) ds charges de transports qui se sont établies à 68,0 MMAD. Cette hausse s'explique par l'évolution du volume d'activité ;
- Le reste du poste "Autres charges externes" a connu une hausse de 7,6% (+7,7 MMAD) pour s'établir à 110,1 MMAD en 2019, contre 102,4 MMAD à fin 2018.

II.2.3. Résultat d'exploitation consolidé

Le résultat d'exploitation du Groupe Label'Vie se présente comme suit :

Tableau 78 : Évolution du résultat d'exploitation consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Produit d'exploitation	**8 370,0**	**9 136,4**	*9,2%*	**10 501,6**	*14,9%*
Dont reprises d'exploitation	95,4	103,4	*8,4%*	105,82	*2,3%*
Charges d'exploitation	**8 015,6**	**8 709,7**	*8,7%*	**10 035,9**	*15,2%*
Dont dotations d'exploitation	250,1	278,2	*11,2%*	324,34	*16,6%*
Résultat d'exploitation	**354,4**	**426,7**	*20,4%*	**465,7**	*9,2%*
Marge opérationnelle	*4,3%*	*4,7%*	*+0,4 pt*	*4,4%*	*-0,3 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Entre l'exercice 2017 et l'exercice 2018, le résultat d'exploitation du Groupe Label'Vie affiche une hausse de 20,4% (+72,3 MMAD) passant de 354,4 MMAD en 2017 à 426,7 MMAD en 2018. Cette évolution s'explique principalement par (i) l'augmentation des volumes d'activité (+9,2% au niveau des produits d'exploitation consolidés) et (ii) les effets induits par les économies d'échelle réalisées sur les charges d'exploitation (+8,7%). La progression est tirée principalement par l'enseigne Carrefour Market dont le résultat d'exploitation a augmenté de 24,7% (+64 MMAD).

La marge opérationnelle enregistre une hausse de 0,4 point entre 2017 et 2018 passant de 4,3% en 2017 à 4,7% en 2018.

Evolution 2018-2019

Entre l'exercice 2018 et l'exercice 2019, le résultat d'exploitation du Groupe Label'Vie affiche une hausse de 9,2% (+39,0 MMAD) passant de 426,7 MMAD en 2018 à 465,7 MMAD en 2019. Cette évolution s'explique principalement par (i) l'augmentation des volumes d'activité (+14,9% au niveau des produits d'exploitation consolidés). La progression est tirée principalement par l'enseigne ATACADAO dont le résultat d'exploitation a augmenté de 48,7% (+24 MMAD).

La marge opérationnelle enregistre une baisse de 0,2 point entre 2018 et 2019 passant de 4,7% en 2018 à 4,4% en 2019.

Ventilation du résultat d'exploitation consolidé par enseigne sur la période 2017-2019 :

Tableau 79 : Ventilation du résultat d'exploitation consolidé par enseigne

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18-19

Carrefour Market	259,8	323,8	24,7%	308,6	-4,7%
en % du total résultat d'exploitation	*73,3%*	*75,9%*	*2,6 pts*	*66,3%*	*-9,6 pts*
Atacadao (Ex Metro)	47,4	49,1	3,7%	73,0	48,7%
en % du total résultat d'exploitation	*13,4%*	*11,5%*	*-1,9 pts*	*15,7%*	*+4,2 pts*
Carrefour Hypermarché	41,2	44,6	8,2%	72,2	62,0%
en % du total résultat d'exploitation	*11,6%*	*10,4%*	*-1,2 pts*	*15,5%*	*+5,1 pts*
Aradei Capital[41]			na		
en % du total résultat d'exploitation	*0,0%*	*0,0%*	*0,0 pts*	*0,0%*	
Stations	5,9	10,5	78,0%	12,3	17,2%
en % du total résultat d'exploitation	*1,7%*	*2,5%*	*0,8 pts*	*2,6%*	*+0,1 pts*
Mobi Market	0,1	-1,3	ns	-0,4	-68,3%
en % du total résultat d'exploitation	*0,0%*	*-0,3%*	*-0,3 pts*	*0%*	*+0,2 pts*
Total Résultat d'Exploitation	**354,4**	**426,7**	20,4%	**465,7**	9,2%

Source : Label'Vie

Le résultat d'exploitation de l'enseigne « Carrefour Market » est passé de 259,8 MMAD en 2017 à 323,8 MMAD en 2018, pour s'établir à 308,6 MMAD en 2019. A fin 2019 le résultat d'exploitation de Carrefour Market représente 66,3% du total résultat d'exploitation du Groupe. Cette baisse s'explique par la montée en force de l'Atacadao dans le total du groupe.

Le résultat d'exploitation de l'enseigne « Atacadao » est est passé de 47,4 MMAD en 2017 à 49,1 MMAD en 2018, pour s'établir à 73,0 MMAD en 2019. La hausse observée du résultat d'exploitation d'Atacadao s'explique principalement par la hausse de ses ventes. A fin 2019 le résultat d'exploitation d'Atacadao représente 15,7% du total résultat d'exploitation du Groupe.

Le résultat d'exploitation de l'enseigne « Carrefour Hypermarché » est passé de 41,2 MMAD en 2017 à 44,6 MMAD en 2018, pour s'établir à 72,2 MMAD en 2019. Cette tendance haussière du résultat d'exploitation est corrélée à la hausse des ventes réalisées sur ce segment. A fin 2019 le résultat d'exploitation de Carrefour Hypermarché représente 15,5% du total résultat d'exploitation du Groupe.

Le résultat d'exploitation du segment Stations de service est passé de 5,9 MMAD en 2017 à 10,5 MMAD en 2018, pour s'établir à 12,3 MMAD en 2019.

II.2.4. Résultat financier consolidé

Le poste résultat financier est composé des éléments suivants :

- Les produits de titres de participation et titres immobilisés ;
- Les frais financiers liés aux découverts bancaires et aux dettes moyen et long termes (emprunts obligataires) ;
- Les frais financiers liés aux comptes courants d'actionnaires ;
- Les gains ou pertes de change ainsi que les dotations et reprises de provisions financières (montants non significatifs).

Tableau 80 : Évolution du Résultat financier consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Produits de titres de participation et titres immobilisés	65,4	67,2	2,7%	71,3	6,2%
Gains de change	1,6	3,2	98,2%	1,6	-50,7%
Intérêts et autres produits financiers	39,3	39,9	1,6%	34,1	-14,6%
Reprises financières et transferts de charges	11,4	12,0	4,8%	9,5	-20,2%
Produits Financiers	**117,8**	**122,2**	3,8%	**116,5**	-4,7%
Charges d'intérêts	141,7	137,6	-2,9%	134,9	-2,0%
Pertes de change	4,5	3,9	-13,0%	1,5	-61,6%
Autres charges financières	1,4	4,4	>100,0%	5,5	25,0%
Dotations financières	1,1	0,9	-14,0%	0,4	-62,1%
Charges Financières	**148,8**	**146,8**	-1,3%	**142,2**	-3,2%
Résultat Financier	**-31,0**	**-24,6**	20,6%	**-25,7**	-4,3%

Source : Label'Vie

[41] Déconsolidé à partir de 2017

Evolution 2017-2018

Sur la période 2017-2018, le résultat financier du Groupe Label'Vie s'établit à -24,6 MMAD en 2018 contre -31,0 MMAD en 2017 (+20,6%). Cette évolution s'explique par l'effet combiné de :

- la hausse des produits financiers (+4,4 MMAD) : grâce à la hausse des produits de titres de participation et titres immobilisés de +1,8 MMAD, passant de 65,4 MMAD en 2017 à 67,2 MMAD à fin 2018 (65,3 MMAD provenant des dividendes reçus d'Aradei Capital et 1,9 MMAD de la participation du Groupe dans la société Mutandis) ;
- et (ii) le repli des charges financières de (-2,0 MMAD), grâce à l'amélioration des conditions de financement et à la diversification des sources de financement.

Evolution 2018-2019

Sur la période 2018-2019, le résultat financier du Groupe Label'Vie s'établit à -25,7 MMAD en 2019 contre -24,6 MMAD en 2018 (-4,3%). Cette évolution s'explique par l'effet combiné de :

- la baisse des produits financiers (-5,7 MMAD) : grâce à la baisse des intérêts et autres produits financiers de -5,8 MMAD, passant de 39,9 MMAD en 2018 à 34,1 MMAD à fin 2019
- la hausse des produits des titres de participations (68,7 MMAD provenant des dividendes reçus d'Aradei Capital et 2,6 MMAD de la participation du Groupe dans la société Mutandis) ;
- et (ii) le repli des charges financières de (-4,7 MMAD), grâce à l'amélioration des conditions de financement et à la diversification des sources de financement.

II.2.5. Résultat non-courant consolidé

L'évolution du résultat non courant du Groupe entre 2017 et 2019 se présente comme suit :

Tableau 81 : Évolution du Résultat non-courant consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Produits de cession d'immobilisations	5,3	92,0	*>100%*	1,5	*-98,3%*
Autres produits non courants	4,5	2,1	*-52,6%*	1,3	*-38,0%*
Reprises non courantes transferts charges		0,4	*100,00%*	4,6	*<100%*
Produits Non Courants	**9,8**	**95,0**	*>100%*	**7,5**	*-92,1%*
Valeur nette d'amortissement des immobilisations cédées	6,6	55,8	*>100%*	1,1	*-98,0%*
Autres charges non courantes	2,8	36,6	*>100%*	10,2	*-72,2%*
Dotations NC aux amortissements et provisions	1,6	6,2	*>100%*	3,2	*-49,4%*
Charges Non Courantes	**11,1**	**98,7**	*>100%*	**14,5**	*-85,4%*
Résultat Non Courant	**-1,2**	**-4,2**	*>100%*	**- 7,0**	*65,9%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, le résultat non courant s'établit à -4,2 MMAD contre -1,2 MMAD en 2017, intégrant les éléments suivants :

- Produit de cession d'immobilisation, au profit de la société Aradei Capital du foncier du site Zaers pour un montant de 92,0 MMAD avec une plus-value de 35 MMAD. Cette cession porte sur la composante foncière, la composante immobilière (magasin), ainsi que la surface en cours de réalisation. La VNA de ladite cession (55,8 MMAD) ;
- Autres charges non courantes de 36,6 MMAD correspondant au contrôle fiscal des entités Label'Vie SA, Hyper LV et Maxi LV d'un montant total de 32,8 MMAD.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, le résultat non courant s'établit à -7,0 MMAD contre -4,2 MMAD en 2018, cette baisse s'explique principalement par l'impact de la contribution sociale de solidarité instaurée par la Loi de finances de 2019 ;

Les charges non courantes sont principalement constituées de :

- Contribution sociale : 8,6 MMAD
- Dotation Non courante pour provisions et risques : 3,1 MMAD
- Valeur nette d'amortissement des immobilisations cédées : 1,1 MMAD
- Litige : 0,5 MMAD
- Créances devenues irrécouvrables : 0,4 MMAD

II.2.6. Résultat net consolidé

Le tableau, ci-dessous, présente l'évolution du résultat net consolidé sur la période étudiée :

Tableau 82 : Évolution du Résultat net consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18-19
Résultat courant	323,4	402,1	*24,3%*	440,1	*9,5%*
Résultat non courant	-1,2	-4,2	*245,9%*	-7,0	*67,9%*
Résultat avant impôts	322,2	397,9	*23,5%*	433,1	*8,8%*
Impôts sur les résultats	81,3	109,5	*34,7%*	115,1	*5,1%*
Résultat net	**240,9**	**288,4**	*19,7%*	**318,0**	*10,3%*
Résultat Net Part du Groupe	**237,9**	**285,2**	*19,9%*	**312,0**	*9,4%*
Marge nette (RNPG/CA)	*2,90%*	*3,2%*	*+0,3 pt*	*3,0%*	*-0,2 pt*
Résultat Net des Minoritaires	**3,0**	**3,2**	*5,5%*	**6,0**	*89,1%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Le résultat net consolidé du Groupe Label'Vie enregistre une hausse de 19,7% à fin 2018 pour s'établir à 288,4 MMAD avec une progression de la marge nette de 0,3 pt pour se situer à 3,2% en 2018 contre 2,9% en 2017.

Evolution 2018-2019

Le résultat net consolidé du Groupe Label'Vie enregistre une hausse de 10,3% à fin 2019 pour s'établir à 318,0 MMAD avec une baisse de la marge nette de 0,2 pt pour se situer à 3,0% en 2019 contre 3,2% en 2018.

La contribution des principales enseignes au résultat net consolidé du groupe se présente comme suit :

Tableau 83 : Ventilation du résultat net consolidé par enseigne sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18-19
Carrefour Market	177	219	*24%*	186	*-15%*
En % du Total Résultat net	*73%*	*75,9%*	*+2,6 pts*	*58,6%*	*-17,3 pts*
Atacadao (Ex Metro)	32	33	*3%*	64	*93%*
En % du Total Résultat net	*13%*	*11,5%*	*-1,9 pt*	*20,1%*	*+8,6 pts*
Carrefour Hypermarché	28	30	*8%*	56	*85%*
En % du Total Résultat net	*12%*	*10,4%*	*-1,2 pt*	*17,5%*	*+7,1 pts*
Stations	4	7,1	*77%*	12	*70%*
En % du Total Résultat net	*2%*	*2,5%*	*+0,8 pt*	*3,8%*	*+1,3 pts*
Mobi Market	0	-1	*-1189%*	0	*91%*
En % du Total Résultat net	*0%*	*-0,3%*	*-0,3 pt*	*0,0%*	*+0,3 pt*

Total Résultat net	**240,9**	**288,4**	*20%*	**318,0**	*10%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

La contribution des principales enseignes au résultat net consolidé du groupe se présente comme suit :

- **Carrefour Market :** a contribué à hauteur de 218,9 MMAD (+23,9%) dans le résultat net du groupe en 2018 soit une contribution de 75,9%. Cette progression s'explique par :
  - ✓ L'augmentation du résultat d'exploitation de 64,0 MMAD grâce à la progression des ventes de 310,9 MMAD ;
  - ✓ L'augmentation du résultat financier de 6,9 MMAD
- **Atacadao :** a contribué au résultat net à hauteur de 33,2 MMAD en 2018 contre 32,2 MMAD en 2017, soit une légère progression de 3,1% expliquée par l'augmentation du résultat d'exploitation de 1,8 MMAD.
- **Carrefour Hypermarché :** dont la contribution au titre de l'année 2018 est de 30,1 MMAD (+7,6%) soit une participation de 10,4% dans le résultat net du groupe. Cette progression s'explique par :
  - ✓ L'augmentation du résultat d'exploitation du segment de 3,4 MMAD
  - ✓ L'augmentation du résultat financier de 8,6 MMAD
- **Les Stations de service :** ont enregistré un résultat net de 7,1 MMAD en 2018 et a contribué à hauteur de 2,5% au résultat net consolidé contre 1,7% en 2017 ;
- **Mobi Market :** sur ce segment, la société a contribué au total résultat net du groupe à hauteur de -0,9 MMAD à fin 2018. Ceci est expliqué par la non-rentabilité de ce concept qui a été abandonné, ainsi, l'objet social de la société a été modifié.

