

# Fitness 1221

---

septembre, 2017

---

**STRICTEMENT CONFIDENTIEL**

## Tables des Matières

|  |    |
|--|----|
| <b>Résumé</b> .....                      | 1  |
| <b>Activité</b> .....                    | 1  |
| <b>Marché</b> .....                      | 1  |
| <b>Chiffres Clés</b> .....               | 4  |
| <b>Besoin</b> .....                      | 4  |
| <b>Société</b> .....                     | 5  |
| <b>Structure et Actionnariat</b> .....   | 5  |
| <b>Emplacement</b> .....                 | 6  |
| <b>Equipe</b> .....                      | 7  |
| <b>Produits et Services</b> .....        | 9  |
| <b>Description</b> .....                 | 9  |
| <b>Etude de Marché</b> .....             | 11 |
| <b>Démographie et Segmentation</b> ..... | 11 |
| <b>Marché Cible</b> .....                | 14 |
| <b>Concurrence</b> .....                 | 16 |
| <b>Réglementation</b> .....              | 17 |
| <b>Stratégie</b> .....                   | 19 |
| <b>Prix</b> .....                        | 19 |
| <b>Plan Commercial</b> .....             | 20 |
| <b>Etapes de Développement</b> .....     | 22 |
| <b>Risques</b> .....                     | 23 |
| <b>Opérations</b> .....                  | 26 |
| <b>Plan de Personnel</b> .....           | 26 |
| <b>Ressources Clés</b> .....             | 27 |
| <b>Fournisseurs</b> .....                | 27 |
| <b>Plan Financier</b> .....              | 28 |
| <b>Emplois et Ressources</b> .....       | 28 |
| <b>Hypothèses</b> .....                  | 28 |
| <b>Prévisionnel de Ventes</b> .....      | 29 |
| <b>Structure de Coûts</b> .....          | 31 |
| <b>Prévision de Résultat</b> .....       | 32 |
| <b>Prévision de Trésorerie</b> .....     | 33 |
| <b>Bilan Prévisionnel</b> .....          | 34 |
| <b>Annexes</b> .....                     | 35 |
| <b>Echéancier</b> .....                  | 35 |
| <b>Flux de trésorerie</b> .....          | 36 |

# Résumé

---

## Activité

Fitness1221 sera une salle de sport installée à Caen. Fitness1221 se veut être un acteur incontournable de l'activité sportive à Caen grâce à des machines derniers cris et un accompagnement sur-mesure pour soutenir les clients dans l'atteinte de leurs objectifs.

Nous proposerons l'accès à des machines de sport en libre service, des cours collectifs (pilates, steps, etc.), ainsi que des programmes d'entraînement personnalisés (personal training).

La salle sera accessible à la demande en payant à la séance ou via un abonnement.

La structure juridique retenue est celle de la SAS. L'entreprise sera dirigée par ses deux associés Mme Marie C. et M Vincent R.

Les deux associés disposent de compétences très complémentaires. En effet, Marie C. dispose de compétences et d'expériences significatives dans la gestion et l'organisation qu'elle a pu acquérir en travaillant dans l'événementiel sportif.

Vincent a quant à lui une formation spécialisée en entraînement sportif et dispose d'expériences en tant que coach sportif indépendant et dans différentes salles de sport.

La complémentarité de leurs profils, et de leurs expériences passées, dans le domaine du sport et de l'entraînement physique, leur permet de se lancer avec de solides compétences techniques et de gestion.

## Marché

### Marché français

Le marché français compte 5 460 000 adhérents (8,2% de la population) pour un chiffre d'affaires estimé à 2,46 milliards d'euros, et, avec une croissance de l'ordre de 5,0% sur la période 2015-2016, figure parmi les marchés se développant le plus rapidement en Europe.

Du côté de l'offre, le marché français du fitness dénombre un total de 4 000 clubs. Le marché est à l'heure actuelle très atomisé, mais on observe un mouvement de concentration via des opérations de fusion-acquisitions (17 opérations en 2016).

Le positionnement stratégique et commercial de premier ordre en France est celui du fitness low-cost. Cependant on assiste à l'émergence d'un ensemble d'enseignes premiums et de concepts dits de « boutiques fitness » au sein desquels une seule discipline est pratiquée.

Côté prix, on a observé une baisse du prix moyen de l'abonnement mensuel en 2016, celui-ci étant passé de 41,80 à 41,00 euros en raison de l'accroissement du nombre d'adhérents.

Au niveau de la demande, les Français préfèrent des exercices réguliers, adaptés à leurs besoins et à leurs possibilités dans des clubs spécialisés. Ils y trouvent des conseils personnalisés, une motivation pour travailler, et une forme de convivialité.

64% des femmes pratiquent le sport et celles-ci choisissent plutôt les cours collectifs, en revanche les hommes pratiquent le sport à 72,3% et préfèrent la musculation. La pratique se veut aussi différente en fonction de l'âge.

Avec des pratiques de sport différenciées en fonction du public cible, il est vrai que l'attractivité des salles de sport n'en est que plus forte en raison d'une offre diverse et variée. Ainsi, la salle de sport est un lieu ouvert à tous, idéal pour toute personne souhaitant s'entraîner, avec ou sans objectifs initiaux.

### **Marché local**

Caen se caractérise par une population estimée en 2014 à hauteur de 106 538 personnes selon l'INSEE, et plus récemment à 108 000 habitants selon les chiffres de la ville.

Caen dispose donc d'une base importante de clients potentiels, ce qui est une réelle opportunité pour Fitness1221.

Caen est également la 5ème ville étudiante française, le nombre d'étudiants représente 15,40% de la population de la ville, soit 30 000 étudiants.

Le statut d'ex-capitale régionale permet également à la ville de bénéficier d'infrastructures culturelles et commerciales de haut niveau, assurant une bonne qualité de vie.

Les indicateurs marchands du centre-ville de Caen font état d'un centre économique à fort potentiel, se situant dans la moyenne nationale en termes de nombres de commerces et de typologies de ces derniers.

En matière de transport public l'implantation du tramway T2 irrigue la ville autour du centre-ville, la ligne de tramway est un levier en termes d'attractivité au bénéfice de la croissance économique du territoire de Caen, et in fine pour Fitness1221 puisque celui-ci facilitera l'accès des adhérents à notre salle.

### **Marché cible**

Nous axerons notre stratégie de développement autour de 3 profils de consommateurs :

- Les jeunes actifs, qui fréquentent les salles de sport afin de favoriser le maintien de leur forme physique et d'évacuer la pression du travail

- Les étudiants, qui sont attirés par les salles de sport en raison d'une volonté personnelle basée sur le maintien d'une bonne condition physique ainsi que le désir de se forger une silhouette athlétique
- Les seniors, pour qui l'objectif de la salle de sport est avant tout de maintenir une condition physique optimale pour des raisons de santé, ainsi que de maintenir un lien social et une activité régulière

Le public ciblé par notre salle de sport à des besoins et budgets très différents, nous voyons néanmoins ces segments de clientèle comme complémentaires, car ceux-ci devraient avoir des horaires et fréquences d'entraînement très différents, ce qui devrait nous permettre de maximiser la fréquentation de notre salle.

Nous avons prévu de mettre en place une offre adaptée à chaque segment de clientèle.

### **Concurrence**

#### Concurrence directe

On compte un total de 12 clubs de sport concurrents situés dans un rayon de 2 kilomètres, de notre club d'activité physique et sportive situé au 36 rue de Saint Jean à Caen. Cela fait de facto de Fitness1221 un acteur au centre d'un environnement concurrentiel élevé.

Bien que nous nous attendions à une concurrence très élevée avec les salles de sport de la ville, nous pensons néanmoins que le marché local est suffisamment dynamique pour nous permettre d'y établir une activité pérenne.

Par ailleurs, nous pensons que notre offre dispose d'atouts de poids qui nous permettront facilement de nous différencier des concurrents en vue de séduire la clientèle :

- Un emplacement de premier plan
- Une équipe très expérimentée
- Des prix compétitifs, adaptés aux besoins des adhérents
- Un positionnement d'accompagnement et de personnalisation des besoins par notre équipe de formateurs

#### Concurrence indirecte

Au-delà de la concurrence locale, force est de constater la présence d'acteurs externes qui font partie de la concurrence indirecte :

- Les cours de sport outdoor et les activités offertes par les coachs sportifs à domicile
- Les vélos et les machines d'appartement
- Les clubs de sports associatifs
- Les infrastructures sportives de la ville (piscine, stades, etc.)

Nous pensons néanmoins que les salles de sport disposent d'avantages non négligeables face à leurs concurrents indirects. En effet, celles-ci permettent d'accéder à un large choix de machines et de cours, de bénéficier d'un endroit couvert et chauffé pour s'entraîner, et d'une grande flexibilité au niveau des horaires d'ouverture.

En conséquence, nous nous attendons à un niveau de concurrence modéré avec ces acteurs.

## Chiffres Clés

Nous prévoyons que la salle de sport soit rentable dès sa deuxième année d'exploitation, une fois que nous aurons développé notre clientèle.

Nous pensons que nous réaliserons la majorité de notre chiffre d'affaires (environ 86%) via des ventes d'abonnements à notre salle.

Nous estimons qu'il nous faudra 4 mois avant que l'entreprise atteigne son rythme de croisière sur cette activité (800 abonnés), et pensons pouvoir par la suite continuer à augmenter le nombre d'abonnés de façon régulière.

Sur la base du plan actuel, nous prévoyons de générer en année 1 un chiffre d'affaires de 300 k€ et un EBE de -13 k€. En année 2, nous pensons pouvoir atteindre un chiffre d'affaires de 357k€ et un EBE de 39 k€ (11% du CA). Enfin, en année 3 nous pensons pouvoir réaliser un chiffre d'affaires de 382 k€ et un EBE de 59 k€ (15% du CA).

La forte croissance entre l'année 1 et l'année 2 s'explique principalement par le délai nécessaire pour acquérir notre clientèle.

