



## Corrigé cas SportRIZER



# Les principaux acteurs de l'environnement de SportRizer

## Les clients potentiels :

Il s'agit de particuliers (individuel, familles) ou groupes désireux de réserver en ligne une séance de pratique d'activité de pleine nature, et notamment sportive. Cette offre peut plus particulièrement concerner des personnes qui recherchent des réservations de dernière minute, des séances à prix réduit, des places disponibles ou encore de proximité.

## Les partenaires :

Il pourra s'agir des prestataires de paiement en ligne, des acteurs du référencement sur Internet, des prestataires proposant des activités de pleine nature, de sous-traitants divers, d'investisseurs pour favoriser le développement, ...

## Les concurrents identifiés :

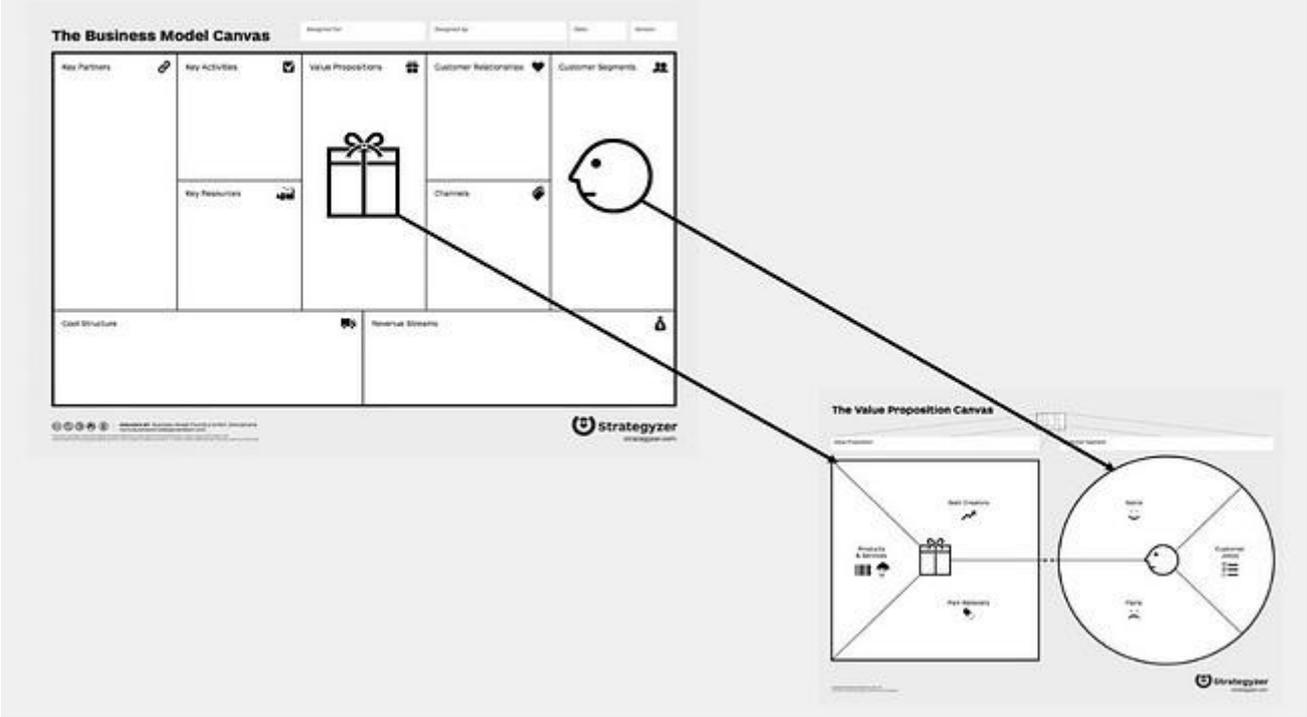
Plusieurs acteurs ont été identifiés sur le marché de la vente de places sur Internet :  
*Adrenaline Hunter, Kazaden*

Il existe également d'autres sites sur le marché de sportrizer :

- <https://www.babasport.fr/>
- <https://www.adrenactive.com>
- <https://www.adrenaline.com>
- <http://www.koifaire.com/>
- <https://www.oceanbox.fr/>
- <https://www.wonderbox.fr>

# La proposition de valeur innovante Canvas

## Business model & value proposition



Éléments de corrigé pour chacune de ces 6 dimensions (sources : interview de Tom, baromètres des sports et loisirs de nature 2016, pitch SportRIZER, vidéo, autres sources recherchées sur internet notamment) :

*Précision : Les clients sont ici à la fois les consommateurs des prestations de service et les offreurs de ces mêmes prestations, dans la mesure où le pratiquant bénéficie du système de réservation en ligne et paye sa prestation tandis que le prestataire bénéficie de la simplicité du service SportRIZER et rétrocède en contrepartie une part de son CATT*

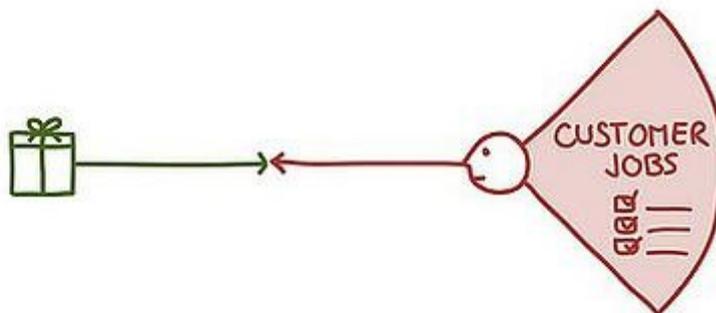
### Customer Jobs/Activités et actions réalisées par les clients (tâches)

Il s'agit ici d'analyser ce que les clients que vous ciblez tentent de faire. Il peut s'agir de trois choses : les tâches qu'ils essaient d'accomplir, les problèmes qu'ils souhaitent résoudre et les besoins qu'ils cherchent à satisfaire.

Les consommateurs cherchent à pratiquer des activités et sports de pleine nature. Les principales motivations sont la détente, le fait de se changer les idées, le contact avec la nature et les paysages, la santé, l'amusement, le plaisir d'être avec des proches, la passion, ...

Ils souhaitent accéder à ces activités facilement, simplement, rapidement, ce qui n'est pour l'heure pas souvent le cas (identification des prestataires et réservation à distance souvent difficile lorsqu'on ne connaît pas l'activité, le lieu, les acteurs, ...).

