

**RAPPORT DE GESTION  
DE LA S.N.M.V.T  
« MONOPRIX »**

## L'ACTIVITE EN 2016

### **Environnement général :**

L'année 2016 s'est marquée par un environnement économique difficile :

- Une faible croissance (autour de 1% à fin septembre).
- Un secteur du tourisme en grande difficulté malgré une légère amélioration au 3Tr 2016.
- Les consommateurs sont confrontés à un pouvoir d'achat encore affaibli.
- Une économie parallèle non maîtrisée qui s'impose comme une vraie alternative pour le consommateur.
- Une dépréciation du dinar qui se poursuit.

Et une concurrence de plus en plus forte :

- Les grandes enseignes de la distribution se livrent à une surenchère médiatique destinée à retenir leurs clients et à attirer ceux des concurrents
- Des nouvelles enseignes se développent sous la forme de superettes discount en réseau ou en solo.
- Les prix, clés du pouvoir d'achat des consommateurs, s'imposent comme l'un des arguments majeurs pour attirer les clients : le commerce structuré se trouve de plus en plus sous pression.

### **Les faits marquants en 2016 chez Monoprix :**

#### **I- Plan de Transformation et Gouvernance :**

L'année 2016 a été l'année de la transition chez Monoprix, un plan de transformation a été défini et validé par le Conseil d'Administration. Il a pour principal objectif de revenir à des fondamentaux de gestion et de redresser, dans la durée, la situation financière de l'entreprise, à travers :

- Le développement du Chiffre d'Affaires et
- La maîtrise des charges.

Ce plan s'articule autour de 6 initiatives stratégiques :

- Amélioration de l'Expérience Client;
- Mise en place d'une nouvelle stratégie de communication et développement RSE ;
- Développement et rénovation du réseau;
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle;
- Mobilisation et motivation du personnel ;
- Maîtrise et optimisation des coûts et des charges.

Afin de sécuriser le déploiement de la nouvelle stratégie, nous avons procédé :

- Au renforcement de l'équipe managériale par l'intégration de nouveaux profils :
  - Directeur Financier ;
  - Directrice des Ressources Humaines ;
  - Directeur des Systèmes d'Information ;
  - Directrice Marketing ;
  - Directrice des Achats ;
  - Directrice Programmes, Performance & Qualité, dont la mission principale est le pilotage du plan de transformation.
- A la mise en place d'un système de gouvernance adapté aux enjeux de la transformation :
  - Conseil d'Administration renforcé par deux membres indépendants : Mr Elyes JOUINI et Mr Stéphane MAQUAIRE.
  - Comité Stratégique, présidé par un membre du conseil d'administration ;
  - Comité de Direction présidé par le Directeur Général ;
  - Comités de pilotage et de suivi des programmes et projets ;
  - Tableaux de Board et outils de pilotage.

## **II- Les chantiers prioritaires :**

### **Expérience Client :**

- Lancement d'une démarche qualité orientée client qui passe par la sensibilisation et la mobilisation de tout le personnel (Directeurs de magasins, employés commerciaux, caissières, ..).

- Mise en avant du concept « Place de marché »: offre de services élargie sur les produits frais de la plateforme (développement de la gamme pâtisserie, viande traditionnelle, etc.).
- Refonte des assortiments :
  - Simplification et réduction du nombre de références;
  - Optimisation du mix produit

### Stratégie de communication et développement RSE :

- Lancement d'une nouvelle plateforme de communication avec une nouvelle signature rapprochant l'enseigne de ses clients.
- Renforcement de la communication institutionnelle mettant en avant la marque Monoprix.
- Développement du canal digital:
  - Amélioration et enrichissement du contenu;
  - Forte évolution du nombre de fans depuis le début de l'année (+ que 200%).
- Partenariat de sponsoring avec la championne tunisienne Habiba GHRIBI.
- Création de La Fondation MONOPRIX engageant l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociale et de proximité.

