



# Le plan d'affaires

Le story-board de mon entreprise



**Starter ? Indépendant ?  
Dirigeant d'entreprise ?**

**Assurez-vous un *parcours gagnant* avec l'UCM!**

**Nos experts vous accompagnent à chaque étape de la création et du développement de votre activité.**

- Organisation patronale interprofessionnelle
- Services de soutien aux entreprises
- Guichet d'entreprises
- Caisse d'assurances sociales
- Secrétariat social
- Caisse d'allocations familiales

**Chaque jour,  
profitez de  
notre expertise**

**ucm.be**

Découvrez notre gamme de services



La création d'une entreprise est à la portée de toutes et tous. Sa réussite, par contre, est tributaire de la qualité de la préparation du projet avant son lancement, de l'expérience et expertise de son porteur de projet, de la maîtrise du marché et de ses attentes, de la position occupée par les concurrents, du choix de l'implantation commerciale, ou encore de la connaissance et maîtrise des données financières. Au regard de ces éléments, la création d'entreprise et son développement paraissent moins évidentes.

L'objet de cet ouvrage est d'être un guide à la préparation du projet de votre entreprise. Il doit être compris comme un outil d'aide à la réflexion et à l'étude de ce projet. Il est un moyen d'en saisir tous les éléments importants à la réalisation et de suivre votre idée, étape par étape, jusqu'à l'élaboration d'un plan de financement et de trésorerie.

L'élaboration de ce plan d'affaires sera un outil indéniable pour convaincre des partenaires tiers ou futurs clients. Il sera également un outil de suivi pour les premiers mois de lancement de votre activité.

Pour ce faire, ce guide propose sur les pages de gauche, des précisions et explications concernant les éléments à prendre en considération et sur les pages de droite, un espace destiné à recevoir vos réflexions et réponses.

Les qualités essentielles que doit contenir votre dossier sont les suivantes :

- **Concis :** aller à l'essentiel
- **Objectif :** vous devez avoir une vue objective de votre projet, de cette manière vous serez capable d'en déceler les forces et les faiblesses
- **Complet :** ne pas traiter de façon superficielle certaines rubriques, en particulier l'approche commerciale
- **Clair :** tant dans sa présentation que dans les formulations employées
- **Soigné :** les ratures et les fautes d'orthographe produisent toujours le plus mauvais effet
- **Vendeur :** votre dossier doit séduire par sa force de conviction

Ce document ne constitue cependant pas un cadre rigide et, bien entendu, vous l'adapterez à votre projet personnel qui, selon qu'il soit plus ou moins ambitieux, réclame plus ou moins d'approfondissement.

N'hésitez pas dans la préparation de votre projet à nous consulter pour toute aide utile.

**Excellente réflexion !**





# Approche stratégique

## Le Business Model Canvas

Avoir une vision claire de la stratégie à adopter pour développer votre projet d'entreprise permet d'élaborer, avec une plus grande facilité, votre plan d'affaires.

Avant d'entamer la rédaction du plan d'affaires, il est essentiel de maîtriser les différents maillons constituant votre projet d'entreprise et leurs interactions. Cela permet aussi au futur chef d'entreprise d'être plus convainquant car il est assuré d'avoir étudié les différentes composantes de son projet.

C'est pourquoi nous vous proposons de travailler sous l'angle d'un business modèle, et plus particulièrement le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder<sup>1</sup>.

### A. Qu'est-ce que le Business Model Canvas ?

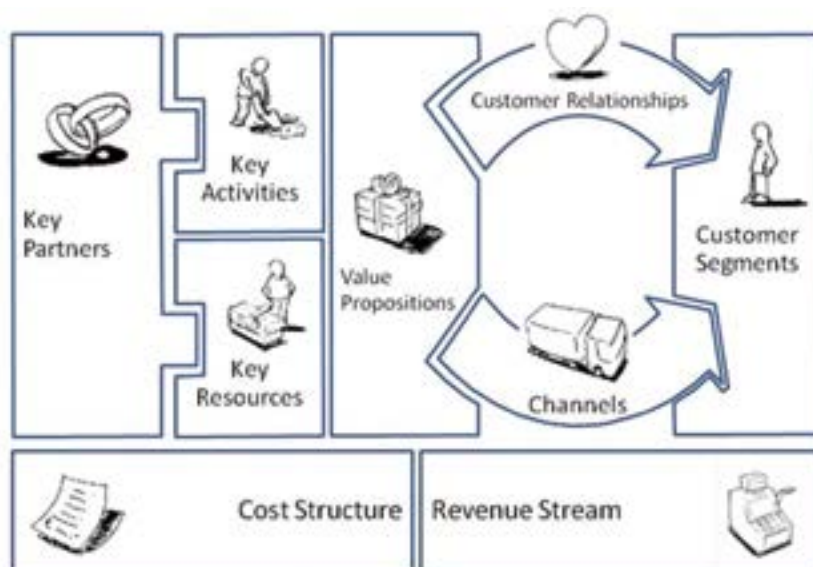
Le Business Model étudie les interactions entre différents éléments, tels que : la clientèle, les produits et leurs valeurs ajoutées, les partenaires, les canaux de distribution, etc. Cet outil conceptuel permet de synthétiser comment une entreprise pourra obtenir des gains de son activité.

Il permet d'évaluer la valeur qu'offre une entreprise à un ou plusieurs segments de clients, de dessiner la structure de l'entreprise, de dresser son réseau de partenaires pour créer, commercialiser et délivrer cette valeur dans le but de générer des profits durables.

Autrement dit, le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder aborde la stratégie de l'entreprise sous tous ses angles et veille à ce que l'ensemble des paramètres ait bien été envisagé, analysé et maîtrisé par le futur chef d'entreprise.

Certes, dans le cadre de ce guide, nous l'appliquons à la création d'une nouvelle activité. Mais il peut être utilisé à tout stade d'évolution de l'entreprise : développement d'un nouveau segment de marché, mise en place d'une nouvelle action, organisation d'un événement... Le modèle peut donc être appliqué à un très grand nombre de situations.

Ci-dessous, en image, le Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder :



<sup>1</sup> Auteur du livre *Business Model Génération*, conférencier et conseiller en business model innovation.

Celui-ci s'articule autour de 9 blocs :

- Le produit/service et sa valeur ajoutée
- La clientèle cible, le segment de marché
- Les relations "clientèle"
- Les canaux de distribution
- Les activités réalisées par l'entreprise
- Les ressources clés de l'entreprise
- Les partenaires tiers
- Les coûts occasionnés
- Les rentrées engendrées

Que vous abordiez votre projet au départ de n'importe quel axe, cela aura une répercussion sur chacun des autres. La force de cet outil est de vous garantir que vous avez bien pris en considération tous les éléments de votre projet d'entreprise qui définiront votre stratégie d'entreprise pour vous donner une image synthétique à partir de laquelle vous pourrez plus aisément travailler.



Pour travailler au mieux sur ce business model, nous vous invitons à vous munir de post-it et de brainstormer sur toutes les possibilités qui pourraient être mises en place ou se présenter à vous. Lâchez-vous ! Ensuite, commencez à trier vos idées et ne garder que celles qui vous semblent pertinentes, réalisables et apportant une réelle plus-value par rapport à ce qui est déjà présent sur le marché. Nous vous conseillons également d'aborder le Business Model Canvas soit sous l'angle du produit/service et de sa valeur ajoutée (bloc 2) ou soit sous l'angle de la segmentation client (bloc 1). Nous avons mis une numérotation de bloc et nous vous conseillons de la suivre. Pour chaque bloc, vous devez apporter une réponse !

BLOC 8 Partenaires	BLOC 7 Activités	BLOC 5 Produit/service
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qui sont vos principaux partenaires ? (associés, banquiers, fournisseurs...)</li> <li>■ Quelles ressources vous apportent vos partenaires ?</li> <li>■ Quelles sont les activités de vos partenaires ?</li> </ul> <p><b>Objectifs du partenariat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Optimisation et économie</li> <li>■ Réduction des risques</li> <li>■ Acquisition de ressources ou activités</li> </ul>	<p>Quelles activités sont nécessaires pour</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Réaliser votre offre ?</li> <li>■ Assurer votre distribution ?</li> <li>■ Gérer et entretenir vos relations avec les clients ?</li> <li>■ Être sources de revenus ?</li> </ul> <p><b>Catégories</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Production</li> <li>■ Résolution de problèmes</li> <li>■ Plateformes et réseaux</li> </ul> <p><b>BLOC 6 Ressources</b></p> <p>Quelles ressources sont nécessaires pour réaliser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Votre offre ?</li> <li>■ Votre distribution ?</li> <li>■ Vos relations client ?</li> <li>■ Vos sources de revenus ?</li> </ul> <p><b>Types de ressources</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ressources physiques</li> <li>■ Ressources intellectuelles (marques, brevets, données...)</li> <li>■ Ressources humaines (savoir-faire)</li> <li>■ Ressources financières (internes ou externes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelle valeur fournissez-vous ?</li> <li>■ Quelle problématique client résolvez-vous ?</li> <li>■ Quel groupement de produits offrez-vous aux segments ?</li> <li>■ Quels besoins des clients satisfaites ?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nouveauté</li> <li>■ Design</li> <li>■ Marque/notoriété</li> <li>■ Réduction des coûts</li> <li>■ Accessibilité</li> <li>■ Utilisabilité</li> </ul>
<b>BLOC 9 Structure des coûts</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels sont les coûts de vos ressources ?</li> <li>■ Quels sont les coûts de vos activités ?</li> <li>■ Quels sont les coûts de vos sources de revenus ?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coûts fixes</li> <li>■ Coûts variables</li> <li>■ Economie d'échelle</li> <li>■ Economie de gamme</li> </ul>		

BLOC 2 Proposition de valeur	BLOC 4 Relations clients	BLOC 1 Segments clients
<p>■ Pour qui créez-vous de la valeur ?</p> <p>■ Comment résolvez-vous les problèmes des clients ?</p> <p>■ Quels produits ou de services fournissez-vous ?</p> <p>■ Comment satisferez-vous les clients ?</p>	<p>■ Quel type de relation chaque segment de clients souhaite-il obtenir ?</p> <p>■ Comment ces relations peuvent-elles s'intégrer dans votre modèle ?</p> <p>■ Combien cela vous coûtera-t-il ?</p> <p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assistance personnalisée</li> <li>■ Self-service</li> <li>■ Service automatisé</li> <li>■ Communauté d'entraide</li> <li>■ Co-création</li> </ul> <p><b>BLOC 3 Canaux de distribution</b></p> <p>■ Par quel canal interagirez-vous avec vos clients ?</p> <p>■ Lequel est-il le plus intéressant en termes d'efficacité et de rentabilité ?</p> <p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Via des commerciaux</li> <li>■ Via le Web</li> <li>■ Via vos propres points de ventes</li> <li>■ Via des points de vente partenaires</li> <li>■ Via des distributeurs</li> </ul> <p><b>Phases</b></p> <p><b>1. Acquisition</b> comment faire connaître votre offre ?</p> <p><b>2. Evaluation</b> Comment aider le client à évaluer votre offre ?</p> <p><b>3. Achat</b> Comment vos clients pourront-ils acheter votre offre ?</p> <p><b>4. Expédition</b> Comment livrer l'offre aux clients ?</p> <p><b>5. Service après-vente</b> Comment organiser le service après-vente ?</p>	<p>■ Pour qui créez-vous de la valeur ?</p> <p>■ Qui sont les clients les plus importants ?</p> <p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marché de masse</li> <li>■ Marché de niche</li> <li>■ Segmentation</li> <li>■ Diversification</li> </ul>
<p><b>BLOC 5 Sources des revenus</b></p>		
<p>■ Pour quelle valeur vos clients sont-ils prêts à payer ?</p> <p>■ Pour quelle offre payent-ils actuellement ?</p> <p>■ Comment payent-ils actuellement et souhaitent-ils changer de mode ?</p> <p><b>Types</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vente de biens</li> <li>■ Forfait d'utilisation</li> <li>■ Abonnement</li> <li>■ Prêts, location...</li> <li>■ Licence d'exploitation</li> <li>■ Frais de courtage</li> <li>■ Publicité</li> </ul> <p><b>Prix fixes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liste de prix</li> <li>■ Dépendants des segments de produits</li> <li>■ Dépendants des segments clients</li> <li>■ Dépendants des volumes</li> </ul> <p><b>Prix dynamiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Négociation</li> <li>■ Gestion du rendement</li> <li>■ Marché en temps réel</li> </ul>		

## Approche stratégique

Prenons un exemple simplifié d'**une laverie automatique**. Le Business Model Canvas pourrait ressembler à celui ci-dessous :

BLOC 8 Partenaires	BLOC 7 Activités	BLOC 2 Produit/service Proposition de valeur	BLOC 4 Relations clients	BLOC 1 Segments clients
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Distributeur d'énergie</li> <li>■ Distributeur d'électricité</li> <li>■ Service de maintenance pour les machines</li> <li>■ Le comptable</li> <li>■ Les banques</li> <li>■ Les commerces à proximité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Service automatisé</li> <li>■ Lavoir automatique</li> </ul>	<p><b>Promesse</b> "Lave toi-même ton linge en bas de chez toi"</p> <p><b>Valeur</b> Proximité et convivialité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Self-service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les personnes seules</li> <li>■ Les familles pour les grosses pièces ou pièces très sales</li> </ul>
	BLOC 6 Ressources		BLOC 3 Canaux de distribution	
BLOC 9 Structure des coûts		BLOC 5 Sources des revenus		
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Maximum 90 000€ à amortir en 5 ou 10 ans. Les machines peuvent, si elles sont bien entretenues, être opérationnelles pendant 10 à 12 ans</li> <li>■ Loyer, assurance, cotisations sociales...</li> </ul>		<p><b>Prix fixes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4 € par lessive</li> <li>■ 3 € le sèche-linge</li> </ul>	<p><b>Abonnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mensuel</li> <li>■ Semestriel</li> <li>■ Annuel</li> </ul>	

Autre exemple très connu : le Business Model Canvas de Nespresso <sup>2</sup>

La force de Nespresso est certes d'avoir créé une machine qui permette d'avoir un café serré de grande qualité à son domicile et au bureau mais surtout d'avoir développé ses propres pads avec une forme de distribution qui positionne le client sur un marché de luxe et le considère comme un VIP. Les pads ne peuvent être acquis qu'au travers de points de vente Nespresso situés principalement au sein de capitales, par correspondance livrable même le WE à une heure déterminée par le client. Ce sont sur les pads que Nespresso a misé pour s'assurer ses plus grandes rentrées.

