

**Création d'un centre de récupération
pour sportifs.**

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Sophie BARDET

Conseiller au travail de diplôme

Philippe Ruau, Expert diplôme en Finance & Controlling

Genève, 2 novembre 2007

Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre d'Economiste d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG :

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 novembre 2007

Sophie Bardet

Remerciements

Mes remerciements vont à toutes les personnes qui m'ont aidée à élaborer ce mémoire...

M. Olivier Mayor de la municipalité de Nyon, responsable des affaires sociales, sports, écoles et cultes, pour ses bons renseignements.

M. Sylvain Rolli, chef du service des sports de la ville de Nyon.

M. Reto Decurtins et Mme Florence Florenza de l'hôtel Le Montbrillant pour les précieuses informations fournies.

M. Leandro Di Castilio, contact du Real Madrid.

M. Alexandre Prod'hom architecte chez Glauco Lombardi à Genève, pour le plan et la tarification du bâtiment.

M. Jean-Marc Meyer, vendeur chez Selecta pour ses informations sur les produits.

M. Vincent Noce de l'assurance la Mobilière.

Mme Sylvie Mayerat, magasin IKEA d'Aubonne.

M. Bernard Bessire de la Banque Cantonale Genevoise.

M. Jean-Claude Ryser de l'entreprise de nettoyage Dogny machines de nettoyage SA.

Mme Doris Chassot, pour la correction des fautes d'orthographe.

Mes parents pour leur patience et leur compréhension ainsi que pour m'avoir supportée et aidée pendant ce périple.

Sommaire

Le centre de récupération de Colovrex à Nyon est un centre accueillant les sportifs voulant se reposer avant ou après une période de compétition.

La formidable force du concept réside dans la disponibilité d'infrastructures comme un centre wellness, un local médical et l'environnement géographique, permettant ainsi une remise en forme adéquate.

La stratégie du centre est de donner à sa clientèle un environnement sain, paisible et agréable afin qu'elles puissent récupérer dans les meilleures conditions possibles. A cela, le centre applique des prix en accord avec le marché, en sachant que la concurrence n'offre pas la même qualité d'hébergement et de service. Le centre offre un service hôtelier et non un service de centre d'entraînement.

La concurrence est diverse, même si elle n'offre pas le même service : la récupération. Plusieurs centres d'entraînement offrent une installation supplémentaire à ses clients un centre de remise en forme, mais aucun des ces concurrents ne se rapprochent du concept de Colovrex.

Le succès du centre sportif vise la satisfaction de toutes les parties prenantes au projet, car il apporte un intérêt aux exigences et aux demandes des ses partenaires, que se soit les clients, la ville de Nyon, les entreprises de leasing, les fournisseurs et les investisseurs.

Les besoins en ressources humaines pour le centre sont faibles. Seul cinq personnes suffisent à gérer l'ensemble des activités. Cet aspect est rendu possible grâce à l'implication de la ville de Nyon dans le projet. L'offre n'est pas démesurée et peut rester sous contrôle du personnel entièrement actif au sein de l'entreprise. Toutefois, l'engagement d'une personne supplémentaire interviendra dès la quatrième année d'activité afin de pouvoir développer le centre.

L'apport en capital de 50'000 Frs n'est pas assez important afin de couvrir les besoins en investissement et liquidités de la première année. Un crédit d'investissement de 275'500 Frs. est octroyé par la banque Cantonale Genevoise pour acquérir les immobilisations. Ce crédit est remboursable sur dix ans permettant ainsi au centre de récupération d'exercer son activité.

Après une année d'activité, le centre effectue un bénéfice net d'entreprise d'environ 53'301 Frs. Ce chiffre évolue pendant les premières années d'exercice pour atteindre 190'558 Frs dès la troisième année d'activité. Cette augmentation s'explique en grande partie par l'augmentation de la fréquentation de l'hôtel de 5% chaque année. Le seuil de rentabilité se situant à 834'413 Frs. de chiffre d'affaires. Il est atteint en troisième année avec un montant de 859'320 Frs. Ce qui correspond à un taux d'occupation de 70%.

La rentabilité du projet est bonne car elle permet de dégager un TRI de 19.11 % pendant les dix premières années. Ce qui permet de prévoir des investissements supplémentaires pour le bon développement du centre de récupération.

Ce travail vous permettra de connaître et de comprendre le concept du centre et ainsi de vous démontrer la viabilité de ce projet.

Tables des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Tables des matières	v
Liste des Tableaux	vii
Liste des Figures	vii
1. L'idée	1
2. Le projet personnel	2
3. Description du concept	3
4. Description du marché	5
4.1 Résultat de l'étude de marché	5
4.2 Contexte du marché du centre de récupération.....	6
4.2.1 Historique Suisse	6
4.2.2 Le marché européen	7
4.2.3 Le marché suisse	8
4.2.4 Le marché de Nyon	9
4.3 Tendances.....	10
4.4 Analyse SWOT	11
4.5 Synthèse.....	12
5. Analyse de la concurrence	13
6. Investissement	16
6.1 Description des plans du centre	16
6.1.1 Valorisation des installations sportives existantes	16
6.1.2 Construction du bâtiment	17
6.1.3 Prix du mobilier des chambres	17
6.1.4 Aménagement de la réception, des salles de cours et du coin détente	19
6.1.5 Aménagement du restaurant et du local médical	19
6.2 Résumé du montant total de l'investissement	20
6.2.1 Remarque générale sur l'investissement	20
6.3 Deux variantes possibles.....	21
6.4 La valeur actuelle nette du projet.....	22
7. Organisation de l'hôtel	23
7.1 Tarification	23
7.2 Structures salariales	24

8. Prévisions financières	25
8.1 Le plan de financement initial	25
8.1.1 Besoins durables de financement	25
8.1.2. Les ressources financières durables.....	26
8.2 Le compte de résultat prévisionnel	27
8.2.1 Analyse du compte d'exploitation.....	28
8.3 Le plan de trésorerie.....	30
8.4 Le seuil de rentabilité.....	32
8.4.1 Synthèse	33
8.5 Le plan de financement à 3 ans.....	34
9. Le financement du projet du centre de récupération.....	35
9.1 Emprunt bancaire à long terme	36
9.2 Financement par leasing ou crédit-bail	38
9.3 Synthèse du financement	40
10. La rentabilité.....	41
10.1 Méthode de la valeur actuelle nette (VAN)	41
10.2 Le taux de rendement interne (TRI).....	45
10.2.1 TRI pour le projet	46
10.3 Synthèse.....	47
11. Risques liés au projet du centre de récupération	48
11.1 Synthèse.....	52
12. Recommandations	53
13. Conclusion.....	54
14. Bibliographie	55
14.1 Livres	55
14.2 Sites Internet:	56
14.3 Journaux et magazines.....	56
Annexe 1 Questionnaire pour étude de marché.....	57
Annexe 2 Réponse du Real Madrid	59
Annexe 3 Coût du bâtiment.....	60
Annexe 4 Salaire et charges sociales pour l'employeur.....	61
Annexe 5 Produit des ventes	64
Annexe 6 Amortissements	65
Annexe 7 Contrat d'assurance.....	67
Annexe 8 Table des taux d'actualisation	71
Annexe 9 Plan de trésorerie N+1	72

Liste des Tableaux

Tableau 1	Tarifs office fédéral des sports	13
Tableau 2	Tarifs pour Tenero	14
Tableau 3	Plan de financement initial.....	26
Tableau 4	Compte de résultat	27
Tableau 5	Plan de trésorerie N.....	30
Tableau 6	Plan de finacement à 3 ans	34
Tableau 7	Analyse du compte d'exploitation	42
Tableau 8	Calcul des cash flow d'exploitation.....	43
Tableau 9	Valeur actuelle net.....	44
Tableau 10	Taux de rendement interne	46

Liste des Figures

Figure 1	Analyse SWOT	11
Figure 2	Détermination de la marge brute en % du chiffre d'affaire	32
Figure 3	Le chiffre d'affaires au point mort	33
Figure 4	Schéma du leasing	38
Figure 5	Risque du centre de récupération	51

1. L'idée

Pratiquer l'athlétisme au niveau national, rencontrer des sportifs de tout horizon et parler des demandes de chacun. Voilà mon quotidien et pourquoi cette idée de créer un centre de récupération.

Participant à de nombreux stages aussi bien en Suisse qu'à l'étranger le même souci revient continuellement : où s'entraîner, se reposer et dans quelles conditions ?

Les trois grands centres suisses sont souvent débordés et il faut se rabattre sur d'autres solutions qui ne sont pas toujours très adéquates. Non seulement le nombre de centres est restreint, mais aucun ne se trouve en Suisse romande. Ce sera bientôt chose faite.

Pour concrétiser cette idée il m'a fallu beaucoup d'énergie car il n'est pas toujours facile de faire bouger les choses. Il faut du temps, de la ténacité et des arguments pour prouver que ce concept est non seulement viable mais tout à fait rentable. Il sera une carte de visite pour toute une région mais également pour le sport suisse. C'est un véritable défi que de pouvoir allier sa passion et son futur métier. Pas toujours facile de mettre en pratique ce que l'on a appris mais cela en vaut la peine.

Il faut savoir qu'un sportif suisse, à part quelques exceptions, ne vit pas de son sport et qu'il doit exercer une profession en parallèle. On peut comprendre que son énergie lui est précieuse et qu'un tel projet reste à l'état de rêve. Mais que l'on soit sportif du dimanche ou professionnel cela vaut la peine de vivre sa passion et d'aller au bout de ses rêves. Et moi je souhaite que ce rêve devienne réalité en y mettant toute mon énergie et mes modestes connaissances.

2. Le projet personnel

Ce projet est pour moi un moment de vérité dans ma vie professionnelle. Voilà qu'après trois ans passé à la HEG et mes examens réussis serai-je capable de mettre en pratique ce qui m'a été enseigné ? Aurai-je la capacité à mettre sur pied un projet d'envergure et surtout serai je à l'aise ? Je réalise bien qu'une fois nos études terminées toutes les connaissances ne sont qu'une base et qu'il faut affiner tout ça.

L'idée de pouvoir réaliser ce travail et surtout de la suivre du début jusqu'à la fin m'enthousiasme. Non seulement il y a une partie théorique d'analyse financière et de gestion du risque mais il y a également une partie plus ludique qui va me permettre d'aller sur le terrain et de rencontrer des personnes les plus divers.

Certainement que cela ne sera pas facile car les personnes ne sont pas toujours disposées à vous accorder du temps pour un travail qui somme toute ne leur rapporte rien.

Il va falloir que je cible mes questions, qu'elles soient pertinentes et surtout que j'aie à l'essentiel car si je peux obtenir un rendez-vous il ne sera certainement plus possible de les rencontrer une deuxième fois. Il me faudra de l'organisation pour ne pas me perdre dans les renseignements recueillis.

De la ténacité et de la débrouillardise pour obtenir d'une façon ou d'une autre ce que je recherche. Mais quand bien même j'imagine que cette somme de travail est importante je vais en retirer une certaine fierté de me dire que j'ai pu par ma persévérance, mes doutes et mes compétences mener ce travail à son terme. Cela sera pour moi la preuve qu'il ne faut pas baisser les bras. Que dans toutes les situations, bonnes ou mauvaises, on peut en tirer quelque chose, lier des contacts, découvrir d'autres horizons et ce qui me permettra de commencer ma vie professionnelle en me disant que j'ai encore tout à apprendre mais avec assurance.

3. Description du concept

Ouverture d'un centre de récupération pour sportif de haut niveau

La création de ce centre permettrait à des athlètes de venir se ressourcer, de récupérer, de se reposer dans un lieu particulièrement adapté. Il serait mis à leur disposition un environnement calme et agréable proche des grands centres ainsi que d'un aéroport international.

Dans le centre de récupération de Colovrex, les sportifs trouveront les services les plus adéquats à leurs demandes. Entre autres, ils peuvent bénéficier d'un suivi médical grâce à la mise en place d'un cabinet spécialisé dans le domaine sportif. Un médecin, un physiothérapeute, un ostéopathe, des masseurs sont à la disposition des sportifs afin qu'ils puissent obtenir les meilleurs soins possibles. Les athlètes peuvent également venir profiter du centre de récupération lors des blessures dues à la pratique de leur sport, car le cabinet médical bénéficie de toutes les infrastructures nécessaires pour le bon déroulement du traitement.

Les sportifs trouveront un centre d'hébergement convivial et chaleureux offrant des chambres de deux lits, claires et spacieuses, également accessibles aux sportifs handicapés. Au total 60 lits sont disponibles dans le centre. Toutes les chambres sont équipées de douche, WC, télévision, téléphone et du réseau Wifi.

Les entraîneurs ainsi que les dirigeants peuvent disposer d'une des trois salles de conférences mises à disposition par le centre. Chaque salle peut comporter entre quinze et vingt-cinq personnes et est équipée de rétroprojecteur, vidéo, DVD, écran.

Afin que le séjour des athlètes soit le plus bénéfique possible un restaurant leur propose des repas sains et équilibrés élaborés par un(e) diététicien(ne). Le petit déjeuner est servi sous forme de buffet. Pour les deux repas principaux deux menus à choix s'offrent aux clients. Si des groupes le demandent, un régime alimentaire spécial ou adapté peut être mis en place.

Sur le site du centre, les sportifs ont à leur disposition les installations sportives ainsi que le matériel nécessaire à leur récupération et entraînement. Le centre est également ouvert aux sportifs de la région qui désirent profiter d'une infrastructure particulièrement adaptée et performante à la pratique de leur sport. Afin d'obtenir une organisation optimale il est nécessaire de réserver une tranche horaire auprès de la réception.

Pour que le séjour soit le plus reposant physiquement et psychologiquement, le centre propose aux clubs des excursions d'une journée dans la région.

4. Description du marché

Afin de connaître et de comprendre le marché actuel des centres d'entraînement et de récupération au niveau européen, j'ai effectué une étude de marché auprès de clubs sportifs européens qui sont susceptibles d'utiliser ces installations et des recherches personnelles sur les marchés européens des centres d'entraînement et de récupération afin de voir l'évolution croissante de ce concept.

4.1 Résultat de l'étude de marché

Mon étude de marché (Annexe 1, page 57) faite sous forme d'un questionnaire relativement bref, je l'ai envoyée par e-mail à une quarantaine de clubs sportifs. Des clubs de plusieurs horizons comme des clubs de football, multisports, ski de fonds, aviron. Les réponses furent malheureusement peu nombreuses ; il n'y a que le Real Madrid qui a pris le temps de me répondre (Annexe 2, page 59).

Cette réponse m'a permis de confirmer les résultats de mes recherches personnelles. En effet les clubs sportifs aiment venir en Suisse pour les raisons suivantes : la Suisse est un pays où il fait bon vivre, la qualité de vie y est incomparable, l'anonymat est respecté. Avec des installations sportives de bonne qualité, la Suisse est à la pointe du développement technique du sport. Elle veut le meilleur pour ses sportifs donc elle met à disposition le meilleur.

Suite à mon résultat et mon entretien avec M. Leandro Di Castilio, mon contact au Real Madrid, j'ai pu confirmer les avantages que les clubs donnaient à la Suisse pour l'organisation d'une semaine d'entraînement. De plus le concept d'un centre de récupération leur a beaucoup plu ; en effet, aujourd'hui beaucoup de sportifs se blessent car ils ne prennent pas le temps de se reposer afin de récupérer toutes leurs capacités physiques.

Lors de cet entretien, j'ai appris pourquoi le club ne se rend plus en Suisse et particulièrement à Nyon. Le club a vécu une mauvaise expérience lors de son dernier séjour en Suisse ; en effet des personnes mal intentionnées et ne respectant pas l'anonymat des joueurs ont organisé des déplacements en car depuis plusieurs villes de Suisse pour venir voir le Real Madrid. Les entraînements ne pouvaient avoir lieu dans un environnement calme et agréable, car il y avait beaucoup trop de bruits parasites et de personnes qui les dérangaient. Depuis cet événement le club a choisi une autre destination qui n'est bien sûr pas connue du grand public, afin que les joueurs soient tranquilles pour récupérer ou se préparer avant ou après une saison.