### Développement et rénovation du réseau :

- Cinq nouveaux magasins ont été ouverts en 2016, ils offrent une superficie de vente totale de près de 5000 m<sup>2</sup> (Sidi Hassine, Soukra Square, Ksar Helal, Mahdia et Bardo Hnaya).
- Deux magasins ont été rénovés d'une superficie de vente totale de 2200m<sup>2</sup> (Menzeh6 et Mourouj3)

### Amélioration de l'efficacité opérationnelle :

- Performance des magasins :
  - Mise en place et suivi de plan d'actions pour améliorer la rentabilité de certains magasins en difficulté;
  - Décision de fermeture de deux magasins (Jerba, Chihiya).
- Réorganisation de la Direction de l'Exploitation Commerciale :
  - Création de six Directions Régionales et d'une Direction du réseau Mini'M;

- Renforcement du suivi et de la proximité terrain
- Amélioration du fonctionnement entre les fonctions centrales et le réseau commercial.
- Optimisation de la fonction logistique par l'amélioration de la productivité au niveau du dépôt ce qui a permis une augmentation significative de la capacité de production ;
- Rationalisation de la consommation énergétique, grâce au programme d'économie d'énergie lancé en octobre 2015. Des résultats encourageants ont été enregistrés en 2016.

### Mobilisation et motivation du personnel

- Organisation de plusieurs sessions de formation et de mobilisation du personnel des magasins (Directeur de magasins, caissières, etc.)
- Animation de la force commerciale grâce à des challenges réguliers (employé du mois, challenges Chiffre d'Affaire par secteur, ...).
- Promotion et mobilité interne, sur la base de critères de mérite et de performance.
- Développement de la fonction « Communication Interne ».

### Maîtrise et optimisation des coûts et des charges :

- Maîtrise de l'évolution de l'effectif à travers la normalisation des taux d'encadrement et du dimensionnement des équipes par rayon et par magasin.
- Réduction des frais de fonctionnement et des moyens généraux (sous-traitance, télécoms, etc.).
- Mise en place de la fonction achat hors marchandises pour supporter les fonctions métiers et maîtriser les dépenses.
- Amélioration de la trésorerie et réduction des charges financières :
  - Plan de cession d'actifs non stratégiques effectué;
  - Développement de la fonction recouvrement.

### **III- L'activité en Libye :**

Elle est toujours en standby, aucun changement par rapport à l'année 2015.

## LES PERSPECTIVES POUR L'ANNEE 2017

En 2017, nous poursuivons le projet de transformation de l'entreprise en ligne avec les initiatives stratégiques précédemment définies, sachant que plusieurs projets et actions ont été initiés en 2016 et que leur mise en place est attendue en 2017 :

### Expérience client :

- Relancer et enrichir le programme de fidélité clients :
  - Être plus agressif dans le recrutement des clients via la carte de fidélisation;
  - Assurer une meilleure présence et visibilité;
  - Proposer des offres segmentées et ciblées.
- Redéfinir les gammes non alimentaires Maison/Loisirs afin de rendre l'offre plus exclusive et plus dynamique (renouvellement accéléré des collections).
- Renforcer le leadership en promotions et introduire de nouveaux concepts promotionnels.
- Mettre en place un baromètre qualité basé sur des visites mystères. Ce baromètre sera calculé d'une manière trimestrielle et constituera un des critères de distribution du bonus pour les fonctions commerciales.
- Assurer une meilleure gestion des demandes d'information et des réclamations clients (service client – hotline- disponible de 8h à 22h tous les jours).
- Innover dans les services et développer le digital.

### Stratégie de communication et développement RSE :

- Optimiser la présence média le long de l'année sur les différents types de médias.
- Poursuivre le développement du canal digital.
- Appuyer le programme de la Fondation MONOPRIX créé en décembre 2016, avec comme axes prioritaires : l'éducation, l'environnement, la santé et le social.

### Développement et rénovation du réseau :

Poursuivre le développement du réseau avec comme objectif :

- 7 nouveaux magasins à ouvrir en 2017, totalisant 7 000 m<sup>2</sup> de surface de vente.
- Entre 5 et 6 magasins à rénover, totalisant entre 5 000 et 6 000 m<sup>2</sup> de surface de vente.

