

Tea for Tea

STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Tables des Matières

Résumé	1
Activité	1
Marché	1
Chiffres Clés	2
Besoin	2
Société	3
Structure et Actionariat	3
Emplacement	3
Equipe	4
Produits et Services	5
Description	5
Etude de Marché	6
Démographie et Segmentation	6
Marché Cible	7
Concurrence	7
Réglementation	8
Stratégie	9
Prix	9
Plan Commercial	9
Etapes de Développement	9
Risques	10
Opérations	11
Plan de Personnel	11
Fournisseurs	11
Plan Financier	12
Emplois et Ressources	12
Hypothèses	12
Prévisionnel de Ventes	13
Structure de Coûts	14
Prévision de Résultat	14
Prévision de Trésorerie	15
Bilan Prévisionnel	16
Annexes	17
Echéancier	17
Flux de trésorerie	18

Résumé

Activité

Tea for Tea sera un salon de thé installé sur la rue principale du centre-ville d'Houlogate. Située à proximité de la plage et desservie par de nombreux commerces, cette rue bénéficie d'une forte zone de chalandise.

Tea for Tea proposera une vaste sélection de thés de qualités servis infusés, bouillis, ou glacés. Nos thés pourront être dégustés sur place ou à emporter, seuls ou accompagnés d'une pâtisserie ou d'un biscuit.

Tea for Tea sera dirigée par Mme Sophie F, qui après 10 ans de carrière en tant qu'acheteuse pour un grand groupe de cosmétiques, a décidé de changer d'orientation et de vivre de sa passion pour le thé.

Mme F sera entourée d'une équipe de 2 serveurs ayant tous déjà une première expérience en café ou salon de thé.

Marché

Le thé est aujourd'hui la 2ème boisson la plus consommée au monde après l'eau.

Près de 6 français sur 10 consomment du thé, et Iri estime le marché français des boissons à base de thé tous circuits confondus à près de 200m€.

Le thé est principalement vendu en grande surface (70% des volumes) et il existe peu de chiffres sur les salons de thé à proprement parler.

Cependant ceux-ci sont en vogue, poussés par une consommation qui a doublé en 20 ans et de nouveaux modes de consommations comme les thés glacés et les "box de thés".

Le rachat par Starbucks de la chaîne de magasins de thé Teavana pour 620m\$ en Novembre 2012 et les ouvertures régulières de nouveaux salons en propres par les maisons de thés témoignent également de la bonne santé du secteur.

Au niveau local, la ville d'Houlogate est une station balnéaire très fréquentée par les touristes. La rue principale comporte plusieurs restaurants, 2 cafés, mais pas de salon de thé.

Nous voyons notre offre comme étant complémentaire à l'offre de restauration déjà existante dans la rue, et pensons que la concurrence avec les cafés voisins sera limitée compte tenu des différences existantes entre nos offres.

Chiffres Clés

Nous prévoyons que le salon de thé soit rentable dès sa deuxième année d'exploitation.

Sur la base du plan actuel, nous prévoyons d'atteindre un chiffre d'affaires de 143 605 € et un EBE d'environ 2 000 € en année 1.

Nous prévoyons de générer en année 3 un chiffre d'affaires de 154 540 € ainsi qu'un EBE de 8 720 €.

Besoin

L'objectif de ce business plan est d'obtenir un financement bancaire de 25 000 € permettant de financer l'achat du stock initial et de l'équipement professionnel nécessaire à l'ouverture du salon de thé.

Société

Structure et Actionnariat

Tea for Tea est une SASU au capital social de 10 000€.

La société a été immatriculée auprès du Greffe du Tribunal de Commerce de Caen en Octobre 2015.

