

Louvain School of Management

**Mémoire projet : Etude de faisabilité
de l'implantation d'un bar à gaufres
bio au centre de Bruxelles**

Auteur : Hidan Nawal
Promoteur : Percy Thierry
Année académique 2022-2023
Master 120 en sciences de gestion avec finalité spécialisée

RÉSUMÉ

Ce mémoire a pour objectif de présenter une étude de faisabilité de l'implantation d'un bar à gaufres bio dans le centre de Bruxelles. Nous voulons démontrer la viabilité technique, opérationnelle et financière du projet. Il a pour but de répondre à la problématique suivante : « notre concept a-t-il une chance de se faire une place sur le marché Bruxellois et d'être viable à long terme sur celui-ci ? » Ce mémoire est divisé en six chapitres distincts.

Le premier chapitre constitue le cadre théorique de ce mémoire. Il consiste en une mise en contexte sur l'entrepreneuriat et de la méthode Lean Startup. Nous verrons dans un premier temps les aspects théoriques liés à ces concepts et nous nous intéresserons à ce que nous dit la littérature à propos de ces thématiques. Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du concept que nous souhaitons développer ainsi qu'à la justification de celui-ci sur base des tendances alimentaires et de consommation en Belgique. Dans le troisième chapitre, nous réaliserons une enquête de terrain, par le biais d'une enquête quantitative et qualitative. Celle-ci nous permettra d'évaluer l'attrait du public pour notre concept et de confirmer ou infirmer certaines conclusions émises lors de notre analyse stratégique. Le quatrième chapitre portera sur la création d'entreprise et les différentes formalités législatives et administratives. Le cinquième chapitre porte sur le marketing stratégique de notre entreprise. Dans ce chapitre, nous développerons notre stratégie, notamment en termes de segmentation, ciblage et positionnement. Par après, nous établirons et détaillerons le marketing opérationnel. Il constituera notre plan d'action. Enfin, viendra l'étude économique de notre projet, dans laquelle nous détaillerons l'ensemble de nos coûts et sources de revenus (chapitre 6).

REMERCIEMENTS

Ce mémoire reflète ma passion pour la restauration et l'entrepreneuriat dans le secteur de l'HoReCa. Il témoigne de mon désir de créer mon propre restaurant à l'avenir. La réalisation de ce rapport a été un travail exigeant mais passionnant, rendu possible grâce au soutien et à la collaboration de nombreuses personnes. Je tiens à remercier tout particulièrement :

Monsieur Percy Thierry, mon promoteur, pour son accompagnement tout au long de ce mémoire, ses conseils ainsi que le soutien qu'il a pu m'apporter ;

L'équipe Hub Brussel, pour leur aide et recommandation à la réalisation de mon business plan ;

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers le corps professoral des facultés universitaires catholiques de Mons pour leur enseignement tout au long de mon parcours de master, qui a été déterminant pour parvenir à cette étape finale.

Table des matières

INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LES CONCEPTS CLES.....	3
1. L'ENTREPRENEURIAT.....	3
1.1. <i>L'entrepreneur</i>	3
1.2. <i>De l'idée à l'opportunité</i>	3
1.3. <i>L'innovation</i>	4
2. LA METHODE LEAN STARTUP.....	5
2.1. <i>Les principes clés</i>	6
2.2. <i>Concevoir un minimum viable product (MVP)</i>	7
2.3. <i>Les avantages et les risques liées à la méthode</i>	8
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU PROJET	9
1. L'IDEE ET SA SOURCE	9
1.1. <i>Les porteurs du projet</i>	9
1.2. <i>Origine de l'idée</i>	10
1.3. <i>Le projet</i>	11
2. NOTRE INITIATIVE DURABLE	12
2.1. <i>Les principaux acteurs</i>	12
2.2. <i>Labels et certifications</i>	14
3. LA GAUFRE BELGE ET SA POPULARITE DANS LE MONDE	16
3.1. <i>Origine de la gaufre belge</i>	16
3.2. <i>Distinction entre la gaufre de Bruxelles et de Liège</i>	16
3.3. <i>Son évolution dans le monde</i>	17
CHAPITRE 3 : ÉTUDE DU MARCHÉ	19
1. ÉTUDE DE MARCHÉ QUANTITATIVE	19
1.1. <i>Matériel et méthodologie</i>	19
1.2. <i>Résultats de l'enquête</i>	20
1.3. <i>Analyse et conclusion des résultats</i>	26
2. ÉTUDE DE MARCHÉ QUALITATIVE	27
CHAPITRE 4 : LA CREATION D'UNE ENTREPRISE.....	32
1. CHOIX D'UNE STRUCTURE JURIDIQUE	32
2. CHOIX DE LA FORME JURIDIQUE	34
3. LES FORMALITES ADMINISTRATIVES.....	34
CHAPITRE 5 : LA DEMARCHE MARKETING	36

1.	ANALYSE DU MARCHÉ	36
1.1.	<i>Le micro-environnement : les 5 forces de Porter</i>	36
1.1.1.	La menace des nouveaux entrants	36
1.1.2.	Pouvoir de négociation des fournisseurs.....	37
1.1.3.	Pouvoir de négociation des clients	39
1.1.4.	Rivalité entre les concurrents	40
1.1.5.	Menace des produits de substitution	42
1.2.	<i>Le macro-environnement : le modèle de Pestel</i>	42
1.2.1.	Les tendances politiques	43
1.2.2.	Les tendances économiques.....	43
1.2.3.	Les tendances socio-culturelles :	44
1.2.4.	Les tendances technologiques.....	45
1.2.5.	Les tendances environnementales	46
1.2.6.	Les tendances législatives.....	46
2.	STRATEGIE DE L'ENTREPRISE	47
2.1.	<i>Segmentation</i>	47
2.2.	<i>Ciblage</i>	49
2.3.	<i>Positionnement</i>	49
2.4.	<i>Analyse SWOT</i>	50
2.5.	<i>Le Business Model Canvas</i>	52
3.	L'IDENTITE DE L'ENTREPRISE.....	55
3.1.	<i>Le nom</i>	55
3.2.	<i>Le slogan</i>	55
3.3.	<i>Le logo</i>	56
3.4.	<i>Nos valeurs, notre mission et notre vision</i>	57
4.	LE MARKETING OPERATIONNEL.....	57
4.1.	<i>Le produit</i>	57
4.2.	<i>Le prix</i>	59
4.3.	<i>Place</i>	60
4.4.	<i>La promotion</i>	63
	CHAPITRE 6 : LE PLAN FINANCIER.....	66
1.	LE COMPTE DE RESULTAT	66
1.1.	<i>Estimation du chiffre d'affaires</i>	66
1.2.	<i>Coût d'achat des matières premières et des emballages</i>	68
1.3.	<i>Les charges d'exploitation</i>	70
1.4.	<i>Le compte de résultat prévisionnel</i>	71
2.	LE BILAN PREVISIONNEL.....	74
2.1.	<i>Les investissements (les besoins)</i>	74
2.2.	<i>Le financement (les ressources)</i>	75

2.3. <i>Le bilan prévisionnel</i>	75
3. PERSPECTIVE D'AVENIR	76
CONCLUSION GENERALE	77
BIBLIOGRAPHIE	79
ANNEXES	88
ANNEXE 1 : INSTAGRAM	89
ANNEXE 2 : LES FORMES JURIDIQUES	90
ANNEXE 3 : REPRESENTATION DE PORTER	91
ANNEXE 4 : SEGMENTATION : LES PERSONAS	92
ANNEXE 5 : L'ETABLISSEMENT	93
ANNEXE 6 : ESTIMATION DES VENTES	96
ANNEXE 7 : LES FRAIS D'EMBALLAGES	97
ANNEXE 8 : LES FRAIS D'EXPLOITATION	99
ANNEXE 9 : LES COUTS SALARIAUX	108
ANNEXE 10 : LES INVESTISSEMENTS	110
ANNEXE 11 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT DES INVESTISSEMENTS	115
ANNEXE 12 : TABLEAU D'AMORTISSEMENT DE L'EMPRUNT	116
ANNEXE 13 : PLANNING HEBDOMADAIRE.....	119
ANNEXE 14 : LES COMPTES ANNUELS DE L'ENTREPRISE GALET ET BELGAUFRA.....	119

Table des tableaux

<i>Tableau 1 : les principales distinctions entre les personnes physiques et les sociétés</i>	32
<i>Tableau 2 : Les concurrents situés à proximité de notre bar à gaufres</i>	40
<i>Tableau 3 : Le Business Model Canvas de notre concept</i>	53
<i>Tableau 4 : Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service)</i>	67
<i>Tableau 5 : Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit, hors TVA)</i>	67
<i>Tableau 6 : Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)</i>	67
<i>Tableau 7 : coût d'achat des matières premières des gaufres</i>	68
<i>Tableau 8 : coût d'achat du chocolat et des garnitures</i>	69
<i>Tableau 9 : coût d'achat des matières premières pour les boissons</i>	69
<i>Tableau 10 : coût d'achat des emballages</i>	70
<i>Tableau 11 : Les différentes charges d'exploitation</i>	70
<i>Tableau 12 : le compte résultat prévisionnel sur une période de 5 ans</i>	71
<i>Tableau 13 : Répartitions des investissements et de leurs montants ainsi que de la durée de leur amortissement</i>	74
<i>Tableau 14 : le bilan prévisionnel de 2024</i>	75

Table des figures

<i>Figure 1 : Graphique de la répartition des personnes ayant visionné la vidéo de Go.fre.....</i>	<i>20</i>
<i>Figure 2 : Graphique de la répartition en pourcentage de la région des répondants</i>	<i>21</i>
<i>Figure 3 : Représentation graphique de l'âge des répondants.....</i>	<i>21</i>
<i>Figure 4 : Répartition sous forme de graphique des personnes intéressées par notre concept</i>	<i>22</i>
<i>Figure 5 : Fréquence des visites de la Rue Neuve par les individus</i>	<i>22</i>
<i>Figure 6 : Habitude de consommation des répondants</i>	<i>23</i>
<i>Figure 7 : Répartition des fréquences de visite d'un bar à gaufres à Bruxelles</i>	<i>23</i>
<i>Figure 8 : Répartition graphique des préférences de consommation</i>	<i>24</i>
<i>Figure 9 : Représentation graphique de l'intérêt des répondants pour le bio.....</i>	<i>25</i>
<i>Figure 10: Représentation graphique de l'intérêt des personnes pour des services d'événements.</i>	<i>25</i>
<i>Figure 11 : Photographie de nos gaufres proposées lors de l'événement.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 12 : Représentation graphique des préférences des invités en termes de garniture</i>	<i>29</i>
<i>Figure 13 : Indice des prix à la consommation en Belgique de 2007 à mars 2023.....</i>	<i>44</i>
<i>Figure 14 : Le logo de notre bar à gaufres</i>	<i>56</i>
<i>Figure 15 : Présentation du concept de Lolly Waffle</i>	<i>58</i>

Introduction

En Belgique, la gaufre est une spécialité incontournable, connue dans le monde entier pour son goût unique et sa texture croustillante. La forte popularité de cette spécialité culinaire attire chaque année un grand nombre de passagers et de touristes dans la ville de Bruxelles. Cette forte demande de gaufres a donné lieu à l'apparition d'un grand nombre d'entreprises spécialisées dans ce domaine, ce qui a rendu le marché de la gaufre dans le centre-ville de Bruxelles très concurrentiel. Cela oblige les entreprises à rivaliser d'ingéniosité pour se démarquer et attirer les clients. Dans un contexte de concurrence féroce, les nouvelles entreprises qui cherchent à se lancer dans ce secteur doivent impérativement développer des compétences en matière d'innovation afin de maintenir leur position concurrentielle. Elles doivent être capables de trouver des solutions novatrices pour se distinguer de leurs concurrents, attirer les clients et assurer leur pérennité sur le long terme.

De plus, la prise de conscience croissante de la nécessité de protéger l'environnement a fait de la responsabilité écologique un concept central dans l'économie moderne. Bien au-delà de la simple contrainte réglementaire, la prise en compte de cette responsabilité est désormais un argument commercial de poids, permettant à certaines entreprises de se différencier et de se démarquer de la concurrence en offrant des avantages environnementaux à leur clientèle. (Vivien, 2017).

C'est dans ce contexte que mon mémoire porte sur l'implantation d'un bar à gaufres au cœur de Bruxelles, proposant une gamme de gaufres originales et savoureuses, conçues à partir d'ingrédients biologiques de qualité supérieure. Notre objectif est de concilier la satisfaction des papilles gustatives avec la protection de l'environnement à travers notre bar à gaufres.

L'objectif de ce mémoire est de démontrer que l'ouverture d'un bar à gaufres avec des produits biologiques en Belgique est une opportunité viable et durable sur le plan économique, tout en répondant aux attentes des consommateurs soucieux de leur santé et de l'environnement.

Ce mémoire-projet se divise en deux parties distinctes. La première partie est consacrée à la théorie et comprendra une revue de la littérature sur les concepts clés, une présentation détaillée de notre projet de bar à gaufres, ainsi que les arguments qui justifient ce concept. Nous examinerons également la législation en vigueur liée à la création d'une entreprise dans le secteur de l'Horeca.

La seconde partie du mémoire sera consacrée à la partie pratique. Nous commencerons par une étude de marché approfondie. Nous envisageons de mener une enquête à la fois qualitative et quantitative pour évaluer l'intérêt que suscite notre projet auprès du public. Ensuite, nous procéderons à une analyse stratégique en utilisant les modèles de Porter et de PESTEL afin d'analyser l'intensité concurrentielle du secteur ainsi que l'environnement macro-économique. Nous clôturerons cette partie en réalisant une analyse SWOT et en élaborant un Business Model Canvas.

Nous établirons ensuite l'identité de notre entreprise, notre mission, nos valeurs et notre logo. Nous discuterons également des stratégies marketing à adopter, en déterminant notre cible et notre positionnement. Enfin, nous conclurons cette partie pratique avec des prévisions financières pour déterminer la rentabilité potentielle de notre entreprise.

Chapitre 1 : les concepts clés

Le présent chapitre est structuré de la manière suivante : nous débuterons par introduire les concepts fondamentaux de la création d'entreprise, en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat et la nécessité d'innover dans un environnement où les besoins des consommateurs sont en constante évolution. Nous parlerons ensuite de la méthode Lean Startup, en nous concentrant en particulier sur la notion de "minimum viable product". Il s'agit d'une approche innovante pour créer des entreprises, qui permet aux entrepreneurs de tester leurs idées rapidement et à moindre coût. Nous étudierons ensuite son application dans le processus entrepreneurial. Enfin, nous terminerons en présentant les limites de cette approche.

1. L'entrepreneuriat

Au fil des années, l'entrepreneuriat est devenu un acteur essentiel du développement économique et social à l'échelle mondiale. Les entrepreneurs sont considérés comme les fondations de l'économie de marché, et leurs initiatives sont perçues comme créatrices de valeur, d'emplois et de bénéfices pour les consommateurs. De nos jours, l'économie entrepreneuriale (Audretsch et Thurik, 2001) est devenue la réponse politique, sociale et économique à une économie basée sur la connaissance et le capital entrepreneurial, qui représente la capacité à s'engager dans une entreprise et à la faire prospérer. (Janssen F., 2016)

1.1. L'entrepreneur

L'entrepreneur est défini comme un individu ou un groupe d'individus qui identifie une opportunité dans son environnement et rassemble les ressources nécessaires pour l'exploiter et créer de la valeur. La valeur créée peut prendre différentes formes, telles que la richesse financière, l'indépendance, la réalisation personnelle, etc. Elle profite non seulement aux parties prenantes de l'organisation, mais également à l'environnement dans lequel elle opère. La notion de valeur est donc subjective et dépend de la perception et des aspirations de l'entrepreneur. Les motivations et les objectifs de l'entrepreneur jouent un rôle crucial dans le choix de l'opportunité qu'il souhaite saisir. Ainsi, l'entrepreneur peut décider de créer une entreprise, de s'investir dans une association ou de mener un projet personnel pour atteindre ses objectifs (Janssen F., 2016).

1.2. De l'idée à l'opportunité

L'une des principales préoccupations des candidats entrepreneurs est de trouver une "bonne idée" pour créer leur entreprise. Chacun peut, au terme d'une séance de brainstorming, identifier plusieurs idées qui pourraient mériter d'être développées, mais toutes ne sont pas

nécessairement des opportunités. Contrairement à certaines idées reçues, il ne faut pas nécessairement une idée géniale pour créer une entreprise (Guy Kawasaki et Michele Moreno, 1999 ; Guy Kawasaki 2008). Parfois, le succès vient de l'exploitation d'un modèle d'affaires différent pour un produit ou service existant. Par exemple, le succès d'AirBnB ne vient pas de l'innovation de leur produit, mais plutôt de leur mode de distribution qui tire parti des fonctionnalités d'Internet. De plus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la création d'une entreprise innovante ne se limite pas aux secteurs de haute technologie. La plupart des succès sont associés à la réussite d'idées a priori classiques, voire banales. Ce qui fait souvent la différence, c'est la capacité à trouver le marché de niche approprié, à appliquer la stratégie adéquate et surtout à exécuter le plan sans rencontrer d'obstacles majeurs (Surlemont, B, 2016).

1.3. L'innovation

L'innovation peut être définie comme la mise en œuvre de nouveaux produits, services, processus, méthodes de commercialisation ou méthodes organisationnelles qui sont nouveaux ou sensiblement améliorés. Cette définition met l'accent sur l'importance des améliorations en plus de la nouveauté, ce qui permet d'élargir l'éventail des entreprises considérées comme innovantes, y compris les PME qui se concentrent souvent sur l'amélioration de produits et de processus existants plutôt que sur le développement de nouveaux produits. Les entreprises doivent constamment trouver des moyens de se différencier de leurs concurrents, que ce soit par leurs produits, leurs services ou leur manière de travailler. Les dirigeants de PME doivent donc développer des capacités d'innovation qui leur permettront de maintenir leur position concurrentielle (St-Pierre J, 2016).

1.3.1. Pourquoi innover ?

L'innovation offre de nombreux avantages aux PME, tels que l'amélioration de la qualité des produits, l'adaptation rapide aux changements de l'environnement, la motivation du personnel, l'augmentation de la productivité et de la rentabilité. Plusieurs études ont montré que l'innovation peut être réalisée pour diverses raisons, notamment pour réussir un nouveau projet entrepreneurial, accéder à de nouveaux marchés, répondre aux besoins changeants des clients et se démarquer des concurrents. St-Pierre, Josée identifie trois grands objectifs de l'innovation : améliorer la position stratégique sur le marché, assurer la survie de l'entreprise et répondre aux besoins courants (St-Pierre J, 2016).

1.3.2. Les tendances sociologiques

Le monde est en constante évolution. Chaque jour, les demandes se modifient en fonction des tendances dominantes qui ont un impact significatif sur nos modes de vie et de consommation. L'entrepreneur doit les identifier et, idéalement, les anticiper afin de saisir les opportunités qui se présentent dans les niches de marché émergentes. Les tendances sociétales peuvent être une source d'opportunités puissantes. Par exemple, les préoccupations environnementales et les hausses des prix des ressources énergétiques offrent des perspectives d'avenir énormes. Dans le domaine de l'alimentation, les scandales et les nouvelles tendances de vie ont créé des opportunités pour des produits bio et sains. Par exemple, la chaîne de restauration rapide EXKi a su exploiter deux tendances sociodémographiques en pleine croissance : le besoin d'efficacité et la préoccupation pour une alimentation saine. Cette chaîne a connu un immense succès en proposant des snacks, des sandwiches et des salades de haute qualité nutritive dans un cadre design et en un temps record. (Surlemont B, 2016).

2. La méthode Lean Startup

Depuis ses débuts dans les années 2000 avec les travaux de Steve Blank, la méthode Lean Startup a suscité de nombreuses discussions et controverses. Cela a été amplifié par la campagne de communication qui a précédé la publication du livre de son disciple, Eric Ries, en 2011. Cette méthode a été mise en avant par la célèbre revue *Harvard Business Review*, qui lui a consacré la couverture de son numéro de mai 2013 intitulé « L'approche "lean" change tout ce que nous savons sur le lancement d'une nouvelle entreprise ». Depuis, les conférences et les publications sur le sujet se sont multipliées, et la plupart des acteurs de la création d'entreprise ont adopté cette méthode, avec des nuances et des intensités différentes. (Witmeur, O, 2016).

Lean Startup est une approche innovante de l'entrepreneuriat qui vise à réduire le taux d'échec des start-ups en adoptant une méthode différente de celle des entreprises plus matures. Contrairement à l'utilisation de plans d'affaires traditionnels, la méthode Lean Startup préconise une approche axée sur la validation rapide et à moindre coût des produits ou services auprès des clients potentiels afin de valider ou non les hypothèses relatives au projet avant de réaliser des investissements importants. En effet, les jeunes entrepreneurs ont tendance à consacrer leurs ressources à la création de produits hypothétiques pour répondre à des besoins hypothétiques de clients qui le sont tout autant, et réalisent trop tard que leurs postulats étaient erronés. Les

promoteurs du Lean Startup défendent ainsi l'importance de la connaissance des besoins et caractéristiques des futurs clients afin de minimiser les risques d'échec des start-ups.

2.1. Les principes clés

La méthode Lean Startup est basée sur quatre principes clés pour la création d'une entreprise. La combinaison de ces quatre principes est résumée par le cycle "Apprendre-Construire-Mesurer" qui constitue le cœur de l'approche Lean Startup (Witmeur O, 2016).

2.1.1. Apprendre

Le premier principe est axé sur l'apprentissage rapide et itératif afin de mieux comprendre les clients. Il repose sur des cycles d'interactions précoces avec les clients pour tester les hypothèses clés du projet d'entreprise. Chaque cycle consiste à poser une hypothèse, à y associer une métrique, à réaliser une expérience impliquant le client, à collecter les données et à analyser les résultats pour atteindre une bonne adéquation entre le produit et son marché.

2.1.2. Construire

Le deuxième principe de Lean Startup consiste à créer une version simplifiée et fonctionnelle du produit ou service, appelée « Minimum Viable Product » (MVP), pour pouvoir interagir avec les clients potentiels dès le début du processus. Cette version doit être assez basique pour minimiser les coûts, mais suffisamment représentative pour que les clients puissent en percevoir les caractéristiques. Chaque MVP est créé pour tester des hypothèses spécifiques, ce qui permet de maximiser la précision des tests, de réduire les coûts et la durée de l'expérience. À chaque cycle, l'entrepreneur analyse les réactions des clients et utilise les apprentissages pour créer le MVP suivant et tester de nouvelles hypothèses.

2.1.3. Mesurer

Le troisième principe consiste à utiliser des données quantitatives pour mesurer la réaction des clients face au MVP, en plus de recueillir des feedbacks qualitatifs. Ces données doivent être objectives et permettre de valider ou d'invalider les hypothèses. Si les hypothèses ne sont pas validées, il est nécessaire de faire un pivot, c'est-à-dire un changement de direction fondamental pour le produit ou sa stratégie de mise sur le marché. Les trois premiers principes sont appelés le cycle "Apprendre-Construire-Mesurer" et constituent le cœur de la méthode Lean Startup.

2.1.4. Economiser

Le dernier principe consiste à optimiser l'utilisation des ressources disponibles et à minimiser les pertes irrécupérables en étant frugal et en recherchant des économies à chaque étape du développement du projet, notamment lors de la conception des MVP.

2.2. Concevoir un minimum viable product (MVP)

Dans son livre « *Lean Startup* », Eric Ries définit le « Minimum Viable Product » comme étant une version d'un produit qui permet d'apprendre un maximum de choses auprès des clients, tout en minimisant les efforts et le temps de développement. L'objectif est d'éviter tout gaspillage, de réduire les risques et de gagner du temps. Cependant, il est important de noter que la définition du MVP peut varier selon les auteurs, ce qui peut entraîner des malentendus. Pour plus de clarté, il convient de souligner certains points.

Un MVP ne requiert pas obligatoirement un produit ou service complet ou finalisé. Il peut simplement s'agir d'une version préliminaire destinée à expérimenter. Parfois, le MVP ne représente qu'une seule caractéristique du produit ou service envisagé. De plus, plusieurs MVP peuvent être nécessaires pour valider plusieurs séries d'hypothèses. Le terme "minimum" doit être compris comme étant juste suffisant pour obtenir un retour d'expérience fiable dans un contexte précis. Le qualificatif "viable" pour un MVP signifie que le produit préfiguré est acceptable pour le client dans le cadre de l'expérience envisagée.

En général, la dynamique se déroule de la manière suivante :

- L'entrepreneur a une idée et commence à envisager un projet, en utilisant par exemple une approche effectuable pour le rendre réalisable.
- Il transforme son idée en un concept plus concret, en se basant souvent sur son intuition.
- Il utilise un cadre d'analyse (par exemple une carte d'empathie, une liste d'hypothèses financières ou un Business Model Canvas) pour identifier les hypothèses sous-jacentes à son concept.
- Il hiérarchise les hypothèses en fonction de leur priorité, en les classant dans une liste appelée "backlog".
- Il crée un test pour valider l'hypothèse la plus importante (parmi celles qui ne sont pas encore validées), ce qui implique de développer un minimum viable product (MVP) et de choisir une métrique appropriée.

- Il met en place le test sur le terrain.
- Si l'hypothèse est validée, il continue avec la suivante, jusqu'à épuisement de la liste. Il peut ensuite passer à une étape suivante qui pourrait inclure l'utilisation d'un cadre d'analyse plus complet ou le démarrage du projet. Si l'hypothèse est invalidée, il "pivot" en révisant sa vision. S'il n'a plus d'idées valides, il abandonne.

2.3. Les avantages et les risques liés à la méthode

Les avantages identifiés par Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013) pour la méthode Lean startup sont les suivants :

- Une meilleure gestion du risque des projets entrepreneuriaux,
- La possibilité de postposer les coûts les plus importants,
- Une plus grande flexibilité et adaptabilité pour l'entrepreneur,
- Une meilleure validation rapide des hypothèses importantes,
- La possibilité d'introduire des idées supplémentaires de la part des clients,
- Une attention particulière portée à la conversion des clients et à la construction d'une base de clients dès les premiers stades de la startup.

Cependant, la méthode de la Lean startup comporte également des risques et des limites. En effet, selon Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013), les risques peuvent être :

- La perte de temps liée à la réalisation de plusieurs cycles d'itérations ;
- La difficulté de combiner des itérations avec les critères plus séquentiels de certains programmes d'aide aux startups, notamment les programmes de subventions ;
- La difficulté, pour certaines startups, de collecter des données de mesure ou de feedback qualitatif ;
- Les coûts élevés des prototypes et la difficulté de créer des produits à la fois minimaux et viables, ce qui limite le nombre d'itérations possibles (d'où l'utilité des méthodes lean en général).
- L'importance d'un premier produit réussi pour gagner la confiance des clients et des partenaires ;
- Le risque d'endommager la réputation de la marque avec un prototype de mauvaise qualité ;
- Le risque qu'un concurrent vole l'idée de l'entrepreneur

Chapitre 2 : Présentation du projet

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre projet, ainsi qu'à l'exposé des raisons qui nous ont poussés à créer notre entreprise spécialisée dans la fabrication et la vente de gaufres bio sur bâton. Nous aborderons également l'historique et l'importance de la gaufre belge dans la culture culinaire locale, en mettant en évidence son évolution à travers les siècles.

1. L'idée et sa source

1.1. Les porteurs du projet

Ce projet est le fruit d'une collaboration entre deux porteurs de projet complémentaires, chacun ayant une responsabilité clairement définie.

- Hidan Nawal (24 ans) : Étudiante en master 2 à l'UCLouvain Fucam Mons. Elle est également diplômée en comptabilité en option Fiscalité depuis 2019 et collabore au sein d'une fiduciaire en parallèle depuis 4 ans. Son travail au sein d'une fiduciaire lui donne l'opportunité de rencontrer régulièrement de nombreux entrepreneurs, ce qui lui permet d'avoir une meilleure compréhension des défis et des implications liés à la création d'entreprise.
- Florinda Magro (27ans) : une passionnée de pâtisserie, titulaire d'un diplôme de pâtisserie du Centre IFAPME Mons-Borinage-Centre (MBC). Elle travaille dans le secteur de l'Horeca depuis l'année 2020 et elle est continuellement à la recherche de nouvelles recettes à essayer dans sa cuisine. Elle partage ses créations sur sa propre page de pâtisserie en ligne (cf annexe 1). Avec son amour pour la pâtisserie et son expertise acquise grâce à son diplôme, Florinda apporte une expertise technique essentielle à la fabrication de nos gaufres artisanales. Son expérience en pâtisserie est un atout majeur pour notre entreprise et garantit un produit de haute qualité.

1.2. Origine de l'idée

Mon compagnon et moi-même avons décidé de passer un week-end à Bruges, la ville belge célèbre ses canaux et ses bâtiments médiévaux. Avant de partir, nous avons étudié les possibilités qu'offrait la ville en matière de restauration et de divertissement, en nous inspirant notamment des tendances culinaires actuelles sur les réseaux sociaux, tels que TikTok¹. Au cours de nos recherches, nous avons découvert une vidéo captivante d'une touriste, dans laquelle elle vantait les mérites d'un restaurant local, Go.fre². Nous avons été attirés par le concept présenté dans la vidéo, qui mettait en avant des gaufres enrobées de chocolat belge et garnies de différents saveurs. Nous avons donc décidé de nous rendre sur place pour expérimenter cette expérience culinaire.

Une fois sur place, nous avons été complètement séduits par la texture croustillante des gaufres, les choix de garnitures offerts, la qualité du chocolat belge mais également la présentation de ces gaufres que nous n'avions jamais vues auparavant. Nous étions tellement séduits par le concept que nous avons décidé de retourner à Bruges pour déguster à nouveau les gaufres, mais cette fois-ci en compagnie de Florinda Magro. Cependant, notre frustration est apparue quand nous avons compris que nous devions faire un long trajet pour profiter de ce concept, étant donné qu'il n'existait pas à Bruxelles. C'est à ce moment que nous avons eu l'idée d'imaginer notre propre entreprise de bar à gaufres, située au cœur de Bruxelles, en revisitant le concept de Go.fre tout en y apportant notre propre touche personnelle.

¹ Il s'agit d'une application pour smartphones, créée en septembre 2016, et éditée par le géant chinois ByteDance qui s'est fait connaître avec la très populaire plate-forme de contenus d'actualité personnalisés Toutiao. TikTok, elle, est dédiée à la création et au partage de courtes vidéos musicales (Le Monde, 2018)

² Go.Fre est une entreprise belge spécialisée dans la fabrication de gaufres artisanales depuis 1952. La qualité est la priorité absolue de Go.Fre, avec un accent sur l'artisanat et la fabrication artisanale de leurs gaufres. Leur engagement envers la qualité se reflète dans leurs valeurs, qui incluent l'artisanat, la qualité et la tradition. Go.Fre possède deux boutiques dans toute la Belgique, situé à Bruges et à Gand. <https://gofre.be/>

1.3. Le projet

Le but de ce projet consiste à ouvrir un bar à gaufres offrant à la clientèle une expérience distinctive en proposant une gamme variée de gaufres artisanales avec une forme et des saveurs différentes de celles offertes par les concurrents. Les gaufres seront accompagnées de boissons fraîches.

Nous permettrons à nos clients de profiter de nos services lors de leurs événements en leur proposant de préparer des gaufres fraîches sur place pour leurs invités. Cette prestation ajoutera une valeur supplémentaire à notre offre, car elle permettra à nos clients de proposer une expérience unique et conviviale à leurs convives, tout en dégustant des gaufres fraîchement préparées à la maison.

La fabrication des gaufres se fera de manière artisanale. Les gaufres artisanales sont des gaufres qui sont fabriquées à la main et avec des ingrédients de qualité. Les ingrédients utilisés pour les gaufres artisanales sont d'origine locale et biologique, ce qui garantit une qualité supérieure. Selon un article écrit par Maxime Biermé en 2020, « le local toujours plus à la cote auprès des Belges », les consommateurs belges sont de plus en plus sensibles à l'achat de produits locaux et cela s'explique par un désir de soutenir l'économie locale, de préserver l'environnement et de promouvoir la qualité des produits belges. Nous nous approvisionnerons auprès de fournisseurs certifiés afin de garantir la qualité des produits que nous utilisons. Pour garnir nos gaufres, nous avons choisi d'utiliser du chocolat belge à 100%, reconnu pour son goût exceptionnel et sa qualité.

2. Notre initiative durable

Nous avons été motivés par plusieurs raisons pour envisager l'utilisation d'ingrédients biologiques dans nos gaufres et adopter une approche éco-responsable dans notre entreprise, en faisant des pas progressifs vers cette démarche.

Notre motivation première a été d'ordre personnel, guidée par notre volonté de proposer des services respectueux de l'environnement. Cette approche est bénéfique à la fois pour notre entreprise et pour la planète. Ensuite, nous avons mené une enquête pour évaluer l'intérêt des consommateurs pour les produits bio, et nous avons été agréablement surpris de constater que de nombreuses personnes portent une attention particulière à la qualité des produits qu'ils consomment et à leur impact environnemental. Nous avons donc pensé qu'il serait judicieux de nous démarquer de la concurrence non seulement en proposant une personnalisation complète de la gaufre en batônnet, mais aussi en proposant des ingrédients bio.

De plus, la région de Bruxelles est fortement concentrée sur son impact environnemental actuellement et qu'il est évident qu'il y aura de plus en plus de réglementations sur le sujet dans les années à venir. Nous voulons anticiper cette évolution.

2.1. Les principaux acteurs

En poursuivant nos recherches sur le sujet, nous avons découvert de nombreux acteurs engagés dans la transition durable à Bruxelles, ce qui nous a grandement aidés à nous orienter. De plus, ces organisations proposent de nombreuses aides et subventions, ce qui facilite grandement la tâche des entreprises de l'Horeca, comme la nôtre, qui n'ont pas d'expérience dans ce domaine.

Bruxelles Environnement

Tout d'abord, la ville de Bruxelles encourage les entrepreneurs à se lancer dans des concepts durables et offre des subventions et des aides financières pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie (projets Climat 2023)³. La Ville de Bruxelles peut nous soutenir grâce à un

³ <https://www.bruxelles.be/appel-projets-climat>

subside pouvant atteindre 10.000 € ou 40.000 € en fonction de notre catégorie de projet. Ses objectifs pour le territoire de la Ville sont clairs et ambitieux :

- Réduire de 55% les émissions de gaz à effet de serre en 2030
- Atteindre la neutralité carbone en 2050
- A renforcer la résilience du territoire face au dérèglement climatique.

Pour répondre à cet appel à candidature, nous devons remplir un questionnaire qui évalue différents critères de durabilité de notre projet sur une échelle de 1 à 5. La subvention accordée sera proportionnelle à la note obtenue sur ces critères.

Shifting Economy

La Shifting Economy⁴ ou Stratégie régionale de transition économique (SRTE), vise à encourager les entreprises à s'engager dans une économie plus durable et responsable sur le plan environnemental. L'objectif est de transformer l'économie bruxelloise en un modèle décarboné, régénératif, circulaire, social, démocratique et digital.