### Efficacité opérationnelle :

- Redresser et soutenir les activités à forte marge (Mode & Beauté, Maison & Loisirs);
- Poursuivre la refonte des systèmes d'informations afin d'assurer une gestion plus performante des flux et une amélioration de la productivité (nouveau système GOLD). Ce nouveau système sera déployé au premier semestre 2017;
- Extension de la plate-forme logistique avec l'exploitation d'un nouveau site à Radès d'une superficie de 7 200 m<sup>2</sup>. Cette extension va nous permettre de désengorger le site actuel de Megrine ainsi que les réserves des magasins et d'améliorer nos processus logistiques.

### Mobilisation et motivation du personnel

- Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise :
  - Définition et partage d'un système de valeur de la marque MONOPRIX;
  - Renforcement de la communication interne avec la mise en ligne de l'Intranet MONOPRIX;
  - Proposition de création d'un fond social pour supporter les actions sociales.
- Mettre en place un système de motivation et un bonus trimestriel adaptés aux fonctions commerciales.
- Finaliser les chantiers de développement RH :
  - Ouverture du Centre de Formation Interne pour les différents métiers de la Grande Distribution.
  - Projets Classification/ Structuration des grades / Gestion de carrières.

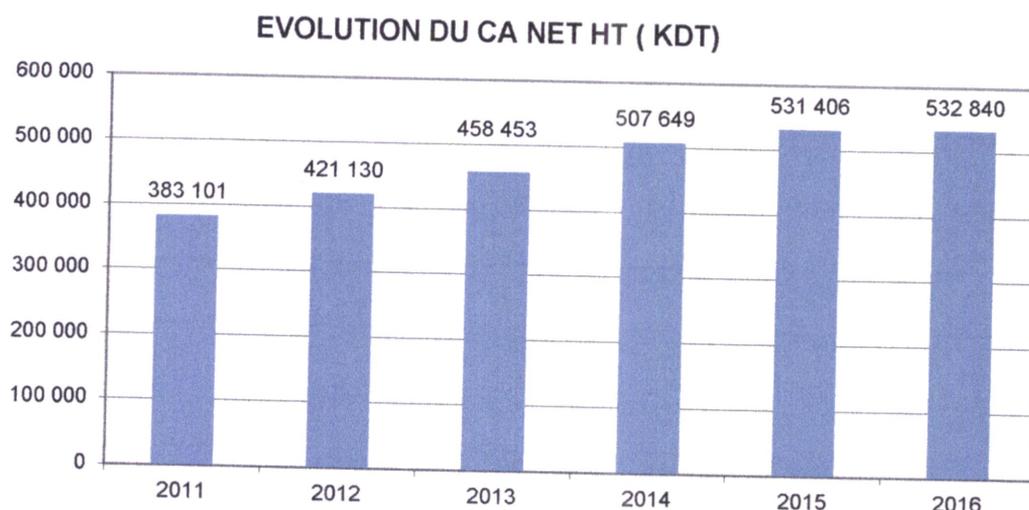
### Maîtrise et optimisation des coûts et des charges :

- Optimiser l'organisation et les effectifs des magasins à l'occasion du déploiement du nouveau SI de gestion des points de vente (GOLD Shop);
- Promouvoir la mobilité interne afin de maîtriser l'évolution de la masse salariale (affectation dans les nouveaux magasins);
- Réduire le niveau de stock notamment au niveau des magasins;
- Poursuivre le programme d'économie d'énergie déjà initié en 2016 avec comme objectif une baisse de 15% de la consommation énergétique à périmètre constant.

## LES RESULTATS

Grâce aux initiatives lancées en 2016 et malgré un début d'année difficile (baisse de 3,69% du CA lors du T1 2016), nous avons réussi à rattraper le retard en chiffre d'affaires pour finir l'année à 556 386 462 DT contre 555 221 538 DT en 2015, soit une augmentation de 0.2%.