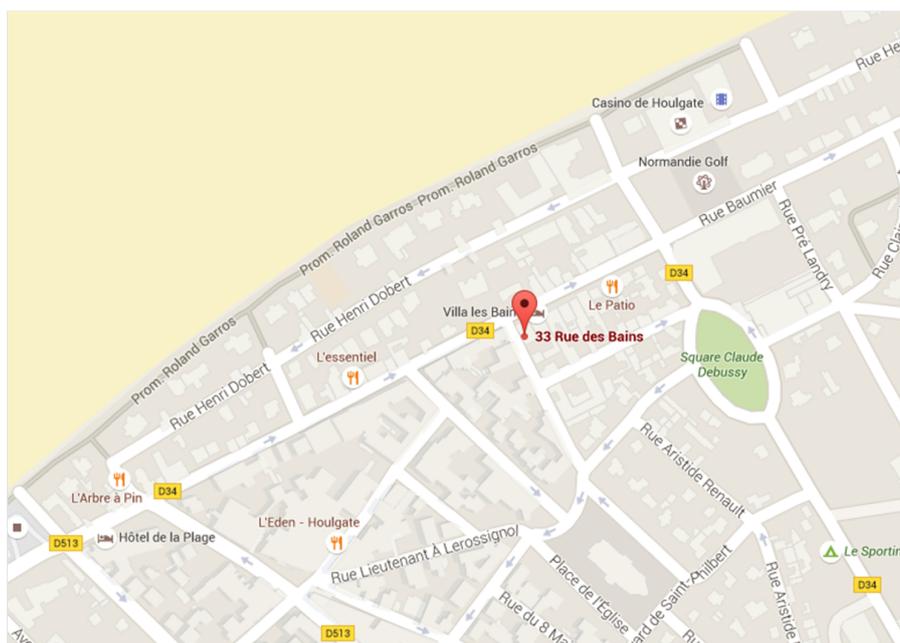
Le siège social de la société est situé au 33 rue des bains à Houlgate 14 510. Le siège social est également le lieu d'activité principal de la société.

- **Nom** : Tea for Tea SASU
- **Numéro de SIRET** : XXXXXXXXXXXXXXXX
- **Siège social** : 33 rue des bains à Houlgate 14 510

La société a pour actionnaire unique Mme Sophie F.

Emplacement

La société exploitera un local commercial situé au 33 rue des bains à Houlgate 14 510 pour lequel un bail commercial a été signé le 15 Octobre 2015.



Le local, disposant d'une capacité de 32 places assises, se situe dans la rue principale d'Houlgate et bénéficie donc d'une très forte zone de chalandise. La rue comporte essentiellement des commerces dont plusieurs restaurants et 2 cafés.

Le local est également situé à proximité de nombreux parkings permettant un accès facile en voiture.

Equipe

La société sera dirigée par une véritable passionnée de thé, Mme Sophie F.



Mme F possède une expérience de 10 ans en tant qu'acheteuse pour un grand groupe de cosmétiques, ce qui lui confère une véritable expertise en matière de recherche de fournisseurs et de négociation commerciale.

Ayant dirigé une équipe de 6 acheteurs juniors lors de son dernier poste, elle possède également de solides compétences en gestion de personnel.

Enfin, Mme F a également suivi une formation en gestion d'entreprise afin de préparer au mieux la transition vers son rôle de dirigeante d'entreprise.

Mme F sera entourée d'une équipe de 2 serveurs ayant déjà une première expérience en café ou salon de thé.

Produits et Services

Description

Tea for Tea proposera une vaste sélection de thés de qualités servis infusés, bouillis, ou glacés.

Nos thés pourront être dégustés sur place ou à emporter. Notre local commercial dispose d'une capacité de 32 places assises : 4 tables pouvant accueillir des groupes de 4 personnes et 8 table de 2 places.

Nous proposerons également en accompagnement un choix de pâtisseries, biscuits et barres chocolatées. Ces accompagnements seront achetés auprès de fournisseurs reconnus sur le marché.



Etude de Marché

Démographie et Segmentation

Marché français

D'après l'organisme Equiterre, le thé est aujourd'hui la 2ème boisson la plus consommée au monde après l'eau ([source](#)).

Selon les données de l'International Tea Committee, près de 15 130 tonnes de thé ont été consommées en France en 2013, ce qui nous situe au 32ème rang mondial ([source](#)).

Près de 6 français sur 10 consomment du thé, et on estime que les personnes de plus de 65 ans sont les plus gros consommateurs ([source](#)).

Iri estime le marché français des boissons à base de thé tous circuits confondus à près de 200m€, ce marché était de plus en croissance de +1,7% sur un an à fin février 2015 ([source](#)).