D'ici 2030, la région s'engage à :

- Aligner les politiques économiques sur les objectifs climatiques, environnementaux et sociaux.
- Orienter progressivement les soutiens de la région vers les entreprises qui adoptent des pratiques exemplaires sur les plans social et/ou environnemental

⁴ <https://shiftingeconomy.brussels/>

2.2. Labels et certifications

Label Good Food

Le Label Good Food Resto a pour objectif de soutenir et guider les restaurants qui s'impliquent dans une démarche durable. Il répond à une demande des Bruxellois qui souhaitent distinguer les restaurants durables de la capitale. Coordonné par Bruxelles Environnement, l'octroi du label a une finalité non commerciale. Les critères de ce label se basent sur les grands principes de la stratégie Good Food : la consommation de produits locaux et de saison, d'alternatives aux protéines animales, d'aliments produits dans le respect de l'environnement, tout en minimisant le gaspillage alimentaire.

Le label Good Food Resto est destiné à une variété de restaurants, tels que les restaurants d'insertion sociale ou d'hôtellerie, les restaurants de restauration rapide ou traditionnelle, les restaurants de complexes sportifs, les food-trucks, ainsi que les restaurants hauts de gamme et étoilés.

En participant au processus de labellisation, nous pourrions bénéficier d'une journée d'accompagnement gratuite qui comprend un diagnostic de nos points forts à valoriser et de nos perspectives d'amélioration. Grâce au matériel promotionnel fourni, nous pourrions faire valoir notre engagement envers notre clientèle. Le label Good Food Resto permet aux Bruxellois d'identifier facilement les restaurants engagés dans une démarche durable.

Il est possible de trouver toutes les étapes et les conditions requises pour obtenir le label sur le site web de Bruxelles Environnement⁵.

Certification Certysis

Tous les restaurants « bio », ou qui communiquent et affichent un logo « BIO » sur leur carte doivent être certifiés par un organisme de contrôle indépendant pour s'assurer du respect des normes, et ainsi permettre au client de savourer son plat sans se soucier de la véracité de l'origine des aliments.

⁵<https://environnement.brussels/pro/services-et-demandes/conseils-et-accompagnement/label-resto-good-food#comment-obtenir-le-label>

La société Certisys est un organisme d'inspection et de certification spécialisé dans les produits biologiques depuis plus de 30 ans. Certisys certifie non seulement les systèmes d'agriculture biologique européens, nationaux et régionaux, mais également les spécifications privées telles que Biogarantie et Ecogarantie. Leur mission est de continuer à promouvoir l'industrie du bio et à assurer sa crédibilité. Les défis sont de fournir des contrôles et des certifications efficaces, crédibles, pertinents et reconnus. L'entreprise travaille dans cette direction avec tous les membres du secteur biologique pour développer et promouvoir l'agriculture biologique de manière participative. (Certisys, 2023)

Certisys propose aux entreprises différentes certifications :

- Entreprise 100% BIO : l'entreprise est certifiée 100% bio
- Préparations bio : l'opérateur réalise des préparations 100% bio. L'opérateur pourra communiquer clairement aux consommateurs quels menus/plats sont 100% bio
- Ingrédient(s) bio : l'opérateur s'engage à acheter certaines denrées alimentaires uniquement en bio. L'opérateur pourra communiquer clairement aux consommateurs quels produits sont bio.
- Pourcentage bio : l'opérateur s'engage à acheter au minimum 15% de produits bio par an. Le pourcentage est calculé sur base de la valeur financière des achats. Cette certification permet d'interchanger les produits bio surtout en cas d'approvisionnement variable, mais ne permet pas aux consommateurs de savoir précisément quels ingrédients ou plats sont bio.

3. La gaufre belge et sa popularité dans le monde

3.1. Origine de la gaufre belge

La gaufre belge est une spécialité culinaire emblématique de la Belgique, qui a conquis les papilles du monde entier. Elle se déguste chez nous depuis plus de 800 ans. En version salée, mais surtout largement sucrée et nappée et est fréquemment associée à des souvenirs d'enfance. Il s'agit d'un aliment symbolique qui résonne en chacun de nous. (Metro, 2020)

Selon un article écrit par Pierre Leclercq en 2022 (un membre du Centre de Gastronomie Historique, collaborateur scientifique de l'université de Liège), la gaufre de Bruxelles trouve son origine à Gand, où le chef pâtissier Florian Dacher, originaire de Bruxelles, l'a introduite vers la fin des années 1830 ou le début des années 1840. Elle apparaît pour la première fois dans un ouvrage écrit en 1874, intitulé "Pâtisserie et confitures", rédigé par Philippe Cauderlier, l'auteur renommé de l'Economie culinaire. La toute première recette de gaufre à la flamande figure dans l'ouvrage de cuisine "Le Cannaméliste français" de Gillers, écrit en 1751, et elle est identique à la recette actuelle de la gaufre de Bruxelles qu'on trouve actuellement, y compris l'utilisation de levure de bière.

Durant tout le 19^e siècle et la première moitié du 20^e siècle, on a donc la gaufre de Bruxelles et la gaufre à la flamande qui apparaissent dans les ouvrages de cuisine, l'une sans et l'autre contenant de la levure. Ce n'est qu'au cours de la seconde moitié du 20^e siècle que le terme "gaufre de Bruxelles" a été largement adopté pour désigner les deux types de gaufres. Enfin, nous avons également la gaufre de Liège et c'est seulement à la fin du 19^e siècle qu'elle apparaît, avec une recette proposée par Léon Roty, le président de l'association des Pâtisseries belges, publiée dans Le journal de cuisine, à Liège, en 1890.

3.2. Distinction entre la gaufre de Bruxelles et de Liège

Toujours selon Pierre Leclercq, la gaufre de Bruxelles se différencie de la gaufre de Liège par sa forme, sa texture, son goût, et également son histoire. La gaufre de Bruxelles est réalisée à partir de farine de blé, de levure, de sucre vanillé, de lait, d'eau, de matière grasse et de levure fraîche (Le figaro, 2017). Elle a une forme rectangulaire, une pâte assez liquide et aérée grâce aux blancs d'œufs montés en neige. Lorsqu'on prépare une gaufre de Bruxelles selon la recette traditionnelle, il est courant de retourner le gaufrier des deux côtés pendant la cuisson afin de

permettre une répartition homogène de la pâte sur les deux faces. Cette gourmandise est généralement accompagnée de fraises, de chantilly, et parfois de chocolat. La gaufre de Bruxelles est célèbre pour sa texture légère, croustillante et sucrée qui en fait un vrai régal.

La consommation de la gaufre de Bruxelles est très différente de celle de la gaufre de Liège, qui peut être mangée seule. Dans la gaufre de Liège, tout est dans la pâte, y compris le fameux sucre perlé et les éventuels arômes. La pâte est similaire à celle d'une brioche, moins liquide, et est pressée dans un fer pour prendre une forme ovale. Elle est plus facile à manger. (Le figaro, 2017)

3.3. Son évolution dans le monde

Jeffrey Rubel, historien des sciences, s'est intéressé à la culture américaine du XXe siècle et a publié des articles sur l'histoire du gaufrier en Amérique (« Petit Propos Culinaire ») en 2016. Il mentionne dans cet article que l'invention du fer à gaufre au XVIIIe siècle a permis de produire des gaufres plus rapidement et plus uniformément. Cela a conduit à une popularité croissante de la gaufre belge en Europe et plus tard en Amérique, où elle a été adoptée avec enthousiasme. Bien que les Américains connaissaient déjà les gaufres, la version typiquement belge n'a été introduite aux États-Unis qu'en 1964. En effet, les gaufres belges ont été présentées à l'exposition universelle de 1964 à New York par le restaurateur Maurice Vermersch, qui vendit ses gaufres de Bruxelles sous l'appellation « Bel-Gem Waffles ».

Lors de cette exposition, les gaufres belges ont été présentées dans un stand de nourriture belge. Les visiteurs ont été enthousiasmés par les gaufres, qui étaient plus légères et plus croustillantes que les gaufres américaines traditionnelles. En raison de la popularité des gaufres de style belge introduites aux expositions universelles, de nombreux brevets de gaufriers ont commencé à incorporer des poches plus profondes et des carrés plus grands pour donner un design de style belge. Ces gaufriers étaient populaires parce qu'ils permettaient au cuisinier amateur de recréer les merveilles de l'Exposition universelle et de préparer des gaufres pouvant supporter de nombreuses garnitures tandis que les gaufres américaines traditionnelles étaient fabriquées dans des gaufriers peu profonds.

La popularité des gaufres belges a augmenté et elles ont commencé à être vendues dans des stands de nourriture lors d'événements publics. Les stands de gaufres ont finalement été remplacés par des camions de nourriture, qui ont apporté les gaufres belges dans les rues de

nombreuses villes américaines. Au fil des ans, la gaufre belge est devenue un mets apprécié dans le monde entier, et est servie dans de nombreux cafés et restaurants.

En conclusion, la gaufre belge est une spécialité culinaire qui a traversé les siècles et a conquis les palais de millions de personnes dans le monde entier. Son histoire remonte à des siècles, et son évolution continue de nos jours avec l'ajout de nouvelles saveurs et garnitures. Que ce soit en Belgique ou à l'étranger, la gaufre belge est un véritable délice pour les papilles gustatives.

Chapitre 3 : Étude du marché

Ce chapitre est consacré à la réalisation d'une enquête quantitative et qualitative dans le but de déterminer notre public cible et d'adapter notre stratégie en conséquence.

1. Étude de marché quantitative

Pour de nombreux chercheurs, l'étude quantitative a pour définition l'étude de gros échantillons dûment sélectionnés afin d'en déduire des conclusions mesurables. Le chercheur pose son cadre de travail et émet les hypothèses qu'il souhaite vérifier à l'aide de son étude (Giordano & Jolibert, 2016).

1.1. Matériel et méthodologie

Nous avons suivi une méthodologie spécifique pour élaborer notre questionnaire. Tout d'abord, nous avons défini les objectifs de notre enquête afin d'éviter de poser des questions superflues qui pourraient ennuyer les répondants. Tout d'abord, nous cherchons à savoir si notre public cible est intéressé par l'achat de gaufres en bâtonnet, à quelle fréquence et à quel prix. Ensuite, nous souhaitons mieux comprendre les motivations d'achat ou de rejet des répondants afin de concevoir des stratégies marketing opérationnelles et stratégiques adaptées à notre bar à gaufres. Enfin, nous cherchons à mesurer l'intérêt de nos clients potentiels pour les ingrédients biologiques. Grâce à ces informations, nous pourrions mieux répondre aux besoins de nos clients et offrir des produits qui répondent à leurs attentes et préférences.

L'enquête quantitative a été réalisée au moyen d'un questionnaire via l'outil « Google forms », qui est un logiciel d'enquêtes gratuit de Google Docs Editors proposé par Google. Les données ont donc été collectées par le biais d'un questionnaire rempli en ligne par un échantillon de 215 personnes et diffusé via le réseau social Facebook. L'échantillon minimum requis pour ce type d'enquête est de 200 répondants (Malhotra et al., 2017). La taille de notre échantillon doit pouvoir nous permettre de généraliser les résultats à l'ensemble de la population ciblée, à savoir les personnes des zones géographiques choisies.

Nous avons évité les questions ouvertes afin de faciliter l'interprétation des résultats. La plupart de nos questions sont fermées, sous forme de choix multiples. Nous avons également inclus des questions semi-ouvertes pour permettre aux participants de proposer une réponse différente de celles proposées. Lorsque nous voulions comprendre les raisons pour lesquelles un répondant

n'était pas intéressé par notre projet et obtenir des commentaires supplémentaires, nous avons utilisé des questions ouvertes.

1.2. Résultats de l'enquête

i. Présentation du concept

Pour introduire notre concept de bar à gaufres sur bâton, nous avons voulu donner aux répondants une idée de notre produit en leur présentant la vidéo de Go.Fre. Étant donné que notre projet est similaire à celui de Go.Fre mais avec une version revisitée, nous avons envoyé une vidéo présentant le concept aux répondants et l'avons également partagé dans les groupes Facebook suivi du lien de l'enquête. Les résultats montrent que 90% des répondants ont déclaré avoir visionné la vidéo, tandis que seulement 10% ont déclaré ne pas l'avoir regardée⁶. Il est important que la grande majorité des répondants ait visionné la vidéo afin de mieux visualiser notre concept.

Figure 1: graphique de la répartition des personnes ayant visionné la vidéo de Go.fre



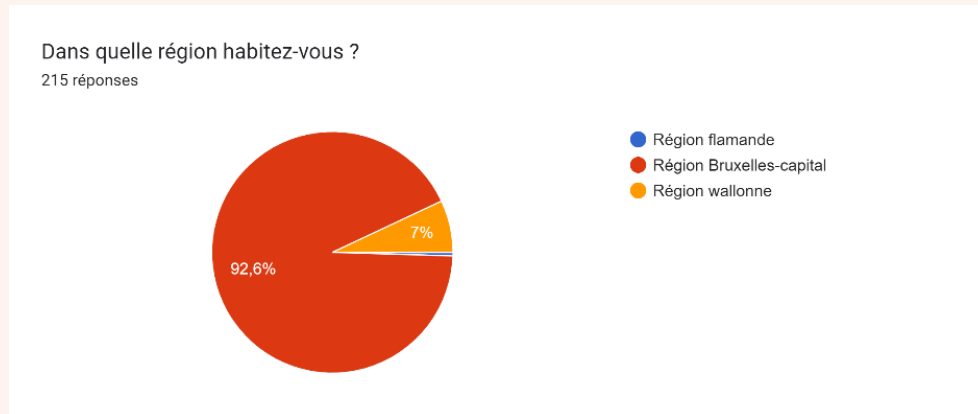
ii. La région et l'âge

La majorité des répondants habitent en Région Bruxelles-Capitale (93%), suivie de la Région wallonne (7%). Nous avons ainsi choisi de divulguer notre questionnaire principalement sur

⁶ Dans la question posée, nous avons inclus une description détaillée du concept de Go.Fre afin que les personnes qui n'ont pas regardé la vidéo puissent tout de même visualiser le concept et poursuivre le questionnaire.

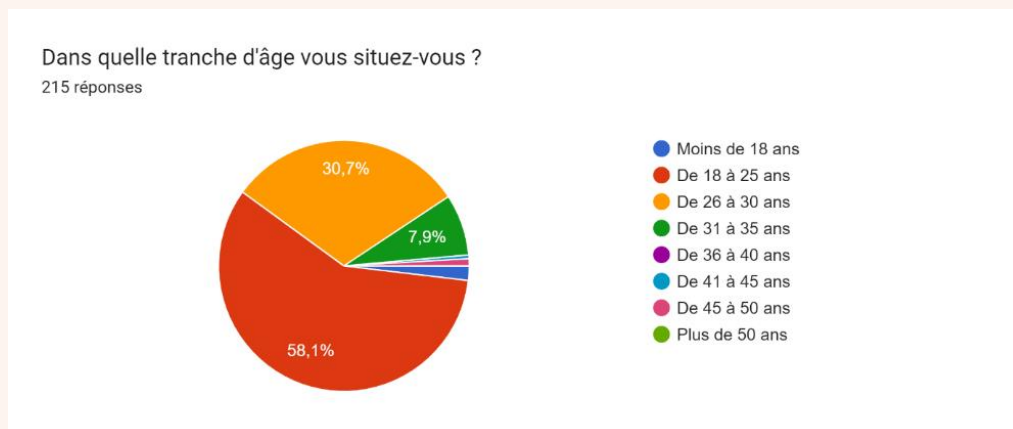
des groupes Facebook bruxellois afin d'atteindre le plus grand nombre de répondants faisant partie de notre cible principale.

Figure 2 : graphique de la répartition en pourcentage de la région des répondants



Les résultats de l'enquête ont montré que la tranche d'âge la plus représentée était celle des 18-25 ans, avec 58% des répondants, suivie par les 26-30 ans avec 31% des répondants et des 31-35 ans avec 8% des répondants.

Figure 3 : représentation graphique de l'âge des répondants

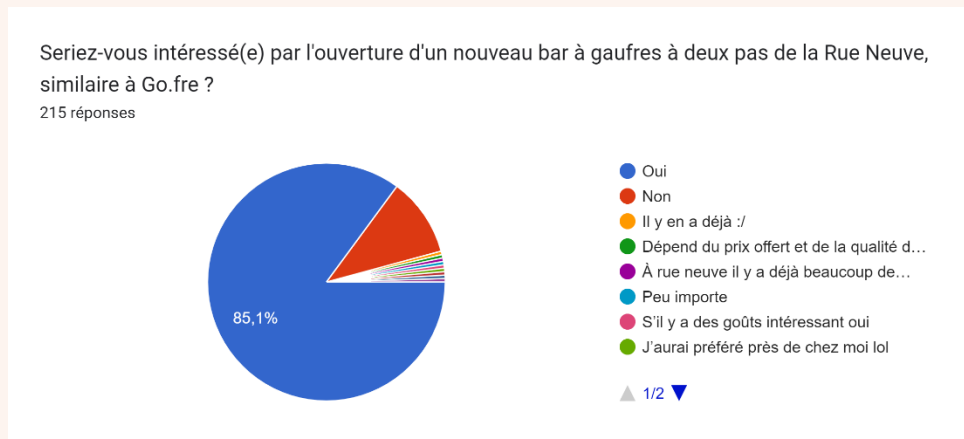


iii. Leur intérêt pour un concept similaire à Go.fre

Nous avons sollicité l'avis des répondants sur leur intérêt pour un concept similaire à celui de Go.Fre à proximité de la Rue Neuve à Bruxelles. Nous avons constaté que 85% des répondants ont exprimé leur intérêt pour l'ouverture d'un nouveau bar à gaufres dans les environs de la Rue Neuve, sur le modèle de Go.Fre, tandis que 15% ont déclaré ne pas être intéressés. Parmi les

raisons avancées par les personnes non intéressées, une grande partie des répondants ont mentionné la forte concurrence déjà présente dans la rue, un manque d'attrait pour les desserts ou les gaufres en général, ou encore une préférence pour les gaufres traditionnelles.

Figure 4 : Répartition sous forme de graphique des personnes intéressées par notre concept

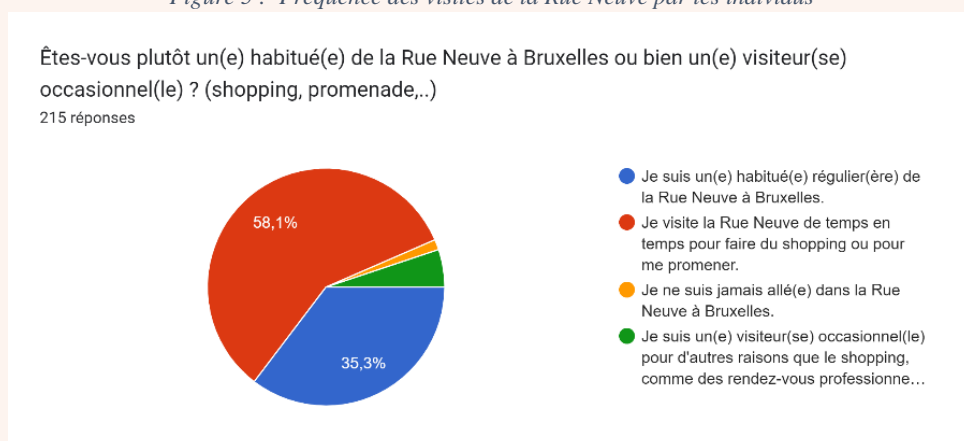


iv. La fréquence et les habitudes de consommation

Nous avons également enquêté sur les habitudes des habitants de Bruxelles en matière de visite à la Rue Neuve et de fréquence de consommation de pâtisseries sucrés lors de leur visite.

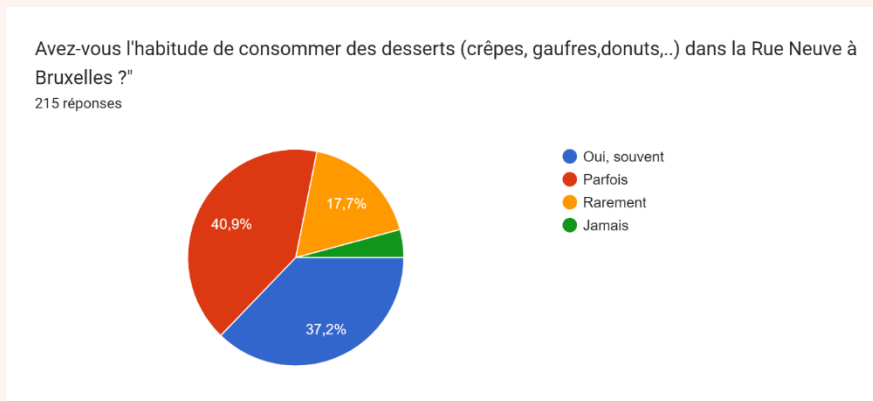
Parmi les répondants à l'enquête, la majorité de 58% a déclaré visiter la Rue Neuve de temps en temps pour faire du shopping ou pour se promener, tandis que 35% sont des habitués réguliers de cette rue commerçante populaire de Bruxelles. En outre, 15% ont déclaré être des visiteurs occasionnels pour d'autres raisons, telles que des rendez-vous professionnels ou des rencontres sociales.

Figure 5 : Fréquence des visites de la Rue Neuve par les individus



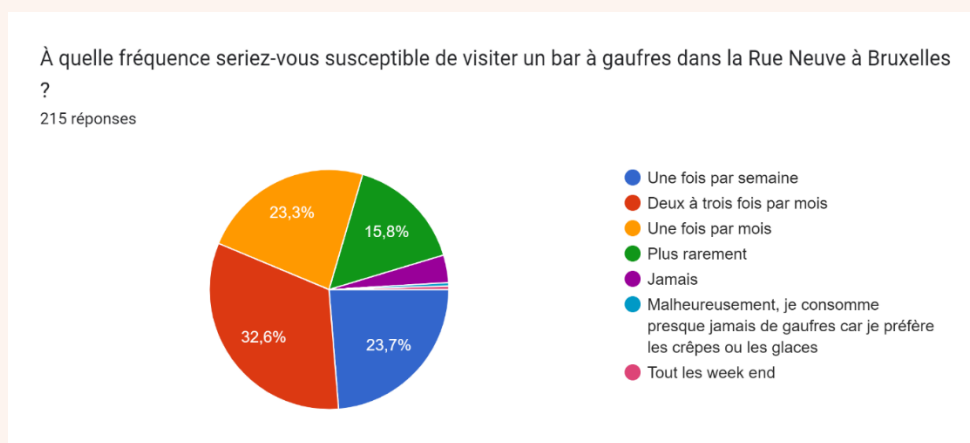
En ce qui concerne leurs habitudes de consommation de pâtisseries sucrées lors de leur passage à la Rue Neuve, 41% des répondants ont déclaré en manger parfois, tandis que 37% des répondants ont indiqué en manger souvent (crêpes, gaufres, donuts, et autres desserts populaires de la Rue Neuve). Enfin, seulement 18% des répondants ont déclaré en manger rarement.

Figure 6 : habitude de consommation des répondants



Nous avons cherché à approfondir nos connaissances sur les habitudes de consommation de desserts sucrés en demandant aux répondants la fréquence à laquelle ils pourraient visiter notre bar à gaufres. Les résultats montrent que 33% des personnes seraient susceptibles de nous rendre visite 2 à 3 fois par mois, tandis que 24% viendraient une fois par semaine. 23% des répondants viendraient une fois par mois et enfin 15% des personnes indiquent qu'elles visiteraient notre bar à gaufres plus rarement.

Figure 7 : répartition des fréquences de visite d'un bar à gaufres à Bruxelles



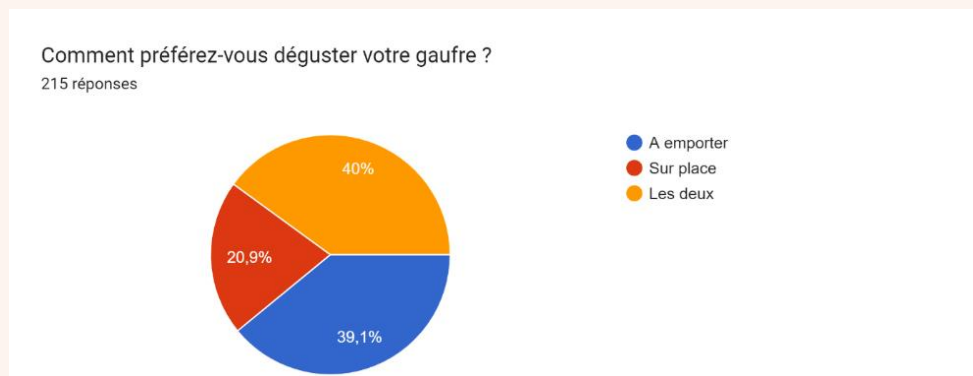
Les préférences de consommation

Ces questions vont nous permettre de mieux cerner les attentes des clients potentiels et de pouvoir affiner notre stratégie marketing (4P du marketing opérationnel).

· Sur place / à emporter

En ce qui concerne les préférences de dégustation, 39% des répondants ont indiqué préférer emporter leur gaufre, tandis que 21% préfèrent la déguster sur place et 40% ont déclaré ne pas avoir de préférence et aimer les deux options.

Figure 8 : répartition graphique des préférences de consommation



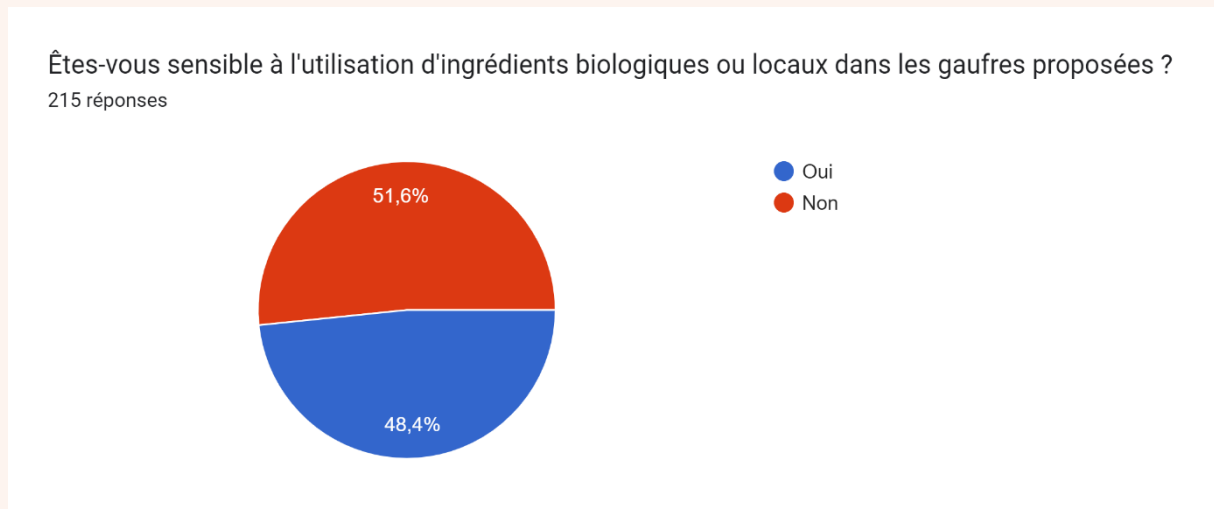
· Le prix

Les prix les plus couramment mentionnés étaient 3,50€, 4€, 4,50€ et 5€ (avec une moyenne de 4,25€ pour une gaufre avec des garnitures de leur choix). Nous avons utilisé ces données pour affiner notre stratégie de prix dans notre marketing mix. Plus de détails sur notre approche tarifaire seront présentés dans le chapitre dédié à la stratégie de marketing opérationnel (cf chapitre 4 point 4.2).

· Les ingrédients biologiques

Parmi les répondants, 48 % ont exprimé une sensibilité à l'utilisation d'ingrédients biologiques ou locaux dans les gaufres proposées, tandis que les 52 % restants ont déclaré ne pas avoir d'intérêt pour les ingrédients bio.

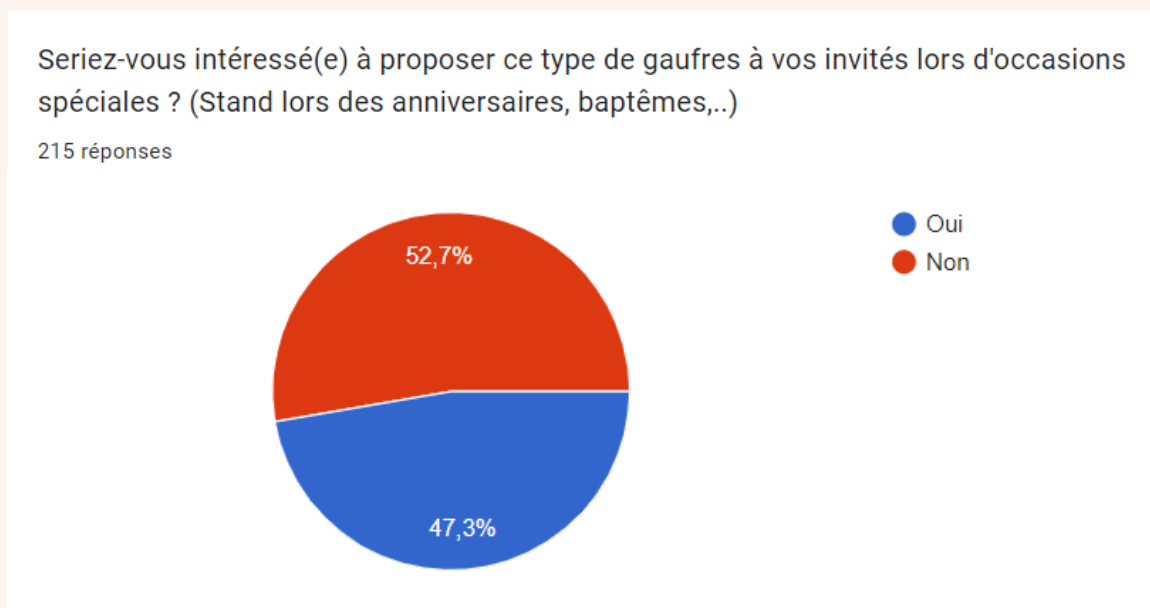
Figure 9 : Représentation graphique de l'intérêt des répondants pour le bio.



· Services pour les événements

Enfin, près de la moitié des répondants (47%) ont déclaré être intéressés à proposer ce type de gaufres à leurs invités lors d'occasions spéciales, comme des anniversaires ou des baptêmes etc. Les commentaires et remarques des répondants ont été recueillis et seront pris en compte pour le développement du concept de bar à gaufres dans la Rue Neuve.

Figure 10: Représentation graphique de l'intérêt des personnes pour des services d'événements.



1.3. Analyse et conclusion des résultats

Après avoir présenté les résultats de notre enquête, nous avons effectué une analyse plus approfondie des réponses de chaque répondant.

Les personnes âgées entre 18 et 25 ans visitent la Rue Neuve plus fréquemment que les autres groupes d'âge. Ces jeunes sont également ceux qui consomment le plus souvent des desserts, au moins une fois par semaine. Étant donné que la plupart d'entre eux sont des étudiants, ils ont plus de temps libre pour se promener et explorer les différentes options de shopping et de restauration rapide.

Les personnes âgées de 26 à 30 ans et de **31 à 35 ans** ont déclaré qu'ils visitaient la Rue Neuve de temps en temps pour faire du shopping et se promener, et prennent des desserts généralement une fois par mois. Ces individus sont particulièrement sensibles à l'utilisation d'ingrédients biologiques dans leur alimentation. En effet, elles sont plus soucieuses de leur santé et de l'impact environnemental de leur consommation alimentaire. Ces personnes manifestent également un certain intérêt pour notre offre pour les événements privés.

Étant donné que ce sont des adultes qui possèdent, pour certains d'entre eux voire la plupart, leur propre habitation, ils sont davantage enclins à organiser des événements privés tels que des fêtes d'anniversaire, des mariages ou d'autres événements. En outre, ils ont souvent plus de moyens financiers pour organiser ces événements que les plus jeunes de 18 à 25 ans. Enfin, ce sont des personnes qui ont plus de chances de faire leurs achats et qui sont davantage enclines à acheter des produits biologiques.

En conclusion, notre étude quantitative révèle un intérêt potentiel pour l'ouverture d'un bar à gaufres similaire à Go.Fre dans cette zone commerciale. D'une part, elle confirme que les concepts sur lesquels repose notre établissement font bien partie des tendances modernes présentes dans notre société. D'autre part, elle confirme également que le concept que nous avons imaginé est un avantage différenciatif qui peut nous aider à faire notre place sur ce marché. Bien que cette étude ne puisse prétendre représenter l'ensemble de la population, elle démontre que l'entreprise a de bonnes chances de réussir et de se maintenir dans le temps sur le plan marketing. Nous allons veiller à ajuster notre stratégie marketing en fonction de ce groupe de personnes.

2. Étude de marché qualitative

Dans le but d'évaluer à la fois la demande pour notre offre et d'obtenir des commentaires pour optimiser nos gaufres avant leur lancement, nous avons opté pour l'approche du Minimal Viable Product (MVP). Cette approche, décrite dans la littérature (cf. chapitre 1 point 2), consiste à proposer un produit qui répond aux besoins des clients essentiels, en évitant les fonctionnalités superflues. Profitant de l'occasion d'un événement familial, en l'occurrence un anniversaire, j'ai pris la décision de tester mon concept. Lors de cet événement, nous avons une présence totale de 36 personnes. Il s'agissait de célébrer l'anniversaire d'une jeune fille de 26 ans. Les participants se situaient dans une tranche d'âge allant de 25 à 32 ans.

Pour cet événement situé dans une salle de fête à Bruxelles, nous avons adopté une approche minimaliste. Nous avons aménagé une table dédiée et installé un gaufrier pour préparer les gaufres sur place. Nous avons proposé aux invités trois types de chocolat Callebaut biologiques : blanc, au lait et ruby, qui font partie de notre éventuelle sélection pour le bar à gaufres. Nous avons également préparé les différentes garnitures telles que des perles de chocolat, des morceaux d'Oreo, des guimauves, des spéculoos et des Raffaello. Les invités ont eu la possibilité de choisir leur chocolat préféré en premier lieu, puis de sélectionner la garniture qui les tentait le plus pour personnaliser leur gaufre.

Figure 11 : Photographie de nos gaufres proposées lors de l'événement



L'objectif de l'étude :

- D'observer les comportements, les préférences et les interactions des invités lors de la dégustation des gaufres.
- Recueillir des commentaires et des suggestions des invités pour améliorer notre offre de gaufres.
- D'évaluer leur opinion sur l'utilisation d'ingrédients biologiques et d'emballages respectueux de l'environnement.
- Tester notre capacité à gérer un événement de manière organisée à deux personnes. Cette approche nous permettra d'évaluer notre efficacité et notre coordination en tant qu'équipe

2.1. Méthodologie

Afin de tester nos gaufres, nous avons mené une étude qualitative en utilisant la méthode de l'observation participante. Selon Vandercammen et Sénéchal (2014) ainsi que Delbes et Teyssoniere de Gramont (1993), l'observation consiste à observer attentivement les faits et comportements dans une situation donnée et à les enregistrer. Cette approche permet de mettre en évidence les écarts entre ce que les consommateurs disent et ce qu'ils font, évitant ainsi les biais potentiels qui peuvent survenir lors des entretiens individuels et assurant une certaine objectivité. L'observation participante présente la particularité que le responsable de l'étude peut interagir avec les individus du groupe afin de mieux comprendre le sens des faits observés, les interactions entre les personnes et la valeur symbolique des rituels (Lorey, T, 2018).