Le chiffre d'affaires net hors taxes est passé de 531 406 375 DT en 2015 à 532 840 185 en 2016 soit une augmentation de 0.27%.



La marge nette s'est stabilisée au même niveau que celui de l'an dernier à 17.95%.

Les charges d'exploitation en hausse de 8,4% sous l'effet principalement des charges de personnel (+15%) et des Dotations aux amortissements et provisions (+21%) suite à l'effet des ouvertures en 2015 et 2016.

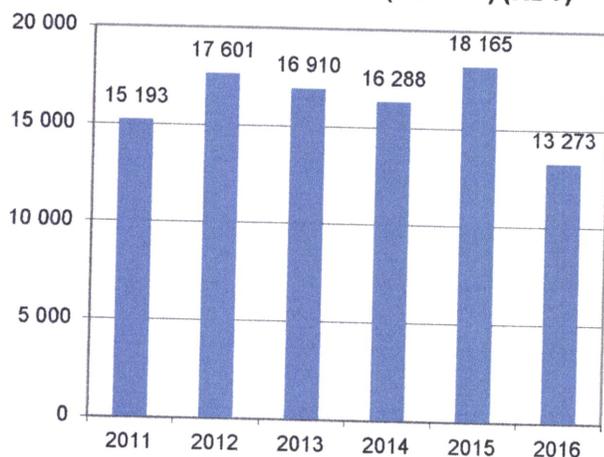
Le résultat d'exploitation a enregistré une baisse de -113% par rapport à 2015 due à une évolution des charges plus importante que celle des produits d'exploitation.

Le résultat d'exploitation avant amortissement est passé de 18 165md en 2015 à 13 273md en 2016 enregistrant une baisse de -26,9%.

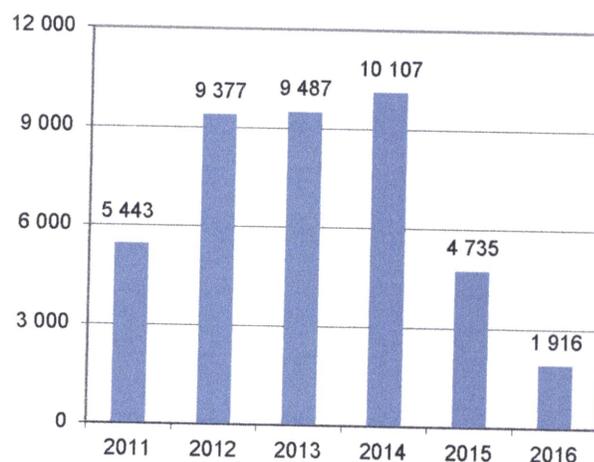
Le résultat net est passé de 4 735 251 DT en 2015 à 1 916 468 DT en 2016.

Au niveau consolidé, l'EBITDA a régressé de -10.9% et le résultat net global est passé de 3 993md en 2015 à 2 801md en 2016 enregistrant une baisse de -29.84%.

