

JE LANCE MON COMMERCE

MINI GUIDE D'ELABORATION D'UN PROJET D'ENTREPRISE



Agence Bruxelloise
pour l'Entreprise
Rue Gabrielle Petit, 4 b12
1080 BRUXELLES
Tél: 02 743 83 90



UCM – Bruxelles
Cellule Création d'entreprises
Av. Adolphe Lacomblé, 29
1030 BRUXELLES
Tél: 02 743 83 90

Présentation.....	3
Vous (et vos associés)	4
Votre projet	8
Votre produit	10
Le marché	12
L'emplacement.....	14
Votre chiffre d'affaires	18
Votre stratégie.....	20
Vos moyens de production	26
Votre dossier financier	34
La tva (taxe sur la valeur ajoutée)	46
Conclusion.....	52
Annexes.....	54
Annexe 1.....	54
Annexe 2.....	56
Annexe 3.....	57
Annexe 4.....	59

Vous désirez vous lancer comme indépendant, créer une entreprise commerciale, ouvrir un magasin, une boutique, ...

L'UCM-Bruxelles vous propose ce dossier-guide qui va vous permettre de préciser et de mettre au point votre projet.

Ce dossier doit être compris comme un outil d'aide à la réflexion et à la préparation de votre projet. Il est à la fois:

- * un moyen d'en saisir tous les éléments importants de réalisation et de suivre votre idée, étape par étape, jusqu'à l'élaboration d'un plan de financement et de trésorerie.
- * un support qui vous sera utile dans le cadre de vos relations avec vos partenaires, qu'il s'agisse de vos associés, de banques ou d'établissements de crédits.

Comment utiliser ce dossier ?

- * Vous trouverez sur les **pages de gauche** des précisions et des explications sur les éléments qu'il faut prendre en considération
- * Les **pages de droite** sont destinées à recevoir vos réponses.

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

En cas de manque de place, vous pouvez naturellement utiliser des feuilles supplémentaires et constituer une annexe. N'hésitez pas dans la préparation de votre projet à nous consulter pour toute aide utile.

Vous pouvez également trouver d'autres informations pertinentes sur notre site internet www.ucm.be

Si ce dossier doit servir à présenter une demande de financement ou de subvention, n'oubliez pas les qualités essentielles qu'il doit avoir, c'est-à-dire :

- * **Concis :** aller à l'essentiel, les décideurs qui liront votre dossier sont souvent des gens débordés,
- * **Précis :** pour emporter une décision favorable, il faut être crédible en affirmant des choses vérifiables, en citant les sources, en faisant référence aux dires d'experts ou de conseils que l'on a rencontrés, etc...
- * **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 en pensant aux attentes du lecteur.

VOUS (et vos associés)

Nom :

Prénom(s) :

Age :

Adresse :

Téléphone :

Situation de famille :

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

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 (concubin) partage-t'il totalement votre projet ?

Formation, diplôme(s) :

.....
.....

Expérience professionnelle :

.....
.....

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 ?

.....
.....

Si vous créez l'entreprise à plusieurs, indiquez quelles seront les responsabilités de chacun.

Dans ce cas, ayez pris le temps de bien discuter entre vous des contraintes, servitudes, responsabilités qu'occasionne le projet mais aussi des opportunités et avantages personnels qu'il peut procurer de manière à ce que vous partagiez tous la même vision des choses et que vous soyez tous prêts à agir avec le même esprit d'équipe, tant pour les succès que pour les échecs !

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

Activités extra ou para-professionnelles :

Si votre activité professionnelle passée comme 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, ...

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

VOTRE PROJET

Quel est votre projet ?

Il vous 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 allez vendre et à quels types de clients.

Le but est que tout lecteur non spécialiste puisse comprendre de quoi il retourne.

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

Selon le cas, il faudra 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, ...