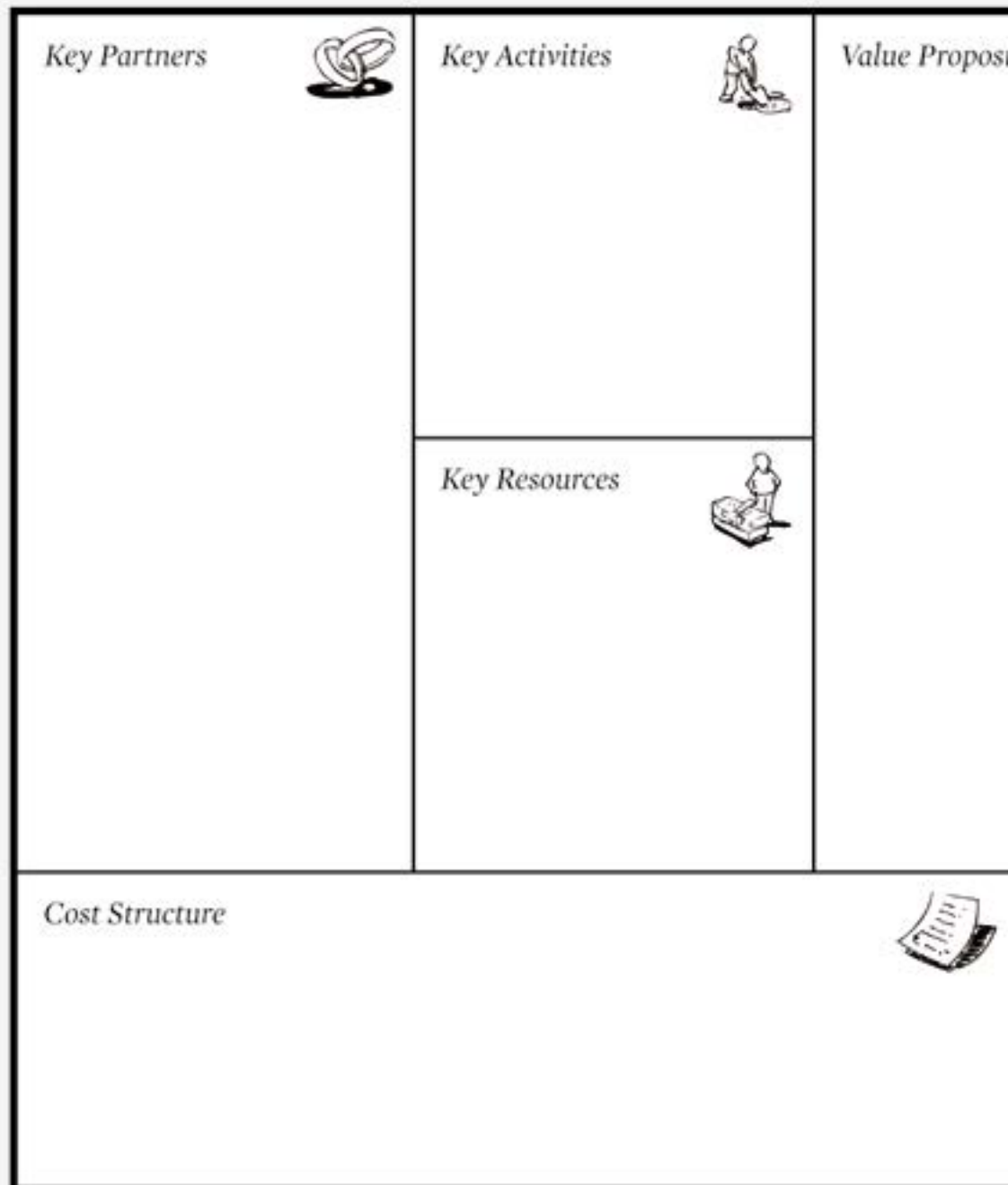
## NESPRESSO'S BUSINESS MODEL



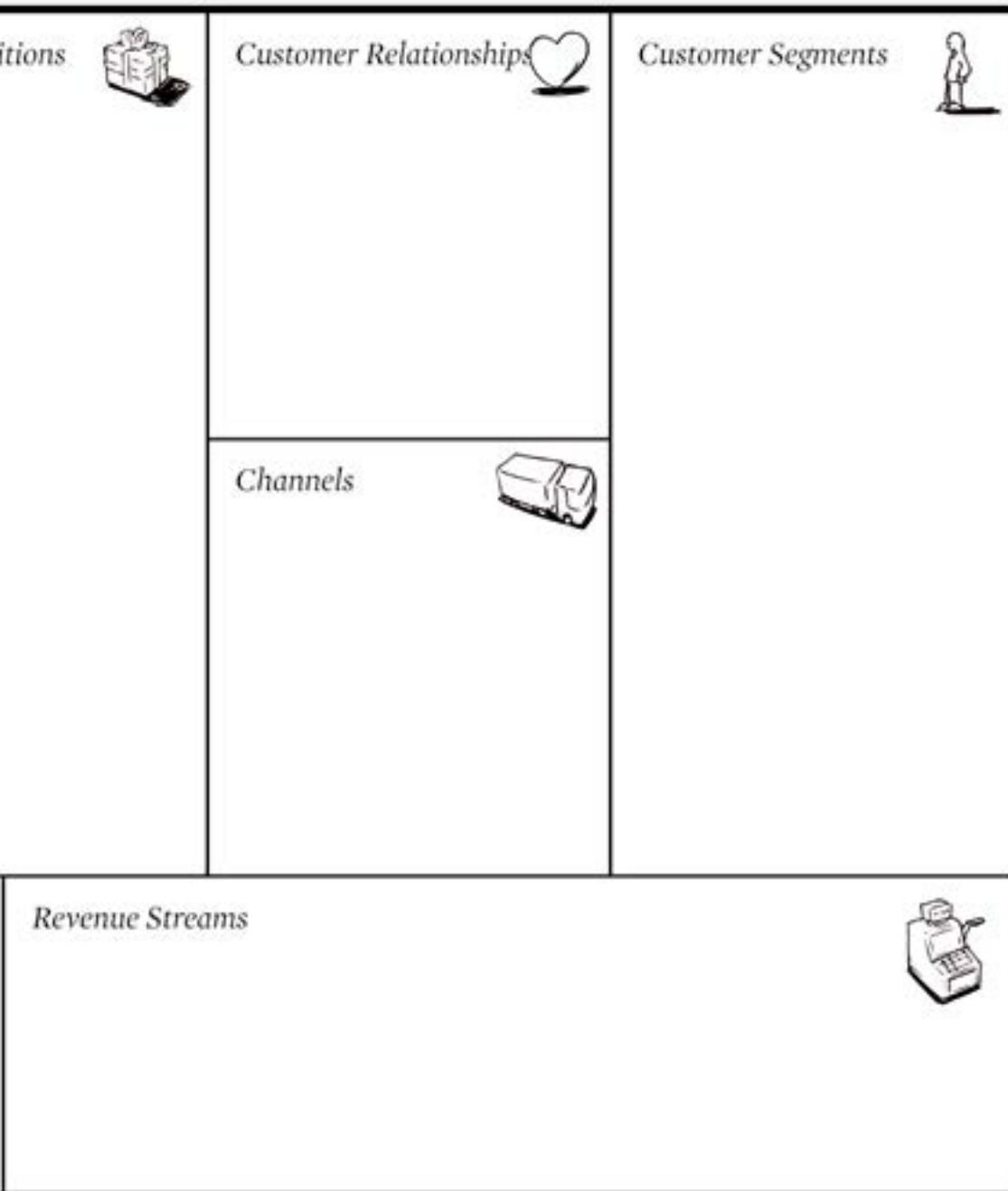
<sup>2</sup> Source : <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe11/CE11OST.pdf>

Quel est votre Business Model Canvas ?

## The Business Model Canvas



[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)







# Approche personnelle

## Informations personnelles

### A. Vous

Nom: .....

Prénom(s): .....

Date de naissance: .....

Adresse: .....

.....

Téléphone: ..... Gsm: .....

E-mail: .....

### B. Situation de famille

Marié(e)    Cohabitant légal    Célibataire    Veuf(ve)    Divorcé(e)    Séparé(e)

Nombre d'enfants à charge: .....

Autres personnes à charge: .....



Si vous êtes mariés ou envisagez de vous marier ou si vous êtes cohabitants légaux, nous vous conseillons de rencontrer votre notaire afin qu'il vous explique votre contrat de mariage ou de cohabitation légale ainsi que ses implications par rapport au statut de l'indépendant.

Vos obligations familiales sont-elles compatibles avec les exigences de votre future activité?  
Votre entreprise va vraisemblablement vous rendre beaucoup moins disponible pour votre famille: en êtes-vous bien conscient? Votre famille aussi?  
Votre conjoint partage-t-il totalement votre projet?  
Ce sont autant de questions à prendre en compte avant de vous lancer.

### C. Formation, diplôme(s)

Formation	Options	Lieu	Date
Enseignement primaire			
Enseignement technique inférieur			
Enseignement technique supérieur			
Enseignement professionnel inférieur			
Enseignement professionnel supérieur			
Enseignement secondaire général inférieur			
Enseignement secondaire général supérieur			
Enseignement supérieur de type court			
Enseignement supérieur de type long			
Enseignement universitaire			
Enseignement de promotion sociale			
Autres			

### D. Expérience professionnelle, stages, jobs d'étudiant

Nombre d'années d'expérience professionnelle et dates, secteurs d'activités, employeurs, statut salarié ou indépendant.

Vous pouvez joindre un curriculum vitae.

Dates	Fonction	Statut (salarié, indépendant)	Employeur

Votre formation ou votre expérience professionnelle est-elle adaptée à votre projet ?

Oui  Non

Si non, avez-vous prévu de suivre une formation ou de faire un stage ?

## E. Activités extra ou para-professionnelles



Si votre activité professionnelle passée ou encore vos diplômes ne correspondent pas à votre projet, essayez de faire ressortir ce qui, dans votre expérience antérieure peut, de près ou de loin, constituer un élément favorable par rapport à votre démarche de créateur.

Par exemple: avoir déjà été vendeur occasionnel, avoir créé une association, avoir été le trésorier d'un club, avoir un book de vos réalisations...

## F. Situation personnelle

- Demandeur d'emploi
- Employé sous contrat de travail : CDI - CDD
- Contrat d'intérimaire
- Indépendant : à titre principal - à titre complémentaire
- Autres

## G. Coordonnées diverses

Fiduciaire: .....

Organismes bancaires: .....

Notaire: .....

## H. Motivations

Expliquez tout ce qui vous incite à créer une activité commerciale. Réfléchissez bien car vous pouvez avoir plusieurs mobiles qui doivent cependant être compatibles.



Créer son emploi pour sortir du chômage ne constitue pas une raison suffisante, même si cela peut s'avérer très honorable. Décrire de manière précise le pourquoi de votre choix est un élément essentiel.

Les raisons suivantes peuvent être invoquées: connaissance du secteur, expérience dans le domaine, contacts avec des fournisseurs, marché potentiel évident, concurrence faible, créneau non encore exploré, reprise d'une entreprise qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années, produits moins chers que la plupart des concurrents, mise sur le marché d'un produit/service innovant...



## Le projet

### A. Description de votre projet

Il faut présenter ici un **résumé de votre projet**, c'est-à-dire expliquer en peu de phrases, de façon simple, claire et précise **ce que vous produirez et/ou vendrez** (produits et/ou services), à quels types de clients, selon quelles modalités (politique de prix) et la zone géographique envisagée.

Le but est que tout lecteur non spécialiste puisse comprendre aisément votre projet. Expliquez quel sera le choix que vous prévoyez de proposer aux clients, comment avez-vous déterminé la diversité et l'ensemble des gammes d'articles, pourquoi avoir choisi des articles bas, moyen ou haut de gamme?

Indiquez leur description physique et faites apparaître les différentes caractéristiques qui en ressortent.



**Selon leur nature, les produits que vous souhaitez commercialiser entraînent parfois des contraintes à prendre en compte : un produit peut être périssable, très fragile, réglementé, vite démodé, très coûteux à l'achat, à renouvellement lent, à marge faible, innovant...**

Indiquez si vous voulez vous limiter strictement à l'achat et à la vente, si vous allez également produire et fournir des services connexes, si votre activité relève du commerce de gros ou de détail...

Selon le cas, il faut préciser également s'il s'agit d'une activité sédentaire, d'un commerce ambulancier, d'un projet à caractère saisonnier, lié à l'import/export...



## B. Informations sur votre projet

### Création ou reprise

S'agit-il

- D'une création d'activité ?
- D'une reprise d'activité ?



En cas de reprise d'activité, nous vous invitons également à compléter le chapitre Reprise d'activité.

### Secteur d'activité envisagé



Avant tout, vous devez vous assurer que l'activité que vous souhaitez exercer ou reprendre ne nécessite pas d'autorisations particulières (permis d'environnement, socio-économique, urbanisme, autorisation des pompiers, carte d'ambulancier, licence, agrément...)

### Accès à la profession et à la gestion

Accès à la profession

- Nécessaire
- Pas requis

Comment les accès seront-ils apportés ? .....

Accès à la gestion

- Nécessaire
- Pas requis

Comment l'accès sera-t-il apporté ? .....



Si vous souhaitez exercer une activité, vous devez disposer d'un numéro d'entreprise qu'il faudra activer auprès de la TVA par la suite si la nature de l'activité l'exige.

Le passage auprès d'un Guichet d'entreprises est requis pour se voir attribuer ce numéro. Pour ce faire, il vérifiera vos connaissances de base en gestion et, si la profession est réglementée, il vous demandera la preuve de vos compétences professionnelles.

## Appellation ou enseigne commerciale de votre entreprise (son nom)

---

### Forme juridique envisagée

- Personne physique
- Société



Pour plus d'informations, voir l'annexe 2 " Entreprise en personne physique ou en société ? "

En cas de constitution de société ou de société existante

- Quelle est ou sera la forme de la société<sup>1</sup> : SRL - SA - SC - Autres? .....



En cas de constitution d'une SA, SRL ou SC, le législateur impose la rédaction d'un plan financier qui justifie le montant du patrimoine initial minimum et ce, pendant au moins deux années. Ce plan devra être déposé chez le notaire préalablement à la constitution de la société.

En cas de faillite dans les 3 ans de la constitution, le juge-commissaire pourra le réclamer.

S'il constate que le patrimoine était manifestement insuffisant pour assurer l'exercice de l'activité pendant minimum deux années, alors la responsabilité personnelle des fondateurs pourrait être engagée.

<sup>1</sup>: À partir / depuis le 1er mai 2019 : SRL : Société à Responsabilité Limitée; SA : Société Anonyme; SC : Société Coopérative.

- Adresse du siège social: .....
- Date de constitution: .....
- Montant du patrimoine initial: .....
- Nombre de parts sociales/actions: .....
- Répartition des parts sociales/actions entre les associés :
  - ..... parts souscrites par Mr/Mme .....
  - ..... parts souscrites par Mr/Mme .....
  - ..... parts souscrites par Mr/Mme .....
- Informations sur vos associés : .....



Indiquez les noms, les prénoms, l'activité éventuelle et l'adresse complète. L'associé est la personne qui détient les parts dans une société du fait de son apport.

L'associé non actif est dans une société de personnes, celui qui détenant une partie du patrimoine, recueille les fruits de son capital investi sans se livrer à aucune activité au sein de la société.

Il est très important de bien connaître ses associés. Qu'apportent-ils en compétences, en numéraire, en clientèle ... ?

Vos motivations sont-elles identiques? Rencontrent-elles un objectif commun? Quels seront les rôles de chacun d'entre vous au sein de votre société? Quelles seront vos rémunérations? Si elles sont différentes, qu'est-ce qui le justifie? Voici toute une série de questions qu'il faut se poser.

Il est impératif que vous établissiez un mode de fonctionnement qui vous soit propre et commun.

- Personne(s) chargée(s) de la gestion journalière de l'activité
- .....



L'administrateur, le gérant est la personne qui reçoit de l'ensemble des associés constituant la société le pouvoir d'agir au nom de ces derniers. Plus généralement, c'est la personne qui est chargée d'administrer la société.

- Contrats de franchise, concession, licence... envisagés ou conclus ?
- .....



Si vous optez pour un contrat de franchise, soyez vigilant aux droits d'entrée, au pourcentage de commissionnement, aux clauses présentes dans le contrat, à la durée...





## Approche commerciale

## Le marché

Etudier le marché vous permet de prendre connaissance des réelles potentialités commerciales de votre projet face

- à la clientèle
- à vos choix de localisation et d'emplacement commercial
- à vos concurrents
- à vos fournisseurs

### A. La clientèle

Il est important que vous sachiez **quel(s) type(s) de clientèle vous visez**.