4.2 Contexte du marché du centre de récupération

4.2.1 Historique Suisse

En 2007 la Suisse compte quatre centres d'entraînement pour un total de 7,4 millions d'habitants. 24,4 % de la population est active sur le plan sportif plusieurs fois par semaine, durant trois heures ou plus. Sur cette part une partie infime représente les sportifs de haut niveau. Il faut savoir qu'en Suisse très peu d'athlètes peuvent vivre de leur sport, c'est pourquoi l'Office fédéral des statistiques n'a pas de chiffre précis sur les sportifs d'élite en Suisse. Dans notre pays les installations sportives sont ouvertes à tout le monde, chaque personne peut utiliser le centre dit de haut niveau pour son bien-être.

Dans les années trente, le premier centre national d'entraînement fait son apparition à Macolin dans le canton de Berne. De nos jours, Macolin est le centre le plus réputé de Suisse et également internationalement. En effet il accueille chaque année de nombreuses équipes et clubs comme l'AC Milan, l'équipe nationale de foot helvétique, entre autres.

Quelques années plus tard l'Office fédéral des sports de Macolin décide de mettre une structure en place pour la formation des jeunes sportifs suisses. Elle ouvre un centre d'entraînement s'adressant particulièrement aux jeunes qui viennent y suivre des camps d'entraînement et y découvrir de nouvelles disciplines sportives. La situation du nouveau centre d'entraînement se situe à Tenero dans le canton du Tessin. Il offre les mêmes prestations que Macolin soit l'hébergement et les installations sportives sur le même site.

Du fait de sa date de construction plus tardive l'Office fédéral des sports de Macolin a pu installer un système de récupération apprécié des sportifs, un centre Wellness. Celui-ci est mis à la disposition des clients afin qu'ils disposent d'une bonne récupération après une journée de sport.



Source : www.baspo.admin.ch

En 2000, le centre mondial du cyclisme ouvre ses portes à Aigle. Il propose une infrastructure pluridisciplinaire et polyvalente. Ce centre est le siège administratif de l'Union du cyclisme international (UCI) qui régleme et gère le monde du cyclisme dans toutes ses disciplines. Il offre également des cours de formation, de perfectionnement et d'entraînement adaptés au cyclisme et au monde qui l'entoure (médecin, entraîneur). L'avantage que possède le centre est son environnement géographique varié. En effet on trouve de la plaine et de la haute montagne ce qui permet la pratique du cyclisme sur route et du « mountain bike ». Ce centre reçoit plus particulièrement le cycliste mais accueille également d'autres sportifs pratiquant les jeux de balles praticables en salle ainsi que l'athlétisme.



Source : www.cmc-aigle.ch/

4.2.2 Le marché européen

Le marché européen est également en croissance dans le domaine des centres d'entraînement. Aujourd'hui beaucoup de ces centres créent une structure supplémentaire de relaxation. Comme le montre un nouveau centre, « Le Clos de Vino »

« Le Clos de Vino » est un centre de préparation physique créé par le coureur cycliste Vinorourov. L'ouverture des portes est prévue pour 2010 avant les Jeux Olympiques de 2012 à Londres afin d'y accueillir de grandes équipes en vue d'une préparation spécifique pour cet événement

La France est également connue pour ses divers centres d'entraînements adaptés à tous les sports. Comme le centre de Mont-Tremblant spécialisé dans le ski de fonds. Le centre le plus reconnu de France est le Centre national d'entraînement en altitude (CNEA). Il accueille divers sports en son sein.

Les autres pays entourant la Suisse possèdent également des centres d'entraînement spécialisés dans divers sports, ces centres sont moins connus car se sont des centres régionaux.

4.2.3 Le marché suisse

La Suisse est particulièrement appréciée des sportifs pour son respect de l'anonymat, sa tranquillité ainsi que pour sa qualité de vie. En effet on peut constater une augmentation de fréquentation des équipes européennes et nationales pour leur stage de préparation physique, comme l'équipe nationale de football du Brésil venue effectuer un stage dans la région Weggis. Comme le montre également les réponses du club européen le Real Madrid qui apprécie particulièrement la Suisse pour son calme et sa qualité des installations. Le club effectue beaucoup de ses stages en Suisse et aime venir à Nyon.

La Suisse met en place de plus en plus de protocoles afin de pousser les athlètes suisses vers un niveau international. Par exemple, la Confédération a mis en place avec le soutien de l'armée un programme spécial pour les sportifs de haut niveau, ceci afin qu'ils arrivent à évoluer dans leurs sports sans problème.

4.2.4 Le marché de Nyon

Plusieurs avantages sont à attribuer à la région nyonnaise.

La ville de Nyon possède déjà un centre sportif attrayant bien situé et facile d'accès. Il comporte quatre terrains en gazon, un terrain synthétique, une piste d'athlétisme, des vestiaires, un restaurant ainsi qu'un grand parking.

Les installations existantes de Colovrex seront améliorées et optimisées en tenant compte des demandes de plus en plus spécifiques des sportifs.

La construction d'un nouveau bâtiment situé dans le centre sportif est nécessaire pour le bon déroulement de la création du centre de récupération de Colovrex. Le bâtiment se situera à l'arrière du centre afin qu'il soit le plus au calme possible.

Nyon se situe entre deux grandes villes de Romandie, Genève, siège de plusieurs entreprises de renommée internationale et Lausanne, ville olympique. De ce fait, la ville de Nyon possède des infrastructures de transports performantes pour sa population ; en effet les Chemins de Fer Fédéraux assurent des liaisons ferroviaires régulières avec Genève et Lausanne. La commune est également bien desservie par les routes nationales ainsi que par l'autoroute. Sans oublier l'aéroport international de Genève se situant à vingt minutes en véhicule motorisé, ce qui est un grand avantage.

La ville de Nyon possède les atouts d'une grande ville comme entre autres des centres commerciaux, un hôpital, des lieux de distractions, un service de transport public. Elle offre en plus à ses hôtes le charme d'un paysage de campagne ainsi que la tranquillité.

Du point de vue économique, la ville de Nyon travaille à la croissance des activités porteuses et à la consolidation des activités déjà en place pour le développement régional (infrastructures, système de transport, offre de logements, développement des services.)

Etant située sur l'axe de communications entre Lausanne et Genève, la ville de Nyon bénéficie des retombées de l'expansion de ces deux pôles.

En vue de l'augmentation de la demande pour un tourisme rural et le développement des secteurs industriel et tertiaire, cela promet de belles années à la ville de Nyon ainsi qu'à ses alentours.

4.3 Tendances

Les clubs sportifs recherchent actuellement des centres de préparation physique qui possèdent des infrastructures de qualité et diversifiées afin d'effectuer toutes sortes d'entraînements. Mais ils recherchent également un centre se situant dans un cadre calme et tranquille à l'abri de leur quotidien, afin que leurs athlètes profitent des meilleures conditions d'entraînement. C'est un marché en pleine croissance car plusieurs centres de préparation ouvrent leurs portes chaque année. N'oublions pas que le bien-être et le culte du corps sont très en vogue actuellement !

Aujourd'hui les centres de préparation physique sont également utilisés pour la récupération des sportifs après un long championnat, mais malheureusement tous ces centres ne possèdent pas les atouts que recherchent les clubs pour la bonne récupération de leurs athlètes. Plusieurs clubs vont jusqu'à ouvrir leur propre centre d'entraînement comme l'olympique de Marseille afin que leurs sportifs bénéficient de conditions optimales dans la pratique de leur sport. La tendance actuelle des clubs est la recherche d'un endroit calme et paisible pour que les athlètes récupèrent avant ou après un grand rendez-vous, fassent le point afin de poursuivre sur de meilleures bases.

4.4 Analyse SWOT

Afin de se rendre compte des avantages et des inconvénients générés par la réalisation du projet par rapport au marché et à l'interne de l'entreprise, j'ai effectué un diagnostic stratégique. Celui-ci est présenté sous une forme synthétique, un tableau SWOT de l'anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ce qui signifie en français Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces.

Les forces et les faiblesses se mesurent à l'interne de l'entreprise c'est-à-dire le savoir-faire, l'organisation, la stratégie.

Les opportunités et les menaces quand à elles se mesurent à l'externe de l'entreprise, ce qui concerne l'environnement économique, politique, social, démographique.

Ci-dessous une analyse SWOT du centre de récupération

Figure 1
Analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Pas de concurrence directe• Pionnier sur le marché suisse• L'expansion de la ville de Nyon	<ul style="list-style-type: none">• Pas de notoriété• Petit centre de récupération• Pas d'image
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Agrandissement du centre de récupération• Demande des clubs pour la récupération des sportifs en croissance• Augmentation du poids du sport dans l'économie suisse	<ul style="list-style-type: none">• Nouveaux entrants• Centre d'entraînement ouvert une section centre de récupération

Source : Bardet Sophie 2007

4.5 Synthèse

Depuis plusieurs années, le monde du sport joue un grand rôle dans l'économie suisse, il génère un chiffre d'affaires d'environ 15,1 milliards de francs et offre 80'300 places de travail. De plus en plus de personnes s'adonnent à une activité sportive et se déplacent pour voir des compétitions, grâce à cette constatation le SECO (secrétariat d'Etat à l'économie) a pu mesurer le poids du sport dans l'économie suisse.

Le secteur qui en profite le plus est le tourisme avec une augmentation des nuitées et des activités journalières dans les régions où la pratique du sport est facile d'accès. Beaucoup de stations de ski offrent en été d'autres activités afin de rester un attrait pour ses touristes comme le montre la station de ski de Verbier ; l'hiver est réservé aux skieurs, l'été d'autres activités comme le VTT de descente sont ouvertes à tous.

Avec la création d'un bâtiment hôtelier dans le centre sportif, je réponds à la demande du marché et je suis son évolution qui montre une augmentation de l'intérêt des personnes pour le monde du sport. Grâce à cela mon hôtel peut accueillir des sportifs en récupération mais également des sportifs participant à une compétition. Comme la ville de Nyon prévoit d'organiser de plus en plus de compétitions de niveau national, un centre de récupération avec des installations sportives intérieures et extérieures, un hébergement et un restaurant peuvent avoir une influence importante dans la prise de décision d'accepter la ville de Nyon comme organisatrice.

Ce centre de récupération est un atout supplémentaire pour la région, car il répond au besoin d'une petite ville qui souhaite s'agrandir au niveau économique et social en accueillant de nouveaux habitants et entreprises.

5. Analyse de la concurrence

Le centre de récupération n'a que quelques concurrents directs sur le marché suisse. Tous proposent un service différent, même si certains mettent en place des prestations semblables à celles du centre. Les concurrents les plus directs sont ceux qui exercent dans le domaine de centres d'entraînement et de préparation physique.

L'Office fédéral des sports de Macolin est le concurrent le plus important sur le marché suisse. En effet, Macolin gère ce qui constitue le plus grand complexe de formation, pôle de compétences et centre de congrès sportifs du pays. Chaque année, l'Office fédéral des sports de Macolin accueille environ 100'000 hôtes et visiteurs et organise entre 2'500 et 3'000 cours. Les installations sportives et les trois centres d'hébergements sont répartis sur une surface de 50 hectares.

Les tarifs que propose l'Office fédéral des sports pour effectuer un stage sont les suivants :

Tableau 1

Tarifs office fédéral des sports

Prestations	Prix
Nuitée dans l'hôtel « normal »	15 Frs
Nuitée dans le grand hôtel	20 Frs
Le petit-déjeuner	8 Frs
Le repas de midi	14 Frs
Le repas du soir	10 Frs
L'utilisation des installations	6 Frs

Source : Office fédéral des sports

Ces prix sont valables pour une personne et peuvent être adaptés selon la demande.

Le centre sportif national de la jeunesse de Tenero est une filiale de l'Office fédéral des sports de Macolin. Il est destiné à promouvoir le sport de la jeunesse et accueille des jeunes athlètes provenant de toute la Suisse et des étrangers pour effectuer leurs stages d'entraînements.

Le centre évolue d'année en année afin de répondre aux demandes des sportifs. En effet un concours qui prévoit la construction d'un troisième bâtiment et le réaménagement de certaines installations sportives vient d'être gagné afin d'augmenter la superficie du centre. Comme le centre de Macolin, Tenero dispose d'une surface importante c'est pourquoi les tarifs sont variables, les sportifs trouvent un

tarif pour l'hébergement et certaines installations sportives puis un tarif pour l'utilisation d'autres installations sportives et du matériel. Ces tarifs sont les suivants :

Tableau 2
Tarifs pour Tenero

	Jusqu'à 4 nuits	A partir de 5 nuits
Hôtel pension complète		
Chambre double	49 Frs	41 Frs
Chambre 4 lits	45 Frs	39 Frs
Chambre 6 lits	42 Frs	35 Frs
Hôtel sans pension		
Chambre double	31 Frs	23 Frs
Chambre 4 lits	27 Frs	21 Frs
Chambre 6 lits	24 Frs	17 Frs
Camping		
Pension complète	28 Frs	27 Frs
Nuit	10 Frs	9 Frs

Tarif du matériel et des infrastructures sportives

	Par personne	1/2 journée	1 journée
Sauna	5 Frs		
Location d'un véhicule		60 Frs	
Eclairage des stades Tamaro /Verzasca			80 Frs
Eclairage des stades Sassariente /Cardada			40 Frs

Source : Centre sportif national de la jeunesse Tenero

Le centre de récupération devra faire également attention à la concurrence du pays voisin, la France. En effet, ce pays est également connu des sportifs pour ses installations sportives et l'aide qu'il fournit aux jeunes sportifs. La France possède de nombreux atouts pour accueillir les sportifs. Tous les climats y sont présents et l'on peut aisément passer de la mer à la montagne. En France la pratique de tous les sports peut être faite et les athlètes aiment venir en France.

Le centre national d'entraînement d'altitude de Font-Romeu (CNEA) est ouvert toute l'année et accueille des sportifs de haut niveau et des sportifs de niveau plus modeste (des licenciés) en individuel ou en équipe. Font-Romeu a fait sa réputation sur la grande qualité de ses installations sportives regroupées sur un même site. Le CNEA possède des installations sportives extérieures et intérieures pour une pratique du sport toute l'année et offre une unité de récupération pour les athlètes. Cette unité comporte un jacuzzi, un sauna et un service médical.

Les tarifs pratiqués par le centre national d'entraînement d'altitude est de 41 euros par jour. Afin d'avoir tous les chiffres en francs suisses, j'ai pratiqué le taux de change du 31 août 2007 qui est de 1,6335.

Le tarif en francs suisses est de 67.- par jour, hébergement en chambre individuelle, pension complète et accès aux installations sportives. Il est possible d'adapter les prix selon la demande des clients.

La dernière construction en date de centre d'entraînement est le « **Clos de Vino** ». Celui-ci est un centre de préparation physique créé par le coureur cycliste Vinokourov. L'ouverture des portes est prévue pour 2010 avant les Jeux Olympiques de 2012 à Londres afin d'y accueillir de grandes équipes en vue d'une préparation spécifique pour cet événement. Comme le centre est en pleine construction les tarifs ne sont pas encore connus. Ce centre est très concurrentiel, en effet il possédera un centre médico-spa pour les athlètes qui désirent se reposer et récupérer après un grand championnat.

6. Investissement

L'investissement a pour but de placer des moyens financiers sur une longue période dans des prestations, des créances ou des biens corporels. Ceci afin d'obtenir un rendement supérieur au coût de l'argent.

Il existe trois différents types d'investissements :

- L'investissement financier
- L'investissement corporel
- L'investissement incorporel

La mobilisation de moyens financiers s'effectue plus particulièrement dans l'actif immobilisé corporel. La similitude des trois investissements est qu'aujourd'hui on sacrifie des ressources à un coût moins élevé et moins risqué en espérant obtenir des recettes futures plus avantageuses.

6.1 Description des plans du centre

L'hypothèse pour le centre de récupération se base sur l'utilisation des installations sportives déjà existantes à Colovrex et la mise en place d'un nouveau bâtiment. Les installations existantes seront améliorées en faveur des clients du centre. La construction du nouveau bâtiment est nécessaire au bon fonctionnement du projet. Afin que le centre soit le plus adéquat pour les sportifs, j'ai regroupé toutes les installations sur le même site. Ceci évitera tous trajets inutiles pour l'athlète. Tous les travaux sont effectués par des entreprises spécialisées dans leur domaine respectif.