Le thé est principalement vendu en grande surface (70% des volumes) et il existe peu de chiffres sur les salons de thé à proprement parler.

Cependant ceux-ci sont en vogue, poussés par une consommation qui a doublé en 20 ans et de nouveaux modes de consommations comme les thés glacés et les "box de thés" ([source](#)).

Le rachat par Starbucks de la chaîne de magasins de thé Teavana pour 620m\$ en Novembre 2012 ([source](#)) et les ouvertures régulières de nouveaux salons en propres par les maisons de thés témoignent également de la bonne santé du secteur.

Marché local

Houlgate comptait 2 043 habitants en 2012, les plus de 45 ans qui constituent notre cœur de cible représente 56% de la population ([source](#)).

La station balnéaire bénéficie également, de par sa proximité avec Paris et son patrimoine, d'un grand nombre de touristes à l'année, principalement durant les weekends et les périodes de vacances scolaires. Il n'existe pas de chiffre précis sur le nombre de touristes mais l'on estime ceux-ci à près de 10 000 personnes durant la saison estivale.

Marché Cible

Tea for Tea visera principalement les touristes et promeneurs de plus 45 ans à la recherche d'un endroit calme pour savourer un goûter bien mérité après une journée à la plage.

Lors de notre étude de marché nous avons observé les positionnements commerciaux de plusieurs salons de thé des stations balnéaires environnantes (Cabourg, Deauville, Luc sur mer).

Sur la base de ces observations et de nos échanges avec les gérants de ces établissements, nous sommes convaincus que notre positionnement axé sur la tranquillité devrait nous permettre de nous démarquer des bruyants cafés de la rue, et de satisfaire les familles et seniors souhaitant faire une pause au calme.

Concurrence

La rue des bains comptent déjà plusieurs restaurants et deux cafés mais pas de salon de thé.

Le salon de thé le plus proche se situe à Cabourg, une station balnéaire comparable située à 4 kilomètres d'Houlgate.

Nous voyons notre offre comme étant complémentaire à l'offre de restauration déjà existante dans la rue, et pensons que la concurrence avec les cafés voisins sera limitée compte tenu des différences existantes entre nos offres :

Critère	Café	Tea for Tea
Atmosphère	Bruyante	Calme
Boissons	Alcools, café, sodas, eaux minérales, thés en sachet	Large gamme de thés premium, eaux minérales
Nourriture	Snacks divers à dominante salée	Pâtisseries, biscuits, barres chocolatées
Clientèle cible	Tout âge	Familles et seniors

Nous pensons également que la concurrence avec le salon de thé de Cabourg sera très limitée car les touristes et promeneurs cherchent généralement un endroit pour faire une pause à proximité de là où ils se trouvent. C'est à dire sans avoir à reprendre leur véhicule.

Réglementation

Il n'y a pas de réglementation spécifique aux salons de thé, nous sommes donc soumis aux mêmes règles que la plupart des commerces :

- Normes de sécurité incendie
- Normes d'accessibilité aux handicapés
- Règles sanitaires
- Affichage des prix
- Etc.

Dans la mesure où nous ne fabriquerons pas nous même nos pâtisseries, les conditions d'exercice applicables aux boulangers ne nous seront pas applicables.

Stratégie

Prix

Il ressort de nos échanges avec les autres gérants de salons de thé des stations balnéaires environnantes que l'élasticité au prix est relativement faible sur ce marché.

C'est à dire que les clients recherchent avant tout un endroit offrant une atmosphère conviviale et des produits de qualités pour lesquels ils sont prêts à payer un peu plus cher que dans un café traditionnel.

Nos prix commenceront autour de 7€ la théière (100 grammes de thé) pour les thés les plus courants, et nos pâtisseries, biscuits et barres chocolatées seront vendus avec une marge de 60% sur leur prix d'achat.

Sur la base de notre étude de marché, nous pensons pouvoir réaliser un panier moyen de 6€ par personne.

Plan Commercial

Nous estimons que notre emplacement en centre ville nous apportera naturellement un afflux important de clients potentiels.