Les prestataires souhaitent compléter les groupes, notamment au dernier moment, et communiquer sur les prestations offertes.

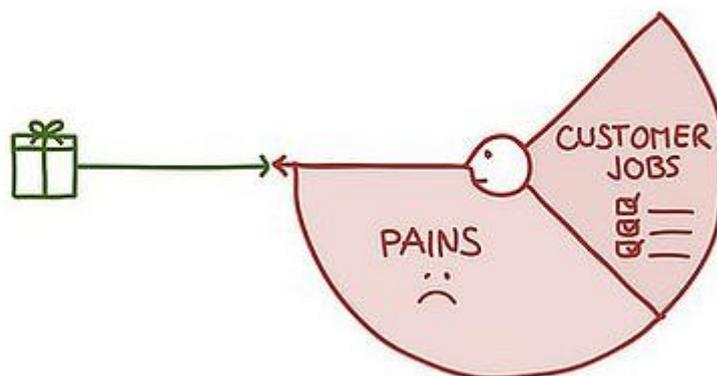


### Customer Pains/Peines-Emotions

On présente ici les « problèmes » des consommateurs, tels que les émotions négatives, les obstacles, les coûts imprévus, les éléments perturbateurs et les risques que les consommateurs peuvent rencontrer avant, pendant et après l'exécution des tâches.

Les problèmes rencontrés à cet effet sont le prix trop élevé, l'éloignement des sites de pratique, l'absence d'intérêt pour les activités proposées, la pratique d'autres activités, le fait de ne connaître personne avec qui pratiquer, l'inadéquation des activités proposées au niveau du pratiquant, les contraintes familiales, un handicap ou une maladie, des contraintes professionnelles ou personnelles, ...

Les offreurs ont de leur côté, du fait de leur taille réduite, beaucoup de mal à communiquer en temps réel sur les disponibilités de leurs stages, séances, ... Ils peinent également à « remplir » leurs stages, leurs séances.



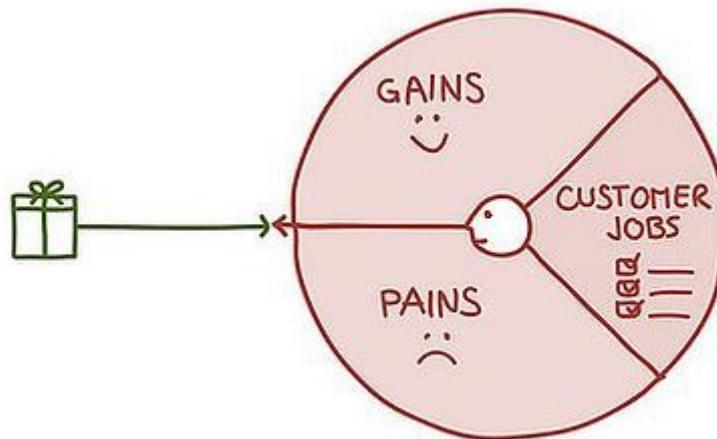
### Customer Gains/Gains-Bénéfices

On décrit ici les avantages auxquels vos clients s'attendent, lesquels ils désirent ou par lesquels ils aimeraient se faire surprendre. Cela comprend l'utilité fonctionnelle, les acquis sociaux, les émotions positives et les économies de coûts. On cherche en fait à identifier ce que ces quatre types de gains/bénéfices procurent aux consommateurs en termes de résultats et d'avantages.

Les clients attendent un service simple, rapide, sûr, fiable ainsi qu'un prix attractif. Ils souhaitent une pratique collective, une meilleure adaptation de l'offre au plus grand nombre

ainsi qu'une amélioration et une meilleure visibilité de l'offre disponible en temps réel à proximité.

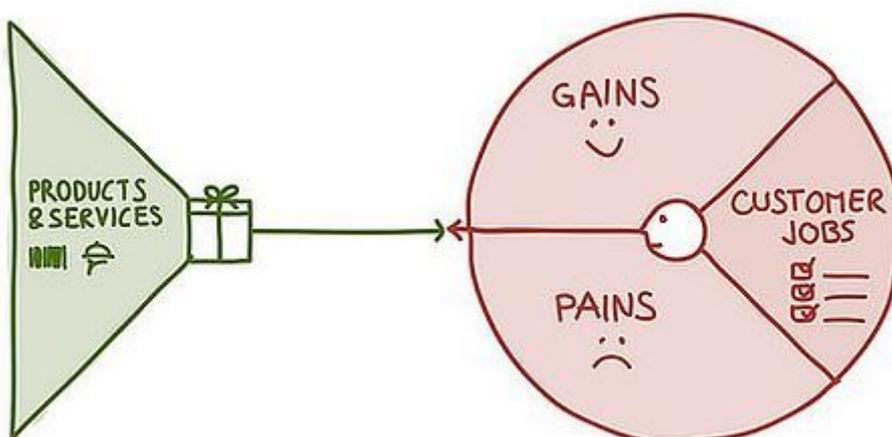
Les offreurs attendent un meilleur remplissage de leurs stages et séances, en vue d'accroître fortement leur rentabilité (loi de la rentabilité marginale des derniers clients) ainsi qu'une meilleure communication sur le net et les réseaux.



### Produits et services

Une fois déterminé le profil de la clientèle cible, on s'intéresse à la proposition de valeur. On procède en trois phases :

1. Tout d'abord, il faut établir la liste de tous les produits et services autour desquels la proposition de valeur est construite.



2. Ensuite il faut identifier la façon dont les produits et les services que vous voulez offrir aideront vos clients à accomplir une tâche (fonctionnelle, sociale ou émotionnelle) ou à satisfaire des besoins de base.
3. Enfin il faut classez tous les produits et services en fonction de leur importance pour vos clients. Sont-ils cruciaux ou pas pour vos clients ? Si oui on les garde, sinon ils ne seront pas inclus, au moins au début, dans la proposition de valeur.