6.1.1 Valorisation des installations sportives existantes

Aujourd'hui le centre sportif de Colovrex possède déjà des infrastructures importantes dans le domaine sportif. Afin que celle-ci soient les plus conformes avec mon projet, certains aménagements doivent être effectués. Par exemple la suppression de certains vestiaires afin d'y construire un centre Wellness. En effet, le centre sportif possède 20 vestiaires et 1 sauna, en supprimant 5 vestiaires, je peux agrandir la partie Sauna en ajoutant un jacuzzi et un lieu de relaxation, très prisé par les sportifs. D'autres aménagements devront être effectués pour le bon déroulement du projet, des petits travaux d'entretien.

Lors de mon entretien du 10 septembre 2007, avec M. Olivier Mayor, Municipal de la ville de Nyon et M. Sylvain Rolli, Chef de service des offices des sports de la ville de Nyon, j'ai appris que la ville a comme projet de construire une halle multisports à côté du centre sportif. Dans cette halle multisports plusieurs options de matériel sportif restent à définir comme par exemple la mise en place d'un mur d'escalade, d'un centre wellness ou d'autres installations. Le financement total de la salle est assuré par la ville de Nyon, par conséquent, grâce à ce financement, je peux ajouter à mon offre l'utilisation de la salle multisports pour mes clients.

Le prix total pour ces réaménagements s'élève donc 50'000 Frs.

6.1.2 Construction du bâtiment

Le bâtiment est un hôtel simple de 30 chambres (3-4) étoiles comprenant :

- Un sous-sol avec locaux techniques, buanderie et locaux pour les soins médicaux (518m²).
- Un rez-de-chaussée avec une réception, un restaurant, un coin détente et une salle de conférences (518m²).
- 1^{er} étage avec quinze chambres doubles et une salle de conférences (518m²).
- 2^{ème} étage avec quinze chambres doubles et une salle de conférences (518m²).
- Toitures plate accessible pour une terrasse commune (518m²).

Le coût total du bâtiment sans le prix du mobilier s'élève à **7'565'000 FRs**

Tous les calculs ont été effectués par le cabinet d'architecte Glauco Lombardi à Genève. En annexe 3 à la page 60, ce trouve le plan financier effectué par M. Alexandre Prod'hom.

6.1.3 Prix du mobilier des chambres

Afin de me rapprocher le plus de la réalité, je me suis entretenue le 11 septembre, avec, M. DeCurtins, ancien directeur de l'hôtel Montbrillant à Genève. Pour m'aider dans la création de mon hébergement, il m'a donné des petites astuces afin de gérer au mieux mon hôtel.

Pour un petit hôtel de 30 chambres où la principale clientèle sont des sportifs, l'achat de mobilier dans des magasins spécialisés coûte trop cher, ceux-ci étant spécialisés dans le haut de gamme.

C'est pourquoi j'ai effectué plusieurs recherches dans différents magasins de la région genevoise et vaudoise, et la meilleure offre qualité-prix se trouve chez IKEA. En effet le magasin offre un rabais de 3% à 6% dès que la commande dépasse le montant de 50'000 Frs.

En ce qui concerne le bloc armoire, bureau, celui-ci sera fabriqué sur mesure par un ébéniste de la région genevoise, M. Moulin. Dans ce meuble les sportifs trouvent une penderie avec une étagère de rangement, un bureau et un pose-valise. L'armoire est un meuble important pour un chambre, c'est pour cela que je me suis renseignée auprès d'un spécialiste afin que les armoires résistent le plus longtemps possible à tous les chocs.

2 lits (complets)	1'594.00 Frs
2 tables de chevet	119.90 Frs
1 chaise	84.95 Frs
Luminaires (2 lampes de chevet, un plafonnier)	79.85 Frs
1 corbeille à papier	4.95 Frs
1 miroir	9.95 Frs
1 télévision	999.00 Frs
1 téléphone	38.00 Frs
Rideaux	30.00 Frs
Armoire/bureau	925.00 Frs
Salle de bains	3'000.00 Frs
Total	6'885.60 Frs

Le coût total d'investissement des mes 30 chambres est de **206'568 Frs**

Afin de répondre à tous risques et problèmes envisageables 10% de la somme totale de l'investissement du mobilier des chambres est une réserve en cas de détérioration du mobilier. Cette réserve se monte à 20'657 Frs.

Donc un montant global de **227'225 Frs.**

6.1.4 Aménagement de la réception, des salles de cours et du coin détente

Coin réception	23'816.50 Frs
Coin détente	3'215.75 Frs
Salles de conférences	23'923.05 Frs
Total	50'955.30 Frs

L'aménagement du rez-de-chaussée se fait grâce à l'aide de Madame Mayerat Sylvie décoratrice et conseillère d'intérieur chez IKEA. Je souhaite que cette partie du bâtiment soit conviviale et que les sportifs puissent se retrouver dans un espace agréable afin de boire un café et discuter. Dans ce coin dit de détente les clients trouveront un salon aménagé avec un ordinateur à leur disposition ainsi qu'une machine à café et un distributeur à boissons/snack.

Les trois salles de conférences sont mises à la disposition des clients sous réservation. Chaque salle de conférence est munie de tout le matériel nécessaire pour des cours et des conférences.

6.1.5 Aménagement du restaurant et du local médical

La mise en place du restaurant ainsi que du local médical est faite par des entreprises spécialisées pour ces domaines.

Pour un petit restaurant convivial le prix est de 300'000 Frs, ceci tient compte de la mise en place d'une cuisine adéquate pour un établissement hôtelier et la mise en place de la salle.

Le local médical est mis à disposition du médecin avec le matériel de base. Chaque médecin a ses préférences pour le matériel plus spécifique. Suite à une discussion avec un médecin de Swiss olympic la mise en place du matériel de base coûte environ 100'000 Frs.

6.2 Résumé du montant total de l'investissement

Ayant dépassé le montant de 50'000 Frs chez IKEA, j'ai obtenu un rabais de 3% sur la totalité du montant ce qui me fait un investissement du mobilier à 64'938 FRs.

Coût du bâtiment	7'565'000 Frs
Fournitures chambres	225'350 Frs
Valorisation des installations existantes	50'000 Frs
Aménagement partie réception, détente, conférences	50'955 Frs
Restaurant	300'000 Frs
Local médical	100'000 Frs
Montant total	8'291'305 Frs

6.2.1 Remarque générale sur l'investissement

Suite à l'entretien avec M. Decurtins et Mme Florenza, l'activité du restaurant sera dirigée par un restaurateur indépendant, car mettre en place un système de restauration me coûtera trop cher au départ. C'est pourquoi la partie du bâtiment réservée au restaurant sera louée par l'hôtel à un restaurateur privé, celui-ci devant offrir aux clients de l'hôtel un petit-déjeuner et les deux repas principaux. Il est envisageable que le restaurant déjà en activité dans le centre sportif puisse reprendre cette arcade. Il pourrait ainsi augmenter sa superficie et offrir une carte plus variée à sa clientèle.

Tout en sachant que la ville de Nyon veut augmenter la superficie de son centre sportif avec la création d'une nouvelle halle multisports, le centre pourra accueillir plus de manifestations donc plus de supporters et de visiteurs, qui pourraient ainsi profiter sur place d'un restaurant convivial.

En ce qui concerne les locaux médicaux ceux-ci seront, comme le restaurant, mis à disposition de spécialistes tiers à l'hôtel. Les locaux ne seront pas loués avec le matériel de base nécessaire car je laisse le choix au médecin qui viendra s'installer de choisir son matériel afin qu'il possède le plus performant.

6.3 Deux variantes possibles

En vue du montant total de l'investissement deux possibilités s'offrent à moi pour une bonne gestion de mon activité.

Première variante, le centre de récupération est un projet indépendant du centre sportif actuel, c'est une autre société que le centre sportif actuel. Dans ce cas, je m'occupe de l'investissement total du projet.

Cette première variante est risquée ; en effet si je décide de tout investir et de devenir propriétaire de ce centre de récupération, en créant une entreprise indépendante du centre actuel, je dois trouver les fonds nécessaires à mon investissement et je dois pouvoir faire tourner mon affaire assez rapidement afin de rembourser mes intérêts. Je prends beaucoup de risques.

La deuxième variante est que la ville de Nyon investit dans la totalité des travaux de réaménagement et de construction du bâtiment et que le centre de récupération paye un loyer à la ville de Nyon pour l'exploitation de ce domaine.

La deuxième variante envisageable est beaucoup plus prudente ; en effet si la ville de Nyon s'occupe du financement total de la construction du bâtiment ceci ne regarde plus mon projet de construction. Dans ce cas-là je deviens locataire du bâtiment d'hébergement et mes coûts d'investissement se limiteront à l'ameublement du bâtiment, ce qui me reviendra à un montant total d'investissement de 275'350 Frs et au loyer à verser à la ville de Nyon. Dans cette variante j'ai beaucoup plus de chances de m'en sortir financièrement. En effet, le crédit à obtenir auprès d'une banque est moins important d'où une plus grande chance d'avoir les fonds nécessaires.

En conclusion et suite à une discussion avec M. Mayor de la Municipalité de Nyon, la meilleure solution pour mon projet est la variante numéro deux. Car un développement du centre sportif avec un bâtiment peut être envisageable dans les années à venir.

Cette variante permet à la ville de Nyon de garder son centre sportif et peu ainsi continuer son expansion économique et également se faire une réputation dans le monde du sport. Avec une salle multisports, un hébergement, six terrains différents, le lac et la montagne proches, le centre touche une large palette de sportifs qui ont la possibilité de venir récupérer en son sein.

6.4 La valeur actuelle nette du projet

La valeur actuelle nette (VAN) va me permettre d'évaluer si l'investissement vaut la peine d'être effectué. Pour cela, je vais m'aider des cash flows, du montant de l'investissement et du taux d'actualisation. Avant d'effectuer cette démarche je dois définir le coût d'opportunité de mon capital. N'ayant trouvé aucune référence pour le coût du capital dans mes recherches, j'ai décidé de rémunérer le capital à hauteur de 10%.

Un nouveau projet a une VAN positive, quand il possède un avantage comme des coûts faibles, une meilleure technologie ou un produit innovant. Pour le centre de récupération l'avantage se situe sur l'aspect de l'innovation du service proposé.

7. Organisation de l'hôtel

Afin que le centre soit le plus performant possible, une organisation stricte doit être mise en place et respectée par les employés.

Le centre est ouvert sept jours sur sept pendant trois cent trente jours. La réception est le point névralgique de l'hôtel, elle est ouverte à partir de huit heures jusqu'à vingt heures. La réceptionniste répond à toutes les questions et interrogations de ses clients dans la mesure du possible. La réception est également là pour faciliter la vie de ses clients. Elle sera à même d'offrir contre rémunération divers prestations qui ne sont pas comprises dans le prix de base. Comme par exemple une visite médicale, un soin. La réceptionniste pourra également organiser sur votre demande des réservations diverses. (Car, site touristique...)

Lors d'arrivée de clients hors des heures d'ouverture, pas de problème ; en effet, un système de sécurité avec code est mis en place sur la porte principale, ce code sera transmis au client afin que celui-ci puisse rentrer dans l'hôtel. De plus une feuille avec le numéro de chambre et la carte d'ouverture seront à disposition sur le comptoir ainsi qu'un règlement de l'hôtel. L'accueil de nouveaux arrivants pendant la nuit se fera le matin suivant.

7.1 Tarification

Afin de m'aligner sur la concurrence et d'être compétitif dans le domaine, j'ai fixé deux prix différents.

Le premier : le client est seul dans une chambre, il paye 70 francs suisses la nuit, pension complète et accès aux installations.

Le deuxième : les clients sont deux dans la chambre, ils payent 62 francs suisses par personnes la nuit, pension complète et accès aux installations.

Ces prix ont été fixés afin de satisfaire et de rendre accessible le centre à un plus grand nombre de personnes tout en restant d'une qualité supérieure à la moyenne mais n'étant pas pour autant du haut de gamme.

En pratiquant ces prix, je dois faire la différence sur la qualité de l'offre et des installations en jouant sur l'innovation de mon projet ainsi que sur le fait que les clients ont accès à un service hôtelier.

7.2 Structures salariales

Le renom du centre se fait également sur les employés, c'est pourquoi le personnel travaillant dans l'hôtel devra avoir un diplôme ou une expérience professionnelle reconnaissant et attestant leurs capacités dans le domaine pour lequel il a été engagé.

Etant locataire de l'hôtel, je peux me permettre d'engager quatre personnes, qui s'occuperont de la réception et de l'entretien de l'hôtel. Pour les autres tâches ne concernant pas l'hébergement, c'est la ville de Nyon qui s'en occupe.

Pour le bon fonctionnement du centre j'engage deux réceptionnistes. Une à temps plein et l'autre à mi temps pour me permettre une bonne rotation de leurs horaires.

Deux femmes de chambre au même pourcentage que les réceptionnistes.

L'hôtel étant ouvert sept jours sur sept il faut que je puisse suivre le code des obligations suisses Art. 329 al.1 qui m'oblige à accorder un jour de congé par semaine à mes employés. De plus il existe une convention hôtelière qui stipule que deux jours de congé sont obligatoires dans ce domaine.

Pour la fixation des salaires, lors de mon entretien avec le Directeur de l'hôtel Montbrillant de Genève, celui-ci m'a donné des salaires approximatifs des femmes de chambre ainsi que des réceptionnistes. Afin d'être bien en règle, j'ai comparé les salaires donnés par M. Decurtins avec le calculateur de salaire mis en place par l'union syndicale suisse. J'ai décidé de fixer un salaire représentant le seuil de 50%. Dans le calcul je tiens compte de toutes les diminutions obligatoires. Les calculs se trouvent en Annexe 4 page 61.

Afin d'avoir un personnel motivé, la possibilité d'effectuer des stages de formation leurs sont offerts ainsi qu'un 13^{ème} salaire.

Afin de donner une chance à toutes personnes se présentant pour un poste, les années d'expériences ne sont pas un atout ; En effet je souhaite pouvoir donner sa chance à des jeunes qui veulent s'investir dans cette profession.

En étant moi-même partie prenante dans cette entreprise je ferai mon possible pour être polyvalent et m'impliquer pour aider au niveau de la réception. Je m'engage également à ne pas toucher au bénéfice les premières années afin d'avoir une réserve en cas de problèmes.

8. Prévisions financières

L'étude financière est une démarche itérative qui permet progressivement de faire apparaître tous les besoins financiers de l'entreprise en activité et des possibilités de ressources qui y correspondent (Créer ou reprendre une entreprise, 2000 : 102).

Cette partie du travail va me permettre de vérifier la viabilité de mon projet sur une période pertinente et suffisamment longue de trois ans.

8.1 Le plan de financement initial

Le plan de financement initial va me permettre de connaître les capitaux nécessaires pour lancer mon projet et si je vais pouvoir les réunir. Pour cela, je vais devoir évaluer deux choses, premièrement les besoins durables de financement, deuxièmement recenser les ressources financières durables. Ceci va me permettre de connaître à combien se chiffre le projet.

8.1.1 Besoins durables de financement

Dans les besoins durables de mon projet je retrouve le montant de l'investissement des mes immobilisations ainsi que le besoin en fonds de roulement. Ce besoin en fonds de roulement représente les ressources disponibles dont l'entreprise doit disposer en permanence afin de lui permettre de financer ses autres besoins à court terme. On retrouve les liquidités, les créances clients. C'est pourquoi je le considère comme un investissement au même titre que mes immobilisations.

Pour mon projet le calcul du fonds de roulement va s'effectuer par les masses permanentes de l'hôtel, les capitaux permanents, dont les dettes financières à long terme, retranchés par les actifs immobilisés.

Les capitaux permanents de mon projet sont un apport personnel de 50'000 Frs et une dette financière à long terme de 275'500 Frs.

Les actifs immobilisés sont représentés par mon montant total des investissements de 275'300 Frs.

Besoin en fonds de roulement : $(275'500 + 50'000) - 275'350 = 50'150$

Le fonds de roulement est positif cela signifie que les capitaux permanents couvrent les besoins à long terme de l'entreprise et respectent l'équilibre financier car l'excédent permet de financer également les besoins à court terme.