Nous avons prévu également de mettre en place les actions commerciales suivantes :

- **Flyers** : 200€ par an, campagne de distribution de flyers à l'office de tourisme ainsi que dans les hôtels, chambres d'hôtes, et commerces des environs
- **Partenariats** : mise en place de partenariat avec les organisateurs de circuits touristiques dans la région. Réduction offerte.
- **Evènements** : nous prévoyons de mettre en place différents évènements pour attirer des clients aux heures creuses. Nous pensons notamment organiser : des dégustation de thés rares, des après-midi contes pour enfants, et éventuellement mettre en place un club de lecture en partenariat avec la librairie de la rue

Etapes de Développement

Nous avons identifié les étapes de développement suivantes pour les 12 prochains mois :

- D'ici 1 mois : obtention du financement
- D'ici 2 mois et une semaine : ouverture
- D'ici 8 mois : atteinte du point mort

Risques

Sur la base de notre étude de marché et de notre connaissance du marché local, nous pensons qu'il existe 2 risques susceptibles de mettre en péril la pérennité de notre activité :

- **Saisonnalité** : compte tenu de notre emplacement et de la faible population locale, notre activité sera dépendante du tourisme et donc exposée à une forte saisonnalité (weekends, vacances scolaires, météo, etc.).
- **Scandale sanitaire** : nous prendrons toutes les précautions nécessaires afin d'assurer la fraîcheur de nos produits mais notre activité pourrait être mise à mal si malgré notre vigilance il arrivait un problème sanitaire grave.

Opérations

Plan de Personnel

Notre magasin sera ouvert :

- en semaine : de 8h30 à 13h et de 14h30 à 19h (fermé le mercredi)
- les samedis et dimanches : de 8h à 19h30

Le magasin sera tenu par l'associé unique et deux serveurs dont un à mi-temps, tous seront rémunérés 1 550€ brut par mois.

Fournisseurs

Nous avons prévu de nous approvisionner en thés et accessoires de thé auprès de 3 grossistes en ligne :

- <http://www.alveus.eu/>
- <http://www.orientis-gourmet.com/>
- <http://www.teacie.com/>

Afin de minimiser les frais de livraison nous avons prévu d'effectuer une seule commande par mois auprès de chaque grossiste.

Nous avons négocié des délais de règlement 7 jours avec chacun d'entre eux.

Les pâtisseries seront achetées à un boulanger-pâtissier de la rue, et les produits non périssables à un fournisseur de la région.

Plan Financier

Emplois et Ressources

L'ouverture du salon de thé nécessitera les investissements suivants (montants H.T.) :

- Mobilier : 7 800€
- Matériel et outillage : 6 000€
- Agencements : 4 750€
- Dépôt de garantie : 3 000€

Le besoin en fond de roulement initial s'élève à environ 7 235 € (stock et TVA), et nous avons réalisé des dépenses pour un montant hors taxes de 4 125 € (voir ci-dessous).

Afin de fonctionner correctement, nous estimons que l'entreprise doit également disposer d'une réserve de trésorerie d'environ 3 000 €, résultant en un besoin de financement initial de 35 000 €.

Ce montant sera financé par un mélange de fonds propres et de dette. L'associé unique a prévu de contribuer à hauteur de 10 000€ (29% du montant requis) et nous souhaiterions obtenir un prêt bancaire couvrant les 25 000 € restants.

Frais	Montant	Taux TVA	TVA	Total
Constitution	400	normal (20,0 %)	80	480
Frais juridiques	1 500	normal (20,0 %)	300	1 800
Design	475	normal (20,0 %)	95	570
Site internet	1 500	normal (20,0 %)	300	1 800
Communication	250	normal (20,0 %)	50	300
Total	4 125		825	4 950

Ressources (€)	Emplois (€)
Capital social	10 000 Immobilisations
Prêt actionnaires	0 Stock
Subv. investissement	0 Frais de démarrage
Emprunt	25 000 TVA
Découvert	0 Trésorerie
Dettes fournisseurs	0
Total ressources	35 000 Total emplois

Hypothèses

Notre prévisionnel financier a été construit principalement sur la base des discussions que nous avons eu avec les gérants de salon de thé de Luc sur Mer et Deauville.

Le chiffre d'affaires a été estimé en prenant en compte la saisonnalité liée à notre emplacement.