Nous avons observé attentivement les invités lorsqu'ils se dirigent vers le stand et font leurs choix de gaufres et de garnitures. Nous avons noté les préférences des invités, leurs réactions verbales et non verbales, ainsi que leurs interactions sociales. Nous avons observé un total de 32 participants, car les 4 autres personnes présentes n'apprécient pas les aliments trop sucrés. Par conséquent, ils n'ont pas goûté nos gaufres, mais nous avons néanmoins recueilli leurs commentaires, que nous analyserons ultérieurement.

2.2. Résultats

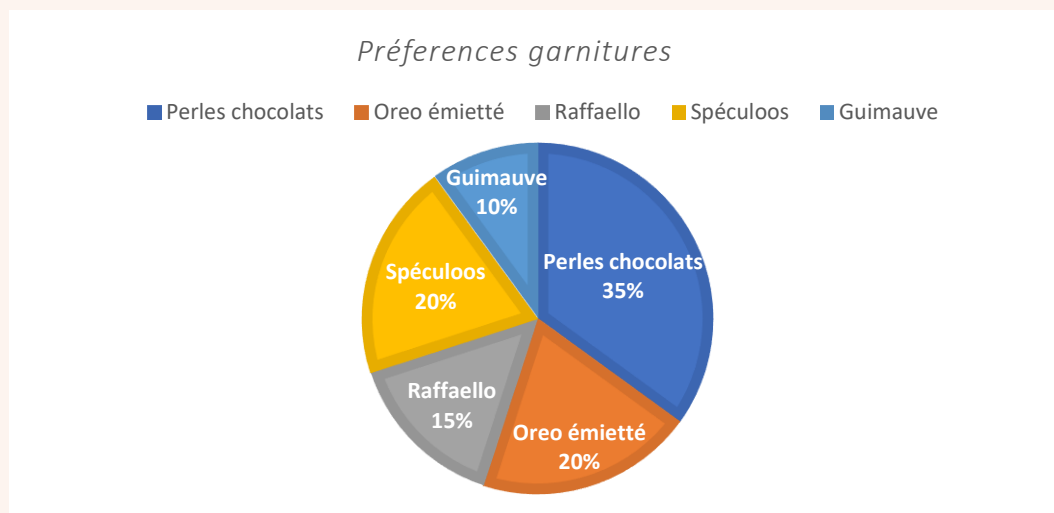
Préférences en matière de chocolat

Nous avons observé les choix des participants et nous leur avons demandé la raison de leur choix.

- Chocolat blanc : 40% des invités ont opté pour cette option, appréciant sa douceur et sa texture crémeuse.
- Chocolat au lait : 50% des personnes ont choisi le chocolat au lait, le considérant comme un choix équilibré entre douceur et intensité.
- Le chocolat Ruby a été sélectionné par 10% des invités, attirés par sa couleur rose et le caractère novateur de cette option.

Préférences en matière de garnitures

Figure 12 : représentation graphique des préférences des invités en termes de garniture



- Perles de chocolat : les personnes ont ajouté ces perles croquantes pour apporter une texture supplémentaire à leurs gaufres.
- Oreo émietté : les invités ont adoré l'ajout de morceaux d'Oreo, ajoutant une saveur chocolatée.
- Spéculoos émietté : ils apprécient le goût caractéristique du spéculoos et souhaitent apporter une texture croquante à leurs gaufres.
- Guimauve : les invités ont été séduits par la légèreté des guimauves et ont apprécié le côté ludique et rappelant l'enfance qu'elles apportent à leurs gaufres.

Cependant, bien que certains invités aient choisi les Raffaello (15%), la taille des morceaux proposés rendait leur dégustation moins pratique. Il en est de même pour les biscuits aux caramels. Les invités ont exprimé leur préférence pour des morceaux plus petits qui adhèrent bien à la gaufre pour une expérience de dégustation plus agréable.

Réactions et commentaires des invités

- Les invités ont apprécié la convivialité du stand et ont souligné l'importance d'une présentation attrayante des gaufres. Certains ont exprimé leur plaisir à déguster une gaufre chaude et croustillante, tandis que d'autres ont appréciés la variété des garnitures disponibles. Un invité a déclaré : "Les gaufres étaient délicieuses et l'ambiance du stand chaleureuse. J'ai particulièrement aimé la présentation artistique des garnitures, cela rendait la dégustation encore plus agréable." Un autre invité a ajouté : "Le fait de voir les gaufres préparées à la demande, avec des ingrédients frais, m'a donné confiance dans la qualité du produit."
- Plusieurs invités ont fait des commentaires positifs concernant le côté artisanal et biologique de nos gaufres, soulignant que cela renforçait l'aspect 100 % belge du produit. Un invité a déclaré : "J'ai vraiment aimé le fait que les gaufres soient faites de manière artisanale avec des ingrédients biologiques. Cela donne une saveur authentique et renforce l'identité belge de la gaufre." Un autre invité a ajouté : "Savoir que les ingrédients sont locaux et de qualité m'a vraiment plu. Cela montre que l'on peut allier gourmandise et respect de l'environnement. Bravo pour cette initiative !" Ces commentaires mettent en évidence l'appréciation des invités pour notre approche axée sur la qualité et le caractère local de nos gaufres, renforçant ainsi leur attrait en tant que produit belge.
- Des suggestions ont été faites pour inclure des options végétaliennes et sans gluten afin de répondre aux besoins spécifiques de certains invités. Ces suggestions proviennent des personnes (2 personnes) qui n'ont pas goûté nos gaufres, mais qui ont néanmoins partagé leurs commentaires.

Interactions sociales

- Des conversations animées ont eu lieu entre les invités lorsqu'ils partageaient leurs choix de garnitures et échangeaient des recommandations.
- Certains invités se sont tournés vers des personnes de leur groupe pour obtenir des conseils sur les meilleures combinaisons de garnitures.

2.3. Conclusion

Les résultats de l'observation participante confirment l'attrait de notre concept de bar à gaufres auprès des clients et mettent en évidence des préférences clés en ce qui concerne le choix du chocolat et des garnitures. Suite à ces observations, nous avons décidé de remplacer le chocolat Ruby par du chocolat noir, qui a été préféré par les participants. De plus, nous avons noté que les invités préféraient des garnitures plus petites qui adhèrent mieux à la gaufre.

Ces résultats nous fournissent des indications précieuses pour améliorer notre offre. Nous continuerons à travailler sur l'esthétique de nos gaufres afin de les rendre encore plus attrayantes pour nos clients. Nous tiendrons également compte des suggestions formulées par certains invités, notamment en ce qui concerne les options végétaliennes, afin de répondre aux besoins spécifiques de notre clientèle. Nous envisagerons d'introduire ces options ultérieurement, après le lancement initial de notre bar à gaufres, afin de nous assurer de leur pertinence et de leur compatibilité avec notre concept. Cette approche nous permettra d'élargir notre offre et d'attirer un plus grand nombre de clients soucieux de leur régime alimentaire et de leurs préférences alimentaires.

Dans le cadre de notre approche basée sur la méthode MVP du lean startup, nous prévoyons de continuer à tester et à affiner notre concept avant le lancement officiel. Nous envisageons de mettre en place un pop-up dans le centre de Bruxelles, ce qui nous permettra de nous faire connaître dans la région avant de prendre des engagements financiers importants. Cette approche prudente nous permettra de recueillir davantage de commentaires des clients et d'ajuster notre offre en conséquence, afin de garantir le succès de notre bar à gaufres.

Chapitre 4 : La création d'une entreprise

1. Choix d'une structure juridique

Selon Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis (2021), le créateur devra choisir, en toute connaissance de cause, sa structure juridique en fonction de sa situation, de l'activité de la nouvelle entreprise et de ses ambitions pour l'entreprise.

« *Le choix d'une structure repose sur différents critères relevant du créateur (sa volonté de s'associer ou non, son organisation patrimoniale, son régime social, son régime fiscal), mais aussi la nature de l'activité, les besoins financiers nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise et enfin de la crédibilité vis-à-vis des partenaires* » (Catherine Léger-Jarniou et Georges Kalousis, 2021)

Deux options s'offrent à nous afin d'exercer notre activité indépendante. Nous pouvons opter pour une entreprise individuelle (personne physique) ou opter pour une société avec ou sans personnalité juridique. Le tableau ci-dessous présente les principales distinctions entre une personne physique et une société.

Tableau 1 : les principales distinctions entre les personnes physiques et les sociétés

Personne physique (indépendant)	Personne morale (société)
Pas de capital de départ	Capital de départ limité
Responsabilité illimitée	Responsabilité limitée
Administratif simple et peu coûteux	Démarrage plus coûteux (frais de notaire)
Taxé par tranche	Taxé à un taux fixe
Investissements unique	Opportunités financières accrues (associés)
Indépendance totale	Administratif plus complexe (statut, plan financier, comptabilité double)

Source : Dansaert – Creative Business Center, 2023

La création d'une société requiert :

- L'intervention d'un notaire ;
- Un capital minimum de départ qui dépendra de la forme juridique choisie ;
- La rédaction d'un plan financier ;
- La rédaction de statuts qui seront publiés au Moniteur belge ;
- Un rapport de réviseur d'entreprises (par ex., en cas d'apport en nature).

Bien qu'il y ait plusieurs avantages à la création d'une entreprise en personne physique (coûts de constitution et de fonctionnement faibles, une grande autonomie dans la prise de décision et une comptabilité simplifiée), nous ne devons pas négliger la responsabilité de l'entrepreneur. Au sein d'une entreprise individuelle, il n'y a pas de séparation entre le patrimoine privé de l'entrepreneur et celui de l'entreprise. L'entrepreneur est entièrement responsable des engagements et des dettes de son entreprise, ce qui peut avoir un impact important sur sa viabilité et son succès à long terme. En revanche, dans une société, les actionnaires ne répondent des dettes de la société qu'à hauteur de leur apport, protégeant ainsi leur patrimoine personnel, mais la responsabilité peut être engagée en cas de faillite de la société avec un apport en capital insuffisant dans les trois ans suivant sa création.

En ce qui concerne la fiscalité, en tant que dirigeants de l'entreprise, nous pourrions percevoir un salaire soumis à l'impôt des personnes physiques, tandis que les bénéfices restants seront soumis à l'impôt des sociétés, à un taux inférieur. La constitution d'une société peut permettre de bénéficier d'un taux d'impôt sur les sociétés réduit, qui est de 20% au lieu de 25% dans le cadre de la réforme fiscale des sociétés, sous réserve de certaines conditions, selon la Fédération Royale du Notariat Belge en 2021.

De plus, divers outils et sources de revenus alternatifs peuvent être envisagés en fonction du profil personnel de l'entrepreneur, tels que la distribution de dividendes (précompte mobilier de 15% au lieu de 30%), la mise en place d'un plan d'épargne-pension via l'entreprise (EIP, PLCD), etc. Enfin, un avantage considérable est la possibilité de planifier la transmission de l'entreprise avant le décès de l'entrepreneur.

2. Choix de la forme juridique

Nous avons procédé à une comparaison des différentes structures juridiques disponibles afin de pouvoir prendre une décision. (Cf. annexe 2)

Pour l'ouverture de notre bar à gaufres, nous estimons que la société à responsabilité limitée (SRL)⁷ est l'option la plus intéressante. En choisissant cette forme juridique, nous pourrions limiter notre responsabilité financière en cas de difficultés ou de litiges éventuels étant donné que la responsabilité des associés est limitée à leurs apports en capital. De plus, les associés peuvent également investir dans l'entreprise, ce qui offre davantage de possibilités financières et de potentielles opportunités de croissance.

3. Les formalités administratives

Il est obligatoire de suivre plusieurs étapes clés et importantes afin de démarrer notre entreprise en Belgique. (Hub Brussels, l'agence pour l'accompagnement de l'entreprise, 2023)

- Ouvrir un compte bancaire afin de séparer les transactions professionnelles des transactions personnelles
- S'inscrire auprès d'un guichet d'entreprises agréé pour devenir membre de la Banque-Carrefour des Entreprises et obtenir un numéro d'entreprise, qui sera également notre numéro de TVA.
- Activer le statut TVA, qui offre différents régimes fiscaux en fonction de notre chiffre d'affaires annuel.
- Nous affilier à une caisse d'assurance sociale pour verser des cotisations sociales trimestrielles
- Souscrire les assurances adéquates pour bénéficier d'une bonne protection.

De plus, pour exercer notre activités Horeca, il y'a également certaines autorisations à obtenir.

- Documents concernant les aptitudes en tant que chef d'entreprise : certificat de moralité, compétence professionnelle et connaissances de gestion de base⁸

⁷ Cf annexe 2 : les différentes formes juridiques

⁸ Supprimé à Bruxelles à partir de 2024 (L'Echo, 2023)

- Documents concernant la sécurité de l'établissement : certificat de sécurité d'incendie, déclaration pour la surveillance par caméras
- Documents concernant les exigences en matière d'hygiène : autorisation/enregistrement AFSCA, certificat d'hygiène
- Documents concernant l'exploitation de notre établissement : permis d'environnement

Chapitre 5 : La démarche marketing

Nous avons décidé de structurer ce chapitre en deux grandes parties du marketing. D'une part, l'analyse stratégique, qui comprend l'analyse de l'entreprise et de son environnement, ainsi que les décisions concernant le choix des marchés cibles et la façon de se positionner par rapport à ceux-ci. D'autre part, le marketing opérationnel, qui a pour objectif de mettre en pratique les décisions stratégiques, notamment à travers les 4P du marketing opérationnel.

1. Analyse du marché

1.1. Le micro-environnement : les 5 forces de Porter

En 1980, Porter a défini un modèle offrant la possibilité de caractériser la structure d'une industrie selon son intensité concurrentielle (Johnson et al., 2014). Au sein d'un secteur, la concurrence « se compose du groupe de firmes qui fabrique des produits étroitement substituables » (Porter, 1980, p. 5). Le modèle de Porter est une technique utilisée par l'entreprise afin de pouvoir optimiser son avantage concurrentiel. Ce modèle est composé de cinq forces : la menace des nouveaux entrants, l'intensité concurrentielle, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs et la menace des produits substitués. Ces cinq forces concurrentielles « déterminent conjointement l'intensité de la concurrence et de la rentabilité dans un secteur » (Porter, 1980, p. 6). Ainsi, « la connaissance des cinq forces peut aider une entreprise à comprendre la structure de son secteur et à se positionner de manière plus rentable et moins vulnérable aux attaques » (Porter, 2008, p.2).

1.1.1. La menace des nouveaux entrants

Dans le secteur de l'HORECA, la menace des nouveaux entrants est généralement assez élevée. En effet, le nombre de nouveaux restaurants créés chaque année en Belgique est considérable. La Belgique compte un grand nombre d'établissements HORECA. Selon Marc Rasière, CEO de Belfius, il y aurait même trop de restaurants et de bars dans le pays (2020). Le président de la Fédération HORECA Wallonie confirme également cette affirmation (RTBF, 2021). Il affirme en effet qu'il y a deux fois plus d'établissements HORECA en Belgique qu'en Allemagne, et autant qu'aux Pays-Bas, bien que ces derniers aient une population supérieure de 60% à celle de la Belgique (RTBF, 2021). En ce qui concerne les barrières à l'entrée, celles-ci sont globalement moins élevées que pour la plupart des autres secteurs. Bien qu'un restaurant

nécessite des investissements financiers importants (capital important, frais des immobilisations, etc.), l'émergence de la tendance Food-truck montre qu'il est également possible de créer rapidement un établissement tout en limitant les coûts.

De plus, à partir de 2024, il ne sera plus obligatoire de posséder un diplôme de gestion pour se lancer dans la région Bruxelloise, ce qui pourrait inciter encore plus d'entrepreneurs à tenter leur chance et à devenir des nouveaux concurrents (L'Echo, 2023).

1.1.2. Pouvoir de négociation des fournisseurs

En termes généraux, le pouvoir de négociation des fournisseurs dans le secteur de l'Horeca peut être considéré comme moyen. Bien que ces derniers disposent d'un certain pouvoir en termes de qualité des produits et de délais de livraison, leur nombre important en Belgique limite leur capacité à négocier. En effet, l'offre large de fournisseurs permet aux restaurants de trouver facilement des alternatives.

Néanmoins, étant donné que la qualité des matières premières figure parmi nos principales préoccupations, en particulier étant donné leur utilisation dans nos produits phares et notre proposition de produits bio et locaux, notre sélection de fournisseurs est restreinte. Toutefois, plusieurs fournisseurs basés à Bruxelles proposent des produits bio et locaux, nous permettant ainsi de trouver des alternatives satisfaisantes. La qualité est l'un des piliers de notre image de marque, c'est pourquoi nous avons minutieusement choisi nos fournisseurs, en accord avec nos critères rigoureux et partageant notre engagement pour la qualité de leurs produits ainsi que pour l'image et les valeurs que nous promouvons.

Nous avons sélectionné quatre fournisseurs pour nous approvisionner en matières premières et emballages.



Fresho est une entreprise wallonne en devenir, située à Wanfercée-Baulet. Elle se positionne comme une entreprise dynamique qui apporte des produits frais, de saison, bio et locaux là où il n'y en a pas encore, auprès des entreprises.

Nous avons choisi ce fournisseur pour plusieurs raisons. Tout d'abord, tous leurs produits sont issus de l'agriculture biologique et certifiés par un organisme

de contrôle indépendant. Fresho respecte ses producteurs en mettant en valeur leurs produits et en ne négociant pas les prix à la baisse. Ils sont également respectueux des saisons, au travers des fruits et légumes sélectionnés. Fresho est engagé à nous proposer des produits naturels, sains, sans additifs et sans graisse de palme.



BIODIS, créé en 2010, est distributeur belge de produits biologiques secs. Ils sont, actuellement, fournisseur de plus de 300 magasins spécialisés en produits Bio en Belgique. Ils proposent, à ce jour, plus de 2.500 produits bio au catalogue. Leur force est de rester proche de leur client et de proposer un service personnalisé. C'est pourquoi ils ont décidé de créer un site pour professionnels, du bio en ligne. BIODIS est certifié par l'organisme Certisys et leur logistique respecte le savoir-faire du transport belge.



Utilisant uniquement les ingrédients les plus raffinés, Callebaut fabrique son Finest Belgian Chocolate en plein cœur de la Belgique depuis plus d'un siècle. Fabriqué avec passion d'une génération à la suivante, le chocolat Callebaut est, jour après jour, l'ingrédient incontournable des chefs et chocolatiers pour créer de savoureuses gourmandises.

Choisir le chocolat Callebaut c'est choisir que les cultivateurs de cacao prospèrent. Pour chaque Callet de la gamme Belgian Finest Chocolate, Callebaut achète du cacao 100% durable. Et pour chaque paquet que nous achetons, une partie est réinvestie dans les agriculteurs et leurs communautés. En partenariat avec la Fondation Cocoa Horizons qui travaille directement avec les groupes d'agriculteurs, ils soutiennent la formation des agriculteurs et permettons aux jeunes agriculteurs et aux agricultrices d'exceller dans leur métier.

De plus, étant donné que nous recherchons un excellent chocolat avec la garantie supplémentaire de la pureté biologique, Callebaut propose une gamme biologique. Elle comprend des chocolats supérieurs produits avec des fèves de cacao, du sucre et du lait issus de la culture biologique. Chacun d'eux est certifié par les organisations officielles. Avec ces chocolats uniques, nous pouvons faire frissonner les clients les plus consciencieux tout en leur apportant une sensation pure et naturelle.



Biopack est une entreprise 100% belge de premier plan de solutions d'emballage durables. Ils disposent d'une large gamme de matériaux d'emballage et sont spécialisés dans les emballages alimentaires. La

durabilité est au cœur des préoccupations de Biopack, qui s'est donc spécialisé dans les emballages écologiques. Avec leur gamme d'emballages écologiques qui s'élargit rapidement, ils sont le leader du marché dans ce domaine depuis 1993.

Nous avons sélectionné ces fournisseurs pour leur engagement en faveur de la qualité des produits et leur transparence quant à l'origine des matières premières utilisées. Nous avons également choisi ces partenaires pour leur adhésion à différentes valeurs que nous partageons, telles que l'agriculture biologique, le commerce équitable, la durabilité environnementale, etc.

1.1.3. Pouvoir de négociation des clients

Le pouvoir de négociation des clients correspond à leur capacité d'imposer leurs exigences en matière de rapport qualité/prix, d'expérience client dans le processus d'achat. Il peut être élevé quand les clients sont concentrés sur un segment ou quand ils sont peu fidèles. Il s'agit de décrire de façon concise et précise les exigences des clients, les segments de clients. (Belamich, S. & Ingarao, A, 2021).

Dans le domaine de l'Horeca, et plus particulièrement dans la vente de gaufres, le pouvoir de négociation des clients est généralement élevé, car il existe de nombreux choix de produits similaires disponibles sur le marché. Les clients peuvent facilement se tourner vers d'autres alternatives. Cela signifie que les clients ont le pouvoir de décider où ils dépensent leur argent, et s'ils ne sont pas satisfaits de l'offre de l'entreprise, ils peuvent facilement aller voir ailleurs. Cependant, les clients sont de plus en plus conscients de l'importance de la qualité des ingrédients et des pratiques durables. Ils peuvent exiger des ingrédients locaux et biologiques, et des pratiques respectueuses de l'environnement. En offrant un produit bio et de qualité, notre entreprise se démarque des autres acteurs du marché. Peu d'entreprises proposent des gaufres confectionnées avec des ingrédients bio et locaux, ce qui limite le choix des consommateurs en termes de produits similaires sur le marché. Cette position nous permet de répondre aux besoins

et aux attentes de nos clients tout en limitant la concurrence directe. Il est important de prendre en compte les préférences et les demandes de nos clients pour maintenir leur satisfaction et leur fidélité.

1.1.4. Rivalité entre les concurrents

Plus l'intensité de la concurrence est élevée, moins le marché est rentable. La rentabilité d'un marché dépend du nombre de concurrents, de leur structure, de la segmentation de l'offre de produits. La menace des concurrents est forte lorsque le marché contient de nombreux concurrents à la taille identique. (Belamich, S. & Ingarao, A, 2021). L'analyse de la concurrence est donc un élément clé pour toute entreprise souhaitant s'implanter dans un marché. Elle permet de mieux appréhender l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et les différents acteurs présents dans l'industrie. Selon Kotler et al. (2015, p.16), la concurrence comprend toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir.

Dans le cadre de notre projet de bar à gaufres implanté à Bruxelles, nous allons dresser une liste des concurrents présents dans la zone géographique. Les raisons de ce choix de position géographique seront expliquées en détail dans le chapitre dédié au marketing opérationnel. Nous allons nous concentrer sur les commerçants de gaufres qui proposent des offres similaires à la nôtre. Cette analyse permettra de mieux comprendre la concurrence directe.

Dans un second temps, nous allons analyser la concurrence indirecte afin d'identifier d'autres acteurs susceptibles d'avoir un impact sur notre entreprise.

1.1.4.1. La concurrence directe

a) L'entreprise Galet

Dans le contexte de notre étude, notre entreprise doit faire face à la concurrence de plusieurs acteurs sur le marché de la vente de gaufres en Belgique. Parmi ces concurrents, nous avons premièrement l'entreprise Galet qui est notre concurrent le plus menaçant en raison de sa proximité avec notre bar à gaufres. L'entreprise dispose de deux établissements à Bruxelles : un corner shop situé à la rue Neuve (à une distance de 50 mètres à pied de notre bar à gaufres) et un restaurant sur le Boulevard Anspach (situé à 300 mètres de notre bar à gaufres).

Cette entreprise propose une gamme variée de produits, allant des gaufres classiques de Liège aux gaufres garnies de crème, de fruits frais et de diverses autres garnitures. Outre les gaufres

sucrées, l'entreprise propose également des gaufres salées accompagnées de jambon, fromage, poulet, etc., ainsi qu'une sélection de boissons.

Les prix pratiqués par Galet pour les gaufres de Liège varient entre 2,80 et 3,45 € pour les gaufres à emporter et entre 4,95 et 5,95 € pour les gaufres à consommer sur place. Pour ce qui est des gaufres de Bruxelles, les prix sont compris entre 6,90 et 10 € et ne sont disponibles que pour une consommation sur place. Des frais supplémentaires de 1,30 € par garniture sont appliqués. En ce qui concerne les gaufres salées, les prix varient de 7,00 € à 9,95 €.

L'entreprise accueille sa clientèle du lundi au samedi de 10 heures à 20 heures et le dimanche de midi à 20 heures. En ce qui concerne ses performances financières, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 644 882 € en 2021, avec un bénéfice avant impôt de 186.633 €. Après avoir analysé son compte de résultat, nous pouvons constater que les frais de rémunération s'élèvent à 243.625 €, ce qui représente une part importante des coûts. De plus, les frais d'amortissement sont également assez élevés, avec un montant de 175.446 €. Cela explique pourquoi le bénéfice réalisé par l'entreprise en 2021 représente une proportion relativement faible de son chiffre d'affaires. (Cf. annexe 14)

Leur stratégie principale consiste à installer leurs magasins dans des zones très fréquentées, où il y a beaucoup de passage. En effet, pour faire face aux coûts élevés des matières premières et des infrastructures, Galet mise sur un fort volume de vente obtenu grâce à des emplacements stratégiques. L'entreprise met en avant l'aspect traditionnel et frais de ses produits

b) Australian Home Made Ice Cream and Waffles

Fondée en 1989, Australian est une entreprise belge spécialisée dans la vente de desserts glacés et de gaufres. Leur gamme de produits comprend une variété de gaufres belges traditionnelles, qui peuvent être garnies de sucre glace, de Nutella, de chantilly, de fruits frais et de diverses autres garnitures. En tant que concurrent majeur dans l'industrie des desserts glacés, Australian possède plusieurs emplacements à Bruxelles, dont un à seulement 140 mètres à pied de notre bar à gaufres et un deuxième à 400m. Bien que l'entreprise soit principalement spécialisée dans la vente de glaces, avec 6 millions de boules de glaces vendues chaque année, par rapport à 3 millions de gaufres vendues par an, nous la considérons comme un concurrent important, étant

donné sa notoriété et sa présence sur le marché. Australian est devenu une chaîne belge et internationale et compte à présent 38 magasins en Belgique.

Le commerce situé à Rue Neuve n°123 est ouvert du lundi au samedi de 10h à 19h, tandis que celui situé à Rue Neuve n°6 est ouvert du lundi au dimanche de 09h à 20h. L'entreprise vend ses gaufres fourrées à 5,50 € et ses gaufres nature à 4,00€.

c) Belgaufra

Belgaufra, est une entreprise familiale qui existe depuis 1950 et est spécialisée dans la fabrication de pâtons de gaufre. La société est née de la volonté de proposer des gaufres liégeoises fraîches et chaudes, à déguster dans l'instant. L'entreprise dispose de deux points de vente à proximité de notre bar à gaufre et sont chacun situé à 350 m à pied. Tout comme ses deux concurrents mentionnés précédemment, l'entreprise propose des gaufres de Liège que l'on peut consommer avec diverses garnitures telles que de la crème fraîche, du chocolat, des spéculoos, des fruits frais, etc. Les horaires d'ouverture des deux établissements, situés respectivement au n°102 de la Rue Neuve et au n°57 de la rue des Fripiers, sont de 9h30 à 18h du lundi au samedi. Les chiffres montrent que Belgaufra a enregistré un chiffre d'affaires de 318.979 € en 2021, avec un bénéfice avant impôt de 64.443 €. Après analyse de son compte de résultat, nous pouvons constater que les rémunérations représentent un coût assez important pour l'entreprise (182.065 € pour 2021). (C.f. annexe 14)

a) *Les concurrents situés à proximité*

Dans le tableau présenté ci-dessous, une analyse de la concurrence dans un rayon de moins de 1 km révèle une forte présence de concurrents, notamment des gaufretries réputées telles que la Maison Dandoy et le Funambule, qui attirent une clientèle locale et touristique importante dans la ville de Bruxelles. Malgré la présence de plusieurs concurrents sur le marché, il est difficile de distinguer clairement les offres de produits et de services de ces établissements. Toutes les gaufretries proposent des gaufres de Liège ou de Bruxelles avec des garnitures telles que des fruits, du chocolat ou de la crème fraîche, ce qui les rend similaires les unes aux autres. La question qui s'est posée était de savoir s'il serait avantageux de proposer une offre unique, en réinventant la gaufre de Liège, pour se différencier de la concurrence sur le marché des gaufretries à Bruxelles.

Nous sommes donc conscients de la forte concurrence et avons donc cherché à nous différencier en proposant des gaufres entièrement trempées dans le chocolat belge et garnies de choix de garnitures exclusives qui se distinguent des gaufres traditionnelles proposées par nos concurrents. Nous nous démarquons également en proposant une forme de gaufres différentes de celles proposées par nos concurrents et en proposant des ingrédients bio et respectueux de l'environnement.

Tableau 2 : Les concurrents situés à proximité de notre bar à gaufres

Enseigne	Emplacement	Proximité du bar à gaufres (à pied)	Prix	Produit
Le Roi de la Gaufre	Rue de la Fourche 41, 1000 Bruxelles	500 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · 2,50 € nature · 3,50 € garnies 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Liège
Le Gaufrier (Funambule)	Rue de Tabora 9, 1000 Bruxelles	500 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · 2,50 € nature · Entre 3,50 € et 5,80 € garnies 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Bruxelles · Gaufres de Liège · Churros
Gaufres & Waffles	Galerie du Roi 6, 1000 Bruxelles	500 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · Entre 4€ et 8,50€ selon la garniture 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Liège
Tea Room Gaufres De Bruxelles	Rue du Marché Aux Herbes 113, 1000 Bruxelles	800 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · 5,80 € gaufre de Bruxelles · 3,80 € gaufre de Liège · +1,90 € les compléments 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Liège · Gaufres de Bruxelles · Plats · Sandwich · Glaces
Los Churros & Waffle	Rue du Marché Aux Herbes 87, 1000 Bruxelles	800 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · 2,50 € gaufres de Liège nature · 3,50 € et 8,80 € selon garniture 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Bruxelles · Gaufres de Liège · Churros
Maison Dandoy - Tearoom & Waffle	Rue Charles Buls 14, 1000 Bruxelles	900 mètres	<ul style="list-style-type: none"> · 4,90 € gaufres de Liège nature et entre 6,50 € et 8,10 € selon garniture · 5,70 € gaufres de Bruxelles nature ou entre 7€ et 8,90 selon garniture 	<ul style="list-style-type: none"> · Gaufres de Bruxelles · Gaufres de Liège

1.1.4.2. La concurrence indirecte

On entend par concurrence indirecte tous les acteurs qui proposent des produits ou services différents mais qui répondent au même besoin que celui que l'on cherche à satisfaire, par exemple la dégustation d'un dessert sucré. En d'autres termes, il s'agit des acteurs proposant des alternatives à la vente de gaufres. Parmi ces acteurs, nous pouvons citer les enseignes suivantes :

- Quick propose des donuts et des muffins comme desserts.
- McDonald's propose des donuts, des macarons et des McFlurry.
- O'Tacos propose des donuts et des cookies.
- Dunkin' Coffee & Donuts est spécialisé dans la vente de donuts.
- Starbucks propose une variété de desserts sucrés, y compris des cookies, des muffins, des donuts et des parts de tarte...

Bien que ces cinq grandes enseignes de restauration rapide ne soient pas directement concurrentes, il ne faut pas les négliger car elles sont très fréquentées dans le centre-ville.

1.1.5. Menace des produits de substitution

Comme identifié dans notre étude de la concurrence, des options concurrentes aux gaufres sur bâton sont nombreuses, telles que des crêpes, des churros, des beignets, etc. Pour atténuer cette menace, notre entreprise doit mettre l'accent sur l'utilisation d'ingrédients de qualité supérieure et biologique et sur la proposition d'une expérience unique et distinctive.

1.2. Le macro-environnement : le modèle de Pestel

Le modèle PESTEL est un outil stratégique essentiel pour les managers commerciaux. Il leur permet d'identifier les facteurs macroéconomiques qui peuvent exercer une influence sur l'entreprise et sa stratégie globale, et de définir un plan d'action commercial approprié.

Cette analyse permet de réaliser une analyse approfondie du macroenvironnement du marché, des tendances et des attentes des consommateurs ainsi que des différents acteurs du marché. Elle est basée sur six dimensions : politique, économique, sociale, technologique, environnementale et législative, qui sont regroupées sous l'acronyme PESTEL pour faciliter leur mémorisation. Il permet de comprendre et de prioriser les grandes tendances susceptibles

d'affecter l'entreprise et ses concurrents, d'analyser les impacts de ces tendances et leur évolution, et d'anticiper et de construire des scénarios. (Giffard P. & Lebeau C, 2019).

1.2.1. Les tendances politiques

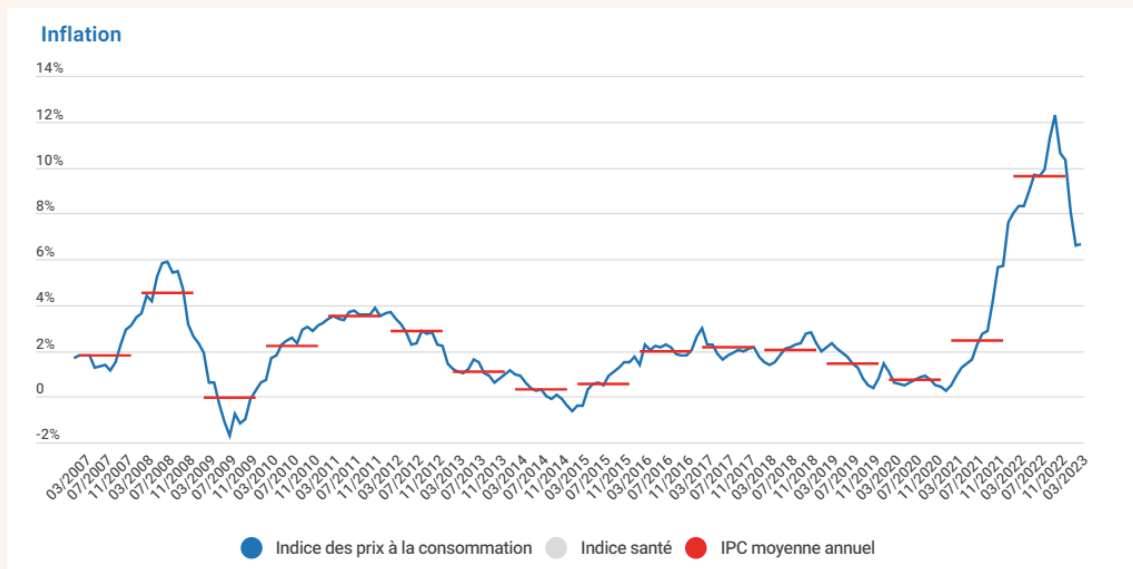
Il s'agit des choix et des décisions prises par les gouvernements nationaux ou les organisations internationales (comme l'Union européenne) qui peuvent avoir un impact sur la croissance de l'entreprise. (Giffard P. & Lebeau C, 2019).