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 manœuvre suffisante pour renouveler notre équipement et faire face à d'éventuels imprévus.

L'entreprise devrait également disposer d'une trésorerie suffisante pour tenir durant les premiers mois d'activités qui seront déficitaires.

## Besoin

L'ouverture de notre salle de sport nécessitera un financement total de 185 k€.

Ce montant sera financé par un mélange de fonds propres et de dette. Les actionnaires ont prévu de contribuer à hauteur de 65 k€ (35% du montant requis) et nous souhaiterions obtenir un financement bancaire couvrant les 120 k€ restant.

L'objectif de ce business plan est donc d'obtenir un financement bancaire de 120 k€ permettant de financer l'achat d'une partie de l'équipement et des travaux d'aménagement nécessaires au lancement de l'entreprise.

## Société

---

### Structure et Actionnariat

Fitness1221 est une SAS au capital social de 25 000 €.

La société a été immatriculée auprès du Greffe du Tribunal de Commerce de Caen en juin 2017.

Le siège social de la société est situé au 36 rue de Saint Jean à Caen 14000. Le siège social est également le lieu d'activité principal de la société.

- **Nom** : Fitness1221
- **Numéro de SIRET** : XXXXXXXXXXXXXXXX
- **Siège social** : 36 rue de Saint Jean à Caen 14000

La société a pour associés Mme Marie C et M Vincent R, tous deux détiennent chacun 50% des parts.

Après décision prise d'un commun accord, il a été décidé que M Vincent R. endossera le rôle de Président de la SAS. De par son expérience en gestion, Mme Marie C aura le rôle de Directrice Générale et gèrera l'opérationnel et le management de l'entreprise.

Les associés ont également apportés 40 000 € en compte courant d'associés.



La configuration de la salle permettra une vue sur la salle de sport grâce à une grande vitrine donnant sur la rue. Ainsi, les passants pourront avoir une vision de la salle et du matériel mis à disposition.

## **Equipe**

La société sera dirigée par ses deux associés.

### **Des profils complémentaires**

Les deux associés veulent capitaliser sur leurs profils complémentaires et sur leurs différentes expériences afin que Fitness1221 soit reconnue dans la ville de Caen comme une salle de sport proposant un matériel de qualité avec un encadrement qui correspond aux attentes des clients.

### **Marie C**

#### **Une sportive invétérée**

Marie C, sportive dans l'âme, a toujours pratiqué une activité sportive que ce soit en club ou en solitaire. En effet, elle a longtemps fait partie d'une équipe de volley avec laquelle elle a pu remporter de nombreux titres en championnat. S'engageant par la suite dans des études supérieures, elle n'a pas pu continuer à jouer pour son équipe. Dès lors, elle s'est décidée à pratiquer la natation et la course à pied.

#### **Une formation adaptée**

Suite à son baccalauréat brillamment obtenu, Marie C. a décidé de continuer ses études dans le domaine de l'événementiel. Dès lors, après un BTS en événementiel, elle a réussi à intégrer une École de Commerce pour y suivre un Master en Communication et Management de l'Événementiel.

Durant son cursus scolaire, elle a pu réaliser de nombreux stages aussi bien en agence de communication que dans une agence d'événementiel. C'est d'ailleurs après son stage de fin d'étude que Marie s'est vu proposer un poste dans l'agence d'événementiel où elle exerçait en tant qu'assistante chargée de la communication. Par la suite, elle a obtenu un poste de responsable communication. Elle exerça au sein de cette agence pendant 3 ans. Suite à cette expérience, elle s'est vue proposer un poste de responsable communication d'une agence d'événementiel spécialisée dans le sport. C'est lors d'un événement organisé par son agence qu'elle a rencontré Vincent R. qui intervenait en tant que spécialiste en coaching sportif.

En tant que responsable communication, Marie C. avait pour mission d'organiser certains événements. Elle a donc dû apprendre à établir et gérer des budgets ainsi qu'à gérer des équipes pour mener à bien les événements qu'elle organisait.

C'est avec une formation solide en gestion et une passion pour le sport que Marie a décidé de se lancer dans la création d'une salle de sport. En ce sens, elle endossera

le rôle de Directrice Générale qui lui correspond bien grâce à ses compétences et ses différentes expériences.

## **Vincent R**

### **Un parcours tout tracé**

Vincent R. est depuis son jeune âge un passionné de sport. Il a tout d'abord commencé très jeune par faire du Judo en club mais il s'est vite rendu compte qu'il souhaitait participer à un sport collectif. Il s'est donc intéressé au handball. Il a intégré le club de handball de sa ville et a remporté des championnats et emmené son équipe jusqu'au niveau national.

Lorsqu'il a dû choisir son parcours pour continuer sa formation en études supérieures, Vincent R. a décidé de s'orienter en Licence STAPS en Faculté de Sport. Il a dès lors choisi de se spécialiser dans le parcours "entraînement sportif". Grâce à cela il a pu entraîner les jeunes équipes de son club de handball.

Vincent s'est vite senti à l'aise avec l'encadrement d'équipes et de jeunes sportifs. Il a dès lors fini son cursus universitaire avec son Master spécialisé. Suite à cela il a continué à encadrer des équipes de son club et a décidé de s'engager en tant que coach sportif dans une salle de sport de sa ville.

Il a au sein de cette salle perfectionné ses cours et ses conseils sportifs tout en apprenant à bien maîtriser les différentes machines mises à disposition.

En activité à temps partiel, Vincent a décidé d'être indépendant et il s'est constitué un portefeuille de clients en tant que coach personnel. C'est en tant que spécialiste indépendant que Vincent a été invité à l'événement sportif organisé par Marie. C'est suite à cette rencontre qu'il a décidé de s'associer à Marie dans un projet de création d'une salle de sport.

Ces deux associés ont donc toutes les clés en main afin de réussir le lancement de leur salle de sport. En effet, Marie dispose de compétences et d'expériences significatives en gestion et elle connaît bien le milieu sportif. D'autre part, Vincent est familier des salles de sport et il est expert en management sportif ainsi qu'en coaching sportif.

## Produits et Services

---

### Description

Fitness1221 sera une salle de sport proposant l'accès à des machines de sport en libre service, des cours collectifs, ainsi que des programmes d'entraînement personnalisés. La salle sera accessible à la demande, en payant à la séance, ou sur abonnement.

### Nos offres sportives

Fitness1221 offre avant tout un environnement propice au sport et à la détente de nos clients.

Nous proposons tout un éventail de services propres à une salle de sports de qualité :

- **Machines d'entraînement en libre-service** : tapis de course, vélos fixes, appareils multifonction, appareils à charge guidée, bancs de musculation, haltères, ...
- **Cours collectifs** : ensemble de cours variés comprenant notamment de la danse rythmique, du combat sportif, des exercices de fitness, des pilates, ...
- **Programmes d'entraînement personnalisés** : la salle de sport offrira un service comprenant un ensemble de programmes d'entraînement personnalisés (personal training, musculation renforcée, fitness, remise en forme).

### Machines d'entraînement en libre-service

Afin de répondre à l'ensemble des attentes de nos clients, nous mettrons à leur disposition un ensemble de plus de 20 machines d'entraînement qui permettront de couvrir les différents types d'exercices souhaités :

- Cardio et endurance
- Renforcement musculaire
- Prise de masse musculaire
- Sculpture des muscles

Les clients disposeront d'un pass magnétique leur permettant d'accéder aux équipements sportifs tout au long de la journée.

### Cours collectifs

Nos clients auront un accès privilégié à plus de 18 séances d'entraînement collectif par semaine (voir planning en annexes).

Les cours seront organisés par les coachs sportifs du club. Il s'agit donc de véritables professionnels qui réaliseront les cours dans leur domaine de compétences.

L'objectif est d'offrir aux adhérents la possibilité de trouver la ou les séances de sport qui leur correspondent selon le respect de leurs emplois du temps et de leurs rythmes chrono-biologiques. Afin d'avoir une vision de l'organisation des cours, le programme détaillé des cours collectifs a été joint en annexe à ce business plan.

Nos formules d'abonnement donneront un accès illimité aux cours. Par ailleurs, pour plus de flexibilité, les adhérents auront la possibilité de réserver leurs cours en ligne, via une plateforme de réservation, sans aucune contrainte et même à la dernière minute (sous réserve de disponibilités).

La flexibilité offerte dans le choix de sélection des cours collectifs est primordiale aux yeux de Fitness1221 car elle permet aux clients de venir s'entraîner sur une amplitude horaire très large. En effet, pour convenir aux clients qui travaillent, notre salle sera accessible de 6h30 à 23h. Cela leur permettra de venir avant ou après leur journée de travail.

De plus, trois niveaux de cours collectifs seront proposés à la clientèle (niveau débutant, intermédiaire, et confirmé). L'objectif de la mise en place de niveaux lors des séances sportives est d'éviter que le sportif débutant ne se retrouve en situation d'échec dans un cours ne correspondant pas à son niveau, et inversement, cela pourrait pénaliser l'avancée d'un groupe ayant plus d'expérience et de régularité dans un domaine sportif.

#### Programme d'entraînement personnalisé

La salle de sport offrira un service comprenant un ensemble de programmes d'entraînement personnalisés (personal training, musculation renforcée, fitness, remise en forme).

L'objectif est que nos clients se sentent encadrés afin d'assurer une satisfaction maximale, y-compris chez une clientèle peu initiée à l'utilisation des appareils sportifs que nous mettrons à leur disposition.

Ces programmes personnalisés seront élaborés par les coaches de notre salle de sport. Ce sont eux les plus à même de comprendre les besoins du client et d'analyser ses capacités en fonction de sa physiologie. Ils se chargeront également de suivre les clients tout au long de leur programme.