S'agit-il de personnes, de ménages, d'entreprises, de collectivités ?

Quelle est la tranche d'âge susceptible d'être intéressée ou encore la catégorie socioprofessionnelle ?

Il est important de déterminer **quelles sont leurs attentes vis-à-vis de votre produit/ service** :

facilité d'utilisation, esthétique, prix, qualité, rapidité d'intervention et de réalisation dans le cadre de prestation de service ...



S'assurer d'une clientèle est primordial pour la réussite d'un projet. Trop souvent, le créateur d'entreprise veut concrétiser un rêve de fabrication et/ou de vente d'un produit ou d'un service, sans être sûr qu'il y aura un débouché suffisant pour ce produit ou ce service.

Au besoin, faites une étude de marché sur base d'un sondage auprès des clients potentiels afin de connaître leurs habitudes d'achat et de tester leur intérêt vis-à-vis de votre projet.

Dans le choix d'une localisation et d'un emplacement commercial, la clientèle est un élément important à prendre en considération.

Pour les activités de service (excepté l'Horeca par exemple) et pour certaines activités de vente de produits (ex : grossistes), joindre dans la mesure du possible, des lettres d'intention de clients/des lettres de soutien. Ces lettres permettront de montrer qu'il y a un potentiel de marché et/ou que vous vous êtes déjà constitué une certaine clientèle.

Quel type de clientèle visez-vous ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Connaissez-vous leurs attentes ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Disposez-vous de lettre de soutien/d'intention de client(s) potentiel(s) ? De qui s'agit-il ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## B. La localisation

Le choix de la localisation découle normalement du type de produits ou services proposés et de la clientèle visée.



Trop souvent, ce sont d'autres éléments qui dictent le choix de la localisation et en particulier le lieu d'habitat du créateur. Dans certains cas, le choix de la localisation est moins important (ex: société de service où la prestation est effectuée chez le client) mais dans d'autres cas, comme le commerce de détail où c'est le client qui se déplace, le choix est primordial. Un mauvais choix peut entraîner l'échec de l'entreprise.

Afin de choisir au mieux la localisation de votre activité, et en particulier pour les commerces de détail, il est important de déterminer pour chacun des endroits visés, la zone de chalandise.

La zone de chalandise correspond à la zone d'achat de votre produit et/ou service. Cette zone de chalandise varie en fonction de la nature de l'activité et de la fréquence de consommation.

**Exemple:** la zone de chalandise d'un salon de coiffure ou d'esthétique sera de moindre envergure par rapport à celle d'un consultant en informatique ou d'un magasin de robe de mariée.



C'est votre bonne connaissance des lieux, votre observation sur le terrain et votre bon sens qui vous permettront de délimiter cette zone de chalandise et de la justifier (prévoir un plan en annexe).

Au besoin, prenez contact avec d'autres établissements (commerces...) installés dans la zone, récoltez quelques statistiques (ex: INS ...) pour connaître l'évolution de la population dans la zone, l'évolution des revenus ...

Au sein de cette zone, relevez l'importance de la concurrence (cfr point suivant). Dans certains cas, l'absence de concurrence peut être un atout si la demande existe mais dans d'autres cas, une certaine concurrence offrant des produits similaires ou complémentaires peut se révéler favorable.



Quelle est l'importance de la concurrence c'est-à-dire le nombre d'entreprises offrant le même produit/service ou un produit/service de substitution, et leur taille ?

Par produit de substitution, nous entendons un produit pouvant en remplacer un autre.

Exemple: le beurre et la margarine. Dans le commerce, il pourrait s'agir d'une friterie et d'un snack pita.

Par la taille, nous entendons leur importance en termes de parts de marché.

Exemple: une grande surface comme Delhaize draine une clientèle plus importante qu'un petit magasin affilié.

Au sein de cette zone, y a-t-il des entreprises qui offrent des produits/services complémentaires aux vôtres ?

Exemple: un commerce d'accessoires automobiles situé près de concessionnaires, un commerce de chaussures auprès d'une boutique de prêt à porter, une boulangerie près d'une boucherie ...

Quelle est la localisation envisagée pour démarrer votre activité ?  
Expliquez votre choix.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les localités constituant la zone de chalandise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quels sont les commerces ou prestataires de service environnants ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## C. L'emplacement commercial

Lorsque la localisation est déterminée, il faut trouver un emplacement commercial. L'emplacement est un élément essentiel de réussite, surtout pour un commerce de détail.

### Il faut étudier

- Sa situation géographique de façon très précise en expliquant ses caractéristiques et atouts par rapport aux commodités rurales ou urbaines
- L'attractivité et la complémentarité d'autres commerces proches: présence immédiate d'un site ou d'un commerce locomotive, c'est-à-dire attirant beaucoup de monde, galerie commerçante, parc industriel adapté...
- Le flux naturel des passants devant le point de vente en fonction de la configuration du site



**Dans la vente de détail, l'emplacement est essentiel!**

**Etudiez-le bien sur le terrain: à quelques mètres près, un emplacement peut être bon ou mauvais!**

**Cela vous prendra un peu de temps mais vous évitera de mauvaises surprises! Postez-vous à proximité de l'emplacement et observez par vous-même le flux naturel des passants.**

**Attention! Un emplacement apparemment bon peut ne pas l'être si le commerce envisagé est en rupture totale avec l'environnement immédiat, comme par exemple la création d'une boutique de mode dans une rue où il n'y a que des commerces de bouche.**

**Veillez également à mettre des photos de votre emplacement.**

Nous reprenons sur la page de droite un tableau dressant une liste non exhaustive de différents critères pouvant intervenir dans votre choix de l'emplacement commercial. Etablir un tel tableau pour chacun des emplacements visés permet d'avoir une vision plus claire sur les aspects positifs et négatifs des lieux ciblés.

## Votre emplacement commercial

Adresse de l'emplacement commercial .....

	Explication
Passage de piétons	
Accessibilité en voiture	
Accessibilité en transport en commun	
Possibilité de parking	
Visibilité du point de vente	
Voisinage commercial commerces complémentaires quartiers spécialisés grandes surfaces dynamisme...	
Proximité écoles, bureaux, centres de loisirs...	
Aménagements urbains (éclairage public, piétonniers, sens de circulation...)	
Prix de la location (caution locative ?)	
Les charges (quelles sont-elles ?, sont-elles comprises dans le loyer ? ...)	
Superficie de la surface commerciale	
Zone de stockage (oui, non, superficie)	
Largeur vitrine/adéquation avec commerce envisagé ?	
Etat de la surface commerciale (peinture, éclairage, électricité...) Quelles sont les possibilités d'aménagement ?	
Autres	

## D. Les concurrents

L'étude de la concurrence permet de vous positionner par rapport à elle et de cerner quels sont les points à améliorer dans le cadre de votre projet afin de s'en distinguer.



**Il est très important de se distinguer de la concurrence existante. Plus l'offre est banale et abstraite, moins elle risque d'attirer le client. Il faut donc apporter un "plus" que ce soit en termes de produits, de qualité, de prix, de localisation...**

Pour la zone de chalandise déterminée ci-dessus, reprenez les entreprises offrant un produit/service identique au vôtre ou de substitution.

Comme pour l'emplacement commercial, nous vous proposons sur la page de droite un tableau reprenant une liste de critères. Cette liste vous permettra de comparer vos différents concurrents, d'analyser leur(s) force(s) et leur(s) faiblesse(s).

Cette analyse vous offre la possibilité non seulement de mieux connaître votre marché mais également de pouvoir orienter vos activités en fonction de ce qui s'y passe déjà.

## Vos concurrents

Nous vous proposons de déterminer les avantages et faiblesses de chacun de vos concurrents selon les critères suivants. Cette liste n'est nullement exhaustive.

Nous suggérons d'inscrire dans la 3<sup>ème</sup> colonne la manière dont vous vous distinguez de vos concurrents.

Nom et adresse du concurrent .....			
Nom du produit .....			
Établi depuis .....			
	Avantages	Faiblesses	Vous
Prix			
Qualité			
Publicité			
Technique de vente			
Service après-vente			
Gamme de produits			
Type de clientèle			
Adéquation client/ produit ou service			
Accueil - service			
Personnel			
Réputation			
Localisation / parking			
Surface de vente			
Heures d'ouverture			

## **E. Les fournisseurs**

Pour vendre, vous devez d'abord acheter et vous adresser à des fournisseurs préalablement bien choisis.

- Qui sont-ils ?  
Prenez des renseignements sur leur santé financière
- Quelles sont leurs conditions ?  
Délai de livraison, délai de paiement, quantités minimales à acheter, ouverture d'un compte ...
- Pouvez-vous vous grouper avec d'autres commerçants pour avoir des facilités d'achats et des rabais ?
- Méfiez-vous des remises ou des ristournes qui risquent de vous inciter à stocker: il n'est pas rare que le coût du sur-stockage soit plus important que l'avantage obtenu par une remise. Il faut limiter le risque de vieillissement ou de détérioration ainsi qu'optimiser les dépenses afférentes au local et aux charges de celui-ci. Ce sur-stockage peut mettre en péril la rentabilité de votre entreprise
- Prenez en considération les conditions de réassortiment de certains produits (soumis à la mode, à la saison...)
- Vous propose-t-il une exclusivité sur une ou plusieurs marques ?

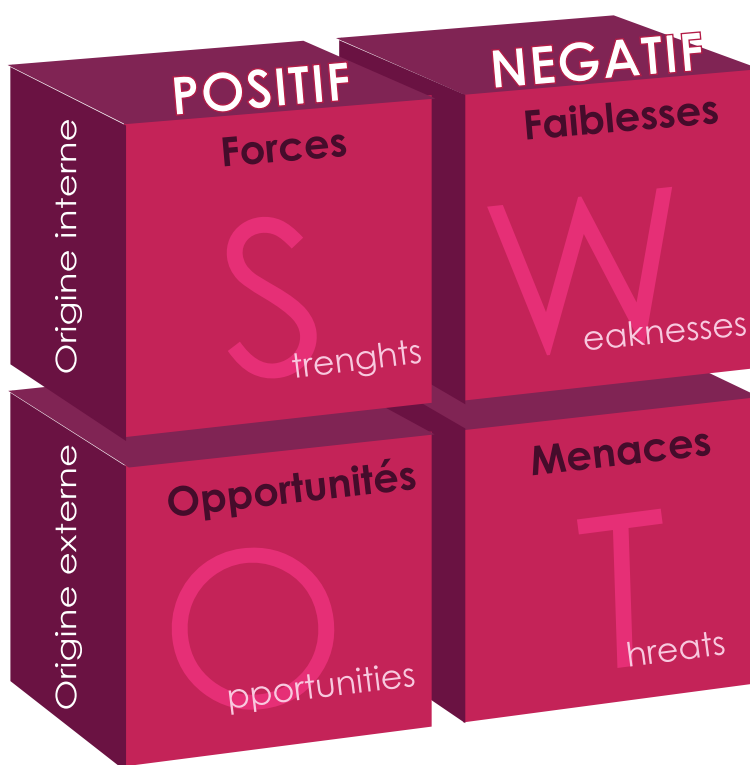
## Vos fournisseurs

Pour chacun d'entre eux, nous vous invitons à remplir le tableau ci-dessus afin de mieux vous rendre compte de ce qu'ils offrent.

Nom du fournisseur .....	
Adresse .....	
Nom du ou des produits .....	
	Commentaires
Prix	
Conditionnement	
Qualité	
Jours et heures d'ouverture	
Délai d'approvisionnement (24h, 10 jours, 2 mois...)	
Livraison (assurée par le fournisseur ou par vous, quels jours?...)	
Délai de paiement (paiement comptant, 30, 60 ou 90 jours fin de mois...)	
Remises éventuelles	
Service après-vente	
Autres	

## F. L'analyse SWOT

L'analyse SWOT a pour objectif d'étudier votre projet sous l'angle des opportunités et menaces liées à son environnement socio-économique et politique, et sous l'angle des forces et faiblesses propres à votre activité.



### Quelles sont

- Les **forces** de votre projet ?  
Cela peut être le public cible, un marché de niche, un produit ou service innovant, la notoriété de la franchise, un emplacement commercial unique en son genre ...
- Les **faiblesses** de votre projet ?  
Une concurrence accrue, une politique de prix cadencée, un long délai de production, la nécessité de faire un prototypage préalable, une rentabilité non immédiate ...
- Les **opportunités** ?  
Une nouvelle tendance de consommation, une opportunité à l'international, l'octroi d'incitants publics, la disparition d'un concurrent ...
- Les **menaces** ?  
La suppression d'un incitant public, l'arrivée d'un groupe international sur le marché local, une contrainte de prix fixée par un fournisseur ...

L'analyse SWOT de votre entreprise

Nous vous proposons de compléter les 4 cases suivantes selon ce que vous avez diagnostiqué pour votre projet. Les informations peuvent être recoupées avec votre étude de marché.

FORCES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FAIBLESSES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

OPPORTUNITÉS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MENACES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## La stratégie commerciale

### A. Quelles sont vos cibles au niveau de la clientèle ?

Il faut maintenant définir votre stratégie commerciale au regard de votre analyse du marché.

Expliquez pourquoi vous avez décidé de vous consacrer d'abord à tel type de clients plutôt qu'à tel autre (par exemple, parce qu'ils ont plus de pouvoir d'achat, ou qu'ils sont plus nombreux...) sachant qu'il faut avoir les moyens de sa politique.

### B. Quel est votre positionnement ?

Exposez en quoi vous êtes différent, comment vous vous distinguez de vos concurrents.

Plus l'offre est "banale", moins elle risque d'attirer le client.



Il s'agit donc de faire la synthèse de la 3<sup>ème</sup> colonne du tableau "analyse de la concurrence". Essayez de répondre à la question suivante : pourquoi devrions-nous venir chez vous plutôt que chez votre voisin ?



## C. Quels sont vos moyens ?

Pour mettre en valeur les atouts de vos produits/services, sur quoi pouvez-vous agir ?

- La présentation et l'originalité de vos produits/services (articles...)
- Le rapport qualité/prix
- La présentation et le service dans votre magasin
- Le plus par rapport à vos concurrents

Comment allez-vous vendre ?

- Dans un magasin, sur les marchés, par vente à domicile, par correspondance... ?
- À des professionnels, à des particuliers... ?
- Envisagez-vous de vendre vous-même ou vos associés, engager des vendeurs, combien ?
- Via un contrat de franchise, une concession, une chaîne, un groupement... ?
- Quelles sont les options que vous avez retenues pour atteindre vos prospects et commercialiser vos produits ?

A quel prix vendrez-vous ?

- Présentez les niveaux de prix que vous avez décidé de proposer en les commentant ainsi que toutes les autres conditions financières s'il y a lieu, par exemple les délais de paiement, remises, ristournes...
- Comment vous situez-vous par rapport à la concurrence ?



Les niveaux de prix déterminés devront être validés par l'analyse de vos prévisions de rentabilité.

Faites bien attention à la loi sur les pratiques du commerce. Vendre moins cher que le prix d'achat (vente à perte) est interdit, sauf pendant la période des soldes ou en cas de vente en liquidation. Certaines conditions devront être respectées.

Renseignez-vous auprès de l'UCM sur les règles que vous avez à respecter en ce qui concerne votre politique de prix, vos promotions, vos soldes, vos affichages...

Comment comptez-vous mettre en valeur les atouts de vos produits ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Comment prévoyez-vous de commercialiser vos produits/services ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quel prix envisagez-vous de fixer ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## D. Comment allez-vous vous faire connaître ?