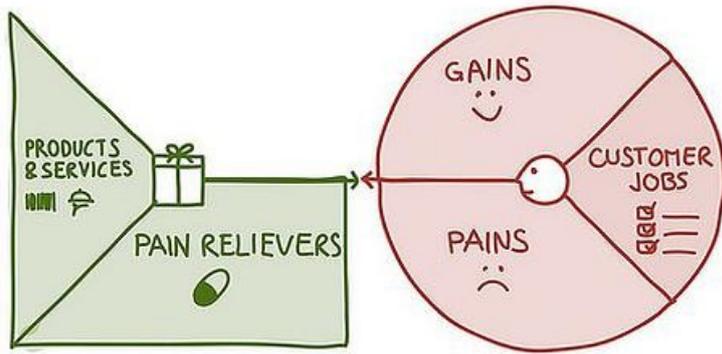
### **Choix de SportRIZER :**

Il s'agit de proposer des séances de sport et d'activités de pleine nature, à tarif réduit ou pas, des prestataires de proximité. L'offre concerne toutes les activités de pleine nature et prioritairement des sports « Fun » comme le surf, le kayak, le paddle, le kitesurf, la randonnée, le ski nautique, le VTT, l'accrobranche, la marche nordique, l'escalade, sports de plage, la plongée, le parachutisme et parapente, le canyoning, la randonnée nautique ou aquatique, le jet ski ou motonautique, ...

SportRIZER propose aux offreurs l'accès au site afin d'y faire figurer en temps réel leurs disponibilités. Il offre également un espace pour y présenter leurs activités.

### **Pain Relievers/Anti-douleurs ou solutions**

On présente ici la manière dont vos produits et services créent de la valeur pour les consommateurs. Plus précisément il s'agit de décrire la façon dont vos produits et services atténuent ou éliminent les ennuis/problèmes (pains) des clients, c'est-à-dire la façon dont vos clients éliminent ou réduisent les émotions négatives, les coûts et les situations indésirables ainsi que les risques qu'ils pourraient subir avant, pendant et après l'usage/consommation du produit/service envisagé (jobs).



SportRIZER permet aux consommateurs d'acheter très simplement toutes les prestations disponibles, à prix normaux ou réduits, et ce à proximité de l'endroit où ils se trouvent à l'instant de la recherche.

Il réduit ainsi considérablement plusieurs risques pour le consommateur :

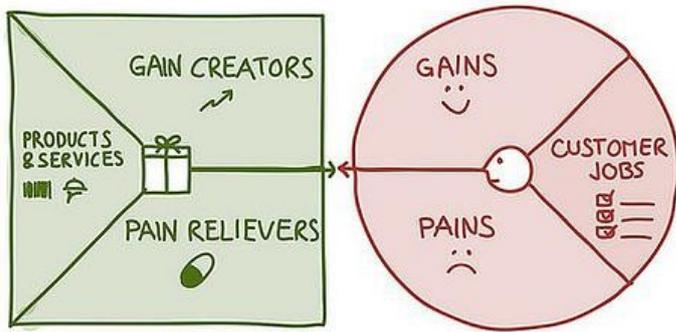
- celui de passer à côté d'une activité recherchée disponible en temps réel,
- celui d'un coût trop élevé pour une activité méconnue,
- celui de l'indisponibilité de l'activité lorsque l'on n'a pas réservé à l'avance
- celui de se retrouver seul.

SportRIZER apporte aux offreurs les clients qui leur manquaient pour « rentabiliser » leurs stages et séances (notion de « demande marginale »). Il leur permet également d'augmenter sans efforts humains ni financiers leur visibilité sur le net.

Ces deux types d'apports contribuent à réduire fortement les risques financiers inhérents à ce type d'activités, souvent saisonnières.

### **Gain Creators/Créateurs de bénéfices-gains**

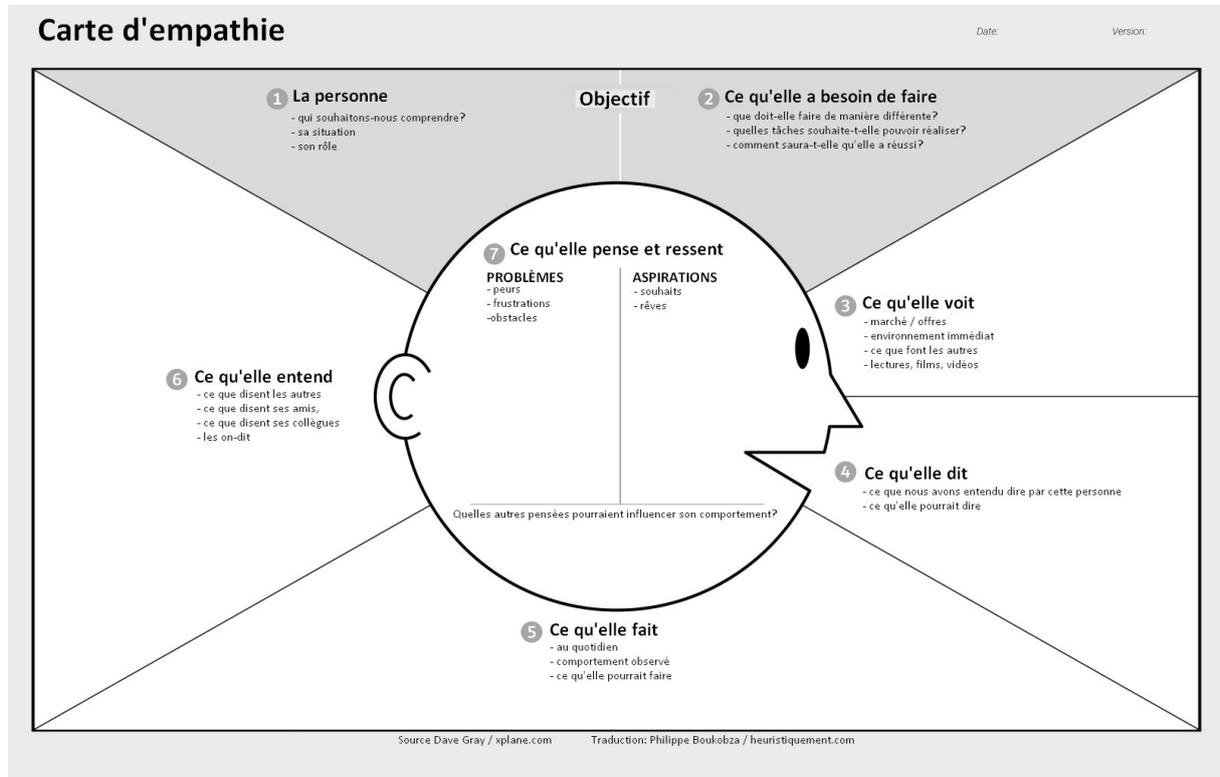
Enfin, il faut décrire comment vos produits et services créent des gains pour les clients, des avantages attendus (ou non ! -effet de surprise-) par vos clients. Ces avantages peuvent concerner l'utilité fonctionnelle, le statut social, les émotions positives ou les économies de coûts.