#### Ventes de snacks et produits dérivés

Fitness1221 veut offrir un espace détente avec un ensemble de produits (boissons, nourriture, snacking) issus de l'agriculture biologique ainsi que des objets et vêtements - de sport notamment – eux-mêmes issus des dernières nouveautés en provenance des plus grands salons européens de Fitness (Paris : « Mondial Body Fitness », Londres : « Fit London », Sofia : « Arena of Beauty »).

## Etude de Marché

### Démographie et Segmentation

#### Marché français

L'Organisation Mondiale de la Santé recommande 150 minutes d'activité sportive hebdomadaire pour être en bonne santé et en bonne condition physique. Dans ce contexte de prise de conscience pour l'amélioration de sa condition physique, le marché du fitness européen affiche une croissance de 4,4%.

Avec un chiffre d'affaires de 26,3 milliards d'euros en 2016, l'Europe se positionne comme le premier marché de la santé et du fitness, devant les États-Unis (23,3 milliards d'euros en 2015) .

| Classement                   | Pays        | Nombre d'adhérents | Croissance 2015-2016 | CA (Mds€)   |
|------------------------------|-------------|--------------------|----------------------|-------------|
| 1                            | Allemagne   | 10 080 000         | +6,6 %               | 5,05        |
| 2                            | Royaume-Uni | 9 250 000          | +5,1 %               | 5,10        |
| 3                            | France      | 5 460 000          | +5,0 %               | 2,46        |
| 4                            | Italie      | 5 250 000          | +2,9 %               | 2,15        |
| 5                            | Espagne     | 5 060 000          | +2,4 %               | 2,13        |
|                              | Autres      | 21 300 000         |                      | 9,41        |
| <b>Total marché européen</b> |             | <b>56 400 000</b>  | <b>+7,1%</b>         | <b>26,3</b> |

Source Deloitte & ActiveEurope, 2016

Plus en détails, le marché français, qui compte 5 460 000 adhérents (8,2% de la population) pour un chiffre d'affaires estimé à 2,46 milliards d'euros, figure, parmi les marchés se développant le plus rapidement ([Deloitte et EuropeActive](#)).

Du côté de l'offre, le marché français du fitness dénombre un total de 4 000 clubs. Les acteurs majeurs du marché incluent : L'OrangeBleue avec 368 clubs, le Groupe Moving avec 200 clubs, et Keep Cool avec 168 clubs en 2016.

Bien que le marché reste très atomisé, les trois enseignes évoquées ci-dessus ne détiennent collectivement que 20% des parts de marché, on observe cependant un mouvement de concentration du secteur via des opérations de fusion-acquisitions (17 opérations en 2016). On peut également noter l'introduction en Bourse de Basic Fit.

Le marché se caractérise aussi par un nombre important de franchises : dans le Top 10 des principales enseignes de fitness, 9 sont des franchises.

Le positionnement stratégique et commercial de premier ordre en France est celui du fitness low-cost. Cependant on assiste à l'émergence d'un ensemble d'enseignes premiums et de concepts dits de « boutiques fitness » au sein desquels une seule discipline est pratiquée.

Côté prix, on a observé une baisse du prix moyen de l'abonnement mensuel en 2016, celui-ci étant passé de 41,80 à 41,00 euros en raison de l'accroissement du nombre d'adhérents.

Toujours selon l'étude de Deloitte et EuropeActive, les principales tendances pour les années à venir sont les suivantes :

- Poursuite du mouvement de concentration du secteur à la fois pour les enseignes et pour les équipementiers
- Croissance du nombre de franchises sur le territoire national, des salles low-cost et premiums
- Croissance des offres de cours collectifs en plein air ou à la maison en individuel via le personal training
- Digitalisation du secteur afin de développer une plus grande interactivité entre les clubs et leurs clients au-delà de la salle de sport
- Développement des programmes de remises en forme et de bien-être au sein des entreprises pour accroître la productivité et le bien-être au travail

Au niveau de la demande, les pratiques des Français en matière de sport ont fortement changé au cours des dernières décennies. Ceux-ci préfèrent aujourd'hui des exercices réguliers, adaptés à leurs besoins et à leurs possibilités dans des clubs spécialisés. Ils y trouvent des conseils personnalisés, une motivation pour travailler, et une forme de convivialité.

64% des femmes pratiquent le sport et celles-ci choisissent plutôt les cours collectifs, en revanche les hommes pratiquent le sport à 72,3% et préfèrent la musculation. La pratique se veut aussi différente en fonction de l'âge car la tranche d'âge 16-18 ans est de 87% contre 69% pour les 18-24 ans et 25-34 ans ([www.infogym.com](http://www.infogym.com)).

La musculation connaît une forte croissance depuis quelques années. Contrairement aux Américains ([en Californie 37% des ménages sont équipés](#)), les Français sont peu nombreux à disposer de matériel de sport à domicile, ils ont une préférence pour les clubs de remise en forme.

Avec des pratiques de sport différenciées en fonction du public cible, il est vrai que l'attractivité des salles de sport n'en est que plus forte en raison d'une offre diverse et variée. Ainsi, la salle de sport est un lieu ouvert à tous, idéal pour toute personne souhaitant s'entraîner, avec ou sans objectifs initiaux.

## **Marché local**

### La ville et ses caractéristiques

Située sur le littoral de la Manche, Caen se caractérise par une population estimée en 2014 à 106 538 personnes selon l'[INSEE](#), et plus récemment à 108 000 habitants selon les chiffres de la ville.

Le bien-être bénéficie d'une réelle prise de conscience de la part de l'ensemble des tranches d'âge (cf. étude de l'Organisation Mondiale de la Santé citée plus haut), ce qui est une réelle opportunité pour Fitness1221 avec une base de clients potentiels importante au sein de la ville de Caen puisque les personnes âgées de 16 à 75 ans, qui constituent notre cœur de cible représentent plus de 80 % du total de la population.

|                 | Hommes        | %            | Femmes        | %            |
|-----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| 0 à 14 ans      | 7,288         | 14.5         | 6,777         | 12.0         |
| 15 à 29 ans     | 16,215        | 32.3         | 17,036        | 30.2         |
| 30 à 44 ans     | 9,681         | 19.3         | 8,944         | 15.9         |
| 45 à 59 ans     | 7,921         | 15.8         | 8,761         | 15.5         |
| 60 à 74 ans     | 5,625         | 11.2         | 7,568         | 13.4         |
| 75 à 89 ans     | 3,074         | 6.1          | 6,160         | 10.9         |
| 90 ans ou plus  | 364           | 0.7          | 1,124         | 2.0          |
| <b>Ensemble</b> | <b>50,168</b> | <b>100.0</b> | <b>56,370</b> | <b>100.0</b> |

Caen est la [5ème ville étudiante française](#), le nombre d'étudiants représente [15,40% de la population de la ville](#), soit 30 000 étudiants.

Le statut d'ex-capitale régionale permet également à la ville de bénéficier d'infrastructures culturelles et commerciales de haut niveau, assurant une bonne qualité de vie.

Les indicateurs marchands du centre-ville de Caen font état d'un centre économique à fort potentiel, se situant dans la moyenne nationale en termes de nombres de commerces et de typologies de ces derniers ([Caen.fr](#)).

En matière de transport public l'implantation du tramway T2 irrigue la ville autour du centre-ville, la ligne de tramway est un levier en terme d'attractivité au bénéfice de la croissance économique du territoire de Caen, et in fine de Fitness1221 puisqu'il facilitera l'accès des adhérents à notre salle.

#### Localisation de notre salle de sport

La société est située au 36 rue de Saint Jean à Caen, au coeur de l'hypercentre, et à proximité de la place de la Résistance dont l'attractivité devrait bénéficier à la société.

## Marché Cible

Les personnes âgées de 16 à 75 ans qui constituent notre cœur de cible représentent plus de 80 % du total de la population de la ville de Caen, ce qui semble intéressant pour le développement de notre activité de fitness.

Nous axerons notre stratégie de développement autour de 3 profils de consommateurs :

- Les jeunes actifs
- Les étudiants
- Les seniors

### **Les jeunes actifs**

Notre étude de marché a mis en avant un besoin fort auprès des jeunes actifs. Leur motivation principale pour fréquenter les salles de sport est de favoriser le maintien de leur forme physique et d'évacuer la pression du travail.

Âgés de 25 à 35 ans, ces consommateurs fréquentent en moyenne les salles de sports 2 fois semaine aux heures de repas (12h-14h), tôt le matin avant d'aller au travail, en fin de journée après le travail, ainsi que le week-end. La durée moyenne de leur entraînement est généralement comprise entre 45 minutes à 1 heure.

Bien qu'il n'y ait pas de statistiques précises sur la tranches des 25 - 35 ans, les personnes âgées de 15 à 44 ans représente environ 49% de la population caennaise, ce qui indique un fort potentiel en terme de prospects sur ce segment.

### **Les étudiants**

Les étudiants sont attirés par les salles de sport en raison d'une volonté personnelle basée sur le maintien d'une bonne condition physique ainsi que le désir de se forger une silhouette athlétique.

Âgés de 18 à 25 ans, les étudiants sont au nombre de 30 000 à Caen, ce qui rend ce segment de clientèle attractif.

L'étude de marché a mis en évidence que les jeunes de 18 à 25 ans sont prêts à dépenser de l'argent pour un abonnement mensuel à une salle de sport, mais à des tarifs raisonnables éventuellement avec une remise étudiante.

En conséquence, nous aurons une démarche proactive de démarchage auprès des étudiants avec des tarifs préférentiels en heures creuses et une remise étudiante.

Bien que ces derniers disposent d'un budget plus limité, ils ont également plus de temps libre, et peuvent donc être un moyen intéressant d'apporter un surcroît d'activité pour la salle de sport aux heures creuses. Nous nous attendons à un taux de fréquentation assez important sur ce segment : de l'ordre de 2 à 4 entraînements par semaine.

Par ailleurs si l'autonomie et le prix sont des variables importantes pour les étudiants dans le choix de l'activité sportive, il n'en demeure pas moins que la rencontre et le partage sont désormais très attendus dans les loisirs sportifs. Pratiquer en groupe renforce la motivation et la détermination à faire du sport.