Informations sur votre projet

- * Raison sociale de votre entreprise (son nom):
- * Forme juridique envisagée:
 - Indépendant personne physique
 - Société (SPRL, SA, SC, ...)
Voir Annexe 1 « Entreprise en personne physique ou en société ? »
Voir Annexe 2 « Un petit mot sur la comptabilité »
- * Création d'une nouvelle entreprise ou reprise d'une activité existante ?
- * Taille de l'entreprise (nombre de salariés hors famille prévu):
 - A la création
 - Dans 2 ans
- * Contrats de franchise, concession, licence, ... envisagés ou conclus ?

Origine de votre projet

Expliquez en quelques phrases ce qui vous a donné l'idée de créer une entreprise, quelles sont les circonstances qui vous ont amené à choisir (ou à imaginer) cette activité commerciale.

Description du projet

Informations sur votre projet

Origine de votre projet

LE MARCHÉ

Le marché

Vous pouvez indiquer très brièvement quelques données statistiques nationales (si elles existent) quant au volume et à la tendance de consommation des produits que vous allez vendre (Statistiques du Ministère de la région de Bruxelles-Capitale, www.statbel.fgov.be, www.bnb.be, www.mineco.fgov.be, fédérations professionnelles, ...).

Surtout pour un commerce de détail, il faudra avoir fait une étude de la zone de chalandise, c'est-à-dire de la zone dans laquelle se trouvent les clients potentiels.

Suivant la nature du commerce exercé, cette zone peut être plus ou moins étendue, pour un boulanger, il s'agira du quartier, pour un magasin spécialisé, cette zone sera plus grande.

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).

- * Quels sont les acheteurs potentiels ?
Grand public, certains particuliers, entreprises, revendeurs, administrations, ...
- * Comment les avez-vous repérés ? Où sont-ils ? Combien sont-ils ?
- * Quelles sont leurs habitudes de consommation, leur comportement, leur pouvoir d'achat ?

Les concurrents

- * Qui sont vos concurrents directs ou indirects ?
Nombre, noms, taille, parts de marché détenues, santé financière, ...
- * Quelles sont leurs conditions de vente (prix, délais, ...)?
- * Quels sont leurs points forts et faibles par rapport à vous ?

Le marché

Quel est votre marché ?

Les clients

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Les concurrents

Concurrents directs

.....

.....

.....

.....

.....

Concurrents indirects

.....

.....

.....

.....

VOTRE 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 taxes) allez-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 le plus possible avec des éléments tangibles tels que des commandes déjà acquises, négociations en cours, résultats d'enquêtes quantitatives, récupération de clients de son ex-patron, comparaison avec des affaires similaires en tenant compte des différences, avis de plusieurs experts, ...

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

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.

Quel est 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.

Votre chiffre d'affaires

Votre chiffre d'affaires prévisionnel

CA (hors taxes) en euro 1ère année:

2ème année:

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
CA prévu (HT) TOTAL												
Répartition par produit ou par rayon												

Quels sont vos moyens ?

- * Pour mettre en valeur les atouts de vos produits :
 - la présentation et l'originalité de vos produits (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, ... ?
 - allez-vous vendre vous-même, 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 allez-vous vendre ?
 - 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 ?

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, ...

Quels sont vos moyens ?

Pour mettre en valeur les atouts de vos produits :

.....

.....

.....

.....

.....

Comment allez-vous vendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

A quel prix allez-vous vendre ?

.....

.....

.....

.....

.....

Comment allez-vous vous faire connaître ?

- * Définissez « l'identité » que vous vous êtes choisie et le style que vous avez retenu en cohérence avec l'ensemble de votre projet (nom, enseigne, marque, ...)
- * Décrivez l'ensemble des moyens que vous allez utiliser pour vous faire connaître (message publicitaire, charte visuelle pour les documents de l'entreprise, supports de communication utilisés, budget, ...) et pour faire connaître vos produits, à savoir les produits réguliers, les produits nouveaux, les produits en promotion, ...

Comment allez-vous vous faire connaître ?

Affiches publicitaires

par affichage

Où?

Par distribution

Où?

Publicité dans les journaux

Lesquels?