8.1.2. Les ressources financières durables

Les ressources financières durables représentent des capitaux permanents, vont me permettre de couvrir mes investissements. Tout d'abord il y a l'apport personnel qui permet de donner confiance aux différents partenaires. Par la suite un emprunt bancaire est concevable pour le bon fonctionnement de l'hôtel, le détail de l'emprunt bancaire se trouve dans la partie financement du projet. Dans les ressources durables, on peut trouver également un poste dit « subvention » ; dans le cas du projet des subventions sont envisageables. En effet plusieurs entreprises de la ville de Nyon encouragent le développement sportif dans leur commune comme l'UEFA (Union européenne du football amateur) qui octroie une petite aide dans la fondation pour le développement du sport à Nyon. Pour le projet en lui-même je n'ai pas cherché des entreprises qui pourraient m'aider car ceci est un gros travail supplémentaire. Mais si le projet doit se réaliser la recherche de subventions est tout à fait recommandée.

Voici le plan de financement initial du projet

Tableau 3
Plan de financement initial

Besoins durables		Ressources durables	
Investissements	275'350 Fr.	Apport personnel	50'000 Fr.
Besoin en fonds de roulement	50'150 Fr.	Emprunt moyen/long terme	275'500 Fr.
Total	325'500 Fr.	Total	325'500 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

8.2 Le compte de résultat prévisionnel

Tableau 4
Compte de résultat

CHARGES	N	N+1	N+2	PRODUITS	N	N+1	N+2
Eau/Electricité	2'000 Fr.	2'000 Fr.	2'000 Fr.	Chiffre d'affaire	736'560 Fr.	797'940 Fr.	859'320 Fr.
Leasing blanchisserie	10'000 Fr.	10'000 Fr.	10'000 Fr.				
Leasing distributeur	3'360 Fr.	3'360 Fr.	3'360 Fr.				
Leasing machine de nettoyage	4'000 Fr.	4'000 Fr.	4'000 Fr.				
Salaire	146'250 Fr.	146'250 Fr.	146'250 Fr.				
Charge sociale	17'294 Fr.	17'294 Fr.	17'294 Fr.				
Taxe de séjour	11'880 Fr.	12'870 Fr.	13'860 Fr.				
Marge brut	541'776 Fr.	602'166 Fr.	662'556 Fr.				
Total	736'560 Fr.	797'940 Fr.	859'320 Fr.	Total	736'560 Fr.	797'940 Fr.	859'320 Fr.
Salaires	57'200 Fr.	57'200 Fr.	57'200 Fr.	Marge brut	541'776 Fr.	602'166 Fr.	662'556 Fr.
Charges sociales	7'072 Fr.	7'072 Fr.	7'072 Fr.	Produit du distributeur	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.
Frais de fournitures	2'800 Fr.	2'800 Fr.	2'800 Fr.				
Frais distributeurs	1'000 Fr.	1'000 Fr.	1'000 Fr.				
Frais d'entretien	15'000 Fr.	15'000 Fr.	15'000 Fr.				
Publicité	10'000 Fr.	10'000 Fr.	10'000 Fr.				
Loyer	480'000 Fr.	480'000 Fr.	480'000 Fr.				
Assurance	1'700 Fr.	2'000 Fr.	2'300 Fr.				
Téléphone /Fax/ Internet	2'000 Fr.	2'000 Fr.	2'000 Fr.				
Site internet	2'000 Fr.	2'000 Fr.	2'000 Fr.				
Amortissement chambre	21'464 Fr.	21'464 Fr.	21'464 Fr.				
Amortissement mobilier	2'465 Fr.	2'465 Fr.	2'465 Fr.				
Amortissement matériel info	20'868 Fr.	13'564 Fr.	8'817 Fr.				
Intérêts 1 rang	8'058 Fr.	8'058 Fr.	8'058 Fr.				
Intérêts 2 rang	24'347 Fr.	23'335 Fr.	22'322 Fr.				
Résultat 1	-	-	24'558 Fr.	Résultat 1	109'699 Fr.	41'292 Fr.	-
Total	655'974 Fr.	647'958 Fr.	667'056 Fr.	Total	655'974 Fr.	647'958 Fr.	667'056 Fr.
Résultat 1	109'699 Fr.	41'292 Fr.	-	Résultat 1	-	-	24'558 Fr.
Ch. Immeuble	20'000 Fr.	20'000 Fr.	20'000 Fr.	Produit Immeuble	186'000 Fr.	186'000 Fr.	186'000 Fr.
Bénéfice net d'entreprise	56'301 Fr.	124'708 Fr.	190'558 Fr.				
Total	186'000 Fr.	186'000 Fr.	210'558 Fr.	Total	186'000 Fr.	186'000 Fr.	210'558 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

8.2.1 Analyse du compte d'exploitation

Chiffre d'affaires : L'hôtel est ouvert 330 jours par année, avec un taux d'occupation de 60% la première année (N) d'activité. Ensuite, je prévois une augmentation croissante du taux d'occupation de 5% les années suivantes. D'où une augmentation du chiffre d'affaires sur les trois ans d'activité (Annexe 5, page 64). Afin de ne pas surestimer le centre, j'ai effectué tous mes calculs au prix le plus bas, c'est-à-dire 62 Frs. par personne. Ayant deux prix de vente, mon chiffre varie d'année en année car je n'ai pas forcément toujours la même clientèle.

Pour un établissement hôtelier le chiffre d'affaires croît régulièrement pendant les premières années car il doit se faire connaître et obtenir une image positive auprès de ses clients. Ensuite un bâtiment hôtelier doit rester à la hauteur des espérances des clients afin de stabiliser son chiffre d'affaires et de pouvoir bien se développer.

Autre produit d'exploitation : Afin de pouvoir gérer au mieux l'hôtel dans ces premières années d'activité, j'ai suivi le conseil de M. Decrutins, sous-louer le restaurant ainsi que le local médical. En effet, si je mets en place toutes les activités en même temps, je ne peux pas garantir un exercice positif avec des prix aussi compétitifs.

C'est pourquoi je sous-loue le restaurant et le local médical. Cette sous-location est en accord avec mon bailleur, la ville de Nyon. Selon l'article 262 du code des obligations suisse, le locataire peut sous-louer une partie du bien avec le consentement de son bailleur. Dans le contrat de sous-location, les deux nouveaux propriétaires doivent accepter de travailler en collaboration avec l'hôtel. Les prix des loyers ont été fixés par rapport au marché actuel des locaux commerciaux du canton de Genève.

Les loyers se montent, pour le local médical 7'000 Frs. par mois et à 8'500 Frs. par mois pour le restaurant.

Ce système de sous-location me permet de faire du bénéfice dès le début de mon activité, par la suite, si mon projet fonctionne bien, je pourrai reprendre le restaurant ou le local médical à ma charge.

Charges d'exploitation : La première année (N) d'activité est grevée par un certain nombre de charges bien que n'ayant peu d'immobilisation. Ces charges sont nécessaires au début de chaque projet. Le poste le plus élevé pour cette première année d'activité, est de 44'797 Frs. pour les amortissements.

Tout au long de l'activité le mobilier et le matériel informatique acheté pour le bon fonctionnement de l'hôtel perdent de la valeur ; cette perte doit être prise en compte lors de la détermination du résultat, c'est pour cela que je dois effectuer des amortissements. Pour le mobilier, l'amortissement constant est le plus adéquat car les frais d'entretien sont constants au fil des années d'utilisation. Pour le matériel informatique et le système de serrure, l'amortissement décroissant est le plus adéquat ; en effet ces immobilisations ont des frais d'entretien qui augmentent avec le temps (Annexe 6, page 65).

Les charges liées à l'exploitation sont constantes sur les trois premières années bien qu'elles devraient varier. Elles ne varient pas pendant ces trois années car l'augmentation du taux d'occupation n'est pas énorme en termes de personnes. Par contre lors de l'année N+3 les charges augmentent car notre taux d'occupation demande plus qu'avant. Par exemple dans le leasing de la blanchisserie nous avons besoin de plus de draps, linges que les années précédentes car il y a plus de monde dans l'hôtel et donc une réserve plus importante aussi.

Les autres charges d'exploitation diminuent entre l'année N et N+1 car la première année l'hôtel doit se faire connaître ; à des investissements importants donc un amortissement important également. Par la suite ces charges sont stables, elles pourront varier dans le futur, dès l'année N+3 car l'hôtel devra faire face à une charge de travail croissante, donc l'engagement d'une personne supplémentaire sera nécessaire.

Un contrat d'assurance a été constitué à la Mobilière de Nyon. Ceci afin de protéger l'hôtel contre des dégâts futurs ou divers problèmes. Le contrat contient une RC (responsabilité civile) de l'hôtel, une couverture pour les dégâts des eaux, vols, perte de produits et frais supplémentaire, vitrages et installations sanitaires (Annexe 7 page 65).

En conclusion notre chiffre d'affaire est en progression ainsi que le résultat d'entreprise et ceci grâce à l'augmentation de la notoriété du complexe sportif et du bouche à oreille de nos hôtes.

8.3 Le plan de trésorerie

Un plan de trésorerie permet la comparaison entre les encaissements et les décaissements de l'entreprise au cours d'une année d'activité. Si il en ressort en solde négatif, il faut chercher une solution avant le début de l'activité, comme recourir au crédit à court terme.

Tableau 5
Plan de trésorerie N

Actif				Passif			
	Solde en début d'année	Variation	Solde en fin d'année		Solde en début d'année	Variation	Solde en fin d'année
Investissements	275'350 Fr.	/ Amortissement -44'797 Fr.	230'553 Fr.	Apport	50'000 Fr.	-	50'000 Fr.
Besoin en fonds de roulement	50'150 Fr.	+ Bénéfice 56'301 Fr. + Amortissements 44'797 Fr. / Amorti. Intérêt -19'285 Fr.	131'983 Fr.	Emprunt	275'500 Fr.	/ Amorti. intérêt -19'285 Fr.	256'215 Fr.
				Bénéfice reporté	-	+ Bénéfice N 56'301 Fr.	56'301 Fr.
Total	325'500 Fr.	37'016 Fr.	362'516 Fr.	Total	325'500 Fr.	37'016 Fr.	362'516 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Pour la première année (N) d'activité, l'hôtel a un solde positif de variation de 33'716 Frs. Il y a le même montant d'encaissement et de décaissement pendant cette année.

Le bénéfice en temps normal est partagé entre le(s) propriétaire(s) et à la réserve. Dans ce cas, les premières années le propriétaire ne touche pas au bénéfice car dans le monde de l'hôtellerie les premières années sont assez critiques ; En effet, on doit s'attendre au pire, l'hôtel ne marche pas comme on le pense ou le taux d'occupation ne croit pas comme prévu. Pour cela le bénéfice sera mis dans un compte dit de réserve.

Cette réserve permet à l'hôtel de créer une marge de sécurité financière en cas de problème inattendu et participe à son autofinancement afin de faire de nouveaux investissements dans le futur pour son bon développement d'activité.

Grâce à ce tableau, je peux déjà voir la valeur de mon cash flow de 97'798 Frs. Il n'existe pas de définition exacte de cette notion, ce qui permet de donner des informations comptables différentes mais d'une même réalité. Le cash flow indique la capacité d'autofinancement d'une entreprise. Il est indispensable pour une société de produire un financement positif de son compte d'exploitation.

Un cash flow positif est la condition première de l'équilibre financier. La part de financement assurée par le cash flow est un outil de mesure important pour tous gestionnaires financiers.

Détermination du cash flow :

$\text{Bénéfice net de l'exercice} + \text{Charges sans effets monétaires} - \text{Produits sans effets monétaires} = \text{cash flow}$

Pour la première année d'activité :

Bénéfice net d'exercice :	56'301 Frs
<u>+ Amortissements :</u>	<u>44'797 Frs</u>
= Cash flow :	101'098 Frs

8.4 Le seuil de rentabilité

Dans le Mémento d'analyse et gestion, rédigé par Swisco., « *Le seuil de rentabilité d'une entreprise est le chiffre d'affaires qui lui permet de couvrir la totalité de ses charges sans faire de bénéfice ou de perte.* ». Le seuil de rentabilité permet à l'entreprise de déterminer le montant minimal de ses ventes afin de pouvoir couvrir ses dettes.

Chiffre d'affaires
./. les frais variables
= La marge brute
./. les frais fixes
= le chiffre d'affaires au point mort = seuil de rentabilité.

Les frais variables de mon hôtel correspondent aux frais variant en proportion de l'augmentation ou diminution de mon chiffre d'affaires. Les frais fixes correspondent à des frais indirects de structure ou d'organisation. Ils ne varient pas en fonction du volume des ventes.

Voici le résultat obtenu pour le seuil de rentabilité de l'hôtel.

Figure 2

Détermination de la marge brute en % du chiffre d'affaire

Chiffre d'affaire	859'320 Fr.
<u>./. Frais variable</u>	<u>196'764 Fr.</u>
Marge brute	662'556 Fr.
<u>./. Frais fixe</u>	<u>642'498 Fr.</u>
Résultat	20'058 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Ce tableau va me permettre de calculer la marge brute en pourcentage du chiffre d'affaires.

La marge brute en % du CA = $(662'556 * 100) / 859'320 = 77\%$

Afin de trouver le seuil de rentabilité notre marge brute doit être égale à nos frais fixes. La marge brute correspond au 77% de notre chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires au point mort est égal à 834'413 Fr.

Figure 3

Le chiffre d'affaires au point mort

Chiffre d'affaire	X	100%
<u>./. Frais variable</u>		
Marge brute	642'498 Fr.	77%
<u>./. Frais fixe</u>	642'498 Fr.	
Résultat	0 Fr.	

Source : Bardet Sophie 2007

Le chiffre d'affaires au point mort = $(642'498 * 100)/75 = 834'413$ Fr.

Ce point mort correspond pour l'hôtel à un taux d'occupation de 68% ce qui représente quarante et une personnes par jour dans l'hôtel.

65% → 797'940 Fr.

X% → 834'413 Fr.

X%= 68% du taux d'occupation

8.4.1 Synthèse

J'ai pris l'année N+2 comme référence, car les deux premières années, l'hôtel n'atteint pas le seuil de rentabilité ; en effet on peut le constater grâce à notre perte d'exploitation et à notre taux d'occupation qui est en dessous du seuil. En troisième année, le premier bénéfice net exploitation est obtenu. Ceci me fait remarquer que le seuil de rentabilité se situe entre le taux d'occupation de l'année N+1 et l'année N+2. L'année de référence montre que l'hôtel est sur une bonne pente, car les bénéfices vont en augmentant et de plus l'activité principale rapporte également un résultat positif. Ce qui montre que notre centre de récupération a déjà une clientèle fidèle. Pour qu'un hôtel soit dans la norme de réussite, il a en moyenne un taux d'occupation de 75%.

8.5 Le plan de financement à 3 ans

Tableau 6
Plan de financement à 3 ans

Besoins durables	N	N+1	N+2	Ressources durables	N	N+1	N+2
Besoin en fonds de roulement	50'150 Fr.	131'963 Fr.	274'879 Fr.	Emprunt	275'500 Fr.	256'215 Fr.	236'930 Fr.
Investissement	275'350 Fr.	230'553 Fr.	193'060 Fr.	Capital social	50'000 Fr.	50'000 Fr.	50'000 Fr.
Nouveaux investissements	-	-	15'000 Fr.	Subvention	-	-	15'000 Fr.
				Réserve	-	56'301 Fr.	181'009 Fr.
Total	325'500 Fr.	362'516 Fr.	482'939 Fr.	Total	325'500 Fr.	362'516 Fr.	482'939 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Le plan de financement permet de vérifier la bonne santé de l'activité du centre pendant les trois premiers exercices. On peut constater une évolution positive du centre avec une augmentation de ses réserves et de son besoin en fonds de roulement. Néanmoins, il faudra faire attention à ne pas laisser « dormir l'argent » qui se trouve dans le poste besoin en fonds de roulement. Pour cela, l'entreprise peut s'autofinancer soit investir dans de nouvelles immobilisations. Le plan de trésorerie N et le plan de trésorerie N+1 (Annexe 9 page 72) ont permis de construire le plan de financement.

Suite à cette analyse financière, on peut constater que le centre sportif est viable. Il est vrai que les deux premières années seront difficiles, mais par la suite le centre fonctionnera bien au niveau financière, il reste à savoir si le centre est rentable.