### **Les seniors**

Notre étude de marché a également mis en avant un besoin important auprès des personnes âgées de 50 à 75 ans.

Pour cette catégorie de clients, l'objectif de la salle de sport est avant tout de maintenir une condition physique optimale pour des raisons de santé, ainsi que de maintenir un lien social et une activité régulière.

Pour la classe d'âge comprise entre 50 à 75 ans, on constate qu'elle est présente sur la ville de Caen à hauteur de [22 352](#) personnes, soit [20,9 %](#) de la population totale. Cette catégorie de clientèle dispose d'un budget mensuel estimé autour de 45€ ce qui est légèrement supérieur à la moyenne nationale.

Nous nous attendons à un taux de fréquentation de l'ordre de 1 à 2 visites par semaine sur ce segment de clientèle. Nous pensons que les seniors participeront plus fortement aux cours collectifs avec un professeur qui sera en mesure de leurs offrir les conseils adaptés à leurs besoins de remise en forme.

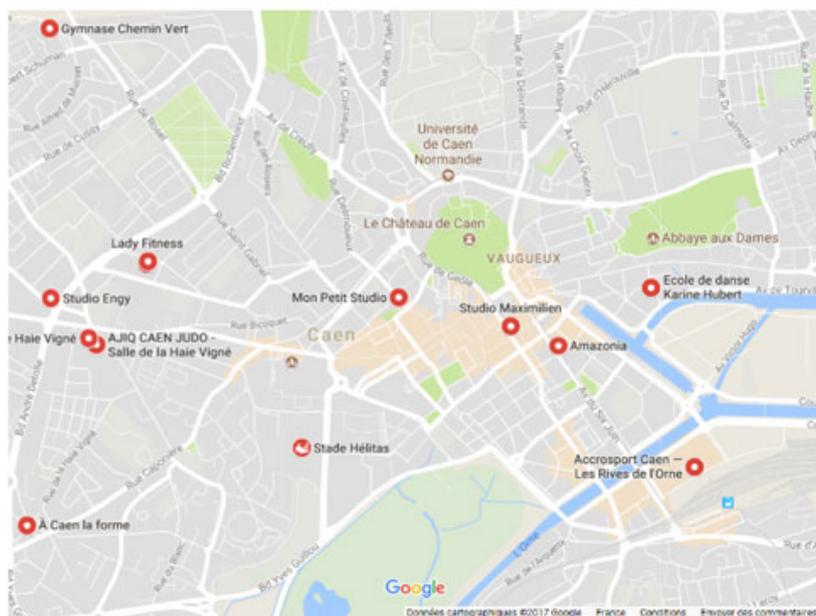
Le public ciblé par notre salle de sport à des besoins et budgets très différents, nous voyons néanmoins ces segments de clientèles comme complémentaires, car ceux-ci devraient avoir des horaires et fréquences d'entraînement très différents, ce qui devrait nous permettre de maximiser la fréquentation de notre salle.

Nous avons prévu de mettre en place une offre adaptée à chaque segment de clientèle.

## Concurrence

### Concurrence directe

On compte un total de 12 clubs de sport concurrents situés dans un rayon de 2 kilomètres, de notre club d'activité physique et sportive situé au 36 rue de Saint Jean à Caen 14 000 :



On compte parmi ces 12 clubs de sport concurrents :

- 4 clubs rattachés à des franchises
- 8 salles de sport indépendantes

Cela fait de facto de Fitness1221 un acteur au centre d'un environnement concurrentiel élevé.

On constate que l'ensemble des franchisés sont des chaînes de clubs de sport offrant un tarif abordable pour la clientèle.

En outre, sur la région de Caen intramuros, il n'existe pas de clubs de sport premium notamment en raison du large public présent qui souhaite, conformément à la moyenne des pratiquants français, disposer d'une salle de sport à tarifs abordables.

C'est pour cette raison que Fitness1221 opéra pour une politique tarifaire abordable et pour un ensemble de compléments de services différenciants en vue d'accroître sa marge.

Après une analyse concurrentielle des prix, il s'avère que le positionnement stratégique de Fitness1221 place l'entreprise dans la moyenne des prix pratiqués par nos concurrents.

Bien que nous nous attendions à une concurrence très élevée avec les salles de sport de la ville, nous pensons néanmoins que le marché local est suffisamment dynamique pour nous permettre d'y établir une activité pérenne.

Par ailleurs, nous pensons que notre offre dispose d'atouts de poids qui nous permettront facilement de nous différencier des concurrents en vue de séduire la clientèle :

- Un emplacement de premier plan
- Une équipe très expérimentée
- Des prix compétitifs, adaptés aux besoins des adhérents
- Un positionnement d'accompagnement et de personnalisation des besoins par notre équipe de formateurs

### **Concurrence indirecte**

Au-delà de la concurrence locale, force est de constater la présence d'acteurs externes qui font partie de la concurrence indirecte :

- Les cours de sport outdoor et les activités offertes par les coachs sportifs à domicile
- Les vélos et les machines d'appartement
- Les clubs de sports associatifs
- Les infrastructures sportives de la ville (piscine, stades, etc.)

La mise en place de notre projet suppose donc la prise en compte d'une large concurrence, constituée par les salles de sport et de fitness déjà existantes et par de nombreuses autres alternatives en développement.

Nous pensons néanmoins que les salles de sport disposent d'avantages non négligeables face à leurs concurrents indirects. En effet, celles-ci permettent d'accéder à un large choix de machines et de cours, de bénéficier d'un endroit couvert et chauffé pour s'entraîner, et d'une grande flexibilité au niveau des horaires d'ouverture. En conséquence, nous nous attendons à un niveau de concurrence modéré avec ces acteurs.

## **Réglementation**

La création d'un établissement de type APS (Activité Physique et Sportive) ne requiert pas de qualifications professionnelles particulières.

En revanche, l'enseignement, l'animation ou l'encadrement des activités physiques et sportives et des pratiquants doivent être effectués par des personnes justifiant

d'un diplôme d'Etat spécifique à l'encadrement de cette pratique sportive. De plus, avant toute embauche de formateurs des démarches préalables doivent être réalisées auprès de l'administration.

Par ailleurs, l'ouverture d'une salle de sport comporte des obligations telles que :

- L'obligation de déclaration de l'équipement, [article R. 312-3 du CS](#) et de l'ouverture de la salle de sport auprès de la Direction régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports (DRJS/DDJS)
- L'obligation d'assurance : tous les établissements d'APS doivent souscrire une assurance en responsabilité civile pour l'exercice de leur activité, [articles L. 321-1 à 9 du code du sport](#)
- Le respect des normes d'hygiène et de sécurité (cf. article L. 221-1 du code de la consommation, et les articles R. 322-4 à R. 322-6 du code du sport)

L'entreprise sera également soumise aux règles applicables à tout type de société (droit des sociétés, code de la consommation, droit de la concurrence, etc.) et aux règles vis-à-vis de l'exploitation de son site internet et de sa base de données clients.

Afin d'être en règle avec les obligations réglementaires, les associés ont acquis de bonnes connaissances concernant la réglementation et se sont fait conseiller par un avocat spécialisé dans le secteur.

Par ailleurs ils veilleront à ce que le personnel recruté dispose des qualifications nécessaires.

# Stratégie

## Prix

Les tarifs observés sur le territoire de Caen, avec des offres comprises entre 19,90 euros/mois et 54,00 euros/mois, sont en ligne avec la moyenne nationale de 41,00 euros/mois.

On distingue au niveau local un positionnement concurrentiel essentiellement axé sur deux grandes tendances :

1. Les offres low-cost à partir de 19,90 euros/mois
2. Les offres tarifaires moyennes avec des prix compris entre 35 et 54 euros/mois.

Compte tenu de la clientèle que nous ciblons nous avons choisi de nous positionner sur la fourchette basse du marché.

Nos tarifs ont été fixés sur la base des retours que nous avons eu de la part de prospects lors de notre étude de marché, et nous avons conçu plusieurs offres visant à coller au plus près des besoins et des budgets des segments de clientèles visés par notre établissement.

Notre politique tarifaire sera la suivante :

| TARIFS FITNESS 1221  |                                 |                 |
|--|---------------------------------|-----------------|
| Frais d'adhésion (valable à vie) : 25 €  |                                 |                 |
| ABONNEMENTS  |                                 |                 |
|  | Abonnement mensuel              | Formule 12 mois |
| Abonnement Vitalité<br>(accès illimité en heures creuses)  | 36,00 €/mois                    | 32,90 €/mois    |
| Abonnement Pulp'énergie<br>(accès illimité en heures creuses et heures pleines)  | 40,00 €/mois                    | 37,90 €/mois    |
| AbonnementEcoStudent<br>(accès illimité en heures creuses - réservé aux étudiants)   | 27,00 €/mois                    | 23,90 €/mois    |
| Abonnement StudentPlus<br>(accès illimité en heures creuses et heures pleines - réservé aux étudiants)   | 32,00 €/mois                    | 28,90 €/mois    |
| PASS   |                                 |                 |
| Pass découverte (1 séance)   | 21,90 €                         |                 |
| Pass découverte (10 séances)   | 179,90 €                        |                 |
| Pass découverte (3 mois)   | 149,90 €                        |                 |
| OPTIONS  |                                 |                 |
| Les casiers à l'année (prix mensuel)   | 4,90 €/mois<br>(Caution : 45 €) |                 |
| Suivi personnalisé et bilan avec un coach sportif (posture, forme, suivi de l'évolution, programme personnalisé suivant les objectifs de base) | 14,90 euros/mois                |                 |
| Séance de coaching personnalisé  | 45 €/ séance                    |                 |
| COURS COLLECTIFS   |                                 |                 |
| Les séances de cours collectifs sont incluses dans le prix des abonnements.  |                                 |                 |
| Cours collectifs hors abonnement   | 17,90 €/séance                  |                 |

Comme le montre notre tableau de prix de Fitness1221, nous proposons plusieurs options à nos clients de façon à leur permettre de choisir une formule adaptée à leurs besoins et leur budget.