Evolution 2018-2019

La contribution des principales enseignes au résultat net consolidé du groupe se présente comme suit :

- **Carrefour Market :** a contribué à hauteur de 186,2 MMAD (-15%) dans le résultat net du groupe en 2019 soit une contribution de 58,6%. Cette progression s'explique par :
  - ✓ La baisse du résultat d'exploitation de 18,8 MMAD ;
  - ✓ La baisse du résultat non courant de 19,3 MMAD
- **Atacadao :** a contribué au résultat net à hauteur de 64,0 MMAD en 2019 contre 33,2 MMAD en 2018, soit une progression de 93% expliquée par l'augmentation du résultat d'exploitation de 29,8 MMAD.
- **Carrefour Hypermarché :** dont la contribution au titre de l'année 2019 est de 55,7 MMAD (+85%) soit une participation de 17,5% dans le résultat net du groupe. Cette progression s'explique par :
  - ✓ L'augmentation du résultat d'exploitation du segment de 22,7 MMAD
  - ✓ L'augmentation du résultat financier de 7,7 MMAD
- **Les Stations de service :** ont enregistré un résultat net de 12,1 MMAD en 2019 et a contribué à hauteur de 3,8% au résultat net consolidé contre 2,5% en 2018 ;

II.3. Analyse du Bilan consolidé

II.3.1. Bilan consolidé

Actif consolidé

Tableau 84 : Évolution de l'Actif consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	VAR 17-18	2019	VAR 18-19
Immobilisations incorporelles (A)	**772,4**	**836,8**	**8%**	**985,1**	**18%**
Immobilisations en R&D	397,5	464,4	17%	539,6	16%
Brevets, marques, droits & val. similaires	20,9	18,9	-10%	20,6	9%
Fonds commercial	353,5	353,5	0%	424,8	20%
Ecart d'acquisition	0,5	-	-	-	
Immobilisation Corporelles (B)	**1 601,6**	**1 724,4**	**8%**	**2 347,6**	**36%**
Terrains	178,4	194,9	9%	194,9	0%
Constructions	505,8	607,3	20%	625,4	3%
Installations techniques, matériel et outillage	343,9	362,7	6%	400,1	10%
Matériel de transport	0,4	0,3	-33%	0,2	-30%
Mobilier, mat. de bureau et aménagé. divers	338,2	442,2	31%	526,5	19%
Autres immobilisations corporelles	28,6	24,9	-13%	30,1	21%
Immobilisations corporelles en cours	206,3	92,2	-55%	570,5	519%
Immobilisations Financières (C)	**1 384,9**	**1 386,7**	**0%**	**1 388,3**	**0%**
Prêts immobilisés	-	-	-	-	
Titres de participation	1 351,6	1 352,8	0%	1 359,5	0%
Autres créances financières	33,3	33,8	2%	28,9	-15%
Ecart de conversion Actif (D)	**-**	**-**	**-**	**-**	
TOTAL I = (A+B+C+D)	**3 758,8**	**3 947,9**	**5%**	**4 721,0**	**20%**
Stocks (E)	**1 285,4**	**1 478,3**	**15%**	**1 616,0**	**9%**
Marchandises	1 274,2	1 466,5	15%	1 601,2	9%
Matières et fournitures consommables	11,2	11,8	5%	14,8	25%
Produits en cours	-	-	-		
Produits finis	-	-	-		
Créances de l'Actif Circulant (F)	**1 409,1**	**1 563,9**	**11%**	**1 681,1**	**7%**
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	83,9	101,7	21%	139,7	37%
Clients et comptes rattachés	833,9	828,0	-1%	893,2	8%
Personnel	9,9	15,2	54%	17,6	15%
Etat	428,8	465,3	9%	560,5	20%
Comptes d'associes	-	-	-	-	
Autres débiteurs	22,0	128,6	>100%	48,9	-62%
Comptes de régularisation-actif	30,6	25,1	-18%	21,2	-15%
Titres et valeurs de placement (G)	**50,1**	**21,3**	**-58%**	**21,3**	**0%**
Ecart de conversion Actif (H)	**1,1**	**0,9**	**-14%**	**0,4**	**-62%**
TOTAL II (E+ F + G + H)	**2 745,8**	**3 064,4**	**12%**	**3 318,7**	**8%**
Trésorerie – Actif	**544,6**	**873,8**	**61%**	**564,8**	**-35%**
Chèques et valeurs à encaisser	56,5	71,4	26%	78,2	10%
Banques, T.G & CP	475,5	789,8	66%	470,7	-40%

Caisses, régies et accréditifs	12,7	12,7	0%	15,8	25%
TOTAL III	**544,6**	**873,8**	**61%**	**564,8**	**-35%**
TOTAL GENERAL(I + II + III)	**7 049,2**	**7 886,1**	**12%**	**8 604,5**	**9%**

Source : Label'Vie

Passif consolidé

Tableau 85 : Évolution du Passif consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Capitaux Propres					
Capital social ou personnel	283,9	283,9	0,00%	283,9	0,00%
Prime d'émission, de fusion, d'apport	1 150,5	1 150,5	0,00%	1 150,5	0,00%
Ecarts d'acquisition	-	-	-	0,0	-
Réserve légale	25,5	28,4	11,30%	28,4	0,00%
Autres réserves (réserves consolidées)	-32,6	28,6	-187,90%	95,3	232,66%
Report à nouveau	28,2	51,9	83,90%	120,7	132,80%
Résultat net consolide	240,9	288,4	19,70%	318,0	10,27%
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES(A)	**1 696,3**	**1 831,7**	8,00%	**1 996,9**	9,02%
Intérêts minoritaires (B)	**12,4**	**15,4**	24,30%	**18,6**	20,53%
Intérêts minoritaires	12,4	15,4	24,30%	18,6	20,53%
Dettes de financement (C)	**2 103,7**	**2 307,4**	9,70%	**2 679,2**	16,12%
Emprunts obligataires	1 500,0	1 500,0	0,00%	1 219,8	-18,68%
Autres dettes de financement	603,7	807,4	33,70%	1 459,4	80,76%
Provisions durables pour risque et charges (D)	**2,2**	**6,4**	191,20%	**8,1**	26,74%
Ecart de Conversion Passif (E)	**-**	**-**	-		-
TOTAL I (A + B + C + D + E)	**3 814,7**	**4 160,9**	***9,10%***	**4 702,8**	***13,02%***
Dettes du passif circulant (F)	**3 113,1**	**3 350,8**	7,60%	**3 701,1**	10,46%
Fournisseurs et comptes rattaches	2 805,3	3 039,2	8,30%	3 358,1	10,49%
Clients créditeurs, avances et acomptes	31,9	42,2	32,30%	54,7	29,61%
Personnel	8,1	7,0	-13,00%	6,9	-1,41%
Organismes sociaux	16,0	14,7	-8,40%	14,0	-4,66%
Etat	227,7	225,2	-1,10%	255,9	13,61%
Comptes d'associes	0,1	0,2	61,80%	0,2	17,94%
Autres créanciers	5,7	4,9	-14,10%	4,1	-16,38%
Comptes de régularisation - passif	18,3	17,3	-5,20%	7,2	-58,52%
Autres provisions pour risques et charges (G)	**1,1**	**4,1**	273,60%	**0,5**	-87,28%
Ecart de conversion passif (H)	**0,3**	**0,3**	0,10%	**0,1**	-76,73%
TOTAL II (F + G + H)	**3 114,5**	**3 355,2**	***7,70%***	**3 701,7**	***10,33%***
Trésorerie Passif	**120,0**	**370,0**	208,30%		-100,00%
Crédits d'escompte	-	-	-	0,0	-
Crédits de trésorerie	120,0	370,0	208,30%	200,0	-45,95%
Banques (soldes créditeurs)	-	-	-	0,0	-
TOTAL III	**120,0**	**370,0**	***208,30%***	**200,0**	***-45,95%***
TOTAL GENERAL I + II + III	**7 049,2**	**7 886,1**	11,90%	**8 604,5**	9,11%

Source : Label'Vie

II.3.2. Actif immobilisé consolidé

Immobilisations incorporelles consolidées

Le tableau, ci-après, présente l'évolution des immobilisations incorporelles du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 86 : Évolution des immobilisations incorporelles consolidées

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Immobilisations en recherches et développement	397,5	464,4	*16,8%*	539,6	*16,2%*
Brevets, marques, droits & val. similaires	20,9	18,9	*-9,6%*	20,6	*9,2%*
Fonds commercial	353,5	353,5	*0,0%*	424,8	*20,2%*
Ecart d'acquisition	0,5	0	*-100,0%*	-	-
Immobilisations incorporelles	**772,4**	**836,8**	*8,3%*	**985,1**	*17,7%*
en % du total actif	*11%*	*11%*	*-0,3 pt*	*11%*	*+0,8 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, les immobilisations incorporelles s'établissent à 836,8 MMAD contre 772,4 MMAD en 2017, soit une augmentation de 8,3% (+64,4 MMAD). Cette progression résulte principalement de l'augmentation du poste « immobilisations en recherches et développement » passant de 397,5 MMAD en 2017 à 464,4 MMAD à fin 2018, soit une progression de 16,8% (+66,9 MMAD). Ce poste compte essentiellement (i) les frais liés au démarrage des nouveaux magasins ouverts en 2018, (ii) les frais liés aux rénovations de 10 magasins existants et (iii) les frais accessoires et d'enregistrement sur les investissements intervenus en 2018. Ces frais les coûts suivants :

- Coûts relatifs à la création de succursales ;
- Coûts relatifs à la prospection ;
- Coûts liés aux actes notariés relatifs aux contrats de bail des nouveaux magasins ouverts en 2018 : et
- Coûts relatifs aux déblocages des crédits moyen et long terme liés aux financements de nouveaux magasins.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, les immobilisations incorporelles s'établissent à 985,1 MMAD contre 836,8 MMAD en 2018, soit une augmentation de 17,7% (+148,3 MMAD). Cette progression résulte principalement de l'augmentation des postes suivants :

- « Immobilisations en recherches et développement » qui passent de 464,4 MMAD en 2018 à 539,6 MMAD en 2019, soit une augmentation de 16,2% (+75,2 MMAD). Ce poste compte essentiellement (i) les frais liés au démarrage des nouveaux magasins ouverts en 2019, (ii) les frais liés aux rénovations de 8 magasins existants, (iii) les frais relatifs à l'opération de l'emprunt obligataire réalisé en 2019 et (iv) les frais accessoires et d'enregistrement sur investissement intervenu en 2019.

Immobilisations corporelles

Le tableau, ci-après, présente l'évolution des immobilisations corporelles du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 87 : Évolution des immobilisations corporelles consolidées sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18- 19
Terrains	178,4	194,9	*9,20%*	194,9	*0%*
Constructions	505,8	607,3	*20,10%*	625,4	*3%*
Installations techniques, matériel et outillage	343,9	362,7	*5,50%*	400,1	*10%*
Matériel de transport	0,4	0,3	*-32,80%*	0,2	*-30%*
Mobilier, mat. de bureau et aménagé. divers	338,2	442,2	*30,70%*	526,5	*19%*

Autres immobilisations corporelles	28,6	24,9	-12,80%	30,1	21%
Immobilisations corporelles en cours	**206,3**	**92,2**	-55,30%	**570,5**	519%
Immobilisation Corporelles	**1 601,6**	**1 724,4**	7,70%	**2 347,6**	36%
en % du total actif	*23%*	*23%*	*-0,9 pt*	*27%*	*+4 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, la valeur nette des immobilisations corporelles s'établit à 1 724,4 MMAD contre 1 601,6 MMAD à fin 2017, soit une hausse de 7,7% (+122,8 MMAD). Cette situation s'explique par l'effet combiné de :

- L'augmentation du poste « Mobiliers, matériels de bureau et aménagements divers » de 30,7% (+104,0 MMAD) ;
- L'acquisition d'un terrain à Tétouan d'un montant de 57 MMAD et la cession d'un terrain à Zaeir pour une valeur nette comptable de 40 MMAD ;
- L'augmentation du poste « Constructions » de 20,1% (+101,5 MMAD) relatif à l'Hypermarché de Tétouan et de l'aménagement de 16 Carrefour Market ouverts en 2018, la rénovation de 10 magasins et 3 caves alcools, ainsi que les équipements relatifs aux ouvertures et rénovations 2018 ;
- Et la baisse du poste « Immobilisations corporelles en cours » de 55,3% (-114,1 MMAD).

Evolution 2018-2019

A fin 2019, la valeur nette des immobilisations corporelles s'établit à 2 347,6 MMAD contre 1 724,4 MMAD à fin 2018, soit une hausse de 36,1% (+623,2 MMAD). Cette situation s'explique par l'effet combiné de :

- L'augmentation du poste « Mobiliers, matériels de bureau et aménagements divers » de 19,1% (+84,3 MMAD) ;
- Et la hausse du poste « Immobilisations corporelles en cours » de 518,7% (+478,3 MMAD). Cette hausse s'explique par :
  - ✓ L'aménagement de l'hypermarché « Dar Bouazza » à Casablanca ;
  - ✓ Les aménagements de 12 Carrefour Market ouverts en 2019 ;
  - ✓ La rénovation de 8 magasins et 5 caves alcools ;
  - ✓ Les équipements relatifs aux ouvertures et rénovations 2019
  - ✓ Et le Rachat en fin d'année 2019 des actifs en titrisation entre 2014 et 2019.

Immobilisations financières consolidées

Le tableau, ci-après présente l'évolution des immobilisations financières consolidées du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 88 : Immobilisation financières consolidées

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Prêts immobilisés	-	-	-	-	
Titres de participation	1 351,6	1 352,8	0,1%	1 359,5	0,5%
Autres créances financières	33,3	33,8	1,6%	28,9	-14,6%
Immobilisations Financières	**1 384,9**	**1 386,7**	0,1%	**1 388,3**	0,1%
en % du total actif	*19,60%*	*17,6%*	*-2,0 pts*	*16,1%*	*-1,5 pts*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Les immobilisations financières ont augmenté de 1,8 MMAD entre 2017 et 2018. Cette évolution est principalement due à la hausse des titres de participations passant de 1 351,6 MMAD en 2017 à 1 352,8 MMAD à fin 2018.

L'augmentation des titres de participation résulte de l'achat des titres de participation pour un montant de 1,2 MMAD réparti comme suit : 600 actions à Moulat Lkheir, 300 actions à Aradei Sud et 300 actions à Laayoun LV. Chaque action a une valeur nominale de 100 MAD. Les créances financières regroupent des créances relatives aux cautions versées pour de nouveaux magasins loués.

