



**Rapport concernant l'introduction du SBA en RBC**

**CHAMBRE DES CLASSES MOYENNES DU CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DE LA RÉGION  
DE BRUXELLES-CAPITALE**

*Bruxelles, 30 Juin 2015*

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Mesures et outils de démarrage</b> .....	<b>5</b>
1.1. <i>Mesures pour starters</i> .....	5
1.2. <i>Accès au financement</i> .....	9
1.3. <i>Structures d'accompagnement du démarrage</i> .....	10
<b>2. Mécanismes de soutien à la croissance des entreprises</b> .....	<b>11</b>
2.1. <i>Evaluer les mécanismes existants et rationaliser</i> .....	11
2.2. <i>Axer davantage l'aide à la consultance sur le conseil stratégique</i> .....	12
2.3. <i>Autres mesures de croissance</i> .....	12
<b>3. Prévention des faillites et deuxième chance</b> .....	<b>13</b>
3.1. <i>Détection et dépistage</i> .....	14
3.2. <i>Outils comptables</i> .....	14
<b>4. Marchés publics</b> .....	<b>15</b>
4.1. <i>Encourager la participation des indépendants/TPE aux marchés publics</i> .....	15
4.2. <i>Professionnalisation des organismes de passation des marchés</i> .....	16
<b>5. Volet transmission</b> .....	<b>16</b>
5.1. <i>Le rôle de la Région pour encourager la transmission</i> .....	17
5.2. <i>Les instruments</i> .....	18
5.3. <i>Pour une approche régionale coordonnée</i> .....	19
<b>6. Simplification</b> .....	<b>20</b>
6.1. <i>Problèmes administratifs qui pèsent sur le démarrage et l'accès à la profession</i> ....	21
6.2. <i>Test PME – éléments pertinents</i> .....	22
6.3. <i>Rôle de l'envoyé PME en Région de Bruxelles-Capitale</i> .....	23
<b>7. RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>25</b>
<b>Liste des personnes consultées.</b> .....	<b>29</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>30</b>

*Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement l'opinion ou la position de la Chambre des Classes Moyennes et ne l'engagent en aucune façon.*

Auteurs : Gavriel Avigdor, Nicolas Gauders

## INTRODUCTION

### - Objectif de l'étude

Ce rapport relatif à l'application, aux indépendants et TPE<sup>1</sup>, du « Small Business Act » (SBA) européen en Région de Bruxelles-Capitale (RBC) a été réalisé à l'initiative de la Chambre des classes moyennes (CCM) du Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale. Il constitue une contribution aux travaux que le Gouvernement bruxellois a entrepris suite à la Déclaration de politique régionale en vue de l'adoption d'une charte pour renforcer le soutien à l'entrepreneuriat, l'accès au financement et l'accompagnement personnalisé des candidats entrepreneurs.

Dans ce contexte, la présente étude se focalise sur le développement de propositions concernant la mise en œuvre du SBA européen tel qu'il pourrait se développer en RBC pour répondre aux besoins concrets des indépendants et TPE bruxellois. Les éléments repris dans les pages suivantes sont autant d'éléments qui constituent des *guidelines* pour les institutions publiques et privées afin d'améliorer les services et l'accès des indépendants et TPE. Le but recherché est d'aboutir à des recommandations concrètes sur l'opportunité, les moyens et les priorités d'action de la part de la Région de Bruxelles-Capitale, afin d'intégrer les éléments pertinents du SBA européen, dans les domaines qui relèvent de sa compétence.

### - Description de l'approche suivie

Au cours de cette étude, des panels de discussion ont été réunis avec des opérateurs, des indépendants et des TPE bruxellois sur trois thèmes : création, croissance et transmission d'entreprise. Ces consultations ont été suivies d'interviews supplémentaires. Cette approche visait à recueillir les expériences des entrepreneurs concernant leurs besoins en termes de simplification administrative et de soutien public dans les domaines précités. Le résultat de ces consultations est une série de suggestions pour la résolution des problèmes des indépendants/TPE et l'application du Small Business Act en Région de Bruxelles-Capitale. Il s'agit d'idées et de points de vue recueillis lors des discussions des panels thématiques ou lors d'entretiens qui ont été retenus pour faire avancer le débat sur comment améliorer la situation des indépendants et TPE en Région bruxelloise. Ainsi, cette étude ne constitue pas un tableau complet, ni représentatif des indépendants/TPE en RBC et ne reflète pas nécessairement l'ensemble des mesures existantes pour eux. Elle se base aussi sur les études existantes et en particulier sur l'étude IDEA Consult de 2014, qui a fait un état des lieux des enjeux et des propositions concernant la mise en œuvre du SBA pour la Région Bruxelloise dans les domaines suivants: entrepreneuriat, accès au financement, innovation, internationalisation et environnement.<sup>2</sup>

### - Description de la structure du rapport

Le rapport suit les axes prioritaires qui ont été privilégiés pour structurer l'étude.