SportRIZER permet à des consommateurs potentiels de découvrir ou pratiquer une activité de pleine nature, disponible au moment de la réservation, en bénéficiant le cas échéant d'un prix réduit. Intégré à un groupe de stagiaires, le consommateur bénéficie des avantages d'une pratique collective et encadrée. Le processus d'achat est simplifié au maximum : le client achète directement sur le site SportRIZER la prestation désirée, sans aucune démarche à accomplir auprès du prestataire (confirmation de l'inscription par tél ou mail, demande d'horaires, ...).

SportRIZER contribue à l'amélioration de la visibilité des prestataires d'activités de pleine nature en présentant toutes leurs activités en ligne et favorise leur rentabilité en développant une approche de type « Yield Management », quel que soit le format de l'offre (ventes de places uniques, forfaits « X » places, forfaits semaine, réductions ponctuelles « Last Minute », horaires mobiles en fonction des marées, lieux de pratique différents en fonction des conditions climatiques). Cela leur permet d'adapter leurs tarifs aux spécificités des créneaux horaires et donc d'optimiser leur chiffre d'affaires en même temps que leur flux de clientèle.

# La carte d'empathie du client de Sportrizer



- 1- La personne : Il s'agit ici de tout particulier (individuel, familles) ou groupe désireux de réserver en ligne une séance de pratique d'activité de pleine nature, et notamment sportive. Ces personnes recherchent des places disponibles, éventuellement à la dernière minute, à prix réduit ou encore à proximité de leur lieu d'habitation ou de villégiature.
- 2- Ce qu'elle a besoin de faire : cette personne souhaite réserver facilement par internet quand elle le souhaite, en bénéficiant d'une offre la plus large possible.
- 3- Ce qu'elle voit : actuellement elle voit une offre diffuse, éparpillée sur le web, très hétérogène, sans aucune possibilité de comparer les prestations ni de savoir en temps réel lesquelles sont disponibles. Elle voit autant de sites qu'il y a de prestataires et de solutions de réservation différentes.
- 4- Ce qu'elle dit : elle dit que c'est très confus, complexe, et qu'elle aura du mal à dénicher la perle rare, c'est-à-dire l'offre qui correspond à ses souhaits, en termes d'activité, de prix, de pratique, de lieu, ... Elle trouve que c'est compliqué de choisir,

qu'elle ne sait pas si c'est disponible et qu'il faut téléphoner pour s'en assurer et réserver, que ça va prendre du temps, ...

- 5- Ce qu'elle fait : aujourd'hui elle ne pratique pas ou difficilement car ne connaît pas les offres ou trouve le processus de réservation trop complexe, long et incertain. Au mieux elle trouve une activité au prix d'un gros effort de recherche.
- 6- Ce qu'elle entend : son environnement dit que c'est dommage de ne pas pouvoir pratiquer de telles activités faute de solution simple et fiable, qu'elle doit persévérer sur le net pour trouver son bonheur. On lui dit aussi que ce serait génial si elle pouvait trouver toutes les possibilités sur un même site, les réserver simplement en quelques clics avec la garantie qu'il reste bien des places disponibles au moment de la réservation.
- 7- Ce qu'elle pense et ressent : elle a peur de se tromper, de ne pas trouver l'activité recherchée, de payer trop cher, de devoir faire de multiples démarches avant de s'inscrire, de se retrouver seule, ...Elle craint de passer trop de temps dans cette démarche et au final de renoncer. En même temps elle souhaite vraiment profiter de ses temps de loisirs ou de vacances pour découvrir de nouvelles activités, pour les pratiquer en groupe, pour se détendre, ... Elle rêve d'un site qui lui permettrait de dénicher l'activité recherchée, à proximité, au meilleur prix, et bien sûr disponible au moment où elle décide de la réserver.

# La politique marketing de SportRIZER

*(sources : interview de Tom, baromètres des sports et loisirs de nature 2016, pitch SportRIZER, vidéo, autres sources recherchées sur internet notamment, étude de marché) :*

## **Politique de produit**

Offre aux pratiquants d'un service de réservation en ligne de multiples activités de pleine nature, disponibles en temps réel, à proximité ou à distance, au prix normal ou réduit selon les souhaits du prestataire. Cette offre de réservation s'accompagne d'une offre « assurance annulation » facultative.

Offre aux prestataires d'un espace en ligne dédié leur permettant de proposer gratuitement leurs prestations avec actualisation des disponibilités en temps réel. SportRIZER permet ainsi aux prestataires de compléter des groupes en ajustant leur politique tarifaire en temps réel (yield management) et d'augmenter de fait leur rentabilité. Au-delà de l'aspect « vitrine » SportRIZER permet de drainer un flux important de nouveaux clients, qui seront ensuite fidélisés grâce à la fiabilité de la plate-forme.

## **Politique de prix**

SportRIZER prélève 10 % de commissions sur le CA qui transite par la plate-forme. A cela s'ajoutent des ventes de produits d'assurance « annulation » (coefficient 2) pour environ 10 % du CA « commissions ». Enfin, SportRIZER proposera à divers annonceurs d'acheter des espaces publicitaires sur son site (marques d'équipement sportifs, enseignes de distribution, ...).

## **Politique de distribution**

Toute l'activité de SportRIZER se fait en ligne (pure player).

## **Politique de communication**

SportRIZER communique via son site <https://www.sportrizer.com>, des interviews ou vidéos sur You Tube (<https://youtu.be/QtGN6BDgaBQ?t=16>) ainsi bien entendu que par le bouche à oreilles chez les pratiquant et les prestataires. De nombreux médias bretons ont également relayé l'activité de SportRIZER depuis sa création. Enfin, la participation à de nombreux concours et la construction d'un écosystème partenarial autour de l'entreprise contribuent fortement à la notoriété de SportRIZER.

# Estimation du chiffre d'affaires prévisionnel (CAP) : corrigé

Dans le cas présent il n'est pas possible d'estimer le CAP à partir de la concurrence, dans la mesure où aucune entreprise similaire n'existe. L'activité étant très récente et peu commune il n'existe pas non plus de ratios sectoriels.