Evolution 2018-2019

Les immobilisations financières ont enregistré une augmentation de (+1,7 MMAD) se situant ainsi à 1 388 MMAD à fin 2019. Cette augmentation est liée principalement :

- A la baisse du dépôt et cautionnement d'un montant de -4.9 Mdhs (récupération d'une garantie relatif à la titrisation);
- Et à l'achat des titres de participations pour un montant de 6,7 MMAD détaillé comme suit :
    - Greentek 750 titres
    - Label Vie SA Suisse 1 000 titres
    - MobiMarket 25 000 titres
    - Augmentation du fonds Amethis

.

II.3.3. Actifs circulants consolidés

Stocks consolidés

Le tableau, ci-après, présente l'évolution des stocks du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 89 : Évolution des Stocks consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Marchandises	1 274,2	1 466,5	*15,1%*	1 601,2	*9,2%*
Matières et fournitures consommables	11,2	11,8	*5,3%*	14,8	*25,1%*
Produits en cours	-	-	-	-	-
Produits finis	-	-	-	-	-
Stocks	**1 285,4**	**1 478,3**	*15,0%*	**1 616,0**	*9,3%*
en % du total actif	*18%*	*19%*	*+0,5 pt*	*19%*	*-0,2 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

En ce qui concerne l'année 2018, les stocks consolidés affichent une augmentation de 15,0% soit une valeur additionnelle de 192,9 MMAD portée principalement par le stock des marchandises déployé pour les nouvelles ouvertures de magasins et aux volumes d'activités.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, les stocks consolidés affichent une augmentation de 9,3% soit une valeur additionnelle de 137,7 MMAD portée principalement par le stock des marchandises déployé pour les nouvelles ouvertures de magasins et aux volumes d'activités.

Par ailleurs, pour l'optimisation des stocks, le Groupe Label'Vie dispose de deux modes de gestion des stocks en fonction de la nature des produits : le « stockable » et le « Cross Docking » (consolidé). Les critères de distinction entre les deux modes sont la rotation du produit, le risque fournisseur ainsi que la durée de vie des produits. D'un point de vue comptable, le traitement des deux modes de gestion des stocks est identique. La hausse du niveau des stocks est liée à l'amélioration du volume d'activité et à la constitution des stocks des nouvelles ouvertures.

Créances de l'Actif Circulant

Le tableau, ci-après, présente l'évolution des créances du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 90 : Évolution des créances de l'actif circulant consolidées sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes	83,9	101,7	*21,2%*	139,7	*37,4%*
Clients et comptes rattachés	833,9	828	*-0,7%*	893,2	*7,9%*
Personnel	9,9	15,2	*53,9%*	17,6	*15,5%*
Etat	428,8	465,3	*8,5%*	560,5	*20,5%*
Comptes d'associés	0	0	-	-	0,0%
Autres débiteurs	22	128,6	*>100%*	48,9	*-62,0%*
Comptes de régularisation-actif	30,6	25,1	*-18,0%*	21,2	*-15,4%*
Créances de l'Actif Circulant	**1 409,1**	**1 563,9**	*11,0%*	**1 681,1**	*7,5%*
en % du total actif	*20%*	*20%*	*-0,2 pt*	*20%*	*-0,5pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Les créances de l'actif circulant du groupe sont passées de 1 409,1 MMAD en 2017 à 1 563,9 MMAD en 2018, soit une hausse de 11,0% (+154,8 MMAD) suite à :

- L'augmentation du poste « Autres débiteurs » de 106,6 MMAD correspondant principalement au produit de cession du magasin Zaers non encore encaissé ;
- La hausse de 8,5% (+36,5 MMAD) des créances sur l'Etat en lien avec l'augmentation des volumes d'achat ;
- La hausse de 21,2% (+17,8 MMAD) du poste « Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes ».

Le poids des créances de l'actif circulant par rapport au total bilan s'est quasi stabilisé autour de 20% du total actif à fin 2018.

Evolution 2018-2019

Les créances de l'actif circulant du groupe sont passées de 1 563,9 MMAD en 2018 à 1 681,1 MMAD en 2019, soit une hausse de 7,5% (+117,2 MMAD) suite à :

- La hausse de +7,9% (65,2 MMAD) du poste « Clients et comptes rattachés ». Cette rubrique regroupe les créances relatives aux ventes de marchandises (clients en compte) et celles relatives aux ventes de produits et services (Clients Marge Arrière et autres prestations de service). ;
- La hausse de 20,5% (+95,2 MMAD) des créances sur l'Etat en lien avec l'augmentation des volumes d'achat ;
- La hausse de 37,4% (+38,0 MMAD) du poste « Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes ». Cette augmentation est due aux avances sur commandes d'investissement relatif aux magasins en cours d'ouverture
- La baisse de 62% (- 80 MMAD) du poste « autres débiteurs », suite à l'encaissement de la créance sur la cession di foncier que détenait Label'Vie sur le site de Zaers

Le poids des créances de l'actif circulant par rapport au total bilan s'est quasi stabilisé autour de 20% du total actif à fin 2019.

Analyse des créances clients

Tableau 91 : Évolution des créances clients leur déclinaison par ancienneté sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19

Montant des créances non échues (A)	211,4	258,0	22,1%	287,1	11,3%
en % du total	*25%*	*31%*	*+6 pts*	*32%*	*+1 pts*
Créances échues de moins de 30 jours (B)	236,8	216,4	-8,6%	242,3	12,0%
en % du total	*28%*	*26%*	*-2 pts*	*27%*	*+1 pts*
Créances échues entre 31 et 60 jours (C)	228,3	258,0	13,0%	287,1	11,3%
en % du total	*27%*	*31%*	*+4 pts*	*32%*	*+1 pts*
Créances échues entre 61 et 90 jours (D)	135,3	91,6	-32,3%	71,8	-21,6%
en % du total	*16%*	*11%*	*-5 pts*	*8%*	*-3 pts*
Créances échues de plus de 90 jours (E)	33,8	8,3	-75,4%	8,97	8,1%
en % du total	*4%*	*1%*	*-3 pts*	*1%*	*0 pts*
Dont créances échues de plus de 100 jours	25,2	6,3	-75,1%	6,73	6,82%
en % du total	*3%*	*1%*	*-2 pts*	*1%*	*0 pts*
Dont créances échues de plus de 110 jours	8,6	2	-76,6%	2,24	12,2%
en % du total	*1%*	*0%*	*-1 pt*	*0%*	*0 pt*
Montant des Créances clients (A+B+C+D+E)	**845,6**	**832,4**	***-1,6%***	**897,3**	***7,8%***
Dépréciation	11,7	4,4	-62,6%	4,08	-7,2%
Taux de provisionnement	*1,40%*	*0,5%*	*-0,9 pt*	*0,5%*	*0 pts*
Créances nettes	**834**	**828**	***-0,7%***	**893**	***7,9%***

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

En ce qui concerne l'année 2018, les créances clients ont baissé pour s'établir à 832,4 MMAD contre 845,6 MMAD en 2017, soit une diminution de 1,6%. Cette évolution est expliquée conjointement par :

- Le retrait des créances échues entre 61 et 90 jours (-43,7 MMAD/-32,3%) ;
- La baisse des créances échues de plus de 90 jours (-25,5 MMAD/-75,4%) due au reclassement des créances de 90 jours en créances à plus de 90 jours en fin d'année 2017 ;
- L'augmentation des créances échues entre 31 et 60 jours (29,7 MMAD/+13,0%) ;

Côté provisionnement, les dotations passent de 11,7 MMAD à 4,4 MMAD, soit un taux de provisionnement de 0,5% fin 2018. Les provisions du compte clients sont relatives aux chèques impayés et des créances douteuses.

Evolution 2018-2019

En ce qui concerne l'année 2019, les créances clients ont enregistré une hausse pour s'établir à 897,3 MMAD contre 832,4 MMAD en 2018, soit une progession de 7,8%. Cette évolution est expliquée conjointement par :

- L'augmentation des créances échues de moins de 30 jours (+25,9 MMAD/+12,0%) ;
- L'augmentation des créances échues entre 31 et 60 jours (+29,1 MMAD/+11,3%) ;

Côté provisionnement, les dotations passent de 4,4 MMAD à 4,1 MMAD, soit un taux de provisionnement de 0,5% fin 2019. Les provisions du compte clients sont relatives aux chèques impayés et des créances douteuses.

Titres et Valeurs de Placement consolidés

L'évolution des TVP du Groupe entre 2017 et 2019 se présente comme suit :

Tableau 92 : Évolution des TVP consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Titres et valeurs de placement	**50,1**	**21,3**	*-57,50%*	**21,3**	***0,0%***
en % du total actif	*1%*	*0%*	*-0,2 pt*	*0%*	*0 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, les titres et valeurs de placement ont enregistré une baisse de 28,8 MMAD, soit une diminution de -57,5% par rapport à 2017.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, les titres et valeurs de placement sont restés stables par rapport à 2018, soit à 21,3 MMAD,

II.3.4. Trésorerie Actif consolidée

L'évolution de la trésorerie du Groupe entre 2017 et 2019 se présente comme suit :

Tableau 93 : Évolution de la Trésorerie Actif consolidée sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Chèques et valeurs à encaisser	56,5	71,4	*26,4%*	78,2	*9,5%*
Banques, T.G & CP	475,5	789,8	*66,1%*	470,8	*-40,4%*
Caisses, régies et accréditifs	12,7	12,7	-	15,8	*24,7%*
Trésorerie – Actif	**544,6**	**873,8**	*60,4%*	**564,8**	*-35,4%*
en % du total actif	*7,70%*	*11,1%*	*+3,4 pts*	*6,6%*	*-4,5 pts*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

En ce qui concerne l'année 2018, la trésorerie s'établit à 873,8 MMAD, soit un accroissement de 60,4% grâce à l'amélioration des volumes d'activité. Il est à mentionner que la filiale Hypermarché LV a enregistré une hausse de sa Trésorerie Actif de 92,0% (+16,5 MMAD) au titre de la même année.

Evolution 2018-2019

En ce qui concerne l'année 2019, la trésorerie s'établit à 564,8 MMAD, soit une baisse de 35,4 % (-309 MMAD) par rapport à fin 2018. Cette baisse s'ewplique principalement par la baisse de 40,4% de la trésorerie bancaire.

II.3.5. Financement permanent

Le tableau ci-après présente l'évolution des comptes du financement permanent consolidés sur la période 2017-2019 :

Tableau 94 : Évolution du Financement Permanent sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Capitaux Propres					
Capital social ou personnel	283,9	283,9	*0,0%*	283,9	*0,0%*
Prime d'émission, de fusion, d'apport	1 150,5	1 150,5	*0,0%*	1 150,5	*0,0%*
Ecarts d'acquisition	0	0	-	-	-
Réserve légale	25,5	28,4	*11,3%*	28,4	*0,0%*
Autres réserves (réserves consolidées)	-32,6	28,6	*>100%*	95,3	*232,7%*
Report à nouveau	28,2	51,9	*83,9%*	120,7	*132,8%*
Résultat net consolide	240,9	288,4	*19,7%*	318,0	*10,3%*
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**1 696,3**	**1 831,7**	*8,0%*	**1 996,9**	*9,0%*
Intérêts minoritaires	**12,4**	**15,4**	*24,3%*	**18,6**	*20,5%*
Intérêts minoritaires	12,4	15,4	*24,3%*	18,6	*20,5%*
Dettes de financement	**2 103,7**	**2 307,4**	*9,7%*	**2 679,2**	*16,1%*
Emprunts obligataires	1 500,0	1 500,0	*0,0%*	1 219,8	*-18,7%*
Autres dettes de financement	603,7	807,4	*33,7%*	1 459,4	*80,8%*
Provisions durables pour risque et charges	**2,2**	**6,4**	*>100%*	**8,1**	*26,7%*
Total financement permanent	**3 814,7**	**4 160,9**	***9,1%***	**4 702,8**	***13,0%***

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

En ce qui concerne l'exercice 2018, les capitaux propres consolidés enregistrent une hausse de 8,0% et s'établissent à 1.831,7 MMAD contre 1.696,3 MMAD en 2017, représentant ainsi 44% du financement permanent et 23% du total bilan. Cette augmentation s'est produite grâce à l'effet conjugué de :

- L'accroissement du résultat net consolidé de 19,7% (+47,5 MMAD) par rapport à 2017 ;
- L'amélioration des autres réserves (réserves consolidées) de 61,2 MMAD par rapport à 2017 ;

De même, les intérêts minoritaires ont augmenté de 24,3% (+3,0 MMAD) pour s'établir à 15,4 MMAD à fin 2018, contre 12,4 MMAD en 2017.

Côté endettement, le poste dette de financement qui affiche une augmentation de 9,7%, passe de 2.103,7 MMAD à 2.307,4 MMAD en 2018 afin de soutenir le rythme des nouvelles ouvertures de magasins. Cette évolution s'explique par l'effet combiné des nouveaux CMTs contractés pour un montant de 325 MMAD et le remboursement de l'ordre de 121 MMAD. Soit une augmentation nette de 204 MMAD. Les autres dettes de financement se composent des dettes contractées auprès des établissements bancaires à l'ordre de 806 MMAD et des dépôts et cautionnements reçus à l'ordre de 1 MMAD.

Evolution 2018-2019

En ce qui concerne l'exercice 2019, les capitaux propres consolidés enregistrent une hausse de 9,0% et s'établissent à 1 996,9 MMAD contre 1 831,7 MMAD en 2018, représentant ainsi 42% du financement permanent et 23% du total bilan. Cette augmentation s'est produite grâce à l'effet conjugué de :

- L'accroissement du résultat net consolidé de 10,3% (+29,6 MMAD) par rapport à 2018 ;
- L'amélioration des autres réserves (réserves consolidées) de 232,7% (66,7 MMAD) par rapport à 2018 ;
- L'augmentation du report à nouveau (+68,9MMAD)

De même, les intérêts minoritaires ont augmenté de 20,5% (+3,2 MMAD) pour s'établir à 18,6 MMAD à fin 2019, contre 15,4 MMAD en 2018.

Côté endettement, le poste dette de financement qui affiche une augmentation de 16,1% (+372 MMAD) passe de 2 307,4 MMAD à 2 679,2 MMAD en 2019 afin de soutenir le rythme des nouvelles ouvertures de magasins. Cette évolution s'explique par l'effet combiné des nouveaux CMTs contractés pour un montant de 801 MMAD dont un crédit relais de 460 MMAD relatif au financement du rachat des actifs en cours de titrisation en fin d'année 2019, et le remboursement de l'ordre de 429 MMAD dont 280 MMAD liés au remboursement partiel de l'emprunt obligatire.

Les autres dettes de financement se composent des dettes contractées auprès des établissements bancaires à l'ordre de 1 458 MMAD et des dépôts et cautionnements reçus à l'ordre de 1 MMAD.

