

# Sur le fil du rasoir

● A court terme, le premier distributeur de meubles au Maroc pourrait voir ses problèmes de trésorerie s'aggraver, ce qui menaceraient la mise en œuvre de son plan de développement.

Fragilisée par les gros investissements menés en 2011 et 2012, Kitea peine à présent à boucler ses fins de mois. Ses difficultés de trésorerie se font de plus en plus ressentir. Déjà l'an dernier, l'entreprise avait du mal à financer son cycle d'exploitation avec une trésorerie et un fonds de roulement tous deux dans le rouge. En effet, le premier indicateur fait état d'un déficit de -106,9 MDH. Quand au fonds de roulement, il ressort à -7,8 MDH. Le contexte est d'autant plus compliqué que les revenus de Kitea ont connu une baisse significative la même année. Le chiffre d'affaires de la société s'est situé à 451,4 MDH (-12% par rapport à 2011), malgré l'effort d'ouverture de nouveaux points de ventes censés justement le booster. « Cette baisse n'a pas été réalisée sur le marché marocain, mais plutôt en raison d'une régression du chiffre d'affaires à l'export qui, lui, avait été boosté en 2011 par plusieurs ventes exceptionnelles », nous précise à cet égard Amine Benkirane, pdg et fondateur du groupe, avant de souligner, « sur le marché marocain, notre chiffre d'affaires continue à progresser, mais d'une façon moins soutenue ces dernières années. Il est certain que nous espérons de meilleures progressions avec l'arrivée de ces derniers magasins, mais la crise étant, la rareté des liquidités sur le marché a induit une baisse de fréquentation à l'échelle nationale dans nos magasins ».

## Résultats en chute libre

L'excédent brut d'exploitation de Kitea est également en berne en 2012. Il s'affaisse de 81,7% d'un exercice à l'autre. In-



tégrant un résultat financier de -6 MDH et un résultat exceptionnel de 4,3 MDH, le résultat net de l'entreprise se situe à 2,6 MDH en 2012 contre 24,3 MDH en 2011 (-88,6%). « Il est évident qu'après de gros investissements menés en 2011 et 2012, certains indicateurs de l'entre-

**En 2012, le CA de la société a été de 451,4 MDH (-12% sur un an), malgré l'ouverture de nouveaux points de ventes.**

prise peuvent se dégrader et ceci en raison des préparations aux ouvertures (achats de matériel, formations du personnel, fond de roulements, aménagement, publicité et communication) », nous explique Benkirane. Cependant « tous nos efforts hu-

ains et financiers de 2011 et 2012, nous ont permis de renforcer notre réseau avec 3 nouveaux Kitea Géant sur des villes importantes : Tanger, Fès, Rabat et toujours selon des concepts novateurs qui répondent aux attentes de nos clients et aux standards internationaux (superficie, agencement, merchandising). Aujourd'hui, il est clair que nos points de ventes sont là et bien préparés à recevoir le consommateur marocain comme il le mérite », affirme le pdg du groupe. Le moins que l'on puisse dire est que la situation de Kitea est

aujourd'hui fragilisée. Avec une capacité d'autofinancement de -6,6 MDH, l'entreprise ne dégage pas de revenus qui permettraient de couvrir ses investissements. Pour mémoire, l'évolution de la capacité d'autofinancement dans le temps doit

être attentivement suivie en tant qu'indicateur des perspectives d'avenir de l'entreprise, de son indépendance financière (ou de sa dépendance), de sa résistance aux aléas conjoncturels. D'ailleurs, l'autofinancement qui ressort également négatif en 2012 (-45,8 MDH), accompagné d'une trésorerie insuffisante, témoigne de la situation fragile de l'entreprise. Ajoutons à cela le niveau d'endettement de Kitea qui reste très élevé (ratio de Gearing : 67,3%). Le ratio de liquidités à court terme, lui, se situant à 6,62% et signifie que les disponibilités (liquidités) de Kitea ne lui permettent pas de couvrir ses dettes à court terme. Soulignons que le résultat net de l'entreprise est constitué en majorité par le résultat exceptionnel (165,45%). Autant de déficiences qui pourraient mettre en danger la pérennité de l'entreprise, dans un contexte de crise aggravé par l'arrivée d'un nouvel opérateur sur le marché.

## Les investissements mis de côté

Kitea a été certes victime de son développement effréné, mais l'entreprise a déjà pris des mesures : il n'y aura pas de nouvel investissement ni en 2013 ni en 2014. « Nous ne pensons reprendre les investissements en nouveaux points qu'à partir de 2015 si les données nationales s'améliorent. Nos prochains et probables investissements seraient sur les grandes villes marocaines que nous ne couvrons pas encore en Kitea Géant », nous confie Amine Benkirane avant de souligner « Ceci étant, en 2014, il y aura l'ouverture d'un magnifique Kitea Géant sur Malabo, en Guinée équatoriale ; un projet qui devait voir le jour en 2013 ». Le distributeur de meubles est aujourd'hui davantage dans une situation de consolidation de ses acquis, de recalibrage des organisations suite à la nouvelle taille de l'entreprise et l'arrivée d'un nouveau directeur général. Plusieurs chantiers de restructuration sont en cours : chantier SI, chantier RH, etc. ●

**Kitea a été certes victime de son développement effréné, mais l'entreprise a déjà pris des mesures : il n'y aura pas de nouvel investissement ni en 2013 ni en 2014.**