Publicité via internet

Foires, salons

Lesquels?

Où?

Quand?

Combien coûte chaque opération de publicité ?

.....
.....

VOS MOYENS DE PRODUCTION

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

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, ...

Agencement et installations

En reprenant un local qui n'est pas neuf, il y a souvent des travaux de réfection 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 obligé de réaliser à cause de ce contrat.

Voir annexe 4 « Le permis d'urbanisme en Région de Bruxelles-Capitale »

Matériel, mobilier, véhicule

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

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

Faites une liste précise et chiffrée en indiquant la méthode et la durée d'amortissement de ces biens.

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

Nature	Date prévue d'achat	Conditions		
		Achat	Location	Leasing

Personnel

Comptez-vous employer du personnel:

- * pour vendre?
- * pour vous aider dans les autres tâches (logistiques, administratives, ...)?

A quel niveau de qualification, de salaire?

En remplissant le tableau ci-contre, indiquez l'effectif que vous prévoyez de recruter sur 2 ans, la répartition de cet effectif selon les catégories définies, le niveau de salaire actuel prévu par catégorie et déduisez-en la masse salariale globale (salaires + charges sociales) par année en tenant compte de l'évolution prévisible des rémunérations.

NB: Le secrétariat social de l'UCM peut calculer pour vous les charges sur rémunérations suivant les normes en vigueur, en incluant l'impact de possibles réductions de charges sociales

Qu'il s'agisse de locaux, de matériel, de frais de personnel ... il sera toujours intéressant de vous informer sur les éventuelles aides publiques dont vous pourriez bénéficier.

Pour ce faire, n'hésitez pas à consulter www.ecosubsibru.be, un outil que vous propose l'Agence Bruxelloise pour l'Entreprise.

Personnel

Effectif	Nombre	Salaire moyen Brut	Charges sur Rémunération (part patronale)	Total
Vente Autres fonctions				
Sous-total				
Membre de la famille				

Les fournisseurs

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

- * Qui sont-ils ?
- * 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, ...).
- * Quelles sont les conditions de stockage ? De quelle surface disposez-vous pour stocker ?

Quels sont les aménagements nécessaires ?

Pour satisfaire à la demande de votre clientèle, vous devez constituer des stocks.

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.

Mais les stocks sont de l'argent immobilisé et présentent un risque de dépréciation. Il faut donc avoir un stock permettant de présenter un choix suffisant tout en évitant le sur-stockage.

Les fournisseurs

Quels sont vos besoins ?

.....
.....

Qui sont vos fournisseurs ?

.....
.....

Quel en est leur nombre ?

.....

Quelle est leur répartition dans le montant prévisionnel de vos approvisionnements ?

.....
.....

Comment êtes-vous entré en relation avec eux ?

.....
.....

Quelles sont leurs conditions de vente ?

- * Délais de livraison :
- * Délais de paiement :
- * Confient-ils des marchandises en dépôt ?
- * Accordent-ils des rabais quantitatifs ?

Conditions de stockage

.....
.....

Les stocks

- * On appelle **stock initial** le stock au début de l'exercice.
- * On appelle **stock final** 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.

Les stocks représentent de l'argent immobilisé et par conséquent improductif. Plus la rotation des stocks sera grande (rapide), moins vous aurez besoin de capitaux.

De plus, il y a toujours le risque que ces marchandises deviennent démodées ou obsolètes, qu'elles soient volées ou détériorées. Outre le prix d'achat, il faut ajouter le coût du stockage et de l'assurance.

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

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.

Les stocks

	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre	TOTAL
Quantité d'achats nécessaires. Produit simple ou Assortiment					

Valeur du stock moyen (par mois)

$$\frac{\text{Total}}{12} = A = \dots\dots\dots$$

$$\text{Délai de livraison (en mois)} = B = \dots\dots\dots$$

Valeur du stock lors du réapprovisionnement

$$A \times B = C = \dots\dots\dots$$

$$\text{Stock de sécurité :} = D = \dots\dots\dots$$

$$\text{Stock permanent :} = E = \dots\dots\dots$$

$$C + D = E = \dots\dots\dots$$

VOTRE DOSSIER FINANCIER

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 élaborer dans le cadre de votre projet un certain nombre de budgets :

- * budget d'investissement
- * budget des recettes
- * budget des frais

Budget d'investissement

Dans ce budget, vous allez lister l'ensemble des frais 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 quelque temps après le début de l'activité.