### RESULTAT D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENT (EBITDA) (KDT)

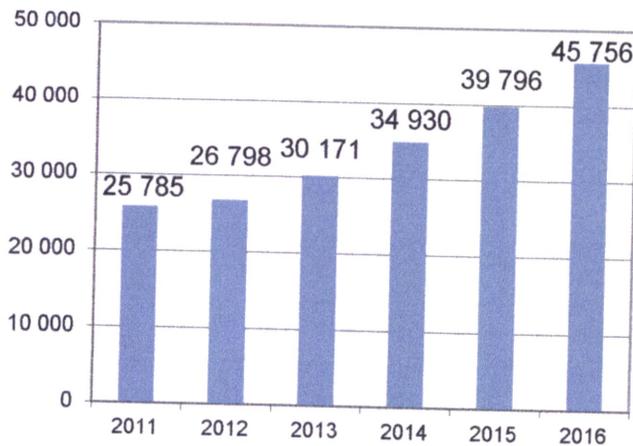


### RESULTAT NET DE L'EXERCICE (KDT)

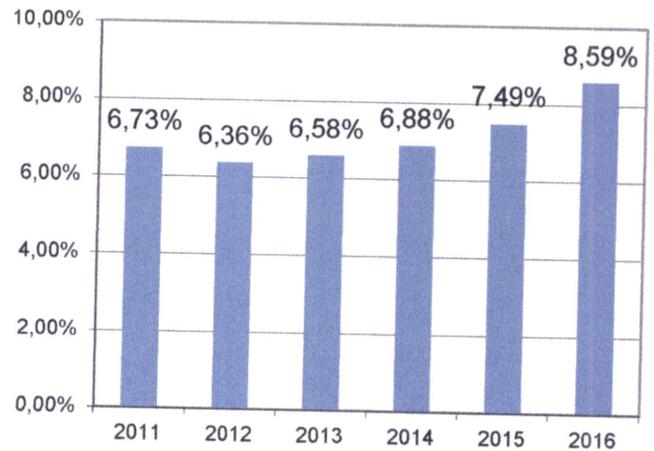


	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Revenus	383 101	421 130	458 453	507 649	531 406	532 840
Autres produits d'exploitation	6 149	6 865	8 690	9 557	9 881	10 570
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>389 250</b>	<b>427 994</b>	<b>467 143</b>	<b>517 206</b>	<b>541 288</b>	<b>543 410</b>
Variation des stocks	6 341	2 844	12 587	4 612	5 427	14 064
Achats des marchandises	322 426	352 847	395 020	426 027	441 439	451 255
Achats d'approvisionnements consommés	9 275	10 472	12 026	15 943	16 845	16 363
Charges de personnel	25 785	26 798	30 171	34 930	39 796	45 756
Dotations aux amortissements & aux provisions	7 232	8 007	7 821	9 525	11 633	14 111
Autres charges d'exploitation	22 912	23 121	25 603	28 631	30 470	30 827
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>381 289</b>	<b>418 400</b>	<b>458 055</b>	<b>510 443</b>	<b>534 756</b>	<b>544 248</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>7 961</b>	<b>9 594</b>	<b>9 089</b>	<b>6 763</b>	<b>6 532</b>	<b>-838</b>
<b>Résultat d'exploitation avant amortissement (EBITDA)</b>	<b>15 193</b>	<b>17 601</b>	<b>16 910</b>	<b>16 288</b>	<b>18 165</b>	<b>13 273</b>
Charges financières nettes	-2 366	-1 976	-3 297	-4 458	-4 086	-4 131
Produits financiers	6 091	2 320	4 606	8 131	3 539	7 909
Autres gains ordinaires	331	2 676	1 080	1 299	205	386
Autres pertes ordinaires	-142	-1 098	-308	-510	-186	-84
<b>Résultat d'activité ordinaire avant impôts</b>	<b>11 875</b>	<b>11 516</b>	<b>11 171</b>	<b>11 226</b>	<b>6 004</b>	<b>3 243</b>
Impôts sur les bénéfices	471	2 139	1 684	1 119	1 269	1 135
<b>Résultat d'activité ordinaire après impôts</b>	<b>11 404</b>	<b>9 377</b>	<b>9 487</b>	<b>10 107</b>	<b>4 735</b>	<b>2 108</b>
Éléments extraordinaires (pertes & gains)	-5 962					-192
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>5 443</b>	<b>9 377</b>	<b>9 487</b>	<b>10 107</b>	<b>4 735</b>	<b>1 916</b>