L'environnement politique peut jouer un rôle important dans notre entreprise, notamment en matière de réglementation alimentaire et de taxation. Nous devons nous assurer de respecter toutes les réglementations en vigueur, telles que les normes sanitaires et d'hygiène dans le but de protéger la santé des consommateurs. Compte tenu du grand nombre de règles et de réglementations que les restaurants doivent respecter, nous avons dédié un chapitre spécifique pour les aborder. Nous y abordons notamment les règles de l'AFSCA, les aspects juridiques, fiscaux et bien d'autres.

1.2.2. Les tendances économiques

Il s'agit de l'environnement lié au pouvoir d'achat des consommateurs et qui peut entraîner des changements dans l'activité de l'entreprise. Dans le cas de notre bar à gaufres, l'inflation aura probablement un impact sur notre entreprise, faisant de l'économie un facteur clé à prendre en compte. En effet, l'année 2022 a été marquée par l'inflation. Selon les derniers chiffres publiés par l'institut belge des statistiques (Statbel), l'indice des prix à la consommation, qui mesure le niveau général des prix en Belgique pour un panier de référence moyen de biens et services, a atteint un niveau de 125,24 au mois de septembre 2022 (base 2013 = 100). En base annuelle, cela représente une croissance des prix à la consommation de 11,27%. Un tel niveau d'inflation n'avait plus été observé depuis août 1975, mois au cours duquel l'inflation avait atteint 11,42%.

Figure 13 : Indice des prix à la consommation en Belgique de 2007 à mars 2023



Source : Statbel, Indice des prix à la consommation (30/03/2023)

Comme on peut l'observer sur le graphique suivant, l'inflation a atteint son niveau le plus élevé de 12,27 % en octobre 2022. Toutefois, il est encourageant de constater que le taux d'inflation a depuis diminué et s'établit maintenant à 6,67 % en mars 2023.

Selon Le Bureau du Plan et sur base de ces prévisions mensuelles, le taux d'inflation **annuel** devrait s'élever à 4,2% en 2023 et 3,0% en 2024, contre 9,59% en 2022 et 2,44% en 2021.

D'après la Fédération des Entreprises de Belgique (2023), l'augmentation actuelle des prix est principalement due à la hausse des prix de l'énergie, qui ont atteint leur apogée fin août/début septembre 2022 avant de baisser légèrement par la suite.

1.2.3. Les tendances socio-culturelles :

Les habitudes de consommation et les préférences culturelles sont également des facteurs importants à considérer.

Les gaufres font partie intégrante de la culture belge et sont considérées comme l'un des desserts les plus emblématiques du pays. Les deux types de gaufres les plus célèbres sont les gaufres de Bruxelles et les gaufres de Liège, qui sont appréciées dans tout le pays. En effet, à la question « Quels sont vos produits belges préférés », les trois régions du pays s'accordent sur trois produits : les bières trappistes, la gaufre de Liège et la gaufre de Bruxelles. (DH, 2016)

Les gaufres sont un symbole de la gastronomie belge et sont connues dans le monde entier. Leur popularité et leur histoire font des gaufres un dessert incontournable lorsqu'on visite la Belgique (SNCF Connect, 2023). Il est donc clair que les gaufres de Bruxelles et de Liège sont ancrées dans la culture culinaire belge et continuent d'être appréciées par les habitants et les touristes. De plus, lorsque l'on se promène dans les rues de Bruxelles, il est courant de voir de longues files d'attente devant les stands de gaufres, démontrant ainsi la popularité de ce dessert dans la ville.

De plus, il est important de noter que depuis le début de la crise sanitaire, la demande de produits locaux a considérablement augmenté, avec près d'un quart des consommateurs qui mangent davantage de produits locaux, selon un sondage de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. (Le Vif, 2022). C'est pourquoi nous sommes attachés à utiliser des ingrédients locaux et de qualité dans la fabrication de nos gaufres artisanales sur bâton, afin de répondre aux attentes de nos clients soucieux de l'origine et de la qualité des produits qu'ils consomment. Nous croyons que cela est important non seulement pour soutenir l'économie locale.

1.2.4. Les tendances technologiques

Le secteur de l'HORECA est actuellement confronté à la révolution technologique en cours depuis le début du 21ème siècle, ce qui rend la communication sous toutes ses formes plus importantes que jamais. Les établissements doivent aujourd'hui absolument prendre en compte la digitalisation pour ne pas être en retard par rapport à la concurrence. Ainsi, la création d'un site web, d'un compte Facebook ou Instagram est devenue une nécessité pour atteindre les consommateurs et promouvoir son activité. (Horeca Magazine, 2021)

De nos jours, les clients ont tendance à consulter les menus, l'ambiance et la décoration des établissements avant de se rendre à l'endroit ou de faire une réservation. Étant donné que les clients utilisent des supports variés tels que les ordinateurs, les tablettes et les smartphones, il est crucial d'avoir un site web lisible sur tous ces supports et d'être présent de manière régulière sur les réseaux sociaux pour atteindre une audience plus large. (TooGood To Go, 2020).

1.2.5. Les tendances environnementales

Les événements liés à l'environnement et susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur son activité (Giffard P. & Lebeau, 2019).

Notre entreprise pourrait être affectée par les problèmes environnementaux, tels que les changements climatiques et les mouvements de défense de l'environnement. C'est pour cela que nous sommes amenés à considérer notre choix d'emballage et à utiliser des matériaux plus durables pour minimiser notre impact environnemental.

De plus, le baromètre Véolia démontre que la population belge est largement disposée à s'engager dans la lutte contre le réchauffement climatique, une grande partie des répondants affirmant être prêts à changer leur mode de vie en conséquence. (La Libre, 2023)

Le dérèglement climatique est un enjeu majeur pour la société au XXIe siècle, suscitant une attention accrue dans les médias. Les Belges sont conscients de l'urgence d'agir pour éviter des catastrophes naturelles sans précédent, avec 91 % d'entre eux reconnaissant l'existence du dérèglement climatique, dont 76 % estiment que l'activité humaine en est la principale cause. (Veolia, 2022)

1.2.6. Les tendances législatives

Nous nous focalisons sur diverses réglementations touchant le secteur de l'HORECA. Il convient de souligner que celui-ci est grandement encadré en Belgique (Le Moniteur belge, 2012). L'AFSCA, créée en 2000, émet des réglementations importantes pour ce secteur. Cet organisme de contrôle veille à la qualité des produits alimentaires et à l'application des normes d'hygiène dans les établissements HORECA, et s'assure ainsi de la conformité de tous les acteurs du secteur (AFSCA, 2020). Afin d'exercer une activité de bar à gaufres en Belgique, nous devons suivre le guide G-023⁹ de l'AFSCA. Le document fournit un guide pour l'auto-contrôle de l'hygiène alimentaire dans le secteur de l'Horeca. Il couvre divers aspects de l'hygiène, tels que ;

⁹ Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire. (2013). Autocontrôle en distribution : Guide d'application du Règlement (CE) n° 852/2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires : G-023 [PDF]. Récupéré le 10 mars 2023, de https://www.favv-afscab.be/autocontrole-fr/guides/distribution/g023/documents/G-023_v2_04072013_fr.pdf

Les réglementations en matière d'hygiène alimentaire comprennent diverses exigences essentielles pour assurer la sécurité des locaux, des équipements et des aliments. Ces exigences sont conçues pour prévenir les risques de contamination et garantir des pratiques adéquates de manipulation des aliments.

Pour pouvoir exercer notre activité conformément aux règles en vigueur, nous devons obtenir une autorisation auprès de l'AFSCA. Cela se fait via un formulaire qui est disponible en ligne via Foodweb¹⁰.

2. Stratégie de l'entreprise

2.1. Segmentation

Selon Philip Kotler et Kevin Lane Keller (2015), il est important de reconnaître que les préférences en termes de boissons, d'hôtels, de voitures et de films varient d'une personne à l'autre. Ainsi, pour mieux comprendre le marché, il est nécessaire de procéder à une segmentation. Cette pratique consiste à identifier des groupes de clients distincts qui réagiront de manière similaire à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis en fonction des caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge ou les revenus, des caractéristiques psychographiques telles que la personnalité, ou encore des comportements d'achat et des habitudes de fréquentation des magasins. Après avoir segmenté le marché en fonction des critères pertinents, l'entreprise doit sélectionner le ou les segments qui ont le plus fort potentiel pour elle, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de manière efficace. Ces segments sont considérés comme la cible de l'entreprise. Ensuite, pour chaque cible identifiée, l'entreprise doit développer une offre adaptée pour répondre aux besoins et attentes spécifiques de ce segment.

Toujours selon Philip Kotler et Kevin Lane Keller (2015), les entreprises ont de plus en plus recours à des « personas » pour mieux comprendre le profil de leurs consommateurs cibles. Les personas sont des personnages fictifs représentant de manière imaginaire la cible visée en termes de caractéristiques sociodémographiques et psychologiques. Ils sont créés sous forme d'archétypes, avec un prénom, une biographie simplifiée, des photos et des images, afin de mieux cerner les consommateurs visés en les rendant aussi réels que possible. Cette pratique a

¹⁰ <https://www.favv-afscab.be/professionnels/agrements/demande/>

pour but de permettre aux responsables de l'entreprise de mieux comprendre leur cible et d'intégrer son point de vue dans leurs décisions (Cf annexe 4).

Critères sociodémographiques

- L'entreprise se focalise sur les hommes et les femmes appartenant à la tranche d'âge de la génération Z (17-24 ans) ainsi que ceux de la génération Y (25-35 ans). Cette génération est marquée par l'avènement du monde digital. Elle a grandi avec l'apparition des réseaux sociaux, tout comme la génération Z (Florence Pinaud, 2015). Les utilisateurs de réseaux sociaux dans ces groupes démographiques sont généralement plus actifs et plus connectés, ce qui signifie qu'ils sont plus susceptibles d'être exposés à nos publicités.
- L'entreprise vise à attirer à la fois les personnes travaillant ou résidant dans la région de Bruxelles, mais également les touristes. En effet, la ville de Bruxelles accueille chaque année un grand nombre de visiteurs, notamment sur la place de Bruxelles et dans la rue Neuve.
- Note clientèle potentielle est hétérogène, comprenant à la fois des étudiants sans revenus, des travailleurs et des touristes ayant des budgets variables.

Critères psychographiques

Une deuxième méthode de segmentation consiste à utiliser des critères psychographiques qui prennent en compte le style de vie, les valeurs et la personnalité des individus. En effet, même si des personnes ont le même âge, le même genre et le même revenu, leurs comportements d'achat peuvent varier considérablement en fonction de leurs valeurs et de leur personnalité. (Philip Kotler et Kevin Lane Keller, 2015)

- Notre bar à gaufres vise une clientèle ayant une personnalité sociable, ouverte d'esprit, curieuse et aventureuse, en quête de nouvelles expériences culinaires. Les clients ont des modes de vie actifs, préfèrent la nourriture rapide et savoureuse et recherchent des concepts innovants et originaux. Ils s'intéressent aux expériences culinaires de qualité, aux produits artisanaux et à une ambiance conviviale.
- Nous visons également une clientèle soucieuse de sa santé et de la qualité des ingrédients qu'elle consomme. Elle cherche des aliments biologiques et locaux. Ce sont des clients ayant des convictions et valeurs fortes, notamment en ce qui concerne des

thématiques telles que la consommation locale et responsable, la traçabilité des produits ou encore la transparence (qui sont des tendances visibles de plus en plus au sein des générations Y et Z).

Critères comportementaux

- Les consommateurs qui ont l'habitude de manger des produits de restauration rapide et des collations sucrées
- Les clients qui cherchent une expérience culinaire indulgente et qui sont disposés à payer un peu plus pour des produits de qualité supérieure sont une cible intéressante.
- L'attitude envers l'expérience culinaire est un critère comportemental important. Nous ciblons les clients qui sont intéressés par des concepts innovants et originaux, les expériences culinaires de qualité, les produits artisanaux et l'ambiance conviviale.
- Les clients qui cherchent des services de traiteur pour des événements tels que les mariages, les anniversaires ou les baptêmes peuvent être une cible intéressante pour notre entreprise.

2.2. Ciblage

Maintenant que nous avons identifié les segments de marché les plus pertinents pour notre bar à gaufres, nous pouvons déterminer les segments les plus attractifs et décider de les cibler. Nous pourrions cibler principalement la clientèle jeune et urbaine, étudiante ou travailleuse, soucieuse de sa santé et intéressée par les produits bio et les ingrédients de qualité. Nous pourrions également cibler une clientèle avide de nouvelles expériences culinaires, qui recherche des concepts innovants et originaux. Nous pourrions atteindre ces clients en utilisant des canaux de marketing adaptés, tels que les réseaux sociaux, les événements locaux et les partenariats avec des établissements proches.

2.3. Positionnement

Nous pourrions positionner notre bar à gaufres comme un lieu convivial et branché, proposant des gaufres artisanales, bio et 100% belges, avec des formes amusantes et des toppings originaux. Nous pourrions mettre en avant notre engagement en faveur d'une alimentation saine et responsable, ainsi que notre créativité culinaire et votre souci du détail dans la présentation de nos produits. Il s'agit d'une destination incontournable pour les amateurs de gaufres à Bruxelles.

2.4. Analyse SWOT

L'analyse SWOT est un outil utilisé pour comprendre les marchés et aider à la prise de décision. Elle permet de mettre en perspective les données internes et externes d'une organisation, gamme de produits ou marque, pour identifier les faits majeurs ayant un impact significatif, établir des objectifs ciblés et définir des stratégies efficaces. L'analyse SWOT consiste à identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces et à prioriser les opportunités et contrer les menaces, tout en maintenant, construisant ou développant les forces et en remédiant aux faiblesses. (Van Laethem N. & Durand-Mégret B, 2019).

Les forces (Strengths)

- L'emplacement de notre bar à gaufres est stratégique, étant situé à proximité d'une zone de forte affluence à proximité de grandes enseignes et de plusieurs écoles.
- La popularité des gaufres en Belgique et plus particulièrement à Bruxelles
- Notre bar à gaufres offre une expérience client unique et agréable, avec un décor accueillant et une ambiance conviviale.
- Fondatrice qualifiée et compétente en pâtisserie.
- Notre concept est innovant et original, ce qui nous permet de nous démarquer de nos concurrents.
- Nous nous démarquons de la concurrence en proposant des ingrédients bio, frais et de qualité
- Service d'événement : proposer un service d'événement que peu d'entreprise propose peut nous donner un avantage concurrentiel important.
- L'entreprise Go.Fre a déjà fait ses preuves sur le marché avec des retours clients positifs et une croissance continue depuis sa création.
- Notre présence sur les réseaux sociaux : en étant actifs sur les réseaux sociaux et en interagissant avec nos clients, nous pouvons augmenter notre visibilité et notre engagement auprès de notre public.
- Nous proposons la possibilité de déguster nos gaufres sur place, ce qui constitue un avantage appréciable en cas de mauvais temps. De plus, cela n'est pas toujours proposé par nos concurrents. Notre emplacement dans une galerie couverte protège les clients de la pluie pendant les temps d'attente.

Les faiblesses (Weaknesses)

- La diversité de la carte : notre bar à gaufres a une carte limitée, ne proposant que des gaufres sucrées. Cela pourrait limiter notre clientèle potentielle qui recherche des options salées ou healthy.
- Le manque de visibilité : notre bar à gaufres est situé dans une rue où il y a beaucoup de concurrence (l'entreprise Galet est situé à 50 mètres de notre bar à gaufres).
- Le coût élevé des matières premières peut affecter notre rentabilité et augmenter les prix de nos gaufres (principalement en raison de la hausse des coûts induite par l'inflation).
- Notre capacité financière assez limitée étant donné que nous venons de lancer le concept.
- En étant situé dans une galerie plutôt que dans la rue principale, nous risquons de manquer de visibilité auprès des personnes qui ne fréquentent pas cette galerie.

Les opportunités (Opportunities)

- Le développement de partenariats : nous pourrions établir des partenariats avec d'autres entreprises locales pour augmenter notre visibilité et atteindre de nouveaux clients.
- Potentiel d'expansion : si notre bar à gaufres connaît le succès, il y a un potentiel d'expansion.
- Les consommateurs belges qui pensent de plus en plus à consommer bio
- Notre enquête montre qu'il y'a un fort engouement pour notre projet
- Les événements privés sont en forte demande, ce qui offre une opportunité pour notre entreprise de proposer un service événementiel unique qui ne se trouve pas chez les concurrents.
- Le tourisme : étant donné que notre entreprise est située à Bruxelles, une ville touristique, nous pouvons attirer des clients étrangers qui cherchent à goûter des spécialités locales.
- Etendre notre carte en proposant des produits végétariens

Les menaces (Threats)

- La concurrence : Il existe déjà de nombreux concurrents sur le marché des gaufres, ce qui peut rendre difficile l'acquisition de nouveaux clients.

- De plus en plus de personnes font attention à leur alimentation, en particulier celles qui suivent un régime alimentaire strict pour des raisons sportives ou autres.
- Il y'a de plus en plus de produits de substitution : le pouvoir de négociation des clients est assez élevé
- Chaque année, un grand nombre de nouveaux restaurants voient le jour en Belgique, ce qui augmente considérablement la menace des nouveaux entrants sur le marché. De plus, les barrières à l'entrée sont relativement faibles, ce qui rend l'environnement concurrentiel encore plus difficile. La situation se complique davantage avec la suppression du diplôme de gestion de base à partir de 2024 à Bruxelles (L'Echo, 2023)

2.5. Le Business Model Canvas

Le Business Model Canvas, créé en 2010 par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur et popularisé par leur livre "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers", est un outil essentiel pour définir le modèle économique d'une entreprise, d'un produit ou d'un service. En intégrant toutes les composantes importantes de coût ou de gain, telles que la structure de coût, les partenaires, la proposition de valeur ou encore les canaux de communication, le Business Model Canvas permet d'obtenir une vue globale et structurée du fonctionnement d'une entreprise. Afin d'évaluer la faisabilité, la pertinence et la viabilité d'une activité, il est crucial de définir ses sources de revenus et ses coûts. Cette étape permet également de déterminer le ou les modèles d'affaires de l'activité. Une fois établi, il est important de challenger ce modèle avec des clients potentiels et de le mesurer par rapport à la concurrence. En effet, cette approche permet d'optimiser la stratégie commerciale et de garantir la réussite de l'activité. Le Business Model Canvas est un outil préalable à la prise de décision, qui permet de mieux appréhender son activité avant de se lancer. (Moran S, 2020)

Tableau 3 : Le Business Model Canvas de notre concept

<u>Partenaires clés</u>	<u>Activités clés</u>	<u>Offre (proposition de valeur)</u>	<u>Relation client</u>	<u>Segments de clientèle</u>
<ul style="list-style-type: none"> · Fournisseurs certifiés locaux et biologiques de matières premières · Fournisseurs d’emballages éco-responsables · Agences de marketing et de publicité pour promouvoir le bar à gaufres. · Influenceurs et bloggeurs 	<ul style="list-style-type: none"> · Préparer et servir les gaufres sur bâton · Waffletruck · Gérer les stocks d’ingrédients et d’emballages · Gérer les relations clients · Promouvoir notre entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> · Découverte des gaufres sur bâton, fraîchement préparées et personnalisables selon les goûts des clients. · Offrir une expérience client agréable en créant une ambiance conviviale dans notre bar. · Une démarche respectueuse de l’environnement (éco-responsable). 	<ul style="list-style-type: none"> · Accueil chaleureux, convivial et personnalisé · Réductions ou des offres spéciales pour encourager la fidélité des clients (carte de fidélité) 	<ul style="list-style-type: none"> · Passants de la rue Neuve, touristes visitant, amateurs de gaufres. · Les étudiants et les jeunes professionnels à la recherche d'une collation sucrée et rapide.
	<p data-bbox="595 948 797 975"><u>Ressources clés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Notre savoir-faire (qualifié en pâtisserie) · Une équipe jeune et dynamique · Un local à proximité de notre clientèle cible 		<p data-bbox="1370 948 1675 975"><u>Canaux de distribution</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Ventes au comptoir et à emporter / participation à des événements <p data-bbox="1370 1235 1729 1262"><u>Canaux de communication</u></p> <p data-bbox="1370 1289 1659 1316">Instagram, TikTok, ...</p>	

Structure des coûts

- Location de l'emplacement et des charges liées à celui-ci
- Salaires
- Achat des matières premières
- Frais de transport (carburant...)
- Marketing et publicité (influenceurs, ...)

Sources de revenus

- La vente de gaufres sur bâton personnalisable et de boissons dans notre établissement
- La vente de gaufres lors des évènements privés

3. L'identité de l'entreprise

3.1. Le nom

Selon Léger-Jarniou C & Kalousis G. (2021), le nom donné à une marque représente un symbole, qu'il soit visuel ou oral, utilisé pour différencier de manière précise les produits ou services d'une entreprise de ceux de ses concurrents. Cette identification permet de fidéliser les clients existants et d'attirer de nouveaux clients à l'échelle mondiale. Les marques constituent un atout immatériel essentiel pour les entreprises en développement, qui doivent les protéger et les promouvoir.

Nous avons décidé de nommer notre établissement de bar à gaufres "Lolly Waffle". "En effet, « Lolly Waffle » est un nom de marque qui peut évoquer une image ludique, amusante et nostalgique. Cela peut rappeler les souvenirs d'enfance et les moments de plaisir associés aux gaufres et aux sucreries. "Lolly" fait référence à des sucettes ou des friandises, tandis que "Waffle" évoque les gaufres, ce qui donne un nom de marque facile à retenir et mémorable. De plus, nous avons voulu nous distinguer des concurrents en mettant en évidence le fait que la forme de nos gaufres est différente. Enfin, nous avons opté pour un nom en anglais car nous avons conscience qu'un grand nombre de touristes visitent Bruxelles et nous avons souhaité qu'ils puissent facilement comprendre et se rappeler de notre nom.

En choisissant un nom de marque qui évoque une image ludique et amusante, nous pouvons créer une expérience agréable pour nos clients dès le premier contact avec notre entreprise. Cela peut aider à créer une relation positive avec nos clients et à les fidéliser à notre marque.

3.2. Le slogan

Les slogans jouent un rôle crucial dans l'identité d'une marque en contribuant à sa valeur. Dans le marché actuel, la plupart des marques utilisent des slogans pour améliorer leur image, accroître leur reconnaissance et leur rappel, ainsi que pour se différencier de leurs concurrents dans l'esprit des consommateurs. (Chiranjeev Kohli, 2007)

Nous avons opté comme slogan " *Soyez éco-gourmand, mangez responsable !*". Le choix de ce slogan est basé sur plusieurs éléments. Tout d'abord, l'utilisation du terme "éco-gourmand" met l'accent sur le plaisir de manger tout en étant respectueux de l'environnement. Le mot "éco" rappelle le caractère écologique et responsable de notre entreprise, tandis que le mot "gourmand" évoque la satisfaction gustative et le plaisir de manger.

3.3. Le logo

Pour concevoir notre logo, nous avons pris en considération plusieurs critères importants. Tout d'abord, nous avons opté pour un design simple pour que le logo soit facilement identifiable par tous. Les logos simples sont également plus facilement mémorisables (Madlenak & Strbova, 2014). Nous avons également choisi les couleurs du logo en fonction de l'activité de l'entreprise et des émotions que nous souhaitons transmettre à travers le logo. En effet, chaque couleur a sa propre signification et peut susciter des émotions différentes chez les personnes qui les regardent. Enfin, nous avons également prêté attention à la forme du logo car elle peut également évoquer des sensations et donner certaines impressions aux personnes qui le regardent (Madlenak & Strbova, 2014).

Figure 14 : Le logo de notre bar à gaufres



Source : Canvas

Nous avons soigneusement choisi la couleur rose pâle pour notre logo, car elle incarne une ambiance douce et chaleureuse qui reflète parfaitement l'expérience que nous souhaitons offrir à nos clients. Nous voulions également que notre logo soit facilement identifiable, ce qui explique pourquoi nous avons mis en avant notre produit principal, les gaufres, dans notre conception. Nous voulions que les personnes qui voient notre logo puissent immédiatement comprendre ce que nous proposons sans avoir à deviner ou à chercher des informations supplémentaires.

De plus, nous avons inclus la phrase "Made in Belgium with love" pour souligner l'importance que nous accordons aux ingrédients locaux et belges. Nous sommes fiers de notre identité belge, et nous voulions que nos clients sachent que chaque gaufre que nous servons est préparée avec

des ingrédients de qualité provenant de producteurs locaux. Cela ajoute une touche d'authenticité et de qualité à notre image de marque, ce qui renforce la confiance de nos clients dans la qualité de nos produits et services.

3.4. Nos valeurs, notre mission et notre vision

Notre bar à gaufres est engagé à proposer des produits biologiques de qualité supérieure, préparés à partir d'ingrédients frais et savoureux. Nous sommes fiers de sélectionner des aliments naturels et biologiques, en évitant les ingrédients tels que le gluten, les nitrites et les allergènes. De plus, nous avons opté pour des emballages écologiques afin de réduire notre impact sur l'environnement. Nos clients pourront savourer nos gaufres délicieuses et authentiques, tout en ayant la certitude de soutenir une entreprise qui se soucie de la préservation de la planète.

Notre mission est de vous offrir une expérience gustative inoubliable, tout en étant responsables et durables dans notre approche.

Notre vision est de devenir le bar à gaufres de référence pour les consommateurs soucieux de la qualité et de l'impact environnemental de ce qu'ils mangent. Nous sommes animés par des valeurs de respect de l'environnement, de la santé et du bien-être de nos clients, ainsi que par une passion pour la gastronomie belge.

4. Le Marketing opérationnel

4.1. Le produit

Notre entreprise se spécialise dans la fabrication artisanale et la vente de gaufres sur bâton, avec une attention particulière portée à la qualité des ingrédients utilisés (biologiques et locaux).

Nous sommes conscients des avantages liés à l'utilisation de pâtons congelés pour proposer des gaufres à nos clients, tels qu'une réduction des coûts, une facilité de stockage et une minimisation des pertes. Cependant, cela entrerait en contradiction avec notre éthique de privilégier des produits frais et locaux.

Notre concept repose sur l'utilisation d'ingrédients frais et de qualité, provenant de sources locales. Nous accordons une grande importance à la fraîcheur et à l'origine des produits pour soutenir les producteurs locaux et offrir une expérience culinaire authentique.

Choisir des pâtons congelés compromettrait notre engagement envers cette éthique. Malgré les avantages pratiques et économiques, cela ne correspond pas à notre vision de proposer des gaufres préparées avec soin, en respectant nos valeurs de durabilité et de proximité avec nos fournisseurs.

Figure 15 : présentation du concept de Lolly Waffle



éco-responsable, savoureux, local

Notre produit phare est une gaufre trempée dans du chocolat bio belge de la marque Callebaut, accompagnée d'une variété de toppings délicieux tels que des noisettes, des perles de chocolat, des amandes, des paillettes, des guimauves et bien plus encore. Le client devra tout d'abord choisir entre une sélection de chocolats de haute qualité, tels que le chocolat noir, le chocolat au lait et le chocolat blanc et ensuite choisir son topping. Nos gaufres seront préparées à la commande, en présence du client, pour garantir une fraîcheur optimale.

Nous avons également développé notre service pour répondre aux demandes des événements privés tels que mariages, anniversaires, baptêmes et autres. Nous nous déplaçons sur le lieu de l'événement pour offrir nos gaufres fraîchement préparées sur place et personnalisables selon les goûts des invités.

4.2. Le prix

Selon l'ouvrage « la stratégie des prix, le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité » de Hermann Simon, Florent Jacquet, Franck Brault (2011), le point de départ de la réflexion sur le prix peut être résumé à l'aide du bilan que devrait faire toute entreprise entre la valeur qu'elle délivre en offrant ses produits et services d'une part, et celle qu'elle « extrait » du marché sous forme de chiffre d'affaires et de rentabilité d'autre part. Ces deux facettes de son activité sont très importantes. »¹¹

Notre tarification est établie en fonction de plusieurs éléments :

- Nous avons réalisé une analyse des prix offerts en prenant en compte les trois établissements les plus proches et considérés comme nos principaux concurrents : Galet, Australian Home Made Ice Cream et Belgaufra. Nous avons constaté que nos principaux concurrents pratiquent des prix variants entre 2,80 € et 3,45 € pour les gaufres à emporter et entre 4,95 € et 5,95 € pour les gaufres à consommer sur place.
- Sur la base de notre étude de marché, nous avons constaté que nos clients cibles sont prêts à dépenser entre 3,50€ et 5€ pour nos gaufres

¹¹ <https://www.cairn.info/la-strategie-prix--9782100567034.htm>

- Nous avons pris en considération notre coût de revient, lequel est examiné en détail dans la section financière de notre projet.

De plus, nous sommes conscients que notre choix d'utiliser des produits de haute qualité peut parfois impliquer des coûts plus élevés. Toutefois, nous avons décidé de ne pas appliquer des prix exorbitants pour permettre à notre principale clientèle, les jeunes étudiants, de pouvoir s'offrir une expérience gustative bio et responsable sans pour autant sacrifier leur budget. Nous voulons rendre le fait de manger local et bio accessible à tous, sans distinction de revenu ou de classe sociale. Nous sommes convaincus qu'en proposant des produits de qualité à un prix abordable, nous pourrions sensibiliser un public plus large à l'importance de la consommation responsable et durable.

Sur base de tous ces éléments, nous avons décidé de fixer notre prix à 4 € pour les gaufres.

4.3. Place

Le quartier

Nous avons décidé d'implémenter notre bar à gaufres dans la galerie du passage du Nord, qui débouche sur la rue Neuve à Bruxelles. Nous avons choisi cet emplacement pour plusieurs raisons (source : Entreprendre Bruxelles asbl)¹²

- Il s'agit du piétonnier le plus fréquenté de Belgique, la rue Neuve accueille les plus grandes enseignes internationales ainsi que City 2, le plus grand shopping center urbain du pays.
- La rue Neuve est un véritable paradis du shopping et de la consommation où le client se rend avec un objectif précis sachant qu'il va toujours trouver quelque chose ou s'y rend pour passer son temps.
- Le quartier est perçu véritablement comme un centre commercial à ciel ouvert où le chaland trouve tout ce qu'il désire pour l'équipement de la personne.
- Le Passage du Nord affiche un caractère et ambiance à part dans un cadre architectural début XXe où l'offre est plus haut de gamme : bar à huîtres, magasin traditionnel de tabac, coutellerie, des sandwicheries de qualité...

¹² <https://www.entreprendrebruxelles.be/quartiers/>

- Les pôles Grand-Place et rue Neuve sont reliés par de petites rues commerçantes qui offrent une opportunité de promenade urbaine entre les deux principaux pôles touristiques et commerciaux du pays. Cette proximité patrimoniale et économique est un réel atout. La mixité commerciale y est organisée et grandes enseignes et indépendants y ont trouvé leur place et leur clientèle. Leurs offres complémentaires garantissent l'attrait du quartier.
- Flux piétons moyen quotidien de la rue Neuve est de plus de 43 000.
- Fréquentation hebdomadaire : la rue Neuve connaît aussi un pic de fréquentation le samedi : plus de 60 000 piétons.
- Le public de la Rue Neuve compte environ 40 % de jeunes adultes (18 à 24 ans) et 40 % d'adultes de 25 à 39 ans (notre public cible)
- Proximité des plus grandes enseignes (H&M, Zara, Primark, Footlocker), qui sont des enseignes qui attirent principalement une clientèle jeune et connectée, qui est active sur les réseaux sociaux et qui serait donc susceptible de voir nos publicités ciblées sur les réseaux sociaux, en utilisant des hashtags et des visuels qui résonnent avec leur style de vie.

L'établissement¹³

Il s'agit d'un espace commercial lumineux, de 25 mètres carrés répartis sur deux niveaux. Le rez-de-chaussée de l'établissement offre une large vitrine donnant sur la galerie du passage Nord, où nous pourrions mettre en place des fontaines de chocolat pour attirer l'attention des clients et susciter leur intérêt pour nos produits. Une petite terrasse est également située devant l'établissement. (Cf. annexe 5)

Nous avons eu la chance de trouver un local déjà aménagé pour notre bar à gaufres, ce qui signifie qu'aucuns travaux ne seront nécessaires pour adapter l'espace à notre activité. De plus, toutes les autorisations HoReCa sont en place, nous permettant de nous concentrer sur le développement de notre entreprise. Cette situation est particulièrement favorable car elle nous permet de nous installer rapidement et efficacement, et de nous concentrer sur l'essentiel : offrir des gaufres bio et savoureuses à nos clients.

¹³ Annexe 1

Popup éphémère

Il est important de mentionner qu'avant de nous lancer définitivement et de nous installer à proximité de la rue neuve, nous avons décidé de tester notre concept via un pop-up store. Cette phase nous permettra de recueillir les retours des clients, d'affiner notre offre et de nous faire connaître auprès de notre public cible. Nous pourrons ainsi ajuster notre stratégie marketing et opérationnelle avant de nous engager dans la location d'un local et l'achat d'un fonds de commerce. Nous avons pour objectif d'être le plus proche possible de notre clientèle et de nous adapter à leurs besoins, c'est pourquoi nous considérons cette phase de tests comme essentielle pour le développement de notre entreprise.

L'agence bruxelloise pour l'accompagnement de l'entreprise, hub.brussels, a lancé en 2016 un projet intitulé « L'Auberge Espagnole ». Cet incubateur commercial permet à de jeunes entrepreneurs de tester leur concept pendant 3 mois avant de se lancer dans des investissements à plus long terme. Chaque projet bénéficie aussi gratuitement d'un coaching personnalisé et de conseils d'experts. Depuis 2019, le concept existe également pour les projets de restaurant. Kokotte, l'incubateur HoReCa de hub.brussels, accueille et accompagne tous les 4 mois un nouveau concept.

Nous pourrons bénéficier¹⁴ :

- D'un restaurant clé en main, situé à deux pas de la Grand Place de Bruxelles
- D'une cuisine professionnelle équipée et d'un espace restaurant
- D'un aménagement complètement modulable
- De coachings individuels et adaptés à nos besoins (des experts des métiers de la restauration, du marketing, des relations publiques, du retail design... nous apporteront conseils et solutions techniques, avant, pendant et après notre passage dans l'incubateur.
- D'un loyer est réduit de 1 000 € par mois
- Tester notre concept Horeca pendant 4 mois, sans risque et à moindre coût et ainsi réduire les risques de faillite.

¹⁴ <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/popup-store-tester-concept>

Comme notre plan de marketing opérationnel l'indique dans la section "place", nous avons l'intention de nous installer dans les environs de la Grand-Place de Bruxelles. La proximité de notre pop-up avec cette zone nous permettra d'interagir avec notre public cible dès maintenant, ce qui est crucial pour notre entreprise.

Cela est accessible pour toute personne qui souhaite ouvrir son restaurant et proposer un concept innovant mais qui n'ose pas encore faire le grand saut.

Nous devons déterminer la durée d'ouverture de la boutique éphémère, l'aménagement et le type de contrat d'occupation. Depuis mai 2019, les commerçants bruxellois peuvent conclure un bail commercial de courte durée de maximum un an.

Nous allons établir un plan de communication afin de communiquer en amont de l'ouverture du pop-up store dans le but de rentabiliser au maximum la durée d'occupation.