Notre offre comprend à la fois des formules courtes à prix abordables permettant aux nouveaux clients de découvrir notre salle et ses services, ainsi que des formules sur 12 mois ayant pour objectif d'inciter les clients à s'engager sur le long terme en échange d'une réduction attractive.

Notre offre sera complétée par de nombreuses offres (parrainage, avantages lors du renouvellement) qui sont une partie très importante de notre stratégie de communication.

Nous pensons que notre offre tarifaire nous permettra de rivaliser avec nos concurrents locaux, notamment L'OrangeBleue et Amazonia, qui sont des chaînes disposant d'une image de marque établie et d'offres tarifaires low-cost (à partir de 19,90 euros/mois), et Accrosport en comparaison duquel nous offrons des abonnements avec accès illimités à prix inférieurs pour une qualité de services comparable.

### **Promotions**

Dans un objectif d'attraction d'une clientèle pour les forfaits en heures creuses, des réductions seront mises en place (sur présentation de justificatifs) pour les catégories de personnes suivantes :

- Les étudiants bénéficieront de réduction toute l'année, notamment par la proposition de deux abonnements qui leur sont dédiés, et d'une réduction de 5% sur les produits annexes
- Les Seniors (âge > 50 ans) bénéficieront des mêmes remises offertes aux étudiants hors accessoires de sports

Fitness1221 mènera de manière régulière des offres promotionnelles dans l'objectif d'attirer de nouveaux adhérents :

- -20% sur le premier mois d'abonnement annuel
- L'abonnement Pulp'énergie à 33,90 euros/mois pendant 6 mois
- 1 pass découverte offert

### **Ventes de produits dérivés**

Notre salle proposera également une offre de produits annexes (snack, boissons énergétiques, accessoires de sport, etc.). Fitness1221 aura un objectif de marge brute de 50% sur le coût d'achat de ces produits.

## **Plan Commercial**

La réussite du développement commercial de Fitness1221 se joue sur la réussite de l'exécution du plan commercial.

Un point important pour la croissance de la salle de sport est une augmentation de sa fréquentation tout en réussissant à capitaliser sur une base fidèle de clients.

D'autre part, il est important que le client soit satisfait afin qu'il revienne et que celui-ci soit lui aussi un acteur du plan de communication afin de bénéficier d'un effet de bouche à oreille efficace. En tout cas, à notre lancement.

En conséquence, notre plan commercial sera axé sur la mise en place d'actions de communication visant à accroître le trafic de notre salle de sport et le développement d'un plan de fidélisation de la clientèle.

### **Local commercial**

Notre emplacement au coeur du centre ville de Caen nous donnera accès à une zone de chalandise disposant d'un flux de passants considérable.

Afin d'inciter les passants à entrer dans notre salle de sport, nous mettrons en place un panneau sur le parking mettant en avant nos offres pour les nouveaux abonnés.

Le panneau, en complément de notre enseigne, devrait nous permettre d'augmenter la visibilité de la salle de sport depuis la rue, et ainsi d'attirer plus facilement les passants.

De plus, nous capitaliserons sur notre vitrine qui permettra d'avoir une vue sur notre salle de sport et sur laquelle nous afficherons des offres promotionnelles.

### **Site internet**

Pour assurer la visibilité de Fitness1221, nous avons commandé un site internet auprès d'une agence de développement informatique.

On retrouvera sur ce site : une présentation de la salle de sport, des différents équipements, des services, ainsi que de l'équipe. On y retrouvera le programme des différents cours proposés ainsi que les différents programmes de coaching disponibles.

Le site aura un espace permettant aux abonnés de réserver leurs cours en ligne et de gérer leur abonnements.

Afin de mettre en avant la qualité de la salle de sport et des services, un espace sera réservé aux avis clients.

### **Développement d'une communauté en ligne**

En complément du site Internet, un blog, une page Facebook, un compte Twitter et une page Instagram seront créés afin de développer une communauté en ligne et de créer du lien avec nos clients.

Ces médias seront régulièrement mis-à-jour et alimentés avec des contenus informatifs (conseils pour entretenir la forme, comment se sculpter un corps de rêve avant l'été, comment bien manger...), des offres promotionnelles exclusives, et des actualités sur notre salle de sport.

Nous afficherons également sur notre blog des programmes et des conseils d'entraînement, et nous rédigerons une newsletter régulière afin d'informer nos clients des dernières nouveautés.

### **Autres actions de communication**

En complément, nous avons prévu de mettre en place les actions suivantes :

- **Publicité sur internet via Google Adwords** : campagnes ayant pour objectif d'attirer des personnes recherchant une salle de sport sur un rayon de 5 kilomètres aux alentours
- **Publicité sur internet via Facebook Ads** : campagnes par ciblage géographique et démographique ayant pour objectif d'attirer un public correspondant au profil démographique des segments de clientèle visés
- **Référencement naturel du site internet** : nous avons prévu de mandater une agence de communication pour nous aider à optimiser le référencement du site sur des mots clés liés au sport notamment lors de recherches effectuées sur la ville de Caen
- **Opérations de street marketing** : campagnes de distribution de flyers dans la rue, et les boîtes aux lettres des habitations et entreprises situées à proximité de la salle de sport
- **Annuaire spécialisés** : inscription dans les Pages Jaunes ainsi que dans des annuaires en ligne spécialisés notamment le portail des commerçants de la ville.
- **Partenariats** : création de partenariats avec les comités d'entreprises implantés à proximité, les maisons de retraite, les magasins de sport

Par ailleurs, comme l'atteste l'étude réalisée conjointement par le Medef et le Comité National Olympique et Sportif Français, publié le 9 septembre 2015, un salarié sédentaire gagnerait ainsi entre [6% et 9% de productivité](#) grâce à la pratique sportive ainsi qu'une baisse des maladies cardiovasculaires et des risques psychosociaux présents dans le monde du travail. Ainsi, les entreprises développent de manière croissante des partenariats avec les salles de sport et/ou en facilite l'accès pour leurs employés via des subventions, ce qui peut être une source d'opportunité pour le développement de notre salle de fitness.

Notre plan commercial s'appuie donc sur des canaux complémentaires avec des actions sur le terrain d'une part, et des actions sur Internet d'autre part. Nous pensons que la complémentarité de ces canaux devrait nous permettre d'atteindre notre cible commerciale de façon efficace et relativement bon marché.

## **Etapes de Développement**

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

- D'ici 1 mois : obtention du financement
- D'ici 2 mois : fin des travaux de rénovation

- D'ici 2 mois et une semaine : ouverture
- Année 2 : 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 plusieurs risques à moyen terme susceptibles de mettre en péril la pérennité de notre activité :

### **Hausse de la pression concurrentielle**

Un accroissement de la concurrence sur le marché local pourrait avoir un impact négatif sur notre activité.

Le marché local compte déjà un nombre important de concurrents. Dans ce contexte une baisse de la demande, suite par exemple à une évolution des comportements d'achat ou une baisse du pouvoir d'achat, pourrait entraîner un excès d'offre sur le marché et éventuellement une guerre des prix entre les acteurs présents sur celui-ci.

Nous voyons ce risque comme limité dans la mesure où :

- la conjoncture économique s'améliore ce qui laisse envisager une hausse du pouvoir d'achat pour les ménages
- les acteurs présents sur le marché local ont bien résisté à la dernière crise économique (pas de fermeture)
- les salles de sport comme la nôtre disposent d'une forte valeur ajoutée limitant le risque de substitution : accès à un large choix d'appareils spécialisés et cours collectifs ou personnalisés

Nous avons un positionnement qui nous offre une très bonne exposition et notre souhait est de garantir un niveau de satisfaction client très élevé. Ainsi, le risque de subir une hausse de la pression concurrentielle reste faible.

### **Vol du matériel, incendie, dégâts des eaux ou travaux forçant une fermeture temporaire**

Notre activité est dépendante de notre capacité à exploiter notre local commercial. Des dégâts ou un vol du matériel pourrait nous contraindre à stopper temporairement l'exploitation de la salle de sport et pourrait menacer la pérennité de notre activité.

#### Risque sur le matériel et le local

En tant que salle de sport, nous disposons d'appareils sportifs dont le prix peut être assez élevé, et nous pouvons en conséquence être la cible de tentatives de vol. Afin de nous protéger contre ce risque, nous avons assuré l'intégralité des équipements.

Cette assurance garantit également notre matériel et notre local contre les risques d'incendie et de dégâts des eaux.

Un dispositif de prévention des incendies sera également mis en place et sera contrôlé régulièrement.

### Risque afférent à des travaux dans la rue

Finalement, des travaux peuvent avoir lieu dans notre rue ce qui impacterait la fréquentation de notre salle de sport.

En effet, ceux-ci pourraient bloquer l'accès à notre parking ou supprimer la possibilité d'accéder jusqu'à nous en voiture.

Afin de palier à cette baisse de la fréquentation et donc de notre chiffre d'affaires, une option a été prise dans notre contrat d'assurance afin d'être couvert contre la baisse de nos revenus en cas de travaux.

### Risque de réputation

Notre salle de sport pourrait être victime d'une vague de presse ou de publicité négative suite à :

- un accident causé par un défaut de maintenance sur l'une de nos machines
- un problème de comportement de l'un des membres de notre personnel
- un problème d'hygiène

Si un tel événement venait à se produire, notre réputation et notre chiffre d'affaires seraient mis à mal, ce qui dans un environnement fortement concurrentiel pénaliserait très lourdement l'entreprise.