1 Frais d'établissement

Ces frais reprennent les différents coûts liés à la création d'une société (personne morale).

2. Immobilisations incorporelles

Par exemple l'achat d'une enseigne, de la clientèle, du pas de porte, ...

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des éléments constitutifs du fonds de commerce. Vous pouvez consulter à ce sujet le « Vade.Mecum de la transmission d'entreprise » édité par l'UCM.

3. Immobilisations corporelles

Achat, construction ou travaux d'aménagement d'un immeuble, machines, véhicules, ...

4. Immobilisations financières

Garantie locative, garantie téléphone, ...

5. Stock de base

Stock nécessaire au lancement de l'entreprise.

6. Trésorerie minimale

Fonds de roulement nécessaire pour faire face aux divers frais liés au démarrage de l'activité tels que frais d'inscription Banque-Carrefour des entreprises, cotisations sociales du premier trimestre, assurances, taxes, loyer éventuel, rémunération, ...

Généralement, l'on tient compte des frais des 3 premiers mois d'activité.

Dans ce poste, il faudra également comptabiliser les frais de lancement, à savoir les dépenses qu'il faudra faire pour que la nouvelle entreprise soit connue, tels que des frais de publicité, de prospection, d'éventuels échantillons, ...

Budget d'investissement

1. Frais d'établissement (pour les sociétés uniquement) <ul style="list-style-type: none">- Frais de notaire- Frais de publication des statuts	
2. Immobilisations incorporelles <ul style="list-style-type: none">- Pas de porte- Concessions, brevets, licences	
3. Immobilisations corporelles <ul style="list-style-type: none">- Terrain- Bâtiment (achat – construction)- Aménagement bâtiment- Machines- Matériel – outillage- Mobilier- Matériel roulant	
4. Immobilisations financières <ul style="list-style-type: none">- Cautionnement numéraire (garantie locative, ...)	
5. Stock de base de marchandises <ul style="list-style-type: none">- Matières premières- Produits finis	
6. Trésorerie minimale <ul style="list-style-type: none">- Fonds de caisse- Frais de lancement	

Budget des recettes

Vous allez maintenant estimer les ventes qui vont être générées par votre activité.

Pour ce faire, vous pouvez 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 ou via la fédération professionnelle).
- * nombre de clients potentiel (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.
- * lettre d'intention de clients potentiels.
- * informations reçues des fournisseurs.

Ces recettes sont estimées pour les deux premières années d'activité.

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, ...

Budget des recettes

Tableau de prévision des recettes

	ANNEE 1			ANNEE 2		
	Produit A	Produit B	Produit C	Produit A	Produit B	Produit C
MOIS 1						
MOIS 2						
MOIS 3						
MOIS 4						
MOIS 5						
MOIS 6						
MOIS 7						
MOIS 8						
MOIS 9						
MOIS 10						
MOIS 11						
MOIS 12						
TOTAL						

Budget des frais

Il s'agit maintenant de budgétiser l'ensemble des frais nécessaires et liés au bon accomplissement de votre activité.

Tout comme pour les recettes, les frais sont aussi calculés pour les deux premières années d'activité.