9. Le financement du projet du centre de récupération

Afin de financer le projet, il existe deux sources de financement possible, le financement interne et externe. Le financement interne consiste en l'utilisation des profits non distribués mis en réserve par l'entreprise, c'est de l'autofinancement. Ces profits sont réinvestis et minimisent le coût de l'investissement puisqu'il n'y a pas d'intérêt à payer sur cette somme.

Du point de vue du financement externe, il s'agit de chercher des sources de financement externe à l'entreprise. Il existe deux types de financement externe.

1. Le financement externe direct qui a recours aux marchés financiers ou éventuellement monétaires. Les entreprises trouvent directement ces fournisseurs de capitaux en mettant sur le marché des actions et obligations.
2. Le financement externe indirect, qui est l'emprunt auprès des banques et institutions financières. Elles se chargeront de trouver les fonds. L'inconvénient de cette méthode, c'est qu'elle est plus coûteuse mais beaucoup plus accessible que le financement direct.

Pour financer le projet de centre de récupération, j'ai choisi deux sources de financement et ceci afin de les combiner pour trouver la solution la plus adéquate pour le marché. La première source est un emprunt bancaire auprès de la Banque cantonale de Genève. La deuxième source de financement est le leasing.

9.1 Emprunt bancaire à long terme

Il existe différents types de crédits bancaires comme le crédit d'exploitation, le crédit d'investissement ou le crédit hypothécaire. Dans mon cas le crédit qui m'intéresse est le crédit d'investissement, car il permet le financement des immobilisations tel que les machines et les installations.

Le fait que la ville de Nyon investisse dans la construction des bâtiments du centre de récupération donne confiance aux banques, car le projet aura été analysé et estimé comme un projet viable.

Suite à mon entretien téléphonique avec M. Bernard Bessire de la Banque Cantonale Genevoise, j'ai obtenu une proposition d'emprunt ; en effet, ayant un petit investissement de 275'500 Frs, je n'ai pas beaucoup de solutions possibles. Il me propose une solution en deux rangs, ceci pour les raisons suivantes, c'est plus simple et le deuxième rang est vite amorti pour mon entreprise.

Le premier rang jusqu'à 65% de l'investissement au taux de 4,5%. Le deuxième rang, le reste de l'investissement au taux de 5,25% amortissable sur 5 ans.

Le premier rang : une demande d'investissement total de 275'500 Frs. Le 65% des 275'500 Frs à 4,5% de taux d'intérêt.

65% de 275'500.- = 179'075.-

4,5% d'intérêt sur 179'075.- = 8'058.-

Le montant de l'intérêt pour le premier rang se monte à **8'058 Frs** par année.

Le deuxième rang : le reste de la somme d'investissement de 96'425 Frs au taux d'intérêt de 5,25% amortissable sur 5 ans.

Amortissement constant sur 5 ans de 96'425.- = 19'285.-

Pour la première année :

L'intérêt : 5.25% de 96'425.- 5'062 Frs

L'amortissement 19'285 Frs

Total de l'annuité 24'347 Frs

Pour la deuxième année :

L'intérêt : 5.25% de (96'425-19'285) 4'050 Frs

L'amortissement 19'285 Frs

Total de l'annuité 23'335 Frs

Pour la troisième année :

L'intérêt : 5.25% de (96'425-38'570) 3'037 Frs

L'amortissement 19'285 Frs

Total de l'annuité 22'322 Frs

Pour la quatrième année :

L'intérêt : 5.25% de (96'425-57'855) 2'025 Frs

L'amortissement 19'285 Frs

Total de l'annuité 21'310 Frs

Pour la cinquième année :

L'intérêt : 5,25% de (96'425-77'140) 1'012 Frs

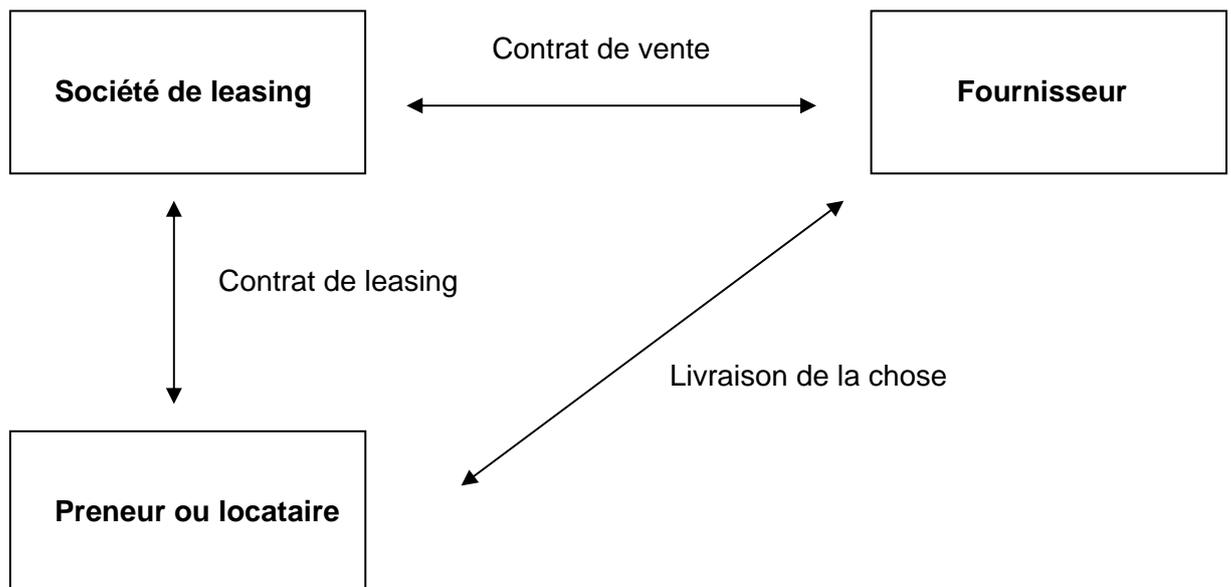
L'amortissement 19'285 Frs

Total de l'annuité 20'297 Frs

9.2 Financement par leasing ou crédit-bail

Le leasing est une technique de financement utilisée par les entreprises comme alternative à l'achat d'un actif. Cela permet aux entreprises d'investir dans un bien mobilier et immobilier sans mettre leurs situations financières en danger, sous la forme d'un paiement de loyer annuel ou mensuel comprenant un amortissement et un intérêt. Comme le dit M. Jean-François Gervais dans son livre « *Le leasing est une convention, juridiquement un bail (un contrat de location) par laquelle un loueur (bailleur) consent à une entreprise locataire le droit d'utiliser un bien désigné pendant une période (durée), déterminée moyennant le paiement de loyers.* ».

Figure 4
Schéma du leasing



Source : Manuel de Droit 12ème Edition page 244, Jean-Pierre Boillod, Edition Slatkine 2002

Plusieurs avantages sont à mettre au compte du leasing comme :

- L'utilisation immédiate du bien par le locataire
- Allège le bilan et améliore le rendement des fonds propres
- L'option de rachat de l'actif à la fin de la période de location

L'inconvénient principal du leasing est le respect du contrat jusqu'à son terme sans pouvoir le résilier ; en effet l'entreprise doit assumer le leasing même si des problèmes surviennent dans la bonne marche des affaires.

Dans le cas de mon projet, la solution de leasing apparaît à trois endroits comme la solution la mieux adaptée. L'achat de la literie et des linges de bain pour les chambres, le matériel de nettoyage et la machine à café dans le coin détente sont un coût d'investissement important tout au long de l'activité de l'entreprise.

Pour la partie textile de la chambre, il est vrai que des linges et des draps s'éliment très vite donc un rachat régulier s'impose si je veux garder un certain standing. Lors de mon entretien du 11 septembre avec M. Decurtins, j'ai appris que certaines blanchisseries offrent la possibilité aux hôtels de contracter un leasing concernant leurs textiles (linges de bain, draps de lit). La maison Schwob me propose un leasing d'environ 830 Frs par mois. Dans ce contrat, l'entreprise de leasing vient chercher le linge sale et le ramène, elle le répare ou le change selon son état. Les femmes de chambres de l'hôtel n'ont plus qu'à le stocker dans la blanchisserie du bâtiment et le mettre dans la chambre quand cela est nécessaire.

Suite à mon entretien téléphonique du 18 septembre 2007 avec M. Jean-Marc Meyer, vendeur chez Selecta, j'ai obtenu 3 offres différentes pour un distributeur de boissons et snack combiné ALBA qui se situera dans la halle de la réception vers le coin détente.

L'offre la plus attrayante pour l'hôtel est le système de location (leasing). L'entreprise Selecta loue la machine 298 Frs par mois et vient la réparer en cas de panne. Avec ce système de location je peux changer de machine pour un appareil qui répond le mieux aux demandes des clients.

Un leasing pour les machines et le matériel de nettoyage m'a été proposé par M. Jean-Marc Meyer de l'entreprise Dogny machines de nettoyage SA. La société met à disposition le matériel nécessaire pour l'entretien du bâtiment, vient régulièrement vérifier l'état du matériel et le change en cas de problème. Le montant pour ce leasing est de 4'000 Frs. par année.



Source : Selecta

Les forces du leasing pour mon projet sont que pendant la période de remboursement de mon emprunt bancaire je louerai le matériel aux sociétés de crédit. De plus il est possible d'obtenir un changement dans le mode de paiement, par exemple : le début du paiement peut être différé, le regroupement des loyers qui peuvent être payés deux mois à la fois.

L'inconvénient de cette méthode est que lors de retards de paiement répétés, l'entreprise peut saisir le matériel loué, ce qui causerait beaucoup de problèmes au bon fonctionnement de l'activité.

9.3 Synthèse du financement

Afin de connaître si notre financement donne satisfaction aux investisseurs, je vais effectuer différents calculs de rentabilité pour savoir si la rentabilité exigée de 10% est atteinte. Si elle n'est pas atteinte je vais devoir proposer une solution pour y parvenir.

10. La rentabilité

Pour savoir si une décision d'investissement est rentable, il faut que la somme de cash-flow dégagée par l'investissement permette de récupérer la mise de fond initiale et rémunère le capital investi. Pour cela différentes méthodes de calculs existent.

10.1 Méthode de la valeur actuelle nette (VAN)

On nomme la VAN comme l'excédent du cumul des flux nets de trésorerie actualisés et calculés sur toute la durée de vie d'investissement par rapport au montant du capital investi. (Source : cours M. Curti)

$$VAN = \sum CF_a - I$$

CF_a = Cash-flow actualisé à un taux donné

I = Investissement

Cette méthode de calcul reconnaît qu'un franc aujourd'hui vaut plus qu'un franc demain. Elle dépend de deux choses les cash-flows du projet et du coût d'opportunité du capital.

On retient un projet avec une VAN positive, car celle-ci représente un surplus monétaire actualisé que l'entreprise espère dégager dans les revenus futurs. Elle correspond à une valorisation supplémentaire de l'entreprise

La VAN sert à deux critères qui sont :

- ❖ Le critère de rejet, tout projet ayant une VAN négative ou nulle est rejeté par les décideurs.
- ❖ Le critère de sélection, entre 2 investissements concurrents on retient celui dont la VAN est plus grande.

Cette méthode marche pour autant que les montants d'investissement soient identiques.

Voici la démarche, afin de déterminer le montant de la valeur actuelle nette du projet. Tout d'abord, l'estimation de la durée de vie de l'investissement de 275'350 Fr. Pour l'hôtel, une durée de vie de dix est recommandable ; en effet l'amortissement du deuxième rang de notre emprunt s'effectue sur cinq ans et le premier rang également sur 5 ans. Il faut savoir que le centre de récupération doit rembourser en premier le deuxième rang avant de pouvoir rembourser le premier rang.

Tableau 7
Analyse du compte d'exploitation

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7	N+8	N+9
Chiffre d'affaire	736'560 Fr.	797'940 Fr.	859'320 Fr.	920'700 Fr.	982'080 Fr.					
./. Charges externes d' exploitation	194'784 Fr.	195'774 Fr.	196'764 Fr.	234'335 Fr.	235'325 Fr.					
Marges brute	541'776 Fr.	602'166 Fr.	662'556 Fr.	686'365 Fr.	746'755 Fr.					
./. Charges internes exploitation	611'177 Fr.	610'465 Fr.	609'752 Fr.	608'740 Fr.	607'727 Fr.	600'130 Fr.				
Excédent brut d'exploitation EBE	-69'401 Fr.	-8'299 Fr.	52'804 Fr.	77'625 Fr.	139'028 Fr.	146'625 Fr.				
+ autre produit d'exploitation	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.	4'500 Fr.
EBITDA	-64'901 Fr.	-3'799 Fr.	57'304 Fr.	82'125 Fr.	143'528 Fr.	151'125 Fr.				
./. Amortissements	44'797 Fr.	37'493 Fr.	32'746 Fr.	29'660 Fr.	27'654 Fr.	26'350 Fr.	25'503 Fr.	24'952 Fr.	20'000 Fr.	20'000 Fr.
BAVIT	-109'699 Fr.	-41'292 Fr.	24'558 Fr.	52'465 Fr.	115'874 Fr.	124'775 Fr.	125'622 Fr.	126'173 Fr.	131'125 Fr.	131'125 Fr.
+ Ch. et prod. hors exploitation	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.	166'000 Fr.
BAVT	56'301 Fr.	124'708 Fr.	190'558 Fr.	218'465 Fr.	281'874 Fr.	290'775 Fr.	291'622 Fr.	292'173 Fr.	297'125 Fr.	297'125 Fr.
./. Impôt	16'890 Fr.	37'412 Fr.	57'167 Fr.	65'540 Fr.	84'562 Fr.	87'232 Fr.	87'487 Fr.	87'652 Fr.	89'138 Fr.	89'138 Fr.
Bénéfice net après impôt	39'411 Fr.	87'295 Fr.	133'390 Fr.	152'926 Fr.	197'312 Fr.	203'542 Fr.	204'136 Fr.	204'521 Fr.	207'988 Fr.	207'988 Fr.

L'analyse du compte d'exploitation sur les dix prochaines années, permet de constater une évolution du bénéfice pendant les 5 premières années. Après une stabilisation se met en place, car le centre de récupération à atteint un taux d'occupation de 80%. Ce qui est normal pour une activité de ce type.

Ce tableau va aider dans le calcul de la VAN, car il permet d'identifier les cash flow. Il est étai plus pertinent de calculer une VAN pour l'activité principale du centre, c'est pourquoi les cash flow sont calculés avec le BAVIT (bénéfice d'exploitation).

Tableau 8
Calcul des cash flow d'exploitation

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7	N+8	N+9
Bénéfice d'exploitation	-109'699 Fr.	-41'292 Fr.	24'558 Fr.	52'465 Fr.	115'874 Fr.	124'775 Fr.	125'622 Fr.	126'173 Fr.	131'125 Fr.	131'125 Fr.
+ Amortissements	44'797 Fr.	37'493 Fr.	32'746 Fr.	29'660 Fr.	27'654 Fr.	26'350 Fr.	25'503 Fr.	24'952 Fr.	20'000 Fr.	20'000 Fr.
Cash flow d'exploitation	-64'901 Fr.	-3'799 Fr.	57'304 Fr.	82'125 Fr.	143'528 Fr.	151'125 Fr.				

Source : Bardet Sophie 2007

Les cash flow d'exploitation on constate la même chose que dans le compte de résultat ; l'activité principale est déficitaire les deux première années. Ce qui ne permet pas à l'entreprise de financer ses investissements à partir de l'activité d'exploitation. Par la suite c'est chose faite.

Afin de connaître la VAN du centre de récupération, les cash flow doivent être actualisés. Pour cela, le coût d'opportunité de 10% et la durée de vie de l'investissement vont être nécessaire. Car ceci va permettre de connaître la valeur aujourd'hui d'un franc à recevoir dans le futur.

Tableau 9
Valeur actuelle net

Année	Investissement ou Cash flow	Taux 10% ¹	Flux actualisé
0	-275'350 Fr.	1	-275'350 Fr.
N	-64'901 Fr.	0.909	-58'995 Fr.
N+1	-3'799 Fr.	0.826	-3'138 Fr.
N+2	57'304 Fr.	0.751	43'035 Fr.
N+3	82'125 Fr.	0.683	56'092 Fr.
N+4	143'528 Fr.	0.621	89'131 Fr.
N+5 /N+9	151'125 Fr.	2.354	355'749 Fr.
VAN			206'523 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

La somme de -275'350 Fr. se trouvant en année 0 est le montant de l'investissement, il est négatif car c'est une sortie de fonds pour le centre. Les autres montants sont les cash flow de l'exploitation.