Nous voyons ce risque comme limité dans la mesure où :

- Nous avons prévu d'équiper la salle de sport de matériel de qualité et mis en place des procédures de maintenance régulières
- Nous formerons nos collaborateurs ainsi que notre clientèle aux règles à respecter afin de pouvoir utiliser les différentes machines en toute sécurité
- Nous veillerons à ce que les locaux, notamment les vestiaires, les sanitaires et les douches soient entretenus de façon régulière
- Nous veillerons également à recruter du personnel qualifié disposant des compétences et de l'expérience nécessaires pour garantir une satisfaction maximale de notre clientèle

### Départ d'un des associés

L'activité de la salle de sport est dépendante des compétences et de la disponibilité des deux associés, un départ pourrait diminuer fortement la capacité de la structure.

Nous voyons le risque d'un départ comme limité à ce stade dans la mesure où :

- les associés se connaissent de longue date (risque de mésentente faible)

- le pacte d'actionnaires signé entre eux comprend une clause dite de bad leaver rendant tout départ anticipé coûteux pour la personne partante

# Opérations

---

## Plan de Personnel

Notre salle de sport sera ouverte de 6h30 à 23h00 du lundi au dimanche.

Les deux associés s'occuperont de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Ils ont prévu de se répartir les différentes tâches opérationnelles de la manière suivante :

- Marie aura à charge le marketing et la communication ainsi que la gestion administrative en incluant la gestion des stocks et des fournisseurs
- Vincent aura quant à lui à charge le recrutement et la gestion des plannings

Les associés ont prévu de se rémunérer sur une base 1 750€ brut par mois.

Les associés seront secondés par une équipe constituée :

- de deux coachs sportifs
- de deux équipiers polyvalents en charge de l'accueil des clients, de la vente, et de l'entretien

Le recrutement du personnel ne devrait pas être un problème pour Fitness1221 puisque la ville de Caen dispose d'une forte population étudiante, et que nombreux d'entre eux étudient au sein de la filière sportive universitaire, ce qui garantit un accès à une main d'oeuvre très qualifiée.

Afin de garantir un niveau de service élevé et de satisfaire pleinement nos clients, nous veillerons à former nos collaborateurs avec une formation en interne qui couvrira les champs suivants :

- la sécurité quant à l'exploitation de la salle de sport et des machines
- les normes d'hygiène pour l'utilisation des machines, des vestiaires, et des douches
- les gestes de premiers secours en cas d'accident
- la vente de produits complémentaires

En ce qui concerne le processus de recrutement, les candidats seront présélectionnés sur CV en prenant en compte leur formation et leurs expériences précédentes en fonction du poste désiré.

Une fois sélectionnés, les candidats seront invités à un entretien pour exposer leurs motivations ainsi que ce que leur bagage de formation et d'expérience peut apporter à Fitness1221.

Le personnel sera rémunéré sur la base d'une grille tarifaire allant du SMIC pour les équipiers polyvalents les moins expérimentés à 16€ brut de l'heure pour les coachs sportifs.

## Ressources Clés

Les principaux actifs identifiés par le management comprennent le local, l'équipement professionnel, le stock de produits mis à la vente, la base de données clients et le site internet.

L'accès au local est protégé par les règles relatives aux baux commerciaux, et l'équipement du local est garanti et sera assuré.

Le stock sera également assuré contre le vol, l'incendie et les dégâts des eaux.

La base de données clients et le code du site internet seront sauvegardés régulièrement afin d'éviter toute perte de données. Le code du site internet est par ailleurs protégé par le droit d'auteur. De plus chaque version du code sera sauvegardée dans un répertoire privé et sécurisé sur GitHub.com.

Outre sa déclaration auprès de la CNIL, la base de données clients sera sauvegardée régulièrement afin d'éviter toute perte de données. La base de données respectera les règles relatives à la Loi Informatique et des Libertés et sera en accord avec les règles d'accès et de protection des données dictées par la CNIL.

## Fournisseurs

Pour garantir un service de qualité et offrir à nos clients une expérience qui garantisse un niveau de satisfaction élevée, nous avons choisi des fournisseurs à forte notoriété.

Ainsi, afin de nous équiper en matériel et équipement sportif, nous avons choisi de nous approvisionner chez PRECOR.

La comptabilité sera sous-traitée à un cabinet d'expertise comptable installé à Caen.

Afin d'alimenter les distributeurs mis à disposition de nos clients nous avons établi un contrat de partenariat avec SELECTA.

Nos produits d'entretiens proviendront quant à eux de chez Activert qui fournit des solutions d'entretien qui sont respectueuse de l'environnement ce qui pourra être mis en avant auprès de nos clients.

Finalement nous commanderons nos différents produits de compléments alimentaires et nutritionnels pour sportif chez NUTREND.

## Plan Financier

### Emplois et Ressources

L'ouverture de la salle de sport nécessitera les investissements suivants (montants H.T.) :

- Matériel et mobilier : 60 750 €
- Travaux d'aménagement : 25 000 €
- Dépôt de garantie : 15 000 €

Le besoin en fond de roulement initial s'élève à environ 24 620 € (stock et TVA), et nous avons réalisé des dépenses pour un montant hors taxes de 25 350 € (voir ci-dessous).

Afin de fonctionner correctement, nous estimons que l'entreprise doit également disposer d'une réserve de trésorerie d'environ 34 280 €, résultant en un besoin de financement initial de 185 000 €.

Ce montant sera financé par un mélange de fonds propres et de dette. Les actionnaires ont prévu de contribuer à hauteur de 65 000€ (35% du montant requis) et nous souhaiterions obtenir un financement bancaire couvrant les 120 000 € restant.

| Frais              | Montant       | Taux TVA        | TVA          | Total         |
|--------------------|---------------|-----------------|--------------|---------------|
| Constitution       | 1 000         | normal (20,0 %) | 200          | 1 200         |
| Identité de marque | 2 500         | normal (20,0 %) | 500          | 3 000         |
| Site internet      | 17 500        | normal (20,0 %) | 3 500        | 21 000        |
| Juridique          | 3 000         | normal (20,0 %) | 600          | 3 600         |
| Divers             | 1 350         | normal (20,0 %) | 270          | 1 620         |
| <b>Total</b>       | <b>25 350</b> |                 | <b>5 070</b> | <b>30 420</b> |

| Ressources (€)          | Emplois (€)    |                      |                |
|-------------------------|----------------|----------------------|----------------|
| Capital social          | 25 000         | Immobilisations      | 100 750        |
| Prêt actionnaires       | 40 000         | Stock                | 2 000          |
| Subv. investissement    | 0              | Frais de démarrage   | 25 350         |
| Emprunt                 | 120 000        | TVA                  | 22 620         |
| Découvert               | 0              | Trésorerie           | 34 280         |
| Dettes fournisseurs     | 0              |                      |                |
| <b>Total ressources</b> | <b>185 000</b> | <b>Total emplois</b> | <b>185 000</b> |

### Hypothèses

Notre prévisionnel financier a été construit principalement sur la base de notre étude de marché et des discussions que nous avons eu avec des gérants d'autres salles de sport.

Le chiffre d'affaires a été estimé à l'aide d'un prix moyen par catégorie de produits et services.

Les revenus de l'activité abonnements et casiers ont été évalués en modélisant la base d'abonnés et en tenant compte des paramètres suivants :

- Nouveaux abonnés
- Désinscriptions
- Mix (répartition entre les différentes formules)
- Frais de dossier et option de location de casiers

Pour la partie vente de produits dérivés de notre activité, nous avons pris une hypothèse de coût d'achat des marchandises de 50% du prix de vente.

Les frais généraux et le budget d'investissements ont été évalués à l'aide des devis de nos fournisseurs.

## **Prévisionnel de Ventes**

Comme expliqué dans la section précédente, le chiffre d'affaires a été estimé à l'aide d'un prix moyen par catégorie de produits et services.

### **Abonnements et casiers**

Nous pensons que nous réaliserons la majorité de notre chiffre d'affaires (environ 86%) via des ventes d'abonnements à notre salle.

Nous estimons qu'il nous faudra 4 mois avant que l'entreprise atteigne son rythme de croisière sur cette activité (800 abonnés), et pensons pouvoir par la suite continuer à augmenter le nombre d'abonnés au rythme de 10 par mois en première année et 5 par mois les années suivantes. Les additions évoquées sont des chiffres net des désinscriptions.

Compte tenu du mix entre les différentes formules d'abonnement, des frais de dossiers, et des souscriptions d'options de casiers attirés, nous évaluons le prix moyen mensuel des abonnements de notre salle à 28,17€ HT.

Le prix moyen mensuel des abonnements de notre salle sera donc inférieur à la moyenne nationale de 34,17 € HT (41,00 € TTC), ce qui est attendu compte tenu de notre positionnement commercial.

Au total, nous pensons pouvoir réaliser sur cette activité un chiffre d'affaires de :

- 259 446 € la première année
- 308 462 € la deuxième année
- 329 589 € la troisième année

La forte croissance entre l'année 1 et l'année 2 s'explique principalement par le délai nécessaire pour acquérir notre clientèle.

### **Entrées, Pass, et coaching**

Nous pensons que nous réaliserons environ 7% de notre chiffre d'affaires sur les ventes d'entrées simples, de Pass, et de services de coaching.

Au total, nous pensons pouvoir réaliser sur cette activité un chiffre d'affaires de :

- 21 000 € la première année
- 25 000 € la deuxième année
- 26 500 € la troisième année

### **Ventes de produits dérivés**

Nous pensons que nous réaliserons également environ 7% de notre chiffre d'affaires sur les ventes de produits dérivés.