- * Frais liés aux ventes
 - frais d'achat des différents produits ou composants, ainsi que les frais annexes tels que les emballages, accessoires, ...
- * Frais de locaux
 - frais liés au bâtiment dans lequel va s'exercer l'activité.
- * Frais de matériel
- * 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 véhicule
 - pour le ou les véhicules professionnels.
- * Frais d'administration
- * Frais de personnel
 - y compris votre propre rémunération.
- * Impôts divers

Budget des frais

Frais liés aux ventes	Année 1			Année 2		
	Prod.A	Prod.B	Prod.C	Prod.A	Prod.B	Prod.C
- Produits utilisés						
- Fournitures diverses						
- Autres frais de production						
Total						
Frais de locaux						
- Loyers et charges locatives						
- Assurances						
- Frais entretien et réparation						
- Eau, gaz, élect., Chauffage						
- Autres frais						
Total						
Frais de matériel						
- Achat de petit matériel						
- Assurances						
- Frais entretien et réparation						
- Autres frais						
Total						
Frais de publicité						
- Publicité et promotion						
Total						
Frais de véhicule						
- Carburant						
- Taxes, assur., Entretien						
Total						
Frais administratifs						
- Fournitures, frais divers						
- Poste, tél., Fax						
- Cotisations, abonnements						
- Assurance r.C.						
- Honoraires comptable						
Total						
Frais de personnel						
- Rémunérations						
- Assurances						
- Secrétariat social						
Total						
Impôts divers						
- Taxes rég. Et communales						
- Tva non-déductible						
Total						
Total des charges						

Les comptes de résultats prévisionnels

La présentation qui vous est proposée sur la page ci-contre permet de faire ressortir le résultat dégagé par l'activité.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires a été estimé lors de l'établissement du budget des recettes.

Achats

Coût d'achat des matières premières, approvisionnement des marchandises, fournitures, pièces détachées, ...

Biens et services divers

Sous ce vocable sont reprises l'ensemble des charges et des services externes à l'activité et dont vous avez eu besoin pour réaliser et/ou vendre vos produits.

Il s'agit notamment de :

- * loyers, charges locatives, eau, gaz, électricité, assurances, téléphone, fournitures, véhicule, entretien, ...

Tout comme pour les achats, l'ensemble de ces charges ont été calculées dans les budgets d'investissement et de frais.

Valeur ajoutée

Aussi appelée marge brute d'exploitation, elle exprime la différence entre la production de l'entreprise et ce qu'elle consomme comme biens et services acquis à l'extérieur.

Impôts et taxes

Impôts locaux, droits d'enregistrement et de timbres, taxes diverses.

Dotations aux amortissements

Si vous avez acheté des immeubles, du matériel, des véhicules, ... vous devez les amortir, c'est-à-dire réserver chaque année une somme d'argent nécessaire pour pouvoir remplacer ces biens au terme de leur vie économique.

Résultat d'exploitation

Il s'obtient en retranchant de la valeur ajoutée les charges de personnel, les impôts et taxes ainsi que les amortissements.

Charges financières

Elles proviennent des intérêts d'emprunt à long et moyen terme ainsi qu'à court terme.

Autofinancement

Bénéfice net qui reste à la disposition de l'entreprise + dotation aux amortissements.

Est aussi appelé le *cash-flow*.

Les comptes de résultats prévisionnels

	ANNEE 1	ANNEE 2
A) Chiffre d'affaires		
1. Achats (y compris la sous-traitance) 2. Biens et services divers		
B) Valeur ajoutée = A - (1 + 2)		
3. Charges de personnel 4. Impôts locaux, taxes diverses		
5. Dotation aux amortissements		
C) Résultat d'exploitation = B - (3 + 4 + 5)		
6. Charges financières sur dettes à moyen et long terme		
7. Charges financières sur dettes à court terme		
D) Résultat net avant impôt = C - (6 + 7)		
8. Impôts sur les bénéfices		
E) Bénéfice de l'exercice = D - 8		
F) CASH-FLOW = E + 5		

Plan de trésorerie

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, ...).

Toutes les opérations entraînant une rentrée ou une sortie de fonds sont reprises pour leur montant toutes taxes comprises (TTC).

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

1. 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 résultat prévisionnel et dans les budgets d'investissement et de frais.

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 ou elle sera perçue (ou décaissée).