4.4. La promotion

Nous devons élaborer une stratégie de promotion efficace afin d'attirer des clients potentiels. Étant donné que notre bar à gaufres est situé dans une galerie, notre visibilité est limitée par rapport à un emplacement de rue plus visible. C'est pourquoi, il est crucial que nous mettions en place une stratégie de promotion efficace qui nous permettra de nous faire connaître auprès de notre public cible. Pour ce faire, nous allons mettre en place une stratégie de marketing et communication ambitieuse en utilisant plusieurs canaux.

Tout d'abord, nous avons choisi de privilégier la communication en ligne pour notre promotion, car notre entreprise prône des valeurs d'éco-responsabilité et nous souhaitons éviter l'utilisation de supports papier qui peuvent créer des déchets. Nous ne prévoyons donc pas d'utiliser des flyers, des affiches ou tout autre support papier. Nous préférons nous concentrer sur les réseaux sociaux qui sont des canaux très populaires auprès de notre public cible.

Site web

Puisque nous comptons proposer nos services pour les événements tels que les fêtes, les anniversaires, les mariages, et autres, il est important que nos clients puissent trouver toutes les informations nécessaires sur notre entreprise sur un site internet. Ainsi, nous pourrions présenter notre offre, les témoignages de nos clients et les tarifs que nous proposons. Nous pourrions également inclure un formulaire de contact pour les demandes de renseignements et de

réservations. Un site internet bien conçu renforcera notre crédibilité et aidera à établir notre présence en ligne.

Référencement

Afin d'optimiser la visibilité de notre site web sur Google et ainsi apparaître en tête des résultats de recherche, nous avons prévu d'utiliser diverses méthodes, telles que :

- Le référencement naturel (SEO) : nous allons travailler sur l'optimisation de notre site web pour qu'il apparaisse en tête des résultats de recherche. Pour cela, nous travaillerons sur les mots clés pertinents pour notre activité, la qualité de notre contenu, les liens entrants vers notre site, etc. Cela permettra aux utilisateurs de la région de Bruxelles et aux visiteurs de trouver plus facilement le bar à gaufres lorsqu'ils effectueront une recherche liée aux gaufres de Bruxelles.
- Le référencement payant (SEA) : il s'agit de payer pour apparaître en tête des résultats de recherche grâce à des campagnes publicitaires. Les annonces sponsorisées sont affichées en haut des résultats de recherche avec la mention "annonce".

Réseaux sociaux

Dans le cadre de notre stratégie de marketing, nous prévoyons d'utiliser les réseaux sociaux tels qu'Instagram et TikTok pour promouvoir notre entreprise et notre site web. Cette approche est particulièrement pertinente étant donné que notre clientèle cible est principalement constituée de jeunes connectés aux réseaux sociaux. Nous avons pour objectif de maintenir une présence régulière sur ces plateformes pour attirer l'attention de cette clientèle et les inciter à visiter notre bar à gaufres. Nous allons également interagir avec notre audience en partageant régulièrement les stories et les publications des personnes qui nous identifient sur Instagram et TikTok.

Influenceurs / bloggeurs

Nous prévoyons d'inviter des comptes populaires de TikTok spécialisés dans la gastronomie et la culture culinaire, tels que @foodbelg, @La_typique1 et @labaze_ytb etc. En collaborant avec ces influenceurs, cela augmentera notre notoriété et permettra d'attirer de nouveaux clients.

Les publications de ces comptes TikTok ont reçu des centaines de milliers de vues ainsi qu'un grand nombre d'interactions et de partages¹⁵. De plus, en analysant les tendances des comptes TikTok populaires dans le domaine de la gastronomie et de la culture culinaire en Belgique, nous avons remarqué que des comptes tels que @foodbelg ont déjà partagé des vidéos sur le bar à gaufres Go.Fre à Bruges. Cette vidéo a été visionnée plus de 188.100 fois et a obtenu plus de 13.600 likes. En comparaison, une vidéo de « Los Churros & Waffle », un bar offrant des gaufres et des churros à Bruxelles, a « seulement » atteint 94.100 vues et 2.648 likes. Ces chiffres illustrent bien l'influence que peuvent avoir les comptes populaires sur TikTok sur la notoriété d'un établissement et la capacité à attirer de nouveaux clients mais démontre également l'intérêt des internautes pour le concept de gaufres de Go.Fre à Bruges.

Animations et événements

Afin de marquer notre lancement, des mascottes de notre bar à gaufres parcourront les environs et offriront gratuitement des gaufres à tous ceux qu'elles croiseront (par exemple, nous offrirons gratuitement les 50 premières gaufres aux passants).

¹⁵ Le réseau social TikTok rend visible et accessible à tous le nombre de vues des vidéos.

Chapitre 6 : le plan financier

Ce chapitre présentera donc les différents éléments du plan financier de notre bar à gaufres, tels que les coûts de démarrage, les prévisions de chiffre d'affaires, les projections de rentabilité, ainsi que les sources de financement envisagées.

La loi impose aux fondateurs d'une société à responsabilité limitée (ci-après : SRL), d'une société coopérative (ci-après : SC) ou d'une société anonyme (ci-après : SA) d'établir un plan financier préalablement à la constitution de la société. Ce plan devra ensuite être remis au notaire chargé de dresser l'acte de constitution. Il est impératif de ne pas sous-estimer ces considérations pour deux motifs :

- En cas de faillite dans les trois premières années de la constitution, les fondateurs pourraient être déclarés comme responsables si le capital s'avérait insuffisant
- Il permet aux banquiers de prendre la décision d'accorder ou de refuser les prêts éventuellement demandés.

1. Le compte de résultat

1.1. Estimation du chiffre d'affaires

Nous avons commencé par établir un tableau regroupant toutes nos prévisions de ventes mensuelles pour la première année afin de déterminer notre chiffre d'affaires prévisionnel. Ce tableau contient les quantités vendues chaque mois (cf annexe 6). Lors de nos projections, nous avons pris en compte les fluctuations saisonnières ainsi que les périodes spéciales telles que les soldes et les fêtes (janvier, juillet, décembre). Nous anticipons ainsi une hausse significative des ventes durant ces mois. Par ailleurs, nous avons pris en considération le fait que notre notoriété ne sera pas encore à son maximal au cours des premiers mois, étant donné que notre présence n'est pas encore pleinement établie. En conséquence, nous prévoyons une augmentation de 40 % de nos ventes de gaufres à partir du mois de mai, période où les conditions météorologiques commencent à s'améliorer. Afin d'obtenir une estimation réaliste de la quantité de gaufres vendues par jour, nous avons consulté des professionnels renommés dans le domaine, tels que Galet et Go.fre. Nous avons également pris contact avec Monsieur Péron, fondateur de la SAS "Projet Azur - Les Gaufres Chaudes d'Alain", afin de bénéficier de ses conseils concernant le volume de gaufres que nous pouvons vendre par jour.

Tableau 4 : Chiffre d'affaires : Volume de vente (= nombre d'unités vendues, mois par mois, pour chaque produit-service)

	1/2024	2/2024	3/2024	4/2024	5/2024	6/2024	7/2024	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024	12/2024	2024
Gaufres à emporter	3.280	3.280	3.280	3.280	4.584	4.584	6.580	4.584	4.584	4.584	4.584	6.580	53.784
Gaufres sur place	860	860	860	860	1.216	1.216	1.620	1.216	1.216	1.216	1.216	1.620	13.976
Boissons	1.435	1.435	1.435	1.435	2.032	2.032	2.872	2.032	2.032	2.032	2.032	2.872	23.676
Gaufres évènements	300	300	300	300	450	450	450	450	450	450	450	450	4.800

Tableau 5 : Chiffre d'affaires : Prix de vente (= prix unitaire annuel moyen, pour chaque produit, hors TVA)

Gaufres à emporter	6%	3,77 €	4,00€
Gaufres sur place	12%	3,77 €	4,00€
Boissons (mojito maison)	21%	2,98 €	3,60€
Evènements	6%	2,83 €	3,00€

Tableau 6 : Chiffre d'affaires : Résultat (= nombre d'unités vendues par an, multiplié par prix unitaire moyen, pour chaque produit-service, hors TVA)

	1/2024	2/2024	3/2024	4/2024	5/2024	6/2024	7/2024	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024	12/2024	2024
Gaufres à emporter	12.366	12.366	12.366	12.366	17.282	17.282	24.807	17.282	17.282	17.282	17.282	24.807	202.766
Gaufres sur place	3.242	3.242	3.242	3.242	4.584	4.584	6.107	4.584	4.584	4.584	4.584	6.107	52.690
Boissons	4.276	4.276	4.276	4.276	6.055	6.055	8.559	6.055	6.055	6.055	6.055	8.559	70.554
Evènements	849	849	849	849	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	13.584
TOTAL (hors TVA)	20.733	20.733	20.733	20.733	29.195	29.195	40.746	29.195	29.195	29.195	29.195	40.746	339.594

Nous avons établi une estimation hypothétique du chiffre d'affaires prévisionnel total de 339.594€ pour la première année. Cette estimation est purement hypothétique, mais elle nous offre une perspective concrète du potentiel financier de ce projet. Nous avons adopté une approche prudente en évitant d'être optimistes dans nos prévisions.

1.2. Coût d'achat des matières premières et des emballages

Afin d'estimer notre coût d'achat, nous avons procédé en trois étapes. Tout d'abord, nous avons calculé le coût d'achat d'une seule gaufre nature. Ensuite, nous avons ajouté le coût du nappage (chocolat blanc, au lait ou noir) ainsi que celui de la garniture¹⁶.

Tableau 7 : coût d'achat des matières premières des gaufres

Produits	Unité de conditionnement	Coût d'achat à l'unité HTVA	Unités nécessaires	Prix HTVA
Lait	1 Litre	1,12 €	75 ml	0,08 €
Sucre	1kg	3,34 €	50 g	0,17 €
Farine	1 kg	2,82 €	200 g	0,56 €
Œufs	6 pièces	2,20 €	2 pièces	0,73 €
Beurre doux	250 g	2,83 €	50 g	0,28 €
Sel	250 g	2,82 €	2,5 g	0,03 €
				1,86 €

En suivant la recette ci-dessus, nous produisons 8 gaufres en sucette nature. Cela nous donne un coût de 0,23€ par gaufre (1,86€/8).

¹⁶ Nous avons utilisé les prix de vente hors taxe des fournisseurs bio (Fresho, Biodis, Callebaut, Bio planet) comme référence. Pour les produits non bio, tels que certaines garnitures, nous avons utilisé les prix de vente HTVA de Colruyt comme référence.

Tableau 8 : coût d'achat du chocolat et des garnitures

Produits	Unité de conditionnement (g)	Coût d'achat à l'unité HTVA	Unités nécessaires (g)	Prix HTVA
Chocolat blanc bio	2500	24,18 €	25	0,24 €
Chocolat au lait bio	2500	26,28 €	25	0,26 €
Chocolat noir bio	2500	24,30 €	25	0,24 €
Granulés	1000	11,30 €	10	0,11 €
Perles	800	11,82 €	10	0,15 €
Billes croustillantes	425	8,22 €	10	0,19 €
Noix de coco râpée bio	500	4,49 €	10	0,09 €
Guimauve	1000	9,42 €	10	0,09 €
Crumble Spéculoos	260	3,10 €	10	0,12 €
Smarties	1000	6,84 €	10	0,07 €

Après avoir préparé la gaufre nature, le client choisit son nappage en chocolat. En moyenne, le coût du nappage au chocolat s'élève à 0,25€. En ce qui concerne les garnitures, elles représentent un coût moyen de 0,12 €. Par conséquent, le coût total s'élève à 0,60 € par gaufre (0,23€+0,25€+0,12€).

En se basant sur les quantités vendues en 2024 ainsi que sur le coût de revient d'une gaufre, nous estimons que les matières premières pour les gaufres (y compris celles vendues lors des événements) s'élèveront à 43.536 €. (72.560 gaufres x 0,60€)

Tableau 9 : coût d'achat des matières premières pour les boissons

Mojito Bio				
Produits	Unité de conditionnement	Coût d'achat à l'unité HTVA	Unités nécessaires	Prix HTVA
Citron bio	0,5 kg	1,54 €	1/2 citron	0,154 €
Menthe fraîche	1 pot	1,88 €	6 feuilles	0,094 €
Sucre de canne	1 kg	3,34 €	2 cuillères à café (10g)	0,033 €
Eau gazeuse bio aromatisé	4 x 25 cl	2,94 €	150 ml	0,440 €
Eau bio	1,5 L	0,96 €	20 ml	0,013 €
				0,73 €

La réalisation d'un mojito fait maison avec des produits bio représente un coût de 0,73 € HTVA. Nous estimons que les matières premières pour les boissons s'élèveront à 17.283€ en 2024. (23.676 boissons x 0,73€)

Tableau 10 : coût d'achat des emballages

Emballages				
	Produits	Pièces	Coût d'achat HTVA	Prix 1 pièce
Gaufres	Emballage carton avec logo	1000 pièces	126,64 €	0,13 €
	Serviette éco responsable	1200 pièces	38,63 €	0,03 €
Boissons	Pailles naturelle bio	5000 pièces	191,12 €	0,04 €
	Gobelet PLA	960 pièces	112,54 €	0,12 €

L'emballage d'une gaufre représente un coût de 0,16 €¹⁷, tout comme l'emballage d'une boisson (paille et gobelet). Les coûts des emballages en 2024 sont estimés à 11.609,60 € pour les gaufres et à 3.788,16 € pour les boissons.

1.3. Les charges d'exploitation

Le tableau suivant récapitule tous les frais essentiels pour l'exercice de notre activité en 2024. Tous les montants mentionnés ci-dessous sont hors taxe sur la valeur ajoutée (HTVA).

Tableau 11 : Les différentes charges d'exploitation

61. Services et biens divers	44.761,28
Loyers et charges locatives	18.000,00
Electricité	5.854,80
Eau	996,00
Téléphone, GSM, Internet	816,00
Assurances incendie et vol	1.904,00
Assurance auto	1.254,24
Assurance responsabilité civile	199,89
Honoraires d'experts - Comptables & fiscalistes	3.211,80
Honoraires d'experts - secrétariats sociaux	1.500,00
Carburant	3.600,00
Frais terminaux de paiement	622,00
Publicités et site web	4.737,60
Produits d'entretien	600,00
Cotisation annuelle société	347,50
Cotisation AFSCA	181,73
Droits d'auteurs – SABAM	935,72
62. Assurances du personnel	156,19

¹⁷ Nous nous sommes basés sur les prix de vente hors taxe du fournisseur Biopack.

64. Autres charges	406,26
Taxes véhicule utilitaire	106,26
Taxes et impôts - Région, Provinces, Communes	300,00
65. Charges financières	250,00
Frais de banque / transactions	250,00
TOTAL	45.573,73

Pour déterminer ces différents montants, nous nous sommes basés sur les montants réels obtenus auprès des fournisseurs (électricité, GSM, Afsca, Sabam). De plus, grâce au fait de travailler au sein d'un fiduciaire, nous avons pu consulter directement les factures des clients qui exercent une activité similaire. Cela nous a permis d'établir nos charges en nous basant sur des factures authentiques. Les documents justificatifs des comptes de charges se trouvent dans l'annexe 8.

1.4. Le compte de résultat prévisionnel

Tableau 12 : le compte résultat prévisionnel sur une période de 5 ans

	2024	2025	2026	2027	2028
Chiffre d'affaires	339.594	423.491	444.666	455.782	467.177
<i>Gaufres à emporter</i>	202.766	252.950	265.598	272.238	279.044
<i>Gaufres sur place</i>	52.690	65.539	68.816	70.537	72.300
<i>Boissons</i>	70.554	88.191	92.601	94.916	97.289
<i>Evènements</i>	13.584	16.810	17.651	18.092	18.544
Coûts des ventes	76.217	97.334	104.662	109.012	113.547
<u>1. Achats de marchandises</u>	60.819	78.132	84.499	88.345	92.364
<i>Gaufres à emporter</i>	32.270	41.465	44.844	46.885	49.018
<i>Gaufres sur place</i>	8.386	10.744	11.619	12.148	12.701
<i>Boissons</i>	17.283	22.252	24.066	25.161	26.305
<i>Evènements</i>	2.880	3.671	3.970	4.151	4.340
<u>2. Autres coûts variables</u>	15.398	19.202	20.163	20.667	21.183
<i>Gaufres à emporter</i>	8.605	10.735	11.272	11.554	11.843
<i>Gaufres sur place</i>	2.236	2.782	2.921	2.994	3.068
<i>Boissons</i>	3.788	4.735	4.972	5.096	5.224
<i>Evènements</i>	768	950	998	1.023	1.048
Marge brute d'exploitation	263.376	326.157	340.004	346.770	353.630

en % du chiffre d'affaires	78%	77%	76%	76%	76%
Charges d'exploitation	113.700	125.199	127.155	129.170	131.245
<u>1. Frais généraux</u>	45.574	46.941	48.349	49.800	51.294
<u>2. Rémunérations</u>	68.126	78.258	78.806	79.370	79.951
Personnel ouvrier	17.726	18.258	18.806	19.370	19.951
Administrateurs et gérants	50.400	60.000	60.000	60.000	60.000
EBITDA	149.676	200.958	212.849	217.601	222.385
Amortissements	11.942	11.942	11.942	8.775	8.775
Résultat d'exploitation	137.734	189.016	200.907	208.825	213.610
Charges financières sur crédit à long terme	3.070	2.736	2.050	1.314	522
Résultat avant impôts	134.665	186.280	198.856	207.512	213.088
Impôts sur le résultat	28.666	41.570	44.714	46.878	48.272
Résultat après impôts	105.999	144.710	154.142	160.634	164.816

- Chiffre d'affaires

Le compte de résultat a été préparé sur une période de 5 ans, en prenant en compte une augmentation prévue du chiffre d'affaires de 10% la première année, de 5% la deuxième année, et de 2,5% pour les deux dernières années. Les chiffres sont relativement bas de janvier à mai de la première année, mais cette situation devrait changer lors de la deuxième année, une fois que nous aurons gagné en notoriété.

- Coûts des ventes

En ce qui concerne le coût des ventes, nous avons prévu une indexation annuelle de 3% pour l'achat des matières premières.

- Charges d'exploitation

Les différentes charges d'exploitation s'élèvent à 45.574 € en 2024. Elles augmentent de 3% chaque année. En ce qui concerne les frais d'employés, la rémunération de Pauline a été calculée en se basant sur une simulation effectuée auprès du secrétariat social UCM (cf annexe 9). Le

coût salarial pour un mi-temps s'élève à 17 726,31 € par an. Nous avons élaboré un planning afin de déterminer la durée de travail de notre collaboratrice. (Cf. annexe 13)

Étant donné qu'il s'agit de notre premier employé, nous bénéficions d'une réduction pour le premier engagement (UCM, 2023). Nous avons prévu une indexation de 3% pour les charges salariales chaque année. En ce qui concerne la rémunération des dirigeantes, nous prévoyons de nous verser un salaire mensuel de 2.100 € chacune. À partir de la deuxième année, nous prévoyons de nous attribuer une rémunération mensuelle de 2.500 €.

- Amortissements

Les investissements sont amortis chaque année à concurrence de 11.942€ pour les trois premières années et 8.775€ les deux dernières années en raison des taux d'amortissements différents. Le tableau d'amortissement est inclus en annexe 11.

- Charges financières

Nous avons souscrit un prêt bancaire d'un montant de 50.000 € pour une durée de 5 ans, avec un taux d'intérêt annuel de 7,45%. Les intérêts s'élèvent à 3.070 € la première année et diminuent progressivement au fil des années. Le tableau d'amortissement détaillé du crédit est inclus (cf annexe 12).

- Impôts sur le résultat

L'impôt sur les sociétés correspond à 25% du résultat de l'exercice. Toutefois, en tant que PME répondant à certaines conditions¹⁸, nous pouvons bénéficier d'un taux réduit de 20% sur la tranche des 100.000 €. Cette réduction s'applique notamment aux nouvelles sociétés pendant les quatre premiers exercices. Pour calculer notre impôt, nous avons donc divisé le résultat imposable de 134.665 € en deux tranches. Les premiers 10 000 € sont taxés à un taux de 20%,

¹⁸ Les conditions sont les suivantes : être une PME, accorder une rémunération minimale au dirigeant de 45.000€ si la société a un résultat imposable de 90.000€ ou si notre société a un résultat moins élevé, elle peut verser une rémunération annuelle moins élevée à son dirigeant d'entreprise. Cependant, ce montant doit être au moins égal au « résultat imposable ». (BDO, 2019)

tandis que les 34.665 € restants sont soumis à un taux de 25%. Cela donne un montant d'impôt à payer de 28.666,25 € en 2024.

- Bénéfices (résultat après impôts)

Les compte de résultat indique que nous avons enregistré un bénéfice de 105.199 € au cours de notre première année d'activité. Cette performance s'est améliorée au fil des années, témoignant ainsi d'une croissance continue et d'une rentabilité accrue. Nous avons su optimiser nos performances financières avec succès, ce qui démontre la solidité et la viabilité de notre entreprise. Ces chiffres reflètent notre capacité à générer des résultats positifs et à consolider notre position sur le marché.

2. Le bilan prévisionnel

2.1. Les investissements (les besoins)

Tableau 13 : Répartitions des investissements et de leurs montants ainsi que de la durée de leur amortissement

Frais de constitution	Montant	Durée amortissement
<i>Frais de notaire</i>	1022	5 ans
Immobilisations incorporelles	Montant	Durée amortissement
<i>Fonds de commerce</i>	60.000	10 ans
Immobilisations corporelles	Montant	Durée amortissement
<i>Mouleuse compact 3 en 1</i>	9.750	5 ans
<i>8 Gaufriers</i>	868	5 ans
<i>Réfrigérateur</i>	1.123	5 ans
<i>Chariot Stand Comptoir</i>	1.114	5 ans
<i>Véhicule utilitaire - Peugeot Partner occasion</i>	9.500	3 ans
Total des investissements de l'année	83.377	

Nous avons besoin d'un investissement total de 83 377 € pour exercer notre activité. Le fonds de commerce englobe à la fois des éléments immatériels tels que l'enseigne, le nom commercial, le droit au bail, la clientèle et le permis d'exploitation, ainsi que des éléments matériels tels que le mobilier. Il s'agit d'un emplacement qui ne nécessite aucune rénovation et qui convient parfaitement à notre activité. L'ensemble des informations relatives aux investissements, ainsi que les pièces justificatives correspondantes, sont regroupés dans l'annexe 10.

Le fonds de commerce sera amorti sur une période de 10 ans, tandis que les frais de notaire et le matériel d'exploitation seront amortis sur une période de 5 ans (à l'exception du véhicule utilitaire, qui sera amorti sur 3 ans en raison de son statut d'occasion).

2.2. Le financement (les ressources)

Afin de financer nos investissements, nous avons besoin de ressources adéquates. Compte tenu de nos besoins, nous avons estimé qu'un montant de 90.000 € serait nécessaire pour le lancement de notre activité. Les fondateurs disposent actuellement d'un patrimoine propre de 40.000 € (20.000€/gérant). Par conséquent, nous prévoyons d'emprunter 50.000 € pour démarrer notre activité. À cet effet, nous avons décidé de contracter un prêt auprès de notre banque. Nous avons effectué une simulation sur une durée de 5 ans avec un taux d'intérêt annuel de 7,45%. La mensualité s'élève donc à 994,95 €, remboursable sur 60 mois (tableau d'amortissement inclus annexe 12). Étant donné que nos besoins s'élèvent à 83.377€ et nos ressources à 90.000€, nous aurons un solde de liquidité initial positif de 6.623€ (différence entre les ressources et les besoins)

2.3. Le bilan prévisionnel

Tableau 14 : le bilan prévisionnel de 2024

	2024
Actifs immobilisés	71.435
Frais de constitution	1.022
Immobilisations incorporelles	60.000
Immobilisations corporelles	22.355
Amortissements cumulés	-11.942
Actifs circulants	122.821
Stocks	7.287
Créances commerciales	-
Compte courant TVA	-
Autres créances	-
Trésorerie	115.534
Total de l'actif	194.256
Capitaux propres	145.999
Capital	40.000
Réserves et résultat reporté	105.999
Emprunts à long terme	42.125
<i>Emprunt - Crédit investissements - Europabank</i>	42.125
Autres dettes	6.131
Dettes commerciales	-
Compte courant TVA	6.131
Autres dettes	-
Total du passif	194.256

L'analyse de ce bilan fictif met en évidence plusieurs points très intéressants. Premièrement, la trésorerie disponible nous permet de rembourser intégralement nos emprunts et dettes dès la première année. Deuxièmement, nous constatons que la valeur de nos actifs immobilisés diminue en raison des amortissements, ce qui souligne la nécessité de prévoir de nouveaux investissements et de remplacer les équipements défectueux au fil du temps. Troisièmement, la réserve en capital démontre une santé financière solide de l'entreprise, et une augmentation de celle-ci ne sera pas nécessaire. Chaque année, une distribution aux actionnaires pourra être envisagée, ce qui témoigne de notre bonne santé financière.

3. Perspective d'avenir

Les résultats positifs que nous avons obtenus jusqu'à présent sont un témoignage solide de la viabilité de notre concept et de notre capacité à réussir dans le secteur de la restauration.

Nous avons l'ambition de nous implanter dans plusieurs villes à l'avenir. Nous souhaitons étendre notre activité et offrir notre délicieuse gaufre bio à un public plus large. Cette expansion nous permettra de toucher de nouveaux marchés et de faire connaître notre marque à travers le pays.

Parallèlement à notre croissance, nous attachons une grande importance à l'adoption de pratiques durables. Nous nous engageons à adopter des démarches respectueuses de l'environnement, que ce soit dans la sélection de nos ingrédients, la gestion de nos déchets ou l'utilisation de matériaux recyclables. Nous souhaitons jouer un rôle actif dans la préservation de notre planète et sensibiliser nos clients à l'importance de l'écologie à travers notre activité.

Un autre objectif qui nous tient à cœur est de sensibiliser les jeunes générations aux enjeux du développement durable. En tant qu'entreprise engagée, nous voulons être un exemple pour les jeunes et les inciter à adopter des comportements responsables. Nous envisageons d'organiser des événements et des activités éducatives pour les sensibiliser à l'importance de faire des choix conscients et respectueux de l'environnement.

Conclusion générale

Ce mémoire projet avait pour objectif d'évaluer la viabilité et la faisabilité de l'implantation d'un bar à gaufres bio au cœur de la ville de Bruxelles. Il avait pour objectif de voir dans quelle mesure notre concept avait une chance de se faire une place sur le marché Bruxellois à long terme. Nous avons dans un premier temps, défini certaines notions théoriques et introduit notre concept. Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à une enquête approfondie incluant des méthodes qualitatives et quantitatives. Ces deux approches complémentaires nous ont permis d'obtenir une vision holistique de la perception de notre concept et de recueillir des données précises sur les attentes et les comportements des consommateurs. Les réponses reçues ont renforcé notre confiance quant au potentiel de succès de notre projet, notamment en constatant un fort intérêt des jeunes générations.

La mise en place de notre stratégie de segmentation nous a amenés à nous concentrer sur les générations Z et Y, tandis que le marketing opérationnel a permis de définir notre emplacement idéal au passage Nord à Bruxelles et de sélectionner des fournisseurs répondant à des critères précis. L'élaboration de notre stratégie de prix a été basée sur une analyse approfondie des différents facteurs influençant la fixation des prix. Nous avons pris en considération des éléments tels que les prix pratiqués par nos concurrents, le coût de revient de nos produits, ainsi que les attentes et la sensibilité au prix de notre clientèle cible.

La dernière partie de ce mémoire, consacrée à l'étude économique et financière, revêt une grande importance. Nous avons réalisé un plan financier complet pour évaluer la viabilité économique de notre concept. Nous avons identifié nos investissements, estimé nos besoins en ressources et élaboré un compte de résultat prévisionnel sur 5 ans. Les résultats obtenus sont encourageants, démontrant que nous générons des bénéfices dès la première année.

Il est important de souligner que cette étude repose sur des hypothèses et que les résultats doivent être interprétés avec prudence. Néanmoins, les chiffres obtenus indiquent que nous avons une certaine marge de manœuvre en cas de scénarios moins favorables que prévus. De plus, nous prévoyons de tester notre projet dans un pop-up situé à Bruxelles avant de prendre des engagements financiers plus importants et de nous établir définitivement.

En conclusion, ce mémoire confirme le potentiel de notre concept, Lolly Waffles, pour s'imposer sur le marché bruxellois. Notre projet ambitieux et moderne est en adéquation avec les tendances actuelles de consommation et répond favorablement à tous les aspects analysés tout au long de cette étude. Malgré les incertitudes économiques et politiques qui entourent le secteur, nous considérons que notre projet est viable, tant sur les plans technique et opérationnel que financier.

Bibliographie

Sources académiques

- Belamich, S. & Ingarao, A. (2021). *Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter*. Dans : S. Belamich & A. Ingarao (Dir), *Fiches de marketing* (pp. 77-84). Paris: Ellipses
<https://www.cairn.info/fiches-de-marketing--9782340060333-page-77.htm>
- Berger-Douce, S. (2011). Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ?. *Revue française de gestion*, 215, 147-166. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-6-page-147.htm>
- Chiranjeev Kohli, Lance Leuthesser, & Rajneesh Suri. (2007). Got slogan ? Guidelines for creating effective slogans. *Business Horizons*, 50.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.05.002>
- Desplats, M. & Pinaud, F. (2015). Chapitre 1. *Qui sont les jeunes de la génération Y ?*. Dans : , M. Desplats & F. Pinaud (Dir), *Manager la génération Y* (pp. 15-36). Paris: Dunod.
<https://www.cairn.info/manager-la-generation-y--9782100723638-page-15.htm?contenu=article>
- Desplats, M. & Pinaud, F. (2015). Chapitre 4. *Dialoguer en mode Y*. Dans : , M. Desplats & F. Pinaud (Dir), *Manager la génération Y* (pp. 83-102). Paris: Dunod.
<https://www.cairn.info/manager-la-generation-y--9782100723638-page-83.htm>
- Gautier, Benjamin. « Objectif 2. Analyser l'environnement externe », , *Pro en Stratégie. 58 outils et 10 plans d'action métier*, sous la direction de Gautier Benjamin. Vuibert, 2018, pp. 28-45. <https://www.cairn.info/pro-en-strategie--9782311622225-page-28.htm>
- Gentina, É. (2016). *Marketing et Génération Z : Nouveaux modes de consommation et stratégies de marque*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.genti.2016.01>
- Giffard, P. & Lebeau, C. (2019). 1. Le modèle PESTEL. Dans : , P. Giffard, *Pro en Management commercial: 63 outils et 11 plans d'action* (pp. 10-11). Paris: Vuibert.
<https://www.cairn.info/pro-en-management-commercial--9782311622867-page-10.htm>

- Giordano Y. & Jolibert A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. Dans : *Revue Internationale PME Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 29(2) <https://doi.org/10.7202/1037919ar>
- Janssen, F. & Surlemont, B. (2016). Chapitre 1. L'entrepreneuriat. Dans : Frank Janssen éd., *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat* (pp. 29-38). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0029>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2014). *Stratégique – 10e édition*. Montreuil : Pearson.
- Joannès, A. (2009). Chapitre 2. Concevoir l'image d'une marque. Dans : , A. Joannès, *Communiquer par l'image: Valoriser sa communication par la dimension visuelle* (pp. 13-20). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/communiquer-par-l-image--9782100519453-page-13.htm>
- Joannès, A. (2009). Chapitre 4. Déployer l'identité visuelle. Dans : , A. Joannès, *Communiquer par l'image: Valoriser sa communication par la dimension visuelle* (pp. 35-49). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/communiquer-par-l-image--9782100519453-page-35.htm>
- Kalyanam, K., & McIntyre, S. (2002). The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars. *Journal of the academy of marketing science*, 30(4), 487-499
- Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2015). *Marketing Management* (éd. 15e édition). Paris: Pearson France.
- Laviolette, É. (2015). *La création d'entreprise: De l'idée au lancement*. Vuibert. <https://www.cairn.info/la-creation-d-entreprise--9782311400793.htm>
- Léger-Jarniou, C., Kalousis, G. (2021). *Business Plan, de l'idée à la création: Les clés pour un BP performant*. Dunod. <https://www.cairn.info/business-plan-de-l-idee-a-la-creation--9782100825998.htm>

- Léger-Jarniou, C. & Kalousis, G. (2021). 7. Estimer le chiffre d'affaires prévisionnel. Dans : , C. Léger-Jarniou & G. Kalousis (Dir), *Business Plan, de l'idée à la création: Les clés pour un BP performant* (pp. 115-125). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/business-plan-de-l-idee-a-la-creation--9782100825998-page-115.htm>
- Londhe, B. (2014b). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia. Economics and Finance*, 11, 335–340. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00201-9)
- Lorey, T. (2018). Chapitre 5. Les études qualitatives : du face-à-face à la révolution du « online ». Dans : Frédéric Dosquet éd., *Études de marché* (pp. 179-199). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dosqu.2018.01.0179>
- Malhotra, N., Birks D.F. & Nunan, D. (2017). *Marketing Research: An applied orientation* (5e ed.). Pearson Education
- Mignon, A. (2017). De Lille, de Liège ou de Bruxelles, d'où vient vraiment la gaufre ; ? Madame Figaro. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://madame.lefigaro.fr/cuisine/de-lille-de-liege-ou-de-bruxelles-mais-dou-vient-la-gaufre-041017-134631>
- Moran, S. (2020). Outil 15. Business Model Canvas. Dans : , S. Moran, *La boîte à outils du freelance* (pp. 54-57). Paris: Dunod. (<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-freelance--9782100811212-page-54.htm>)
- Pickton, W., and Wright, S., (1998). What's SWOT in strategic analysis. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199803/04\)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6)
- St-Pierre, J. (2016). Chapitre 5. L'innovation et la gestion des risques. Dans : Frank Janssen éd., *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat* (pp. 87-109). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0087>
- Terseleer, A. & Witmeur, O. (2013). Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ?. *Entreprendre & Innover*, 19, 21-28. <https://doi.org/10.3917/entin.019.0021>

- Tremblay, M. & Gasse, Y. (2016). Les entrepreneurs des nouvelles générations sont-ils différents des autres ?. *Gestion 2000*, 33, 213-232. <https://doi.org/10.3917/g2000.332.0213>
- Tynan, A. C., & Drayton, J. L. (1987). Market segmentation. *Journal of Marketing Management*, 2(3), 301-335. <https://doi.org/10.1080/0267257x.1987.9964020>
- Van Laethem, N. & Durand-Mégret, B. (2019). Outil 7. L'analyse SWOT. Dans : , N. Van Laethem & B. Durand-Mégret (Dir), *La boîte à outils du Responsable marketing* (pp. 26-27). Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-du-responsable-marketing--9782100807505-page-26.htm>
- Witmeur, O. (2016). Chapitre 11. Lean Startup. Dans : Frank Janssen éd., *Entreprendre: Une introduction à l'entrepreneuriat* (pp. 205-215). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0205>