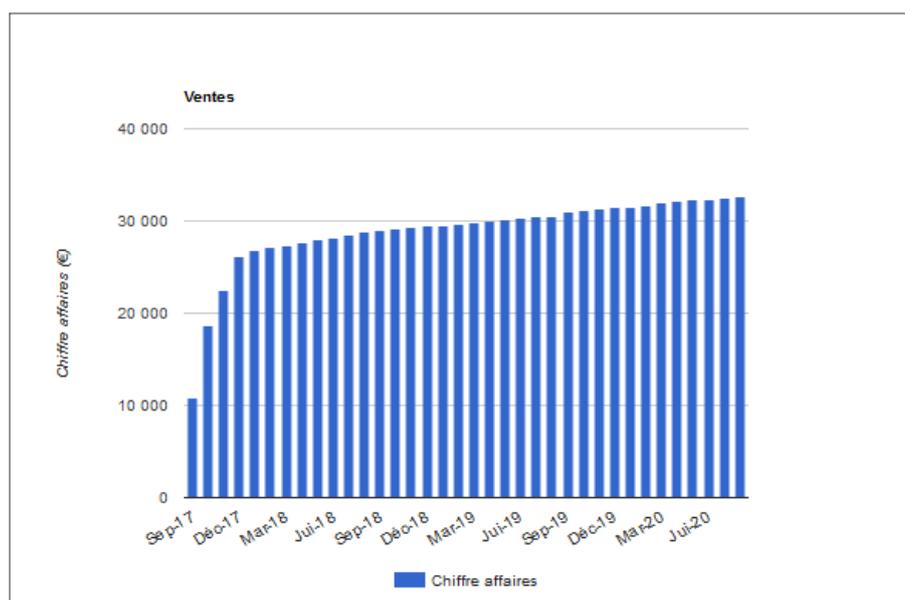
Au total, nous pensons pouvoir réaliser sur cette activité un chiffre d'affaires de :

- 20 000 € la première année
- 24 000 € la deuxième année
- 26 000 € la troisième année

Sur la base du plan actuel, l'entreprise devrait pouvoir réaliser, toutes activités confondues, un chiffre d'affaires de :

- 300 446 € la première année
- 357 462 € la deuxième année
- 382 089 € la troisième année

| Activités (€)              | Aoû-2018       | Aoû-2019       | Aoû-2020       |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Abonnements et casiers     | 259 446        | 308 462        | 329 589        |
| Entrées, Pass, et coaching | 21 000         | 25 000         | 26 500         |
| Produits dérivés           | 20 000         | 24 000         | 26 000         |
| <b>Total</b>               | <b>300 446</b> | <b>357 462</b> | <b>382 089</b> |



## Structure de Coûts

Nous avons identifié les frais généraux suivants :

| Frais généraux (€)          | Aoû-2018       | Aoû-2019       | Aoû-2020       |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Coachs                      | 95 306         | 95 306         | 95 306         |
| Equipers polyvalents        | 62 544         | 62 544         | 62 544         |
| Associés                    | 60 900         | 60 900         | 60 900         |
| Marketing                   | 30 000         | 30 000         | 32 000         |
| Loyers                      | 30 000         | 30 000         | 30 000         |
| Frais bancaires             | 4 507          | 5 362          | 5 731          |
| Assurances                  | 4 000          | 4 100          | 4 200          |
| Entretien et maintenance    | 3 500          | 4 000          | 4 500          |
| Eau et électricité          | 3 500          | 3 500          | 3 500          |
| Honoraires comptables       | 3 200          | 3 300          | 3 400          |
| Poste et télécom            | 1 500          | 1 550          | 1 600          |
| Fournitures administratives | 500            | 500            | 500            |
| Autres                      | 4 500          | 5 000          | 5 500          |
| Déplacements                | 0              | 0              | 0              |
| Honoraires juridiques       | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total</b>                | <b>303 957</b> | <b>306 062</b> | <b>309 681</b> |

Les principaux postes de dépenses seront les frais de personnel (72% du total de l'année 1), le marketing (10% du total de l'année 1) et les loyers (10% du total de l'année 1).

## Prévision de Résultat

Nous prévoyons que la salle de sport soit rentable dès sa deuxième année d'exploitation, une fois que nous aurons développé notre clientèle.

Nous prévoyons de générer un EBE de -13 k€ en année 1, 39 k€ en année 2 (11% du CA) et 59 k€ en année 3 (15% du CA).

| (€)                            | Aoû-2018       | Aoû-2019       | Aoû-2020       |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires             | 300 446        | 357 462        | 382 089        |
| Coûts des produits vendus      | -10 000        | -12 000        | -13 000        |
| <b>Marge brute</b>             | <b>290 446</b> | <b>345 462</b> | <b>369 089</b> |
| Frais généraux                 | -303 957       | -306 062       | -309 681       |
| Loyers crédits bails           | 0              | 0              | 0              |
| <b>EBE</b>                     | <b>-13 511</b> | <b>39 400</b>  | <b>59 408</b>  |
| Amortissements                 | -13 483        | -13 483        | -13 483        |
| <b>Résultat d'exploitation</b> | <b>-26 994</b> | <b>25 916</b>  | <b>45 924</b>  |
| Subv. investissement           | 0              | 0              | 0              |
| Profit (perte) sur cessions    | 0              | 0              | 0              |
| Charges financières            | -3 270         | -2 541         | -1 855         |
| <b>Résultat avant impôt</b>    | <b>-30 264</b> | <b>23 376</b>  | <b>44 070</b>  |
| Impôt sociétés                 | 0              | 0              | -1 775         |
| <b>Résultat net</b>            | <b>-30 264</b> | <b>23 376</b>  | <b>42 295</b>  |

## 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 manœuvre suffisante pour renouveler notre équipement et faire face à d'éventuels imprévus.

L'entreprise devrait également disposer d'une trésorerie suffisante pour tenir durant les premiers mois d'activités qui seront déficitaires.

| (€)                              | Aoû-2018       | Aoû-2019       | Aoû-2020       |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>EBE</b>                       | <b>-13 511</b> | <b>39 400</b>  | <b>59 408</b>  |
| Var. stocks                      | 0              | 0              | 0              |
| Var. clients                     | 0              | 0              | 0              |
| Var. fournisseurs                | 0              | 0              | 0              |
| Var. dettes fiscales et sociales | 35 336         | 230            | 349            |
| <b>Flux opérationnel brut</b>    | <b>21 825</b>  | <b>39 630</b>  | <b>59 757</b>  |
| Charges financières              | -3 270         | -2 541         | -1 855         |
| Impôt sociétés                   | 0              | 0              | 0              |
| <b>Flux opérationnel net</b>     | <b>18 556</b>  | <b>37 089</b>  | <b>57 902</b>  |
| Investissements                  | 0              | 0              | 0              |
| Cessions                         | 0              | 0              | 0              |
| Subv. investissement             | 0              | 0              | 0              |
| Investissements financiers       | 0              | 0              | 0              |
| Cessions financières             | 0              | 0              | 0              |
| <b>Flux d'investissement</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       |
| Nvx. emprunts                    | 0              | 0              | 0              |
| Remboursements                   | -38 627        | -19 290        | -19 976        |
| Var. capital                     | 0              | 0              | 0              |
| Dividende                        | 0              | 0              | 0              |
| <b>Flux de financement</b>       | <b>-38 627</b> | <b>-19 290</b> | <b>-19 976</b> |
| <b>Var. trésorerie</b>           | <b>-20 071</b> | <b>17 800</b>  | <b>37 927</b>  |
| <b>Trésorerie</b>                | <b>14 209</b>  | <b>32 008</b>  | <b>69 935</b>  |

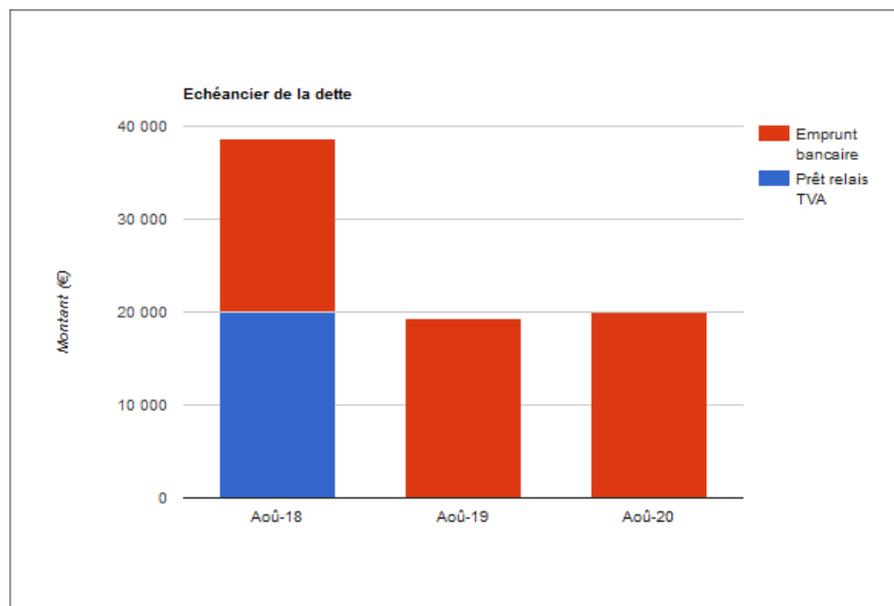
## Bilan Prévisionnel

Sur la base du plan actuel, la société devrait disposer d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses engagements financiers et maintenir son équipement en bon état.

| (€)                          | Ouverture      | Aoû-2018       | Aoû-2019       | Aoû-2020       |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ACTIF</b>                 |                |                |                |                |
| Immo. corporelles            | 85 750         | 72 267         | 58 783         | 45 300         |
| Immo. incorporelles          | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Immo. financières            | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         |
| <b>Total immobilisations</b> | <b>100 750</b> | <b>87 267</b>  | <b>73 783</b>  | <b>60 300</b>  |
| Stocks                       | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          |
| Clients                      | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Trésorerie                   | 34 280         | 14 209         | 32 008         | 69 935         |
| <b>Total actif circulant</b> | <b>36 280</b>  | <b>16 209</b>  | <b>34 008</b>  | <b>71 935</b>  |
| Autres éléments d'actif      | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL ACTIF</b>           | <b>137 030</b> | <b>103 475</b> | <b>107 792</b> | <b>132 235</b> |
| <b>PASSIF</b>                |                |                |                |                |
| Fournisseurs                 | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Dettes fiscales et sociales  | -22 620        | 12 716         | 12 947         | 15 070         |
| Dette financière             | 120 000        | 81 373         | 62 083         | 42 108         |
| Intérêts courus non échus    | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total dettes</b>          | <b>97 380</b>  | <b>94 089</b>  | <b>75 030</b>  | <b>57 178</b>  |
| Capital social               | 25 000         | 25 000         | 25 000         | 25 000         |
| Prêt actionnaires            | 40 000         | 40 000         | 40 000         | 40 000         |
| Subv. investissement         | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Bénéfices non distribués     | -25 350        | -55 614        | -32 238        | 10 057         |
| <b>Total fonds propres</b>   | <b>39 650</b>  | <b>9 386</b>   | <b>32 762</b>  | <b>75 057</b>  |
| Autres passifs               | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>TOTAL PASSIF</b>          | <b>137 030</b> | <b>103 475</b> | <b>107 792</b> | <b>132 235</b> |