2. Confrontation des dépenses et des recettes pour la construction d'un plan mensuel

Il est important de ne pas négliger l'incidence de la TVA sur la trésorerie.

En effet, même si dans certains cas la TVA est récupérable par l'entreprise qui a dû la payer, elle devra de toute façon être avancée et ne pourra être récupérée que quelques semaines ou quelques mois plus tard.

Plan de trésorerie

	Janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juil. à déc.
1. Solde en début de mois							
Encaissements							
* d'exploitation							
- Ventes encaissées TTC							
- Règlements clients TTC							
- TVA à récupérer							
* hors exploitation							
- Apport en capital							
- Emprunts contractés							
2. Total							
Décaissements							
* d'exploitation							
- Paiement TTC des marchandises, matières premières							
- Eau, gaz, électricité							
- Autres charges externes							
- Taxes, impôts							
- Charges de personnel							
- Charges financières							
- TVA à reverser							
* hors exploitation							
- remboursement capital des emprunts							
- achats immobilisés							
3. Total							
4. Solde du mois = 2 - 3							
5. Solde fin de mois = 1 +/- 4							

Le point-mort ou seuil de rentabilité

C'est le niveau des ventes où l'entreprise ne fait ni perte, ni bénéfice.

Les ventes couvrent juste l'ensemble des frais.

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, honoraire 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 achat, 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) :

- 1°) Quels sont vos frais fixes pour le mois ?
- 2°) Quels sont vos frais variables par produit ?
- 3°) Quel sera votre prix de vente unitaire (valeur moyenne alignée sur la concurrence) ?

Au point-mort, la différence entre le prix unitaire et les coûts variables unitaires donne la marge brute unitaire qui représente, à chaque unité vendue, la couverture des frais fixes.

Quantité mensuelle vendue pour obtenir le point-mort = $\frac{\text{Frais fixes}}{\text{Marge brute unitaire}}$

Exemple : Frais fixes mensuels = 1.500 euros (HT)
Prix de vente unitaire = 2,5 euros (HT) → Marge brute unitaire = 2,5 - 1
Frais variables unitaire = 1 euro (HT) = 1,5 euros

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

Il faut vendre 1.500 euros : $1,5 = 1.000$ produits

Vérification :

Frais fixes = 1.500 euros Quantité vendue X prix de vente unitaire = $1.000 \times 2,5$

Frais variables = 1.000 euros

Total = 2.500 euros Donc votre chiffre d'affaires = 2.500 euros

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 à 1/3 des frais fixes).

Calcul du point-mort

Frais fixes mensuels : A =

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

Prix de vente unitaire : B =

Frais variables unitaires : C =

Marge brute unitaire : B - C = D =

Quantité mensuelle à vendre pour atteindre le point-mort :

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

LA TVA (taxe sur la valeur ajoutée)

Mécanisme

TVA collectée sur les ventes

L'entreprise doit facturer ses services en mentionnant un montant HT 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.

TVA récupérable (TVA déductible)

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

TVA à payer (TVA exigible)

TVA à payer = TVA collectée – TVA récupérable.

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).
- * Le chiffre d'affaires annuel hors TVA doit être inférieur à 500.000 euros.

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 5.580 euros 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, ...

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 500.000 euros.

Pour les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 500.000 euros, une dérogation existe : elles peuvent remettre une déclaration trimestrielle.

La périodicité trimestrielle

Concerne les assujettis dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 500.000 euros hors TVA.

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 20ème jour des 2ème et 3ème mois de chaque trimestre civil un acompte forfaitaire calculé sur base des taxes dues pour le trimestre précédent.

Afin de compléter au mieux le plan de trésorerie, vous pouvez établir les tableaux ci-contre qui détermineront précisément l'impact de la TVA sur vos flux financiers.

Veillez cependant noter que l'administration de la TVA préfère en règle générale reporter dans les déclarations suivantes la taxe déductible plutôt que de rembourser le contribuable.

Ceci dépend évidemment des sommes en jeu.