---

<sup>1</sup> Pour les objectifs de la présente étude, est considérée comme une TPE une entreprise qui ne dépasse pas les 10 employés et un bilan de 2 millions d'euros.

<sup>2</sup> «Small Business Act » pour la Région de Bruxelles-Capitale, 2014, non publié.

**1. Pour l'axe Création / début d'activité :**

- a. Examen de la nécessité de simplification à moyen terme, et pour quelles priorités ;
- b. Examen des pistes en vue de renforcer l'accompagnement des indépendants et TPE en phase de création / démarrage ;
- c. Analyse relative au développement de financements alternatifs (WinWinlening, crowdfunding...) en RBC.

**2. Axe croissance (post-crétion) :**

- a. Examen des besoins des indépendants et TPE en matière de conseil / accompagnement en phase de croissance ;
- b. Examen des besoins des indépendants et TPE en vue de participer à des marchés publics ;
- c. Prévention des faillites : outils (cf. également l'Avis d'initiative 2013-001 de la CCM).

**3. Axe transmission :**

- a. Examen des besoins en matière de transmission des TPE, et de remise/reprise.

**4. En transversal et donc pour chaque axe étudié : l'accent sera mis sur la simplification administrative en ce compris l'instauration d'un test TPE /PME en RBC.**

**5. Recommandations pour l'introduction du SBA**

## 1. Mesures et outils de démarrage

### 1.1. Mesures pour starters

#### 1.1.1. Mesures d'accompagnement au démarrage

Le rôle des mesures d'accompagnement existantes (guichet d'entreprises, etc.) a été souligné : selon les témoignages recueillis, ceux qui ont bénéficié d'aides financières au démarrage ont aussi souvent reçu, par la même occasion, de façon plus ou moins structurée et formelle, un accompagnement qui peut aller de la mise en relation (*networking*) à une aide matérielle à la préparation de dossiers de financement ou de demandes de permis administratifs.

S'ils reconnaissent que l'accueil pour les starters est souvent de bonne qualité, les entrepreneurs considèrent pourtant qu'il y a une segmentation excessive des intervenants au niveau de l'administration publique (notamment concernant les certifications et permis) et que cela est une source de complexité et de perte de temps.

Les opérateurs, de leur côté, reconnaissent, lorsque des projets de starters sont présentés aux structures de soutien, aussi le besoin d'un effort d'accompagnement et éventuellement de plus de « démotivation positive » (c'est-à-dire, notamment dans le cas d'allocataires sociaux, de clarifier les enjeux de la création d'entreprise et éventuellement de réorienter les candidats vers d'autres choix professionnels lorsque leur projet d'entreprise s'avère difficilement réalisable).

Certains entrepreneurs ont des moyens financiers mais pas d'expérience. Dans le cas du microcrédit, ou des financements sans apport, cela demande un suivi important de l'entrepreneur. Dans d'autres cas, l'accompagnement sert à faire passer le chômeur vers le statut d'indépendant sans qu'il y ait de véritable projet professionnel. Il faut porter davantage d'attention au couple « projet-promoteur », structurer les entretiens/questions afin de savoir si le porteur du projet d'entreprise a les épaules assez larges.

Il faudrait proposer une approche d'ensemble qui tienne compte des différents facteurs déterminants tels que : régimes de bail, fiscalité, numéro d'entreprise provisoire, etc. qui pourraient faciliter la mise en marche de la société.

#### 1.1.2. Faire du plan financier un véritable outil de gestion

Pour améliorer les capacités de gestion des TPE, il faudrait sensibiliser et encourager la préparation d'un plan d'entreprise (différent d'un business plan puisqu'il devrait inclure un plan financier) qui puisse servir de tableau de bord évolutif à l'entrepreneur, aussi en phase de post-crédation.