- Définissez "l'identité" (raison sociale) que vous vous êtes choisie et le style/concept que vous avez retenu en cohérence avec l'ensemble de votre projet (nom, enseigne, marque, marketing et merchandising...)
- A quel type de publicité aurez-vous recours ?  
Encarts dans des journaux locaux, spots publicitaires, enseigne lumineuse, création d'un site internet... ?

Comment allez-vous vous faire connaître ?

Identité choisie, concept marketing et merchandising retenu

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Publicité

Affiches publicitaires   
    Par affichage .....  OÙ ? .....  
    Par distribution .....  OÙ ? .....

Publicité dans les journaux   
    Lesquels ? .....

Enseignes

Publicité via internet

Foires, salons   
    Lesquels ? .....  
    Où ? .....  
    Quand ? .....

Autres moyens .....  
.....  
.....

Quel est le coût de cette publicité ? .....  
.....  
.....





# Approche financière

## Les moyens nécessaires

Nous vous proposons maintenant de détailler l'ensemble des moyens matériels (locaux, installations, équipements, matériel, véhicules) et en personnel qui vous seront nécessaires pour assurer le fonctionnement normal de votre entreprise.

### A. Locaux

Indiquez la surface et les possibilités d'extension des locaux que vous envisagez **d'acheter**, de **louer** ou de **faire construire**, ainsi que les **aménagements** que vous allez devoir faire.

Dissociez bien surface de vente, surface de stockage (réserve) et les surfaces annexes telles que bureaux, parking, aire de livraison...

### B. Agencement et installations

En reprenant un local qui n'est pas neuf, il y a souvent des travaux de réparation, réhabilitation, restauration ou de mise aux normes qu'il ne faut pas oublier de prendre en compte.

Si vous devez signer un contrat de franchise ou de concession, indiquez les aménagements que vous êtes obligés de réaliser à cause de ce contrat.

### C. Matériel, mobilier, véhicule

Quels sont les équipements nécessaires pour votre activité tels que rayonnages, appareils, machines, matériel informatique et de bureau, matériel roulant... ?

Comment et à quelles conditions pensez-vous vous les procurer ? Achat neuf, d'occasion, location, leasing... ?

Faites une liste précise et chiffrée en vous basant, au besoin, sur des devis et des offres de prix.

## Locaux

Description et coût

.....

.....

.....

.....

.....

Conditions financières d'entrée dans les locaux : garantie locative, loyer d'avance, frais d'agence ... ?

.....

.....

.....

.....

.....

## Agencement et installations

Description et coût

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Matériel, mobilier, véhicule

Description et coût

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## D. Personnel

### Comptez-vous employer du personnel ?

- pour vendre ?
- pour réaliser des prestations de service ?
- pour travailler à la production, sur chantier ?
- pour vous aider dans les autres tâches ?  
(logistiques, administratives ...)
- sous quel statut (ouvrier, employé, apprenti, stagiaire ...) ?

### A quel niveau de qualification, de salaire ?

En remplissant le tableau ci-contre, indiquez l'effectif que vous prévoyez de recruter sur trois ans, la répartition de cet effectif selon les catégories définies, le niveau de qualification nécessaire à la réalisation des tâches que vous lui affecterez, la situation familiale (marié, conjoint avec ou sans revenu), la situation d'emploi (salarié, demandeur d'emploi), l'âge (si vous connaissez déjà cette personne) et le nombre d'heures à prester par semaine.



Avec les informations fournies ci-dessus, le Secrétariat social UCM peut calculer pour vous les charges salariales suivant les réglementations en vigueur.

Par ailleurs, un membre de votre famille ou entourage peut vous apporter une aide ponctuelle ou s'investir personnellement dans le développement de votre activité.

Sous quel statut contribuera-t-il à votre projet : conjoint aidant, aidant indépendant, associé actif ou à titre gratuit ? (cf. annexe 1 en fin de guide)

Les associés peuvent également jouer un rôle actif dans le projet d'entreprise.  
Si c'est le cas, à quelle rémunération ?

Votre personnel

TOTAL			
Année d'engagement			
Nombre d'heures à prester par semaine			
Age			
Situation d'emploi			
Situation familiale			
Niveau de qualification			
Nombre			
Effectif	Fonction	Sous-total	Si membre de la famille ou associé(s)

### E. Les stocks

Hormis les entreprises de «pur service», vous devez constituer un stock. Il s'agira d'un stock de matières premières si vous envisagez une activité de fabrication, ou d'un stock de marchandises si vous démarrez une activité de commercialisation. Le niveau des stocks dépend surtout du type de produits commercialisés. S'il s'agit de produits alimentaires et donc périssables, le stock sera moindre. Par contre, s'il s'agit d'un commerce de textile, le stock se renouvelle 2 fois par an en fonction des collections printemps/été et automne/hiver. Le niveau de stock dépend aussi du délai de livraison des fournisseurs. S'il est rapide, ce qui est idéal, le réapprovisionnement sera plus aisé et le stock initial moindre.



Pour connaître le stock initial, récoltez le maximum d'informations sur base de votre expérience du secteur, de celle des autres établissements, des fournisseurs, des franchiseurs ...

La flexibilité étant une des conditions de réussite d'une création d'entreprise, il convient de commencer votre exploitation avec un assortiment le plus léger possible, tout en offrant quand même un choix suffisant et en évitant le risque de rupture.

Par conséquent, les approvisionnements sont un «poste» pour lequel il convient de bien réfléchir avant de démarrer l'entreprise.



En effet, chaque commande à laquelle vous ne pourrez donner suite nuit à votre chiffre d'affaires et peut même vous faire perdre un client définitivement.

En outre, les stocks représentent de l'argent immobilisé et sont sujet à un risque de dépréciation qui peut être rapide. Il faut donc avoir un stock permettant de présenter un choix suffisant tout en évitant le sur-stockage.

#### Estimation de votre stock

- Le **stock initial** est le stock au début de l'exercice.
- Le **stock final** est le stock à la fin de l'exercice.

##### Le stock moyen nécessaire

Ce sont les achats annuels de votre assortiment ou de votre produit divisés par 12 (ce qui équivaut au stock du mois sans tenir compte des écarts saisonniers).

##### Délais de livraison et stock minimum

Suivant le délai de livraison de vos fournisseurs, vous aurez à assurer un stock de marchandises plus ou moins important.

Exprimez ce délai en mois (exemple : 15 jours = 0,5 mois) et multipliez ce nombre de mois par le stock moyen nécessaire.

Vous obtiendrez ainsi le stock à partir duquel vous devez vous réapprovisionner. Pour tenir compte des écarts saisonniers possibles, prévoyez en plus un stock de sécurité.

### Estimation de votre stock

Quantité d'achats nécessaire par type de produit	1 <sup>er</sup> trimestre	2 <sup>ème</sup> trimestre	3 <sup>ème</sup> trimestre	4 <sup>ème</sup> trimestre	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					

Calcul de la valeur du stock moyen (par mois)

Valeur totale du stock/12 mois

A =

Délai de livraison (en mois)

B =

Valeur du stock lors du réapprovisionnement

A x B

C =

Stock de sécurité

D =

Stock permanent (C + D)

E =

## Les investissements

Il s'agit maintenant de traduire en termes financiers les différentes données que vous venez de présenter et d'examiner un certain nombre d'équilibres que tous les financiers et banquiers recherchent.

**Pour cela, vous devez estimer dans le cadre de votre projet**

- Vos investissements
- Vos moyens de financement
- Votre chiffre d'affaires
- Vos charges variables et fixes

Les montants introduits sont des montants HTVA. Toutefois, il sera tenu compte du préfinancement de la TVA dans le tableau d'investissements.

### A. Vos investissements

Afin d'établir le bilan initial, vous listez l'ensemble des investissements que vous devez effectuer pour pouvoir démarrer votre activité.

Il s'agit d'être précis et fort réaliste afin de ne pas oublier certaines dépenses et de se retrouver à court de liquidités quelques temps après le début de l'activité.

Nous vous conseillons de travailler sur base de devis que vous aurez demandés à vos différents fournisseurs potentiels afin que les chiffres introduits dans votre budget des investissements soient les plus réalistes possibles.

#### 1. Frais de constitution

Ces frais reprennent, notamment, les différents coûts liés à la création d'une société (frais d'enregistrement, honoraires du notaire, honoraires de l'expert-fiscal pour l'élaboration éventuel du plan financier...).

#### 2. Immobilisations incorporelles

Il s'agit d'éléments immatériels (par exemple l'achat d'une enseigne, d'une clientèle, d'un brevet...) qui trouvent leur origine dans des investissements intellectuels ou dans l'acquisition d'un goodwill.



**En cas de rachat d'une entreprise existante (fonds de commerce ou parts sociales), il s'agit d'être prudent car les montants demandés par le cédant sont parfois surfaits. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation pour estimer la valeur d'une entreprise. Nous vous invitons à compléter le chapitre relatif à la reprise d'activité.**

### 3. Immobilisations corporelles

Il s'agit d'éléments matériels qui sont acquis et destinés à être utilisés de manière durable dans l'entreprise

- Achat d'un terrain
- Achat, construction ou travaux d'aménagement d'un immeuble
- Achat de machines
- Achat de matériel, outillage
- Achat de matériel roulant : véhicules, remorque ...
- Achat de mobilier
- Biens détenus en location en financement
- Autres types d'investissements

### 4. Immobilisations financières

Il s'agit de fonds qui doivent être bloqués pour servir de garantie (caution locative, garanties diverses, licence de transport, franchise ...). Ces garanties peuvent éventuellement être couvertes par un organisme financier.

### 5. Stock de base

Stock nécessaire au lancement de l'entreprise. Il peut s'agir de marchandises ou de matières premières.

### 6. Trésorerie minimale

Fonds de roulement nécessaire pour faire face aux charges fixes des premiers mois d'activité (assurances, taxes, cotisations sociales, loyer éventuel, rémunération ...).

Cette période de démarrage sera plus ou moins longue selon le type d'activité ou selon qu'il s'agit d'une création ou d'une reprise d'activité.

La trésorerie de départ doit être positive. Elle s'obtiendra par déduction entre le total du passif et les autres postes de l'actif. Si le montant obtenu est négatif, alors vous devrez augmenter l'apport propre ou les fonds de tiers.

## Le financement

Vos besoins en investissements et en trésorerie doivent être financés par des ressources. Il existe diverses sources de financement.

### A. Les fonds propres (= apport propre)

Il s'agit des fonds dont vous disposez et que vous acceptez d'investir dans votre affaire. Quelle doit être leur importance ?

Tout dépend de l'activité mais on estime en général, qu'ils doivent représenter au moins 25% du total des besoins. Si vous ne disposez d'aucun fonds propres ou s'ils sont insuffisants, il y a peu de chance d'obtenir des crédits bancaires.

### B. Les fonds de tiers

Si les fonds propres ne suffisent pas à couvrir vos besoins, il faudra recourir à des fonds extérieurs. Ceux-ci peuvent prendre diverses formes.

- **Prêts familiaux**: il convient dans ce cas de se mettre d'accord au préalable sur les modalités de remboursement (de préférence, par écrit, pour éviter tout litige)
- **Prêts bancaires**: ces prêts peuvent prendre diverses formes et seront de durées différentes selon la nature des investissements (ex.: prêt hypothécaire pour des biens immobiliers, crédit d'investissement ou leasing pour l'acquisition de matériel, crédit de caisse pour financer le surplus de trésorerie...)



Certains organismes comme Crédal ou la Sowalfin accordent des prêts en complément ou alternativement aux banques.. N'hésitez pas à prendre contact avec nos conseillers pour plus d'informations.

- **Prêts ou prises de participation** de sociétés d'investissements publics (Invests) ou privés (Business Angels, Crowdfunding...).



Dans le cas de prêts bancaires surtout, outre le plan financier prévisionnel démontrant la faisabilité commerciale et financière du projet, des garanties devront être apportées. Il est donc préférable, dès les premières estimations des besoins financiers nécessaires, de consulter des organismes financiers afin de connaître les garanties exigées au risque de « bâtir des châteaux en Espagne ».

Certains organismes (SOWALFIN, sociétés de caution mutuelle) peuvent pallier dans une certaine mesure le manque de garanties du demandeur.

## Votre financement

### Tableau d'affectation et de financement

Affectation		Financements	
<b>1. Frais de constitution</b>		<b>1. Apports propres</b> (de l'argent dont vous et vos éventuels associés disposez et que vous êtes prêts à investir)	
Frais d'enregistrement		Apports en espèces	
Frais de notaire		Apports en nature	
Inscription BCE			
Autre			
<b>2. Immobilisations immatérielles</b>			
Reprise de fonds de commerce			
Achats de brevet, licence			
Franchise			
Autre			
<b>3. Immobilisations financières</b>			
Caution locative			
Garanties diverses			
<b>4. Immobilisations matérielles</b>			
Achat de terrain			
Coût de construction d'immeuble			
Achat d'immeuble			
Aménagements ou transformations d'immeuble			
Achat de matériel			
Achat de matériel roulant			
Achat mobilier professionnel			
Achat d'un bien par leasing			
Autres investissements matériels			
<b>SOUS-TOTAL (1+2+3+4)</b>	<b>0.00€</b>	<b>SOUS-TOTAL (1+2)</b>	<b>0.00€</b>
<b>5. Stocks</b>		<b>3. Emprunts à plus d'un an (f)</b> (classiques ou en leasing)	
Matières premières		A contracter	<b>0.00€</b>
Marchandises		Contractés	<b>0.00€</b>
<b>6. Trésorerie minimale</b>		<b>4. Emprunts à un an au plus (f)</b>	
		A contracter	
		Contractés	<b>0.00€</b>
		Délais fournisseur	
<b>7. Frais de lancement</b> (publicité, prospections, échantillons...)			
<b>SOUS-TOTAL (5+6+7)</b>	<b>0.00€</b>	<b>SOUS-TOTAL (3+4)</b>	<b>0.00€</b>
<b>TOTAL</b>	<b>0.00€</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0.00€</b>

## Le chiffre d'affaires

Pour créer avec succès une entreprise, il faut atteindre un volume de vente qui permette, outre de payer l'ensemble des charges fixes et de rembourser les éventuels crédits bancaires, de vous laisser le revenu minimum dont vous avez besoin pour vivre ainsi que de dégager un bénéfice suffisant pour assurer le développement ultérieur de l'affaire.

Quel chiffre d'affaires (hors TVA) espérez-vous réaliser ?

- La première année, à indiquer mois par mois
- L'année suivante

Il n'est pas toujours facile de prévoir le niveau des ventes futures, mais ce n'est pas pour autant qu'il faut « sortir du chapeau » le montant du chiffre d'affaires.

Il faut pouvoir le justifier avec des éléments tangibles tels que des commandes déjà acquises, négociations en cours, résultats d'enquêtes quantitatives, comparaison avec des affaires similaires en tenant compte des différences, avis de plusieurs experts...

Un des moyens possibles pourrait être de questionner un chef d'entreprise exerçant déjà la même activité à un autre endroit, en lui demandant par exemple de l'assister quelques jours.

Vous pouvez également vous baser sur différentes sources

- Données statistiques relatives à votre lieu d'établissement, à votre type d'activité ou au type de produits vendus ([www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be) ou via [www.nbb.be](http://www.nbb.be) ou via la fédération professionnelle)
- Nombre de clients potentiels (par jour). Ce nombre peut être déterminé par une étude de la fréquentation de la clientèle auprès d'autres concurrents déjà installés ou via un sondage
- Nombre de jours d'ouverture
- Dépense moyenne par client
- Lettres d'intention de clients potentiels
- Informations reçues des fournisseurs (coefficient de marge bénéficiaire, taux de rotation des stocks, coefficient de perte, soldes...)

