

BUDGETIQUE FRANCHISE  
Faisabilité financière d'une  
franchise

EXEMPLE  
D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT  
EN FRANCHISE\*

---

\* Ce document est basé sur une hypothèse d'une franchise dans un secteur donné

Ce savoir-faire inclus dans les points de vente « pilotes » peut-il être exploité en Franchise ?  
 Nous tenterons de répondre ci-dessous aux questions suivantes

- Comment paramétrer financièrement l'exploitation en Franchise ?
- Faut-il se développer en Réseau : Direct, Franchise, Master Franchise ?

## 1– Le Concept à travers les chiffres

### a) - Les investissements

Synthèse des investissements (hors fonds de commerce)

<b>Base en m2</b>	120 m2
<b>Agencement</b>	150 000
<b>Matériel et laboratoire</b>	150 000
<b>Matériel Informatique et TPV</b>	6 000
<b>Architecte</b>	5 000
<b>Total Investissement matériel et agencement</b>	<b>311 000</b>
<b>Stock de démarrage</b>	0
<b>BFR (Financé par les acomptes clients sur commandes et par les fournisseurs)</b>	40 000,0
<b>(A)Total Investissement hors franchise</b>	<b>351 000</b>

Synthèse des investissements franchise

Droit d'entrée	15 000
Formation	3 000
Assistance à l'ouverture	3 000
Publicité de lancement	2 000
Loyer d'enseigne	0
<b>(B)Investissement service Franchise</b>	<b>23 000</b>

Données en €uros

**Les autres investissements** directs ou indirects liés à la Franchise

<b>Estimation des décaissements complémentaires à prévoir</b>	
Honoraires agence immobilière	15 000
Frais d'actes	7 500
Frais d'enregistrement et divers	12 500
Fonds de commerce	250 000
Dépôt de garantie	0
<b>(C)Investissement fonds de commerce</b>	<b>285 000</b>

Données en €uros

## Synthèse des investissements

<b>INVESTISSEMENTS</b>	
Achat du fonds de commerce + frais	285 000
Agencement et travaux	311 000
<b>Investissements Franchise</b>	<b>23 000</b>
DE	15 000
Formation	3 000
Assistance à l'ouverture	3 000
Publicité de lancement	2 000
Loyer d'enseigne	0
BFR démarrage et sécurité de lancement+ dépôt de garantie	40 000
<b>Total mise initiale</b>	<b>659 000</b>

En Euros

### b) - L'exploitation du Concept ou le standard de développement d'un point de vente

#### b1 – Le financement de l'investissement

L'investissement total considéré sur le concept correspond à 374 K€ Euros pour lesquels le financement considéré par tranches :

- Une partie : Matériel et TPV en crédit bail sur 7 ans
- Une partie en emprunt sur 7 ans
- Une partie en apport cash.

La durée de l'emprunt est d'ailleurs adossée à la durée du contrat qui lie Franchisé et Franchiseur.

<b>Investissement hors Pas de porte</b>		<b>374 000</b>
<b>Crédit bail (matériel + TPV)</b>		<b>156 000</b>
<b>Apport cash</b>	<b>30%</b>	<b>40 000</b>
<b>Emprunt sur 7 ans</b>		<b>178 000</b>
<b>Investissement fonds de commerce</b>		<b>285 000</b>
<b>Emprunt complémentaire sur fonds</b>		235 000
<b>Apport sur fonds</b>	<b>30%</b>	<b>50000</b>
<b>Total investissement</b>		<b>659 000</b>
<b>Total des apports</b>		<b>90 000</b>

b2 – Les paramètres d'exploitation en Franchise ou le calcul des contributions.

L'objectif généralement recherché pour conserver au concept une attractivité suffisante dans le respect des équilibres de résultats est **une récupération du capital investi par les actionnaires en 5 ans.**

Il faut intégrer au compte d'exploitation du franchisé les paramètres spécifiques de la franchise calculée en fonction du Chiffre d'affaires hors taxe.

La publicité

Publicité Nationale - Relations presse	0.50%
Communication locale	0.50%

La redevance qui rétribue l'animation, l'entretien du savoir faire et de l'image portée

Redevance fixe	20,0
----------------	------

Un forfait annuel est fixé à 20 K€ pour les services d'animation rendus par la tête de réseau. Le Groupe se prive par la fixité de la redevance de l'effet de croissance de l'activité des unités. Cependant, une certaine linéarité cumulative des flux pourra être observée au fur et à mesure de la croissance du réseau.

La formation et la location d'enseigne sont fixées de façon forfaitaire à 1000 Euros par an.

Formation et séminaire - Forfait annuel en K€	1,0
---	-----

Rappelons un paramètre économique essentiel du concept (toujours par hypothèse) : la marge brute sur activité est de 78% sur le chiffre d'affaires.

### b3 – Le compte d'exploitation synthétique du **franchisé**

Avec un rythme de croissance plus soutenu en début d'activité, le point mort de rentabilité est atteint dès le premier exercice pour un point de vente de 120 m2.

BUDGETIQUE ANALYSE	120 m2	An1	An2	An3	An4	An5	An6	An7
<b>Total CAHT facturé</b>		<b>550</b>	<b>660</b>	<b>713</b>	<b>748</b>	<b>778</b>	<b>802</b>	<b>826</b>
Tx de marge brute commerciale		78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%
<b>Marge brute ventes</b>		<b>429</b>	<b>515</b>	<b>556</b>	<b>584</b>	<b>607</b>	<b>625</b>	<b>644</b>
<b>Autres charges</b>		<b>12</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Eau, gaz, électricité	1,64%	9,0	9,3	9,5	9,8	10,1	10,4	10,7
Fournitures administratives		3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6
<b>Services externes</b>		<b>120</b>	<b>122</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>127</b>	<b>128</b>	<b>130</b>
Location immobilière	⬆	30	31	32	33	34	35	36
Loyer sur enseigne	1003,00	1	1	1	1	1	1	1
Loyer sur crédit bail		34,66	34,66	34,66	34,66	34,66	34,66	34,66
Entretien locaux		2	2	2	2	2	2	2
Entretien sur matériel		12	12	12	12	12	12	12
Assurance		4	4	4	4	4	4	4
Documentation et journaux		1	1	1	1	1	1	1
Honoraires et frais d'actes		5	5	5	5	5	5	6
Publicité Nationale - Relations presse	0,50%	2,8	3,3	3,6	3,7	3,9	4,0	4,1
Communication locale	0,50%	2,8	3,3	3,6	3,7	3,9	4,0	4,1
Voyages et déplacement - réception		1	1	1	1	1	1	1
Cadeaux clientèle		0	0	0	0	0	0	0
Frais postaux et téléphone		1	1	1	1	1	1	1
Services bancaires		2	2	2	2	2	3	3
Redevance fixe	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Redevance variable		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
% redevance / CAHT		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total redevance versée		0	0	0	0	0	0	0
Formation annuelle		1	1	1	1	1	1	1
Charges de livraison		0	0	0	0	0	0	0
<b>Total des autres charges externes</b>		<b>132</b>	<b>135</b>	<b>137</b>	<b>139</b>	<b>140</b>	<b>142</b>	<b>144</b>
<b>Valeur ajoutée</b>		<b>297</b>	<b>380</b>	<b>419</b>	<b>445</b>	<b>467</b>	<b>483</b>	<b>500</b>
		<b>54,0%</b>	<b>57,6%</b>	<b>58,8%</b>	<b>59,5%</b>	<b>60,0%</b>	<b>60,2%</b>	<b>60,5%</b>
Impôts et taxes	1,20%	4,0	5,0	5,5	6,0	6,5	7,0	7,0
Taux d'augmentation salariale		0%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Manager	1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
production et vente	Brut mensuel	2,5	3,0	3,50	4,00	4,08	4,16	4,24
	1	5,5	6,5	7,0	7,0	7,5	8,0	8,0
	Brut mensuel	1,9	1,91	1,94	1,98	2,02	2,06	2,10
Total Brut mensuel		13	15	17	18	19	21	21
Effectifs		6,5	7,5	8,0	8,0	8,5	9,0	9,0
Total brut annuel		153	185	205	215	231	248	253
Charges sociales	40%	61	74	82	86	92	99	101
Total charges de personnel		215	259	287	300	323	347	354
		39,0%	39,2%	40,3%	40,1%	41,6%	43,3%	42,9%
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>		<b>78</b>	<b>117</b>	<b>127</b>	<b>139</b>	<b>137</b>	<b>129</b>	<b>139</b>
Frais financiers sur emprunt		12,82	11,07	9,24	7,33	5,33	3,24	1,05
Frais financiers sur découvert		1	1	1	1	1	1	1
Dotations aux amortissements		34,39	34,39	34,39	34,39	34,39	34,39	34,39
<b>Résultat Avant IS</b>		<b>30</b>	<b>70</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>90</b>	<b>102</b>
Impôt société	35%	10	25	29	34	34	32	36
<b>Résultat Net</b>		<b>19</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>59</b>	<b>66</b>

Notons que la rentabilité dégagée est non négligeable dès la première année et croissante par la suite.

Le retour sur investissements :

- Hors prise en considération du rachat du fonds

Les flux générés par l'activité permettent de rembourser l'apport initial en moins de 2 ans – hors considération de l'achat du fonds de commerce.

Résultat Net		27	53	60	69	69	64	72
CAF		63	89	96	105	104	100	107
Remboursement du capital		-22	-23	-24	-25	-27	-28	-29
CAF ,net		41	66	72	79	77	72	78
Cash-flows cumulés	-40	-62	4	76	155	232	304	382

- Avec prise en considération du rachat du fonds

BUDGETIQUE ANALYSE	120 m2	An1	An2	An3	An4	An5	An6	An7
Total CAHT facturé		550	660	713	748	778	802	826
Résultat Net		27	53	60	69	69	64	72
CAF		63	89	96	105	104	100	107
Remboursement du capital hors fonds		-22	-23	-24	-25	-27	-28	-29
Remboursement prêt sur fonds		-29	-30	-32	-33	-35	-37	-39
Impact intérêts sur emprunt fonds		-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1
Cash flows nets	-90	5	29	35	42	39	33	38
Cash flow cumules		-85	-56	-21	21	60	93	559

En considérant le rachat du fonds de commerce à hauteur de 285 K€, le retour sur investissement se réalise au bout de 3,5 ans, mais laisse au total un patrimoine non négligeable au bout de la durée du projet : près de 560 K€

Ce plan d'activité est jugé totalement faisable compte tenu des expériences déjà menées sur le développement de sites en France.

## 2 – Le plan de développement du Franchiseur

Sur la mesure des conditions d'équilibre et de « faisabilité économique » d'un développement en franchise, il est alors impératif d'envisager le plan de développement et son impact en terme de structure à mettre en place pour le Franchiseur.

L'intérêt de cette approche consiste à apprécier les besoins en hommes et en organisation ainsi que la bonne affectation des flux économiques issus du réseau aux différents métiers que le franchiseur devra exercer, pour assurer un développement harmonieux et cohérent de son réseau.

Naturellement une certaine rentabilité du Franchiseur sera recherchée, la franchise n'est pas un mécénat !

### 3.1 – Les hypothèses de croissance du réseau

Cette analyse réalisée avec la Direction pour la France ( d'une entreprise lambda et toujours par hypothèse) montre une vitesse de croissance à la fois prudente en début de plan et apparemment réalisable compte tenu des moyens mis en œuvre bien que très volontariste.

Planning de développement		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Franchise		2	2	2	2	2	2
Succursales		1	1	1	1	1	1
Total des ouvertures		3	3	3	3	3	3
<b>Total nbre cumulé d'unités</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
CAHT Franchise	Base	660	713	748	778	802	826
	0	0	0	0	0	0	0
	2	367	1 100	1 320	1 426	1 497	1 557
	2		367	1 100	1 320	1 426	1 497
	2			367	1 100	1 320	1 426
	2				367	1 100	1 320
	2					367	1 100
	2						367
<b>FRANCHISE</b>		<b>367</b>	<b>1 467</b>	<b>2 787</b>	<b>4 213</b>	<b>5 710</b>	<b>7 267</b>
CAHT Direct	Base	660	713	748	778	802	826
	0	0	0	0	0	0	0
	1	275	550	660	713	748	778
	1		275	550	660	713	748
	1			275	550	660	713
	1				275	550	660
	1					275	550
	1						275
<b>DIRECT</b>		<b>275</b>	<b>825</b>	<b>1 485</b>	<b>2 198</b>	<b>2 947</b>	<b>3 725</b>
CAHT nouveau réseau		642	2 292	4 272	6 411	8 656	10 992
CAHT existant	2300	2 369	2 440	2 513	2 589	2 666	2 746
<b>CAHT Total réseau</b>	<b>2 300</b>	<b>3 011</b>	<b>4 732</b>	<b>6 786</b>	<b>9 000</b>	<b>11 323</b>	<b>13 738</b>

Le programme de développement est donc d'environ 3 points de vente par an sur 7 ans dans l'hexagone dont 1 en succursale, les autres en franchise.

L'évolution du CAHT global du réseau se porte ainsi à 13,7 M€ en 7 ans contre moins de 3 M€ aujourd'hui.

- Naturellement le raisonnement est tautologique – les hypothèses induisent les résultats et la performance du développeur est essentielle au respect de ce plan.
- A cause de la précision et de la technicité du concept, les fondateurs ne souhaitent pas de dérive dans la mise en œuvre et préfèrent se concentrer sur la qualité de la formation, du suivi et du respect des normes.

3.2 – La mesure des contributions économiques au bénéfice du Franchiseur dans le cadre d'un «bon exercice» de ses différents métiers

Le développement des Réseaux de Franchise en France et en Europe nous donne aujourd'hui assez de recul et de possibilités d'observation pour appréhender les leviers de la franchise dans le cadre d'un rapport équilibré et cohérent entre Franchisé et Franchiseur.

Pour cela, il convient d'admettre que la franchise suit des règles et que le succès indépendamment du seul développement est aussi lié à la continuité des services et de l'animation proposée par la tête de Réseau (franchiseur).

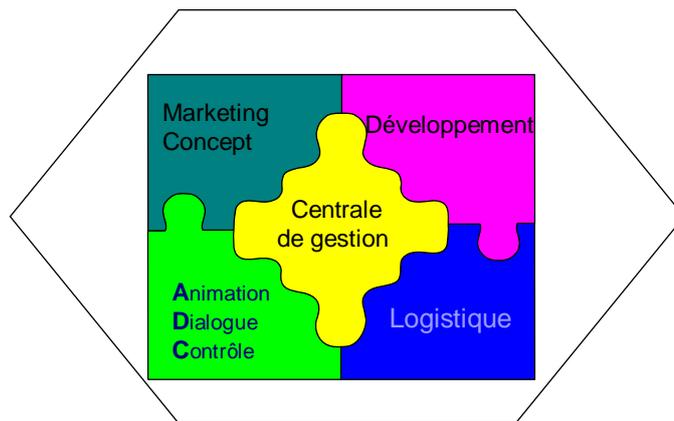
C'est donc au prix d'une organisation de la centrale de services que la Franchise viendra perdurer et asseoir sa notoriété et sa structure financière.

### 3.2.1 – Les métiers de la franchise

Nous observons le plus généralement 5 métiers comme suit :

## La Franchise : 5 Métiers

### ■ Un Management organisé



- **Le Marketing Concept** : Correspond au métier d'initialisation et de mise au point du Concept - La R&D (recherche & développement) sur le concept pouvant être en évolution permanente. Progressivement ce département collecte les budgets de marketing et de publicité pour en assurer la bonne affectation et régir une politique marketing de Groupe.
- **Le Développement** : est le métier de commercialisation de la franchise – il faut l'exercer pleinement pour vendre le concept et développer son réseau – Un développeur sera le plus souvent recruté dans cet objectif. Sans développement...pas de réseau !
- Le développement concentre les droits d'entrée et coûts de services payés par le franchisé à son entrée dans le réseau.
- **L'Animation – Dialogue – Contrôle** renvoie au lien qui s'inscrit entre franchisés et franchiseur et à la continuité des services.

*L'animation* permet de cultiver l'appartenance au réseau et de faire appliquer la politique du groupe dans les points de vente du réseau au bénéfice d'une meilleure homogénéité du concept.

*La formation* constitue un outil d'animation.

*Le dialogue* doit être régulier au sens d'un échange avec le réseau de façon à la fois informelle, mais aussi de façon réglée : par des visites – des congrès ou séminaires...Il évite souvent des déconvenues ou des différends entre franchiseur et franchisés.

Le dialogue est instrumentalisé par des schémas spécifiques comme association de franchisés, comité d'enseigne, comité des sages, etc...

*Le contrôle* : est obligatoire pour assurer l'homogénéité de l'image portée par le réseau.

Le contrôle peut apparaître sous la forme de conseils lors de visites de cadrages ou à la suite d'enquêtes « mystères »...

Le contrôle peut être aussi coercitif dans le but de faire respecter la bonne application du concept et des clauses prévues au contrat. Il peut dans les cas extrêmes conduire à l'exclusion de certains points de vente du réseau. Le bon exercice de ces métiers implique une certaine force d'organisation et une politique volontariste d'accompagnement du réseau.

Les redevances de franchise ou royalties ainsi que les contributions à la formation viendront nourrir ce métier.

- **La logistique** achat parfois peu développée en démarrage de réseau devient importante voire primordiale avec l'agrandissement du réseau. Les achats se multiplient laissant au franchiseur la possibilité de négocier des prix auprès de ses fournisseurs dans le cadre soit :
  - d'achats directs qui seront ensuite revendus au réseau
  - de référencement – les franchisés achetant directement aux fournisseurs agréés.

L'avantage devient alors économique et les prix obtenus sur les conditions d'achat font alors l'objet de ristournes ou de réductions. Le franchiseur fait bénéficier son réseau de ces réductions tout en conservant une partie de marge arrière qui viennent ajouter au cumul de ses contributions de résultat.

Un certain point d'accélération de croissance est observé quand la marge sur achats qui bénéficie au franchiseur vient avec le développement du réseau dépasser la marge sur ADC fondé sur les redevances.

C'est en effet la preuve du moment critique à compter duquel le franchiseur dispose des moyens nécessaires pour réinvestir dans sa croissance et bénéficier de l'effet de levier économique de la franchise.

### 3.2.2 – Les contributions économiques des métiers de la Franchise

#### 3.2.2-1 – Le métier de développement de la Franchise

Il bénéficie de la collecte des droits d'entrée et de services d'initialisation mais supporte aussi les dépenses de prospection, de publicité de recrutement.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Total des ouvertures</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Rappel du nbre de points de vente	3	6	9	12	15	18
<b>Total entrées/ paramètres franchise</b>	<b>23</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>
Droit d'entrée	15	15	15	15	15	15
Formation Initiale	3	3	3	3	3	3
Assistance à l'ouverture	3	3	3	3	3	3
Publicité de lancement	2	2	2	2	2	2
Loyer enseigne		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marge brute sur travaux et matériel-BE/franchise	5%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8	22,50	22,50	22,50	22,50	22,50
<b>Total des produits sur ouvertures</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,0</b>
Développeur	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Brut annuel	30	30	30	30	30	30
Responsable emplacements	0	0	0	0	0	0
	30	30	30	30	30	30
Formateur	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	42	42	42	42	42	42
<b>Charges de personnel</b>	<b>51,12</b>	<b>51,12</b>	<b>51,12</b>	<b>51,12</b>	<b>51,12</b>	<b>51,12</b>
Frais de déplacement développeurs	1,2	5	5	5	5	5
Location voiture	750	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Frais de déplacement validation emplacement	1,7	0	0	0	0	0
Location de voiture	750	0	0	0	0	0
Frais de déplacement assistance ouverture	1	0	0	0	0	0
Location de voiture	750	0	0	0	0	0
Salons						
Publicité de lancement	85%	5,1	5,1	5,1	5,1	5,1
Plan média et supports						
<b>Total des charges</b>	<b>65,72</b>	<b>65,72</b>	<b>65,72</b>	<b>65,72</b>	<b>65,72</b>	<b>65,72</b>
<b>Marge contributive sur Développement</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Données en K. Euros.

La marge contributive sur le développement est relativement faible et en général partagée entre les effets de structuration du développement et d'attribution partielle aux développeurs.

Ici le développement s'équilibre immédiatement et constitue un métier peu contributif de rentabilité. Le rythme de croissance bien que régulier est faible, dans cette hypothèse.

Naturellement avec une recette unitaire de 69 K€ par franchise, le rythme des ouvertures stable sur la période envisagée ne permet pas d'améliorer la marge contributive de ce métier.

C'est donc un mal nécessaire, mais à l'équilibre.

La contribution reste stable à raison de 3 K€ par an.

### 3.2.2-2 – Le métier de l'Animation – Dialogue – Contrôle

Il reçoit les redevances.

La taille limitée du réseau engendre relativement peu de coûts même si une quantification est nécessaire pour appréhender cette marge métier.

Nbre d'unités		6	9	12	15	18	21
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nbre d'unités		6	9	12	15	18	21
Rappel CAHT Réseau		3 011	4 732	6 786	9 000	11 323	13 738
Royaltie	20,0	60	95	136	180	226	275
	6,0						
Formation	1,0	6	9	12	15	18	21
Budget disponible ADC		66	104	148	195	244	296
Directeur Animation		0	0	0	0	0	0
Animateurs		0,5	1	1	1	1	1
	3	18	36	36	36	36	36
Brut annuel		18	36	36	36	36	36
Charges de personnel ADC		26	51	51	51	51	51
Frais de déplacements	1,2	15	30	30	30	30	30
Location de voiture	450	2,7	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Total des charges sur ADC		43	87	87	87	87	87
<b>Marge brute contributive sur ADC</b>		<b>23</b>	<b>17</b>	<b>61</b>	<b>108</b>	<b>158</b>	<b>209</b>

Données en K€

Il est bien observé que ce métier bénéficie d'un effet de levier financier cumulatif généré par **l'effet Réseau** :

Bien qu'atténué par l'effet de « forfait » ou de fixité de la redevance<sup>†</sup>, chaque franchisé supportera une redevance qui, multipliée par le nombre croissant d'unités dans le réseau, se traduit par une marge contributive croissante, après prise en compte des coûts d'animation.

Malgré les coûts nécessaires au bon exercice de ce métier, le concept génère par son métier d'ADC une contribution intéressante et significative autour de 209 K€ en fin de plan.

<sup>†</sup> Dans d'autres secteurs, la redevance (royalty) peut-être un pourcentage sur le chiffre d'affaires

### 3.2.2 - 3 – Le métier de la logistique achats

La marge contributive sur la logistique correspond ici aux remises ou RFA et reste d'un effet assez limité pour le franchiseur

Nbre d'unités		3	6	9	12	15	18	21
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CAHT réseau		2 300	3 011	4 732	6 786	9 000	11 323	13 738
Achats	20%	460	602	946	1 357	1 800	2 265	2 748
RFA	5%	23	30	47	68	90	113	137
<b>RFA et Marges sur approvisior</b>		<b>23</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>68</b>	<b>90</b>	<b>113</b>	<b>137</b>

Ainsi les hypothèses envisagées renvoient directement au compte d'exploitation d'un franchisé :

### 3.2.2 - 4 – Le métier du Marketing-concept

Sa contribution reste négative en début de plan, mais l'objet de ce département n'est pas la rentabilité.

Marketing - Publicité		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nbre		3	6	9	12	15	18	21
Rappel		2 300	3 011	4 732	6 786	9 000	11 323	13 738
Publicité locale	0,50%	12	15	24	34	45	57	69
Publicité nationale	0,50%	12	15	24	34	45	57	69
<b>Budget Publicitaire</b>		<b>23</b>	<b>30</b>	<b>47</b>	<b>68</b>	<b>90</b>	<b>113</b>	<b>137</b>
Dépenses								
Dépense pub. Locale	100%	11,5	15,1	23,7	33,9	45,0	56,6	68,7
Dépense pub. Nationale	90%	10,4	13,5	21,3	30,5	40,5	51,0	61,8
Dépense complémentaire		10,4	13,5	15	0	0	0	0
<b>Marge contributive sur Marketing</b>		<b>-9</b>	<b>-12</b>	<b>-13</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Données en K€

La somme collectée en publicité nationale par le Groupe auprès de son réseau est dépensée en plus que la totalité.

Le Groupe contribue à l'effort d'investissement sur la marque en début de période pour appuyer la reconnaissance de l'enseigne. Ces dépenses complémentaires restent circonscrites dans une limite supportable et l'équilibre du budget est atteint dès l'année 4.

- 2.2.2 - 5 – La synthèse de rentabilité de la centrale ou du Franchiseur

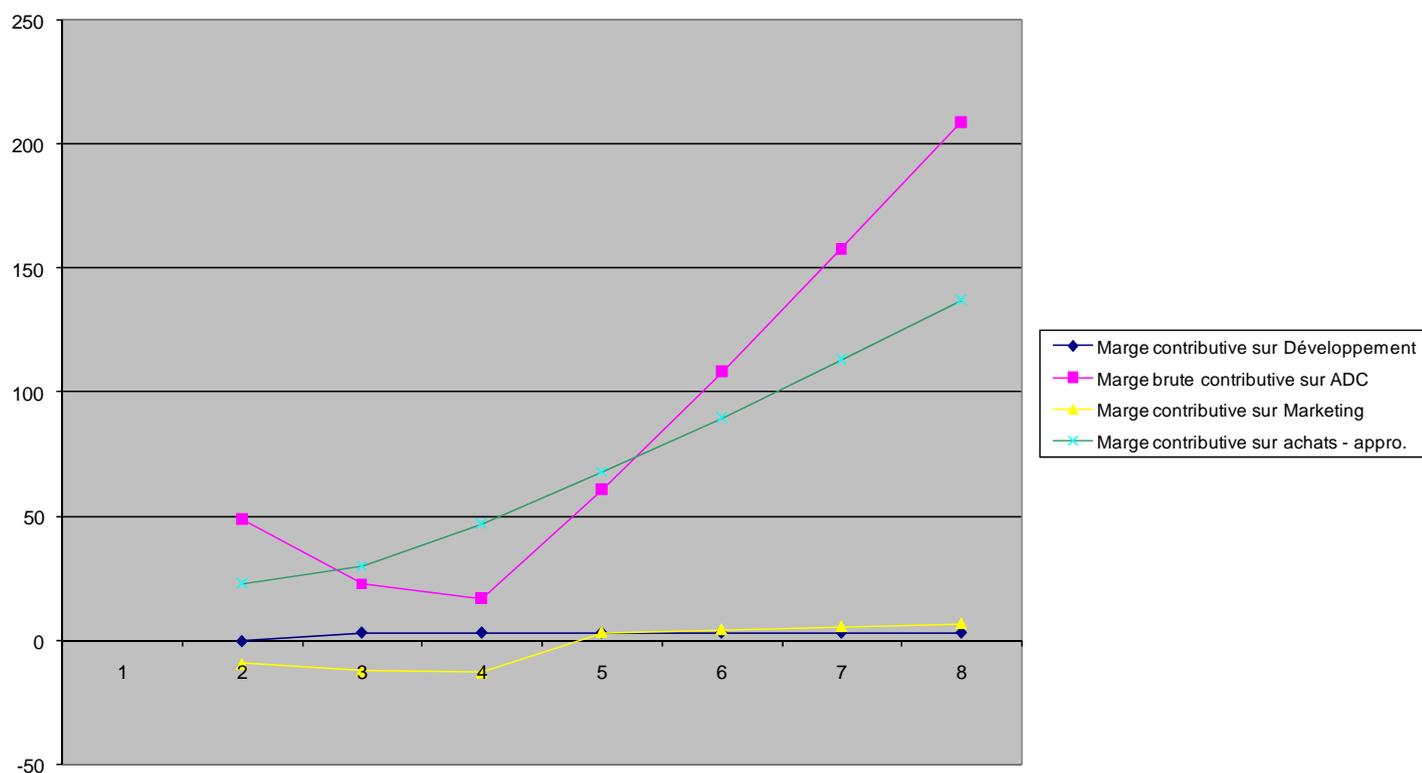
Nous reprenons ci-dessous l'ensemble des marges contributives des différents métiers.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Rappel du nombre de points de vente</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>
<b>Nombre moyen de points de vente</b>		<b>5</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>20</b>
Marge contributive sur Développement	0,0	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Marge brute contributive sur ADC	49	23	17	61	108	158	209
Marge contributive sur Marketing	-9	-12	-13	3	4	6	7
Marge contributive sur achats - appro.	23	30	47	68	90	113	137
<b>Total des contributions métiers</b>	<b>63</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>136</b>	<b>206</b>	<b>280</b>	<b>357</b>
<b>Dividendes remontés sur Franchise associative</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>64</b>	<b>128</b>	<b>160</b>	<b>192</b>
<b>Contribution réseau avant frais centraux</b>	<b>63</b>	<b>76</b>	<b>119</b>	<b>232</b>	<b>334</b>	<b>440</b>	<b>549</b>
Redevance Master France - IK	10%	6	4	6	14	21	36
Divers charges		10	10	10	10	10	10
Direction financière		36	40	50	65	80	85
<b>Résultat avant IS</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>143</b>	<b>224</b>	<b>317</b>	<b>418</b>
IS	34%	3,6	7,4	18,2	48,7	76,0	107,8
<b>Résultat net</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>94</b>	<b>148</b>	<b>209</b>	<b>276</b>
<b>Contribution unitaire</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

Les marges contributives permettent de remonter des dividendes et d'assurer une continuité du développement.

Présentation des marges contributives du concept sur 7 ans.

**Contributions métiers**



Dans ce cadre, l'effet de levier ou effet franchise reste fondé sur l'ADC qui concentre les redevances ou royalties indexée sur l'évolution du chiffre d'affaires du Réseau.

Cependant une question demeure : Compte tenu du plan de croissance limité en nombre, faut-il conserver ce plan de développement, ou préférer une croissance en direct ou en Master franchise ?

EXEMPLE  
D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT  
EN MASTER FRANCHISE  
AU JAPON  
(TOUJOURS PAR HYPOTHESE)

1 - Plusieurs hypothèses de rémunération à l'entrée (Master fee) se posent

1.1 – Un paiement cash de 500 K€

Hypothèse 1				Plan	
		50 K€	par PDV	6	300
Redevance master	6%	20 K€	par corner	12	240
Total de valeur de Master Licence selon votre plan					540
Modalités de règlement				Cash	<b>540</b>
				Final	<b>500</b>
				300 cash	100/ An x 2 ans

Une hypothèse de versement élevé au départ puis par tranches

1.2 – Un règlement moindre au départ puis échelonné

Hypothèse 2				Cash	<b>300</b>
Encaissements suivants					
Redevance master	6%	Au-delà de 6 ouvertures	50 K€	par PDV	
			20 K€	par corner	
Au fil des ouvertures					

Un règlement initial limité, mais des redevances par ouverture dans la réalisation du plan.

## 2 - Le compte d'exploitation prévisionnel de la Master Franchise au JAPON (version anglaise)

Loyalties		6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
		115 123	270 194	383 535	476 903	592 026
	0	1	2	3	4	5
	2007.2~2007.9	2007.9~2008.	2008.9~2010.	2010.9~2011.	2011.9~2012.	2012.9~2013.
Year	0	1	3	4	5	6
Direct-management shop sales		1 006 452	2 451 613	3 483 871	4 516 129	5 548 387
Tenant shops	0	3	6	8	10	12
Tenant shop sales		735 484	1 806 452	2 301 935	3 135 484	3 992 258
Other sales		92 903	116 129	135 484	154 839	174 194
wholesale		25 806	32 258	354 839	38 710	42 581
Training association		58 065	96 774	116 129	103 226	109 677
<b>Total sales</b>	<b>0</b>	<b>1 918 710</b>	<b>4 503 226</b>	<b>6 392 258</b>	<b>7 948 387</b>	<b>9 867 097</b>
Sales Cost		537 239	1 260 903	1 789 832	2 225 548	2 762 787
Loyalty		115 123	270 194	383 535	476 903	592 026
Labor Cost		575 613	1 350 968	1 917 677	2 384 516	2 960 129
Office rent		38 710	38 710	40 645	40 645	40 645
Direct management shop rent		154 839	340 645	410 323	480 000	549 677
Advertising		38 710	51 613	70 968	96 774	129 032
Utility		57 561	135 097	191 768	238 452	296 013
Others		230 245	540 387	767 071	953 806	1 184 052
Direct shops investment fee		0	322 581	322 581	322 581	322 581
Tenant investment fee		135 484	83 871	32 258	32 258	32 258
Initial Investment	1 001 290					
Total expence	0	1 883 523	4 394 968	5 926 658	7 251 484	8 869 200
Profit and Loss	0	35 187	108 258	465 600	696 903	997 897
Total Profit and Loss	-1 001 290	-966 103	-857 845	-392 245	304 658	1 302 555

- Direct Management Shop Sales :December +4Mil, Feburary +8 322 581 29
- Tenant Shop sales :6Mil/ Monthly, December +3Mil, Feburary 8Mil
- Other Sales :Wedding Gifts @ 1500×80%×50pcs×20Monthly= 1.2Mil)。
- Training :Four Seasons
- Loyalty :6%

### 3- Le retour – ROI – (return on investment) pour le FRANCHISEUR

PLAN per Year	year0	year1	year2	year3	year4	year5
Ouvertures PDV						
Ouvertures Corner	20	3	3	2	2	2
Cash/ ouvertures PDV	300					
Cash/ ouvertures Corners		60	60	40	40	40
Cash / ouvertures	300	60	60	40	40	40
Loyalties		115	270	384	477	592
Cash for Master	300	175	330	424	517	632
Master Licence	55					
Design	20					
Bible	5					
Reversement glacier sur redevances	25	10	23	32	40	49
Reversement formation		25	25	25	25	25
Reversement Lalos	25	19	45	64	79	99
Frais de déplacement	20	20	20	20	20	20
Rémunération honoraires (représentant)		72				
Dépôt de marque	4					
Avocat japonais	10					
Trustee	8	8	8	8	8	8
Création trustee	8					
Forfait divers		10	10	10	10	10
<b>Costs</b>	<b>180</b>	<b>154</b>	<b>121</b>	<b>149</b>	<b>172</b>	<b>201</b>
Earning before taxes	120	21	210	275	345	431
Add earnings	120	141	351	626	970	1 401

Si le plan est suivi, il est indéniable que le développement en Master Franchise (pour un pays) est plus rentable pour le Franchiseur que le développement en franchise nationale selon les hypothèses proposées : 3 points de vente par an.