Ci-dessous une analyse des principaux CMT représentant 80% du total « autre dettes de financement » au 31/12/2019 :

Tableau 95: analyse des principaux CMT de Label'Vie

En MMAD	Encours au 31/12/2019	Maturité résiduelle au 31/12/2019 (en années)
CMT Banque 1	460	1an
CMT Banque 2	150	6 ans et 1 mois
CMT Banque 3	100	6 ans et 6 mois
CMT Banque 4	93,3	6 ans et 5 mois
CMT Banque 5	92,78	5 ans et 6 mois
CMT Banque 6	81,74	4 ans et 7 mois
CMT Banque 7	52,99	5 ans et 2 mois
CMT Banque 8	50	6 ans et 1 mois
CMT Banque 9	46,4	4 ans et 2 mois
CMT Banque 10	46	7 ans
CMT Banque 11	42,74	4 ans et 9 mois
CMT Banque 12	35,44	2 ans et 9 mois
CMT Banque 13	30,33	3 ans et 1 mois
CMT Banque 14	29,88	4 ans et 2 mois
Total Top 10 CMT	**1 173,21**	
Dettes contractées auprès des établissements de crédit	**1 457,76**	
Part en %	*80%*	

Source : Label 'Vie

Les provisions pour risques et charges ont augmenté de 1,7 MMAD entre 2018 et 2019, passant de 6,4 MMAD à 8,1 MMAD, correspondant aux litiges sociaux et autres litiges survenus au cours de l'année 2019 répartis comme suit :

- Provisions pour litige commercial : 4,8 MMAD ;
- Provisions pour litige social : 2,9 MMAD ;
- Provisions pour litige civil : 0,2 MMAD et ;
- Provisions pour litige pénal : 0,2 MMAD.

II.3.6. Passif Circulant consolidé

L'évolution des comptes du Passif Circulant du Groupe Label'Vie sur la période (2017-2019) se présente comme suit :

Tableau 96: Évolution du Passif Circulant consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Fournisseurs et comptes rattaches	2 805,3	3 039,2	*8,3%*	3 358,1	*10,5%*
Clients créditeurs, avances et acomptes	31,9	42,2	*32,3%*	54,7	*29,6%*
Personnel	8,1	7,0	*-13,0%*	6,9	*-1,4%*
Organismes sociaux	16,0	14,7	*-8,4%*	14,0	*-4,7%*
Etat	227,7	225,2	*-1,1%*	255,9	*13,6%*
Comptes d'associés	0,1	0,2	*61,8%*	0,2	*17,9%*
Autres créanciers	5,7	4,9	*-14,1%*	4,1	*-16,4%*
Comptes de régularisation - passif	18,3	17,3	*-5,2%*	7,2	*-58,5%*
Dettes du passif circulant	**3 113,1**	**3 350,8**	*7,6%*	**3 701,1**	*10,3%*
en % du total bilan	*44%*	*42%*	*-2 pt*	*43%*	*+1 pt*
Autres provisions pour risques et charges	**1,1**	**4,1**	*>100%*	**0,5**	*-87,3%*
Ecart de conversion passif	**0,3**	**0,3**	*0,1%*	**0,1**	*-76,7%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Sur la période 2017-2018, les dettes du passif circulant (hors dettes financières à court terme) ont enregistré une hausse de 7,6% pour s'établir à 3.350,8 MMAD à fin 2018. Le poids relatif du passif circulant est de 42% du total bilan en 2018 contre 44% à fin 2017.

L'évolution des dettes du passif circulant s'explique principalement par :

- La hausse de 8,3% (+233,9 MMAD) du poste « Fournisseurs et comptes rattachés » pour s'établir à 3.039,2 MMAD en 2018. Cette évolution suit le rythme d'augmentation des volumes d'activité ;
- L'augmentation de 32,3% (+10,3 MMAD) du poste « Clients créditeurs, avances et acomptes » qui s'établit à 42,2 MMAD contre 31,9 MMAD en 2017 ;
- Le repli de 1,1% (-2,5 MMAD) du poste « Etat » qui s'établit à 225,2 MMAD à fin 2018.

En revanche, le poste « Autres provisions pour risques et charges » a augmenté de 3,0 MMAD. Ces provisions sont relatives au risque financier de fluctuation des cours de change sur les importations de produits.

Evolution 2018-2019

Sur la période 2018-2019, les dettes du passif circulant (hors dettes financières à court terme) ont enregistré une hausse de 10,3% pour s'établir à 3 701,1 MMAD à fin 2019. Le poids relatif du passif circulant est de 43% du total bilan en 2019 contre 42% à fin 2018.

L'évolution des dettes du passif circulant s'explique principalement par :

- La hausse de 10,5% (+318,9 MMAD) du poste « Fournisseurs et comptes rattachés » pour s'établir à 3 358,1 MMAD en 2019. Cette évolution suit le rythme d'augmentation des volumes d'activité ;
- L'augmentation de 29,6% (+12,5 MMAD) du poste « Clients créditeurs, avances et acomptes » qui s'établit à 54,7 MMAD contre 42,2 MMAD en 2018 ;
- La hausse de 13,6% (+30,7 MMAD) du poste « Etat » qui s'établit à 255,9 MMAD à fin 2019.

En revanche, le poste « Autres provisions pour risques et charges » a baissé de 3,6 MMAD. Ces provisions sont relatives au risque financier de fluctuation des cours de change sur les importations de produits.

Tableau 97 : Analyse des dettes fournisseurs

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Montant des dettes non échues (A)	813,5	972,6	19,5%	1 141,8	17,4%
en % du total	*29,0%*	*32,0%*	*+3 pt*	*34,0%*	*+2 pt*
Dettes échues de moins de 30 jours (B)	785,5	911,8	16,1%	1 007,4	10,5%
en % du total	*28,0%*	*30,0%*	*+2 pt*	*30,0%*	*+0 pt*
Dettes échues entre 31 et 60 jours (C)	701,3	790,2	12,7%	839,5	6,2%
en % du total	*25,0%*	*26,0%*	*+1 pt*	*25,0%*	*-1 pt*
Dettes échues entre 61 et 90 jours (D)	364,7	334,3	-8,3%	335,8	0,5%
en % du total	*13,0%*	*11,0%*	*-2 pt*	*10,0%*	*-1 pt*
Dettes échues de plus de 90 jours (E)	140,3	30,4	-78,3%	33,6	10,5%
en % du total	*5,0%*	*1,0%*	*-4 pt*	*1,0%*	*+0 pt*
Dont Dettes échues de plus de 100 jours	28,1	7,6	-72,90%	11,8	54,70%
en % du total	*1%*	*0,25%*	*-1 pt*	*0,35%*	*0 pt*
Dont Dettes échues de plus de 110 jours	112,2	22,8	-79,70%	21,8	-4%
en % du total	*4,00%*	*0,75%*	*-3,3 pts*	*0,65%*	*-0,1 pts*
Montant des dettes fournisseurs (A+B+C+D+E)	**2 805,30**	**3 039,20**	*8,30%*	**3 358,10**	*10,50%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Les dettes fournisseurs ressortent à 3 039,2 MMAD contre 2 805,3 MMAD en 2017. Cette évolution s'est produite principalement suite à :

- L'augmentation des dettes non échues (+159,0 MMAD/+19,5%) ;
- L'augmentation des dettes échues de moins de 30 jours (+126,3 MMAD/+16,1%) ;
- Le retrait des dettes échues de plus de 90 jours (-109,9 MMAD/-78,3%).

Evolution 2018-2019

Les dettes fournisseurs ressortent à 3 358,1 MMAD contre 3 039,2 MMAD en 2018. Cette évolution s'est produite principalement suite à :

- L'augmentation des dettes non échues (+169,2 MMAD/+17,4%) ;
- L'augmentation des dettes échues de moins de 30 jours (+95,6 MMAD/+10,5%) ;
- L'augmentation des dettes échues entre 31 et 60 jours (+49,3 MMAD/+6,2%) ;

II.3.7. Trésorerie Passif consolidée

Le tableau ci-après détaille l'évolution de la trésorerie Passif du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 98 : Évolution de la Trésorerie Passif consolidée sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Crédits d'escompte	-	-	-	-	-
Crédits de trésorerie	120	370	>100%	200	-45,9%
Banques (soldes créditeurs)	-	-	-	-	-
Trésorerie Passif	**120**	**370**	>100%	**200**	**-45,9%**
en % du total bilan	*2%*	*5%*	*+ 3 pts*	*2%*	*- 2 pts*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Entre 2017 et 2018, la trésorerie-passif a augmenté de 250,0 MMAD passant de 120,0 MMAD à 370,0 MMAD.

Le poste « Trésorerie-passif » est ventilé comme suit :

- Programme de billets de trésorerie : 200,0 MMAD ;

Evolution 2018-2019

Entre 2018 et 2019, la trésorerie-passif a baissé de 170,0 MMAD passant de 370,0 MMAD à 200,0 MMAD.

II.3.8. Analyse du Tableau des Flux de Trésorerie consolidé

Tableau 99 : Évolution du tableau des flux de trésorerie sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Résultat d'exploitation	354,4	426,7	*20%*	465,7	*9%*
Dotation d'exploitation	239,5	278,4	*16%*	324,3	*17%*
Capacité d'autofinancement	**593,9**	**705,1**	*19%*	**790,1**	*12%*
Dividendes reçus					
Variation du BFR	**146,4**	**78**	***-47%***	**-92**	***-218%***
Variation des stocks	123,9	192,9	*56%*	137,6	*-29%*
Variation des créances d'exploitation	19,5	125,7	*>100%*	116,6	*-7%*
Variation des dettes d'exploitation	-3	240,7	*>100%*	346,5	*44%*
Flux de Trésorerie d'exploitation	**447,5**	**627,1**	*40%*	**881,4**	*41%*
Frais financiers	148,8	146,8	*-1%*	142,2	*-3%*
Produits financiers	117,8	122,2	*4%*	116,5	*-5%*
Dividendes reçus des sociétés mise en équivalence	-	-	-	-	-
Impôts sur les sociétés hors impôts sur PL de cession	81,3	109,5	*35%*	115,1	*5%*
Charges et produits non courants	1,6	-37,5	-	- 5,9	*-84%*
Flux net de trésorerie générés par l'activité	**336,8**	**455,5**	*35%*	**734,7**	*61%*
Acquisition d'immobilisation	553,5	520,2	*-6%*	1 095,6	*111%*
Cession d'immobilisation	5,3	92	*>100%*	1,5	*-98%*
Variation des immobilisations financières	13,2	1,8	*-87%*	1,7	*-6%*
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**-561,4**	**-429,9**	*23%*	**- 1 095,8**	*155%*
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-80	-150	*88%*	- 150,0	*0%*

Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrés	-	-	-	-	
Augmentation de capital	396,5	-	-	-	
Augmentation des dettes de financement	344,9	324,6	*-6%*	801,0	*147%*
Autres	-	-	-	-	
Impact périmètre	-	-	-	0,1	
Remboursement des dettes de financement	**-194,6**	**-120,9**	*38%*	**- 429,1**	*255%*
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**466,7**	**53,7**	*-89%*	**222,0**	*313%*
Variation de la trésorerie	**242,1**	**79,2**	***-67,30%***	**- 139,0**	***-276%***
Trésorerie début d'exercice	182,6	424,6	*>100%*	503,8	*19%*
Trésorerie fin d'exercice	424,6	503,8	*18,7%*	364,8	*-28%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

La capacité d'autofinancement consolidée de Label'Vie a atteint à 705,1 MMAD en 2018 soit une hausse de 18,7% (+111,2 MMAD) par rapport à 2017. Cette progression s'explique par la hausse de 20,4% (+72,3 MMAD) du résultat d'exploitation qui s'est établi à 426,7 MMAD en 2018 et de 16,2% (+38,9 MMAD) des dotations d'exploitation qui se sont établies à 278,4 MMAD à fin 2018.

Les flux de trésorerie d'exploitation ont connu une hausse de 40,1% (+179,6 MMAD), passant de 447,5 MMAD à fin 2017 à 627,1 MMAD à fin 2018. Cette hausse s'explique par une variation de BFR positive en 2018, en raison de l'augmentation des stocks et des créances d'exploitation.

En 2018, les flux nets générés par l'activité ont augmenté de 35,2% par rapport à l'année précédente et se sont établis à 455,5 MMAD en 2018 contre 336,8 MMAD en 2017 (+118,7 MMAD). Cette hausse est liée principalement à la hausse des flux de trésorerie d'exploitation et des produits financiers.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement se sont établis à -429,9 MMAD à fin 2018 qui s'explique principalement par l'acquisition d'immobilisations des nouvelles ouvertures.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ont atteint 53,7 MMAD constitués principalement :

- Augmentation des dettes de financement de 324,6 MMAD ;
- Remboursement de 120,9 MMAD des dettes de financement ;
- Paiement de 150,0 MMAD de dividendes.

En 2018, la trésorerie de début d'exercice s'est établie à 424,6 MMAD et la variation de trésorerie au titre de cet exercice a atteint 79,2 MMAD, par conséquent la trésorerie à la fin de l'exercice s'est établie à 503,8 MMAD.

Evolution 2018-2019

La capacité d'autofinancement consolidée de Label'Vie a atteint à 790,1 MMAD en 2019 soit une hausse de 12% (+85,0 MMAD) par rapport à 2018. Cette progression s'explique par la hausse de 9% (+39 MMAD) du résultat d'exploitation qui s'est établi à 465,7 MMAD en 2019 et de 17% (+46 MMAD) des dotations d'exploitation qui se sont établies à 324,3 MMAD à fin 2019.

Les flux de trésorerie d'exploitation ont connu une hausse de 41% (+254,3 MMAD), passant de 627,1 MMAD à fin 2018 à 881,4 MMAD à fin 2019. Cette hausse s'explique par une variation de BFR négative en 2019, en raison de l'augmentation des dettes d'exploitation.

En 2019, les flux nets générés par l'activité ont augmenté de 61% par rapport à l'année précédente et se sont établis à 734,7 MMAD en 2019 contre 455,5 MMAD en 2018 (+279,2 MMAD). Cette hausse est liée principalement à la hausse des flux de trésorerie d'exploitation.

Les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement se sont établis à -1 095,8 MMAD à fin 2019 qui s'explique principalement par l'acquisition d'immobilisations des nouvelles ouvertures.

Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement ont atteint 222,0 MMAD constitués principalement :

- Augmentation des dettes de financement de 801,0 MMAD ;
- Remboursement de 429,1 MMAD des dettes de financement ;
- Paiement de 150,0 MMAD de dividendes.

En 2019, la trésorerie de début d'exercice s'est établie à 503,8 MMAD et la variation de trésorerie au titre de cet exercice a atteint -139,0 MMAD, par conséquent la trésorerie à la fin de l'exercice s'est établie à 364,8 MMAD.