## Annexes

### Echéancier



## Flux de trésorerie

| (€) - Exercice 2018              | Sep            | Oct            | Nov            | Déc           | Jan           | Fév           | Mar           | Avr           | Mai           | Jui           | Jui           | Aoû           |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>EBE</b>                       | <b>-17 689</b> | <b>-9 866</b>  | <b>-3 205</b>  | <b>456</b>    | <b>1 128</b>  | <b>1 405</b>  | <b>1 683</b>  | <b>1 960</b>  | <b>2 238</b>  | <b>2 515</b>  | <b>2 793</b>  | <b>3 070</b>  |
| Var. stocks                      | 633            | 433            | 233            | 33            | -167          | -167          | -167          | -167          | -167          | -167          | -167          | -167          |
| 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 | 31 344         | 1 525          | 1 292          | 692           | 94            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            | 55            |
| <b>Flux opérationnel brut</b>    | <b>14 288</b>  | <b>-7 908</b>  | <b>-1 679</b>  | <b>1 182</b>  | <b>1 056</b>  | <b>1 294</b>  | <b>1 572</b>  | <b>1 849</b>  | <b>2 127</b>  | <b>2 404</b>  | <b>2 682</b>  | <b>2 959</b>  |
| Charges financières              | -325           | -309           | -294           | -278          | -274          | -269          | -265          | -260          | -256          | -251          | -247          | -242          |
| Impôt sociétés                   | 0              | 0              | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Flux opérationnel net</b>     | <b>13 963</b>  | <b>-8 217</b>  | <b>-1 973</b>  | <b>904</b>    | <b>782</b>    | <b>1 025</b>  | <b>1 307</b>  | <b>1 589</b>  | <b>1 871</b>  | <b>2 153</b>  | <b>2 435</b>  | <b>2 717</b>  |
| 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             |
| <b>Flux d'investissement</b>     | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      | <b>0</b>      |
| Nvx. emprunts                    | 0              | 0              | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Remboursements                   | -8 183         | -8 199         | -8 214         | -1 541        | -1 545        | -1 550        | -1 554        | -1 559        | -1 564        | -1 568        | -1 573        | -1 577        |
| 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             |
| <b>Flux de financement</b>       | <b>-8 183</b>  | <b>-8 199</b>  | <b>-8 214</b>  | <b>-1 541</b> | <b>-1 545</b> | <b>-1 550</b> | <b>-1 554</b> | <b>-1 559</b> | <b>-1 564</b> | <b>-1 568</b> | <b>-1 573</b> | <b>-1 577</b> |
| <b>Var. trésorerie</b>           | <b>5 780</b>   | <b>-16 416</b> | <b>-10 187</b> | <b>-637</b>   | <b>-764</b>   | <b>-525</b>   | <b>-247</b>   | <b>30</b>     | <b>307</b>    | <b>585</b>    | <b>862</b>    | <b>1 140</b>  |
| <b>Trésorerie</b>                | <b>40 060</b>  | <b>23 644</b>  | <b>13 457</b>  | <b>12 820</b> | <b>12 056</b> | <b>11 531</b> | <b>11 284</b> | <b>11 314</b> | <b>11 621</b> | <b>12 206</b> | <b>13 069</b> | <b>14 209</b> |

| (€) - Exercice 2019              | Sep           | Oct           | Nov           | Déc           | Jan           | Fév           | Mar           | Avr           | Mai           | Jui           | Jui           | Aoû           |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>EBE</b>                       | <b>2 520</b>  | <b>2 659</b>  | <b>2 798</b>  | <b>2 936</b>  | <b>3 075</b>  | <b>3 214</b>  | <b>3 353</b>  | <b>3 491</b>  | <b>3 630</b>  | <b>3 769</b>  | <b>3 908</b>  | <b>4 046</b>  |
| 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 | -75           | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            |
| <b>Flux opérationnel brut</b>    | <b>2 445</b>  | <b>2 687</b>  | <b>2 825</b>  | <b>2 964</b>  | <b>3 103</b>  | <b>3 242</b>  | <b>3 380</b>  | <b>3 519</b>  | <b>3 658</b>  | <b>3 797</b>  | <b>3 935</b>  | <b>4 074</b>  |
| Charges financières              | -237          | -233          | -228          | -223          | -219          | -214          | -209          | -205          | -200          | -195          | -191          | -186          |
| Impôt sociétés                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Flux opérationnel net</b>     | <b>2 208</b>  | <b>2 454</b>  | <b>2 597</b>  | <b>2 741</b>  | <b>2 884</b>  | <b>3 028</b>  | <b>3 171</b>  | <b>3 314</b>  | <b>3 458</b>  | <b>3 601</b>  | <b>3 745</b>  | <b>3 888</b>  |
| 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             |
| <b>Flux d'investissement</b>     | <b>0</b>      |
| Nvx. emprunts                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Remboursements                   | -1 582        | -1 586        | -1 591        | -1 596        | -1 600        | -1 605        | -1 610        | -1 614        | -1 619        | -1 624        | -1 629        | -1 633        |
| 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             |
| <b>Flux de financement</b>       | <b>-1 582</b> | <b>-1 586</b> | <b>-1 591</b> | <b>-1 596</b> | <b>-1 600</b> | <b>-1 605</b> | <b>-1 610</b> | <b>-1 614</b> | <b>-1 619</b> | <b>-1 624</b> | <b>-1 629</b> | <b>-1 633</b> |
| <b>Var. trésorerie</b>           | <b>626</b>    | <b>868</b>    | <b>1 006</b>  | <b>1 145</b>  | <b>1 284</b>  | <b>1 423</b>  | <b>1 561</b>  | <b>1 700</b>  | <b>1 839</b>  | <b>1 977</b>  | <b>2 116</b>  | <b>2 255</b>  |
| <b>Trésorerie</b>                | <b>14 835</b> | <b>15 702</b> | <b>16 709</b> | <b>17 854</b> | <b>19 137</b> | <b>20 560</b> | <b>22 121</b> | <b>23 821</b> | <b>25 660</b> | <b>27 637</b> | <b>29 754</b> | <b>32 008</b> |

| (€) - Exercice 2020              | Sep           | Oct           | Nov           | Déc           | Jan           | Fév           | Mar           | Avr           | Mai           | Jui           | Jui           | Aoû           |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>EBE</b>                       | <b>4 118</b>  | <b>4 257</b>  | <b>4 396</b>  | <b>4 534</b>  | <b>4 673</b>  | <b>4 812</b>  | <b>5 089</b>  | <b>5 228</b>  | <b>5 367</b>  | <b>5 506</b>  | <b>5 644</b>  | <b>5 783</b>  |
| 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 | 16            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            | 55            | 28            | 28            | 28            | 28            | 28            |
| <b>Flux opérationnel brut</b>    | <b>4 134</b>  | <b>4 285</b>  | <b>4 423</b>  | <b>4 562</b>  | <b>4 701</b>  | <b>4 840</b>  | <b>5 145</b>  | <b>5 256</b>  | <b>5 395</b>  | <b>5 533</b>  | <b>5 672</b>  | <b>5 811</b>  |
| Charges financières              | -181          | -176          | -172          | -167          | -162          | -157          | -152          | -147          | -142          | -138          | -133          | -128          |
| Impôt sociétés                   | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>Flux opérationnel net</b>     | <b>3 953</b>  | <b>4 108</b>  | <b>4 252</b>  | <b>4 395</b>  | <b>4 539</b>  | <b>4 683</b>  | <b>4 993</b>  | <b>5 109</b>  | <b>5 252</b>  | <b>5 396</b>  | <b>5 539</b>  | <b>5 683</b>  |
| 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             |
| <b>Flux d'investissement</b>     | <b>0</b>      |
| Nvx. emprunts                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Remboursements                   | -1 638        | -1 643        | -1 648        | -1 652        | -1 657        | -1 662        | -1 667        | -1 672        | -1 677        | -1 682        | -1 687        | -1 691        |
| 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             |
| <b>Flux de financement</b>       | <b>-1 638</b> | <b>-1 643</b> | <b>-1 648</b> | <b>-1 652</b> | <b>-1 657</b> | <b>-1 662</b> | <b>-1 667</b> | <b>-1 672</b> | <b>-1 677</b> | <b>-1 682</b> | <b>-1 687</b> | <b>-1 691</b> |
| <b>Var. trésorerie</b>           | <b>2 315</b>  | <b>2 466</b>  | <b>2 604</b>  | <b>2 743</b>  | <b>2 882</b>  | <b>3 020</b>  | <b>3 326</b>  | <b>3 437</b>  | <b>3 575</b>  | <b>3 714</b>  | <b>3 853</b>  | <b>3 992</b>  |
| <b>Trésorerie</b>                | <b>34 324</b> | <b>36 789</b> | <b>39 393</b> | <b>42 136</b> | <b>45 018</b> | <b>48 039</b> | <b>51 364</b> | <b>54 801</b> | <b>58 376</b> | <b>62 091</b> | <b>65 944</b> | <b>69 935</b> |