Le chiffre d'affaires est estimé au moins pour les trois premières années d'activité. Faites attention à ce que votre chiffre d'affaires soit vraiment réalisable.

Contrôlez votre prévision en lui donnant différentes dimensions

- Le chiffre d'affaires annuel
- Le chiffre d'affaires moyen journalier en tenant compte des jours effectifs d'ouverture
- Le montant moyen envisageable des achats de vos clients



Pour juger du réalisme de votre projet, prenez le montant du chiffre d'affaires qui ressort de vos prévisions et traduisez-le en nombre de clients en moyenne à avoir chaque jour. N'hésitez pas à vous baser sur des hypothèses de recettes plutôt « pessimistes » car les débuts d'activité sont souvent difficiles !

## Estimation de votre chiffre d'affaires (HTVA)

Pour l'établissement de ce tableau, il faudra tenir compte de la période d'installation ainsi que du moment du démarrage de l'activité.

Tenir compte également de certains moments clé dans l'année, à savoir la période des congés, les soldes, les braderies, les saisons...

Le tableau peut être établi en tenant compte des recettes pour chaque produit/service ou gammes de produits/services proposés par l'entreprise.

	ANNEE 1		ANNEE 2		ANNEE 3	
	Produit A	Produit B	Produit A	Produit B	Produit A	Produit B
Mois 1						
Mois 2						
Mois 3						
Mois 4						
Mois 5						
Mois 6						
Mois 7						
Mois 8						
Mois 9						
Mois 10						
Mois 11						
Mois 12						
<b>Total par produit</b>						
<b>Total par année</b>						

## A. Comment calculer un seuil de rentabilité ?

Le seuil de rentabilité est le niveau des ventes où l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice. Les ventes couvrent juste l'ensemble des frais.

Il s'agit d'une autre méthode pour estimer le chiffre d'affaires.

Deux éléments fondamentaux entrent dans le calcul :

### Les frais fixes

Ce sont les charges que vous devez supporter même si vous ne produisez ou ne vendez rien : loyer, électricité, chauffage, assurances, honoraires comptable, remboursement emprunts divers...

### Les frais variables

Ils sont directement rattachés à votre exploitation et varient suivant le volume d'activité : achats matières et/ou fournitures, frais de transport sur achats, commissionnements sur ventes...

La question est de savoir **la quantité qu'il faut vendre** pour couvrir la totalité des frais fixes et des frais variables.

**Les questions se posent ainsi** (hors taxes) :

- Quels sont vos frais fixes pour le mois ?
- Quels sont vos frais variables par produit ?
- Quel sera votre prix de vente unitaire (valeur moyenne alignée sur la concurrence) ?

$$\text{Quantité mensuelle vendue pour obtenir le seuil de rentabilité} = \frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge brute unitaire}}$$

### Exemple

Frais fixes mensuels	=	1.500€ (HTVA)
Prix de vente unitaire	=	2,5€ (HTVA)
Prix d'achat unitaire	=	1€ (HTVA)
Marge brute unitaire	=	2,5 - 1 = 1,5€

Pour couvrir juste les 1.500 € de frais fixes, quelle quantité faut-il vendre ?

Il faut vendre 1.500€ : 1,5 = 1.000 produits.

### Vérification

Quantité vendue X prix de vente unitaire	=	1.000 X 2,5
Frais fixes	=	1.500€
Frais variables	=	1.000€
Total	=	2.500€

## Calcul du seuil de rentabilité

### Frais fixes mensuels

Dans la proportion du chiffre d'affaires que représente le produit, si vous en vendez plusieurs.

A =

### Prix de vente unitaire

B =

### Prix d'achat unitaire

C =

### Marge brute unitaire

B - C =

D =

Quantité mensuelle à vendre pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$\frac{A}{D} = \text{ } \text{unités}$$



Il vous faudra remplir une page de ce type par produit. La part des frais fixes à prendre en considération sera proportionnelle au chiffre d'affaires que représente le produit en question par rapport à votre chiffre d'affaires total (1/3 du chiffre d'affaires ► 1/3 des frais fixes).

## Les dépenses

Il s'agit maintenant de budgétiser l'ensemble des frais nécessaires au bon accomplissement de votre activité. Tout comme pour le chiffre d'affaires, les charges sont aussi calculées pour les trois premières années d'activité.

### A. Charges variables

Il s'agit des frais liés aux ventes tels que les frais d'achat des différents produits ou composants, ainsi que les frais annexes tels que les frais d'emballages, accessoires, sous-traitance... Ce dernier poste peut d'ailleurs être important selon les activités. Ces charges varient donc en fonction du chiffre d'affaires.

### B. Charges fixes

Les frais fixes ne varient pas avec le chiffre d'affaires. Ces frais sont dus quel que soit le niveau de production et/ou de vente.

#### Ils concernent

##### Les biens et services divers

- Les frais de locaux (loyer, précompte immobilier)
- Les frais d'entretien et de réparation (bâtiment, machine, matériel roulant)
- Les frais d'eau, de gaz, d'électricité et de chauffage
- Les frais de déplacements (en Belgique et à l'étranger: carburant, ticket train ou avion)
- Les frais de bureau (fournitures de bureau, entretien des locaux)
- Les frais de téléphonie et de port
- Les frais de publicité (durant certaines périodes de l'année, il faudra sans doute mener des actions publicitaires afin d'assurer la progression de l'activité)
- Frais de rétributions de tiers (avocat, comptable, réviseur, secrétariat social, cotisations à des groupements professionnels, abonnements et documentation)
- Les frais de réception et de restaurant
- Les frais d'assurances (RC, matériel roulant, incendie, revenus garantis, autres)
- Les cotisations sociales
- Les rémunérations des gérants et des associés actifs
- Les frais divers (location d'un terminal de paiement, emballages, petit matériel non amortissable, cotisation sociale annuelle de la société, le dépôt des bilans à la BNB...).

## Charges fixes et charges variables

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>Achat de marchandises mises en œuvre</b>			
Stock de début de période			
Achats de la période			
Stock de fin de période			
<b>Biens et services divers</b>			
Frais des locaux professionnels			
Frais d'entretien et de réparation			
Frais d'eau, de gaz, d'électricité et de chauffage			
Frais de déplacements			
Frais de bureau			
Frais de téléphonie et de port			
Frais de publicité			
Frais de rétribution de tiers			
Frais de réception et de restaurant			
Frais d'assurances			
Frais de cotisations sociales			
Rémunérations des gérants et des associés actifs			
Frais divers			

## Calcul du taux de marge brute

Pour estimer le taux de marge brute, il faut connaître :

- Le chiffre d'affaires
- Les achats (charges variables uniquement)

**Calcul du taux de marge brute :**  $(\text{chiffre d'affaires} - \text{achats}) / \text{achats}$

### **Les frais de personnel liés à l'engagement**

- Coût salarial
- Pécule de vacances
- Prime de fin d'année
- Assurance-loi
- Médecine du travail

**Remarques:** pour les activités industrielles, la rémunération du personnel constitue une charge variable.

### **Les amortissements**

Montant HTVA des investissements divisés par le nombre d'années de leur durée de vie.

### **Autres charges d'exploitation**

- Taxes de mise en circulation du matériel roulant
- Taxes provinciales et communales
- Sabam/rémunération équitable
- AFSCA
- Taxes diverses

### **Les frais financiers**

- Charges d'intérêts des crédits contractés
- Frais bancaires
- Autres frais

Vos charges fixes et charges variables

	Année 1	Année 2	Année 3
Frais de personnel liés à l'engagement			
Frais d'amortissements			
Autres charges d'exploitation			
Charges financières, intérêts sur emprunts			

## Le compte de résultats

Le compte de résultats (ou également connu sous l'appellation "compte d'exploitation") est la synthèse des rentrées et des sorties d'argent de l'entreprise. Le résultat dégagé vous indiquera le bénéfice (ou la perte) réalisée par l'entreprise.

Pour ce faire, vous reprenez le chiffre d'affaires obtenu ci-dessus pour la première année duquel vous défalquez l'ensemble des charges de cette même année. Vous obtenez ainsi le résultat de la première année d'activité qui sera soit positif (vous réalisez des bénéfices), soit négatif (vous réalisez des pertes). Vous faites de même pour la seconde et la troisième année d'activité.

Selon le résultat dégagé, un impôt est estimé.

Nous vous invitons à synthétiser l'ensemble des informations dans le tableau ci-contre.

Votre compte de résultats

	Année 1	Année 2	Année 3
<b>1. Chiffres d'affaires HTVA</b>			
<b>2. Achat de marchandises mises en œuvre</b>			
Stock de début de période			
Achat de la période			
Stock de fin de période			
<b>3. Bénéfice brut d'exploitation (1-2)</b>			
<b>4. Biens et services divers</b>			
Frais des locaux professionnels			
Frais d'entretien et de réparation			
Frais d'eau, de gaz, d'électricité et de chauffage			
Frais de déplacements			
Frais de bureau			
Frais de téléphonie et de port			
Frais de publicité			
Frais de rétributions de tiers			
Frais de réception et de restaurant			
Frais d'assurances			
Frais de cotisations sociales			
Rémunérations des gérants et des associés actifs			
Frais divers			
<b>5. Frais de personnel liés à l'engagement</b>			
<b>6. Frais d'amortissements</b>			
<b>7. Autres charges d'exploitation</b>			
<b>8. Charges d'exploitation (4+5+6+7)</b>			
<b>9. Bénéfice net d'exploitation (3-8)</b>			
<b>10. Charges financières, intérêts sur emprunts</b>			
<b>11. Bénéfice courant avant impôt (9-10)</b>			
<b>12. Impôt</b>			
<b>13. Bénéfice net de l'exercice (11-12)</b>			

## Le bilan ou évolution du patrimoine

L'élaboration d'un bilan est obligatoire en cas de société; ce qui n'est pas le cas en personne physique.

Le bilan est un tableau qui, à la clôture de chaque exercice, synthétise l'ensemble des avoirs et des dettes de votre entreprise. Il vous donne une représentation de la situation du patrimoine de votre activité. Il doit être établi de façon prévisionnelle pour les trois années à venir.

## Votre bilan

Actif	Passif
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>Capitaux propres</b>
<b>Frais d'installation</b>  <b>Immobilisations incorporelles</b>  <b>Immobilisations corporelles</b> Terrains et Constructions Installation, machines et outillage Mobilier, matériel et matériel roulant Location-financement Autres immobilisations incorporelles	<b>Capital<sup>1</sup></b> Capital souscrit <sup>1</sup> Capital non appelé <sup>1</sup>  <b>Primes d'émission</b>  <b>Plus-values de réévaluation</b>  <b>Réserves</b> Légale Indisponibles Immunisées Disponibles  <b>Bénéfice reporté</b> <b>Perte reportée</b>  <b>Subsides en capital</b>  <b>Provisions pour risques et charges</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>Dettes</b>
<b>Créances à plus d'un an</b> Créances commerciales Autres créances  <b>Stocks</b> Stock Commandes encours  <b>Créances à un an au plus</b> Créances commerciales Autres créances <b>Placements de trésorerie</b>  <b>Valeurs disponibles</b>  <b>Compte de régularisation</b>	<b>Dettes à plus d'un an</b> * Dettes financières * Dettes commerciales * Autres dettes  <b>Dettes à un an au plus</b> Dettes à plus d'un an échéant dans l'année Dettes financières Dettes commerciales Dettes fiscales, salariales et sociales Autres dettes  <b>Compte de régularisation</b>
<b>Total de l'actif:</b>	<b>Total du passif:</b>

<sup>1</sup>: Notez que la notion de capital sera complètement revue dans le nouveau Code des Sociétés et Associations. On parlera de Patrimoine.

## Les ratios financiers bancaires

La création d'une entreprise nécessite 9 fois sur 10 que le porteur de projet sollicite un financement auprès d'un organisme bancaire qui peut être aussi bien privé que public.

Outre l'analyse de vos besoins en investissements, votre apport de fonds personnels et la rentabilité de votre future entreprise, l'organisme bancaire sera aussi attentif à quelques ratios financiers. Ces derniers seront cependant quelque peu différents selon que l'activité est exercée en personne physique ou en personne morale en raison des obligations comptables qui doivent être respectées.

C'est pourquoi nous vous les présentons sous l'angle de la personne physique et de la personne morale<sup>1</sup>.

### A. Analyse financière en personne physique

Une activité professionnelle prestée en qualité de personne physique n'est pas soumise à l'obligation de présenter ses comptes sous la forme du plan comptable normalisé, c'est-à-dire de tenir une comptabilité en partie double avec présentation d'un bilan. Par conséquent, l'analyse financière s'en retrouve limitée. Toutefois, il est conseillé à l'indépendant en personne physique d'établir un compte d'exploitation détaillé chaque année. Ces documents seront en effet importants lors d'une demande de crédit ultérieure.

#### La valeur ajoutée

La valeur ajoutée est couramment définie comme l'accroissement de valeur que l'entreprise apporte aux biens qu'elle acquière ou aux services qu'elle preste. En d'autres termes, elle détermine quantitativement la création de valeur d'une activité professionnelle déterminée. Elle se mesure comme suit :

$$\begin{aligned} & \text{Chiffre d'affaires} \\ & \quad + \text{Production stockée} \\ & \quad + \text{Production immobilisée} \\ & \mathbf{= \text{Valeur de la production}} \\ & \quad - \text{Approvisionnements et marchandises} \\ & \quad - \text{Services et biens divers} \\ & \mathbf{= \text{Valeur ajoutée}} \end{aligned}$$

Cette valeur ajoutée brute doit couvrir toutes les autres charges

- Les frais de personnel
- Les amortissements et réductions de valeur
- Les charges financières
- Les charges exceptionnelles
- Les charges fiscales (impôts et taxes)

Le solde constitue le bénéfice dégagé par l'entreprise

En déterminant la valeur ajoutée, on se trouve en mesure de déterminer le **taux de valeur ajoutée** qui permet de comparer plus aisément votre résultat avec les entreprises du même secteur d'activité. Cette comparaison peut se faire en consultant le site de la Banque Nationale de Belgique > Produits de la Centrale des Bilans > Statistiques.

<sup>1</sup>. Sources: «Comptabilité managériale. L'utilisation du système d'information comptable. 4. Diagnostic externe», Fabienne Guerra, édition De Boeck, 2004; «Comprenez votre comptable», Joséphine Capodici et Wilfried Niessen, Edipro, 2004.

L'évolution de ce ratio dans le temps permet de voir si votre activité continue à créer de la valeur ajoutée car pour être rentable, toute entreprise doit en créer. Le ratio se calcule comme suit :

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Valeur de la production}}$$



Si le taux de valeur ajoutée est de 0,50 (= 50%), cela signifie que chaque fois que l'entreprise vend pour 100€, elle crée 50 € de valeur ajoutée.

Si vous envisagez d'engager du personnel ou si vous en avez, vous pouvez également analyser la part des frais de personnel représentée dans la valeur ajoutée. Une fois encore, pour être crédible, le résultat obtenu par ce ratio doit être comparé aux entreprises du même secteur d'activité.

$$\text{Part de la VA consacrée aux frais de personnel} = \frac{\text{Frais de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Le pourcentage ainsi obtenu représente la part des frais de personnel dans la création de valeur ajoutée. Le personnel contribue à la création de valeur ajoutée.