Il n'est pas non plus envisageable de réaliser une étude de marché quantitative auprès des utilisateurs finaux potentiels afin de mesurer leurs intentions d'utilisation de la plate-forme. En effet ces derniers ne sont pas facilement identifiables, sont très dispersés en France et à l'étranger et fourniraient des réponses peu fiables.

**Les approches possibles sont donc :**

## **Approche 1 : Application d'un taux de pénétration estimé**

Il s'agit d'appliquer un coefficient de pénétration sur le marché, qui est de 3 milliards/an en France en 2016. Le CAP ainsi obtenu est TTC dans la mesure où le marché est composé des dépenses des clients.

On obtient, en appliquant au marché français de 2016 les taux de pénétration estimés lors de l'étude, les CAP TTC suivants :

0.006 % du marché en année 1, soit  $0.00006 * 3$  milliards = 180.000 euros,

0.06% du marché en année 2, soit  $0.0006 * 3$  milliards = 1.800.000 euros,

0.18 % du marché en année 3, soit  $0.0018 * 3$  milliards = 5.400.000 euros.

Les CAHT prévisionnels sont de 150 K€ en année 1, de 1.500 K€ en année 2 et de 4.500 K€ en année 3.

## **Approche 2 : L'estimation par les moyens de production et les commissions**

Il s'agit ici d'appliquer le taux de commission de 10 % au prix des places qui seront achetées via la plate-forme SportRIZER. On ajoutera ensuite à ce CAP « commissions » les ventes de produits d'assurance, estimées à 10 % de ce CA « commissions ».

Cette approche impose de déterminer préalablement le nombre de prestataires susceptibles de contracter avec SportRIZER, puis la part de leur CA qui transitera par SportRIZER, pour enfin appliquer à cette part les 10 % de commissions prélevés par SportRIZER.

Nombre de prestataires partenaires.

En année 1 SportRIZER n'aura qu'un commercial. Sachant qu'il travaille 1330 h par an et qu'il contracte avec un prestataire en moyenne toutes les 10 h on obtient un portefeuille de 133 clients.

En année 2 SportRIZER embauche 3 commerciaux supplémentaires. Par ailleurs, du fait de sa notoriété et de l'expérience acquise, la durée moyenne de conquête d'un nouveau client passe de 10 à 7 h. Les 4 commerciaux pourront donc conquérir 760 nouveaux clients ( $1330/7*4$ ).

En année 3 SportRIZER embauche 6 nouveaux commerciaux. Les 10 commerciaux pourront conquérir 1900 clients supplémentaires ( $1330/7*10$ ).

Si on fait l'hypothèse, validée par les tests, que 100 % des prestataires devenus partenaires le restent les années suivantes, on obtient 133 clients pour l'année 1, 893 en année 2 et 2793 clients en année 3.

#### Calcul du CAP

**Année 1 :** Considérant que le CA TTC moyen d'un prestataire est, en Bretagne en 2016, de 102.000 €, que le taux de transit via SportRIZER du CA des prestataires est de 10 % et que le taux de commission prélevé par SportRIZER sur le prix des activités achetées sur sa plateforme est de 10 % on obtient :  $133 \text{ partenaires} * 102.000 \text{ €} * 10 \% \text{ de transit via SportRIZER} * 10 \% \text{ de commission} = 133 * 102.000 * 0.1 * 0.1 = 135.660 \text{ €}$  arrondis à 135 K€ TTC.

Le CAHT « commissions » est donc en année 1 de  $136 \text{ K€} / 1,2 = 113 \text{ K€}$

Si on y ajoute 10 % de vente de produits d'assurance on obtient un CAHT de  $1,1 * 113 \text{ K€} = 124.3 \text{ K€}$ .

**Année 2 :** Le taux de transit via SportRIZER passe à 15 % en année 2, les autres données ne changeant pas. On obtient :  $893 * 102.000 * 0.15 * 0.1 = 1.366.290$  arrondis à 1.366 K€ TTC

En intégrant les vente de produits d'assurance on obtient  $1.366 \text{ K€} * 1.1$  soit 1.502 K€ TTC, soit encore 1.252 K€ HT.

**Année 3 :** Le taux de transit via SportRIZER reste à 15 % en année 3, les autres données ne changeant toujours pas. On obtient :  $2793 * 102.000 * 0.15 * .1 = 4.273.290$  arrondis à 4.273 K€ TTC

En intégrant les vente de produits d'assurance on obtient  $4.273 \text{ K€} * 1.1$  soit 4.700 K€ TTC, soit encore 3.917 K€ HT.

#### En synthèse

CA HT par le taux de pénétration	Année 1	150 K€
	Année 2	1.500 K€

	Année 3	4.500 K€
CAHT « commissions »	Année 1	124 K€
	Année 2	1.252 K€
	Année 3	3.917 K€

Les deux approches donnent des résultats relativement proches, ce qui permet de penser qu'on se situe dans la « zone de vérité ». Afin de construire le BP financier on pourra retenir l'approche par les commissions, qui fournit des CAP inférieurs et repose en outre sur des données validées par les tests menés ou collectées auprès d'un échantillon conséquent et représentatif de prestataires bretons. Toutefois, afin de tenir compte de la montée en charge de l'entreprise, des éventuels aléas commerciaux, concurrentiels et informatiques, des différences de comportements des prestataires d'une région à l'autre, nous appliquerons des coefficients de minoration sur les CAHT moyens des années 2 et 3, relatifs au changement d'échelle (scalabilité) de SportRIZER (passage du marché breton au marché national).

Ainsi, nous retiendrons un CA prévisionnel HT de 124.300 € arrondi à 124 K€ pour l'année 1.

En appliquant un coefficient de minoration de 15 % en année 2 nous obtenons un CAHT de 1.064.200 €, arrondi à 1.064 K€.

Enfin, en appliquant un coefficient de minoration de 30 % en année 3 nous obtenons un CAHT de 2.741.900 €, arrondi à 2.742 K€.

<b>CAHT retenu</b>	<b>Année 1</b>	<b>124 K€</b>
	<b>Année 2</b>	<b>1.064 K€</b>
	<b>Année 3</b>	<b>2.742 K€</b>

# Statut juridique de l'entreprise et statut social du porteur de projet

La SARL et la SAS ont beaucoup de points communs, avantageux pour les entrepreneurs.