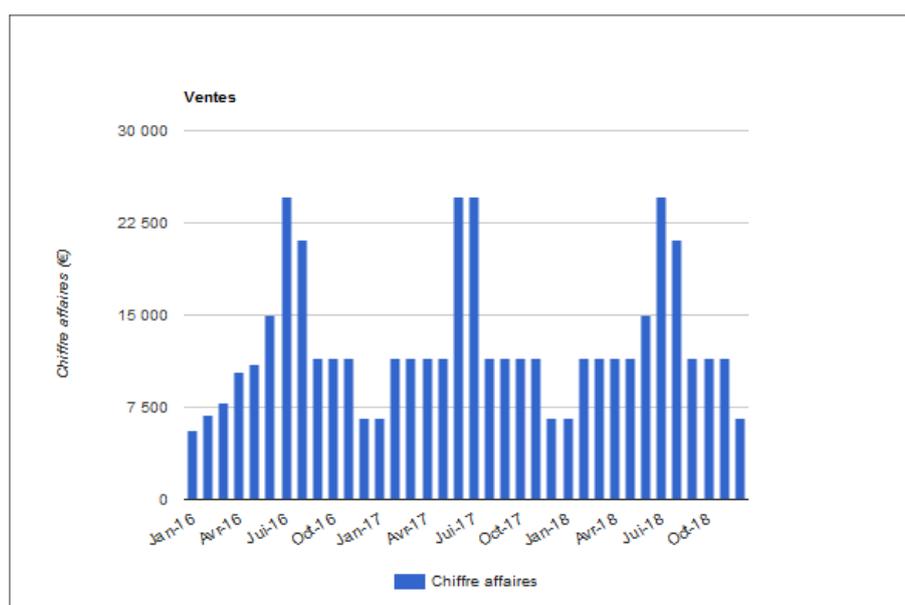
Les coûts d'achats ont été estimés sur la base d'un prix au kilo moyen pour les thés et un pourcentage du prix d'achats pour les autres produits.

Prévisionnel de Ventes

Le chiffre d'affaires a été estimé en sur la base de nos échanges avec d'autres gérants de salons de thé de la région.

Nous anticipons un chiffre d'affaires de :

- 143 605 € en année 1
- 154 540 € en année 2 (+7.6%)
- 154 540 € en année 3 (stable)



Activités (€)	Dec-2016	Dec-2017	Dec-2018
Thés	84 588	89 040	89 040
Autres	17 667	20 000	20 000
Stock initial	0	0	0
Pâtisseries	41 350	45 500	45 500
Total	143 605	154 540	154 540

Structure de Coûts

Nous avons identifié les frais généraux suivants :

Frais généraux (€)	Dec-2016	Dec-2017	Dec-2018
Marketing	500	500	500
Loyers	13 000	13 000	13 000
Frais bancaires	1 400	1 400	1 400
Honoraires comptables	2 400	2 400	2 400
Assurances	1 200	1 200	1 200
Eau et électricité	1 300	1 300	1 300
Entretien	2 400	2 400	2 400
Poste et télécom	900	900	900
Impôts locaux	1 300	1 300	1 300
Fournitures administratives	120	120	120
Honoraires juridiques	0	0	0
Employés	65 100	65 100	65 100
Total	89 620	89 620	89 620

Prévision de Résultat

Nous prévoyons que le salon soit rentable dès sa deuxième année d'exploitation.

Sur la base du plan actuel, les frais généraux devraient représenter environ 62% du CA ce qui devrait nous permettre d'atteindre un EBE d'environ 2 000 € en année 1.

(€)	Dec-2016	Dec-2017	Dec-2018
Chiffre d'affaires	143 605	154 540	154 540
Coûts des produits vendus	-51 973	-56 200	-56 200
Marge brute	91 631	98 340	98 340
Frais généraux	-89 620	-89 620	-89 620
Loyers crédits bails	0	0	0
EBE	2 011	8 720	8 720
Amortissements	-2 455	-2 455	-2 455
Résultat d'exploitation	-444	6 265	6 265
Subv. investissement	0	0	0
Profit (perte) sur cessions	0	0	0
Charges financières	-1 147	-917	-674
Résultat avant impôt	-1 591	5 348	5 591
Impôt sociétés	0	-564	-839
Résultat net	-1 591	4 785	4 753

Prévision de Trésorerie

Le flux de trésorerie opérationnel net devrait être positif sur la durée du plan et nous permettre d'honorer nos remboursements d'emprunt tout en conservant une marge de manoeuvre suffisante pour faire face à d'éventuels imprévus.