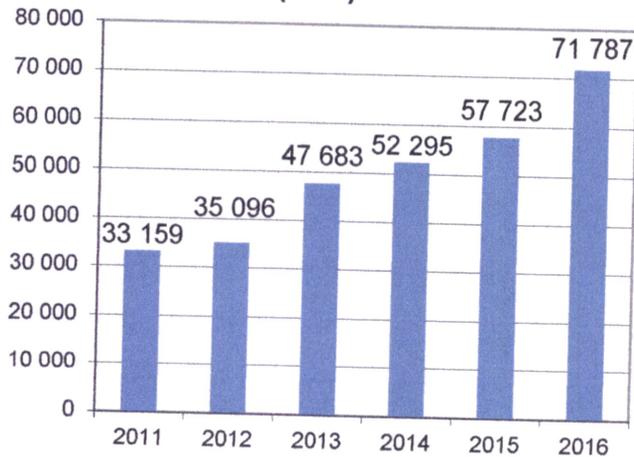
**SALAIRES ET CHARGES  
(KDT)**



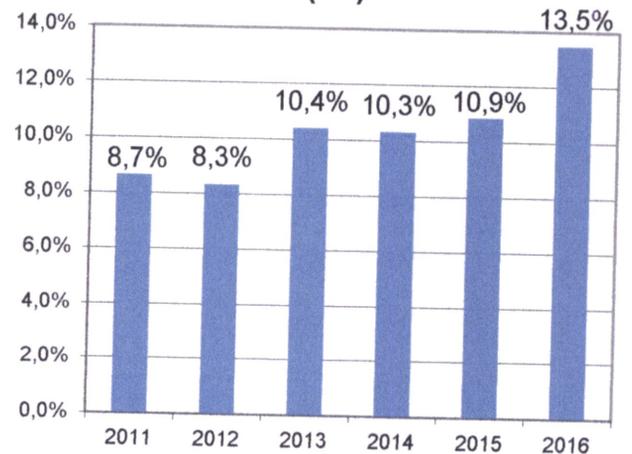
**SALAIRES ET CHARGES  
% CA (HT)**



**STOCK DE MARCHANDISES  
(KDT)**



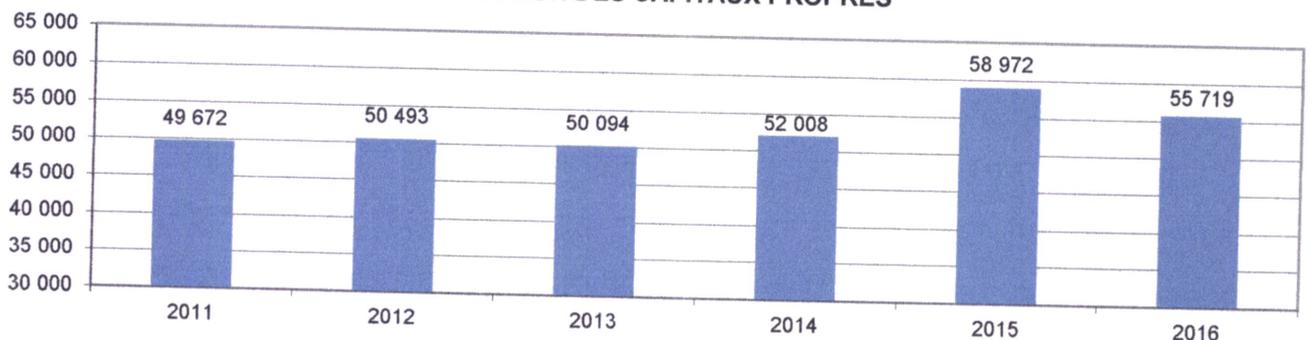
**STOCK DE MARCHANDISES  
% CA (HT)**



**EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES**

Les capitaux propres avant résultat de l'exercice de la SNMVT MONOPRIX se sont élevés à 55 719 097DT au 31 décembre 2016 contre 58 971 595 DT en 2015 soit une baisse de -5.52%.

**EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES**



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Capital Social	27 735	33 282	33 282	33 282	39 939	39 939
Actions propres	-3 368	-2 452	-2 327	47	47	47
Réserves	9 749	10 460	14 580	18 547	18 854	14 261
Report à nouveau	15 555	9 202	4 558	132	132	1 472
	<b>49 672</b>	<b>50 493</b>	<b>50 094</b>	<b>52 008</b>	<b>58 972</b>	<b>55 719</b>

### ÉVOLUTION DES COURS DE BOURSE

Ci-dessous l'évolution du cours de bourse de l'action de la SNMVT :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cours de l'action au 31 Décembre	28,600	28,000	23,300	22,000	14.200	9,770