Il a été conseillé au porteur de projet d'opter pour la création d'une **SAS**. En effet, il souhaiterait pouvoir faire appel à des actionnaires, ce que la SAS lui permettrait. Cependant, s'il s'associe dans le but de faire créer la plate-forme de réservation, les associés apportent des moyens plus importants que ceux du porteur de projet. Ce dernier ne serait donc pas majoritaire dans sa propre société. Deux possibilités seraient alors envisageables :

- il s'associe quand même avec des personnes dont les apports sont plus importants que ceux du porteur de projet. Cela implique que ça ne sera pas lui le créateur de la plate-forme.
- La deuxième possibilité est qu'il ne s'associe pas et qu'il commence son activité seul.

Finalement, le porteur de projet a trouvé une solution alternative. Il peut créer une société tout en s'associant. S'il choisit une SAS la rédaction des statuts est relativement libre. Il est possible de rédiger une clause qui stipule que les associés seront payés par l'entreprise pour avoir apporté leur savoir-faire quand elle aura atteint un certain chiffre d'affaires. Les associés feront donc un apport en capital inférieur à celui du créateur mais seront récompensés du travail apporté quand la société aura les moyens de payer ces apports de « savoir faire ». Le montant exact du chiffre d'affaires à atteindre pour cela est à définir dans les statuts.

Par ailleurs, sur l'aspect social, **la SAS permet à Tom d'être salarié**, comme il le souhaite, tout en conservant le contrôle de son entreprise en ayant la majorité du capital social. La constitution d'une SARL ne permet pas d'être à la fois gérant majoritaire de l'entreprise et salarié. Le gérant majoritaire est effectivement affilié, dans tous les cas de figure, au régime des Travailleurs Non-salariés.

# Business plan financier

## Les frais généraux

Autres achats et charges externes		Impôts et taxes	Année 1	Année 2	Année 3	
<b>Fournitures Consommables</b>		<b>Divers impôts</b>	3 000	5 000	12 000	<b>Taux</b>
Electricité	540	Taxe apprentissage	898	2 468	4 073	0,68%
Eau	360	Taxe formation continue	726	1 997	3 294	0,55%
Petit équipement	3 600					
Fournitures administratives	500					
		<b>Total</b>	<b>4 624</b>	<b>9 465</b>	<b>19 367</b>	
<b>Services Extérieurs</b>						
Google Adwords	65 000					
Commission MangoPay	3 000					
Locations	9 000					
Honoraires	20 000					
Assurances annulation et autres	7 000					
Frais déplacements	40 000					
Téléphonie	1 000					
sous traitance	25 000					
<b>Total</b>	<b>175 000</b>					
<b>Progression</b>	<b>N+1 / N</b>	400,00%				
	<b>N+2 / N+1</b>	200,00%				

*Remarque : Dans le cadre de l'utilisation du tableur Excel, le calcul de la taxe d'apprentissage et de la taxe formation continue ne se fera qu'après complétude de la feuille de calcul «salaires et charges »*

## Les salaires et les charges sociales

### Rémunération Salariés

Nom	Poste	Sal. brut
Tom		30 000
associé 1		30 000
associé 2		30 000
Commercial 1		42 000
		132 000

	Progression Salaires (%)
année 2/année 1	175,00%
année 3/année 2	65,00%

	% charges patronales
Année 1	30,00%
Année 2	30,00%
Année 3	30,00%

### Récapitulatif

Année	Total Salaires	Cotisations patronales / salaires	Coût salarial
Année 1	132 000	39 600	171 600
Année 2	363 000	108 900	471 900
Année 3	598 950	17 9685	778 635

## Les investissements et les amortissements

### Description de l'investissement année 1

Elément	montant H.T	Durée (années)	amort.1	amort.2	amort.3
Ordinateur	1 500	3	500	500	500
Création du site	13 000	4	3250	3250	3250
			0	0	0
<b>Total</b>	<b>14 500</b>		<b>3750</b>	<b>3750</b>	<b>3750</b>

## L'emprunt

NOMINAL : 220 000 euros

durée en années 7

mode annuité constante

taux annuel en % 3,80%

année	restant du début année	intérêts	capital remboursé	annuité constante	restant du fin d' année
1	<b>220 000</b>	8 360	28 024	36 384	191 976
2	191 976	7 295	29 089	36 384	162 888
3	162 888	6 190	30 194	36 384	132 694

## Le Compte de résultat prévisionnel

COMPTES DE RESULTAT	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Production Vendue	124 000	1 064 000	2 742 000
Achats consommés de matières 1°	0	0	0
Autres achats et charges externes	175 000	700 000	1 400 000
Rémunérations brutes (y compris Dirigeant)	132 000	363 000	598 950
Charges sociales patronales	39 600	108 900	179 685
Impôts et taxes	4 624	9 465	19 367
Dotations amortissements	3 750	3 750	3 750
Frais financiers	8 360	7 295	6 190
Produits exceptionnels	0	0	0
Charges exceptionnelles	0	0	0
<b>Résultat avant Impôts</b>	<b>-239 334</b>	<b>-128 410</b>	<b>534 058</b>
Impôts sur les bénéfices	0	0	41 612
<b>Résultat Net Comptable</b>	<b>-239 334</b>	<b>-128 410</b>	<b>492 446</b>
Capacité d'Autofinancement	-235 584	-124 660	496 196

	Année 1	Année 2	Année 3
Base calcul année	-239 334	-128 410	449 658
Report cumulé année 1	239 334	239 334	0
Report cumulé années 1 et 2	0	367 744	367 744
Report cumulé années 1, 2 et 3	0	0	0
Base calcul après report	0	0	81 915
taux 15%	0	0	5 718
taux 28%	0	0	12 262
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>17 980</b>

Le résultat est très largement déficitaire en années 1 et 2. A partir de l'année 3, l'entreprise commence à dégager une forte rentabilité. Cela est caractéristique des start-up qui supportent de lourdes charges pendant la phase de lancement (Référencement Internet, commerciaux...) avant de pouvoir rentabiliser lorsque l'entreprise commencera à être reconnue sur le Web (année 3).

La capacité d'autofinancement suit une évolution similaire très négative au départ. Cela suppose des levées de fonds afin de pouvoir couvrir en début d'activité les charges courantes (cf. plan de financement et trésorerie).