En effet, le plan financier peut jouer un rôle important comme outil de gestion (notamment concernant la trésorerie). Il faudrait aussi sensibiliser au fait qu'il s'agit d'un outil permettant d'évaluer le projet d'entreprise sur les 3 premières années.

Autres suggestions exprimées par les membres des panels:

- Il y a nécessité de réfléchir à un plan d'affaires qui inclurait un plan financier.
- On pourrait envisager l'obligation du plan financier simplifié (ex : SPRL-S).

- Le plan d'entreprise devrait inclure une analyse des risques, et comporter un « plan d'affaires » et un plan de trésorerie y afférent.
- Il faudrait fournir des cours aux entrepreneurs sur les plans financiers avant et durant la création de l'entreprise.

### **1.1.3. Envisager des formules transitoires de démarrage**

Afin d'accélérer le démarrage et de permettre aux porteurs de projet de tester leurs produits et leurs marchés, des formules transitoires pour la création des entreprises pourraient être envisagées.

Des possibilités pourraient être mises en place pour disposer de phases de test (3-6 mois) pour les nouveaux entrepreneurs qui leur permettent de fonctionner comme une véritable entreprise. Des possibilités existent notamment pour les demandeurs d'emploi (ex : *jobyourself*) mais elles sont peu connues.

Il faudrait aussi favoriser d'autres moyens pour les nouveaux entrepreneurs de tester le marché au plus vite (sortes de laboratoires ou centres d'entreprises), par ex : rôle possible dans ce sens des Guichets d'économie locale (GEL). Il faudrait aussi mieux faire connaître et encourager la mise à disposition des structures privées existantes (telles que coopératives, laboratoires et espaces de *co-working*, etc.).

Autres suggestions exprimées par les membres des panels:

- Accès à l'information au démarrage, même avec un simple plan financier.
- « Numéro d'entreprise test » pour le démarrage (qui existe pour la 'PME junior' en France pour les jeunes après leurs études).
- Encourager le recours au statut de société privée à responsabilité limitée unipersonnelle (SPRLU).
- Il faudrait porter plus d'attention à la phase de transition du chômage à l'entrepreneuriat (ex : coopératives d'activité).
- Coopératives d'activité ou laboratoires pour tester le métier (ex : étude en cours sur les cuisines partagées par la fédération Horeca de Bruxelles).
- Pour encourager les commerces, il faudrait prévoir des modalités spécifiques pour les commerces éphémères (ou *pop-up stores*).
- « Fablab », c'est-à-dire des ateliers ouverts au public où il est possible de disposer d'outils, machines-outils pilotées par ordinateur, imprimantes 3D, etc. pour la conception et la réalisation d'objets, qui pourraient être financés en partie par des fonds publics.

### **1.1.4. Préparer le démarrage au cours de la formation**

Afin de stimuler la création d'entreprises, il faudrait aussi favoriser le démarrage au cours de la formation en informant davantage les étudiants sur les possibilités de créer leur propre entreprise et en ouvrant des possibilités pratiques pour développer l'esprit d'entreprise durant ou en parallèle aux études.

Suggestions :

- Réaliser un parcours intégré d'accompagnement, de l'établissement secondaire et supérieur à l'entreprise.

- Formation en alternance: statut « étudiant-entrepreneur » (par ex : ULgLiège), qui permet l'aménagement des horaires de cours et la possibilité de disposer d'un dispositif d'accompagnement personnalisé.
- Formation professionnelle : informer les étudiants en formation de la possibilité de devenir indépendants ou d'ouvrir leur propre entreprise.
- Pour les professions libérales, une formation spécifique pourrait être mise en place. Idéalement, elle pourrait faire partie du cursus universitaire (fin de Master) et constituer un cours à option pour ceux qui se destinent à l'exercice d'une profession libérale. A défaut d'être incluse dans le cursus universitaire, cette formation devrait faire partie des obligations de la première année de stage.

### **1.1.5. Rôle des guichets d'entreprises**

Le rôle officiel des guichets dans l'accompagnement à la création d'entreprises apparaît comme plutôt limité dans l'état actuel des choses. En effet, ils ne disposent pas de moyens suffisants et sont souvent déficitaires. De plus, ils ne peuvent pas refuser ou filtrer les demandes, ni fournir de réels services d'accompagnement. Cependant, ils peuvent être un moyen de capter les projets (à l'inverse de l'approche « motivation positive »).