Sources non-académiques

- Acerta. (s.d). *De quelles autorisations ai-je besoin pour mon établissement Horeca ?* Acerta. Consulté le 19 mars 2023, à l'adresse <https://www.acerta.be/fr/starters/questions-starters/conditions-de-demarrage/de-quelles-autorisations-ai-je-besoin-pour-mon-etablissement-horeca>
- AFSCA (2020). *A propos de l'AFSCA*. Consulté le 19 mars 2023, à l'adresse <https://www.favv-afscab.be/professionnels/apropos/>
- AFSCA. (2021). *Agréments, autorisations et enregistrements*. Consulté le 19 mars 2023, à l'adresse <https://www.favv-afscab.be/professionnels/agrements/>
- AFSCA (2016). *Manuel pratique d'autocontrôle les secteurs B2C*. Consulté le 19 mars 2023, à l'adresse https://www.favv-afscab.be/autocontrole-fr/guides/distribution/generique/_documents/G-044_Manuelpratique_fr_avec_Pagedegarde.pdf
- Agence Wallonne pour la Promotion d'une Agriculture de Qualité. (2023.). *Principes et informations générales*. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse <https://agriculture.wallonie.be/principes-et-informations-generales>
- AutoScout24. (2023). Consulté le 15 mai 2023, à l'adresse <https://www.autoscout24.be>

- Biermé, P. M. (2020, 21 juin). *Consommation : le local a toujours plus la cote auprès des Belges*. Le Soir. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/308565/article/2020-06-21/consommation-le-local-toujours-plus-la-cote-aupres-des-belges>
- Bureau fédéral du Plan. (2023). *Indice des prix à la consommation - Prévisions d'inflation*. Plan.be. Consulté le 20 février 2023, à l'adresse <https://www.plan.be/databases/17-fr-indice-des-prix-a-la-consommation-previsions-d-inflation#:~:text=Sur%20la%20base%20de%20ces,2%2C44%25%20en%202021>
- Centre Dansaert Centrum. (s.d.). Consulté le 25 janvier 2023, à l'adresse <https://www.dansaert.be/en/>
- CERTISYS. Organisme de Contrôle et de Certification BIO. (2023). Consulté le 20 février 2023, à l'adresse <https://www.certisys.eu/>
- Commission des normes comptables. (2020). *Note technique – Plan financier pour les sociétés à responsabilité limitée, coopératives et anonyme*. CNC. Consulté le 15 janvier 2023, à l'adresse <https://www.cnc-cbn.be/fr/avis/note-technique-plan-financier-pour-les-societes-a-responsabilite-limitee-cooperatives-et>
- Fédération des entreprises de Belgique (FEB). (2023). *L'inflation bat un nouveau record au mois de septembre 2022 : plus observé depuis août 1975*. Consulté le 02 mai 2023, à l'adresse https://www.feb.be/domaines-daction/economie--conjoncture/inflation/linflation-bat-un-nouveau-record-au-mois-de-septembre-2022-plus-observe-depuis-aout-1975_2022-10-19/
- Go.fre. (s. d.). Consulté le 15 janvier, à l'adresse <https://gofre.be/>
- Gondola. (2016). *Les produits préférés des Belges ? Les bières trappistes, les gaufres et les chicons*. (s. d.). Gondola. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse <https://www.gondola.be/fr/news/les-produits-preferes-des-belges-les-bieres-trappistes-les-gaufres-et-les-chicons#:~:text=Bi%C3%A8res%2C%20gaufres%20de%20Li%C3%A8ge%20ou,m%C3%AAme%20amour%20pour%20les%20chicons>
- Horeca magazine. (2020). *Les tendances alimentaires des Belges*. Consulté le 15 février 2023, à l'adresse <https://horecamagazine.be/fr/les-tendances-alimentaires-des-belges/>
- 1819 Hub.brussels (2021). *Entreprise individuelle ou société, quel est le meilleur choix pour vous ?* Consulté le 20 avril 2023, à l'adresse <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/entreprise-individuelle-ou-societe-quel-est-le>

- 1819. Hub.brussels. (2023). *Se lancer dans l'horeca: par où commencer*. Consulté le 20 avril 2023, à l'adresse <https://1819.brussels/infotheque/demarrer-une-entreprise-formalites/se-lancer-dans-lhoreca-par-ou-commencer>
- Immoweb. (2023). Horeca à vendre. Consulté le 25 avril 2023, à l'adresse https://www.immoweb.be/fr/annonce/horeca/a-vendre/bruxelles/1000/10454733?fbclid=IwAR1rBdZIE_d612YHCFISoUwXFy03bkNp_wsW-szul4uBTcZrnDY9IbZD4g
- Le moniteur belge (2012). *Horeca*. Consulté le 12 mars 2023, à l'adresse https://www.lemoniteur.be/documentation/horeca-135.html#titre_doc
- Masset, A. (2021). *En 2020, les Belges ont consommé un peu plus de produits équitables belges*. La Libre.be. Consulté le 20 février 2023, à l'adresse <https://www.lalibre.be/economie/mes-finances/2021/09/30/en-2020-les-belges-ont-consomme-un-peu-plus-de-produits-equitables-belges-ZJXMCA2F55CG5PXDQ56BW47GUM/>
- Mercier, A. (2023, 19 janvier). Plus de la moitié des Belges se sentent prêts à changer de manière de vivre pour lutter contre le réchauffement. La Libre.be. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse <https://www.lalibre.be/planete/environnement/2023/01/19/plus-de-la-moitie-des-belges-se-sentent-prets-a-changer-de-maniere-de-vivre-pour-lutter-contre-le-rechauffement-climatique-WXEPCNQYTJF3RLQNKG7JQW4GII/>
- Metrotime. (2020). *Tout savoir sur la gaufre, monument de la gastronomie belge*. Consulté le 10 janvier 2023, à l'adresse <https://fr.metrotime.be/actualite/tout-savoir-sur-la-gaufre-monument-de-la-gastronomie-belge>
- Notaire.be. (2021). *L'imposition des sociétés*. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://www.notaire.be/societes/impots-des-societes>
- Notaire.be. (s.d.). *Fonctionnement des sociétés*. Consulté le 12 mai 2023, à l'adresse <https://www.notaire.be/entreprendre/fonctionnement-des-societes>
- Noulet, J. (2023). *Bureau du Plan : recul de l'inflation en 2023 et indexation des salaires de la fonction publique et des allocations l'été prochain*. RTBF. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse <https://www.rtb.be/article/bureau-du-plan-recul-de-linflation-en-2023-et-indexation-des-salaires-de-la-fonction-publique-et-des-allocations-lete-prochain-11148966>

- Ortmans, F. (2022). *La Rue Neuve retrouve ses couleurs*. Hub.Brussels. Consulté le 12 mars 2023, à l'adresse <https://hub-brussels.prezly.com/la-rue-neuve-retrouve-ses-couleurs>
- Partena. (2023). *Quel type de société choisir pour votre entreprise*. Consulté le 15 janvier 2023, à l'adresse <https://www.partena-professional.be/fr/starter/quel-type-de-societe-choisir-pour-votre-entreprise>
- P.D.-d. (2016). *Voici les produits préférés des Belges*. DHnet. Consulté le 20 mars 2023, à l'adresse <https://www.dhnet.be/conso/consommation/2016/01/29/voici-les-produits-preferes-des-belges-BI353R6QM5FQXGWNHP67G4R62E/>
- Planus, A. (2023). *Les goûts des Belges selon Colruyt*. Gondola Magazine Consulté le 15 avril 2023, à l'adresse <https://www.gondola.be/fr/news/les-gouts-des-belges-selon-colruyt>
- Plus Magazine (2021). *Le belge se tourne davantage vers les produits locaux*. Consulté le 22 avril 2023, à l'adresse <https://plusmagazine.levif.be/societe/le-belge-se-tourne-davantage-vers-les-produitslocaux/article-normal-1404411.html>
- Rédaction, L. (2005). *Identité visuelle : définition, utilité et exemples*. Consulté le 20 février 2023, à l'adresse <https://www.e-marketing.fr/DefinitionsGlossaire/Identite-visuelle-238216.htm>
- RTBF (2021). *Covid-19 et Horeca : trop de restaurants en Belgique ?* Consulté le 18 janvier 2023, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/covid-19-et-horeca-trop-de-restaurants-en-belgique-10676244>
- RTBF. (2022). *Gaufre de Bruxelles, gaufre de Liège, ce n'est pas la même histoire !* RTBF. Consulté le 20 janvier 2023, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/gaufre-de-bruxelles-gaufre-de-liege-ce-nest-pas-la-meme-histoire-10912627>
- Rubel, J. (2016). *The Waffle and Its Iron in America*. williams. https://www.academia.edu/36762567/The_Waffle_and_Its_Iron_in_America
- Securex. (s.d). *Coûts salariaux et rémunération : explication en détail*. Consulté le 24 mai 2023, à l'adresse https://www.securex.be/fr/politique-rh/couts-salariaux-et-remuneration?utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=Employers-FR&utm_content=%7Badgroup%7D&utm_term=%2Bcalcul%20%2Bsalarial&creative=5064
- Service Public Fédéral. (s.d.). *Créer votre entreprise en Belgique*. Consulté le 15 janvier 2023, à l'adresse <https://start.business.belgium.be/?lang=fr>
- Service Public Fédéral Belge. (s.d.). *Surveillance camera*. Consulté le 25 février 2023, à l'adresse

[https://www.belgium.be/fr/justice/respect de la vie privée/surveillance_camera#:~:text=Si%20vous%20installez%20une%20cam%C3%A9ra,d'une%20cam%C3%A9ra%20de%20surveillance](https://www.belgium.be/fr/justice/respect_de_la_vie_privée/surveillance_camera#:~:text=Si%20vous%20installez%20une%20cam%C3%A9ra,d'une%20cam%C3%A9ra%20de%20surveillance)

- Shifting Economy Brussels. (s.d.). Consulté le 18 avril 2023, à l'adresse <https://shiftingeconomy.brussels/>
- SNCB Connect. (2023). *5 spécialités gastronomiques belges à redécouvrir*. SNCB Connect. Consulté le 29 mai 2023, à l'adresse <https://www.sncf-connect.com/article/5-specialites-gastronomiques-belges-redecouvrir-84042>
- SPF Economie. *Durabilité au sein des PME : les chiffres de 2022*. (2022.). SPF Economie. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/nouveautes/durabilite-au-sein-des-pme-les>
- SPF Economie. (2022). *Guidelines sur l'indication des prix dans l'horeca*. En ligne <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/guidelines-sur-l-indication-des-prix-dans-l-horeca.pdf>
- Statbel. (2023). *Indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH)*. Consulté le 15 mars 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation-harmonise-ipch#:~:text=Indice%20des%20prix%20%C3%A0%20la%20consommation%20harmonis%C3%A9%202D%20f%C3%A9vrier%202023&text=En%20Belgique%2C%20l'inflation%20selon,10%2C2%25%20en%20d%C3%A9cembre>
- Statbel. (2023.). *Indice des prix à la consommation*. Consulté le 25 avril 2023, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/themes/prix-la-consommation/indice-des-prix-la-consommation>
- Veolia. (2022). *Baromètre de la transformation écologique*. Consulté le 15 janvier 2023, à l'adresse <https://drive.google.com/file/d/1i4DfRZIGrP1WC4XPGLpzKhQTbd1foqZH/view>
- Ville de Bruxelles (2023). *Appel à projets Climat 2023*. Consulté le 18 avril 2023, à l'adresse <https://www.bruxelles.be/appel-projets-climat>
- Vivien, F. D. (2007). *Economie de l'environnement ou économie écologique*. Responsabilité et environnement, 48, 37-43.
- Wuyard, K (2020). *Les Belges comptent dépenser autant au restaurant qu'avant*. Flair. Consulté le 23 février 2023, à l'adresse <https://www.flair.be/fr/society/societe/les-belges-comptent-dépenser-autant-au-restaurant-quavant/>

- Zabinski, J. (2021). *Reprendre le fonds de commerce d'un restaurant : 8 étapes essentielles*. Lightspeed. Consulté le 11 mai 2023, à l'adresse <https://fr.lightspeedhq.be/blog/reprendre-le-fonds-de-commerce-dun-restaurant-8-etapes-essentielles/>

Annexes

Annexe 1 : Instagram



L'Obélias Gourmande

295 J'aime • 355 followers



[Message](#) [J'aime déjà](#) [...](#)

[Publications](#) [À propos](#) [Plus ▼](#)

Détails

[i](#) Page · Pâtisserie

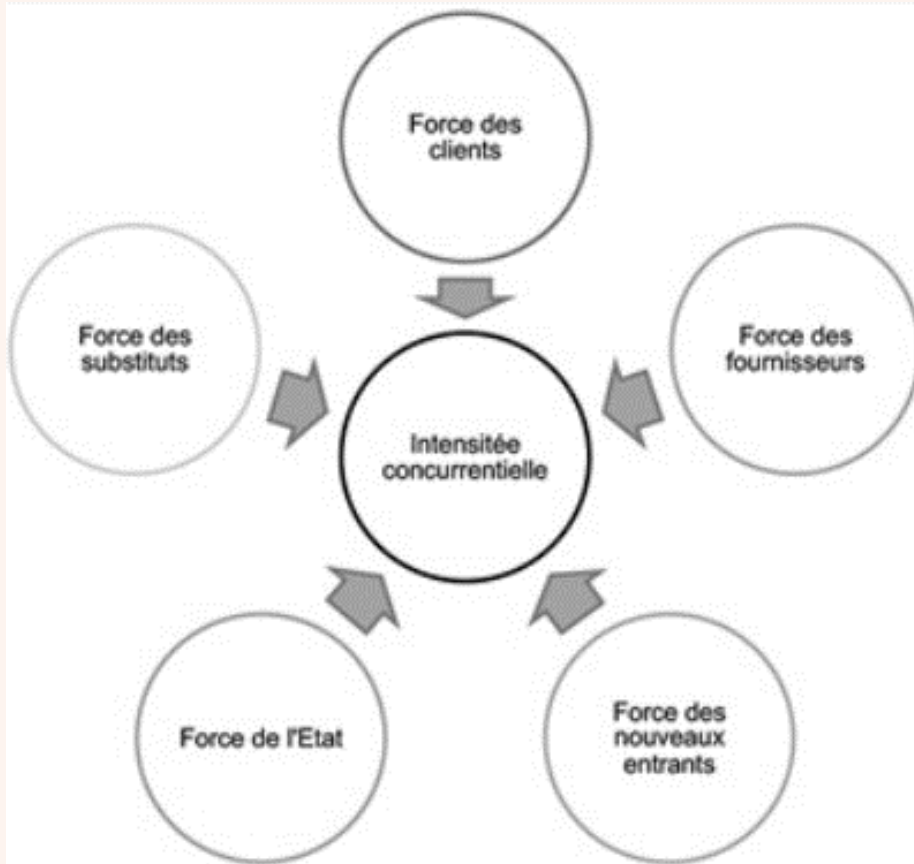
Annexe 2 : les formes juridiques

(Source : Dansaert - Creative Business Center, 2023)

	Société en nom collectif (SNC)	Société en commandite (Scomm)	Société coopérative (SC)	Société à responsabilité limitée (SRL)	Société anonyme (SA)
Type de société	Partenariats pur (professions libérales, entreprise de jardinage...)	Associés et bailleurs de fond (commerce mais sans les fonds suffisants)	Angle social et coopératif indispensable niveau objectifs et valeurs (domaine agricole, pharma...)	Forme de société de base par excellence : réglementation très flexible (entreprises familiales...)	Moyennes et grandes entreprises : sociétés de capitaux
Acte	Authentique ou sous seing privé			Authentique	
Nombre minimum de fondateurs	2		3	1	
Exigence en matière de capital	Aucune			Aucune	61.500 €
Plan financier	Non requis			Contenu minimum fixé légalement	
Responsabilité de l'actionnaire	Illimitée et solidaire		Limitée à l'apport de l'actionnaire (sauf faillite dans les 3 ans de la constitution)		

Annexe 3 : Représentation de Porter

Source : Belamich, S. & Ingarao, A. (2021). Fiche 8. L'outil 5 forces de Porter. Dan S.Belamich & A. Ingarao (Dir), Fiches de marketing (pp. 77-84). Ellipses.



Annexe 4 : Segmentation : les personas

Persona "Eco-friendly" :



- Nom : Emma
 - Âge : 28 ans
 - Genre : Femme
 - Profession : Enseignante
 - Situations familiales : Mariée, pas d'enfants
 - Localisation : Bruxelles
 - Intérêts : Alimentation saine, environnement, développement durable, voyages
- Comportements : Évite les produits chimiques, essaie de manger bio autant que possible, sensibilise ses amis sur les enjeux environnementaux
 - Objectifs : Manger des aliments sains et respectueux de l'environnement, découvrir de nouvelles expériences culinaires qui correspondent à ses valeurs, passer un moment agréable avec son mari

Personna "Aventurier culinaire"



- Nom : Tom
 - Âge : 24 ans
 - Genre : Homme
 - Profession : Étudiant
 - Situations familiales : Célibataire
 - Localisation : Bruxelles
 - Intérêts : Voyages, gastronomie, culture, musique
- Comportements : Toujours à la recherche de nouvelles expériences culinaires, essaie de nouveaux aliments sans hésitation, passe beaucoup de temps sur les réseaux sociaux
 - Objectifs : Découvrir de nouvelles saveurs et textures, essayer des recettes originales, partager ses découvertes avec ses amis sur les réseaux sociaux, passer un bon moment avec des amis ou en solo.

Annexe 5 : l'établissement

(Source : Immoweb)

[Retour aux résultats](#) | [Précédent](#) [Suivant](#) >

Horeca à vendre

60 000 €

Passage Du Nord - Noorddoorgang 29 | 1000 – Bruxelles



photos

carte



[Connectez-vous pour voir les statistiques de ce bien](#)

[Signaler une anomalie](#) [Imprimer](#)

Aperçu

Étage : 0

Description

Commerce a remettre

Jolie petit commerce HORECA en plein centre ville de Bruxelles situer dans une galerie à deux pas de la Rue neuve entourée de bureaux et à proximité de plusieurs écoles, ainsi qu' un axe très touristique.

Nous avons crée cette crêperie de toutes pièce et avec passion. Avec un portefeuille de client existant.

Le bail est prévu jusque 2030. Il y a une affectation HORECA avec autorisation de terrasse. Il y a une cave et aussi un premier étage aménageable comme salle.

Activité pas autoriser: sandwicherie, service traiteur.

Activité autoriser: chocolaterie, crêperie gauffres, tea room, bubble tea, donuts, et bien d'autres.

Loyer 1500 mensuel (précompte immobilier inclus)

Pour plus d'info contacter le +32 466 297 748. Le prix est légèrement négociable.

[Lire moins](#)

Général

À partir de	Immédiatement
Fonds de commerce inclus	Non
Type d'environnement	Rue commerçante

Intérieur

Bureau	Non
Espace professionnel	Non
Réception	Non
Surface de la cave	25 m²
Porte blindée	Non

Numéro du rapport PEB	Non communiqué
Emission CO ₂	Non communiqué
Consommation théorique totale d'énergie primaire	Non communiqué
Pompe à chaleur	Non
Panneaux photovoltaïques	Non
Panneaux solaires	Non
Chauffe-eau commun	Non
Double vitrage	Non

Urbanisme

Permis de bâtir obtenu	Oui
Type de construction	Toutes sortes

Installations

Concierge	Non
Ascenseur	Non
Accessible aux personnes avec un handicap	Non
Parlophone	Non
Accès sécurisé / alarme	Non
Porte blindée	Non
Climatisation	Oui
Câble TV	Non
Interphone vidéo	Non
Internet	Oui

Annexe 6 : Estimation des ventes

(Source : tableau réalisé par moi-même)

Jours	Lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi	Samedi
Nombre de personnes/h/sur place	5	5	5	5	8	10

Janvier, février, mars, avril,

Jours d'ouverture	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	TOTAL
Vente par jour à emporter	105	105	105	105	165	235	820
Vente par jour sur place	30	30	30	30	45	50	215
<i>Ventes / jours</i>	135	135	135	135	200	285	1025
Boissons (35%)	47	47	47	47	70	99	358

Mai, juin, août, septembre, octobre

Jours d'ouverture	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	TOTAL
Vente par jour gaufres à emporter	160	160	160	160	186	320	1.146
Vente par jour gaufres sur place	40	40	40	40	64	80	304
<i>Ventes / jours</i>	200	200	200	200	250	400	1.450
Boissons (35%)	70	70	70	70	88	140	508

Juillet (soldes), décembre

Jours d'ouverture	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	TOTAL
Vente par jour à emporter	235	235	235	235	285	420	1.645
Vente par jour sur place	65	65	65	65	65	80	405
<i>Ventes / jours</i>	300	300	300	300	350	500	2.050
Boissons (35%)	105	105	105	105	123	175	718


Annexe 7 : les frais d'emballages

(Source : Biopack)

ballages d'expédition ▾ Emballages alimentaires ▾ Sac & Sachets ▾ Secteurs ▾ Personnalisation ▾ % Outlet

Sur Biopack Centre d'inspiration Con



ueil / Emballages alimentaires / Gobelets & Bouteilles / Gobelets / Gobelets compostables en PLA



Gobelets compostables en PLA

Référence BEPLA0005
Extra Extra Large - 500 ml - Jusqu'à épuisement du stock
Ø 95 mm - H 151.2 mm

unité de commande

 960 stuks Par boîte	 60 stuks Par set
---	---

Qté - 1 + sous-total **112,54 €**

Les prix sont sans TVA (21%)


[Ajouter](#)

✓ Apd 1 boîte **112,54 € / boîte**

Apd 5 boîtes **105,79 € / boîte**

Apd 10 boîtes **99,04 € / boîte**



Accueil / Pailles naturelles bio en pâte de fibre bambou 23 cm Ø 6mm



Pailles naturelles bio en pâte de fibre bambou 23 cm Ø 6mm

Référence BIOST0062
Ø 6 mm - L 230 mm

unité de commande

 5000 stuks Par boîte	 250 stuks Par set
--	---

Qté - 1 + sous-total **197,03 €**

Les prix sont sans TVA (21%)

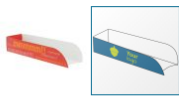
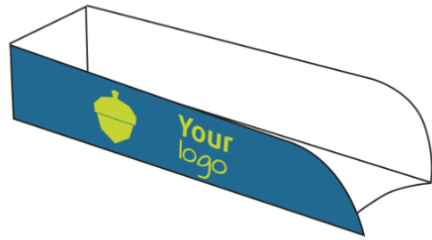
[Ajouter](#)

✓ Apd 1 boîte **197,03 € / boîte**

Apd 5 boîtes **191,12 € / boîte**

Apd 10 boîtes **185,21 € / boîte**

<https://www.biopack.be/fr/emballage-standard>



Référence: SNACW203Z

2 couleurs

L 175 mm x L 50 mm x H 35 mm

Nombre par boîte: 1000

[Article sans impression](#) *No Logo*

Qté sous-total

- 10 + **1 266,40 €**

Les prix sont **sans** TVA (21%)

Ajouter

Comparer

Produit écologique

✓ Livraison gratuite à pd € 250 (Belgique) ou € 500 (Pays-Bas)

✓ Enlèvement gratuite à Gistel

✓ Apd 10 boîtes
126,64 € / boîte

Apd 15 boîtes
120,31 € / boîte

Apd 20 boîtes
113,98 € / boîte



Serviettes Point 2 Point - Blanc

Référence: SERV00107

plié 1/8

L 400 mm x H 400 mm

Nombre par boîte: 1200

[Voir autres 37 variantes](#)

Qté sous-total

- 1 + **42,92 €**

Les prix sont **sans** TVA (21%)

Ajouter

Comparer

Produit écologique

✓ Apd 1 boîte
42,92 € / boîte

Apd 5 boîtes
40,77 € / boîte

Apd 10 boîtes
38,63 € / boîte

Annexe 8 : les frais d'exploitation

· Electricité (source : Ores)

→ 30 offres d'électricité trouvées :

[Filtrer les résultats >](#)

[Afficher toutes les réductions nouveaux clients >](#)

Fournisseur	Produit	Type de contrat	Durée du contrat	% énergie verte	Conditions ↑	Prix annuel
<input type="checkbox"/> COCITER	COCITER Variable 1 an Coopérateur	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	***	€ 6243,68
<input type="checkbox"/> MEGA	MEGA Group Green Flex 1 an	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	**	€ 6656,40 prix promo € 7359,90
<input type="checkbox"/> MEGA	Wikipower 1 an	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>		€ 6781,83
<input type="checkbox"/> MEGA	MEGA Online Flex 1 an	variable	1 an(s)	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	**	€ 6989,90
<input type="checkbox"/> OCTA+	Clear	variable	Indéterminée	<div style="width: 0%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	*	€ 7003,67
<input type="checkbox"/> TotalEnergies	Pixel Pro	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>		€ 7036,71
<input type="checkbox"/> MEGA	MEGA Smart Green Flex 1 an	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	*	€ 7084,25 prix promo € 7384,25
<input type="checkbox"/> MEGA	MEGA Cosy Green Flex 1 an	variable	1 an(s)	<div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90;"></div>	*	€ 7099,25 prix promo € 7399,25

- Téléphone, GSM, Internet (source : Voo.be)

The screenshot displays the Voo.be website interface for a bundle offer. The main content is divided into three sections: 'Télévision', 'Mobile', and 'Carte SIM 1'. A right-hand sidebar provides a detailed breakdown of the 'quatro' pack.

Télévision

UNIQUEMENT EN STREAMING

- STREAMING**: Via l'app VOO TV+ 21 chaînes, 10,00€/mois
- TV**: Avec décodeur 80 chaînes, 15,00€/mois

Comparer

Mobile

Appels et SMS illimités + Garantie data en continu

Carte SIM 1

- 5GB**: LE - CHER + Data en continu
- 15GB**: LE + POPULAIRE + Data en continu
- 30GB**: LE + GÉNÉREUX + Data en continu

Votre pack

quatro

Frais mensuels

- Votre abonnement: 82,00€/mois
- Votre abonnement avec promo: 56,00€/mois

PROMO: 26€ de réduction pendant 3 mois

Frais uniques

- Activation: 50€ Offert
- Installation: 60€ Offert

Nous vous offrons aussi : 1 Accès e-presse à Sudinfo premium

QUATRO NET+MOBILE+TV+TEL: 56,00€ ~~82,00€~~ **Commander**

Assurance auto (source : Axa)

NOUS CONTACTER

Votre courtier
SA BELCOGEST ASSURANCES
BD JOSEPH TIROU 17 BTE 001
6000 CHARLEROI



☎ **071/31 64 61**

✉ info@belcogest.be

🌐 www.belcogest.be

Numéro d'entreprise: 0476288410



SRL Le Menu Plaisir
Rue de Paturages 84
7390 QUAREGNON

Votre invitation à payer votre assurance véhicule

Chère cliente, cher client,

Nous vous invitons à payer votre assurance véhicule. Pour consulter le détail, il vous suffit de vous reporter à la page suivante de cette lettre.

Vous effectuez votre paiement par virement bancaire

Les informations à reprendre sur le bulletin de virement se trouvent dans le bloc ci-dessous.

Vous avez des questions ?

Votre courtier est à votre écoute.
N'hésitez pas à le contacter. Vous trouverez ses coordonnées dans l'en-tête de cette lettre.

En vous remerciant de nous renouveler votre confiance, recevez, chère cliente, cher client, nos plus sincères salutations.

Chief P&C Officer

Informations nécessaires au paiement

Montant à payer	1 254,23 €
avant le 1 janvier 2022	
IBAN BE60552322760070	BIC GKCCBEBB
Bénéficiaire	SA BELCOGEST ASSURANCES
Communication	AXA 621148267 01 01 2022

7 décembre 2021

VOTRE CONTRAT

Confort auto

Véhicule

Camionnette

PEUGEOT PARTNER 1UQC771

Prime due pour la période
du **1 janvier 2022**
au **1 janvier 2023**

VOS REFERENCES

N° de votre contrat

621 148 267

N° de votre invitation à payer
202201/00000

REJOIGNEZ-NOUS

📘 facebook.com/AXABelgium

🐦 twitter.com/axabelgium

Assurance responsabilité civile (source P&V Assurances)

P&V ASSURANCES S.C.R.L.
 Rue Royale 151 - 1210 Bruxelles
 Tél. 02/216 88 80 - Fax 02/250 95 67
 IBAN : BE76 8761 5651 0195
 BIC : BNAGBEBB
 TVA BE 0432 236 531 RPM Bruxelles
 Entreprise agréée sous le code 0058
 www.pv.be

Rue Royale 151 - 1210 Bruxelles-Bruxelles
 30426001 - 13233

**LA PORTE D'ASIE
 ME CHEUNG LI HONG
 CHAUSSEE DE THUIN 144
 6150 ANDERLUES**

30426001 - 13233
 24

Numéro d'entreprise : BE0669459356 Contrat n° **32685522 /001**

AVIS DE PAIEMENT : RC OBJECTIVE

Madame, Monsieur,
 Veuillez vous effectuer le paiement de la prime
 dont le montant figure ci-dessous.
 Avec nos remerciements pour votre confiance et vous
 prions d'agréer, Madame, Monsieur, nos salutations
 distinguées,
 Hilde Vernailien
 Président du Comité de Direction.

	Prime nette	Prime totale*
Responsabilité civile	169,33	199,89
PRIME TOTALE	169,33	199,89

A payer pour le 13/05/2022 au plus tard
 Communication: +++500/0097/43422++
 Compte IBAN: BE76 8761 5651 0195 - BIC: BNAGBEBB

*y compris taxes, frais et suppléments légaux.

02/04 22/05

**ORDRE DE VIREMENT
 OVERSCHRIJVINGSOPDRACHT** 03

Montant / Bedrag **EUR CENT**
 * * * * * 1 9 9 , 8 9

LA PORTE D'ASIE
 CHAUSSEE DE THUIN, 144
 6150 ANDERLUES

Honoraires comptable (source : Brainagement)¹⁹

SRL Fiduciaire BRAINAGEMENT		Alain MARIOTTI Expert-Comptable (et fiscal) certifié ITAA		Christel VENQUIER Expert-Comptable (et fiscal) certifiée ITAA	
Av. d'Hyon 45 • B-7000 MDNS • Tel. : 065.88.15.16 • Fax : 065.78.05.31					
[Redacted] 17 5000 Namur					
Facture					
N° facture	Date de facture	Date d'échéance	Numéro client	Numéro d'entreprise	
266	24/03/2023	08/04/2023	202201	0714945428	
Description					
Prestations trimestrielles de 01/10/2022 à 31/12/2022					
535,30 €					
Basecone					
27,00 €					
Gestion Codabox - ING BE06 3631 8197 9922					
19,71 €					
<hr/>					
TVA	Base	Montant	Total hors TVA		582,01 €
Base 21 %	582,01	122,22	Total TVA		122,22 €
À payer					704,23 €

¹⁹ En ce qui concerne les frais de comptable, nous excluons les frais associés à "Coda Box" et "Basecone". Cette décision est laissée au client au sein de Brainagement. Le montant total est calculé en additionnant "535,30 € x 4" par trimestre, plus 1.070,60 €



SRL Fiduciaire BRAINAGEMENT

Alain MARIOTTI
Expert-Comptable (et fiscal) certifié ITAA
Christel VENQUIER
Expert-Comptable (et fiscal) certifiée ITAA



Av. d'Hyon 45 • B-7000 MONS • Tél. : 065.88.15.15 • Fax : 065.78.05.31

SITOVETO
1440 Braine-le-Château

Facture

N° facture	Date de facture	Date d'échéance	Numéro client	Nr de TVA
20221040	30/09/2022	15/10/2022	202328	BE0766.712.348

Description


Prestations de clôture annuelle de l'année fiscale écoulée

1.070,60 €

TVA	Base	Montant	Total hors TVA	1.070,60 €
Base 21 %	1.070,60	224,83	Total TVA	224,83 €
			À payer	1.295,43 €

Frais terminaux (Source : CCV)

questions blogs et contact



CCV Duo Base A80-A35 Louer Basic (11.5€ / mois)

Méthode d'acquisition: Louer

Formule du service: Basic (11.5€ / mois)

Total per month	43,00€ +
Paiement unique total	0,00€

Installation par un technicien 1

Paiement unique total	106,00€ +
-----------------------	-----------

Ceci est votre commande

Articles dans votre panier 1

Subtotal 43,00€

Frais mensuels 43,00€

Sous-total 106,00€

Montant total unique 106,00€

Les prix indiqués s'entendent hors TVA

+ ajouter un code de réduction

[Poursuivre la commande](#)

Site web (source : Upgrade)

	VIP 29€ /mois	Illimité 17€ /mois	Basique 10€ /mois	Connexion Domaine 5 ⁵⁰ € /mois
Domaine personnalisé	✓	✓	✓	✓
Domaine gratuit/1 an	✓	✓	✓	–
Retrait des mentions Wix	✓	✓	✓	–
Certificat SSL gratuit	✓	✓	✓	✓
Bande passante	Illimité	Illimité	2 Go	1GB
Espace de stockage	35 Go	10 Go	3 Go	500MB
Heures de vidéo	5 heures	1 heure	30 minutes	–
Bon publicitaire de \$75	✓	✓	✓	–
Appli Site Booster Gratuit pendant 1 an	✓	✓	–	–
Appli Visitor Analytics Gratuit pendant 1 an	✓	✓	–	–
Logo professionnel	✓	–	–	–
Fichiers logo adaptés aux réseaux sociaux	✓	–	–	–
Assistance	Service client prioritaire	Service client 24h/24, 7j/7	Service client 24h/24, 7j/7	Service client 24h/24, 7j/7

Cotisation annuelle société (source : UCM)

Objet : la cotisation annuelle à charge des sociétés

AVIS D'ECHEANCE

Madame, Monsieur,

Chaque année, votre société a l'obligation de payer une cotisation annuelle à charge des sociétés.

Nous vous invitons à trouver toutes les informations à ce sujet dans la note d'information en annexe.

Le montant dont votre société est redevable en 2022 s'élève à 347,50 €.

Ce montant doit impérativement être porté au crédit du compte de la **Caisse d'assurances sociales** pour le 20 décembre 2022.

Nous attirons votre attention sur le fait que si votre société a été mise en liquidation, il convient d'en avvertir nos services afin que la cotisation qui vous est réclamée pour cette année puisse être annulée. Comme le prévoit la loi, aucun remboursement de cotisation ne pourra intervenir dans ce cadre.

A payer

Montant : 347,50 €
 Avant le 20 décembre 2022
 Au compte : IBAN : BE53 3500 3401 1353 BIC : BBRUBEBB
 Au nom de la Caisse d'assurances sociales UCM,
 Communication structurée : +++500/3169/94659+++

Pour toute information complémentaire, contactez notre service accompagnement au 081/320.891 ou consultez notre site ucm.be.

Nous vous prions de recevoir, Madame, Monsieur, nos sincères salutations.

Cotisation AFSCA (source : AFSCA)

Secteur Horeca (2)				
Nombre de personnes occupées (ETP)	Avec agrément ou autorisation	Tarif réduit (SAC validé)	Starter avec agrément ou autorisation (4)	Enregistrement & Prestataire de services
Aucun	181,73 €	45,43 €		51,11 €
1 - 4	181,73 €	45,43 €		51,11 €
5 - 9	291,21 €	72,80 €		51,11 €
10 - 19	514,54 €	128,64 €		51,11 €
20 - 49	948,41 €	237,10 €		51,11 €
50 - 99	1.929,23 €	482,31 €		51,11 €
≥ 100	3.563,96 €	890,99 €		51,11 €

Secteur Transport (3)			
Nombre d'envois	Tarif de base	Tarif réduit (SAC validé)	Starter (4)
1 - 10	54,59 €	13,65 €	
11 - 250	54,59 €	13,65 €	
251 - 1.000	109,19 €	27,30 €	
1.001 - 2.500	191,07 €	47,77 €	
> 2.500	409,47 €	102,37 €	

(2) Le montant de la contribution varie en fonction du nombre de personnes occupées, calculé en équivalents temps plein (ETP).