II.4. Analyse de l'équilibre financier

II.4.1. Présentation du Fonds de Roulement

Le tableau ci-après détaille l'évolution du Fonds de Roulement du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 100 : Évolution du Fonds de Roulement consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Capitaux propres part du groupe	1 696,3	1 831,7	*8,0%*	1 996,9	*9,0%*
Intérêts minoritaires	12,4	15,4	*24,3%*	18,6	*20,5%*
Dettes de financement	2 103,7	2 307,4	*9,7%*	2 679,2	*16,1%*
Provisions durables	2,2	6,4	*>100%*	8,1	*26,7%*
Financement permanent	**3 814,7**	**4 160,9**	*9,1%*	**4 702,8**	*13,0%*
Actif immobilisé	**3 758,8**	**3 947,9**	*5,0%*	**4 721,0**	*19,6%*
Fonds de roulement	**55,9**	**213,1**	***>100%***	**-18,2**	***-108,6%***

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Entre 2017 et 2018, le fonds de roulement enregistre une amélioration s'établissant ainsi à 213,1 MMAD contre 55,9 MMAD en 2016. Cette évolution s'explique par l'accroissement du financement permanent à un rythme plus soutenu (9,1% à 4 160,9 MMAD) que celui de l'actif immobilisé (+5,0% à 3 947,9 MMAD).

Evolution 2018-2019

Entre 2018 et 2019, le fonds de roulement enregistre une détérioration s'établissant ainsi à -18,2 MMAD contre 213,1 MMAD en 2018. Cette évolution s'explique par l'accroissement de l'actif immobilisé à un rythme plus soutenu (19,6% à 4 721,0 MMAD) que celui du financement permanent (+13,0% à 4 702,8 MMAD).

II.4.2. Présentation du Besoin en Fonds de Roulement

Le tableau ci-après détaille l'évolution du Besoin en Fonds de Roulement du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 101 : Évolution du BFR consolidé sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Actif Circulant consolidé	2 745,8	3 064,4	*11,6%*	3 318,7	*8,3%*

Passif Circulant consolidé	3 114,5	3 355,2	*7,7%*	3 701,7	*10,3%*
BFR Consolidé	**-368,7**	**-290,8**	*21,1%*	**-383,0**	*31,7%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Le besoin en fonds de roulement ressort à -290,8 MMAD en 2018 contre -368,7 MMAD en 2017. Cette évolution s'est produite suite à l'augmentation des stocks de 15,0% ainsi que l'augmentation des Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes de 21,2% et autres débiteurs (106,6 MMAD), soit une augmentation de l'Actif Circulant consolidé de 318,6 MMAD (+11,6%).

Evolution 2018-2019

Le besoin en fonds de roulement ressort à -383,0 MMAD en 2019 contre -290,8 MMAD en 2018. Cette évolution s'est produite suite à l'augmentation des postes de stocks de 9,3%, des Fournisseurs débiteurs, avances et acomptes de 37,4%, des clients et comptes rattachés de 7,9% et du poste Etat de 20,5% soit une augmentation de l'Actif Circulant consolidé de 254,3 MMAD (+8,3%).

II.4.3. Présentation de la Trésorerie Nette

Le tableau ci-après détaille l'évolution de la Trésorerie Nette du Groupe sur la période 2017-2019 :

Tableau 102 : Évolution de la Trésorerie Nette consolidée sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Trésorerie Actif	544,6	873,8	*60,5%*	564,8	*-35,4%*
Tésorerie Passif	120,0	370,0	*208,3%*	200,0	*-45,9%*
Trésorerie Nette consolidée	**424,6**	**503,8**	*18,7%*	**364,8**	*-27,6%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, le Groupe ressort avec une trésorerie nette positive en hausse (+ 79,2 MMAD) passant de 424,6 MMAD sur les 2017 à 503,8 MMAD à fin 2018. Cette amélioration s'explique par la hausse des volumes d'activité.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, le Groupe ressort avec une trésorerie nette positive en baisse (- 139,0 MMAD) passant de 503,8 MMAD en 2018 à 364,8 MMAD à fin 2019. Cette evolution s'explique par la baisse du fonds de roulement de 231,3 MMAD suite au remboursement partielle de l'emprunt obligataire à hauteur de 280 MMAD, ainsi que l'augmentation importante des investissements en 2019.

Tableau 103: Evolution de la Trésorerie nette consolidée sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Fonds de roulement	55,9	213,1	*>100%*	-18,2	*<100%*
Besoin en fonds de roulement	-368,7	-290,8	*21,1%*	-383,0	*31,7%*
Trésorerie Nette[42] consolidée	**424,6**	**503,8**	*18,7%*	**364,8**	*-27,6%*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

[42] Trésorerie nette = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement

En dépit de l'augmentation du BFR consolidé fin 2018, la trésorerie nette affiche une hausse de 18,7% (+79,2 MMAD) par rapport à 2017. Cette évolution provient de :

- L'amélioration du Fond de roulement de 157,2 MMAD suite à l'amélioration du résultat et l'augmentation des dettes de financement ;
- La hausse des autres éléments circulants liés principalement à la créance de 92 MMAD sur la cession du magasin « Zaers ».

Evolution 2018-2019

En 2019 la trésorerie nette affiche une baisse de 27,6% (-139,1 MMAD) par rapport à 2018. Cette évolution provient de :

- La baisse du Fond de roulement de -231,3 MMAD suite à l'accroissement de l'actif immobilisé à un rythme plus soutenu que celui du financement permanent en 2019.
- La hausse du Besoin en fonds de roulement suite à l'augmentation de l'actif circulant consolidé en 2019.

II.5. Analyse des Ratios consolidés

II.5.1. Ratios de performance

Les Ratios de performance entre 2017 et 2019 du Groupe Label'Vie se présente comme suit :

Tableau 104 : Évolution des Ratios de performance consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Chiffre d'affaires	8 274,6	9 033,0	9,2%	10 395,8	15,1%
Actif Immobilisé	3 758,8	3 947,9	5,0%	4 721,0	19,6%
CA / Actif Immobilisé	*2,2x*	*2,3x*	*+0,1 pt*	*2,2x*	*-0,1 pt*
Surface de ventes[43] en m²	172 327	184 919	7,3%	200 764	8,6%
CA / surface de ventes[44]	*47,5*	*48,8*	*+0,7*	*51,78*	*6,1%*
Achats revendus de marchandises	6 667,2	7 246,7	8,7%	8 412,3	16,1%
Marge commerciale[45]	**1 607,3**	**1 786,3**	11,1%	**1 983,51**	11,0%
Marge commerciale / ventes	*19,4%*	*19,8%*	*+0,4 pt*	*19,1%*	*-0,7 pt*
Achats consommés de mat. et fournitures	177,3	182,1	2,7%	201,9	10,9%
Autres charges externes	478,7	526,2	9,6%	569,6	8,3%
Actif Circulant	2 745,8	3 064,4	11,6%	3 318,7	8,3%
Marge commerciale / Actif circulant	*58,5%*	*58,3%*	*-0,2 pt*	*59,8%*	*+1,5 pt*
Valeur ajoutée[46]	**951,4**	**1 077,9**	13,3%	**1 211,95**	12,4%
Taux de valeur ajoutée	*11,5%*	*11,9%*	*+0,4 pt*	*11,7%*	*-0,2 pt*
Charges de personnel	388,9	423,5	8,9%	468,2	10,6%
Coefficient de rendement du travail salarié[47]	*2,4x*	*2,6x*	*+0,1 pt*	*2,6x*	*+0,0 pt*
EBE	**515,7**	**601,5**	16,6%	**684,2**	13,7%
Marge d'EBE[48]	*6,2%*	*6,7%*	*+0,4 pt*	*6,6%*	*-0,1 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

[43] Surfaces de ventes arrêtées au 31/12 de chaque année.

[44] CA/surface de ventes en KMAD/m²

[45] Marge commerciale = Chiffre d'affaires – achats revendus de marchandises

[46] Valeur ajoutée = Chiffre d'affaires – Achats revendus de marchandises -Achats consommés de mat. Et fournitures – Autres charges externes

[47] Coefficient de rendement du travail salarié = Valeur ajoutée/ Charges de personnel

[48] Marge d'EBE = Excédent brut d'exploitation / Chiffre d'affaires

A fin 2018, la valeur ajoutée se situe à 1 077,9 MMAD, en amélioration de 13,3% par rapport à l'année 2017, tirée à la hausse par :

- La progression du chiffre d'affaires (+758,4 MMAD/+9,2%) ;
- L'amélioration de la marge brute (+179,0 MMAD/+11,1%) ;

Le taux de valeur ajoutée s'est légèrement apprecié (+0,4 pt) pour se situer à 11,9%.

L'EBE se situe à 601,5 MMAD en 2018 contre 515,7 MMAD en 2017, soit une hausse de 16,6% (+85,8 MMAD). Cette évolution s'explique par la maitrise des charges de fonctionnement et la croissance des volumes des ventes. La marge d'EBE se situe à 6,7% en 2018, soit une légère progression de 0,4 pt par rapport à 2017.

Au cours de cette année, le coefficient de rendement du travail salarié a enregistré une légère hausse et s'est établit à 2,6x, en raison de l'augmentation de la masse salariale.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, la valeur ajoutée se situe à 1 211,9 MMAD, en amélioration de 12,4% par rapport à l'année 2018, tirée à la hausse par :

- La progression du chiffre d'affaires (+ 1 362,8 MMAD/+15,1%) ;
- L'amélioration de la marge commerciale (+197,2 MMAD/+11,0%) ;

Le taux de valeur ajoutée s'est légèrement déprécié (-0,2 pt) pour se situer à 11,7%.

L'EBE se situe à 684,2 MMAD en 2019 contre 601,5 MMAD en 2018, soit une hausse de 13,7% (+82,7 MMAD). Cette évolution s'explique par la maitrise des charges de fonctionnement et la croissance des volumes des ventes. La marge d'EBE se situe à 6,6% en 2019, soit une baisse de 0,1 pt par rapport à 2018.

Au cours de cette année, le coefficient de rendement du travail salarié est resté stable

II.5.2. Taux de couverture des charges d'intérêts

Tableau 105 : Évolution du Ratio de couverture des charges d'intérêts consolidées sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Charges d'intérêts	141,7	137,6	*-2,9%*	134,9	*-2,0%*
EBE	515,7	601,5	*16,4%*	684,2	*13,7%*
EBE/Charges d'intérêts	**3,6x**	**4,4x**	*+0,7 pt*	**5,1x**	*+0,7 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Le ratio de couverture des charges d'intérêts consolidé affiche une amélioration au titre de l'année 2018 suite à l'amélioration de l'EBE consolidé de 16,4% (+85,8 MMAD) conjuguée à la baisse des charges d'intérêts passant de 141,7 MMAD en 2017 à 137,6 (-4,1 MMAD) à fin 2018.

Evolution 2018-2019

Le ratio de couverture des charges d'intérêts consolidé affiche une amélioration au titre de l'année 2019 suite à l'amélioration de l'EBE consolidé de 13,7% (+83 MMAD) conjuguée à la baisse des charges d'intérêts passant de 137,6 MMAD en 2018 à 134,9 (-2,7 MMAD) à fin 2019.

II.5.3. Ratios de Rentabilité

Les Ratios de Rentabilité entre 2017 et 2019 du Groupe Label'Vie se présente comme suit :

Tableau 106 : Évolution des Ratios de Rentabilité consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Résultat net part du groupe	237,9	285,2	19,9%	312,0	9,4%
Capitaux propres part du groupe	1 696,3	1 831,7	8,0%	1 996,9	9,0%
Rentabilité des capitaux propres (ROE)[49]	***14%***	***16%***	***+2 pts***	***16%***	***+0 pts***
Total bilan	7 049,2	7 886,1	11,9%	8 604,5	9,1%
Rentabilité de l'actif (ROA)[50]	***3%***	***4%***	***+0,2 pt***	***4%***	***+0 pts***

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

A fin 2018, Label'Vie affiche les fondamentaux suivants : (i) l'amélioration du ratio ROE passant de 14% en 2017 à 16% en 2018, notamment suite à l'amélioration des chiffres de l'activité et (ii) un ratio ROA à 4% à fin 2018 affichant une légère augmentation de 0,2 point par rapport à 2017.

Evolution 2018-2019

A fin 2019, les fondamentaux de Label'Vie sont restés stables par rapport à 2018

II.5.4. Ratios de liquidité

Les Ratios de liquidité entre 2017 et 2019 du Groupe Label'Vie se présente comme suit :

Tableau 107 : Évolution des Ratios de liquidité consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 - 19
Stock	1 285,4	1 478,3	15,0%	1 616,0	9,3%
Achats revendus de Md/ses	6 667,2	7 246,7	8,7%	8 412,3	16,1%
Achats consommés M&F	177,3	182,1	2,7%	201,9	10,9%
Rotation des stocks[51]	***67,6j***	***71,6j***	***+ 4j***	***67,5j***	***- 4j***
Clients et comptes rattachés	833,9	828,0	-0,7%	893,2	7,9%
Ventes de marchandises TTC	8 652,6	8 217,3	-5,0%	9 442,7	14,9%
Clients en jours de ventes[52]	***34,7j***	***36,3j***	***+ 2j***	***34,1j***	***- 2j***
Fournisseurs et comptes rattachés	2 805,3	3 039,2	8,3%	3 358,1	10,5%
Fournisseurs en jours d'achats[53]	***147,6j***	***147,3j***	***+0,3j***	***140,3j***	***- 7j***
Trésorerie Actif	544,6	873,8	60,5%	564,8	-35,4%
Passif circulant	3 114,5	3 355,2	7,7%	3 701,1	10,3%
Trésorerie Passif	120,0	370,0	208,3%	200,0	-45,9%
Ratio de liquidité immédiate[54]	***17%***	***23%***	***+ 7 pts***	***14%***	***- 9 pts***

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

En 2018, le délai de recouvrement des crédits clients a progressé de 2 jours de ventes par rapport à l'année 2017, en corrélation avec les volumes d'activité.

Le délai de rotation du crédit fournisseurs est resté quasi-stable entre 2017 et 2018, passant de 147,5 jours en 2017 à 147,2 jours à fin 2018.

Par ailleurs, le délai de rotation des stocks en 2018 a augmenté de 4 jours par rapport à 2017, porté par l'approvisionnement pour les nouvelles ouvertures.

[49] ROE = Résultat Net Part du Group / Capitaux Propres Part du Groupe

[50] ROA = Résultat Net Part du Group / Total Bilan

[51] Rotation des stocks = (Stock × 360) / (Achat de Marchandises + Achat consommés M&F)

[52] Clients en jours de ventes = Clients et Comptes rattachés / Ventes de marchandises TTC × 360

[53] Fournisseurs en jours d'achats = (Fournisseurs et comptes rattachés × 360) / (Achats revendus de Marchandises + Achats consommés de M&F)

[54] Ratio de liquidité immédiate = Trésorerie actif / (passif circulant + trésorerie passif)

A fin 2018, le ratio de liquidité immédiate a progressé de 7 points, passant de 17% en 2017 à 23% à fin 2018. Cette hausse du ratio s'explique par l'augmentation de la trésorerie d'actif de 329,2 MMAD entre 2017 et 2018.

Evolution 2018-2019

En 2019, le délai de recouvrement des crédits clients a enregistré une baisse de 2 jours de ventes par rapport à l'année 2018, passant de 36,7 jours en 2018 à 34,1 jours en 2019. Cette baisse s'explique par les efforts de recouvrement déployés en 2019.