Vous pouvez également comparer la valeur ajoutée au nombre de personnes actives à temps plein et salariées de l'entreprise. Cela vous informera sur la valeur ajoutée que crée un équivalent temps plein ; en cas d'un nouvel engagement, le coût salarial ne pourra lui être supérieur.

$$\text{Part de la VA par équivalent temps plein} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{\# ETP}}$$

### La marge brute et la marge nette sur vente

La marge brute sur vente indique l'efficacité du processus d'exploitation de l'entreprise. Ainsi, le calcul n'est pas influencé par des charges ou produits financiers et exceptionnels. Elle s'obtient :

$$\begin{aligned} & \text{Chiffre d'affaires} \\ & \quad + \text{Autres produits d'exploitation} \\ & \quad - \text{Achats et approvisionnements} \\ & \quad - \text{Services et bien divers} \\ & \quad - \text{Frais de personnel} \\ & \quad - \text{Autres charges d'exploitation} \\ & \quad = \text{Bénéfice d'exploitation avant amortissements (EBITDA)} \\ \text{Marge brute sur vente} & = \frac{\text{Bénéfice d'exploitation avant amortissement}}{(\text{CA} + \text{autres produits d'exploitation})} \end{aligned}$$

La marge nette s'obtient tout naturellement lorsqu'on déduit les charges non décaissées (amortissements et réductions de valeurs) du bénéfice d'exploitation.



Si la marge brute sur vente est de 0,05 (ou 5%), cela signifie que si l'entreprise vend pour 100 €, il lui restera 5 euros de marge brute. C'est le même raisonnement pour la marge nette.

### L'EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciations and amortizations)

L'EBITDA est considéré avant tout comme un indicateur de rentabilité économique de l'entreprise, sans influence des financements, de la fiscalité, des circonstances exceptionnelles et des amortissements (charges non décaissées). Il se calcule au départ du résultat d'exploitation auquel il faut ajouter les amortissements (charges non décaissées).

Chiffres d'affaires  
+ Autres produits d'exploitation  
- Marchandises et approvisionnement  
- Biens et services divers  
- Frais de personnel  
- Autres charges d'exploitation  
**= EBITDA**



Un EBITDA négatif présume de difficultés certaines dans un futur proche si les amortissements et les charges financières sont importants. Un apport de ressources financières externes doit être envisagé.

### Le cash-flow

Le cash-flow brut (appelé aussi capacité d'autofinancement) représente le flux de liquidités généré par l'activité de l'entreprise au cours d'une année comptable. On le calcule ainsi :

Résultat net de l'exercice  
+ Amortissements  
**= Cash-flow brut (courant)**

Vous pouvez également définir le cash-flow sous l'angle de la capacité de remboursement de l'entreprise. Il importe principalement aux banquiers de mesurer la capacité de cette liquidité générée à assurer les engagements financiers présents et futurs de l'entreprise. C'est pourquoi, déterminer le cash-flow libre est capital. Vous l'obtenez :

Cash-flow brut  
- Le capital et les intérêts échéant dans l'année d'éventuels nouveaux emprunts professionnels.  
**= Cash-flow libre**



Si votre activité était déjà lancée, il conviendrait de soustraire au cash flow brut les dettes bancaires professionnelles échéant dans l'année (Capital uniquement puisque les charges d'intérêts sont présentes dans le compte d'exploitation de votre entreprise).

### Personne physique/morale : quels sont vos ratios financiers ?

Vous allez démarrer votre activité en personne physique ou morale, nous vous proposons de calculer vos ratios financiers de façon à juger si votre projet répondra favorablement aux attentes des organismes de financement.

Valeur de production =  
Chiffre d'affaires  
+ Production stockée  
+ Production immobilisée

Votre valeur de production =

Valeur ajoutée =  
Valeur de production  
- Approvisionnements et marchandises  
- Services et biens divers

Votre valeur ajoutée =

Taux de valeur ajoutée =  $\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Valeur de la production}}$

Votre taux de valeur ajoutée =

EBITDA =  
Chiffres d'affaires  
+ Autres produits d'exploitation  
- Marchandises et approvisionnement  
- Biens et services divers  
- Frais de personnel  
- Autres charges d'exploitation

Votre EBITDA =

Marge brute sur vente =  $\text{EBITDA} / (\text{CA} + \text{autres produits})$

Votre marge brute sur vente =

Marge nette sur vente =  $(\text{EBITDA} - \text{amortissements} - \text{réduction de valeurs}) / (\text{CA} + \text{autres produits})$

Votre marge nette sur vente =

## 5. Le cash-flow disponible d'une personne physique

Le cash-flow libre est donc ce qui reste réellement comme liquidités générées par l'activité. De ce montant, la personne physique doit encore vivre et assumer ses engagements financiers privés.

Il restera le cash-flow disponible.

Cash-flow libre

- Forfait de subsistance
- Loyers privés ou charges d'hypothèques

= **Capacité de remboursement privée**

- Remboursement en capital et intérêts des crédits privés

= **Cash-flow disponible**



Le forfait de subsistance minimum pour tout emprunteur oscille entre 9.000 € et 12.500 € par an en fonction que l'emprunteur vit seul ou en couple.

En conclusion, il est bien entendu important que l'EBITDA et les cashs flows présentent des valeurs positives pour rassurer votre banquier, sans quoi il sera difficile pour lui de vous prêter des fonds. Par ailleurs, n'oublions pas l'importance des fonds propres qui doivent être de minimum 10% (pour certains prêts publics) à 30% de votre besoin total en investissement.

Les ratios financiers que nous venons d'aborder sont également applicables à l'analyse financière d'une personne morale. Il est donc important d'en tenir compte.

Personne physique/morale : quels sont vos ratios financiers ?

Cash-flow brut (courant) = Résultat net de l'exercice + amortissements

Votre cash flow brut =

Cash-flow libre = Cash-flow brut - le capital et les intérêts échéant dans l'année d'éventuels nouveaux emprunts professionnels

Votre cash flow libre =

Cash-flow disponible = Cash-flow libre

- Forfait de subsistance
- Loyers privés ou charges d'hypothèques
- Remboursement en capital et intérêts des crédits privés

Votre cash flow disponible =

(uniquement pour la personne physique)

**Pour rappel**

Vos fonds propres sont de

Votre besoin total en investissement est de

Quel est votre part de fonds propres sur le total de vos investissements ?

## B. Analyse financière d'une personne morale

La personne morale a des obligations comptables autres que la personne physique, notamment l'établissement d'un bilan reflétant le patrimoine de la société. De ce bilan de nouveaux ratios d'analyse financière en sont déduits et éclairent sur la santé financière de l'entreprise.

### 1. La structure financière du bilan

La structure du bilan se présente de la manière suivante ; cette présentation est simplifiée.



Cette présentation permet de prendre conscience des principes d'équilibre financier de base que devrait respecter toute entreprise. Ce principe implique que les ressources financières doivent rester dans l'entreprise aussi longtemps qu'est présent le bien acquis (l'actif)

La création d'une entreprise en personne morale sous-entend une mise de fonds de départ qui ne devra pas être remboursée à court terme pour faire face au lancement du projet d'entreprise. Il s'agit :

- De fonds propres (le capital apporté par les actionnaires = capitaux propres)
- De crédits à long terme consentis par les banques ou tout autre organisme prêteur

Après une année, nous ajouterons les éventuels bénéfices engrangés. Nous les nommerons **capitaux permanents**.

Pour débiter son activité, l'entreprise doit également investir dans des actifs à long terme, tels qu'un bâtiment, des machines... Nous les nommerons **actifs fixes**.

Au-delà de cette brève définition, une logique temporelle est nécessairement sous-jacente. Certains actifs s'usent lentement et sont donc amenés à rester longtemps dans l'entreprise. Il est important de les financer au moyen de capitaux immobilisés sur du long terme. **Autrement dit, les actifs fixes doivent être financés par les capitaux permanents.**

A contrario, dans le bas du bilan, vous retrouvez l'ensemble des résultantes et moyens issus du cycle d'exploitation, à savoir les capitaux circulants. **Ces actifs circulants se financent au minimum par des capitaux à un an au plus.** Ainsi, couvrir une partie du cycle d'exploitation par des capitaux à long terme constitue une sécurité afin d'assumer la pérennité et la croissance de l'entreprise. En effet, entre le processus de production, la vente et le paiement des clients, il se déroule un laps de temps plus ou moins long.

Le bilan analysé sous cet angle nous permet de déterminer le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

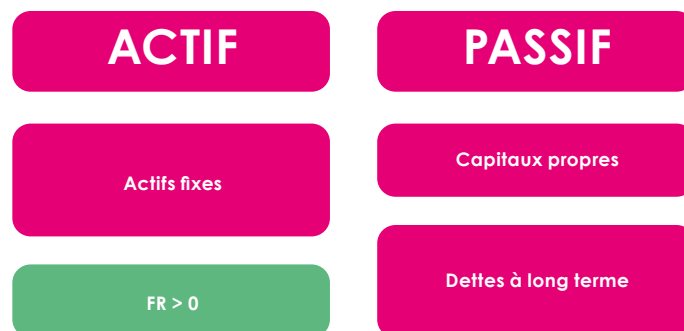
#### a. Le fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est l'écart existant entre les capitaux permanents et les actifs fixes. Il reflète la politique de financement et des décisions d'investissement. Il est le «tampon» de sécurité dont nous avons parlé. Afin de respecter la logique économique, quelques corrections au bilan ont été opérées au préalable comme le retrait des frais d'établissement au niveau des capitaux propres.

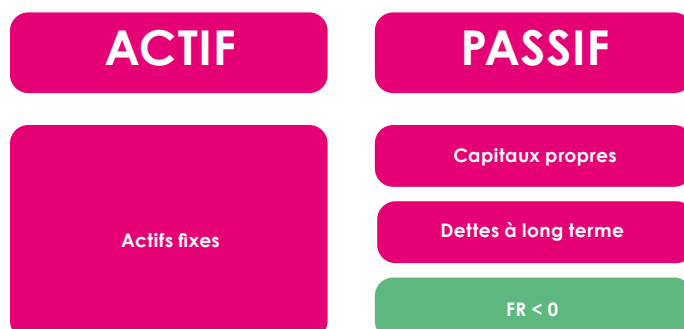
$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{Actifs fixes}$$

La valeur du fonds de roulement dépend du secteur d'activité. Il doit être idéalement positif.

Concrètement, un  $\text{FR} > 0$  signifie que l'entreprise a une marge de sécurité après avoir financé ses actifs fixes.



Un  $\text{FR} < 0$  correspond à une situation dangereuse pour l'entreprise puisqu'elle finance que partiellement ses actifs fixes par des capitaux propres et qu'une partie de ses dettes à CT sert également à les financer. Cela signifie aussi que l'entreprise n'a aucune marge de sécurité.



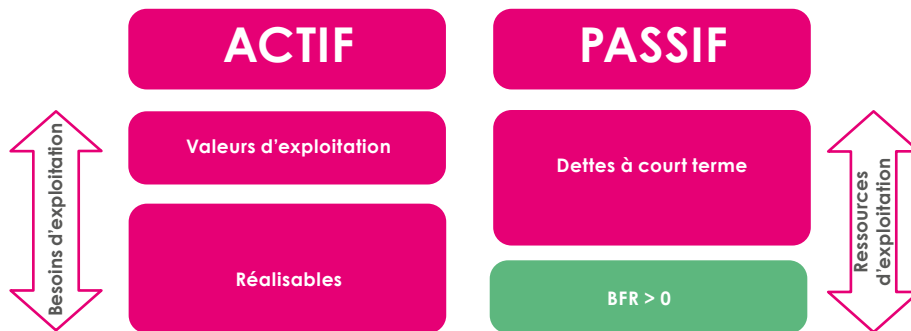
Si le  $\text{FR}$  est équivalent à 0, cela signifie que les actifs fixes sont correctement financés. Cependant, l'entreprise ne dispose d'aucune marge de sécurité. Cela pourrait devenir précaire si cette situation se maintenait.

### b. Le besoin en fonds de roulement (BFR)

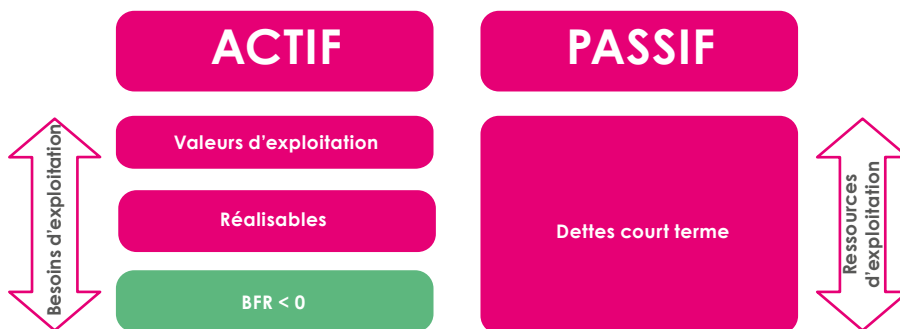
Le BFR traduit le cycle d'exploitation (actifs circulants et capitaux à court terme) par lequel l'entreprise réalise son objet social. Il met en évidence le décalage temporel entre le processus de production (de prestation) et les mouvements financiers. Le montant idéal du BFR dépend du secteur d'activité.

$$\text{BFR} = \text{Actifs circulants} - \text{Capitaux à court terme}$$

De manière graphique, le BFR se traduit de la manière suivante :



Un  $\text{BFR} > 0$  signifie que les besoins sont supérieurs aux ressources, cela signifie que l'entreprise doit financer ses actifs circulants avec des capitaux permanents ou trouver des ressources financières en dehors du cycle d'exploitation.



A l'inverse, un  $\text{BFR} < 0$  signifie que les besoins sont inférieurs aux ressources, et que l'entreprise finance bien ses actifs circulants avec des capitaux à court terme et dispose ainsi d'une marge de sécurité.



#### Qu'est-ce qui influence le BFR ?

- La variation du chiffre d'affaires. La croissance des ventes entraînera une hausse du BFR puisqu'elle aura besoin de stocks supplémentaires. L'entreprise doit s'assurer qu'elle dispose des ressources suffisantes pour faire face à ses nouveaux besoins
- Les délais de paiement des fournisseurs. Une diminution de ces délais augmentera le BFR
- Les délais de paiement des clients. Une diminution de ces délais diminuera le BFR
- La gestion des stocks. Une rotation accélérée des stocks diminuera le BFR

### c. La trésorerie nette (TN)

La trésorerie nette est la part du FR qui excède le BFR. Dès lors, la TN sera directement influencée par les évolutions de ces deux paramètres.

$$TN = FR - BFR$$

#### Deux situations sont possibles

- La trésorerie est positive: l'entreprise dispose de liquidités suffisantes par le biais de ses capitaux permanents
- La trésorerie est négative: l'entreprise doit se financer par du crédit bancaire à CT

## 2. Les ratios financiers

L'étude des ratios financiers permet de mesurer les tendances évolutives de certains paramètres clés de l'entreprise et de les comparer aux ratios moyens des entreprises du même secteur d'activité.

### a. Les ratios de liquidité

Ils déterminent dans quelle mesure l'entreprise peut faire face à ses obligations de paiement à court terme.

#### Liquidité au sens large

$$\text{Liquidité au sens large} = \frac{\text{Actifs circulants}}{\text{Dettes à CT}}$$



La plupart des banques suggèrent une valeur > à 1,2. Plus ce ratio est élevé, plus l'entreprise dispose d'actifs circulants susceptibles d'être mobilisés pour faire face à ses dettes à court terme.

#### Liquidité au sens strict (Acid test)

Ce ratio détermine dans quelle mesure les dettes à court terme peuvent être remboursées sans devoir vendre les stocks (moins liquides). Il porte sur les actifs rapidement mobilisables.

$$\text{Liquidité au sens strict} = \frac{\text{Actifs circulants} - \text{Stocks}}{\text{Dettes à CT}}$$



La plupart des banques suggèrent une valeur > 1.