La VAN de 206'523 Fr. montre combien vaut le centre de récupération aujourd'hui en tenant compte des revenus qu'il produira dans le futur. Dans ce calcul, on retrouve la VAN de l'activité principale du centre de récupération, on ne tient pas compte de l'activité supplémentaire du centre d'hébergement. Ceci permet de constater qu'après trois ans d'activités le centre pourra reprendre le restaurant ou le centre médical afin d'augmenter son activité.

La VAN du projet a permis de constater deux choses :

Premièrement, le projet peut être mis en place car il possède une VAN positive. Ce qui montre que l'entreprise se porte bien au niveau financier.

Deuxièmement, une VAN positive permet de donner confiance aux investisseurs ainsi qu'aux entreprises donnant des subventions, car ils peuvent investir et subventionner sans trop se poser de questions.

¹ Afin de trouver la valeur d'actualisation, j'ai utilisé la table d'actualisation de l'annexe 8

10.2 Le taux de rendement interne (TRI)

Le taux de rendement interne (TRI) est le taux pour lequel la valeur actuelle nette (VAN) d'un projet est nulle. Il permet de rémunérer le capital investi pas encore remboursé sur la durée de vie globale de l'investissement et de récupérer la mise de fonds initiale.

Le TRI est un très bon critère de décision, s'il est utilisé correctement, il donne la même décision que la VAN.

Le calcul du taux de rentabilité interne peut se faire par interpolation linéaire :

$$\text{TRI} = (\text{tx VAN}_+) + [(\text{VAN}_+ / \text{Vol VAN}) * \text{Vol tx}]$$

Tx VAN₊ = le taux de la VAN positive

VAN₊ = la montant de la VAN positive

Vol VAN = la volatilité entre la VAN positive et la VAN négative

Vol tx = la volatilité entre le taux de la VAN négative et le taux de la VAN positive

Cependant le TRI présente plusieurs particularités. En effet il existe autant de TRI que de changements de signes dans la série des cash-flows.

Le calcul du TRI devient un problème quand la structure temporelle des taux d'intérêts sont pris en compte. Dans ce cas là une comparaison doit être faite entre le TRI et le TRA (taux de rendement actuariel) du projet. Cela est difficile, il est préférable de s'en tenir simplement au calcul de la VAN.

10.2.1 TRI pour le projet

Pour connaître le TRI du projet, je dois connaître le taux d'actualisation qui donne une VAN négative au projet. Ceci afin de pouvoir calculer l'interpolation linéaire qui me donnera la TRI. Pour ce faire j'ai choisi un taux de 20%.

Tableau 10
Taux de rendement interne

Année	Investissement ou Cash flow	Taux 10%	Flux actualisé	Investissement ou Cash flow	Taux 20%	Flux actualisé
0	-275'350 Fr.	1	-275'350 Fr.	-275'350 Fr.	1	-275'350 Fr.
N	-64'901 Fr.	0.909	-58'995 Fr.	-64'901 Fr.	0.833	-54'063 Fr.
N+1	-3'799 Fr.	0.826	-3'138 Fr.	-3'799 Fr.	0.694	-2'637 Fr.
N+2	57'304 Fr.	0.751	43'035 Fr.	57'304 Fr.	0.579	33'179 Fr.
N+3	82'125 Fr.	0.683	56'092 Fr.	82'125 Fr.	0.482	39'584 Fr.
N+4	143'528 Fr.	0.621	89'131 Fr.	143'528 Fr.	0.402	57'698 Fr.
N+5 /N+9	151'125 Fr.	2.354	355'749 Fr.	151'125 Fr.	1.201	181'501 Fr.
VAN			206'523 Fr.	VAN		-20'087 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

VAN + 206'523 Fr.

VAN - - 20'087 Fr.

Taux + 10%

Taux - 20%

Volatilité VAN $[206'523 - (- 20'087)] = 226'610$ Fr.

Volatilité taux $20 - 10 = 10\%$

VAN + / Volatilité VAN $206'523 / 226'610 = 0.9113587$

TRI = $[10 + (0.9113587 * 10)] = 19.113587 \%$

Le calcul du TRI permet d'accepter le projet du centre de récupération car le taux trouvé 19.11 % est supérieur au coût d'opportunité du capital de 10%.

10.3 Synthèse

Avec un prix de 62 Frs, le centre montre qu'il est en dessus de la concurrence potentielle des autres centres d'entraînement de suisse. Il a un effet psychologique chez le client qui imagine un hôtel de récupération de haut standing et non un simple centre sportif. Pour ce faire, il faut néanmoins un service à la hauteur des clients qui sont en droit d'attendre un service d'exception.

Avec cet objectif en tête, la rentabilité du projet est bonne, car les deux méthodes utilisées ont débouché sur la même constatation. Le centre de récupération à une bonne rentabilité car il dégage une valeur actuelle nette positive de son exploitation. Il est vrai que les premières années sont difficiles mais pour le futur c'est plus simple. Afin d'appuyer cette constatations le taux de rendement est également positif et se situe en dessus du coût du capital de l'entreprise.

Ceci est de bonne augure pour les années à venir du centre sportif car les investisseurs et autres personnes intéressés par ce centre de récupération pourront investir dans son développement sans avoir trop de réticence.

11. Risques liés au projet du centre de récupération

Le risque est un événement dommageable, imprévisible et incertain. Dans mon projet, je dois faire attention aux risques opérationnels, c'est-à-dire les risques concernant l'efficacité et l'efficience des activités d'une organisation, notamment les objectifs de rentabilité, de performance et de la protection des actifs contre des pertes. Ils varient en fonction des choix définis par le management en termes de structure et de performance.

Afin de connaître le risque il faut les mesurer, pour cela il existe deux outils statistiques qui sont la variance et l'écart type qui permettent d'obtenir la dispersion ou l'étendue du risque.

Variance ($R \sim m$) = moyenne de $(R \sim m - R_m)^2$ multiplié par la probabilité

$R \sim m$ = rentabilité observée

R_m = rentabilité attendue

Ecart type de $R \sim m$ = racine carrée de la variance ($R \sim m$)

Les risques se situent à plusieurs niveaux dans mon projet. Tout d'abord, il faut détecter les risques qui possèdent une probabilité forte de se réaliser et qui auraient un impact financier important nécessitant la mise en place d'un système de prévention et les risques qui possèdent une probabilité moins élevée de se réaliser et n'auraient aucun impact financier sur le centre. Une bonne gestion du risque assure la pérennité de l'entreprise.

Maintenant je vais identifier les risques potentiels de mon projet, les analyser et trouver une solution afin de les réduire.

Le retard dans la construction du bâtiment :

C'est le premier risque envisageable ; en effet, si les travaux de construction du bâtiment hôtelier prennent du retard, ceci m'empêcherait d'ouvrir dans les temps. Ce serait un imprévu très compromettant car je commencerais mon activité avec une perte financière et une mauvaise image dès le départ.

La probabilité¹ de ce risque est grande, en effet il est quasiment certain que l'entreprise connaisse du retard dans la construction. Il y a une probabilité de 90% de chance que cela arrive. L'impact est majeur car cela peut engendrer de grands problèmes tels que le non professionnalisme du centre.

Solutions :

La première solution est une bonne gestion des travaux par la ville de Nyon et par moi-même en effectuant un suivi quotidien et précis dans l'avancement des travaux. Il est vrai que si les ouvriers et les ingénieurs savent que nous sommes vigilants, ils n'ont pas le droit à l'erreur. Il en va également du renom des entreprises. Dans ce milieu tout se sait très vite surtout s'il s'agit de propos négatifs !

Evidemment je dois tenir compte des problèmes météorologiques car en Suisse le temps est très variable, les travaux peuvent donc prendre du retard. Je dois prendre en compte ce problème et prévoir un temps de battement entre la fin des travaux et l'ouverture du centre. Si les travaux finissent dans les temps, il est possible d'ouvrir avec un peu d'avance, cela présente mieux que l'inverse.

¹ La probabilité est démontrée sur la figure 5 page 51

Emprunt bancaire :

Notre emprunt bancaire, établi sur deux rangs est un risque à ne pas négliger ; en effet le deuxième rang est à rembourser en 5 ans.

Cela signifie que si les paiements et les remboursements deviennent impossibles à effectuer, la banque pourra reprendre son emprunt et ainsi plus d'immobilisations. Donc impossible pour l'hôtel d'accueillir ses hôtes et d'exercer son activité.

Ce risque est peu probable, 20%¹ de chance pour que le centre ne paye pas ses dettes. Car lors des prévisions financières, tout a été mis en œuvre pour pouvoir rembourser l'emprunt. La gravité de ce risque est très significative, en effet une entreprise qui ne rembourse pas ses dettes est très mal vue du monde professionnel et beaucoup de portes se fermeront.

Solution

Le leasing pour certains actifs serait une solution plus adéquate, pour éviter ce problème. Par la suite l'autofinancement du centre pour certain investissement est également une solution possible.

¹ La probabilité est démontrée sur la figure 5 page 51

La qualité du service offert :

La concurrence européenne et suisse est un risque à ne pas négliger, en effet il n'est pas permis de se relâcher un instant et il faut constamment innover et proposer d'autres atouts attrayants pour l'hôtel et la région afin de rester une destination importante et séduisante pour les sportifs.

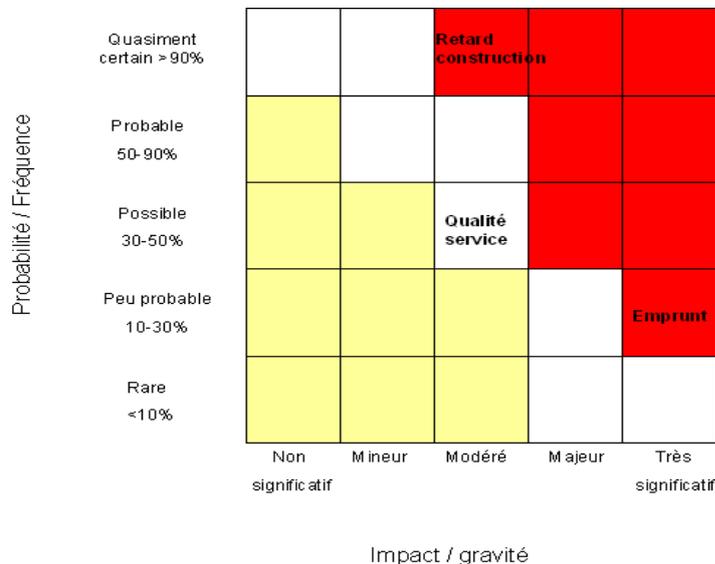
Il y a une probabilité de 50%¹ que le centre rencontre des problèmes à ce niveau ; en effet les centres d'entraînement actuel ne vont pas rester sans rien faire. Ils vont développer se nouveau concept afin d'être les plus attractifs. L'impact est modéré car c'est quelque chose de normal sur le marché économique. Il faut se battre pour rester compétitif.

Solutions :

Quand l'hôtel aura fait ses preuves, se sera fait connaître et fonctionnera bien, il pourra mettre en place des offres différentes. Comme par exemple une semaine spéciale, c'est-à-dire la programmation de semaines adéquates aux sportifs et à leurs managers. Le centre de repos devra également suivre la tendance et les évolutions des nouveautés sur le marché, voire l'agrandissement de l'hôtel si nécessaire.

Figure 5

Risque du centre de récupération



Source : Bardet Sophie 2007

¹ La probabilité est démontrée sur la figure 5 page 51

11.1 Synthèse

De nos jours les entreprises ont la possibilité de contracter une assurance afin de gérer au mieux les risques. Les assurances proposent différents types de prestations comme les assurances contre les risques d'incendie, de destruction de matériels (véhicule, machines, etc..) des dommages naturels ou des assurances pour les personnes comme l'assurance accidents sur le lieu de travail. Faire transférer le risque auprès d'un assureur est un risque en lui-même, car tous les risques ne sont pas couverts et cela revient cher pour une société.

L'entreprise a une autre possibilité que de s'assurer auprès d'un organe externe, elle peut s'auto assurer en créant des réserves spécifiques à chaque risque.

Pour l'hôtel les deux principes d'assurances sont mis en place ensemble, comme les assurances accidents des employés, les assurances concernant le risque de destruction, qui sont contractées auprès des compagnies spécialisées dans ce domaine. Des réserves spécifiques sont mises en place par notre hôtel comme des réserves pour des problèmes juridiques.

En conclusion, un programme de gestion des risques doit tenir compte de contraintes fixées par les différents acteurs de la vie économique de l'entreprise ; elle doit savoir optimiser la relation objectifs et coûts.

12. Recommandations

Ce centre de récupération invite à la réflexion à long terme, il n'est pas très sage de décider trop rapidement ou de se lancer tête baissée. Il s'agit de prendre en considération l'ensemble des avantages et des inconvénients et ensuite de décider. Il n'y a pas de décision juste ou fautive, il faut pouvoir justifier sa décision en fonction de la stratégie choisie qui correspond à la réalité du monde économique.

La réalisation de ce projet présente toutes les caractéristiques requises pour être menée à bien. Toutefois il ne faut pas sous-estimer l'ampleur du travail.

Il répond à une demande de plus en plus accrue dans ce genre d'établissement. Il possède un avantage qui est de loin non négligeable, il est innovant en offrant un tel service. De nos jours, le bien-être physique est une chose importante, beaucoup de gens aiment s'accorder un moment de détente dans la semaine. Il est encore plus important dans le monde du sport, car aujourd'hui pour répondre à la demande des supporters et du spectacle les sportifs font toujours plus, d'où une augmentation des blessures et du besoin de récupération.

Les premières années seront certainement difficiles. Sachant que le monde de l'hébergement et de la restauration, particulièrement l'hôtellerie, est un service qui peut varier d'une année à l'autre. Une renommée ne se bâtit pas en un jour. Aujourd'hui un directeur de centre doit savoir tout faire, vendeur, hôtelier, gestionnaire, vie de famille. Les tâches sont nombreuses et difficiles à assumer.

Les finances et la rentabilité du projet sont satisfaisantes ce qui permet de donner confiance aux différents investisseurs ainsi qu'à la ville de Nyon. Ceux-ci pourront aider à l'expansion du centre dans les années à venir.

Finalement, se lancer dans un projet de cette envergure est une riche expérience pleine de surprises et de rencontres. Comme tous les hommes d'affaires ou d'aventuriers, il faut se préparer et aménager le terrain avant de se lancer. Prévoir des réserves pour les périodes difficiles, être sûr de son choix et d'avoir une chance de réussite. En effet la chance peut aider mais ne fait pas tout.

Toutes les créations comportent des risques et pour mener à bien ce projet seul une personne motivée, entreprenante et voulant relever de nouveaux défis se sentira à l'aise dans cette aventure.

13. Conclusion

Ce travail m'a permis de voir et de mettre en pratique les connaissances que j'avais acquises tout au long de mes études mais également de voir la différence entre le monde « théorique » et le monde « pratique ». Cela ne fut pas facile tous les jours. Il va s'en dire que maintenant que cela prend forme je suis plus sereine car cela n'a pas toujours été le cas. Effectivement, je suis passée par tous les stades qui ont été du découragement à l'euphorie. Mais je veux prouver et me prouver que le travail ne me fait pas peur, que je suis débrouillarde et que je sais utiliser les outils qui m'ont été donnés.

Tout au long de cette aventure j'ai appris et tirés des leçons de cette expérience qui pourront m'aider dans le futur. Comme être trop gentille est de dire aux gens que les informations ne me pressent pas et plus tard c'est moi la plus ennuyée. J'ai également mieux gérer mon travail afin de pouvoir tout faire dans les temps. Il faut également une petite dose de culot pour obtenir les choses. Que la franchise ne paye pas toujours et qu'un petit mensonge peut nous donner un coup de pouce. Tout ces petites choses vont je l'espère me permettre d'évoluer dans le monde professionnel.

Il faut faire sa place et ce n'est pas avec la mince expérience qui est la mienne que je vais abattre toutes les portes, mais je prends de l'assurance et je suis motivée. Ce travail m'a également permis de créer des contacts qui pourront m'aider dans un futur professionnel qui je l'espère n'est plus très loin.