Le délai de rotation du crédit fournisseurs a enregistré une baisse de 7 jours entre 2018 et 2019, passant de 147,2 jours en 2018 à 140,3 jours à fin 2019.

Par ailleurs, le délai de rotation des stocks en 2019 a baissé de 4 jours par rapport à 2018, passant de 71,6 jours en 2018 à 67,5 jours en 2019. Cette baisse s'explique par l'augmentation des volumes d'activité et la maitrise des niveaux de stocks.

A fin 2019, le ratio de liquidité immédiate a baissé de 9 points, passant de 23% en 2018 à 14% à fin 2019. Cette baisse du ratio s'explique par la baisse de la trésorerie d'actif de 309,0 MMAD entre 2018 et 2019.

II.5.5. Ratios d'endettement

Tableau 108 : Évolution des ratios d'endettement consolidés sur la période (2017-2019)

En MMAD	2017	2018	Var. 17 - 18	2019	Var. 18 – 19
+ Dettes de financement	2 103,7	2 307,4	*9,7%*	2 679,2	*16,1%*
+ Trésorerie Passif	120,0	370,0	*>100%*	200	*-45,9%*
- Titres et valeurs de placement	50,1	21,3	*-57,5%*	21,3	*-0,1%*
- Trésorerie – Actif	544,6	873,8	*60,5%*	565	*-35,4%*
= Endettement net[55]	**1 629,0**	**1 782,3**	*9,4%*	**2 293,17**	*28,7%*
Total Financement Permanent[56]	**3 814,7**	**4 160,9**	*9,1%*	**4 702,80**	*13,0%*
Taux d'endettement net[57]	*43%*	*43%*	*+0 pt*	*49%*	*+6 pt*
Capitaux Propres Part du Groupe	**1 696,3**	**1 831,7**	*8,0%*	**1 996,86**	*9,0%*
Gearing Net[58]	*96%*	*97%*	*+ 1 pts*	*115%*	*+18 pt*
Crédit-bail - Redevances restant à payer	362,8	588,6	*62,2%*	494,05	*-16,1%*
Endettement net retraité du Crédit-bail[59]	**1 991,8**	**2 370,9**	*19,0%*	**2 787,21**	*17,6%*
Gearing Net retraité du Crédit-bail[60]	*117%*	*129%*	*+12 pts*	*140%*	*+10 pt*

Source : Label'Vie

Evolution 2017-2018

Sur l'exercice 2018, l'endettement net consolidé du Groupe Label'Vie a augmenté de 9,4% (+153,3 MMAD) pour s'établir à 1 782,3 MMAD contre 1 629,0 MMAD à fin 2017, sous l'effet combiné de la hausse de la trésorerie du passif. (+250,0 MMAD) et de la hausse des dettes de financement (+203,7 MMAD).

En intégrant les redevances du crédit-bail restant à payer, l'endettement net se situe à 2 370,9 MMAD en 2018, contre 1 991,8 MMAD en 2017. Cette progression provient de la hausse des crédits-bail redevances restant à payer de 62,2% entre 2017 et 2018.

Le *Gearing* Net consolidé du groupe a affiché une légère hausse de 1,3 points sur la période 2017-2018 sous l'effet de la hausse des Capitaux Propres Part du Groupe de 8,0% (135,4 MMAD).

Le *Gearing* net retraité du Crédit-bail a progressé de 12 points, passant de 117,4 % en 2017 à 129,4% à fin 2018. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation des crédits-bail redevances à payer de 62,2% (+225,8 MMAD) sur la même période.

[55] Endettement net = Dettes de financement + trésorerie passif – titres et valeurs de placement – trésorerie actif
[56] Total financement permanent= Capitaux propres part du groupe + intérêts minoritaires + Dette de financement + Provisions durables
[57] Taux d'endettement net = endettement net / financement permanent
[58] Gearing net = Endettement net / Capitaux propres
[59] Endettement net retraité du Crédit-bail = Endettement net + Crédit-bail – Redevances restant à payer
[60] Gearing net retraité du Crédit-bail = Endettement net retraité du Crédit-bail / Capitaux propres

Evolution 2018-2019

Sur l'exercice 2019, l'endettement net consolidé du Groupe Label'Vie a augmenté de 28,7% (+510,9 MMAD) pour s'établir à 2 293,2 MMAD contre 1 782,3 MMAD à fin 2018, sous l'effet de la hausse des dettes de financement (+371,9 MMAD).

En intégrant les redevances du crédit-bail restant à payer, l'endettement net se situe à 2 787,2 MMAD en 2019, contre 2 370,9 MMAD en 2018. Cette progression provient de la hausse des dettes de financement de 16,1% entre 2018 et 2019.

Le *Gearing* Net consolidé du groupe a affiché une hausse de 18 points sur la période 2018-2019 sous l'effet de la hausse de l'endettement net de 28,7% (+510,9 MMAD).

Le *Gearing* net retraité du Crédit-bail a progressé de 10 points, passant de 129 % en 2018 à 140% à fin 2019. Cette hausse s'explique principalement par l'augmentation de l'endettement net.

Partie IV. Indicateurs trimestriels

I.1.1. Indicateurs du 1er trimestre 2020

Le Groupe LabelVie a réalisé au terme du premier trimestre 2020 un chiffre d'affaires de 2 889 millions de dirhams, en hausse de 26% comparé à la même période de l'exercice précèdent.

Cette évolution a concerné tous ses segments d'activité :

• Le segment des supermarchés Carrefour Market a enregistré ce premier trimestre 2020, une progression de 26% de ses ventes par rapport à la même période de l'exercice 2019.

• Le segment des hypermarchés Carrefour a, pour sa part, enregistré une progression de 28% de ses ventes par rapport à la même période de l'exercice 2019.

• Le segment de l'hyper cash Atacadao a confirmé une nette augmentation de ses volumes de ventes en enregistrant une progression de 33% comparé à la même période de l'exercice 2019.

Evolution du Chiffre d'affaires consolidé

Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Cumul au 31 mars 2019	Cumul au 31 mars 2020
Ventes de marchandises en l'état	2 080 795 856	2 642 409 891	2 080 795 856	2 642 409 891
Ventes de biens et services produits	207 473 193	247 099 248	207 473 193	247 099 248
Chiffre d'affaires Total	2 288 269 049	2 889 509 140	2 288 269 049	2 889 509 140
Evolution	26%		26%	

Source : Label'Vie

Le montant de l'investissement réalisé au premier trismestre 2020 s'élève à 72 millions de dirhams, soit 10 millions de dirhams de moins comparé à l'investissement réalisé au terme du premier trimestre 2019. Le premier trimestre 2020 ayant été marqué par l'arrêt provisoire de tous les chantiers de construction et d'aménagement des futures ouvertures.

Au 31 mars 2020, le niveau de l'investissement global a atteint 6 377 millions de dirhams.

Evolution de l'investissement consolidé

				∑ des trimestres	
Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Variation du trimestre	Annuel au 31 décembre 2019	Au 31 mars 2020
Investissement	82 123 969	71 820 554	-13%	6 306 442 509	6 376 874 839
Desinvestissement	-	-	-	-1 388 224	-
Investissement Net	82 123 969	71 820 554	-13%	6 305 054 285	6 376 874 839

Source : Label'Vie

L'endettement net cumulé au 31 mars 2020 a enregistré une baisse de 35 millions de dirhams par rapport à son niveau du 31 décembre 2019. Le taux d'endettement est resté relativement stable par rapport au 31 décembre 2019, soit 49% du total du financement permanent

Niveau de l'endettement consolidé

				∑ des trimestres	
Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Variation du trimestre	Annuel au 31 décembre 2019	Au 31 mars 2020
Endettement financier net	2 079 123 492	2 310 202 966	11%	2 314 444 753	2 310 202 966
Redevances leasing restant à payer	493 477 564	463 686 235	-6%	494 045 905	463 686 235

Endettement financier net (y compris encours crédit bail)	2 572 601 056	2 773 889 201	8%	2 808 490 658	2 773 889 201

Source : Label'Vie

Indicateurs trimestriels de la société Label'Vie S.A – Comptes sociaux :

Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Cumul au 31 mars 2019	Cumul au 31 mars 2020
Ventes de marchandises en l'état	969 696 996	1 262 106 420	969 696 996	1 262 106 420
Ventes de biens et services produits	133 977 609	152 570 484	133 977 609	152 570 484
Chiffre d'affaires Total	1 103 674 605	1 414 676 903	1 103 674 605	1 414 676 903
Evolution	28%		28%	

Source : Label'Vie

Evolution de l'investissement consolidé :

				∑ des trimestres	
Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Variation du trimestre	Annuel au 31 décembre 2019	Au 31 mars 2020
Investissement	72 957 030	41 769 644	-43%	5 252 330 426	5 293 110 023
Desinvestissement			-	-990 047	
Investissement Net	72 957 030	41 769 644	-43%	5 251 340 379	5 293 110 023

Source : Label'Vie

Niveau de l'endettement :

				∑ des trimestres	
Indicateurs	1er Trimestre 2019	1er Trimestre 2020	Variation du trimestre	Annuel au 31 décembre 2019	Au 31 mars 2020
Endettement financier net	1 932 156 903	2 189 059 255	13%	2 162 705 426	2 189 059 255
Redevances leasing restant à payer	489 491 565	457 149 580	-7%	486 878 273	457 149 580
Endettement financier net (y compris encours crédit bail)	2 421 648 468	2 646 208 835	9%	2 649 583 698	2 646 208 835

Source : Label'Vie

I.1.2. Indicateurs du 2ème trimestre 2020

Le Groupe Label'Vie a réalisé au terme du deuxième trimestre 2020 un chiffre d'affaires de 2 491 millions de dirhams, en hausse de 4% comparé à la même période de l'exercice précédent. Cette évolution a concerné tous ses segments d'activité, à l'exception du segment des stations services, qui a connu une baisse de 39% de ses ventes, due à la situation sanitaire exceptionnelle au Maroc :

• Le segment des supermarchés Carrefour Market a, pour sa part, enregistré une progression de 16% de ses ventes par rapport à la même période de l'exercice 2019.

• Le segment des hypermarchés Carrefour a enregistré une progression de 4% de ses ventes par rapport à la même période de l'exercice 2019.

• Le segment de l'hyper cash Atacadao a confirmé une nette augmentation de ses volumes de ventes en enregistrant une progression de 3% en comparaison avec la même période de l'exercice 2019.

Evolution du Chiffre d'affaires consolidé (En MDH)

Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Cumul au 30 juin 2019	Cumul au 30 juin 2020
Ventes de marchandises en l'état	2 141	2 254	4 222	4 897
Ventes de biens et services produits	254	237	461	484
Chiffre d'affaires Total	2 395	2 491	4 683	5 381
Evolution	4%		15%	

Source : Label'Vie

Investissement :

Le montant de l'investissement réalisé au deuxième trimestre 2020 s'élève à 228 millions de dirhams, soit 87 millions de dirhams de moins par rapport à l'investissement réalisé au terme du deuxième trimestre 2019.

Notons la reprise des travaux de construction et d'aménagement des futures ouvertures, et ce, à partir du mois de juin 2020.

Evolution de l'investissement consolidé (En MDH)

				∑ des trimestres	
Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Variation du trimestre	Au 31/12/2019	Au 30 juin 2020
Investissement	141	229	62%	6 306	6 606
Desinvestissement	-	0	0%	-1	0
Investissement Net	141	228	62%	6 305	6 605

Source : Label'Vie

Endettement :

L'endettement net cumulé au 30 juin 2020 a enregistré une augmentation de 253 millions de dirhams par rapport à son niveau au 31 décembre 2019. Le taux d'endettement est resté stable et s'établit au 30 juin 2020 à 51% du total du financement permanent.

Niveau de l'endettement consolidé (En MDH)

				∑ des trimestres	
Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Variation du trimestre	Au 31 décembre 2019	Au 30 juin 2020
Endettement financier net	2 013	2 650	32%	2 314	2 650
Redevances leasing restant à payer	511	412	-20%	494	412
Endettement financier net (y compris encours crédit bail)	2 524	3 062	21%	2 808	3 062

Source : Label'Vie

Indicateurs trimestriels de la société Label'Vie S.A – Comptes sociaux (En MDH) :

Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Cumul au 30 juin 2019	Cumul au 30 juin 2020
Ventes de marchandises en l'état	949	1 138	1 919	2 400
Ventes de biens et services produits	163	151	296	304
Chiffre d'affaires Total	1 112	1 289	2 216	2 704
Evolution	16%		22%	

Source : Label'Vie

Evolution de l'investissement consolidé (En MDH) :

Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Variation du trimestre	∑ des trimestres Annuel au 31 décembre 2019	∑ des trimestres Au 30 juin 2020
Investissement	121	187	55%	5 252	5 480
Desinvestissement	0	0	0%	-1	0
Investissement Net	121	187	55%	5 251	5 480

Source : Label'Vie

Niveau de l'endettement (En MDH) :

Indicateurs	2ème Trimestre 2019	2ème Trimestre 2020	Variation du trimestre	∑ des trimestres Annuel au 31 décembre 2019	∑ des trimestres Au 31 mars 2020
Endettement financier net	1 904	2 482	30%	2 163	2 482
Redevances leasing restant à payer	507	406	-20%	487	406
Endettement financier net (y compris encours crédit bail)	2 411	2 888	20%	2 650	2 888

Source : Label'Vie

Partie V. Perspectives

Avertissement

Les prévisions données ci-après sont fondées sur des hypothèses dont la réalisation présente par nature un caractère incertain. Les résultats réels peuvent différer de manière significative des informations présentées. Ces prévisions ne sont fournies qu'à titre indicatif, et ne peuvent être considérées comme un engagement ferme ou implicite de la part de Label'Vie.

Le business plan présenté ci-dessous a été élaboré par le management de Label'Vie. Les hypothèses ayant servis à la construction de ce business plan n'ont pas été vérifiées par les Conseillers Financiers.

I. Perspectives du secteur

I.1. Perspectives du segment Hypermarchés

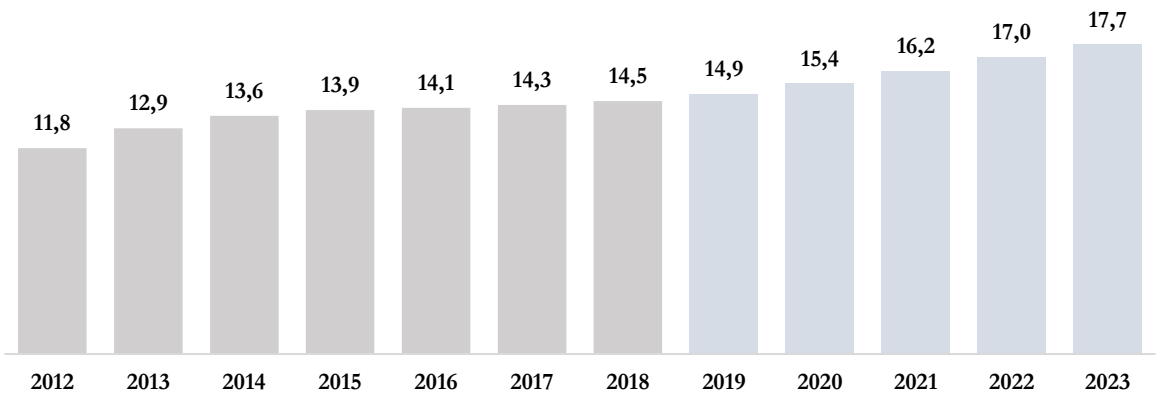
Selon Euromonitor, les ventes sur le segment de grande distribution au Maroc ont connu une croissance de 2% en 2018. Les hypermarchés ont réalisé dans ce sens un chiffre d'affaires de plus de MAD 14,5 milliards.