### Délai moyen de paiement des clients

Le délai de paiement des clients renseigne sur le temps moyen que met un client pour honorer sa dette à l'égard de votre entreprise.

$$\text{Délai de paiement des clients} = \frac{\text{Créances commerciales} + \text{Effets commerces endossés}}{\text{Ventes} + \text{TVA sur ventes}} \times 365$$

### Délai moyen de paiement des fournisseurs

$$\text{Délai de paiement des fournisseurs} = \frac{\text{Dettes commerciales}}{\text{Approvisionnements et marchandises} + \text{Services et biens divers} + \text{TVA sur achats}} \times 365$$



Un long délai peut signifier soit une marque de confiance de la part des fournisseurs, soit une impossibilité de respecter les délais faute de liquidités.

Un délai de paiement fournisseur > au délai de paiement des clients permet à l'entreprise d'avoir du financement à court terme par le biais de son fournisseur dans l'attente du paiement de son client. Si cela s'inverse, l'entreprise risque de connaître un problème de liquidité.

### b. Le ratio de solvabilité

Il mesure l'indépendance financière de l'entreprise et détermine sa capacité à faire face à son endettement total. Il mesure l'autonomie financière.

$$\text{Solvabilité} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Passif total}}$$



La plupart des banques suggèrent un pourcentage > à 20%. Au plus ce ratio est élevé, au plus l'entreprise est solvable, ce qui signifie pour les créanciers qu'elle dispose d'un matelas de sécurité en cas d'une éventuelle liquidation.

### c. Le besoin en fonds de roulement et le chiffre d'affaires

Il mesure le nombre de jours de chiffre d'affaires affecté uniquement au besoin en fonds de roulement. Ce ratio est surtout utilisé pour mesurer la capacité de l'entreprise à assumer une croissance importante de ses ventes.

$$\text{BFR/CA en jours} = \frac{\text{BFR}}{\text{Chiffre d'affaires}} \times 365$$

A l'analyse de ces ratios, il convient d'ajouter les ratios financiers de la personne physique calculés sur base du compte d'exploitation. Nous vous renvoyons au point 1 de ce présent chapitre.

### Personne morale: Quels sont vos ratios financiers bilantaires ?

La personne morale présente un bilan et sur base de ce bilan, des analyses financières peuvent être effectuées et intéressent les organismes bancaires.

Fonds de roulement (FR) = Capitaux permanents – Actifs fixes

Votre FR =

Besoin en fonds de roulement (BFR) = Capitaux à court terme – Actifs circulants

Votre BFR =

Trésorerie nette (TN) = FR – BFR

Votre TN =

Liquidité au sens large = Actifs circulants / Dettes à CT

Votre liquidité au sens large =

Liquidité au sens strict = (Actifs circulants – Stocks) / Dettes à CT

Liquidité au sens strict =

Délai de paiement des clients =  $\frac{\text{Créances commerciales} + \text{Effets commerces endossés}}{\text{Ventes} + \text{TVA sur ventes}} \times 365 \text{ j}$

Le délai de paiement de vos clients =

Délai de paiement des fournisseurs =  $\frac{\text{Dettes commerciales}}{\text{Approvisionnements et marchandises} + \text{Services et biens divers} + \text{TVA sur achats}} \times 365 \text{ j}$

Le délai de paiement de vos fournisseurs =

Solvabilité = Capitaux propres / Passif total

Votre solvabilité =

BFR/CA en jours = (BFR / chiffre d'affaires) X 365 j

Votre BFR/CA =

## La trésorerie

Il est utile d'établir un plan de trésorerie, surtout si l'activité est censée fluctuer en fonction des périodes de l'année. En effet, les charges fixes s'étalent en général, sur tous les mois de l'année mais, certaines charges variables peuvent se concentrer sur certaines périodes (ex. achat d'une collection de vêtements) et les recettes peuvent fluctuer d'un mois à l'autre (ex: rentrée des classes, fêtes de fin d'année, périodes de soldes...). De ce fait, il peut y avoir une distorsion à certains moments entre les recettes et les dépenses.

Le plan de trésorerie permet de situer les moments difficiles, de connaître le niveau maximal du besoin de trésorerie et de vérifier si la trésorerie prévue au départ est suffisante.

Le plan de trésorerie est généralement établi pour une durée de 12 mois, selon un découpage mensuel déterminé en fonction des dates de fortes échéances (fin de mois, 10 du mois...).

La construction du plan de trésorerie s'effectue généralement en deux temps.

### A. Etablissement d'un calendrier des dépenses et des recettes

Il s'agit de répartir à l'intérieur de l'année les opérations figurant dans le compte de résultats prévisionnel et dans les budgets d'investissement.

Répartition uniquement des opérations qui entraînent un flux financier réel (ainsi la dotation aux amortissements n'est pas à reporter dans le plan de trésorerie vu qu'elle n'engendre pas un mouvement d'espèces).

Il faut aussi tenir compte des délais de paiement dont ces opérations sont assorties.



Le montant de la recette (ou de la dépense) doit donc être inscrit dans la colonne mensuelle qui correspond à l'époque prévisionnelle où elle sera perçue (ou décaissée) et non facturée. Le tableau de trésorerie se complète à partir de l'encodage du chiffre d'affaires, des coûts fixes et des coûts variables. Le compte d'exploitation reprend le chiffre d'affaires et les charges HTVA.

Exemple : vous encodez les frais relatifs à la publicité pour un montant annuel de 3.000€ (montant que nous avons repris dans notre compte d'exploitation). Dans ce secteur d'activité, 21% est le taux de TVA qui est d'application. Dès lors, le montant annuel des frais de publicité TVAC est de 3.630 € à répartir tout au long de l'année civile selon les périodes de décaissements. Il pourrait s'agir de 2.000 € en janvier, de 500 € en février, de 500 € en juin, de 315 € en septembre et de 315 € en décembre.

Si vous avez une hésitation, demandez de l'aide auprès des conseillers Starter de l'UCM.

## B. Incidence de la TVA

Il est important de ne pas négliger l'incidence de la TVA sur la trésorerie. Hormis certaines charges (cotisations sociales, taxes, assurances, loyer, remboursement d'emprunt ...), un taux de TVA est appliqué (6, 12 ou 21 %).

Toutefois, la plupart des dépenses n'incorporent pas directement la TVA. Celle-ci se calcule séparément.

Le même raisonnement s'applique pour le chiffre d'affaires.

La différence, entre le montant de la TVA perçue sur les ventes (et prestations) et le montant de la TVA payée sur les dépenses, devra être calculée dans la déclaration TVA. Si le solde est positif, celui-ci sera reversé à la TVA.

Un décalage dans le temps peut avoir une incidence sur la trésorerie.

En pratique, la périodicité de la TVA peut être mensuelle ou trimestrielle. Nous vous invitons à revoir l'annexe 5 consacré à la TVA.

Le plan de trésorerie vous permettra donc de situer les moments difficiles et de connaître le niveau de besoin maximal de trésorerie.

Tableau de trésorerie

ANNEE 1 Mois	Taux TVA	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juill	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
<b>Solde de début de mois (1)</b>														
<b>Encaissements</b>														
Ventes HTVA à 21%	21%													0
Ventes HTVA à 12%	12%													0
Ventes HTVA à 6%	6%													0
Fonds propres, capital														0
Emprunts														0
<b>Encaissements totaux HTVA (2)</b>														0
TVA perçue (21% 12% 6%)														0
<b>Décaissements</b>														
Frais de constitution	0%													0
Immobilisations immatérielles	0%													0
Immobilisations matérielles	21%													0
Marchandises HTVA à 21%	21%													0
Marchandises HTVA à 12%	12%													0
Marchandises HTVA à 6%	6%													0
Locaux professionnels	0%													0
Entretiens et réparations	21%													0
Eau, gaz, électricité, chauffage	21%													0
Déplacements	21%													0
Frais de bureau	21%													0
Téléphone et port	21%													0

Tableau de trésorerie (suite)

Mois	Taux TVA	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juill	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
Publicité	21 %													0
Rétribution de tiers	21 %													0
Frais de réception et restaurant	21 %													0
Assurances	0 %													0
Cotisations sociales	0 %													0
Rémunérations gérants/ associés actifs-prélèvement ménages	0 %													0
Frais divers	21 %													0
Frais de personnel	0 %													0
Autres charges d'exploitation	21 %													0
Remboursement des crédits (K+i)	0 %													0
<b>DECAISSEMENTS TOTAUX HTVA (3)</b>														0
TVA payée														0
TVA à verser ou à récupérer (4)														0
<b>SOLDE MENSUEL (2) - (3) - (4) = (5)</b>														0
<b>SOLDE CUMULE (1) + (5)</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0





## Reprise d'activité

## Reprise d'activité

### A. Type de reprise envisagée

- Fonds de commerce



En cas de reprise de fonds de commerce, nous vous renvoyons à l'annexe 3 pour information sur les différentes attestations (fiscale, ONSS, TVA et Caisse d'assurances sociales) dont il faut se munir en tant que repreneur.

- Parts de société

### B. Coordonnées du cédant

Nom: .....

Prénom: .....

Date de naissance: .....

### C. La cession

#### Cause de la cession



Renseignez-vous sur l'origine de la cession.  
L'arrêt des activités pour raisons de santé est une raison facilement invocable.  
Est-ce la véritable raison?

#### Durée de l'exploitation



Depuis quand existe l'exploitation que vous reprenez?

#### Personnel



Renseignez-vous sur le nombre de personnes qui étaient employées. Il est important de savoir qu'il existe une obligation légale pour le repreneur de maintenir le personnel en place.

## Montant de la reprise



Afin d'éviter tout désagrément ultérieur, il est conseillé de demander une proposition de convention de cession afin de bien s'assurer des éléments qui sont inclus dans la reprise.

- Quels sont les actifs cédés ? Sont-ils en bon état ?
- Indiquer le détail du prix de la cession (comment celui-ci a-t-il été calculé ?)
- Un accompagnement du repreneur par le cédant est-il prévu ?

Il est également intéressant de comprendre comment le prix de cession a été déterminé (demandez le détail).

## Résultats de l'entreprise à remettre



Demandez au cédant les bilans et comptes de résultats détaillés (balance des comptes généraux, tableaux d'amortissements...) des 3 dernières années ainsi que les déclarations TVA pour l'année en cours.

Veillez également à demander les statuts de la société avec les éventuelles modifications de ceux-ci ainsi que le rapport BCE pour examiner les activités répertoriées.

En cas de reprise de parts de la société, il est vivement conseillé de réaliser un audit de la société préalablement à la reprise. Cet audit peut être réalisé par un expert-comptable ou un réviseur.

## Bail



Continuez-vous avec le bail existant ou s'agit-il d'un nouveau bail ?

En cas de nouveau bail, assurez-vous auprès du propriétaire que le montant du loyer ne sera pas modifié suite à ce changement. S'il s'agit de la reprise d'un bail existant, demandez la copie du bail.

En cas de poursuite du bail existant, combien d'années reste-t-il ? Si celui-ci a dû être renouvelé récemment, la demande a-t-elle été introduite dans le délai imparti ?

## Permis d'environnement



Demandez à l'exploitant actuel de vous donner une copie du permis environnemental ou de la déclaration. De cette façon, vous pouvez vous assurer que l'entreprise a bien le feu vert pour fonctionner. Vous pourrez aussi évaluer si l'établissement nécessite une éventuelle mise en conformité technique.

Le cédant et vous-même devez notifier à la commune le changement d'exploitant dans un courrier commun. Dans ce courrier, le repreneur indique avoir pris connaissance du permis ou de la déclaration et s'engage à respecter les conditions d'exploitations applicables. Cette formalité de notification est une obligation légale.





## Présentation du plan d'affaires

## La première page

La première page ou page de garde doit

- Identifier la dénomination ou la raison sociale de l'activité
- Indiquer le lieu où va s'exercer l'activité ainsi que les coordonnées
- Donner l'identité de la ou des personnes qui ont rédigé le plan d'affaires

### Exemple

SPRL LA BOULE DE VERT  
Rue du sapin de Noël, 31  
8950 Dinde

## Plan d'affaires

Préparé par M. Lutin et Mme Elfe tél. : 065/25.95.26

Votre page de garde ci-dessous

## Un résumé

Il est pertinent de présenter un résumé de votre projet d'entreprise en seconde page de votre plan d'affaires ou à la suite de la table de matière de votre plan d'affaires si celle-ci est mise en début d'ouvrage.

Ce résumé doit reprendre une synthèse des points suivants

Projet	
Localisation	
Porteur(s) de projet	
Equipe et organisation	
Marché	
Stratégie de l'entreprise	
Besoins financiers	
Financement	

### Votre résumé


Cela permet à la personne à qui vous présentez votre dossier d'avoir une vue synthétique de votre projet d'entreprise.

Projet	
Localisation	
Porteur(s) de projet	
Equipe et organisation	
Marché	
Stratégie de l'entreprise	
Besoins financiers	
Financement	






# Conclusion



# Conclusion



## Conclusion

### Cet outil a été rédigé par l'UCM.

L'UCM vous conseille de bien suivre le schéma de ce guide et de ne rien oublier, surtout en ce qui concerne l'étude de marché et le dossier financier.

Le service d'aide à la création, au développement et à la transmission d'entreprises de l'UCM est bien entendu à votre disposition pour vous aider à élaborer ce plan d'affaires et vous donner toutes les informations utiles à votre projet.

Si vous souhaitez nous contacter, n'hésitez pas aller sur le site [www.ucm.be/Entreprendre.be](http://www.ucm.be/Entreprendre.be) où vous trouverez les coordonnées des conseillers les plus proches de votre région.

L'UCM, c'est aussi un **Guichet d'entreprises** pour les formalités d'installation, une **Caisse d'assurances sociales** pour votre statut d'indépendant et votre couverture sociale, un **Secrétariat social** si vous engagez du personnel, une **Caisse d'allocations familiales**, une **Cellule environnement** pour l'obtention d'un permis d'environnement et un **Mouvement patronal** pour toutes vos questions juridiques.

L'UCM est là pour vous aider et vous accompagner à tous les stades de vie de votre projet!





# Annexes



## Annexes



## Annexe 1

## L'assujettissement au statut social

Sont assujettis au statut social, les travailleurs indépendants, les aidants et, dans certaines limites, les conjoints aidants.

- Est **travailleur indépendant** toute personne physique qui, en Belgique, exerce une activité professionnelle en raison de laquelle elle n'est pas soumise à un contrat de travail ou à un statut. L'activité exercée doit avoir un caractère professionnel : un acte répété dont l'auteur cherche à retirer ses moyens de subsistance sans qu'il en résulte nécessairement un profit
- Est **aidant** toute personne qui, en Belgique, assiste ou supplée un travailleur indépendant dans l'exercice de sa profession, sans être engagé envers lui par un contrat de travail. L'aidant ne sera assujetti qu'à partir du 1er janvier de l'année de ses vingt ans. S'il se marie avant cette date, il sera assujetti dès le trimestre civil de son mariage
- Le **conjoint aidant** est assujetti au statut social et ouvre des droits sociaux propres et similaires à ceux des travailleurs indépendants.  
Une exception : le conjoint aidant né avant 1956 est assujetti à un mini-statut (régime de l'assurance contre la maladie et l'invalidité, secteur indemnités). Il peut toutefois demander à cotiser volontairement pour le régime complet
- Le **mandataire de société** est considéré comme travailleur indépendant. Toutefois, lorsque l'activité se limite à l'exercice d'un mandat à titre gratuit, un non-assujettissement pourra être obtenu moyennant la preuve de la gratuité du mandat en droit et en fait
- L'**associé actif** qu'il soit mandataire ou non, sera toujours considéré comme indépendant, et donc assujetti au statut social

Les conseillers du Guichet d'entreprises sont à votre disposition pour répondre à vos questions.