Au cours des discussions de panel, il a été proposé de faire évaluer leur fonction et d'envisager de leur donner un rôle plus proactif dans le processus de démarrage. Pour cela, il faudrait aussi améliorer leurs moyens en termes de ressources et de formation. En même temps, il faudrait favoriser la mise en place de partenariats entre les guichets agréés et les associations qui pourraient fournir ensuite de l'accompagnement.

Les points suivants ont été soulevés :

- Les guichets d'entreprises agréés tels qu'ils existent assurent un rôle administratif d'intérêt public.
- Il s'agit d'un point d'entrée. Ils peuvent jouer un rôle d'orientation (check-list).
- La Banque-Carrefour pourrait aussi fournir d'autres informations *online*.

### **1.1.6. Pour une porte d'entrée du service public pour les nouveaux entrepreneurs**

Afin de faciliter l'accès à l'information et aux services publics pour les entrepreneurs qui démarrent, certaines suggestions ont été formulées au cours des panels et entretiens avec les indépendants et TPE :

- Certains starters ont le sentiment qu'il faudrait centraliser les services publics qui concernent l'entreprise et uniformiser leur dénomination.
- Le service 1819 pourrait être un point de départ qui ferait référence à un réseau mixte (public/privé) de structures d'accompagnement.
- Renforcer les Guichets existants de service et de soutien aux entreprises qui devraient assurer une fonction d'orientation efficace et point de contact pour l'entrepreneur qui, en fonction de ses besoins, sera orienté vers l'opérateur bruxellois adéquat, qu'il soit privé ou public.
- Etablir un Guichet électronique unique pour le démarrage.
- Mettre en place un Guichet électronique à tarif réduit pour les indépendants.
- Développer un système de Workshops d'introduction pour le démarrage (ex : workshop 1819 /Impulse concernant les permis à obtenir).

- Etablir des inventaires par secteur ou check-list des démarches à entreprendre (ex : inventaire UCM permis et licences, check-list starter 1819).
- Préparer un vademecum de l'entrepreneur, il existe un vademecum de l'entrepreneur du SPF Economie qui peut servir d'exemple.

### **1.1.7. Au niveau de la commune**

Premièrement, il faudrait améliorer le service aux entrepreneurs – par exemple, dans l'analyse du site 'service aux citoyens / service aux touristes/services aux entrepreneurs. Il a été proposé de créer un guichet communal unique pour les démarches qui relèvent des communes pour les entrepreneurs en RBC. Mais cette proposition est jugée difficilement réalisable, du moins sur le court ou moyen terme.

Plus généralement, il faudrait procéder à une simplification des administrations communales vis-à-vis des entreprises et à l'harmonisation des procédures liées aux classes moyennes et à l'urbanisme. A cette fin, on pourrait envisager la création d'un site internet de la Région concernant la législation communale concernant les indépendants et TPE qui permette d'informer les entrepreneurs des différentes démarches ou exigences en termes de permis et licences qui existent dans les communes.

### **1.1.8. Intérêt de partenariats de démarrage par secteurs**

Dans le cadre d'une approche fondée sur les secteurs, il faudrait établir des guichets spécifiques par secteur. Des structures existent (ex : Atrium pour le secteur du commerce, Formalis pour la construction), mais il faudrait favoriser la coordination de leurs activités. Pour cela, il serait nécessaire d'encourager et appuyer les structures d'accompagnement des fédérations. Par exemple, pour la confédération construction, le guichet agréé Formalis fournit des formations en management, formations spécifiques pour les travailleurs et employés, formations informatiques. Dans le secteur Horeca, il existe notamment le Centre bruxellois de Formation et de Perfectionnement du Secteur Horeca (Horeca Formation Bruxelles) créé à l'initiative des partenaires sociaux du secteur Horeca.

L'approche par secteur a été discutée mais le problème de la façon d'atteindre une masse critique se pose. Pour cela, une telle approche se justifie probablement seulement pour certains secteurs et dans le cadre du principe de subsidiarité.