(3) Le montant de la contribution varie en fonction du nombre d'envois dans le cadre de la chaîne alimentaire.

(4) Pour la première année d'activité, les opérateurs bénéficient d'un tarif spécifique « starter ».

Sabam (source : simulation effectuée par moi-mêmes sur Unisono.be)

myunisono NL

Appareils audiovisuels: Non

Source de musique	Type	Fournisseur
Système de musique avec abonnement	-	-

Modalité de paiement

Modalité de paiement: Trimestriel

Montant estimé	
Droits d'auteur - Montant trimestriel	141,82 €
Rémunération Équitable - Montant trimestriel	89,86 €
<hr/>	
Frais de dossier unique	9,00 €
Montant TVA	14,44 €
Total TVAC	255,12 €

Info Pour de plus amples informations concernant nos tarifs **droits d'auteur**, veuillez consulter [tarifs horeca](#)

Info Pour de plus amples informations concernant les tarifs **de la Rémunération Équitable**, consultez l'intégralité de [notre aperçu tarifaire](#).

Le montant affiché est seulement une estimation. Le montant facturé final peut encore varier et dépend, entre autres, de la date de début de votre licence et de l'index en application à cette date.

Vous avez parcouru toutes les étapes de votre déclaration. Vous pouvez maintenant sauvegarder ou introduire votre demande de licence.

[< Précédent](#) [Sauvegarder](#) [Envoyer](#)

Annexe 9 : les coûts salariaux



804535 - SUSHI DREAM LAND
pauline

21/05/2023

Simulation coût travailleur

INFORMATIONS

Identité

Date de naissance : 09/12/1997 Soumis à l'ONSS

Employeur

Activité commerciale : Oui Effectif moyen : Moins de 5 travailleurs

Occupation

Commission paritaire : CP 302.00 - Industrie hôtelière
Indice ONSS : 017 - Industrie hôtelière
Catégorie travailleur : Ouvrier ordinaire
Rémunération : 14,11 € bruts / heure
Région du lieu d'occupation : Région Bruxelles-Capitale
Régime : Temps partiel
5 jours / semaine
Total temps horaire : 20h00 / semaine
Total temps plein de référence : 38h00 / semaine
Jours non payés : 0 jours / an

Avantages

Prime de Fin d'Année Sectorielle : A charge d'un tiers
Prime annuelle extra légale : 0,00 € / an
Remboursement frais de déplacement : 0,00 € / mois
Véhicule de société - Carburant : Emission CO2 : 0 g / km
Divers exemptés ONSS : 0,00 €
Titres repas : 20 jours prestés / mois
Titre repas (valeur faciale) : 0,00 € / chèque
Titre repas (part travailleur) : 0,00 € / chèque
Assurance groupe (part employeur) : 0,00 € / mois
Avantages toute nature : 0,00 € / mois

Divers

Divers bruts : 0,00 € / an
Divers nets : 0,00 € / an
Frais divers : 0,00%

(Source : UCM)



804535 - SUSHI DREAM LAND
pauline

+ Assurance groupe (part employeur) : + 0,00 €
+ Divers nets : + 0,00 €
+ Frais divers (0,00%) : + 0,00 €

Coût annuel indicatif : 17.726,31 €

Coût mensuel moyen : 1.477,19 €

Coût horaire moyen : 17,04 €

Réductions trimestrielles

	Plafond	Réduction structurelle	Réduction groupe cible
Trimestre en cours	990,69 €	316,46 €	674,23 €
Trimestre + 1	990,69 €	316,46 €	674,23 €
Trimestre + 2	990,69 €	163,87 €	826,82 €
Trimestre + 3	990,69 €	316,46 €	674,23 €

Suite à la 6ème réforme de l'état, la réglementation en matière de réduction des cotisations de sécurité sociale et allocations de travail évolue. Nous mettons régulièrement à jour notre outil de simulation. Les résultats communiqués par le Secrétariat social UCM dans cette simulation ne peuvent en aucun cas engager sa responsabilité. Pour rester informé de l'évolution des aides, consultez régulièrement ucm.be ou contactez nos experts via solutions.rh@ucm.be.



20PP

Sitoveto SRL

Rue Latérale 5

1440 BRAINE-LE-CHATEAU

Accidents de travail et/ou collectives

Références à rappeler

N° Police : 01PK08046595/BX65

Votre correspondant

Prolink PME Accidents de travail
Blvd du Roi Albert II 32
1000 Bruxelles
Tél : +32 (0)2/895.10.23
ContratsPME@allianz.be

Bruxelles, le 08/12/2022

== Message important au verso ==

Décompte de prime provisoire : Branche Employés

Période du	au	Prime nette	Primes & taxes légales	Total en €
01/01/2023	31/12/2023	151,30	4,89	156,19

Description	Total
Risque professionnel	58,36
Risque chemin du travail	92,94

Au 01/01/2022 la cotisation destinée au Fonds des Handicapés est fixée à 3,23 % de la prime d'assurance.

Annexe 10 : les investissements

cuisimat.be/stand-de-vente/18206-chariot-stand-comptoir-gaufres.html

ART TABLE / BAR | BUFFET / COMPTOIR | CUISSON | EMBALLAGE / JETABLE | FROID | HYGIENE | MATERIEL CUISINE | MOBILIER | ACCESSOIRES | TEXTILE | TRANSPORT | PROMOS

20%

DIAMOND

CHARIOT STAND COMPTOIR GAUFRES

Meuble à gaufres en inox, sur roulettes- affiche lumineuse en façade avant, muni d'un interrupteur.- 2 prises (230/1n) de service à l'intérieur du meuble.- vitre frontale pare-haleine en verre "trempé", munie d'une petite tablette de service en inox.- plan de travail renforcé, doté de deux ouvertures pour permettre le passage des câbles des appareils, deux ouvertures également sur la partie inférieure du meuble- tablette intermédiaire renforcée.- portes coulissantes, poignées intégrées, munies de serrure à clés de série.- monté sur 4 roues pivotantes dont 2 avec freins.- réalisation en acier inox 18/10 aisi 304.- sur demande : tablettes latérales (mrx-tab).avantage :idéal pour les concepts de vente à emporter de crêpes, gaufres et snacks. ce meuble en soubassement robuste offre...

MRXTABB - TABLETTE (2x) en option

Corner

Délai d'expédition : Expédiable sous 3 à 7 jours

1 684,32 €

1 113,60 € HT

1 + AJOUTER AU PANIER

Chatter avec nous

Refrigerateur congelateur en bas **SAMSUNG RB38A7B6A9 BESPOKE**

★★★★☆ 4,5/5 Lire les 11 avis | 5 conseils utilisateurs

AG A

BESPOKE
Panneaux pré-installés

Les points forts

- Volume 387 L - Dimensions (H-L-P) 203 x 59.5 x 65.8 cm - Classe A - 35dB
- Réfrigérateur à froid ventilé 273 L
- Congélateur à dégivrage automatique 114 L
- Technologie SpaceMax - Zone convertible - HumidityFresh+

[Voir la description du produit](#)

Caractéristiques

Avantages produits Optimal Fresh+ : Conservez la fraîcheur de la viande e...

Niveau sonore 35 dB

Type de pose Pose libre

[Voir toutes les caractéristiques](#)

Dès 1 599 €

Vendu et expédié par **Darty 2^{ème} VIE**

1 358,99 € +599 €
Vous économisez : **240,01 €**

[Voir toutes les offres neuves et d'occasion dès 1 358,99 €](#)

Produit n'ayant pas servi reconditionné dans son emballage d'origine fourni avec l'ensemble de ses accessoires Garantie légale 24 mois

Livré et installé chez vous
Dès le 23/05
Dès 29,00 €

[Voir toutes les options de livraison](#)

Ajouter au panier

amazon
cartes cadeaux

Le cadeau qui marche
à tous les coups

Découvrir



Retour aux résultats



Fetcoi Gaufrier commercial 1700 W - En forme de blé avec 5 minutes de temps et contrôle de la température de 50 à 300 °C - Avec revêtement anti-adhésif pour pâtisserie, magasin de desserts

Marque : Fetcoi

210⁰⁰ €

Tous les prix incluent la TVA.

Payez cet article en 4 fois Voir détails et conditions

Passez la souris sur l'image pour zoomer



Couleur: Or

Caractéristique spéciale 150

Couleur Or

Matériau Aluminium

Marque Fetcoi

Puissance 1700 Watts

Poids de l'article 10 Kilogrammes

210⁰⁰ €

Livraison GRATUITE 22 - 25 mai.
Détails

Votre adresse de livraison: Belgique

En stock

Quantité: 1

Ajouter au panier

Acheter cet article

Paiement Transaction sécurisée

Expédié par UPoesim

Vendu par UPoesim

Souhaitez-vous protéger votre achat ? Vérifiez que cette assurance couvre vos besoins:

2-ans extension de garantie pour 11,29 €

3-ans extension de garantie pour 14,00 €

Nicolas ROMAIN
NOTAIRE

Rue Louis Vandervelde, 1
6150 ANDERLUES
TEL. 071/52.33.60
FAX 071/54.08.84
E-mail : nicolas.romain@belnot.be
TVA : 882538-748-193

SUSHI DREAM LAND
Chaussée de Thuin 144
6150 Anderlues

TVA : BE0784-397-230

214

Facture N° V202206-003 du 10/06/2022 (Cpt.202935)

Acte 0163/22 CONSTITUTION DE LA SRL SUSHI DREAM LAND
Date de signature : 24/03/2022

libellé	HTVA	Taux	TVA	TVAC
SALAIRES DIVERS	530,00€	21 %	111,30	641,30€
HONORAIRES	106,02€	21 %	22,26	128,28€
MONITEUR BELGE	241,27€	EX*	0,00	241,27€
ENREGISTREMENT	50,00€	EX*	0,00	50,00€
DROITS D'ECRIURE	95,00€	21 %	19,95	114,95€

Total	1022,29€		153,51€	1175,80€
-------	----------	--	---------	----------

PREVISION RECUE -1.175,80€
Reste à percevoir

TVA 21 %: 153,51€

EX* : Débours non assujettis à la TVA en vertu de l'article 28.5 du code TVA

ffre OF 18676 - avez-vous bien reçu?

Merci beaucoup pour votre demande de prix.
Veuillez trouver notre offre ci-dessous:

Article	Description	Qta.	Prix unitaire	Total TVA excl.	TVA
	Sans lettre votre offre :-)				
COMP220 TYPE III	Mouleuse COMPACT capacité 15kg, Type III, 220-240V 1Ph 50Hz Pas emballée: hauteur 480 mm, longueur 520 mm, largeur 500 mm, width 40 kg.	1,00	3 090,00 €	3 090,00 €	21%
COMP3INI220TII	Mouleuse COMPACT 3INI Type II, capacité 3 x 15kg, 220-240V 1Ph 50Hz, Type Front (= Panneau de commande à l'avant) Pas emballée: hauteur 490 mm, longueur 570 mm, largeur 1400 mm, poids 110 kg.	1,00	9 750,00 €	9 750,00 €	21%
PRUJZEN	Ces prix s'entendent hors emballage, transport et assurance. Ci-inclus vous trouverez les descriptions techniques des machines ci-dessus.				
PREFAMAC	Pays d'origine: Belgique Tarif: 8438.2000 (Machines à chocolat) Documentation en français. Nos conditions générales de vente font partie intégrante de cette offre. Paiement: 65 % + 35 % avant transport (pour les machines industrielles avec paiement intermédiaire également)				
				Total hors TVA: 12 840,00 €	
				Total incl. TVA: 15 536,40 €	



FVRZA. 2019-08

COMPACT 3 IN 1 MOULEUSE

DESCRIPTION TECHNIQUE

VERSIONS ET FONCTION

Cette machine est le résultat d'une expérience de plusieurs années en matière de mouleuses petites et plus grandes

Utilisation simple et sûre, facile à transporter.

Qualité constante: il n'y a plus de coins dans les bacs; ce qui évitera l'accumulation du chocolat et diminuera le risque de surcristallisation.

Peugeot Partner Tepee 98 VTi Access



1 / 10

€ 9490,-

Pas d'information

115 246 km Boîte manuelle 04/2013 Essence



72 kW (98 CH)

Particuliers,  BE-3560 Lummen


Annexe 11 : tableau d'amortissement des investissements

Tableau des immobilisés																				
Investissements	Année 1	Mois Année 1	Taux d'amort.	Montant investi	Valeur d'acquisition						Amortissement					Valeur nette				
					2024,00	2024	2025	2026	2027	2028	2024	2025	2026	2027	2028					
1. Frais de constitution																				
<i>Frais de notaire</i>	2024	1	20%	1.022,29	1022,29	204,46	204,46	204,46	204,46	204,46	204,46	817,83	613,37	408,92	204,46	-				
TOTAL				1.022,29	1022,29	204,46	204,46	204,46	204,46	204,46	204,46	817,83	613,37	408,92	204,46	-				
2. Immobilisations incorporelles																				
<i>Fonds de commerce</i>	2024	1	10%	60.000,00	60000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	54.000,00	48.000,00	42.000,00	36.000,00	30.000,00				
TOTAL				60.000,00	60000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	54.000,00	48.000,00	42.000,00	36.000,00	30.000,00				
3. Immobilisations corporelles																				
<i>Mouleuse compact 3 en 1</i>	2024	1	20%	9.750,00	9750,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	7.800,00	5.850,00	3.900,00	1.950,00	-				
<i>Gaufriers</i>	2024	1	20%	867,77	867,77	173,55	173,55	173,55	173,55	173,55	173,55	694,21	520,66	347,11	173,55	-				
<i>Réfrigérateur</i>	2024	1	20%	1.123,13	1123,13	224,63	224,63	224,63	224,63	224,63	224,63	898,51	673,88	449,25	224,63	-				
<i>Chariot Stand Comptoir</i>	2024	1	20%	1.113,60	1113,60	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	222,72	890,88	668,16	445,44	222,72	-				
<i>Véhicule utilitaire - Peugeot Partner</i>	2024	1	33%	9.500,00	9500,00	3.166,67	3.166,67	3.166,67	-	-	-	6.333,33	3.166,67	-	-	-				
TOTAL				22.354,50	22354,50	5.737,57	5.737,57	5.737,57	2.570,90	2.570,90	2.570,90	16.616,93	10.879,37	5.141,80	2.570,90	-				
TOTAL (tout investissement)				83.376,79	83376,79	11.942,02	11.942,02	11.942,02	8.775,36	8.775,36	8.775,36	71.434,77	59.492,74	47.550,72	38.775,36	30.000,00				

Annexe 12 : tableau d'amortissement de l'emprunt



La banque qui ose.



2 Mensualité

€ 4.331,11 12 mois	€ 2.243,33 24 mois
€ 1.548,59 36 mois	€ 1.202,12 48 mois
✓ € 994,95 60 mois	€ 880,07 72 mois
€ 782,79 84 mois	€ 610,33 120 mois

✓ Résultat

Montant emprunté
€ 50.000

Durée
60 mois

Taux d'intérêt annuel
7,45 %

Mensualité
€ 994,95

Total à payer
€ 59.697

Emprunt 1 - Tableau d'amortissement

Emprunt 1 - Crédit Investissements - Eurobank			
Montant (euro) :	50.000,00	Mode de remboursement :	mensualités
Taux d'intérêt (%) :	7,43%	Durée des échéances (mois) :	1
Date de début :	1 01 2024	Franchise de remboursement en capital :	0
Durée (années) :	5	Echéances avec remboursements en capital :	60

Tableau d'amortissement Emprunt 1									
N°	Solde	Date	Capital	Intérêts	Capital	Total	Année	Mois	
Echéance	Echéance	Echéance	solde restant dû	payés	remboursé	capital + intérêts			
1	60	1 02 2024	50.000,00	300,30	694,66	994,95	2024	2	
2	59	1 03 2024	49.305,34	296,12	698,88	994,95	2024	3	
3	58	1 04 2024	48.606,51	291,93	703,08	994,95	2024	4	
4	57	1 05 2024	47.903,49	287,70	707,25	994,95	2024	5	
5	56	1 06 2024	47.196,24	283,46	711,30	994,95	2024	6	
6	55	1 07 2024	46.484,74	279,18	715,77	994,95	2024	7	
7	54	1 08 2024	45.768,97	274,88	720,07	994,95	2024	8	
8	53	1 09 2024	45.048,91	270,56	724,39	994,95	2024	9	
9	52	1 10 2024	44.324,51	266,21	728,74	994,95	2024	10	
10	51	1 11 2024	43.595,77	261,83	733,12	994,95	2024	11	
11	50	1 12 2024	42.862,65	257,43	737,52	994,95	2024	12	
12	49	1 01 2025	42.125,13	253,00	741,95	994,95	2025	1	
13	48	1 02 2025	41.383,17	248,54	746,41	994,95	2025	2	
14	47	1 03 2025	40.636,77	244,06	750,89	994,95	2025	3	
15	46	1 04 2025	39.885,87	239,55	755,40	994,95	2025	4	
16	45	1 05 2025	39.130,47	235,01	759,94	994,95	2025	5	
17	44	1 06 2025	38.370,53	230,45	764,50	994,95	2025	6	
18	43	1 07 2025	37.606,03	225,86	769,09	994,95	2025	7	
19	42	1 08 2025	36.836,94	221,24	773,71	994,95	2025	8	
20	41	1 09 2025	36.063,22	216,59	778,36	994,95	2025	9	
21	40	1 10 2025	35.284,86	211,92	783,08	994,95	2025	10	
22	39	1 11 2025	34.501,83	207,22	787,74	994,95	2025	11	
23	38	1 12 2025	33.714,09	202,48	792,47	994,95	2025	12	
24	37	1 01 2026	32.921,62	197,72	797,23	994,95	2026	1	
25	36	1 02 2026	32.124,39	192,94	802,02	994,95	2026	2	
26	35	1 03 2026	31.322,38	188,12	806,83	994,95	2026	3	
27	34	1 04 2026	30.515,55	183,27	811,68	994,95	2026	4	
28	33	1 05 2026	29.703,87	178,40	816,55	994,95	2026	5	
29	32	1 06 2026	28.887,31	173,49	821,46	994,95	2026	6	
30	31	1 07 2026	28.065,85	168,56	826,39	994,95	2026	7	
31	30	1 08 2026	27.239,46	163,60	831,35	994,95	2026	8	
32	29	1 09 2026	26.408,11	158,60	836,35	994,95	2026	9	
33	28	1 10 2026	25.571,76	153,58	841,37	994,95	2026	10	
34	27	1 11 2026	24.730,39	148,53	846,42	994,95	2026	11	
35	26	1 12 2026	23.883,97	143,45	851,51	994,95	2026	12	
36	25	1 01 2027	23.032,46	138,33	856,62	994,95	2027	1	
37	24	1 02 2027	22.175,84	133,19	861,77	994,95	2027	2	
38	23	1 03 2027	21.314,07	128,01	866,94	994,95	2027	3	
39	22	1 04 2027	20.447,13	122,80	872,15	994,95	2027	4	
40	21	1 05 2027	19.574,98	117,57	877,39	994,95	2027	5	
41	20	1 06 2027	18.697,59	112,30	882,66	994,95	2027	6	
42	19	1 07 2027	17.814,94	107,00	887,96	994,95	2027	7	
43	18	1 08 2027	16.926,98	101,66	893,29	994,95	2027	8	
44	17	1 09 2027	16.033,69	96,30	898,66	994,95	2027	9	
45	16	1 10 2027	15.135,03	90,90	904,05	994,95	2027	10	
46	15	1 11 2027	14.230,98	85,47	909,48	994,95	2027	11	
47	14	1 12 2027	13.321,50	80,01	914,94	994,95	2027	12	
48	13	1 01 2028	12.406,55	74,51	920,44	994,95	2028	1	
49	12	1 02 2028	11.486,11	68,98	925,97	994,95	2028	2	
50	11	1 03 2028	10.560,14	63,42	931,53	994,95	2028	3	
51	10	1 04 2028	9.628,61	57,83	937,12	994,95	2028	4	
52	9	1 05 2028	8.691,49	52,20	942,75	994,95	2028	5	
53	8	1 06 2028	7.748,74	46,54	948,41	994,95	2028	6	
54	7	1 07 2028	6.800,32	40,84	954,11	994,95	2028	7	
55	6	1 08 2028	5.846,21	35,11	959,84	994,95	2028	8	
56	5	1 09 2028	4.886,37	29,35	965,61	994,95	2028	9	
57	4	1 10 2028	3.920,77	23,55	971,40	994,95	2028	10	
58	3	1 11 2028	2.949,36	17,71	977,24	994,95	2028	11	
59	2	1 12 2028	1.972,12	11,84	983,11	994,95	2028	12	
60	1	1 01 2029	989,01	5,94	989,01	994,95	2029	1	

Annexe 13 : Planning hebdomadaire

		<i>Florinda</i>	<i>Nawal</i>	<i>Pauline (20h - semaine)</i>
Lundi	10h - 11h	Marketing, réseau sociaux	Administratif, commandes	
	11h - 19h	Préparation et cuisson gaufres	Encaissements, nettoyage	
Mardi	10h - 11h	Marketing, réseau sociaux	Administratif, commandes	
	11h - 19h	Préparation et cuisson gaufres	Encaissements, nettoyage	
Mercredi	10h - 11h		Administratif, gestion des stocks	
	11h - 19h		Préparation et cuisson	
Jeudi	10h - 11h	Marketing, réseau sociaux		
	11h - 19h	Préparation et cuisson gaufres		
Vendredi	10h - 11h	Marketing, réseau sociaux	Administratif	
	11h - 19h	Préparation et cuisson gaufres	Encaissements, nettoyage	
Samedi	10h - 11h	Marketing, réseau sociaux	Evenements	
	11h - 19h	Préparation et cuisson gaufres		
Dimanche	12h - 19h		Evenements	

Annexe 14 : les comptes annuels de l'entreprise Galet et Belgaufra

Les comptes annuels de l'entreprise Galet et Belgaufra de l'année 2021 sont disponibles sur la page suivante.

**COMPTES ANNUELS ET/OU AUTRES
DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU
CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS**

DONNÉES D'IDENTIFICATION (à la date du dépôt)

Dénomination : **K & S GROUP**

Forme juridique : Société anonyme

Adresse : PARC INDUSTRIEL

N° : 24

Boîte : C

Code postal : 1440

Commune : Braine-le-Château

Pays : Belgique

Registre des personnes morales (RPM) - Tribunal de l'entreprise de Brabant wallon

Adresse Internet :

Adresse e-mail :

Numéro d'entreprise

0463.000.004

Date du dépôt du document le plus récent mentionnant la date de publication des actes constitutif et modificatif(s) des statuts

10-12-2003

Ce dépôt concerne :

les COMPTES ANNUELS en EURO approuvés par l'assemblée générale du 12-10-2022

les AUTRES DOCUMENTS

relatifs à

l'exercice couvrant la période du

01-01-2021

au

31-12-2021

l'exercice précédent des comptes annuels du

01-01-2020

au

31-12-2020

Les montants relatifs à l'exercice précédent sont identiques à ceux publiés antérieurement.

Numéros des sections du document normalisé non déposées parce que sans objet :

A-cap 6.2, A-cap 6.5, A-cap 6.6, A-cap 6.7, A-cap 6.9, A-cap 7, A-cap 8, A-cap 9, A-cap 10, A-cap 11, A-cap 13, A-cap 14, A-cap 15, A-cap 16, A-cap 17

**LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES ET DÉCLARATION
CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT
COMPLÉMENTAIRE**

LISTE DES ADMINISTRATEURS, GÉRANTS ET COMMISSAIRES

LISTE COMPLÈTE des nom, prénoms, profession, domicile (adresse, numéro, code postal et commune) et fonction au sein de la société

KERAI SABRI

SENTIER DES GENETS 10

1440 Braine-le-Château

BELGIQUE

Début de mandat :

Fin de mandat :

Administrateur délégué

DÉCLARATION CONCERNANT UNE MISSION DE VÉRIFICATION OU DE REDRESSEMENT COMPLÉMENTAIRE

L'organe de gestion déclare qu'aucune mission de vérification ou de redressement n'a été confiée à une personne qui n'y est pas autorisée par la loi, en application des articles 34 et 37 de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales.

Les comptes annuels n'ont pas été vérifiés ou corrigés par un expert-comptable externe, par un réviseur d'entreprises qui n'est pas le commissaire.

Dans l'affirmative, sont mentionnés dans le tableau ci-dessous: les nom, prénoms, profession et domicile; le numéro de membre auprès de son institut et la nature de la mission:

- A. La tenue des comptes de la société*,
- B. L'établissement des comptes annuels*,
- C. La vérification des comptes annuels et/ou
- D. Le redressement des comptes annuels.

Si des missions visées sous A. ou sous B. ont été accomplies par des comptables agréés ou par des comptables-fiscalistes agréés, peuvent être mentionnés ci-après: les nom, prénoms, profession et domicile de chaque comptable agréé ou comptable-fiscaliste agréé et son numéro de membre auprès de l'Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes agréés ainsi que la nature de sa mission.

(* Mention facultative.)

Nom, prénoms, profession, domicile	Numéro de membre	Nature de la mission (A, B, C et/ou D)

COMPTES ANNUELS

BILAN APRÈS RÉPARTITION

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
ACTIF				
FRAIS D'ÉTABLISSEMENT		20		
ACTIFS IMMOBILISÉS		21/28	<u>1.406.706</u>	<u>1.512.142</u>
Immobilisations incorporelles	6.1.1	21		
Immobilisations corporelles	6.1.2	22/27	<u>1.404.156</u>	<u>1.509.592</u>
Terrains et constructions		22	984.189	1.053.387
Installations, machines et outillage		23	357.498	363.648
Mobilier et matériel roulant		24	62.469	92.558
Location-financement et droits similaires		25		
Autres immobilisations corporelles		26		
Immobilisations en cours et acomptes versés		27		
Immobilisations financières	6.1.3	28	<u>2.550</u>	<u>2.550</u>
ACTIFS CIRCULANTS		29/58	<u>848.999</u>	<u>680.917</u>
Créances à plus d'un an		29	<u>585.417</u>	<u>535.417</u>
Créances commerciales		290		
Autres créances		291	585.417	535.417
Stocks et commandes en cours d'exécution		3	<u>47.910</u>	<u>5.121</u>
Stocks		30/36	47.910	5.121
Commandes en cours d'exécution		37		
Créances à un an au plus		40/41	<u>161.162</u>	<u>101.621</u>
Créances commerciales		40	127.486	71.417
Autres créances		41	33.676	30.204
Placements de trésorerie		50/53		
Valeurs disponibles		54/58	<u>54.510</u>	<u>38.759</u>
Comptes de régularisation		490/1		
TOTAL DE L'ACTIF		20/58	<u>2.255.705</u>	<u>2.193.060</u>

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
PASSIF				
CAPITAUX PROPRES		10/15	<u>886.799</u>	<u>731.865</u>
Apport		10/11	62.184	62.184
Capital		10	62.184	62.184
Capital souscrit		100	62.184	62.184
Capital non appelé		101		
En dehors du capital		11		
Primes d'émission		1100/10		
Autres		1109/19		
Plus-values de réévaluation		12		
Réserves		13	62.468	62.468
Réserves indisponibles		130/1	6.218	6.218
Réserve légale		130	6.218	6.218
Réserves statutairement indisponibles		1311		
Acquisition d'actions propres		1312		
Soutien financier		1313		
Autres		1319		
Réserves immunisées		132	56.250	56.250
Réserves disponibles		133		
Bénéfice (Perte) reporté(e)	(+)/(-)	14	762.147	607.213
Subsides en capital		15		
Avance aux associés sur la répartition de l'actif net		19		
PROVISIONS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS		16		
Provisions pour risques et charges		160/5		
Pensions et obligations similaires		160		
Charges fiscales		161		
Grosses réparations et gros entretien		162		
Obligations environnementales		163		
Autres risques et charges		164/5		
Impôts différés		168		

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
DETTES		17/49	1.368.905	1.461.195
Dettes à plus d'un an	6.3	17	844.830	935.349
Dettes financières		170/4	844.830	935.349
Etablissements de crédit, dettes de location-financement et dettes assimilées		172/3	844.830	935.349
Autres emprunts		174/0		
Dettes commerciales		175		
Acomptes sur commandes		176		
Autres dettes		178/9		
Dettes à un an au plus	6.3	42/48	524.075	525.846
Dettes à plus d'un an échéant dans l'année		42	90.519	108.681
Dettes financières		43		
Etablissements de crédit		430/8		
Autres emprunts		439		
Dettes commerciales		44	384.088	391.392
Fournisseurs		440/4	384.088	391.392
Effets à payer		441		
Acomptes sur commandes		46		
Dettes fiscales, salariales et sociales		45	46.232	24.010
Impôts		450/3	16.699	4.270
Rémunérations et charges sociales		454/9	29.533	19.741
Autres dettes		47/48	3.237	1.762
Comptes de régularisation		492/3		
TOTAL DU PASSIF		10/49	2.255.705	2.193.060

COMPTE DE RÉSULTATS

	Ann.	Codes	Exercice	Exercice précédent
Produits et charges d'exploitation				
Marge brute	(+)/(-)	9900	644.882	407.112
Dont: produits d'exploitation non récurrents		76A		
Chiffre d'affaires		70		
Approvisionnements, marchandises, services et biens divers		60/61		
Rémunérations, charges sociales et pensions	(+)/(-)	62	243.625	191.422
Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobilisations incorporelles et corporelles		630	175.446	218.639
Réductions de valeur sur stocks, sur commandes en cours d'exécution et sur créances commerciales: dotations (reprises)	(+)/(-)	631/4		
Provisions pour risques et charges: dotations (utilisations et reprises)	(+)/(-)	635/8		
Autres charges d'exploitation		640/8	20.035	23.445
Charges d'exploitation portées à l'actif au titre de frais de restructuration	(-)	649		
Charges d'exploitation non récurrentes		66A		
Bénéfice (Perte) d'exploitation	(+)/(-)	9901	205.776	-26.394
Produits financiers		6.4 75/76B	2.769	2.114
Produits financiers récurrents		75	2.769	2.114
Dont: subsides en capital et en intérêts		753		
Produits financiers non récurrents		76B		
Charges financières		6.4 65/66B	21.912	21.087
Charges financières récurrentes		65	21.912	21.087
Charges financières non récurrentes		66B		
Bénéfice (Perte) de l'exercice avant impôts	(+)/(-)	9903	186.633	-45.367
Prélèvement sur les impôts différés		780		
Transfert aux impôts différés		680		
Impôts sur le résultat	(+)/(-)	67/77	31.699	4.847
Bénéfice (Perte) de l'exercice	(+)/(-)	9904	154.934	-50.214
Prélèvement sur les réserves immunisées		789		
Transfert aux réserves immunisées		689		
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	9905	154.934	-50.214

AFFECTATIONS ET PRÉLÈVEMENTS

		Codes	Exercice	Exercice précédent
Bénéfice (Perte) à affecter	(+)/(-)	9906	762.147	607.213
Bénéfice (Perte) de l'exercice à affecter	(+)/(-)	(9905)	154.934	-50.214
Bénéfice (Perte) reporté(e) de l'exercice précédent	(+)/(-)	14P	607.213	657.427
Prélèvement sur les capitaux propres		791/2		
Affectation aux capitaux propres		691/2		
à l'apport		691		
à la réserve légale		6920		
aux autres réserves		6921		
Bénéfice (Perte) à reporter	(+)/(-)	(14)	762.147	607.213
Intervention des associés dans la perte		794		
Bénéfice à distribuer		694/7		
Rémunération de l'apport		694		
Administrateurs ou gérants		695		
Travailleurs		696		
Autres allocataires		697		

ANNEXE

ETAT DES IMMOBILISATIONS

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Acquisitions, y compris la production immobilisée

Cessions et désaffectations

Transferts d'une rubrique à une autre

Valeur d'acquisition au terme de l'exercice

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

Mutations de l'exercice

Actés

Repris

Acquis de tiers

Annulés à la suite de cessions et désaffectations

Transférés d'une rubrique à une autre

Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice

VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE

Codes	Exercice	Exercice précédent
8059P	XXXXXXXXXX	54.089
8029		
8039		
(+)/(-) 8049		
8059	54.089	
8129P	XXXXXXXXXX	54.089
8079		
8089		
8099		
8109		
(+)/(-) 8119		
8129	54.089	
(21)		

	Codes	Exercice	Exercice précédent
IMMOBILISATIONS CORPORELLES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8199P	XXXXXXXXXX	3.087.128
Mutations de l'exercice			
Acquisitions, y compris la production immobilisée	8169	70.009	
Cessions et désaffectations	8179		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8189		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8199	3.157.138	
Plus-values au terme de l'exercice			
	8259P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Actées	8219		
Acquises de tiers	8229		
Annulées	8239		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8249		
Plus-values au terme de l'exercice	8259		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice			
	8329P	XXXXXXXXXX	1.577.536
Mutations de l'exercice			
Actés	8279	175.446	
Repris	8289		
Acquis de tiers	8299		
Annulés à la suite de cessions et désaffectations	8309		
Transférés d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8319		
Amortissements et réductions de valeur au terme de l'exercice	8329	1.752.982	
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(22/27)	1.404.156	

	Codes	Exercice	Exercice précédent
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES			
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8395P	XXXXXXXXXX	2.550
Mutations de l'exercice			
Acquisitions	8365		
Cessions et retraits	8375		
Transferts d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8385		
Autres mutations	(+)/(-) 8386		
Valeur d'acquisition au terme de l'exercice	8395	2.550	
Plus-values au terme de l'exercice	8455P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Actées	8415		
Acquises de tiers	8425		
Annulées	8435		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8445		
Plus-values au terme de l'exercice	8455		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8525P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice			
Actées	8475		
Reprises	8485		
Acquises de tiers	8495		
Annulées à la suite de cessions et retraits	8505		
Transférées d'une rubrique à une autre	(+)/(-) 8515		
Réductions de valeur au terme de l'exercice	8525		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8555P	XXXXXXXXXX	
Mutations de l'exercice	(+)/(-) 8545		
Montants non appelés au terme de l'exercice	8555		
VALEUR COMPTABLE NETTE AU TERME DE L'EXERCICE	(28)	2.550	

ETAT DES DETTES

VENTILATION DES DETTES À L'ORIGINE À PLUS D'UN AN, EN FONCTION DE LEUR DURÉE RÉSIDUELLE

Total des dettes à plus d'un an échéant dans l'année

Codes	Exercice
(42)	90.519

Total des dettes ayant plus d'un an mais 5 ans au plus à courir

8912	844.830
------	----------------

Total des dettes ayant plus de 5 ans à courir

8913	
------	--

DETTES GARANTIES (COMPRISES DANS LES RUBRIQUES 17 ET 42/48 DU PASSIF)

Dettes garanties par les pouvoirs publics belges

Dettes financières

8921	
------	--

Etablissements de crédit, dettes de location-financement et dettes assimilées

891	
-----	--

Autres emprunts

901	
-----	--

Dettes commerciales

8981	
------	--

Fournisseurs

8991	
------	--

Effets à payer

9001	
------	--

Acomptes sur commandes

9011	
------	--

Dettes salariales et sociales

9021	
------	--

Autres dettes

9051	
------	--

Total des dettes garanties par les pouvoirs publics belges

9061	
------	--

Dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

Dettes financières

8922	
------	--

Etablissements de crédit, dettes de location-financement et dettes assimilées

892	
-----	--

Autres emprunts

902	
-----	--

Dettes commerciales

8982	
------	--

Fournisseurs

8992	
------	--

Effets à payer

9002	
------	--

Acomptes sur commandes

9012	
------	--

Dettes fiscales, salariales et sociales

9022	
------	--

Impôts

9032	
------	--

Rémunérations et charges sociales

9042	
------	--

Autres dettes

9052	
------	--

Total des dettes garanties par des sûretés réelles constituées ou irrévocablement promises sur les actifs de la société

9062	
------	--

RÉSULTATS

PERSONNEL

Travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui sont inscrits au registre général du personnel

Effectif moyen du personnel calculé en équivalents temps plein

PRODUITS ET CHARGES DE TAILLE OU D'INCIDENCE EXCEPTIONNELLE

Produits non récurrents

Produits d'exploitation non récurrents

Produits financiers non récurrents

Charges non récurrentes

Charges d'exploitation non récurrentes

Charges financières non récurrentes

RÉSULTATS FINANCIERS

Intérêts portés à l'actif

Codes	Exercice	Exercice précédent
9087	7,5	7,8
76		
(76A)		
(76B)		
66		
(66A)		
(66B)		
6502		

RÈGLES D'ÉVALUATION

RESUME DES REGLES D'EVALUATION

I. Principes généraux

Les règles d'évaluation sont établies conformément aux dispositions à l'arrêté royal du 29 avril 2019 portant exécution du Code des sociétés et des associations.