LA TVA (taxe sur la valeur ajoutée)

Echéanciers de la TVA (hypothèse de trois taux de TVA)

Ventes						
	Janvier			Février		
	Taux 1	Taux 2	Taux 3	Taux 1	Taux 2	Taux 3
Montant						
TVA due						
Mars						
	Taux 1	Taux 2	Taux 3	Taux 1	Taux 2	Taux 3
Montant						
TVA due						
Achats						
	Janvier			Février		
	Taux 1	Taux 2	Taux 3	Taux 1	Taux 2	Taux 3
Montant						
TVA due						
Mars						
	Taux 1	Taux 2	Taux 3	Taux 1	Taux 2	Taux 3
Montant						
TVA due						

Récapitulatif												
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TVA sur ventes												
TVA sur achat de Biens et services												
TVA sur achat Immobilisations												
TVA à payer Ou à récupérer												

Annexe 1

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 :

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.
- * **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.

L'entreprise en société

Avantages

- * **Responsabilité limitée des associés dans les sociétés dites à responsabilité limitée (SA, SPRL, SCRL).** 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.
Dans les sociétés à responsabilité illimitée (SNC, SCRI, ...), les associés sont solidairement responsables des dettes de la société.
- * **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 ou des fondateurs.**

Inconvénients

- * **La loi impose à ces sociétés un capital social minimum (pour les sociétés à responsabilité limitée)**
- * **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**

Annexe 2

Un petit mot sur la comptabilité...

1. La comptabilité simplifiée

Elle s'adresse exclusivement aux personnes physiques ayant la qualité de commerçant, aux sociétés en nom collectif et sociétés en commandite simple si leur chiffre d'affaires n'excède pas 500.000 EUR HTVA (620.000 EUR pour le commerce d'hydrocarbures).

Cette comptabilité implique la tenue de trois documents : le journal des achats, le journal des ventes et le journal des opérations financières (livre de caisse et de banque). Un inventaire doit être établi une fois par an au moins reprenant les biens, les créances, les dettes, les fonds propres, les charges et produits de l'année écoulée.

Les trois livres journaux et le livre d'inventaire doivent être visés et paraphés avant leur utilisation par le greffier du tribunal de commerce.

2. La comptabilité complète

Pour les entreprises qui ne peuvent tenir de comptabilité simplifiée, des obligations supplémentaires sont imposées :

- * comptabilité en partie double ;
- * utilisation du plan comptable minimum normalisé (PCMN) ;
- * établissement de comptes annuels et dépôt de ceux-ci à la Banque nationale de Belgique.

La loi impose d'enregistrer, sans exception, toutes les opérations de nature à modifier le patrimoine de l'entreprise. Le contenu est donc plus vaste que celui de la comptabilité simplifiée. La forme à respecter est aussi plus contraignante mais fournit une vue plus détaillée, avec le mérite de pouvoir l'utiliser comme un véritable instrument de gestion.

L'accompagnement par un professionnel de la comptabilité (comptable, expert-comptable) est conseillé.

Annexe 3

Le bail commercial

Définition

Le bail commercial est un contrat de location qui

- * porte sur un immeuble ou une partie d'immeuble

qui, de manière expresse ou tacite dès l'entrée en jouissance du preneur, ou de manière expresse en cours de bail,

- * est affecté principalement par le preneur ou un sous-locataire
- * à l'exercice d'un commerce de détail ou à l'activité d'un artisan
- * directement en contact avec le public.

Ces conditions sont essentielles.

Dès qu'elles sont remplies, la loi sur les baux commerciaux s'applique, et ce même si les parties ont qualifié leur relation autrement ou ont expressément déclaré ne pas vouloir la soumettre à la loi sur les baux commerciaux, ceci également si le bail est un bail verbal.

Signalons que les baux doivent en principe être enregistrés.

Durée

La durée du bail ne peut être inférieure à neuf ans.

Le preneur a le droit de résilier le bail à l'expiration de chaque triennat moyennant un préavis de six mois notifié par exploit d'huissier de justice ou lettre recommandée à la poste. Cette faculté lui est réservée par la loi et ne doit pas obligatoirement être prévue par le contrat.

Le bailleur quant à lui dispose de la faculté de résilier anticipativement le bail à l'expiration d'un triennat si une clause expresse et précise du contrat lui réserve ce droit. Cette faculté n'est cependant pas sans limite et ne pourra être exercée qu'en vue de l'exercice d'un commerce dans les lieux loués, par le bailleur ou un de ses proches désignés par la loi ou au profit d'une société de personnes dont les associés actifs ou les associés possédant au moins les trois quarts du capital ont avec le bailleur ou son conjoint les mêmes relations de parenté, d'alliance ou d'adoption. Le préavis est d'un an, par lettre recommandée à la poste ou exploit d'huissier de justice.

Notons que les parties peuvent toujours résilier le bail de commun accord, à tout moment. Cet accord doit être constaté dans un acte authentique ou par une déclaration faite devant le juge de paix.

Renouvellement

Le preneur a droit à trois renouvellements de son bail, chacun d'une durée de neuf ans en principe.

La demande de renouvellement de bail doit impérativement parvenir au bailleur entre le 18^e et le 15^e mois qui précèdent l'échéance du bail en cours.

Le formalisme à respecter dans ce cadre est très rigoureux.

Avant d'introduire sa demande de renouvellement, le preneur prendra dès lors utilement conseil auprès d'un juriste, de manière à éviter que sa demande soit déclarée nulle.

Amélioration des lieux loués

La loi sur les baux commerciaux met en place une procédure qui permet au preneur, sous certaines conditions, d'apporter aux lieux loués les aménagements nécessaires à l'exploitation de son commerce.

Ainsi le preneur peut effectuer :

- * les transformations
- * utiles à son entreprise
- * dont le coût ne dépasse pas trois années de loyer
- * à la condition de ne compromettre ni la sécurité, ni la salubrité, ni l'esthétique du bâtiment
- * et d'en informer le bailleur.

Encore une fois, un certain formalisme imposé par la loi devra impérativement être respecté.

Mais encore

La loi sur les baux commerciaux met aussi en place une procédure de révision du loyer, détermine les règles à respecter en matière de cession ou de sous-location et prévoit le cas de la transmission (vente, donation, ...) du bien loué.

Annexe 4

Le permis d'urbanisme en Région de Bruxelles-Capitale

De manière générale, toute construction, démolition, rénovation et transformation impliquant des travaux touchant à la structure d'un bâtiment, au volume ou à l'aspect architectural, implique l'obtention d'un permis d'urbanisme (par ex.: agrandissement d'un immeuble, modifications touchant la distribution intérieure des pièces, travaux entraînant une modification de l'aspect de la façade de l'immeuble, etc.).

Nécessiteront également un permis d'urbanisme, le changement de destination d'un immeuble (par ex., la transformation de logements en commerces), et dans certains cas le changement d'utilisation d'un immeuble (selon une liste arrêtée par le gouvernement, notamment le changement d'utilisation d'un immeuble de commerce en vue d'y établir un restaurant, un snack, une frieterie, un débit de boissons, un night shop, ...).

Nous attirons néanmoins l'attention sur le fait qu'il existe des exceptions à l'obligation d'obtenir un permis pour certains actes et travaux considérés comme étant de minime importance.

Il est également important pour les commerçants de savoir que le placement d'une enseigne requiert, selon les cas, un permis d'urbanisme. Ce dernier présentera la caractéristique d'être délivré pour une durée de neuf ans. A l'expiration de ce délai, il devra être renouvelé.

Toute demande de permis est à introduire auprès de la commune du lieu où est situé l'immeuble. Elle entraînera généralement le recours à un architecte.

Ici aussi, toutefois, existent des exceptions.

Qu'en retenir ?

Avant d'entamer des travaux de quelque nature que ce soit, il est toujours utile de s'assurer qu'ils ne requièrent pas l'obtention d'un permis d'urbanisme