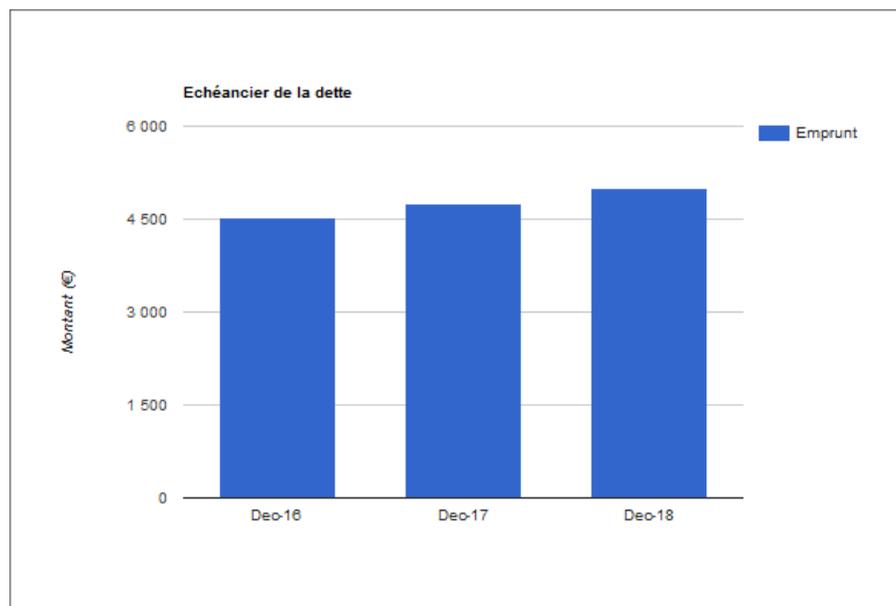
(€)	Dec-2016	Dec-2017	Dec-2018
EBE	2 011	8 720	8 720
Var. stocks	0	0	0
Var. clients	0	0	0
Var. fournisseurs	0	0	0
Var. dettes fiscales et sociales	7 700	0	0
Flux opérationnel brut	9 712	8 720	8 720
Charges financières	-1 147	-917	-674
impôt sociétés	0	0	-1 127
Flux opérationnel net	8 564	7 803	6 919
Investissements	0	0	0
Cessions	0	0	0
Subv. investissement	0	0	0
Investissements financiers	0	0	0
Cessions financières	0	0	0
Flux d'investissement	0	0	0
Nvx. emprunts	0	0	0
Remboursements	-4 514	-4 745	-4 988
Var. capital	0	0	0
Dividende	0	0	0
Flux de financement	-4 514	-4 745	-4 988
Var. trésorerie	4 050	3 059	1 931
Trésorerie	7 140	10 199	12 130

Bilan Prévisionnel

(€)	Ouverture	Dec-2016	Dec-2017	Dec-2018
ACTIF				
Immo. corporelles	18 550	16 095	13 640	11 185
Immo. incorporelles	3 000	3 000	3 000	3 000
Immo. financières	0	0	0	0
Total immobilisations	21 550	19 095	16 640	14 185
Stocks	1 000	1 000	1 000	1 000
Clients	0	0	0	0
Autres créances	0	0	0	0
Trésorerie	3 090	7 140	10 199	12 130
Total actif circulant	4 090	8 140	11 199	13 130
TOTAL ACTIF	25 640	27 235	27 839	27 315
PASSIF				
Fournisseurs	0	0	0	0
Dettes fiscales et sociales	-5 235	2 465	3 029	2 740
Dette financière	25 000	20 486	15 741	10 754
Intérêts accrus non échus	0	0	0	0
Total Dettes	19 765	22 951	18 770	13 494
Capital social	10 000	10 000	10 000	10 000
Prêt actionnaires	0	0	0	0
Subv. investissement	0	0	0	0
Bénéfices non distribués	-4 125	-5 716	-931	3 821
Total fonds propres	5 875	4 284	9 069	13 821
TOTAL PASSIF	25 640	27 235	27 839	27 315