En vue d'assurer l'image fidèle, il a été dérogé aux règles d'évaluation prévues dans cet arrêté dans les cas exceptionnels suivants :

NEANT

Ces dérogations se justifient comme suit :

NEANT

Ces dérogations influencent de la façon suivante le patrimoine, la situation financière et le résultat avant impôts de l'entreprise :

NEANT

Les règles d'évaluation [ont] [n'ont pas] été modifiées dans leur énoncé ou leur application par rapport à l'exercice précédent ; dans l'affirmative, la modification concerne :

et influence [positivement] [négativement] le résultat de l'exercice avant impôts à concurrence de EUR

Le compte de résultats [a] [n'a pas] été influencé de façon importante par des produits ou des charges imputables à un exercice antérieur ; dans l'affirmative, ces résultats concernent :

Les chiffres de l'exercice ne sont pas comparables à ceux de l'exercice précédent en raison du fait suivant :

[Pour que la comparaison soit possible, les chiffres de l'exercice précédent ont été redressés sur les points suivants] [Pour comparer les comptes des deux exercices, il faut tenir compte des éléments suivants] :

A défaut de critères objectifs, l'estimation des risques prévisibles, des pertes éventuelles et des dépréciations mentionnés ci-dessous, est inévitablement aléatoire :

NEANT

Autres informations requises pour que les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'entreprise :

NEANT

II. Règles particulières

Frais d'établissement :

Les frais d'établissement sont immédiatement pris en charge sauf les frais suivants qui sont portés à l'actif :

NEANT

Frais de restructuration :

Au cours de l'exercice, des frais de restructuration [ont] [n'ont pas] été portés à l'actif ; dans l'affirmative ; cette inscription à l'actif se justifie comme suit :

Immobilisations incorporelles :

Le montant à l'actif des immobilisations incorporelles comprend EUR de frais de recherche et de développement.

La durée d'amortissement de ces frais et du goodwill [est] [n'est pas] supérieure à 5 ans ; dans l'affirmative, cette réévaluation se justifie comme suit :

Immobilisations corporelles :

Des immobilisations corporelles [xxx] [n'ont pas] été réévaluées durant l'exercice ; dans l'affirmative, cette réévaluation se justifie comme suit :

Amortissements actés pendant l'exercice :

Actifs	Méthode L (linéaire) D (dégressive) A (autres)	Base NR (non réévaluée) G (réévaluée)	Taux en %	
			Principal Min. - Max.	Frais accessoires Min. - Max.
1. Frais d'établissement	L		5.00 - 20.00	5.00 - 20.00
2. Immobilisations incorporelles	L		5.00 - 33.33	5.00 - 33.33
3. Bâtiments industriels, administratifs ou commerciaux *				
4. Installations, machines et outillage *	L		5.00 - 50.00	5.00 - 50.00
5. Matériel roulant *	L		5.00 - 20.00	5.00 - 20.00
6. Matériel de bureau et mobilier*				
7. Autres immobilisations corp. *	L		5.00 - 50.00	5.00 - 50.00

* Y compris les actifs détenus en location-financement ; ceux-ci font, les cas échéant, l'objet d'une ligne distincte.

Excédent des amortissements accélérés pratiqués, déductibles fiscalement, par rapport aux amortissements économiquement justifiés :

- montant pour l'exercice : EUR

- montant cumulé pour immobilisations acquises à partir de l'exercice prenant cours après le 31 décembre 1983 : EUR

Immobilisations financières :

Des participations [xxx] [n'ont pas] été réévaluées durant l'exercice ; dans l'affirmative, cette réévaluation se justifie comme suit :

Stocks :

Les stocks sont évalués à leur valeur d'acquisition calculée selon la méthode (à mentionner) du prix moyen pondéré, Fifo, Lifo, d'individualisation du prix de chaque élément, ou à la valeur de marché si elle est inférieure :

1. Approvisionnements :

2. En cours de fabrication - produits finis :

3. Marchandises :

Prix d'achat des matières premières.

4. Immeubles destinés à la vente :

Fabrications :

- Le coût de revient des fabrications [inclut] [n'inclut pas] les frais indirects de production.

- Le coût de revient des fabrications à plus d'un an [inclut] [n'inclut pas] des charges financières afférentes aux capitaux empruntés pour les financer.

En fin d'exercice, la valeur de marché du total des stocks dépasse d'environ % leur valeur comptable.

(Ce renseignement ne doit être mentionné que si l'écart est important).

Commandes en cours d'exécution :

Les commandes en cours sont évaluées [au coût de revient] [au coût de revient majoré d'une quotité du résultat selon l'avancement des travaux].

Dettes :

Le passif [comporte des] [ne comporte pas de] dettes à long terme, non productives d'intérêt ou assorties d'un taux d'intérêt anormalement faible ; dans l'affirmative, ces dettes [font] [ne font pas] l'objet d'un escompte porté à l'actif.

Devises :

Les avoirs, dettes et engagements libellés en devises sont convertis en EUR sur les bases suivantes :

NEANT

Les écarts de conversion des devises sont traités comme suit dans les comptes annuels :

NEANT

Conventions de location-financement :
Pour les droits d'usage de conventions de location-financement qui n'ont pas été portés à l'actif (portant sur des biens immobiliers et conclues avant le 1er janvier 1980), les redevances et loyers relatifs aux locations-financements de biens immobiliers et afférents à l'exercice se sont élevés à : EUR

AUTRES DOCUMENTS À DÉPOSER EN VERTU DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS
BILAN SOCIAL

 Numéros des commissions paritaires dont dépend la société:

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS LA SOCIÉTÉ A INTRODUIT UNE DÉCLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GÉNÉRAL DU PERSONNEL

	Codes	1. Temps plein (exercice)	2. Temps partiel (exercice)	3. Total (T) ou total en équivalents temps plein (ETP) (exercice)	3P. Total (T) ou total en équivalents temps plein (ETP) (exercice précédent)
Au cours de l'exercice et de l'exercice précédent					
Nombre moyen de travailleurs	100	6,4	3,6	7,5	7,8
Nombre d'heures effectivement prestées	101	8.291	2.473	10.765	7.057
Frais de personnel	102				

A la date de clôture de l'exercice
Nombre de travailleurs
Par type de contrat de travail

- Contrat à durée indéterminée
- Contrat à durée déterminée
- Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
- Contrat de remplacement

Par sexe et niveau d'études

- Hommes
 - de niveau primaire
 - de niveau secondaire
 - de niveau supérieur non universitaire
 - de niveau universitaire
- Femmes
 - de niveau primaire
 - de niveau secondaire
 - de niveau supérieur non universitaire
 - de niveau universitaire

Par catégorie professionnelle

- Personnel de direction
- Employés
- Ouvriers
- Autres

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
105	8	3	8,6
110	8		8
111		3	0,6
112			
113			
120	3		3
1200	3		3
1201			
1202			
1203			
121	5	3	5,6
1210	5	3	5,6
1211			
1212			
1213			
130			
134			
132	6	3	6,6
133			

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE**ENTRÉES**

Nombre de travailleurs pour lesquels la société a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice

SORTIES

Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205			
305			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE**Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur**

Nombre de travailleurs concernés

Nombre d'heures de formation suivies

Coût net pour la société

dont coût brut directement lié aux formations

dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs

dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)

Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés

Nombre d'heures de formation suivies

Coût net pour la société

Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur

Nombre de travailleurs concernés

Nombre d'heures de formation suivies

Coût net pour la société

Codes	Hommes	Codes	Femmes
5801		5811	
5802		5812	
5803		5813	
58031		58131	
58032		58132	
58033		58133	
5821		5831	
5822		5832	
5823		5833	
5841		5851	
5842		5852	
5843		5853	

**JAARREKENING EN/OF ANDERE OVEREENKOMSTIG
HET WETBOEK VAN VENNOOTSCHAPPEN EN
VERENIGINGEN NEER TE LEGGEN DOCUMENTEN**

IDENTIFICATIEGEGEVENS (op datum van de neerlegging)

Naam : **Nieuwstraat Ice Cream**

Rechtsvorm : Besloten vennootschap

Adres : Calenbergstraat

Nr : 63

Bus :

Postnummer : 1831

Gemeente : Diegem

Land : België

Rechtspersonenregister (RPR) - Ondernemingsrechtbank van Brussel, Nederlandstalige

Internetadres :

E-mailadres :

Ondernemingsnummer

Datum van de neerlegging van het recentste stuk dat de datum van bekendmaking van de oprichtingsakte en van de akte tot statutenwijziging vermeldt

Deze neerlegging betreft :

de JAARREKENING in goedgekeurd door de algemene vergadering van

de ANDERE DOCUMENTEN

met betrekking tot

het boekjaar dat de periode dekt van

tot

het vorige boekjaar van de jaarrekening van

tot

De bedragen van het vorige boekjaar zijn identiek met die welke eerder openbaar werden gemaakt.

Nummers van de secties van het standaardmodel die niet werden neergelegd omdat ze niet dienstig zijn :

VKT-inb 6.1.3, VKT-inb 6.2, VKT-inb 6.6, VKT-inb 6.7, VKT-inb 6.9, VKT-inb 7, VKT-inb 8, VKT-inb 9, VKT-inb 10, VKT-inb 11, VKT-inb 13, VKT-inb 14, VKT-inb 15, VKT-inb 16, VKT-inb 17

**LIJST VAN DE BESTUURDERS, ZAAKVOERDERS EN COMMISSARISSEN EN
VERKLARING BETREFFENDE EEN AANVULLENDE OPDRACHT VOOR NAZICHT OF
CORRECTIE**

LIJST VAN DE BESTUURDERS, ZAAKVOERDERS EN COMMISSARISSEN

VOLLEDIGE LIJST met naam, voornamen, beroep, woonplaats (adres, nummer, postnummer en gemeente) en functie in de vennootschap

Cakar Edibe

Calenbergstraat 63

1831 Diegem

BELGIË

Begin van het mandaat : 2018-06-27

Einde van het mandaat :

Bestuurder

Basar Yovan

Jean-Baptiste Verbeytstraat 50 1

1090 Jette

BELGIË

Begin van het mandaat : 2019-09-01

Einde van het mandaat : 2022-06-21

Bestuurder

CITY II ICE CREAM BV

0422867144

Calenbergstraat 63

1831 Diegem

BELGIË

Begin van het mandaat : 2018-06-27

Einde van het mandaat :

Bestuurder

Direct of indirect vertegenwoordigd door :

Basar Semsettin

Calenbergstraat 63

1831 Diegem

BELGIË

VERKLARING BETREFFENDE EEN AANVULLENDE OPDRACHT VOOR NAZICHT OF CORRECTIE

Het bestuursorgaan verklaart dat geen enkele opdracht voor nazicht of correctie werd gegeven aan iemand die daar wettelijk niet toe gemachtigd is met toepassing van de artikelen 34 en 37 van de wet van 22 april 1999 betreffende de boekhoudkundige en fiscale beroepen.

De jaarrekening werd niet geverifieerd of gecorrigeerd door een externe accountant of door een bedrijfsrevisor die niet de commissaris is.

In bevestigend geval, moeten hierna worden vermeld: naam, voornamen, beroep en woonplaats van elke externe accountant of bedrijfsrevisor en zijn lidmaatschapsnummer bij zijn Instituut, evenals de aard van zijn opdracht:

- A. Het voeren van de boekhouding van de vennootschap*,
- B. Het opstellen van de jaarrekening*,
- C. Het verifiëren van de jaarrekening en/of
- D. Het corrigeren van de jaarrekening.

Indien taken bedoeld onder A. of onder B. uitgevoerd zijn door erkende boekhouders of door erkende boekhouders-fiscalisten, kunnen hierna worden vermeld: naam, voornamen, beroep en woonplaats van elke erkende boekhouder of erkende boekhouder-fiscalist en zijn lidmaatschapsnummer bij het Beroepsinstituut van erkende Boekhouders en Fiscalisten, evenals de aard van zijn opdracht.

(* Facultatieve vermelding.)

Naam, voornamen, beroep en woonplaats	Lidmaatschapsnummer	Aard van de opdracht (A, B, C en/of D)

JAARREKENING

BALANS NA WINSTVERDELING

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
ACTIVA				
OPRICHTINGSKOSTEN		20		
VASTE ACTIVA		21/28	<u>472.138</u>	<u>356.437</u>
Immateriële vaste activa		6.1.1 21	74.745	
Materiële vaste activa		6.1.2 22/27	397.393	356.437
Terreinen en gebouwen		22		
Installaties, machines en uitrusting		23	396.408	354.909
Meubilair en rollend materieel		24	985	1.528
Leasing en soortgelijke rechten		25		
Overige materiële vaste activa		26		
Activa in aanbouw en vooruitbetalingen		27		
Financiële vaste activa		6.1.3 28		
VLOTTENDE ACTIVA		29/58	<u>130.397</u>	<u>91.264</u>
Vorderingen op meer dan één jaar		29		
Handelsvorderingen		290		
Overige vorderingen		291		
Voorraden en bestellingen in uitvoering		3	21.441	16.263
Voorraden		30/36	21.441	16.263
Bestellingen in uitvoering		37		
Vorderingen op ten hoogste één jaar		40/41	33.705	21.180
Handelsvorderingen		40	27.863	12.039
Overige vorderingen		41	5.842	9.141
Geldbeleggingen		50/53		
Liquide middelen		54/58	75.251	53.821
Overlopende rekeningen		490/1		
TOTAAL VAN DE ACTIVA		20/58	602.535	447.701

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
PASSIVA				
EIGEN VERMOGEN				
Inbreng		10/15	<u>124.410</u>	<u>65.989</u>
Beschikbaar		10/11	40.000	40.000
Onbeschikbaar		110		
		111	40.000	40.000
Herwaarderingsmeerwaarden				
		12		
Reserves				
Onbeschikbare reserves		13	84.410	49.270
Statutair onbeschikbare reserves		130/1	2.464	2.464
Inkoop eigen aandelen		1311	2.464	2.464
Financiële steunverlening		1312		
Overige		1313		
Belastingvrije reserves		1319		
Beschikbare reserves		132		
		133	81.946	46.806
Overgedragen winst (verlies)	(+)/(-)	14		-23.281
Kapitaalsubsidies				
		15		
Voorschot aan de vennoten op de verdeling van het netto-actief				
		19		
VOORZIENINGEN EN UITGESTELDE BELASTINGEN				
Voorzieningen voor risico's en kosten				
Pensioenen en soortgelijke verplichtingen		160/5		
Belastingen		160		
Grote herstellings- en onderhoudswerken		161		
Milieuverplichtingen		162		
Overige risico's en kosten		163		
		164/5		
Uitgestelde belastingen				
		168		

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
SCHULDEN		17/49	478.125	381.712
Schulden op meer dan één jaar	6.3	17	332.487	282.954
Financiële schulden		170/4	172.487	282.954
Kredietinstellingen, leasingschulden en soortgelijke schulden		172/3	172.487	242.029
Overige leningen		174/0		40.925
Handelsschulden		175	160.000	
Vooruitbetalingen op bestellingen		176		
Overige schulden		178/9		
Schulden op ten hoogste één jaar	6.3	42/48	145.638	98.758
Schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen		42	69.542	68.494
Financiële schulden		43		
Kredietinstellingen		430/8		
Overige leningen		439		
Handelsschulden		44	24.342	5.927
Leveranciers		440/4	24.342	5.927
Te betalen wissels		441		
Vooruitbetalingen op bestellingen		46		
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten		45	38.877	21.033
Belastingen		450/3	7.914	8.971
Bezoldigingen en sociale lasten		454/9	30.963	12.062
Overige schulden		47/48	12.877	3.304
Overlopende rekeningen		492/3		
TOTAAL VAN DE PASSIVA		10/49	602.535	447.701

RESULTATENREKENING

	Toel.	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
Bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten				
Brutomarge	(+)/(-)	9900	318.979	159.990
Waarvan: niet-recurrente bedrijfsopbrengsten		76A	6.000	7.000
Omzet		70		
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen, diensten en diverse goederen		60/61		
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	(+)/(-)	62	182.065	115.278
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa		630	50.988	48.840
Waardeverminderingen op voorraden op bestellingen in uitvoering en op handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen)	(+)/(-)	631/4		
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen)	(+)/(-)	635/8		
Andere bedrijfskosten		640/8	8.078	5.851
Als herstructureringskosten geactiveerde bedrijfskosten	(-)	649		
Niet-recurrente bedrijfskosten		66A		
Bedrijfswinst (Bedrijfsverlies)	(+)/(-)	9901	77.848	-9.979
Financiële opbrengsten	6.4	75/76B	5	1
Recurrente financiële opbrengsten		75	5	1
Waarvan: kapitaal- en interestsubsidies		753		
Niet-recurrente financiële opbrengsten		76B		
Financiële kosten	6.4	65/66B	13.410	13.098
Recurrente financiële kosten		65	13.410	13.098
Niet-recurrente financiële kosten		66B		
Winst (Verlies) van het boekjaar vóór belasting	(+)/(-)	9903	64.443	-23.076
Onttrekking aan de uitgestelde belastingen		780		
Overboeking naar de uitgestelde belastingen		680		
Belastingen op het resultaat	(+)/(-)	67/77	6.022	205
Winst (Verlies) van het boekjaar	(+)/(-)	9904	58.421	-23.281
Onttrekking aan de belastingvrije reserves		789		
Overboeking naar de belastingvrije reserves		689		
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	(+)/(-)	9905	58.421	-23.281

RESULTAATVERWERKING

Te bestemmen winst (verlies)

Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar

Overgedragen winst (verlies) van het vorige boekjaar

Onttrekking aan het eigen vermogen

Toevoeging aan het eigen vermogen

aan de inbreng

aan de wettelijke reserve

aan de overige reserves

Over te dragen winst (verlies)

Tussenkost van de vennoten in het verlies

Uit te keren winst

Vergoeding van de inbreng

Bestuurders of zaakvoerders

Werknemers

Andere rechthebbenden

	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
(+)/(-)	9906	35.140	-23.281
(+)/(-)	(9905)	58.421	-23.281
(+)/(-)	14P	-23.281	
	791/2		
	691/2	35.140	
	691		
	6920		
	6921	35.140	
(+)/(-)	(14)		-23.281
	794		
	694/7		
	694		
	695		
	696		
	697		

TOELICHTING

STAAT VAN DE VASTE ACTIVA

IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar

Mutaties tijdens het boekjaar

Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa

Overdrachten en buitengebruikstellingen

Overboekingen van een post naar een andere

Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar

Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar

Mutaties tijdens het boekjaar

Geboekt

Teruggenomen

Verworven van derden

Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen

Overgeboekt van een post naar een andere

Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar

NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR

Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
8059P	XXXXXXXXXX	
8029	75.385	
8039		
(+)/(-) 8049		
8059	75.385	
8129P	XXXXXXXXXX	
8079	640	
8089		
8099		
8109		
(+)/(-) 8119		
8129	640	
(21)	74.745	

	Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
MATERIËLE VASTE ACTIVA			
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	8199P	XXXXXXXXXX	439.143
Mutaties tijdens het boekjaar			
Aanschaffingen, met inbegrip van de geproduceerde vaste activa	8169	91.304	
Overdrachten en buitengebruikstellingen	8179		
Overboekingen van een post naar een andere	(+)/(-) 8189		
Aanschaffingswaarde per einde van het boekjaar	8199	530.447	
Meerwaarden per einde van het boekjaar	8259P	XXXXXXXXXX	
Mutaties tijdens het boekjaar			
Geboekt	8219		
Verworven van derden	8229		
Afgeboekt	8239		
Overgeboekt van een post naar een andere	(+)/(-) 8249		
Meerwaarden per einde van het boekjaar	8259		
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	8329P	XXXXXXXXXX	82.706
Mutaties tijdens het boekjaar			
Geboekt	8279	50.348	
Teruggenomen	8289		
Verworven van derden	8299		
Afgeboekt na overdrachten en buitengebruikstellingen	8309		
Overgeboekt van een post naar een andere	(+)/(-) 8319		
Afschrijvingen en waardeverminderingen per einde van het boekjaar	8329	133.054	
NETTOBOEKWAARDE PER EINDE VAN HET BOEKJAAR	(22/27)	397.393	

STAAT VAN DE SCHULDEN

UITSPLITSING VAN DE SCHULDEN MET EEN OORSPRONKELIJKE LOOPTIJD VAN MEER DAN ÉÉN JAAR, NAARGELANG HUN RESTERENDE LOOPTIJD

Totaal der schulden op meer dan één jaar die binnen het jaar vervallen

(42) **69.542**

Totaal der schulden met een resterende looptijd van meer dan één jaar doch hoogstens 5 jaar

8912 **332.487**

Totaal der schulden met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar

8913

GEWAARBORGDE SCHULDEN (BEGREPEN IN DE POSTEN 17 EN 42/48 VAN DE PASSIVA)

Door Belgische overheidsinstellingen gewaarborgde schulden

Financiële schulden

8921

Kredietinstellingen, leasingschulden en soortgelijke schulden

891

Overige leningen

901

Handelsschulden

8981

Leveranciers

8991

Te betalen wissels

9001

Vooruitbetalingen op bestellingen

9011

Schulden met betrekking tot bezoldigingen en sociale lasten

9021

Overige schulden

9051

Totaal van de door Belgische overheidsinstellingen gewaarborgde schulden

9061

Schulden gewaarborgd door zakelijke zekerheden gesteld of onherroepelijk beloofd op activa van de vennootschap

Financiële schulden

8922 **242.029**

Kredietinstellingen, leasingschulden en soortgelijke schulden

892 **242.029**

Overige leningen

902

Handelsschulden

8982

Leveranciers

8992

Te betalen wissels

9002

Vooruitbetalingen op bestellingen

9012

Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten

9022

Belastingen

9032

Bezoldigingen en sociale lasten

9042

Overige schulden

9052

Totaal der schulden gewaarborgd door zakelijke zekerheden gesteld of onherroepelijk beloofd op activa van de vennootschap

9062 **242.029**

RESULTATEN

PERSONEEL

Werknemers waarvoor de vennootschap een DIMONA-verklaring heeft ingediend of die zijn ingeschreven in het algemeen personeelsregister

Gemiddeld personeelsbestand berekend in voltijdse equivalenten

Codes	Boekjaar	Vorig boekjaar
9087	9,2	7,4
OPBRENGSTEN EN KOSTEN VAN UITZONDERLIJKE OMVANG OF UITZONDERLIJKE MATE VAN VOORKOMEN		
Niet-recurrente opbrengsten	6.000	7.000
Niet-recurrente bedrijfsopbrengsten	(76A) 6.000	7.000
Niet-recurrente financiële opbrengsten	(76B)	
Niet-recurrente kosten		
Niet-recurrente bedrijfskosten	(66A)	
Niet-recurrente financiële kosten	(66B)	
FINANCIËLE RESULTATEN		
Geactiveerde interesten	6502	

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

DOOR DE VENNOOTSCHAP GESTELDE OF ONHERROEPELIJK BELOOFDE PERSOONLIJKE ZEKERHEDEN ALS WAARBORG VOOR SCHULDEN OF VERPLICHTINGEN VAN DERDEN

Waarvan

Door de vennootschap geëndosseerde handelseffecten in omloop

ZAKELIJKE ZEKERHEDEN

Zakelijke zekerheden die door de vennootschap op haar eigen activa werden gesteld of onherroepelijk beloofd als waarborg voor schulden en verplichtingen van de vennootschap

Hypotheken

Boekwaarde van de bezwaarde activa

Bedrag van de inschrijving

Voor de onherroepelijke mandaten tot hypothekeken, het bedrag waarvoor de volmachthebber krachtens het mandaat inschrijving mag nemen

Pand op het handelsfonds

Maximumbedrag waarvoor de schuld is gewaarborgd en waarvoor registratie plaatsvindt

Voor de onherroepelijke mandaten tot verpanding van het handelsfonds, het bedrag waarvoor de volmachthebber krachtens het mandaat tot registratie mag overgaan

Pand op andere activa of onherroepelijke mandaten tot verpanding van andere activa

Boekwaarde van de bezwaarde activa

Maximumbedrag waarvoor de schuld is gewaarborgd

Gestelde of onherroepelijk beloofde zekerheden op nog te verwerven activa

Bedrag van de betrokken activa

Maximumbedrag waarvoor de schuld is gewaarborgd

Voorrecht van de verkoper

Boekwaarde van het verkochte goed

Bedrag van de niet-betaalde prijs

Codes	Boekjaar
9149	
9150	
91611	
91621	
91631	
91711	385.000
91721	
91811	
91821	
91911	
91921	
92011	
92021	

PENSIOENEN DIE DOOR DE VENNOOTSCHAP ZELF WORDEN GEDRAGEN

Geschat bedrag van de verplichtingen die voortvloeien uit reeds gepresteerd werk

Basis en wijze waarop dit bedrag wordt berekend

Codes	Boekjaar
9220	

AARD EN ZAKELIJK DOEL VAN BUITENBALANS REGELINGEN

Mits de risico's of voordelen die uit dergelijke regelingen voortvloeien van enige betekenis zijn en voor zover de openbaarmaking van dergelijke risico's of voordelen noodzakelijk is voor de beoordeling van de financiële positie van de vennootschap

Boekjaar

ANDERE NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN (met inbegrip van deze die niet kunnen worden gecijferd)

Boekjaar

WAARDERINGSREGELS

SAMENVATTING VAN DE WAARDERINGSREGELS

I. Beginsel

De waarderingsregels worden vastgesteld overeenkomstig de bepalingen van het Koninklijk besluit van 29 april 2019 tot uitvoering van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen.

Ten behoeve van het getrouwe beeld wordt in de volgende uitzonderingsgevallen afgeweken van de bij dit besluit bepaalde waarderingsregels:

Deze afwijkingen worden als volgt verantwoord :

Deze afwijkingen beïnvloeden als volgt het vermogen, de financiële positie en het resultaat vóór belasting van de onderneming :

De waarderingsregels werden ten opzichte van het vorige boekjaar qua verwoording of toepassing niet gewijzigd ; zo ja, dan heeft de wijziging betrekking op: en heeft zij een positieve/negatieve invloed op het resultaat van het boekjaar vóór belasting ten belope van .

De resultatenrekening wordt niet op belangrijke wijze beïnvloed door opbrengsten en kosten die aan een vorig boekjaar moeten worden toegerekend; zo ja, dan hebben deze betrekking op:

De cijfers van het boekjaar zijn niet vergelijkbaar met die van het vorige boekjaar en wel om de volgende redenen :

Voor de vergelijkbaarheid worden de cijfers van het vorige boekjaar op volgende punten aangepast/Voor de vergelijking van de jaarrekeningen van beide boekjaren moet met volgende elementen rekening worden gehouden :

Bij gebrek aan objectieve beoordelingscriteria is de waardering van de voorzienbare risico's, mogelijke verliezen en ontwaardingen waarvan hierna sprake, onvermijdelijk aleatoir :

Andere inlichtingen die noodzakelijk zijn opdat de jaarrekening een getrouw beeld zou geven van het vermogen, de financiële positie en het resultaat van de onderneming

II. Bijzondere regels

Oprichtingskosten :

De oprichtingskosten worden onmiddellijk ten laste genomen, behoudens volgende kosten die worden geactiveerd :

Afschrijvingen geboekt tijdens het boekjaar:

	Leasing Methode	Basis	Afschrijvingspercentages	
			Hoofdsom	Bijkomende kosten
			Min. _ Max.	Min. _ Max.
1. Oprichtingskosten				
2. Immateriële vaste activa*	L	NG	10,00	10,00
3. Industriële, administratieve of commerciële gebouwen*				
4. Installaties, machines en uitrusting*	L	NG	10,00	20,00
5. Rollend materieel*	L	NG	20,00	20,00
6. Kantoormaterieel en meubilair*	L	NG	33,33	33,33
7. Andere materiële vaste activa				

L (lineaire)
D (degressieve)
A (andere)
NG (niet- geherwaardeerde)
G (geherwaardeerde)

*Met inbegrip van de in leasing gehouden activa; deze worden in voorkomend geval op een afzonderlijke lijn vermeld.

Financiële vaste activa:

In de loop van het boekjaar werden geen deelnemingen geherwaardeerd; zo ja, dan wordt deze herwaardering als volgt verantwoord:

Vorraden:

Vorraden worden gewaardeerd tegen de aanschaffingswaarde berekend volgens de (te vermelden) methode van de gewogen gemiddelde prijzen, Fifo, Lifo, individualisering van de prijs van elk bestanddeel of tegen de lagere marktwaarde:

1. Grond- en hulpstoffen
2. Goederen in bewerking - gereed product
3. Handelsgoederen
4. Onroerende goederen bestemd voor verkoop

Producten :

-De vervaardigingsprijs van de producten waarvan de productie meer dan één jaar beslaat, omvat geen/omvat financiële kosten verbonden aan de kapitalen ontleend om de productie ervan te financieren.

Bij het einde van het boekjaar bedraagt de marktwaarde van de totale voorraden ongeveer % meer dan hun boekwaarde.
(Deze inlichting is slechts vereist zo het verschil belangrijk is).

Bestellingen in uitvoering :
Bestellingen in uitvoering worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs/tegen vervaardigingsprijs, verhoogd met een gedeelte van het resultaat naar gelang van de vordering der werken .

Schulden :
De passiva bevatten geen schulden op lange termijn, zonder rente of met een abnormaal lage rente; zo ja, dan wordt op deze schulden een/geen disconto toegepast dat wordt geactiveerd.

Vreemde valuta :
De omrekening in van tegoeden, schulden en verbintenissen in vreemde valuta gebeurt op volgende grondslagen:

De resultaten uit de omrekening van vreemde valuta zijn als volgt in de jaarrekening verwerkt :

Leasingovereenkomsten :
Wat de niet-geactiveerde gebruiksrechten uit leasingovereenkomsten betreft, beliepen de vergoedingen en huurgelden die betrekking hebben op het boekjaar voor leasing van onroerende goederen: .

**ANDERE OVEREENKOMSTIG HET WETBOEK VAN
VENNOOTSCHAPPEN EN VERENIGINGEN NEER TE LEGGEN
DOCUMENTEN**

SOCIALE BALANS

Nummers van de paritaire comités die voor de vennootschap bevoegd zijn:

302

WERKNEMERS WAARVOOR DE VENNOOTSCHAP EEN DIMONA-VERKLARING HEEFT INGEDIEND OF DIE ZIJN INGESCHREVEN IN HET ALGEMEEN PERSONEELSREGISTER

	Codes	1. Voltijds (boekjaar)	2. Deeltijds (boekjaar)	3. Totaal (T) of totaal in voltijdse equivalenten (VTE) (boekjaar)	3P. Totaal (T) of totaal in voltijdse equivalenten (VTE) (vorig boekjaar)
Tijdens het boekjaar en het vorige boekjaar					
Gemiddeld aantal werknemers	100	5	9,1	9,2	7,4
Aantal daadwerkelijk gepresteerde uren	101	7.054	4.490	11.544	7.230
Personeelskosten	102	108.456	59.670	168.126	115.278

	Codes	1. Voltijds	2. Deeltijds	3. Totaal in voltijdse equivalenten
Op de afsluitingsdatum van het boekjaar				
Aantal werknemers	105	4	15	12,7
Volgens de aard van de arbeidsovereenkomst				
Overeenkomst voor een onbepaalde tijd	110	4		4
Overeenkomst voor een bepaalde tijd	111		15	8,7
Overeenkomst voor een duidelijk omschreven werk	112			
Vervangingsovereenkomst	113			
Volgens het geslacht en het studieniveau				
Mannen	120	3	6	6,5
lager onderwijs	1200		6	3,5
secundair onderwijs	1201	3		3
hoger niet-universitair onderwijs	1202			
universitair onderwijs	1203			
Vrouwen	121	1	9	6,2
lager onderwijs	1210		9	5,2
secundair onderwijs	1211	1		1
hoger niet-universitair onderwijs	1212			
universitair onderwijs	1213			
Volgens de beroepscategorie				
Directiepersoneel	130			
Bedienden	134			
Arbeiders	132	4	15	12,7
Andere	133			

TABEL VAN HET PERSONEELSVEROLOOP TIJDENS HET BOEKJAAR

INGETREDEN

Aantal werknemers waarvoor de vennootschap tijdens het boekjaar een DIMONA-verklaring heeft ingediend of die tijdens het boekjaar werden ingeschreven in het algemeen personeelsregister

UITGETREDEN

Aantal werknemers met een in de DIMONA-verklaring aangegeven of een in het algemeen personeelsregister opgetekende datum waarop hun overeenkomst tijdens het boekjaar een einde nam

Codes	1. Voltijds	2. Deeltijds	3. Totaal in voltijdse equivalenten
205	15	48	34,6
305	11	45	26,3

INLICHTINGEN OVER DE OPLEIDINGEN VOOR DE WERKNEMERS TIJDENS HET BOEKJAAR

Totaal van de formele voortgezette beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever

Aantal betrokken werknemers
Aantal gevolgde opleidingen
Nettokosten voor de vennootschap
 waarvan brutokosten rechtstreeks verbonden met de opleiding
 waarvan betaalde bijdragen en stortingen aan collectieve fondsen
 waarvan ontvangen tegemoetkomingen (in mindering)

Totaal van de minder formele en informele voortgezette beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever

Aantal betrokken werknemers
Aantal gevolgde opleidingen
Nettokosten voor de vennootschap

Totaal van de initiële beroepsopleidingsinitiatieven ten laste van de werkgever

Aantal betrokken werknemers
Aantal gevolgde opleidingen
Nettokosten voor de vennootschap

Codes	Mannen	Codes	Vrouwen
5801		5811	
5802		5812	
5803		5813	
58031		58131	
58032		58132	
58033		58133	
5821		5831	
5822		5832	
5823		5833	
5841		5851	
5842		5852	
5843		5853	

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm