

Analyse financière du Café-Modèle Sàrl

1. Les documents financiers

Le chapitre des documents financiers est subdivisé en six parties :

- *les investissements nécessaires*
- *les propositions de financement*
- *le budget d'exploitation et d'investissements 2003 (année une)*
- *le plan de trésorerie année 2003 (année une)*
- *le budget prévisionnel d'exploitation à cinq ans*
- *les annexes*

1.1 Les investissements nécessaires

La transformation des locaux nécessite les investissements suivants:

Bâtiment

Rubrique	Montant
Installations de chantier	1'000
Maçonnerie	6'000
Portes extérieures métalliques	2'000
Installations de courant fort	15'000
Distribution de chaleur	4'000
Installation de ventilation	15'000
Installation de conditionnement d'air	23'000
Appareils sanitaires	25'000
Plâtrerie	12'000
Portes métalliques intérieures	2'000
Serrurerie	5'000
Portes interne en bois	2'500
Armoires murales (bois)	8'000
Menuiserie courante	12'000
Système de verrouillage	1'000
Total	133'500

Aménagements intérieurs

Rubrique	Montant
Sols sans joints	8'000
Plafonds en panneaux de plâtre	19'000
Peinture intérieur	13'000
Total	40'000

Honoraires

Rubrique	Montant
Architectes	40'000
Ingénieur ventilation cond. air	5'000
Ingénieur installations sanitaires	1'000
Total	46'000

Divers

Rubrique	Montant
Autorisations, gabarits, taxes	1'000
Maquettes, reproduction document, promotion	1'500
Démontage	5'000
Inauguration	5'000
Imprévus	5'000
Géomètre	400
Total	17'900

Ameublement et décoration

Rubrique	Montant
Meubles	20'000
Luminaires	30'000
Rideaux	15'000
Sono	17'000
Agencement	35'000
Total	117'000

Dans les discussions avec le propriétaire, nous avons proposé la prise en charge totale de l'investissement bâtiment, à l'exception des honoraires d'architecte que les partenaires financent. Cette prise en charge implique un **loyer augmenté pendant 5 ans de fr. 2'800.-- par mois.**

Proposition de financement

Le financement des travaux repose sur quatre piliers:

- **les fonds propres**
- **les fonds de partenaires**
- **un crédit d'exploitation**
- **une avance sur commission du brasseur qui sera choisi**

Les **fonds propres** sont constitués d'un montant de fr. 35'000.--.

Les prestations architectes ainsi que les travaux préparatoires étant effectués par les associés de la société **Café Modèle Sàrl**, ils ne seront remboursés que si la société dégage les liquidités nécessaires à leur remboursement. Les prestations architectes sont estimées, selon la norme SIA 102, à fr. 40'000.--, y compris les travaux préparatoires de fr. 5'000.--.

Les partenaires mettent à disposition un montant complémentaire de fr. 20'000.-- comme prêt à la Sàrl qui sera intégré par la suite au capital.

Un **contrat de partenariat** sera établi avec les différents **maîtres d'état** qui sont **prêts** à postposer une part de leur **créance** (25% en moyenne) aux autres créances.

Ces créances ne seront remboursables qu'après désintéressement des autres créanciers et n'auront aucune date limite de remboursement. Le montant de ces créances peut être évalué à fr. 50'000.--.

Le **crédit de fonctionnement** devrait permettre de prendre en charge les dépassements périodiques résultant de l'exploitation, soit fr. 50'000.--.

Le **brasseur** devra mettre à disposition au minimum un prêt de fr. **60'000.--**. Ce montant est une avance sur ristourne attribuée sans intérêts. Le brasseur peut octroyer également un prêt supplémentaire d'un montant à discuter et à un taux d'intérêt de 5%, remboursable sur 5 ans.

1.2 Budget d'exploitation et d'investissement année 2003 (année 1)

Nous avons privilégié l'établissement d'un **budget d'exploitation** sur **une année**, un exercice à **cinq ans** relevant davantage de **l'esthétisme** que de **l'efficacité**, compte tenu du côté aléatoire dans ce type d'activité pour un projet qui doit nécessairement être **flexible pour réussir**.

1.2.1 Projection du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a été divisé en quatre rubriques principales :

- le chiffre d'affaires de la bière
- le chiffre d'affaires des autres consommations
- le chiffre d'affaires des manifestations
- le chiffre d'affaires de la petite cuisine

Le chiffre d'affaires de la bière se base sur une estimation du brasseur. La consommation estimée est de 150 hl par année. Le prix de vente de l'hectolitre de bière pression est de fr. 933.--¹, ce qui implique un chiffre d'affaires de fr. 139'950.--. A ce montant, il faut rajouter une marge supplémentaire de 5% due au fait qu'une partie des hectolitres vendus le sera sous forme de bières en bouteilles dont le prix de vente est sensiblement plus élevé que la bière pression.

Le chiffre d'affaires des autres consommations est estimé à fr. 300'000.--. Cette estimation se base sur une statistique de Gastrosuisse qui met en évidence le fait que la bière représente environ 1/3 du chiffre d'affaires, le café et le thé 1/3 du chiffre d'affaires et les boissons minérales 1/3.

Une comparaison avec deux autres établissements fribourgeois permet de confirmer ces estimations. Ainsi si la bière représente 1/3 du chiffre d'affaires, les autres 2/3 représentent environ fr. 300'000.--.

Le chiffre d'affaires des manifestations est basé sur le chiffre d'affaires moyen d'un établissement fribourgeois effectuant des manifestations semblables. Dans le cadre de ce plan des affaires, le chiffre d'affaires moyen par manifestation est estimé à fr. 800.--. 35 soirées sont prévues, ce qui implique un chiffre d'affaires de fr. 28'000.--. Le chiffre d'affaires petite cuisine est une estimation basée sur un chiffre journalier de fr. 200.-- en moyenne, soit fr. 72'000.-- l'an.

1.2.2 Projection des charges directes

Le coût de l'hectolitre de bière est de fr. 280.-- par hectolitre, ce qui implique que le prix de revient pour 150 hectolitres est de fr. 42'000.--. Au niveau des autres boissons, le prix de revient est basé sur le prix de revient du Coca Cola qui représente une moyenne (Henniez meilleur marché, Schweppes plus cher).

1.2.3 Projection des salaires

Les salaires ont été subdivisés en deux groupes distincts : le gérant (salaire fixe de fr. 5'500.--, y compris les charges sociales) et le personnel de service (fr. 20.-- par heure, y compris les charges sociales). Un nombre d'heures de travail a été estimé pour le personnel de service. Ce planning tient compte de la haute et basse saison ainsi que des variations de la demande durant la semaine (voir annexe).

Sur cette base, une charge salariale totale de fr. 234'400.-- a été définie, soit une charge salariale de fr. 66'000.-- pour le gérant et une charge salariale fr. 168'400.-- pour le personnel de service.

1.2.4 Projection des autres charges

Les autres charges sont détaillées dans le budget année 2003 (année 1).

Pour la première année, une taxe de la ville de Fribourg pour les places de parc non créées autour du bâtiment devra être prise en considération, soit un montant de fr. 20'000.--. Nous estimons que ce montant doit être pris en charge par le propriétaire dans le cas du cadre du changement d'affectation du bâtiment, d'autant plus que la patente délivrée ne suit pas les exploitants mais reste attribuée au propriétaire.

Des frais d'inauguration ont également été estimés à fr. 4'500.-- (invitations, affiches, publicités).

1.2.5 Projection des charges financières

Pour le bon fonctionnement de la société, il est nécessaire de disposer d'une limite de crédit (fr. 50'000.--). Pour l'analyse du résultat, un taux de 7.5% a été utilisé sur le montant global moyen de fr. 25'000.--.

Le remboursement des architectes est planifié à raison de fr. 5'000.-- à partir du mois de février, dans la mesure où les résultats financiers le permettent.

¹ Le prix de vente de la bière est de fr. 9.33 le litre (prix moyen tenant compte des variations de prix dues aux consommations de 3 dl et de 5 dl).

Budget prévisionnel sur 5 ans (2003-2007)

Libellé	1999	2000	2001	2002	2003
CA Bière	139'950	139'950	139'950	139'950	139'950
Ristourne brasseur	7'500	7'500	7'500	7'500	7'500
Autres consommations	300'000	300'000	300'000	300'000	300'000
Manifestations	28'000	28'000	28'000	28'000	28'000
Total des produits	475'450	475'450	475'450	475'450	475'450
Boissons (bières)	42'000	42'000	42'000	42'000	42'000
Boissons (autres)	39'000	39'000	39'000	39'000	39'000
Salaires	234'400	234'400	234'400	234'400	234'400
Assurances	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Patentes	600	600	600	600	600
Eau	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Electricité	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Loyer	36'000	36'000	36'000	36'000	36'000
Entretien	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000
Publicité	8'100	8'100	8'100	8'100	8'100
Journaux	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500
Téléphone	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
Honoraires	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Frais divers (Suisa)	4'800	4'800	4'800	4'800	4'800
Décoration	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
Frais de place de parc	20'000				
Frais inauguration	5'000				
Total des charges	416'400	391'400	391'400	391'400	391'400
EBIT	59'050	84'050	84'050	84'050	84'050
Amortissement emprunt	22'500	22'500	22'500	22'500	22'500
Intérêts et frais bancaires	12600	11025	9450	7875	6300
Intérêts limite de crédit	3'500	3'500	3'500	3'500	3'500
Amortissement prêt brasseur	12'000	12'000	12'000	12'000	12'000
Intérêt prêt brasseur	3'600	2'880	2'160	1'440	720
Cash flow	4'850	32'145	34'440	36'735	39'030

Cette projection permet de constater une évolution positive des liquidités.

1.3 Plan de trésorerie année 2003

Le tableau des liquidités représente une projection du chiffre d'affaires, des charges mensuelles, des investissements et des remboursements financiers afin de déterminer les liquidités nécessaires.

La définition des variations mensuelles du chiffre d'affaires repose sur des estimations basées sur l'expérience².

Le tableau des liquidités permet de constater que les mois d'août et de décembre ont un résultat négatif. Cependant le cumul du résultat permet d'obtenir un cash flow positif pour la première année.

Ainsi, afin de parer à toute mauvaise surprise au niveau des liquidités, il est nécessaire de prévoir une limite de crédit de fr. 50'000.--.

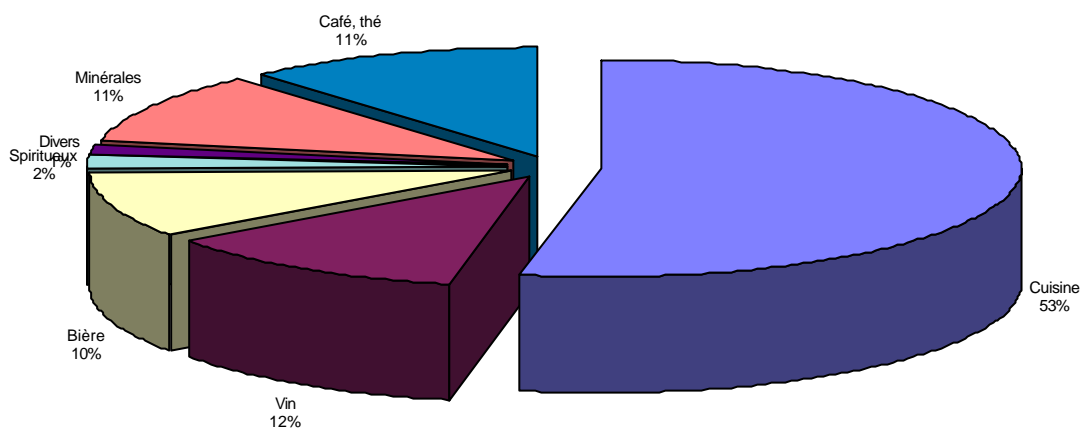
Voir Café Modèle Sàrl : plan de trésorerie 2003

(pages une et deux)

² Voir annexe.

Résultats de l'enquête réalisée en 1997 par Gastrosuisse

Cette statistique a été effectuée pour des restaurants de sorte que la part principale du chiffre d'affaires est réalisée par la cuisine.



Cependant cette statistique permet de constater que la répartition du chiffre d'affaires entre la bière, les boissons minérales et le café et le thé est plus ou moins semblable (9.8% la bière, 10.6% les boissons minérales et 11.3% le café et le thé). Ainsi par extrapolation, un chiffre d'affaires basé sur une répartition 1/3 bière, 1/3 boissons minérales et 1/3 café-thé a été estimé.

Calcul des charges salariales

Une estimation du nombre d'heures de travail nécessaires a été effectuée pour les semaines de "haute saison"³, soit 9 mois (38 semaines). Cette estimation est basée sur les expériences des membres de la société.

Tranche horaire	Nbe d'heures	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	Nbe d'heures de travail
7 h 00 - 12 h 00	5	1	1	1	1	1	1	1	7	35
12 h 00 - 14 h 00	2	2	2	2	2	2	2	2	14	28
14 h 00 - 19 h 00	5	1	1	1	1	1	1	1	7	35
19 h 00 - 12 h 30	6	2	2	2	3	3	3	1	16	88
12 h 00 - 2 h 00	2					3	3		6	9
Nettoyage	1	2	2	2	3	3	3	1	16	16
Total	20	8	8	8	10	13	13	6	66	211

³ La haute saison ne comprend pas les mois de juin, juillet et août qui sont des mois fériés.