Il a été proposé de réfléchir à la manière de mettre en lumière et en réseau les structures existantes, en particulier :

- Il faudrait mettre en place des filières spécifiques concernant le démarrage, la formation et la réglementation à travers des partenariats par secteurs prioritaires, dans le cadre du respect du principe de subsidiarité avec le secteur privé.
- Pourtant, il faut éviter le risque de consolider les secteurs existants et de ne servir que la demande locale.
- Favoriser la création de « *community managers* », c'est-à-dire des points de contact dans chaque secteur pour les questions liées au démarrage et plus généralement, la réglementation relative aux TPE dans les principaux secteurs.
- Horeca/construction / commerce font partie des secteurs reconnus officiellement par la Région comme prioritaires.



- Les confédérations de métiers exercent un rôle important de formation, en partenariat avec Actiris, notamment. Encourager les partenariats pour le soutien à la création d'entreprises et qui créent des canaux d'accès vers l'emploi.

## 1.2. Accès au financement

### 1.2.1. Crowdfunding

Le *crowdfunding* ou financement participatif, est une forme de financement alternatif qui connaît beaucoup de succès notamment dans les pays voisins. Ce mécanisme permet de réunir des financements de la part de nombreux investisseurs qui apportent de faibles montants cumulés et additionnés, pour un projet particulier via une plateforme internet dédiée. C'est un outil qui semble plus utile pour favoriser la commercialisation/entrée sur le marché de nouveaux produits que comme source directe de financement pour les entreprises.

Il n'est probablement pas nécessaire de mettre en place une plateforme exclusivement bruxelloise. Dans ce cas comme dans d'autres se pose la question de la masse critique à atteindre et des synergies à rechercher avec d'autres initiatives existantes ou en gestation avec les autres Régions. Dans l'état actuel de la réglementation fédérale, une entreprise doit apporter au moins 25% du capital, s'inscrire dans un parcours, être encadrée, etc. Actuellement, il est possible d'obtenir une déduction du précompte mobilier jusqu'à 15.000 euros.<sup>3</sup>

### 1.2.2. Autres sources de financement alternatif

L'accès aux autres formes de financement alternatif reste limité en ce qui concerne les TPE bruxelloises. Des instruments existent (notamment dans le cadre de la SRIB), mais ils restent peu connus. Il faudrait davantage promouvoir leur utilisation et faire aussi appel à l'épargne privée.

Suggestions :

- Le rôle des banques pour le crédit aux entreprises reste prépondérant. Il faudrait renforcer et promouvoir le recours aux instruments de garantie ou de cofinancement (ex : Brucofin, Fonds de garantie, autres instruments SRIB).
- Pour la création de nouveaux produits financiers, il faut tenir compte du rôle de l'Autorité des services et marchés financiers (FSMA) pour leur accréditation.
- Il faudrait étudier des sources alternatives de financement des entreprises qui permettent de mobiliser l'épargne privée. Par exemple, à travers des exemptions fiscales ou en attirant des fonds de venture capital à travers l'organisation d'évènements de mise en réseau et de rencontre avec les entrepreneurs (*matching*).
- Le rôle de la Région porterait surtout sur l'encouragement, en informant au sujet des instruments financiers disponibles pour les entrepreneurs.
- Le système flamand du Winwinlening, constitue un exemple intéressant pour encourager l'investissement « proche ». Le but est aussi de favoriser la réciprocité des investisseurs avec les autres Régions, mais il y a un risque de duplication avec d'autres instruments ou que les formules à venir dans les propositions fédérales de *tax shelter* soient plus incitatives.

---

<sup>3</sup> Loi du 25 avril 2014 portant des dispositions diverses, Moniteur belge 7 mai 2014, n°36946.

### **1.2.3. Mesures de financement-soutien**

Fournir aux entrepreneurs uniquement du financement pour le démarrage s'est révélé dans de nombreux cas insuffisant pour assurer le succès et la survie des entreprises. Il faudrait donc systématiquement proposer, lors de l'octroi d'aides financières, des mesures d'accompagnement et de soutien. Les entrepreneurs eux-mêmes sont demandeurs et certains affirment avoir demandé des aides, alors qu'ils disposaient de fonds suffisants, pour pouvoir bénéficier de l'accompagnement qui était fourni en même temps.

Suggestions :

- Il faudrait, dans la mesure du possible, lier l'octroi des aides régionales à la fourniture de mesures d'accompagnement (conseil, workshop, coaching, etc.).
- Rôle de Brupart (SRIB, Fonds de participation bruxellois) pour le soutien à l'accompagnement.
- Les schémas de microcrédit existent déjà en RBC (par ex. : Crédal, Microstart), ils se fondent sur des réseaux de bénévoles.
- Il faudrait optimiser une expérience basée sur l'accompagnement, en tirant les leçons et les meilleures pratiques accumulées dans le cadre des instruments existants afin de les transférer à d'autres contextes, et favoriser l'amélioration du conseil fourni aux entrepreneurs.