14. Bibliographie

14.1 Livres

- Boillod, J-P., *Manuel de Droit 12^e édition*, Genève, Editons Slatkine, 2002.
- Brealey & Myers, *Principe de gestion financière*, Paris, Pearson Education, 2006, ISBN : 2-7440-7147-1.
- Chambre des Experts en Fiance et en Controlling, *Mémento analyse & gestion*, Yverdon-les-bains, 2005.
- Code des obligations Suisse, Berne, Chancellerie fédérale, 2004.
- Département de l'Economie, de l'Emploi et des affaires Extérieures, la chambre de Commerce et d'Industrie de Genève, la Banque Cantonale de Genève & la Fédération des Entreprises Romandes, *Guide du créateur d'entreprise dans le canton de Genève*, Genève, 2006.
- Experts de l'APCE (agence pour la création d'entreprises), *Créer ou reprendre une entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 2000.
- Gervais, J-F., *Les clés du leasing*, Paris, Editions d'organisation, 2004, ISBN : 2-7081-3043-9.
- Institut de l'Audit Interne, *Le management des risques de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 2005, ISBN : 2-7081-3432-9.
- Louisot, J-P., *Gestion des risques*, Paris, AFNOR, 2005, ISBN : 2-12-4750847-9
- Professeur Curti, R, *Cours de stratégie financière*, Haute Ecole de Gestion de Genève, HES-SO, 2006/2007.
- Professeur Desjacques, C, *Cours de comptabilité générales*, Haute Ecole de Gestion de Genève, HES-SO, 2004/2005.
- Professeur Ruhau, P, *Cours d'instruments prévisionnels et décisionnels financiers*, Haute Ecole de Gestion de Genève, HES-SO, 2006/2007.
- Schumacher & Donze, *TQG 1*, Lausanne, Collection, 1999.
- Schumacher & Donze, *TQG 2*, Lausanne, Collection, 2001.

14.2 Sites Internet:

- <http://admin.ch>
- Centre d'entraînement :
 - <http://www.baspo.admin.ch/internet/baspo/fr/home.html>
 - <http://www.cnea-fontromeu.com>
 - www.cmc-aigle.ch/
- Entreprises :
 - www.ch.selecta.com
 - www.schwob.ch/
 - www.dogny.ch/index_produits.htm
 - www.ikea.ch
- Financement :
 - <http://bcg.ch>
- Salaires :
 - <http://www.lohn-sgb.ch/usage/branche.php?l=F>
- Ville de Nyon :
 - <http://www.nyon.ch>

14.3 Journaux et magazines

- Bilan, *Attirer l'équipe de foot du Brésil en Suisse c'est mieux que de gagner à la loterie*, 24 mai 2005, p.20.
- Nice matin, Vinkourov dévoile son « Domaine des dieux du sport » d'Andon, 1 août 2007, p.2 et 3 :
- Tribune de Genève, *En économie, le sport suisse pèse autant que la pharma*, 12 octobre 2007, p14.

Annexe 1

Questionnaire pour étude de marché

Hello,

I have finished my studies at « La Haute Ecole de Gestion » in Geneva, and I am busy writing my thesis.

I am interested in creating a centre for high level sportsmen and women where they can recover from their intensive training. This centre would also include a medical centre (physiotherapy, sports medicine,), an hotel and finally some training fields.

Would you have a few minutes to answer the four following questions, this would help me to succeed in achieving my goal.

Thank you for your collaboration. Yours sincerely

Sophie Bardet

1. Have you already been to Switzerland in order to follow a training camp or a weeks recovery?

Yes

No

If “Yes” please reply to A, B and C

If “No” please reply to D

A. Why did you choose Switzerland for your training camp?

B. What do you find interesting about a sport's centre which could be found in every sport's centres?

C. What is your opinion about the creation of a recovery centre? This centre would enable the participants to attend a physiotherapy centre, sports medicine, a swimming pool, a training field and a hotel.

- I don't know
- Not interesting
- Good idea
- Excellent idea

Why?

D. Why have you never been to Switzerland?

Annexe 2

Réponse du Real Madrid



Respuestas a un cuestionario

1. A la pregunta ...si hemos estado en Suiza para nuestros entrenamientos, la respuesta es afirmativa. El Real Madrid a efectuado varios "stages" en Suiza, concretamente en Nyon. Fueron entrenamientos de pretemporada y solían tener una duración de 10 a 12 días

A/ La elección de Nyon no fue fortuita dado que la conocíamos muy bien por diferentes motivos y razones.

En un principio la ubicación geográfica de Nyon correspondía totalmente a los criterios indicados por nuestro departamento deportivo, tanto a nivel de las infraestructuras puramente deportivas, medio ambiente, instalaciones hoteleras, climáticas (mes de Julio) etc...y repetimos varias veces siguiendo siempre los criterios de selección de nuestros técnicos.

B/ Como indicado en la respuesta anterior, la convergencia de diversos parámetros , entre los que figuran en primer plano la tranquilidad del lugar así como las instalaciones deportivas existentes y puestas a nuestra disposición, son determinantes. Las de Nyon eran idóneas en aquel momento. Nos imaginamos que continuarán igual.

C/ Es indiscutiblemente un excelente idea. La prueba de ello las dan nuestras instalaciones en nuestra ciudad deportiva.

Madrid, 10 de Octubre de 2007

Annexe 3

Coût du bâtiment

26/09/2007 12:05

022-3439585

GLAUCO LOMBARDI

PAGE

=> ATT. Mlle Sophie Bardet

HOTEL A COLOVRAY

PLAN FINANCIER ESTIMATIF

CPC	TRAVAUX	ENTREPRISES	BUDGET TTC ACCORDE	CONTRATS & CDES TTC
0	TERRAIN		0.00	
22	Frais de notaire		0.00	
	TOTAL 1. TERRAIN		0.00	0.00
2	BÂTIMENT			
	7100 m3 SIA * 850 CHF / m3		6'035'000.00	
291	Honoraires Architecte		700'000.00	
	Honoraires Ingénieur CVSE		50'000.00	
292	Honoraires Ingénieur civil		200'000.00	
296	Honoraires Géomètre		30'000.00	
	TOTAL 2. BATIMENT		7'015'000.00	0.00
3	EQUIPEMENTS D'EXPLOITATION			
	Mobilier pour hôtel = estimation impossible		0.00	
4	AMENAGEMENTS EXTERIEURS			
400	Aménagements extérieurs y compris		400'000.00	
	TOTAL 4. AMENAGEMENTS EXT.		400'000.00	0.00
5	FRAIS SECONDAIRES			
511	Taxes diverses et frais de reproductions		150'000.00	
	TOTAL 5. FRAIS SECONDAIRES		150'000.00	0.00
	TOTAL TRAVAUX		7'565'000.00	0.00

Annexe 4

Salaire et charges sociales pour l'employeur

Femmes de chambres (plein temps/mi-temps)			
		Plein temps	mi temps
Salaire brut par mois		3'400 Fr.	1'700 Fr.
Salaire brut par année		44'200 Fr.	22'100 Fr.
Salaire coordonnée par mois		1'390 Fr.	695 Fr.
AVS/AI/APG	5.05%	171.70 Fr.	85.85 Fr.
AC	1%	34.00 Fr.	17 Fr.
LPP mois	6.80%	94.52 Fr.	47.26 Fr.
Allocation familiale	1.40%	47.60 Fr.	23.80 Fr.
Assurance maternité	0.02%	0.68 Fr.	0.34 Fr.
Assurance accident prof	1.20%	41 Fr.	20.40 Fr.
Total charges sociales supportées par l'employeur		389 Fr.	195 Fr.

Total salaire par mois	5'100 Fr.
Total charges sociale par mois	584 Fr.
Total	5'684 Fr.

Total salaire à l'année	66'300 Fr.
Total charges sociale à l'année	7'591 Fr.
Total	73'891 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Réceptionniste deux (plein temps/mi temps)			
		Plein temps	Mi temps
Salaire brut par mois		4'100 Fr.	2'050 Fr.
Salaire brut par année		49'200 Fr.	24'600 Fr.
Salaire coordonnée par mois		2'090 Fr.	1'045 Fr.
AVS/AI/APG	5.05%	207.05 Fr.	103.53 Fr.
AC	1%	41 Fr.	20.50 Fr.
LPP mois	6.80%	142.12 Fr.	71.06 Fr.
Allocation familiale	1.40%	57.40 Fr.	28.70 Fr.
Assurance maternité	0.02%	0.82 Fr.	0.41 Fr.
Assurance accident prof	1.20%	49.20 Fr.	24.60 Fr.
Total charges sociales supportées par l'employeur		497.59 Fr.	248.80 Fr.

Totale salaire par mois	6'150 Fr.
Total charges sociale par mois	746 Fr.
Total	6'896 Fr.

Total salaire à l'année	79'950 Fr.
Total charges sociale à l'année	9'703 Fr.
Total	89'653 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Directeurs		
		Plein temps
Salaire brut par mois		4'400.00 Fr.
Salaire brut par année		52'800.00 Fr.
Salaire coordonnée par mois		2'390.00 Fr.
AVS/AI/APG	5.05%	222.20 Fr.
AC	1%	44.00 Fr.
LPP mois	6.80%	162.52 Fr.
Allocation familiale	1.40%	61.60 Fr.
Assurance maternité	0.02%	0.88 Fr.
Assurance accident prof	1.20%	52.80 Fr.
Total charges sociales supportées par l'employeur		544.00 Fr.

Total salaire par mois	4'400 Fr.
Total charges sociale par mois	544 Fr.
Total	4'944 Fr.

Total salaire à l'année	57'200 Fr.
Total charges sociale à l'année	7'072 Fr.
Total	64'272 Fr.

Totale des 5 salaires

Total salaire à l'année	203'450 Fr.
Total charges sociale à l'année	24'366 Fr.
Total	227'816 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Annexe 5

Produit des ventes

Pour 1 jour				
Taux d'occupation	100%	60%	65%	70%
1 chambre (2 personnes dans la chambre)	124 Fr.	74 Fr.	81 Fr.	87 Fr.
30 chambres (2 personnes dans la chambre)	3'720 Fr.	2'232 Fr.	2'418 Fr.	2'604 Fr.

Pour 330 jours				
Taux d'occupation	100%	60%	65%	70%
1 chambre (2 personnes dans la chambre)	40'920 Fr.	24'552 Fr.	26'598 Fr.	28'644 Fr.
30 chambres (2 personnes dans la chambre)	1'227'600 Fr.	736'560 Fr.	797'940 Fr.	859'320 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Le centre est ouvert 330 jours par année, avec un taux d'occupation estimé à 60% la première année d'activité. Donc un produit des ventes de **736'560 francs suisses** pour la première année. Je n'ai pas utilisé le prix le plus haut afin de ne pas surestimer mon activité. Il est vrai que si les clients varient entre des chambres simple et double mon chiffre d'affaire varie également.

Annexe 6

Amortissements

Moblier de la chambre	
Lits	47 820 Fr.
Tables de chevet	3 597 Fr.
Chaises	2 549 Fr.
Armoire	27 750 Fr.
Salle de bain	90 000 Fr.
Total	171 716 Fr.

Amortissement constant sur 8 ans

Année 1	Année 2	Année 3
21 464 Fr.	21 464 Fr.	21 464 Fr.

Moblier de l'hôtel	
Mobilier conférence	15 345 Fr.
Mobilier réception	2 163 Fr.
Mobilier détente	2 211 Fr.
Total	19 718 Fr.

Amortissement constant sur 8 ans

Année 1	Année 2	Année 3
2 465 Fr.	2 465 Fr.	2 465 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Matériel info.	
Mat. Info conférence	7 998 Fr.
Mat. Info réception	20 654 Fr.
Mat. Info détente	1 000 Fr.
Mat. Info chambre	29 970 Fr.
Total	59 622 Fr.

Amortissement décroissant de 35%

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Valeur comptable	59 622 Fr.	38 754 Fr.	25 190 Fr.	16 374 Fr.	10 643 Fr.	6 918 Fr.
Valeur de l'amortissement	20 868 Fr.	13 564 Fr.	8 817 Fr.	5 731 Fr.	3 725 Fr.	2 421 Fr.

Source : Bardet Sophie 2007

Dans les amortissements, le petit matériel n'a pas été pris en compte.

Les taux d'amortissement ou la durée d'utilisation, est calculé sur une moyenne des objets et en comparaison avec un complexe hôtelier.

Annexe 7

Contrat d'assurance

Offre/Proposition	MobiPro Assurance pour entreprises Multirisik	La Mobilière Assurances & prévoyance
		Mobilière Suisse Société d'assurances Agence générale Nyon Carlo Fracheboud Avenue Viollier 8 Case postale 1268 1260 Nyon
		Téléph Téléfax nyon@ www.n
	AG Nyon, Case postale 1268, 1260 Nyon	
	Hôtel Sophie Bardet ch. des Frênes 2 1260 Nyon	Votre partenaire Noce Vincent e-mail vincent.noce@m Mobile 079 478 55 01 Accès direct 022 365 73 52

no	Lieu du risque	Construction	Moyens d'extinction
1	ch. des Frênes 2 , 1260 Nyon	massive	avec hydrant

Somme c

Biens mobiliers

Total intermédiaire

Total (valeur totale des biens meubles)

Catégorie d'exploitation dans police: Hôtel
 Catégorie d'exploitation originale: 7311.01 Hôtel
 Offre: 401 Industrie hôtelière
 Code GE: 7311.01
 Canton: VD
 Degré du tarif: Degré du tarif I2
 Tarification cantonale: Pas de tarification cantonale

Franchise de base MobiPro: Fr. 500

Autres franchises: Dommages naturels 10% de l'indemnité, au minimum fr. 2 500.- et au maximum fr. 50 000.-
 sont indiquées individuellement dans les modules

001	Biens mobiliers et frais	1	Somme d'assurance fr. 300 000
	Marchandises spéciales:		
	Lieu du risque	valeur totale	
	ch. des Frênes 2, 1260 Nyon	0	
	Genre d'indemnité: assurance à la valeur à neuf		
	Genre de couverture: valeur totale		
	Valeurs pécuniaires: assuré jusqu'à Fr. 5 000.-		
	Validité territoriale: lieu du risque, 20% AE monde		
	Frais: 20% de la SA, max. 500 000 assurés		
	Transport/expositions: assuré jusqu'à Fr. 10 000.-		
	Assurance prévisionnelle: assuré jusqu'à 10% de la SA		
	<ul style="list-style-type: none"> • Dégâts d'eau • Frais de dégagement: assuré jusqu'à Fr. 5 000.- • Vol avec effraction, détournement • Couverture suppl. march. spéc.: non, seulement couverture de base • Risques supplémentaires • Franchise risques suppl.: Fr. 2 000 		
	<small>1 Réduction des prestations en cas de sous-assurance</small>		

<p>Perte de produits et frais supplémentaires Chiffre d'affaires à partir du: 01.01.2006 Chiffre d'affaires jusqu'au: 31.12.2006 Chiffre d'affaires fr.: 650 000 Dommages de répercussion: assurés Revenu locatif: non pris en compte Chiffre d'affaires annuel: définitif Durée de la garantie: 24 mois Validité territoriale: lieu du risque, 100% AE monde Dépenses spéciales: assuré jusqu'à 20% de la SA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incendie/Dommages naturels Genre de couverture: valeur totale 650 000 • Dégâts d'eau Genre de couverture: valeur partielle 20% 130 000 • Vol avec effraction, détournement Genre de couverture: valeur partielle 10% 65 000 • Risques supplémentaires Genre de couverture: valeur partielle 20% Franchise risques suppl.: Fr. 2 000 130 000 <p>3 Réduction des prestations en cas de déclaration incorrecte du chiffre d'affaires</p>	<p>Somme d'assurance fr.</p>
<p>Vitrages et installations sanitaires Genre d'indemnité: assurance à la valeur à neuf Genre de couverture: premier risque Franchise glaces: sans franchise Validité territoriale: lieu du risque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bris et troubles civils <p>2 Pas de réduction des prestations en cas de sous-assurance</p>	<p>Somme d'assurance fr.</p> <p>100</p>
<p>RC entreprises Somme des salaires AVS: 146 000 Franchise dommages corporels: sans franchise Chiffre d'affaires: 500 001 - 1 000 000 Salaires AVS/Chif. d'aff.: provisoire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages mat. et corp. couverture de base Garantie domm. corp. et mat.: Fr. 5 000 000 Couvert. monde sans USA/Can: selon conditions générales (CG) Exp.ind.USA/Can sans connais: assurées selon module Exp.ind.USA/Can avec connais: Fr. 100 000 selon module Export. directes USA/Can: pas assuré Prot.jurid. en matière pénale: Fr. 250 000 sel. conditions générales Frais de rappel des médias: Fr. 100 000 selon module Effets apportés des hôtes: assurés selon module Dommages véhicules des hôtes: Fr. 5 mio. selon module Organisation de voyages: assurée selon module RC maître de l'ouvrage: jusqu'à 0.5 mio.de travaux:5 mio.ass. Perte de clés confiées: Fr. 5 mio. selon module Dommages aux bureaux loués: Fr. 5 mio. selon module Domm. inst. télécom. louées: Fr. 5 mio. selon module Domm. lors de déchargements: Fr. 5 mio. selon module Autres couvertures: selon module et CG <p>4 Réduction des prestations en cas de déclaration incorrecte des salaires resp. du chiffre d'affaires</p>	<p>Somme d'assurance fr.</p>
<p>Conditions générales Assurance pour entreprises Multirisk 01.2007 Produit: 01.2007 1/1-annuellement</p> <p>Prime annuelle Timbre fédéral Prime annuelle, timbre fédéral inclus</p>	
<p>Conditions spéciales Effets des visiteurs de locaux publics Chiffre d'affaires provisoire Assurance prévisionnelle pour marchandises et installations</p>	
<p>Date de conclusion du contrat Date de fin du contrat</p>	<p>29.10.2007 31.12.2012</p>

10.2007/19:28:47/1110:347

Offre/PropositionOffre du 29.10.2007
Validité de l'offre: 29.10.2007 - 28.01.2008**Conditions spéciales****133 Effets des visiteurs de locaux publics**

Sont assurés les effets confiés à votre garde par les visiteurs (effets déposés au vestiaire). Sont exclus de l'assurance les valeurs pécuniaires, conformément aux conditions générales, les bijoux et pierres précieuses ainsi que les objets en or et en argent.

Edition (05.01)

186 Chiffre d'affaires provisoire

Vous devez nous annoncer dans un délai de six mois à compter de la fin de l'exercice annuel mentionné dans la police, le chiffre d'affaires effectivement réalisé. Cette obligation vaut aussi pour les salaires lorsque l'assurance RC Entreprises fait l'objet du présent contrat; la prime sera alors adaptée rétroactivement.

Si ces déclarations ne sont pas effectuées, le chiffre d'affaires resp. les salaires mentionnés dans la police sont considérés comme déclarés.

S'ils s'avèrent être inférieurs à ceux réalisés, l'indemnité est réduite conformément aux conditions générales (sous-assurance).

Edition (05.01)

1025 Assurance prévisionnelle pour marchandises et installations

Par l'assurance prévisionnelle, la protection d'assurance est étendue aux acquisitions nouvelles et aux augmentations de valeur. Elle est valable jusqu'à 10 % de la somme d'assurance Biens meubles du module 001.

Edition (11.02)

Proposition pour la conclusion de l'assurance offerte**Questions au proposant**

Les risques à couvrir, ou une partie de ceux-ci, sont-ils ou étaient-ils déjà assurés? oui non

Une proposition/un contrat vous a-t-il/elle été refusé(e), resp. vous a-t-on fixé des conditions plus restrictives pour la poursuite du contrat? oui non

Des sinistres ont-ils été indemnisés pour les risques à assurer au cours des 5 dernières années ou des prétentions en dommages-intérêts ont-elles été émises contre vous en rapport avec les risques proposés à l'assurance? oui non

Proposition

Le/la soussigné(e) autorise la Mobilière à traiter les données nécessaires pour l'examen de la proposition et l'acceptation. Si nécessaire, les données seront communiquées aux assureurs qui participent au contrat et aux sociétés du groupe à des fins de traitement.

En outre, la Mobilière est autorisée à se procurer auprès de l'assureur précédent tout renseignement utile concernant les dommages subis jusqu'ici et à transmettre les renseignements correspondants à un nouvel assureur éventuel. La Mobilière s'engage à traiter confidentiellement les informations reçues.

Le/la proposant(e) devient en même temps membre de la Mobilière Suisse Société Coopérative (MSSC); la Mobilière est éventuellement désignée à cet effet dans cette proposition le/la représente. L'acquisition de la qualité de membre n'entraîne aucune obligation financière ou personnelle. Elle s'éteint le jour où le contrat d'assurance prend fin.

Le/la soussigné(e) confirme par la signature de la présente proposition qu'il/elle a été renseigné(e) sur l'identité et sur les principaux éléments du contrat d'assurance (art. 3 LCA). De même, il/elle confirme avoir reçu les conditions générales et particulières concernant l'intermédiaire (art. 45 LSA).

Le/la soussigné(e) propose à la Mobilière Suisse Société d'assurances de conclure les assurances désignées dans la proposition aux conditions générales et d'éventuelles conditions spéciales ou conditions spéciales individuelles qui lui ont été présentées.

Date:

Signature:

Annexe 8

Table des taux d'actualisation

ANNEXE A

Valeur actuelle de 1 F

Years Hence	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0.990	0.980	0.962	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877	0.870	0.862	0.847	0.833	0.820	0.806	0.800	0.794	0.781	0.769	0.741	0.714	0.690	0.667
2	0.980	0.961	0.925	0.890	0.857	0.826	0.797	0.769	0.756	0.743	0.718	0.694	0.672	0.650	0.640	0.630	0.610	0.592	0.549	0.510	0.476	0.444
3	0.971	0.942	0.889	0.840	0.794	0.751	0.712	0.675	0.658	0.641	0.609	0.579	0.551	0.534	0.512	0.500	0.477	0.455	0.406	0.364	0.328	0.296
4	0.961	0.924	0.855	0.792	0.735	0.683	0.636	0.592	0.572	0.552	0.516	0.482	0.451	0.433	0.410	0.397	0.373	0.350	0.301	0.260	0.226	0.198
5	0.951	0.906	0.822	0.747	0.681	0.621	0.567	0.519	0.497	0.476	0.437	0.402	0.370	0.341	0.328	0.315	0.291	0.269	0.223	0.186	0.156	0.132
6	0.942	0.888	0.790	0.705	0.630	0.564	0.507	0.456	0.432	0.410	0.370	0.335	0.305	0.275	0.262	0.250	0.227	0.207	0.165	0.133	0.108	0.088
7	0.933	0.871	0.760	0.665	0.583	0.513	0.452	0.400	0.376	0.354	0.314	0.279	0.249	0.222	0.210	0.198	0.178	0.159	0.122	0.095	0.074	0.059
8	0.923	0.853	0.731	0.625	0.540	0.467	0.404	0.351	0.327	0.305	0.266	0.231	0.204	0.177	0.168	0.157	0.139	0.121	0.091	0.068	0.051	0.039
9	0.914	0.837	0.703	0.592	0.500	0.424	0.361	0.308	0.284	0.263	0.225	0.194	0.167	0.144	0.134	0.125	0.108	0.094	0.067	0.048	0.035	0.026
10	0.905	0.820	0.676	0.558	0.463	0.386	0.322	0.270	0.247	0.227	0.191	0.162	0.137	0.116	0.107	0.099	0.085	0.073	0.050	0.035	0.024	0.017
11	0.896	0.804	0.650	0.527	0.429	0.350	0.287	0.237	0.215	0.195	0.162	0.135	0.112	0.094	0.086	0.079	0.066	0.056	0.037	0.025	0.017	0.012
12	0.887	0.788	0.625	0.497	0.397	0.319	0.257	0.208	0.187	0.168	0.137	0.112	0.092	0.076	0.068	0.062	0.052	0.043	0.027	0.018	0.012	0.008
13	0.879	0.773	0.601	0.469	0.368	0.290	0.227	0.182	0.163	0.145	0.116	0.093	0.075	0.061	0.055	0.046	0.040	0.033	0.020	0.013	0.008	0.005
14	0.870	0.758	0.577	0.442	0.340	0.263	0.205	0.160	0.141	0.125	0.099	0.082	0.064	0.051	0.044	0.039	0.032	0.025	0.015	0.009	0.006	0.003
15	0.861	0.743	0.555	0.417	0.315	0.239	0.183	0.140	0.123	0.108	0.084	0.065	0.051	0.040	0.035	0.031	0.025	0.020	0.011	0.006	0.004	0.002
16	0.853	0.725	0.534	0.394	0.292	0.218	0.163	0.123	0.107	0.093	0.071	0.054	0.042	0.032	0.028	0.025	0.019	0.015	0.008	0.005	0.003	0.002
17	0.844	0.714	0.513	0.371	0.270	0.198	0.146	0.108	0.093	0.080	0.060	0.045	0.034	0.026	0.023	0.020	0.015	0.012	0.006	0.004	0.002	0.001
18	0.836	0.700	0.494	0.350	0.250	0.180	0.130	0.095	0.081	0.069	0.051	0.038	0.028	0.021	0.018	0.016	0.012	0.009	0.005	0.002	0.001	0.001
19	0.828	0.686	0.475	0.331	0.232	0.164	0.116	0.083	0.070	0.060	0.043	0.031	0.023	0.017	0.014	0.012	0.009	0.007	0.003	0.002	0.001	0.001
20	0.820	0.673	0.456	0.312	0.215	0.149	0.104	0.073	0.061	0.051	0.037	0.026	0.019	0.014	0.012	0.010	0.007	0.005	0.002	0.001	0.001	0.001
21	0.811	0.660	0.439	0.294	0.199	0.135	0.093	0.064	0.053	0.044	0.031	0.022	0.015	0.011	0.009	0.008	0.006	0.004	0.002	0.001	0.001	0.001
22	0.803	0.647	0.422	0.278	0.184	0.123	0.083	0.056	0.046	0.035	0.026	0.018	0.013	0.009	0.007	0.006	0.004	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001
23	0.795	0.634	0.406	0.262	0.170	0.112	0.074	0.049	0.040	0.033	0.022	0.015	0.010	0.007	0.006	0.005	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001
24	0.788	0.622	0.390	0.247	0.158	0.102	0.066	0.043	0.035	0.028	0.019	0.013	0.008	0.006	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001
25	0.780	0.610	0.375	0.233	0.146	0.092	0.059	0.038	0.030	0.024	0.016	0.010	0.007	0.005	0.004	0.003	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
26	0.772	0.598	0.361	0.220	0.135	0.084	0.055	0.033	0.026	0.021	0.014	0.009	0.006	0.004	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
27	0.764	0.586	0.347	0.207	0.125	0.076	0.047	0.029	0.023	0.018	0.011	0.007	0.005	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
28	0.757	0.574	0.333	0.196	0.116	0.069	0.042	0.026	0.020	0.016	0.010	0.007	0.005	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
29	0.749	0.563	0.321	0.185	0.107	0.063	0.037	0.022	0.017	0.014	0.008	0.005	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
30	0.742	0.552	0.308	0.174	0.099	0.059	0.033	0.020	0.015	0.012	0.007	0.004	0.003	0.002	0.002	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
40	0.672	0.453	0.208	0.097	0.046	0.022	0.011	0.005	0.004	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
50	0.608	0.372	0.141	0.054	0.021	0.009	0.003	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001

SOURCE: Robert N. Anthony, *Management Accounting: Text and Cases* (rev. ed.; Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc., 1960), p. 656.

ANNEXE B

Valeur actuelle d'une annuité de 1 F

Years (N)	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	0.990	0.980	0.962	0.943	0.926	0.909	0.893	0.877	0.870	0.862	0.847	0.833	0.820	0.806	0.800	0.794	0.781	0.769	0.741	0.714	0.690	0.667
2	1.970	1.942	1.886	1.833	1.783	1.736	1.690	1.647	1.626	1.605	1.566	1.528	1.492	1.457	1.440	1.424	1.392	1.361	1.289	1.224	1.165	1.111
3	2.941	2.884	2.773	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322	2.283	2.246	2.174	2.106	2.042	1.981	1.952	1.921	1.868	1.816	1.696	1.589	1.493	1.407
4	3.902	3.808	3.630	3.465	3.312	3.170	3.037	2.914	2.855	2.798	2.690	2.589	2.494	2.404	2.362	2.320	2.241	2.166	1.997	1.849	1.720	1.605
5	4.853	4.713	4.452	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433	3.352	3.274	3.127	2.991	2.864	2.745	2.689	2.635	2.532	2.436	2.220	2.035	1.876	1.737
6	5.795	5.601	5.242	4.917	4.623	4.355	4.111	3.889	3.784	3.685	3.498	3.267	3.167	3.020	2.951	2.885	2.759	2.643	2.385	2.168	1.983	1.824
7	6.728	6.477	6.002	5.582	5.206	4.868	4.564	4.288	4.160	4.039	3.812	3.605	3.416	3.242	3.161	3.083	2.937	2.802	2.508	2.263	2.057	1.885
8	7.652	7.325	6.733	6.210	5.747	5.335	4.968	4.639	4.487	4.344	4.078	3.837	3.619	3.421	3.329	3.241	3.076	2.925	2.598	2.331	2.108	1.922
9	8.566	8.162	7.435	6.802	6.247	5.759	5.328	4.946	4.772	4.607	4.303	4.031	3.786	3.566	3.461	3.366	3.184	3.019	2.665	2.379	2.144	1.948
10	9.471	8.983	8.111	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216	5.019	4.833	4.494	4.192	3.923	3.682	3.571	3.465	3.269	3.092	2.715	2.414	2.168	1.965
11	10.368	9.787	8.760	7.887	7.139	6.495	5.937	5.451	5.234	5.029	4.656	4.327	4.035	3.776	3.656	3.544	3.335	3.147	2.752	2.438	2.185	1.977
12	11.255	10.575	9.385	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.421	5.197	4.793	4.439	4.127	3.851	3.725	3.606	3.387	3.190	2.779	2.456	2.196	1.985
13	12.134	11.243	9.986	8.851	7.904	7.103	6.424	5.842	5.583	5.342	4.910	4.533	4.203	3.912	3.780	3.656	3.427	3.223	2.799	2.468	2.204	1.990
14	13.004	12.106	10.563	9.295	8.244	7.367	6.628	6.002	5.724	5.468	5.008	4.611	4.265	3.962	3.824	3.695	3.459	3.249	2.814	2.477	2.210	1.993
15	13.865	12.849	11.118	9.712	8.559	7.606	6.811	6.142	5.847	5.575	5.092	4.675	4.315	4.001	3.859	3.726	3.483	3.268	2.825	2.481	2.214	1.995
16	14.718	13.578	11.652	10.106	8.851	7.874	6.974	6.265	5.954	5.669	5.162	4.730	4.357	4.033	3.887	3.751	3.503	3.283	2.834	2.489	2.216	1.997
17	15.562	14.292	12.166	10.477	9.122	8.022	7.120	6.373	6.047	5.749	5.222	4.775	4.391	4.059	3.910	3.771	3.516	3.295	2.840	2.492	2.213	1.998
18	16.398	14.992	12.659	10.828	9.372	8.201	7.250	6.467	6.128	5.818	5.273	4.812	4.419	4.080	3.928	3.786	3.529</					

Annexe 9

Plan de trésorerie N+1

Actif				Passif			
	Solde en début d'année	Variation	Solde en fin d'année		Solde en début d'année	Variation	Solde en fin d'année
Investissements	230'553 Fr.	/./ Amortissement -37'493 Fr.	193'060 Fr.	Apport	50'000 Fr.	-	50'000 Fr.
Besoin en fonds de roulement	131'963 Fr.	+ Bénéfice 124'708 Fr. + Amortissements 37'493 Fr. /./ Amorti. Intérêt -19'285 Fr.	274'879 Fr.	Emprunt	256'215 Fr.	/./ Amorti. intérêt -19'285 Fr.	236'930 Fr.
				Réserve	56'301 Fr.	+ Bénéfice N 124'708 Fr.	181'009 Fr.
Total	362'516 Fr.	105'423 Fr.	467'939 Fr.	Total	362'516 Fr.	105'423 Fr.	467'939 Fr.

Source : Sophie Bardet 2007