Ce tableau permet d'établir la nécessité de disposer de 8'018 heures de service (211 heures * 38 semaines). A ces heures il faut soustraire les heures du gérant (1'710 heures) qui est payé sur la base d'un salaire fixe. Il est donc nécessaire de payer 6'308 heures de services à fr. 20.--, soit fr. 126'160.--.

Tranche horaire	Nbe d'heures	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total	Nbe d'heures de travail
7 h 00 - 12 h 00	5	1	1	1	1	1	1	1	7	35
12 h 00 - 14 h 00	2	2	2	2	2	2	2	1	13	26
14 h 00 - 19 h 00	5	1	1	1	1	1	1	1	7	35
19 h 00 - 12 h 30	6	1	1	2	1	3	3	1	12	66
12 h 00 - 2 h 00	2					3	3		6	9
Nettoyage	1	1	1	2	1	3	3	1	12	12
Total	20	6	6	8	6	13	13	5	57	183

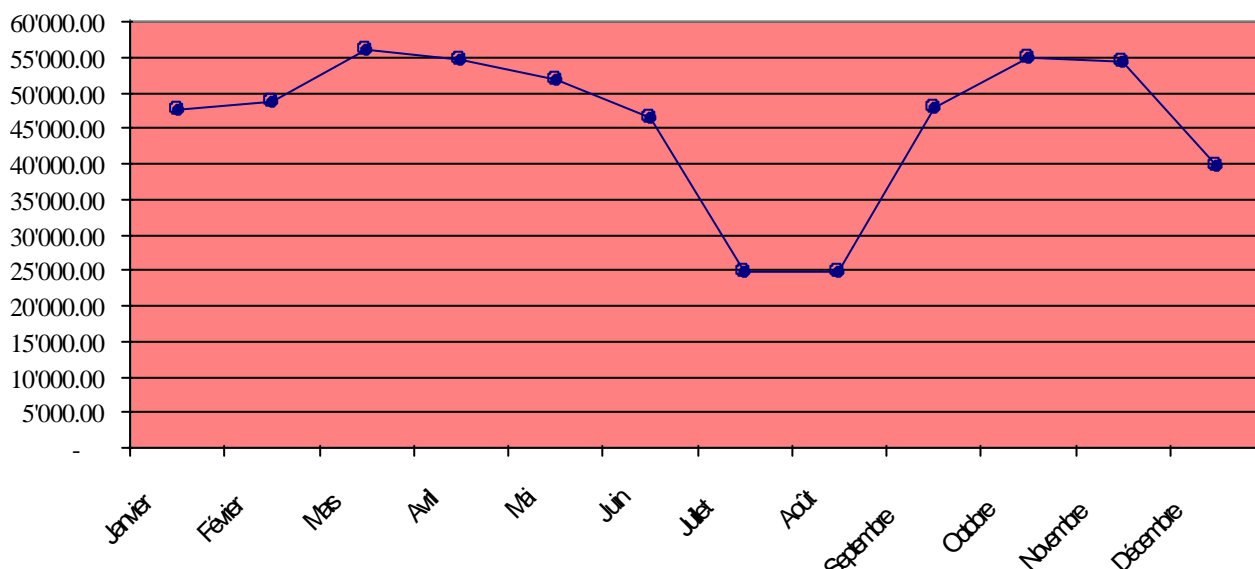
Ce tableau met en évidence le fait de disposer de 2'562 heures de service en période de vacances (183 heures * 14 semaines). A ces heures, il faut soustraire les heures du gérant pendant 10 semaines (4 semaines de vacances), soit 450 heures de travail. Les heures de service à payer se montent à 2'112 heures (à fr. 20.-- soit fr. 42'240.--).

Ainsi la charge salariale totale s'élève à fr. 66'000.-- pour le gérant et fr. 168'400.-- pour le service, soit un total de fr. 234'400.-- charges sociales comprises.

Estimation de la consommation mensuelle

La figure suivante illustre l'évolution mensuelle du chiffre d'affaires sur une année. La définition de cette courbe repose sur une estimation basée sur l'expérience de ce type d'établissement.

Estimation de la consommation mensuelle



Cette figure permet de constater que le début de l'année ainsi que le mois de décembre représentent la période où le chiffre d'affaires est le plus élevé.