Inspirés par les modalités de financement (crédits) des détaillants traditionnelles, les hypermarchés ont lancé leurs propres cartes de payement différé, permettant aux consommateurs d'acheter et de régler leurs achats dans un délai d'un mois. Cette solution de financement couplée avec le changement du comportement consommateur et l'effort marketing des enseignes, permettront au secteur de la grande distribution de continuer sa croissance. Le volume d'affaires des hypermarchés devrait connaître une hausse moyenne de 4% sur les 5 prochaines années atteignant un chiffre d'affaires global de MAD 17,7 milliards en 2023, selon les estimations d'Euromonitor.

Par ailleurs, une étude du cabinet international du conseil en stratégie A.T. Kearney positionne le Maroc à la 7ème place mondiale de l'indice 2017 des marchés les plus prometteurs pour l'expansion du secteur de la distribution. Grâce à un score de 56,1 dans l'Indice Global Retail Development[61] (GRDI). Cet indice composite prend en considération plusieurs dimensions dont la croissance des ventes de détail, la situation politique et économique du pays, le PIB par habitant ainsi que le risque parus aux yeux des investisseurs étrangers.

Le graphique suivant présente l'évolution historique et les prévisions des ventes sur le segment des hypermarchés sur la période 2012-2023 :

Figure 29 : Evolutions des ventes sur le segment des Hypermarchés (en Mrds MAD)



Source : Euromonitor International

[61] Le Global Retail Development Index (GRDI), créé par la société de conseil en stratégie AT Kearney, est un indice annuel composé de quatre variables : Le risque pays, le niveau de densité du commerce moderne, le nombre de détaillants internationaux présents dans le pays et un facteur temps, exprimé en mesurant l'écart entre la croissance du PIB/Hab et celle des surfaces de commerce moderne.

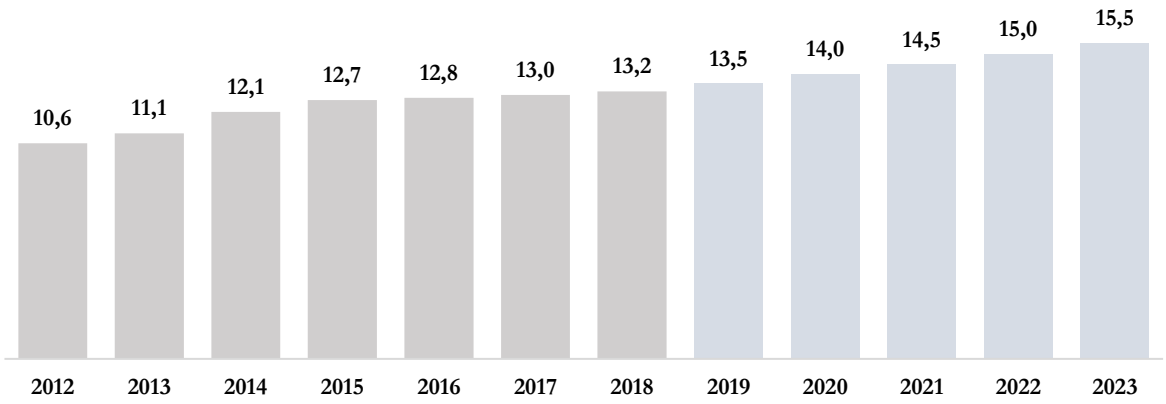
I.2. Perspectives du segment Supermarchés

Selon Euromonitor, les ventes sur le segment des supermarchés au Maroc ont connu une hausse de 1% en 2018 avec un chiffre d'affaires global estimé à MAD 13,2 milliards. Le cabinet présente Label'Vie et son enseigne Carrefour Market comme leader sur le segment avec 22% des parts du marché sur la base des ventes du secteur.

Prônant une stratégie d'expansion agressive, les supermarchés ont fait de la proximité un facteur clé de leur développement au Maroc. L'investissement dans des structures commerciales innovantes et modernes, dans les quartiers stratégiques des villes marocaines connus pour leur démographie croissante et leur important pouvoir d'achat, a permis aux supermarchés de tirer profit des changements du comportement des consommateurs, réalisant une croissance soutenus sur les 10 dernières années. Le chiffre d'affaires réalisé sur le segment des supermarchés devrait continuer sur sa tendance haussière et profiter notamment des relais de croissance offerts par la digitalisation et le développement des services de livraison pour atteindre un chiffre d'affaires de MAD 15,5 milliards en 2023.

Le graphique suivant présente l'évolution historique et les prévisions des ventes sur le segment des supermarchés sur la période 2012-2023 :

Figure 30 : Evolutions des ventes sur le segment des Supermarchés (Mrds MAD)



Source : Euromonitor International

I.3. Perspectives du segment Hypercash

L'introduction d'un nouveau concept Hypercash à travers la conversion des magasins Métro acquis par Label'Vie en Atacadao, a permis d'élargir l'offre commerciale et de répondre à une demande spécifique sur le marché marocain. Le groupe Label'Vie, acteur multi-formats (Supermarché, Hypermarché, et Hypercash) et leader du segment hypermarché, est pionnier et unique acteur du segment Hypercash.

Les Hypercash devraient bénéficier de l'engouement que connait le secteur de la distribution moderne dans sa globalité au vue des facteurs suivants :

- L'urbanisation croissante de la population marocaine ;
- L'augmentation soutenue de la consommation des ménages ;
- Les campagnes promotionnelles et marketing agressives, des prix très compétitifs sur une large variété de produits, des assortiments de produits ciblés et attrayants même pour les ménages à très faibles revenus.

II. Perspectives du groupe Label'Vie

II.1. Prévisions chiffrées antérieures

A l'occasion de la mise à jour de son programme d'émission de billets de trésorerie au titre de l'exercice 2018 et au premier semestre 2019, Label'Vie a communiqué un plan d'investissement détaillant le nombre des ouvertures programmées en 2019 ainsi que le total des surfaces développées. Le tableau suivant présente le nombre des ouvertures et les surfaces développées en 2019 par rapport aux prévisions communiquées.

	Nombre d'ouverture de magasins			Superficies		
Unités	2019e	2019 R	Ecart (Réalisé vs. Estimé)	2019e	2019 R	Ecart (Réalisé vs. Estimé)
Carrefour Market	12	12	0	12 000 m²	7 666 m²	-4 334 m²
Hypermarchés Carrefour	2	1	-1	9 000 m²	4 500 m²	-4 500 m²
Atacadao	1	0	0	4 500 m²	0 m²	-4 500 m²
Nombres d'ouvertures et superficies	**15**	**13**	**-1**	**25 500 m²**	**12 166 m²**	**-13 334 m²**
Total des investissements (MMAD)	**914**	**1 097**	**183**			

Source : Label'Vie

Les écarts constatés entre les ouvertures prévues dans le cadre du plan de développement présenté dans le dernier dossier d'information relatif aux billets de trésorerie, et les ouvertures réellement effectuées en 2019, sont dus essentiellement au décalage d'ouverture d'un Hypermarché Carrefour à Temara ainsi q'un ATACADAO dans la commune de Tikiouine pour des raisons administratives :

- Atacadao Sela Park dans la commune de Tikiouine a ouvert en janvier 2020 ;
- L'ouverture de l'hypermarché Carrefour Temara Sadet prévue en 2019 est reportée à Octobre 2020

Le montant des investissements pour l'année 2019 était de 1097 MMAD, soit une augmentation de 183 MMAD par rapports aux prévisions communiquées dans le cadre du programme d'émission de billets de trésorerie au titre de l'exercice 2018 et au premier semestre 2019. Cet écart est dû à la sécurisation des ouvertures de 2019.

Par ailleurs, le chiffre d'affaires consolidé estimé communiqué pour l'année 2019 à l'occasion de la mise à jour du programme de billets de trésorerie était de 9 841 MMAD. Le chiffre d'affaires réalisé au titre de la période est de 10 396 MMAD, soit un écart de 555 MMAD, lié principalement au décalage de l'ouverture d'un magasin Carrefour Market au premier trimestre 2019. En ce qui concerne le résultat d'exploitation communiqué pour l'année 2019 à l'occasion de la mise à jour du programme de billets de trésorerie était de 458 MMAD. Le résultat d'exploitation réalisé au titre de la période est de 466 MMAD, soit un écart de 8 MMAD.

Tableau 143: Chiffre d'affaires et Résultat d'exploitation estimé

En MMAD	2019 E	2019 R	Ecart (%) (Réalisé vs. Estimé)
Chiffre d'affaires	9 841	10 396	6%
Résultat d'exploitation	458	466	2%

Source : Label'Vie

II.2. Nouvelles perspectives chiffrées

Le commerce moderne a connu un développement rapide et profond pendant les dernières années. Bien que le secteur traditionnel continue de s'imposer, on assiste à une évolution des habitudes de consommation et une sensibilisation accrue à la qualité. Les systèmes de distribution traditionnelle sont de plus en plus dominés par les formes de distribution modernes qui couvrent aujourd'hui tout le territoire.

Le secteur de la grande distribution devrait en effet voir sa part augmenter au cours des prochaines années. En effet, la prédiction d'un avenir prometteur du secteur de la GMS au Maroc est la résultante de sa croissance soutenue et du succès connu par les grandes surfaces auprès des consommateurs marocains. Ainsi, le secteur présente des opportunités de croissance significatives qui lui permettront de s'imposer avec vigueur.

La politique générale du groupe Label'Vie consiste à poursuivre le développement de l'activité Supermarché/Superette à travers le royaume par l'exploitation de nouvelles niches, la convergence des marques ainsi que le développement des points de vente déjà existants.

Le développement du segment Supermarchés reposera sur une stratégie commerciale agressive, des innovations dans les produits présentés, et par une attention accordée aux besoins de la clientèle aussi bien en termes d'offre de produits qu'en termes de qualité de service.

La politique du groupe consiste également en l'accélération du développement du segment Hypermarchés, en partenariat avec Carrefour Partenariat International. Le développement du segment hypermarché est basé sur :

- Une palette de 6.000 références ainsi que 4.000 produits de marques Carrefour et exclusives ;
- Un assortiment exhaustif sur le rayon boucherie, poissonnerie, fruits et légumes ;
- Une part importante de produits importés.

Tableau 144: Résultat S1- 2020 Estimé consolidé

En MMAD	S1-2020 E
Chiffre d'affaires	5 380,8
Excédent Brut d'exploitation	413,6
Résultat d'exploitation	237
Résultat Net	177,6

- *Source : Label'Vie*

II.2.1. Investissements prévisionnels sur la période 2020-2022

Afin de concrétiser son plan de développement, le Groupe Label'Vie a mis en place un programme d'investissements conséquent. Le tableau, ci-après, résume la répartition des investissements prévisionnels par enseigne sur la période 2020-2022 :

Tableau 145 : Répartition des investissements prévisionnels par enseigne sur la période (2020-2022)

En KMAD	2020p		2021p		2022p	
	Investissement	Nombre d'ouvertures	Investissement	Nombre d'ouvertures	Investissement	Nombre d'ouvertures
Carrefour Market	85 000	8	168 000	16	126 000	12

Hypermarchés Carrefour	157 100	2	235 500	3	157 100	2
Atacadao		0	108 590	4	54 295	2
Renouvellement & maintenance	173 146		250 000		175 000	
Total	**415 246**	**10**	**762 090**	**23**	**512 395**	**16**

Source : Label'Vie
Hors Investissements COVID

Dans le cadre de sa politique d'investissement, le groupe Label'Vie prévoyait à l'occasion de la mise à jour de son programme d'émission de billets de trésorerie au titre de l'exercice 2018 et au premier semestre 2019, une extension de son réseau de magasins de 34 500 m² en 2020, 30 000 m² en 2021 ouvrant 33 magasins. Suite à la crise sanitaire, les chantiers des projets prévus lors du premier semestre 2020 ont été décalés au deuxième semestre 2020 et premier trimestre 2021. De ce fait, l'année 2020 ne connaitra l'ouverture que de 10 magasins ; 8 supermarchés et 2 Hypermarchés. Les investissements consistent en l'aménagement, l'équipement des nouveaux magasins et les rénovations des aménagements et des équipements des magasins existants.

L'extension du réseau de magasins a été revue comme suit pour une enveloppe d'investissement globale de 1 690 MMAD. :

• Carrefour Market : Ouverture de 8 000 m² en 2020, 16 000 m² en 2021 et 12 000 m² en 2022 avec une enveloppe d'investissement annuelle moyenne de 126 MMAD. Le nombre total des ouvertures prévus sur les trois années est de 36 magasins ;

• Carrefour Hypermarché : Ouverture de 9 000 m² pour 2020 est maintenue, 2021 connaitra l'ouverture de 3 Hypermarchés et 2 ouvertures en 2022 avec une enveloppe d'investissement de 550 MMAD sur les trois années ;

• Atacadao : 2 Ouvertures de 2020 ont été reportées à 2021 à cause de la crise sanitaire engendrée par le Covid-19, et donc l'ouverture en 2021 de 4 magasins Atacadao d'une superficie de 18 000 m² puis 9000 m² en 2022 avec une enveloppe d'investissement de 163MMAD sur 2021 et 2022.

Partie VI. FAITS EXCEPTIONNELS

I. Faits exceptionnels

En 2017, Label'Vie S.A a connu un événement majeur : le retrait de la société Aradei Capital de son périmètre de consolidation avec pour objectif de recentrer les activités du groupe sur son cœur de métier et séparer le métier de distributeur de celui de gestionnaire d'actifs immobiliers.

Empruntée depuis 2014, cette voie stratégique encourage chaque activité à opérer de manière autonome pour maximiser ses performances et sa capacité à créer de la valeur.

Par ailleurs cette séparation permettra aussi une lecture plus claire des comptes, en particulier celle des indicateurs de performance, de la structure de l'endettement, du résultat financier et du rendement des actifs.

Aradei Capital est gérée par un Asset Manager indépendant (Reim Partners) en adéquation avec la législation en vigueur

Le groupe, à travers Aradei Capital directement ou ses filiales, détient différentes catégories d'actifs, dans 15 villes marocaines, à savoir :

- 7 actifs indépendants (mono locataire) dans 7 villes marocaines ;
- 3 centres commerciaux à Marrakech, Tanger et Fès ;
- 13 galeries commerciales ;
- 1 Actif industriel (Yazaki).
- 5 terrains en réserve foncière ou en vué de développer de nouveaux projets

Partie VII. LITIGES ET AFFAIRES CONTENTIEUSES

I. Litiges et affaires contentieuses

A la date d'etablissement du présent document de référence, le groupe Label'Vie est sujette aux litiges suivants :

- 17 litiges commerciaux dont le total de requéte est de 9,204Mdhs en opposition avec des Fournisseurs. Le risque maximum lié à ces affairres a été provisionné à hauteur de 59% au 30 Juin 2020
- Une cinquantaine de litiges sociaux en cours de traitement, dont la requéte totale s'éléve à 5,472Mdhs. Le risque maximum lié à ces affaires a été provisionné à hauteur de 53% au 30 Juin 2020
- Une trentaine de litiges en penal en cours de traitement, correspondant proncipalement à des fraudes, des poursuites pour vol et abus de confiance, dont la requéte totale est de 0,5Mdhs. Le risque maximum lié à ces affaires a été provisionné à hauteur de 42% au 30 Juin 2020
- Cinq Affaires en civil pour un montant de requéte de 0,210Mdhs provisionné au 30 Juin 2020 à hauteur de 0,205Mdhs
- Une seule saisie conservatoire d'un montant de 1,8Mdhs est reportée sur le RC de la société MLV suite à un litige opposant cette filiale à son Fournisseur Les Moulins du Maghreb, litige provisonné à hauteur de 1,170Mdhs.

Litiges et affaires contentieuses liées à Aradei Capital[62]

Au 15/06/2020, les différentes entités du groupe Aradei Capital agissent en qualité de demanderesses pour la majorité des litiges (recouvrement des loyers impayés et expulsion) à l'encontre de 37 preneurs pour un montant total de 47 MMAD dont 14 dossiers au niveau des actifs Label'Gallery Meknès et Label'Gallery El Jadida (7 dossiers chacun).

Il est à noter que les montants des litiges ont tous été intégralement provisionnés. Les sociétés du Groupe agissent en qualité de défenderesses dans les litiges suivants :

- Deux litiges pour licenciement abusif mettant en cause :

  - ✓ La société Best Leisure : le tribunal de première instance de Marrakech a rendu le 30 janvier 2019 un jugement avant dire droit se déclarant incompétent (le jugement n'a pas encore été notifié) : suite à la procédure visant à demander plus d'information sur les montants demandés par le salarié ;
  - ✓ La société BREG (Aradei Real Estate Services) : le tribunal social de Casablanca a rendu un jugement condamnant la société BREG au paiement d'un montant total de 192.487,48 MAD au titre d'indemnités pour licenciement abusif.

- Deux litiges en responsabilité civile mettant en cause (i) SCCF pour le premier cas et (ii) FCE JAD pour le second cas. Pour les deux cas la procédure est en cours devant les tribunaux compétents ;

- Un litige contre un fournisseur : un jugement en faveur du fournisseur a été rendu condamnant la société SCCM au paiement de la somme de 671.864 MAD au titre de la révision triennale selon le taux de 8%. Le jugement n'a pas encore été exécuté.

Au 31/10/2019, Aradei Capital a fait l'objet d'une saisie conservatoire d'un montant de l'ordre de 244.968,62 MAD au bénéfice de la société UNICONFORT MAROC- DOLIDOL. Cette créance est due au titre des factures impayées datant de 2011.

Le dossier est transmis à l'avocat Maître KRARI pour introduire les recours et demander le sursis à exécution.

En ce qui concerne la saisie conservatoire inscrite sur le registre de commerce, Aradei Capital envisage de procéder à sa radiation en consignant le montant de la créance en vertu d'une ordonnance du président du tribunal dans l'attente du dénouement de l'action au fond.

[62] Document de référence Aradei Capital S.A relatif à l'exercice 2019, enregistré par l'AMMC en date du 03/07/2020 sous la référence EN/ EM/ 005/ 2020

Partie VIII. FACTEURS DE RISQUES

Le groupe Label'Vie exerce son activité dans un environnement en évolution induisant des risques dont certains pourraient échapper ponctuellement à son contrôle, et qui s'ajoutent aux risques inhérents à l'exercice de ses métiers. Le groupe Label'Vie a présenté ci-dessous des risques significatifs auxquels il estime être exposé.

I. Risque économique

Les revenus futurs et les résultats du groupe Label'Vie dépendent de manière significative de l'évolution de l'économie marocaine.

L'activité principale du groupe Label'Vie est la vente de produits de grande consommation. En conséquence, le chiffre d'affaires et la rentabilité du groupe Label'Vie dépendent de manière significative de l'évolution des dépenses de consommation des marocains. L'évolution de la consommation au Maroc s'inscrit notamment dans le contexte d'évolution de la situation économique du pays et, plus particulièrement, des revenus disponibles de la population. Une contraction ou une croissance future plus faible de l'économie marocaine pourrait avoir un impact négatif sur la progression du nombre de consommateurs et du panier moyen, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la croissance et la rentabilité des activités du groupe Label'Vie ou même entraîner une diminution de ses revenus et de ses résultats.

Le risque économique est réduit en premier lieu grâce aux perspectives émanant des organismes internationaux en matière d'évolution du PIB et de l'inflation. En deuxième lieu, le risque économique est atténué, dans le cas du groupe Label'Vie, grâce à la structure du chiffre d'affaire, essentiellement constitué par les ventes de produits alimentaires, donc de première nécessité.

II. Risque concurrentiel

Le risque concurrentiel recouvre à la fois le risque d'apparition d'un nouveau concurrent organisé, et le risque de perdre du terrain par rapport aux concurrents existants. Le groupe Label'Vie pourrait ainsi faire face à une intensification de la concurrence sur le marché marocain de la grande distribution avec le développement des enseignes concurrentes, ce qui entraînerait une perte de parts de marché et une réduction des revenus du groupe Label'Vie.

Label'Vie, après avoir noué un partenariat de référence avec le groupe Carrefour, dépend de ce dernier dont il utilise l'image de marque et le gage de qualité.

III. Risque d'investissement

Le risque d'investissement constitue le risque de ne pas réaliser les projets dans le budget et dans les délais prévus initialement, ce qui induirait un décalage ou une diminution dans le rendement des projets.

Toutefois, le groupe Label'Vie a accumulé une riche expérience dans la réalisation de projets d'ouvertures de magasins, appuyée par l'expertise de la foncière Aradei Capital dans la gestion du foncier. Le risque d'investissement est également réduit à ce jour grâce à la création d'une équipe dédiée entièrement à la gestion du développement et qui dispose d'une expérience dans les différentes directions opérationnelles du groupe Label'Vie.

Le groupe Label'Vie bénéficie en outre de l'expertise de son partenaire, Carrefour Partenariat International pour mener à bien le développement de nouveaux hypermarchés Carrefour. Par ailleurs, le risque d'investissement englobe aussi certains risques liés aux évolutions du prix de l'immobilier au Maroc. La demande sur l'immobilier dans les zones urbaines ne cesse d'augmenter, du fait de la croissance démographique, de l'augmentation du taux d'urbanisation et de la facilitation de l'accès au crédit. La probabilité pour que les prix du foncier poursuivent la tendance ascendante enregistrée depuis quelques années est importante. Cette situation représente un facteur de risque pour le groupe Label'Vie, si cette dernière n'arrive pas à limiter l'impact du renchérissement de l'immobilier commercial dans son programme d'investissement.

Ce risque est néanmoins atténué d'une part par la volonté de l'état de créer 15 nouvelles villes à l'horizon 2020. Ces villes satellites constitueraient une offre de terrains supplémentaire dans les zones urbaines, ce qui aurait tendance à atténuer l'envolée des prix, et d'autre part par la création de la foncière Aradei Capital pour porter les investissements immobiliers.

IV. Risque de gestion

Dans le cadre de son activité, le groupe Label'Vie est soumis à plusieurs risques de gestion dont notamment : les risques liés aux denrées alimentaires, les risques relatifs au vol et à la fraude, ainsi que les risques liés aux ressources humaines.

Les produits alimentaires sont susceptibles par définition de causer des risques réels pour la santé. Malgré les assurances en responsabilité civile contractées par la société, un consommateur affecté par un produit alimentaire acheté auprès de l'une des enseignes du groupe Label'Vie pourrait causer un préjudice en termes d'image et de réputation pour l'ensemble du groupe. Cette situation pourrait se traduire notamment par une perte de clients et avoir des répercussions sur les revenus du groupe.

La performance du groupe Label'Vie dépend de manière significative de son équipe de direction, qui a une grande expérience et une grande connaissance de la grande distribution. La perte de membres clés de la direction pourrait avoir un impact négatif significatif sur la capacité du groupe Label'Vie à mettre en œuvre sa stratégie. Le groupe Label'Vie dépend également d'un personnel qualifié ayant l'expérience et les capacités nécessaires au développement de son activité. L'éventuelle difficulté des sociétés du groupe à recruter et à former des équipes compétentes et qualifiées pourrait se traduire notamment par une dégradation des services offerts par le groupe. Le groupe Label'Vie dépend également de son actionnaire de référence dont il existe un risque de sortie.

V. Risque juridique

V.1. Risque juridique lié au secteur de la grande distribution

Les activités du groupe Label'Vie sont soumises à de nombreuses réglementations liées à la nature des produits qu'il commercialise. Le cadre réglementaire est susceptible d'évolutions futures qui pourraient être favorables ou défavorables au groupe. Ces évolutions pourraient entraîner des coûts supplémentaires, ne pas être en adéquation avec le modèle de développement du groupe Label'Vie ou modifier le contexte concurrentiel dans lequel pourrait évoluer le groupe.

V.2. Risque juridique lié aux investissements

Les demandes d'autorisation pour la construction des grands magasins dans les grandes villes sont instruites par les communes qui les soumettent aux services et organismes concernés pour les aspects techniques spécifiques, à savoir l'Agence Urbaine et la Division Economique de la Préfecture.
Ces demandes sont ensuite traitées par une commission tripartite présidée par le directeur de l'Agence Urbaine et regroupant les représentants de la commune et de la Wilaya qui se prononce sur le projet conformément aux prescriptions légales et réglementaires et notamment à celles des documents d'urbanisme en vigueur (Schéma Directeur d'Aménagement Urbain, Plan d'Aménagement,…etc.).
En ce qui concerne les demandes d'autorisations d'exploitation, cette attribution est du ressort du président de la commune en vertu de l'article 44 de la charte communale. Concernant la procédure d'instruction de cette demande, elle diffère d'une commune à une autre.

VI. Risque de change lié aux achats

Label'Vie est une société s'approvisionnant sur le marché international pour certains produits importés tels que les produits frais (produits Carrefour, fromage, charcuterie, etc.), les produits secs ou encore certains produits de bazar. De ce fait, et à l'instar de toute société importatrice, elle est exposée au risque de variation défavorable des taux de change sur le marché des devises.

VII. Risque sanitaire

Dans un contexte de crise pandémique sans précédent, Label'Vie a fait preuve d'une grande résilience et a mobilisé l'ensemble de ses équipes pour préserver son activité et continuer à servir au mieux ses clients.

Dans ce contexte Label'Vie a instauré un ensemble de mesures pour y faire face, notamment :

Institutionnel

- Suite à la mise en place, sur Hautes instructions de Sa Majesté Le Roi Mohamed VI, du Fonds spécial pour la gestion de la pandémie Coronavirus (Covid 19), Le groupe Label'Vie a répondu à cet élan de solidarité et a décidé d'une contribution financière à hauteur de 50 millions de dirhams.

- Wiqayatna : accompagnement du Ministère de l'intérieur et de la Santé dans la communication autour de l'application par un dispositif de communication interne et externe.

Collaborateurs

- Effectuer autant que possible à distance, en télétravail pour les activités qui ne nécessitent pas une présence physique ;
- Déployer une nouvelle organisation dans les points de vente ; PCA : nouvelle organisation de travail où les équipes sont parfaitement étanches, chacune d'elle travaille 14j en continu sans possibilité d'interaction avec l'autre équipe d'un même service.
- Versement du salaire dans son intégralité à l'ensemble des collaborateurs;
- Versement d'une prime exceptionnelle pour tous les salariés des points de vente;
- Prise en charge de la famille d'un collaborateur malade covid-19 et maintien du versement de son salaire;
- Prise en charge du transport du personnel pendant le confinement;
- Equipements en matériel (masque, gel, visière, plexiglass…) pour les collaborateurs.

Clients

- Pour ce qui est de l'environnement des magasins, toutes les surfaces de ventes sont intégralement désinfectées par des prestataires habilités (meubles froids positifs et négatifs, tapis de caisse, terminal de paiement électronique et panneau en plexiglass).
- Concernant le parcours client, celui-ci a été appréhendé dès l'arrivée du client dans l'enceinte du magasin. Tout d'abord, par la régulation du flux des clients en fonction de la superficie du magasin et par l'installation d'un marquage au sol permettant le respect de la distance de sécurité de un mètre. Ensuite, les agents désinfectent les chariots et les paniers avant de les remettre au client où bien lorsqu'ils sont en self-service ainsi que les sanitaires destinés aux clients.
- Le dispositif sanitaire a même été étendu à l'expérience client, à savoir l'emballage des produits de la boulangerie et de la pâtisserie dans des sachets en plastique ou en papier kraft. Les produits proposés en vrac, tels que les pâtes, les féculents, les épices ou fruits secs ont également été mis en barquettes ou sont dorénavant proposés en vente assistée. Par mesures de prévention, les dégustations en magasins ont été arrêtées et l'espace des manges-debout fermé.

Le groupe LabelVie a installé des SAS de désinfection devant l'entrée de ses magasins et de sa plateforme logistique

Partie IX. ANNEXES

Statuts

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Statuts-LabelVie-SA.pdf

Rapports des commissaires aux comptes & rapports spéciaux

Rapport Général comptes consolidés 2017 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-CAC-Comptes-Consolides-01012017-au-311122017.pdf

Rapport Général comptes consolidés 2018 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-CAC-Comptes-Consolides-01012018-au-31122018.pdf

Rapport Général comptes consolidés 2019 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2020/08/Rapport-CAC-Conso-2019.pdf

Rapport Général comptes sociaux 2017 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-General-Comptes-Sociaux-01012017-au-31122017.pdf

Rapport Général comptes sociaux 2018 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-General-Comptes-Sociaux-01012018-au-311122018.pdf

Rapport Général comptes sociaux 2019 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2020/08/Rapport-CAC-Social-2019.pdf

Rapport spécial 2017 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-Special-2017.pdf

Rapport spécial 2018 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/11/Rapport-Special-2018.pdf

Rapports de gestion

Rapport de gestion 2017 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-de-Gestion-2017.pdf

Rapport de gestion 2018 :

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2019/06/Rapport-de-gestion-2018-VF.pdf

Rapport financier annuel 2019

https://www.labelvie.ma/wp-content/uploads/2020/06/RA-LBV-2019-24juin2020-medium.pdf

Liste des communiqués de presse publiés durant les trois derniers exercices

https://www.labelvie.ma/finance/documents-de-reference/communiques/