## **1.3. Structures d'accompagnement du démarrage**

### **1.3.1. Structures d'accompagnement du démarrage existantes**

Pour ce qui est des structures d'accompagnement existantes qui se basent en partie sur le bénévolat (ex : Microstart), il faut fournir aux bénévoles davantage d'encadrement, de conseil et leur fournir des formations adéquates pour soutenir les entrepreneurs. La professionnalisation de ces structures est considérée comme une option trop compliquée et chère. (Voir 1.2.3.)

Le rôle possible de la Région devrait se concentrer sur l'accompagnement, formation, certification et/ou l'accréditation des structures d'accompagnement existantes afin de conforter leur fonction. Pour cela, il faudrait développer des partenariats avec les acteurs existants pour établir un réseau mixte public-privé autour de la notion de parcours de création d'entreprise.

### **1.3.2. Eléments d'une approche structurée au démarrage au niveau régional**

Objectif à rechercher : renforcer la professionnalisation des mécanismes existants de soutien à la création d'entreprises (indépendants et TPE) en RBC, renforcer notamment les aspects de formation, gestion et de service. Eventuellement, l'objectif serait d'allouer une partie des programmes en faveur des entreprises (autour de 10-15% du total) pour des actions de soutien, évaluation, contrôle et renforcement de la gestion des mesures publiques en faveur des entreprises.

Les éléments suivants pourraient constituer une approche structurée pour la mise en place d'un réseau mixte de structures d'accompagnement :

- Premièrement, il faudrait évaluer les structures d'accompagnement existantes.

- Ensuite, on pourrait développer une forme d'agrément ou de label de la Région.
- Ce qui permettrait de développer des partenariats publics-privés.
- Enfin, il y aurait lieu de conclure des Mémoires d'entente (MoU) qui incluent des objectifs communs à atteindre et des obligations réciproques (par ex : fournir une formation en échange d'un engagement et d'un suivi des activités).

Pour cela on pourrait envisager de créer un pool d'experts multidisciplinaire (droit, économie, fiscal, social, environnement, etc.) afin de jouer un rôle de pôle d'expertise ou « *train the trainers* ». Ces experts pourraient évaluer les capacités des organismes à fournir les services nécessaires aux entreprises, fournir de la formation aux intervenants, jouer le rôle de centre d'expertise pour toute question relative à la création d'entreprises (indépendants et TPE) et enfin faire des propositions pour toute mesure de coordination utile du système.

## 2. Mécanismes de soutien à la croissance des entreprises

En Belgique, au niveau régional, des mesures ont été mises en œuvre relativement au soutien, au coaching, à la mise en place de plateformes d'entreprise, plateformes locales du marché pour détecter et analyser les nouvelles pratiques commerciales, les éventuels dysfonctionnements et si possible veiller à les anticiper, etc. Les mesures adoptées pourraient être coordonnées davantage. Plus généralement, il a été considéré que des aides à la croissance sont largement en place (Impulse, Innoviris, etc.) en RBC. Mais les mesures existantes, notamment le système des aides pour l'export, les langues ou TIC qui est très répandu et utilisé, pourrait être complété par des formes de soutien similaires concernant l'orientation du *business model* de l'entreprise, et autres formes de croissance.

Les exportations constituent souvent un facteur important de croissance. Des incitants dans ce domaine pourraient améliorer la position relative des PME belges sur les marchés internationaux et augmenter leur part d'exportations, qui se situe actuellement dans la moyenne de l'Union européenne. Plusieurs mesures ont été introduites, principalement au niveau régional, pour soutenir les projets d'exportation: participation aux foires, *Roadshow*, des séminaires, des services de coaching et de recrutement de personnel. Les capacités de networking des PME devraient être renforcées.

### 2.1. Evaluer les mécanismes existants et rationaliser

L'information concernant les mécanismes de soutien est généralement disponible. Il y a, en RBC, un système d'aides aux entreprises très large.