Annexes

Echéancier



Flux de trésorerie

(€) - Exercice 2016	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Jui	Aoû	Sep	Oct	Nov	Dec
EBE	-3 908	-3 172	-2 496	-828	-408	1 925	8 465	6 365	-175	-175	-175	-3 405
Var. stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. fournisseurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. dettes fiscales et sociales	7 650	74	68	167	42	233	654	-210	-654	0	0	-323
Flux opérationnel brut	3 742	-3 099	-2 429	-662	-366	2 158	9 119	6 155	-829	-175	-175	-3 728
Charges financières	-104	-103	-101	-100	-98	-96	-95	-93	-92	-90	-89	-87
impôt sociétés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux opérationnel net	3 637	-3 201	-2 530	-761	-464	2 062	9 024	6 062	-921	-265	-264	-3 815
Investissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subv. investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissements financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nvx. emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements	-368	-369	-371	-372	-374	-375	-377	-378	-380	-382	-383	-385
Var. capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de financement	-368	-369	-371	-372	-374	-375	-377	-378	-380	-382	-383	-385
Var. trésorerie	3 270	-3 571	-2 901	-1 133	-838	1 687	8 647	5 683	-1 301	-647	-647	-4 200
Trésorerie	6 360	2 789	-111	-1 245	-2 083	-396	8 251	13 934	12 633	11 987	11 340	7 140

(€) - Exercice 2017	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Jui	Aoû	Sep	Oct	Nov	Dec
EBE	-3 405	-175	-175	-175	-175	8 465	8 465	-175	-175	-175	-175	-3 405
Var. stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. fournisseurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. dettes fiscales et sociales	-0	323	0	0	0	864	0	-864	0	0	0	-323
Flux opérationnel brut	-3 405	148	-175	-175	-175	9 329	8 465	-1 039	-175	-175	-175	-3 728
Charges financières	-85	-84	-82	-81	-79	-77	-76	-74	-72	-71	-69	-67
impôt sociétés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux opérationnel net	-3 490	64	-257	-256	-254	9 252	8 389	-1 113	-247	-246	-244	-3 795
Investissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subv. investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissements financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nvx. emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements	-386	-388	-390	-391	-393	-395	-396	-398	-399	-401	-403	-405
Var. capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de financement	-386	-388	-390	-391	-393	-395	-396	-398	-399	-401	-403	-405
Var. trésorerie	-3 877	-324	-647	-647	-647	8 857	7 993	-1 511	-647	-647	-647	-4 200
Trésorerie	3 263	2 940	2 293	1 646	999	9 856	17 850	16 339	15 692	15 045	14 399	10 199

(€) - Exercice 2018	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Jui	Aoû	Sep	Oct	Nov	Dec
EBE	-3 405	-175	-175	-175	-175	1 925	8 465	6 365	-175	-175	-175	-3 405
Var. stocks	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. clients	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. fournisseurs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Var. dettes fiscales et sociales	-0	323	0	0	0	210	654	-210	-654	0	0	-323
Flux opérationnel brut	-3 405	148	-175	-175	-175	2 135	9 119	6 155	-829	-175	-175	-3 728
Charges financières	-66	-64	-62	-60	-59	-57	-55	-54	-52	-50	-48	-47
impôt sociétés	0	0	-141	-564	0	-141	0	0	-141	0	0	-141
Flux opérationnel net	-3 471	84	-378	-799	-234	1 937	9 064	6 101	-1 022	-225	-223	-3 915
Investissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subv. investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investissements financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cessions financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux d'investissement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nvx. emprunts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements	-406	-408	-410	-411	-413	-415	-416	-418	-420	-422	-423	-425
Var. capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividende	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flux de financement	-406	-408	-410	-411	-413	-415	-416	-418	-420	-422	-423	-425
Var. trésorerie	-3 877	-324	-788	-1 210	-647	1 522	8 647	5 683	-1 442	-647	-647	-4 341
Trésorerie	6 322	5 998	5 211	4 000	3 353	4 876	13 523	19 206	17 764	17 118	16 471	12 130