## Le Besoin en fonds de roulement

ELEMENTS	DELAIS		COEFF	BESOINS	RESSOURCES
Stocks	0	(achats ht/caht)	0,000	0,00	
Clients TTC	30	(1+tx tva)	1,200	36,00	
Fourn. TTC (Marchandises.)	0	(achats ht/caht)*(1+ tx tva)	0,000		0,00
Fourn. autres A. et C. TTC	30	(charges ht/caht)*(1+ tx tva)	1,595		47,85
TVA collectée	35	tx tva	0,200		7,00
TVA déductible	35	((achats ht*tx tva )+(charges ht*tx tva))/caht	0,183	6,41	
Salaires nets	15	(salaires / caht)	0,830		12,45
Charges sociales	60	(charges sociales /caht)	0,554		33,24

TOTAL	42,41	100,54
-------	-------	--------

BFR en j de CAHT	-58,13
------------------	--------

	CAHT	BFR en €.	Variation
--	------	-----------	-----------

Année 1	124 000	-20 023	-20 023
Année 2	1 064 000	-171 806	-151 783
Année 3	2 657 600	-429 129	-257 323

## Le Plan de financement

PLAN DE FINANCEMENT	Année 1	Année 2	Année 3
Investissements HT	14 500	0	0
Besoin en FR et variations BFR>0	0	0	0
Remboursements d'emprunts	28 024	29 089	30 194
<b>TOTAL DES BESOINS</b>	<b>42 524</b>	<b>29 089</b>	<b>30 194</b>
Apports en capital et levées de fonds	40 000	200 000	0
Apports en compte courant		0	0
Capacité d'autofinancement	-235 584	-124 660	435 428
Dégagement de FR et variations	20 023	151 783	257 323
Emprunts	220 000		
Primes et subventions	0	0	0
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>44 439</b>	<b>227 123</b>	<b>692 751</b>
<b>SOLDE</b>	<b>1 916</b>	<b>198 034</b>	<b>662 557</b>
<b>SOLDE CUMULE</b>	<b>1 916</b>	<b>199 950</b>	<b>862 507</b>

Le plan de financement (fin d'année) laisse apparaître un solde positif en fin d'année 1,2 et 3. La levée de fonds (200 000 €) en début d'année 2 permet de ne pas être en découvert en fin d'année 2 mais surtout d'éviter les découverts pendant l'année 2. La trésorerie se détériore très sensiblement en année 1 (CAF négative) mais également en année 2 (CAF négative). Sans cette levée de fonds, l'entreprise ne pourrait pas faire face à ces charges courantes pendant ces deux exercices.

## Le bilan

<b>BILANS PREVISIONNELS</b>	<b>Année 1</b>	<b>Année 2</b>	<b>Année 3</b>
Immobilisations brutes	14 500	14 500	14 500
Amortissements	3 750	7 500	11 250
Immobilisations nettes	10 750	7 000	3 250
Stocks	0	0	0
Créances clients	12 400	106 400	265 760
Creances/TVA déductible	2 208	18 945	47 320
Trésorerie	1 916	199 950	862 507
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 274</b>	<b>332 295</b>	<b>1 178 837</b>
Capital	40 000	240 000	240 000
Réserves et report à nouveau	0	-239 334	-367 744
Résultat net	-239 334	-128 410	431 678
Emprunts L.M. Termes	191 976	162 888	132 694
Fournisseurs (Marchandises)	0	0	0
Fournisseurs (charges AACE))	16 482	141 423	353 239
Dettes /TVA collectée	2 411	20 689	51 676
Dettes /Salaires	4 288	36 797	91 909
Dettes /Charges sociales	11 449	98 243	245 385
Découvert	0	0	0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>27 273</b>	<b>332 296</b>	<b>1 178 837</b>

## Le budget des ventes

Prévisions Annuelles:		124000															
	Saisonnalité	Montant HT	TVA	Montant TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Reste dû
Janvier	3,00%	3720	744	4464	0	4464	0	0	0								
Février	4,00%	4960	992	5952		0	5952	0	0	0							
Mars	5,00%	6200	1240	7440			0	7440	0	0	0						
Avril	8,00%	9920	1984	11904				0	11904	0	0	0					
Mai	10,00%	12400	2480	14880					0	14880	0	0	0				
Juin	12,00%	14880	2976	17856						0	17856	0	0	0			
Juillet	15,00%	18600	3720	22320							0	22320	0	0	0		
Août	15,00%	18600	3720	22320								0	22320	0	0	0	
Septembre	10,00%	12400	2480	14880									0	14880	0	0	0
Octobre	8,00%	9920	1984	11904										0	11904	0	0
Novembre	4,00%	4960	992	5952											0	5952	0
Décembre	6,00%	7440	1488	8928												0	8928
TOTAL	100,00%	124000	24800	148800	0	4464	5952	7440	11904	14880	17856	22320	22320	14880	11904	5952	8928
Modalité de règlement:																	
Comptant		Taux TVA:	20,00%	TVA/encais:	0	744	992	1240	1984	2480	2976	3720	3720	2480	1984	992	1488
30 Jours	100,0%	Code TVA:	1	Report TVA:	0	744	992	1240	1984	2480	2976	3720	3720	2480	1984	992	1488
60 Jours		Débit:	0														
90 Jours		Encais.:	1														
120 Jours																	
TOTAL	100,0%																
Délai moyen calculé			30														
Délai moyen B.F.R			30														

## **Le budget des charges soumises à TVA**

		des <b>CHARGES SOUMISES A TVA</b>			aux <b>DECAISSEMENTS</b>												
Prévisions Annuelles:		<b>175000</b>	Pour simplifier : l'intégralité des charges externes du compte de résultat														
	Saisonnalité	Montant HT	TVA	Montant TTC	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	Reste dû
Janvier	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479	0	16479	0	0	0								
Février	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479		0	16479	0	0	0							
Mars	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479			0	16479	0	0	0						
Avril	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479				0	16479	0	0	0					
Mai	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479					0	16479	0	0	0				
Juin	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479						0	16479	0	0	0			
Juillet	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479							0	16479	0	0	0		
Août	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479								0	16479	0	0	0	
Septembre	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479									0	16479	0	0	0
Octobre	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479										0	16479	0	0
Novembre	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479											0	16479	0
Décembre	<b>8,33%</b>	14583	1896	16479												0	16479
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>174999</b>	<b>22750</b>	<b>197749</b>	<b>0</b>	<b>16479</b>											
Modalité de règlement:																	
Comptant		Taux TVA:	<b>13,00%</b>	TVA/encais:	0	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896
30 Jours	<b>100,00%</b>	Code TVA:	<b>0</b>	Report TVA:	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896
60 Jours		Débit:	0														
90 Jours		Encais.:	1														
120 Jours																	
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>																