# Entreprise en personne physique ou en société ?

Tout créateur d'entreprise se pose nécessairement, à un moment ou un autre de l'élaboration de son projet, la question de la forme juridique qu'il doit adopter pour l'exercice de son activité. Contrairement à une idée trop souvent répandue, la constitution d'une société n'est pas une finalité en soi. Opter pour la société ou l'entreprise en personne physique doit être l'aboutissement d'une réflexion approfondie et adaptée au projet. Il n'existe pas, à ces questions, de réponse générale valable pour tous. Voici cependant quelques éléments qui permettront d'orienter ce choix.

## A. L'entreprise en personne physique

### Avantages

- **Simplicité**: Il s'agit de la manière la plus simple et la moins «formelle» d'exercer une activité. Elle ne nécessite pas la rédaction de statuts, ni d'apport minimum. Les coûts de constitution et de fonctionnement sont faibles.
- **Autonomie**: L'entrepreneur est seul propriétaire de son affaire et peut prendre rapidement les décisions qui s'imposent pour l'exercice de son activité.
- **Comptabilité simplifiée**

### Inconvénients

- **Responsabilité de l'entrepreneur**: L'entrepreneur est personnellement responsable des dettes nées dans le cadre de son activité professionnelle. Pas de distinction entre le patrimoine privé de l'entrepreneur et le patrimoine affecté à la profession.



Comment mettre à l'abri son habitation principale ? Une déclaration est à acter par un notaire et à inscrire au bureau du conservateur des hypothèques de l'arrondissement où le bien est situé. Cf. articles 72 à 83 de la loi du 25 avril 2007 (parue au Moniteur Belge le 8 mai 2007) sur l'insaisissabilité du domicile de l'indépendant. Le contrat de mariage peut également constituer un garde fou. Nous vous renvoyons vers votre notaire pour examiner les possibilités qui s'offrent à vous.

- **Autres inconvénients**: La faillite de l'entreprise signifie la faillite personnelle de l'entrepreneur. Des difficultés de santé, psychologiques, le décès de l'entrepreneur peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise. Les **taux à l'impôt** des personnes physiques sont très vite supérieurs à ceux applicables aux sociétés.

## B. L'entreprise en société

### Avantages

- **Responsabilité limitée** des associés dans les sociétés dites à responsabilité limitée (SA, SRL ou SC). La responsabilité limitée signifie que les associés ne sont en principe tenus des dettes de la société qu'à concurrence de leur apport dans la société. La faillite de la société n'entraîne pas celle des associés.
- Le recours à la société permet de **structurer l'activité** exercée conjointement par plusieurs personnes.
- Il peut faciliter la **continuité de l'activité** entreprise au-delà de la personne du ou des fondateurs.

### Inconvénients

- Les **frais de constitution et de fonctionnement** sont plus importants.
- Le **fonctionnement** d'une société est plus formel et donc plus lourd que celui d'une activité exercée en personne physique (tenue d'assemblée générale, publication de certaines décisions, des comptes annuels...)
- Les **obligations comptables** sont plus **contraignantes** (nécessité de tenir une comptabilité complète et d'établir des comptes annuels, éventuellement selon le schéma abrégé) mais peuvent être un bon outil de gestion.
- La **cessation** de l'activité et la **liquidation** de la société occasionneront également des **frais**.

## Un petit mot sur la reprise de fonds de commerce ...

Vous avez décidé de reprendre un fonds de commerce mais êtes-vous certain que le cédant s'est bien acquitté de ses dettes vis-à-vis de sa caisse d'assurances sociales, de l'ONSS, de la TVA et des impôts directs ?

Savez-vous que, si le cédant est encore redevable de dettes fiscales et/ou d'assurances sociales au moment de la cession et que vous avez déjà payé le prix de reprise à ce dernier (en partie ou en totalité), vous devenez solidairement responsable de ses dettes et encourez le risque que l'administration concernée se retourne contre vous et vous réclame le paiement des dettes du cédant à concurrence des sommes déjà payées à celui-ci.

Autrement dit, vous risquez de payer deux fois le prix de reprise !

### A. Comment éviter cela ?

- Le cédant, seul habilité, doit demander un certificat, en double exemplaire, à l'ONSS, à sa caisse d'assurances sociales, au receveur des contributions directes et au receveur de la TVA de son domicile ou de son siège social, compétent à la date de la demande (possibilité de télécharger les formules de demande sur le site référencé ci-dessous pour les deux derniers organismes ; en ce qui concerne la caisse d'assurances sociales, chaque caisse a son propre formulaire)
- Ces 4 organismes délivrent un certificat (93undeciesb pour la TVA et 442bis pour les contributions directes) endéans les 30 jours. Vous pouvez alors signer la convention de cession de fonds de commerce et envoyer, par recommandé, une copie de chacun des certificats avec une copie de l'acte de cession de fonds de commerce certifiée conforme à l'ONSS, à la caisse d'assurances sociales du cédant, au receveur des contributions directes et au receveur de la TVA du domicile ou du siège social du cédant
- Une fois cette démarche effectuée dans les délais impartis, vous pouvez payer, sans crainte, le prix de reprise.  
Conservez une copie des documents transmis et de la preuve de l'envoi par recommandé car ces documents vous seront demandés avant la rédaction des conventions de prêt.

### B. Que faire si la validité du certificat a expiré ?

Le cédant peut demander un nouveau certificat valable à nouveau 30 jours.

### C. Que faire si le cédant ne veut pas demander de certificat ?

Pour éviter de devoir payer les éventuelles dettes fiscales et/ou du cédant, il vous faudra alors envoyer, par recommandé, une copie certifiée conforme à l'original de l'acte de cession de fonds de commerce à la caisse d'assurances sociales du cédant, au receveur des contributions directes et au receveur de la TVA et en garder une copie.

Vous devrez alors attendre la fin du mois qui suit la date de l'envoi (le receveur dispose, en effet de ce laps de temps pour réagir) pour payer le prix de reprise (en partie ou totalité)

Sinon vous risquez de devoir vous acquitter des éventuelles dettes fiscales du cédant ou que les actifs du fonds de commerce soient saisis.

Annexe 4

## LA TVA (taxe sur la valeur ajoutée)

### A. Le mécanisme

#### TVA collectée sur les ventes

L'entreprise doit facturer ses services en mentionnant un montant HTVA auquel elle ajoute la TVA. Pour un commerce, la facturation se fait via un ticket de caisse ou via une facture. La TVA collectée est due dès la livraison de la marchandise. Cela veut dire que la TVA facturée est à reverser à l'Etat et est à valoir pour le mois où la marchandise a été livrée.

### B. TVA récupérable (TVA déductible)

L'entreprise paie ses fournisseurs TVAC. La TVA incluse dans ses paiements est déductible de la TVA collectée sur ses ventes.

### C. TVA à payer (TVA exigible)

TVA à payer = TVA collectée – TVA récupérable.

### D. Les régimes TVA

Toute personne dont l'activité consiste à effectuer d'une manière habituelle et indépendante, à titre principal ou complémentaire, avec ou sans intention de profit, des livraisons de biens et/ou de services visées par le code de la TVA est considérée comme **assujettie** à la TVA.

L'assujetti est un collecteur d'impôts.

Cette collecte est organisée par différents régimes d'imposition: le régime normal, le régime forfaitaire, le régime de la franchise et divers autres régimes pour des professions particulières.

#### Le régime normal

Dans le cadre du régime normal, il n'y a aucune condition d'accès. C'est le régime général applicable à tous les assujettis qui ne bénéficient pas d'un autre régime.

#### Le régime forfaitaire

Les bases forfaitaires déterminées par l'administration permettent de reconstituer le chiffre d'affaires de l'assujetti dans le cas où il ne résulte pas d'éléments probants (factures ou autres). La TVA est appliquée à cette base reconstituée.

Pour avoir accès au régime forfaitaire, l'assujetti doit remplir certaines conditions

- Exercer l'activité dans le secteur pour lequel des bases forfaitaires ont été déterminées en accord avec l'Administration
- Exercer l'activité en personne physique, sous forme d'une société en nom collectif (SNC) ou en commandite simple (SCS) ou d'une société à responsabilité limitée (SRL)
- Le chiffre d'affaires annuel hors TVA doit être inférieur à 750.000€

### Le régime de la franchise

Ce régime de la franchise est applicable aux petites entreprises quelle que soit leur forme juridique, qui effectuent des livraisons de biens ou des prestations de services visés par le code de la TVA et qui réalisent un chiffre d'affaires annuel qui n'excède pas 25.000€ HTVA.

Toutes les professions ne peuvent bénéficier du régime de la franchise.

Le principe est que l'assujetti concerné ne doit pas compter de TVA à ses clients mais que d'un autre côté, il ne peut pas récupérer la TVA payée à ses fournisseurs.

Les petites entreprises qui bénéficient du régime de la franchise ne doivent pas déposer de déclarations périodiques à la TVA et les factures doivent être complétées par la mention "Petite entreprise soumise au régime de franchise – TVA non applicable".

### Les autres régimes particuliers

Comme il s'agit de régimes particuliers (dérogatoires et facultatifs), il appartient à l'assujetti débutant d'en demander l'application au moment de l'immatriculation à la TVA.

Des régimes particuliers ont été établis pour les exploitants agricoles exerçant en personne physique (forfait), les ramasseurs de déchets, les agences hippiques, les bateliers, les agents de change ...

## E. Quelle périodicité choisir ?

### La périodicité mensuelle

Les assujettis doivent déposer mensuellement leur déclaration périodique, au plus tard, le 20 de **chaque mois** pour les opérations du mois précédent.

Ce régime est imposé pour les assujettis qui réalisent un chiffre d'affaires annuel hors TVA de plus de 1.000.000€. Pour les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 1.000.000€, une dérogation existe : elles peuvent remettre une déclaration trimestrielle.

### La périodicité trimestrielle

Concerne les assujettis dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 1.000.000 € hors TVA (200.000€ pour certaines activités).

La déclaration doit être déposée au plus tard pour le 20 du mois qui suit chaque trimestre civil soit le 20 janvier, le 20 avril, le 20 juillet et le 20 octobre.

Le régime trimestriel est toujours associé à l'obligation de payer, au 20<sup>ème</sup> jour des 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> mois de chaque trimestre civil un acompte forfaitaire correspondant à un/3 de la taxe due pour le trimestre précédent.

## Annexe 5

## Le permis d'environnement en Région wallonne

Le permis d'environnement est le régime d'autorisation administrative préalable à l'exploitation de très nombreuses activités et installations, instauré par le décret du 11 mars 1999.

Il est entré en vigueur le 1er octobre 2002.

Il remplace depuis lors le régime du **permis d'exploiter** (issu du Règlement Général pour la Protection du Travail - en abrégé RGPT), octroyé après une procédure bien connue sous le nom d'enquête «commodo-incommodo», ainsi que d'autres autorisations environnementales, dont notamment

- L'autorisation de déversement des eaux usées
- L'autorisation de prise d'eau
- L'autorisation en matière de déchets.

Il rassemble donc en un seul acte administratif, avec une seule procédure et une seule autorité compétente, des actes autrefois distincts. Cette intégration est très poussée, puisque un projet nécessitant à la fois un permis d'environnement et un permis d'urbanisme ne devra plus disposer que d'un seul permis, appelé "**permis unique**".

Les établissements classés selon le permis d'environnement sont rangés en 3 classes selon leur impact sur l'environnement :

- les **classes 3** ayant un impact faible sont soumises à **simple déclaration** (formulaire à remplir en ligne qui reste valable 10 ans)
- les **classes 2** ayant un impact moyen sont soumises à la **demande de permis d'environnement** (formulaire de 30 pages à rendre auprès de l'administration communale et analysé par le fonctionnaire technique de la Division Prévention et Autorisations de la Région wallonne, enquête publique, permis octroyé pour 20 ans)
- les **classes 1** ayant un impact très élevé sur l'environnement, avec l'obligation de faire réaliser une **étude d'incidence** sur l'environnement préalablement au dépôt du dossier de demande de permis d'environnement. Les activités de PME ne sont que très rarement rangées en classe 1

### A. Qu'en retenir ?

Avant de commencer une quelconque activité, faire vérifier par un conseiller en environnement si cette activité est oui ou non soumise à déclaration ou à demande de permis.

La liste des installations et activités soumises se trouve sur le site internet de l'UCM : [www.ucm.be/environnement](http://www.ucm.be/environnement)



**Table des  
matières**



<b>1. Approche stratégique</b>	<b>2</b>
■ Le business model canvas	4
<b>2. Approche personnelle</b>	<b>12</b>
■ Informations personnelles	14
■ Le projet	18
<b>3. Approche commerciale</b>	<b>24</b>
■ Le marché	26
■ La stratégie commerciale	38
<b>4. Approche financière</b>	<b>44</b>
■ Les moyens nécessaires	46
■ Les investissements	52
■ Le financement	54
■ Le chiffre d'affaires	56
■ Les dépenses	60
■ Le compte de résultats	64
■ Le bilan ou évolution du patrimoine	66
■ Les ratios financiers bancaires	68
■ La trésorerie	80
<b>5. Reprise d'activité</b>	<b>84</b>
■ Reprise d'activité	86
<b>6. Présentation du plan d'affaires</b>	<b>88</b>
■ La première page	90
■ Un résumé	92
<b>7. Conclusion</b>	<b>94</b>
<b>8. Annexes</b>	<b>98</b>
■ Annexe 1 : L'assujettissement au statut social	101
■ Annexe 2 : Entreprise en personne physique ou en société ?	102
■ Annexe 3 : Un petit mot sur la reprise de fonds de commerce	104
■ Annexe 4 : La TVA	105
■ Annexe 5 : Le permis d'environnement en Région wallonne	107





**Auteur**

Le Groupe UCM

**Editeur**

Ediclam ASBL

**Editeur responsable**

Thierry Evens, 123-125 rue Colonel Bourg, 1140 Bruxelles



Tout droit de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays.

N° de dépôt légal : D/2019/12.273/1

ISBN: 978-2-930106-66-3

La présente brochure date de décembre 2012. Les matières qui y sont traitées sont en constante évolution. Or, comme pour tout imprimé, la rédaction des textes doit être clôturée à un moment ou un autre. Nous attirons donc l'attention du lecteur sur le fait que certaines informations sont peut-être obsolètes. Avant d'entamer toute démarche et pour plus de renseignements, connectez-vous sur [www.ucm.be/Entreprendre](http://www.ucm.be/Entreprendre).



## ENTRE LES CÉDANTS ET LES REPRENEURS D'ENTREPRISES, NOUS ASSURONS LE RELAIS

---

Afin de maximiser les chances de réussite de votre cession ou de votre reprise, **nos conseillers transmission** vous proposent :

- Une information claire et précise
- Un accompagnement personnalisé
- Un relais vers la SOWACCESS et les différents professionnels de la transmission

**Plus d'infos :**

[www.ucm.be/Entreprendre/Nos-conseillers-en-transmission-d-entreprise](http://www.ucm.be/Entreprendre/Nos-conseillers-en-transmission-d-entreprise)

---



LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL  
ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR

Plus d'info sur  
[www.ucm.be/Entreprendre](http://www.ucm.be/Entreprendre)  
[starter@ucm.be](mailto:starter@ucm.be) | 078/15.01.58

Site dédié à la création  
et au développement d'entreprises



LE FONDS EUROPÉEN DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL  
ET LA WALLONIE INVESTISSENT DANS VOTRE AVENIR