## Le budget des charges sans TVA

des **CHARGES NON SOUMISES A TVA** aux **DECAISSEMENTS**

Prévisions Annuelles: **12984** impots et taxes et frais financiers

	Saisonnali é	Montant HT	TVA	Montant TTC	Janvier	Février	Mar s	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	Reste dû
Janvier	<b>8,33%</b>	1082	0	1082	0	1082	0	0	0								
Février	<b>8,33%</b>	1082	0	1082		0	1082	0	0	0							
Mars	<b>8,33%</b>	1082	0	1082			0	1082	0	0	0						
Avril	<b>8,33%</b>	1082	0	1082				0	1082	0	0	0					
Mai	<b>8,33%</b>	1082	0	1082					0	1082	0	0	0				
Juin	<b>8,33%</b>	1082	0	1082						0	1082	0	0	0			
Juillet	<b>8,33%</b>	1082	0	1082							0	1082	0	0	0		
Août	<b>8,33%</b>	1082	0	1082								0	1082	0	0	0	
Septembre	<b>8,33%</b>	1082	0	1082									0	1082	0	0	0
Octobre	<b>8,33%</b>	1082	0	1082										0	1082	0	0
Novembre	<b>8,33%</b>	1082	0	1082											0	1082	0
Décembre	<b>8,33%</b>	1082	0	1082												0	1082
TOTAL	100,00%	12984	0	12984	0	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082	1082

Modalité de règlement:

Comptant		Taux TVA:	0,00%	TVA/encais:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30 Jours	<b>100,00%</b>	Code TVA:	0	Report TVA:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
60 Jours		Débit:0															
90 Jours		Encais.:1															
120 Jours																	
TOTAL	100,00%																

## Le budget de TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Bilan N	TOTAL
<b>BUDGET DE TVA</b>														
Collectée s/ enc	0	744	992	1 240	1 984	2 480	2 976	3 720	3 720	2 480	1 984	992	0	23 312
Collectée s/ cession	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Déductible s/ achats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Déductible s/ charges	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896	1 896		22 750
Déductible s/ immo.	<b>2 900</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		2 900
Solde du mois	-4 796	-1 152	-904	-656	88	584	1 080	1 824	1 824	584	88	-904		
Report crédit de TVA	0	4 796	5 948	3 951	4 607	4 519	3 935	2 855	1 031	0	0	0	904	
Solde après report	-4 796	-5 948	-6 851	-4 607	-4 519	-3 935	-2 855	-1 031	794	584	88	-904		
Demande Remb. TVA			<b>2900</b>											
Solde intermédiaire	-4 796	-5 948	-3 951	-4 607	-4 519	-3 935	-2 855	-1 031	794	584	88	-904	904	
Crédit de TVA	4 796	5 948	3 951	4 607	4 519	3 935	2 855	1 031	0	0	0	904		
A décaisser	0	0	0	0	0	0	0	0	794	584	88	0	904	
Décaissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	794	584	88	0	

## Le budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Bilan N	TOTAL
<b>ENCAISSEMENTS</b>														
Production vendue TTC	0	4 464	5 952	7 440	11 904	14 880	17 856	22 320	22 320	14 880	11 904	5 952	0	139 872
Cession immo. TTC														0
Emprunt	220 000													220 000
Capital , Cpte Courant	40 000													40 000
Encaissement TVA			0	0	2 900	0	0	0	0	0	0	0	0	2 900
<b>TOTAUX</b>	<b>260 000</b>	<b>4 464</b>	<b>5 952</b>	<b>7 440</b>	<b>14 804</b>	<b>14 880</b>	<b>17 856</b>	<b>22 320</b>	<b>22 320</b>	<b>14 880</b>	<b>11 904</b>	<b>5 952</b>	<b>0</b>	<b>402 772</b>
<b>DECAISSEMENTS</b>														
Achats TTC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges avec TVA	0	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	16 479	197 749
Charges sans TVA	0	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	1 082	12 984
Salaires, rém. Gérance	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	8 580	102 960
Charges sociales				17 160			17 160			17 160			17 160	68 640
TVA à décaisser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	794	584	88	0	1 466
Rembt capital emprunt	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	2 335	30 359
Acquisi d'immo. TTC	14 500													14 500
<b>TOTAUX</b>	<b>25 415</b>	<b>28 476</b>	<b>28 476</b>	<b>45 636</b>	<b>28 476</b>	<b>28 476</b>	<b>45 636</b>	<b>28 476</b>	<b>28 476</b>	<b>46 430</b>	<b>29 061</b>	<b>28 565</b>	<b>45 636</b>	<b>428 658</b>
<b>BUDGET DE</b>														
<b>TRESORERIE</b>	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Trésorerie initiale	0	234 585	210 572	188 048	149 852	136 179	122 583	94 802	88 646	82 490	50 940	33 783		
Encaissements	260 000	4 464	5 952	7 440	14 804	14 880	17 856	22 320	22 320	14 880	11 904	5 952		
Décaissements	25 415	28 476	28 476	45 636	28 476	28 476	45 636	28 476	28 476	46 430	29 061	28 565		
Solde du mois	234 585	-24 012	-22 524	-38 196	-13 672	-13 596	-27 780	-6 156	-6 156	-31 550	-17 157	-22 613		
Trésorerie finale	234 585	210 572	188 048	149 852	136 179	122 583	94 802	88 646	82 490	50 940	33 783	11 171	11 171	

Le solde de trésorerie, très excédentaire en début d'activité, se dégrade progressivement pour être proche de zéro en fin de 1° année malgré la « marge de sécurité » de départ. Cela est caractéristique des strat-up qui ne génèrent que peu de Chiffre d'affaires au départ avec des charges d'exploitation très importantes. La levée de fonds de 200 000 euros en début de 2° année permettra, sur les premiers mois de l'année, de stopper cette évolution négative de la trésorerie et ainsi de faire face aux dépenses courantes. En fin de 2° année, la forte évolution du chiffre d'affaires permettra de couvrir l'intégralité de ces charges. En année 3, le chiffre d'affaires mensuel permettra de couvrir très largement ses charges. La trésorerie s'améliorera très sensiblement.