Les points jugés plus problématiques sont :

- Le manque de coordination entre les mesures.
- Le volume limité des aides.
- Pour les entreprises qui en font la demande, il s'agit de contributions d'un montant incertain, ce qui peut être un problème en termes de montage de dossiers de financement auprès des établissements privés.
- Le soutien limité en termes de fourniture de talents (*skills*). Il faudrait davantage promouvoir l'embauche et l'orientation des jeunes et des diplômés avec des compétences particulières auprès des TPE par des campagnes d'information et des actions de networking lors des salons de l'emploi, job days, journées portes ouvertes, etc.

- Les formes de soutien à la croissance et éventuellement à la réorientation sont jugées insuffisantes par certains entrepreneurs, si l'on compare à ce qui existe en phase de démarrage.

## 2.2. Axer davantage l'aide à la consultance sur le conseil stratégique

De nombreuses aides aux entreprises sont mises en œuvre sous la forme d'aides à la consultance. Ces systèmes d'aides ont été développés sans réelle coordination au fil du temps et n'ont pas fait l'objet d'évaluations quant à leur efficacité. D'un point de vue économique, il est prioritaire de financer la demande de l'entreprise et non pas de susciter une offre de services de consultance standardisés. En Région bruxelloise, c'est l'entreprise elle-même qui choisit l'expert compte tenu des références qu'il peut apporter. En Flandre, il n'y a pas de subsides directs mais des appels à propositions (Calls), mais ce système tend à favoriser les entreprises plus importantes. En Wallonie, il existe un système chèques pour le coaching concernant la gestion (max 1000 EUR) et pour l'export.

Il faudrait mieux faire connaître l'offre en conseil stratégique pour la croissance (par exemple : marketing, recherche de marchés, recherche de financements, etc.), l'orientation stratégique et l'export. Les subsides devraient aussi viser d'autres thématiques, par exemple : le *e-marketing*, la mise aux normes européennes, notamment dans l'agroalimentaire, ou l'environnement etc.

Une attention particulière devrait être apportée à la problématique de l'accès de la micro entreprise aux subsides, notamment en raison de la charge de travail nécessaire pour soumettre une demande d'aide.

## 2.3. Autres mesures de croissance

Pour encourager la croissance, il faut porter plus d'attention à la question du passage d'une catégorie à une autre notamment TPE vers PME, par exemple en attirant des investissements, en accompagnant les changements de business model et de changement des modes de gestion.

Parmi les options discutées, il y a :

- La possibilité d'effectuer des projets pilotes, avec des fonds structurels par exemple, pour fournir un coaching et un conseil sur les options possibles.
- Favoriser la croissance par ouverture de capital.
- La nécessité de trouver des solutions spécifiques pour les entreprises familiales qui ne souhaitent pas ouvrir leur actionnariat.
- Encourager l'accès des investisseurs qui apportent aussi du conseil (ex : *business angels*).
- Une attention particulière devrait être accordée aux problématiques spécifiques liées aux entreprises / TPE familiales, qui souvent peinent à attirer les talents.
- Pour cela, il faut des campagnes d'information et de motivation pour améliorer l'image d'employeur des TPE et attirer les jeunes auprès des TPE.
- Il faudrait entreprendre des études spécifiques afin de mieux appréhender les besoins et les problématiques des TPE familiales, notamment concernant les besoins en compétences et la transmission (voir plus bas).
- Les statistiques devraient prendre davantage en compte les caractéristiques des micro entreprises. Dans le même ordre d'idées, des études focalisées sur les nouveaux secteurs et sous-secteurs où l'on retrouve beaucoup de TPE, serait aussi très utile pour

bien cerner ces marchés. Exemple : les industries culturelles et créatives, les nouvelles formes de restauration (halal, bio, diététique,...), les commerces éphémères, les nouveaux concepts de distribution, etc....).

### 3. Prévention des faillites et deuxième chance

En Belgique, de nombreuses mesures ont été adoptées dans le domaine de la prévention des faillites, notamment au niveau régional.<sup>4</sup> La Belgique est un des pays qui comporte le plus de mesures en place axées sur les stades très précoces des problèmes (par ex. : des campagnes d'information, les portails d'information en ligne et des systèmes d'alerte précoce basés sur l'auto-évaluation et les rapports des experts comptables). Néanmoins, les aspects de la prévention / alerte précoce devraient être développés encore davantage.

Concernant les faillites, la Belgique applique la plupart des mesures de soutien (conseil, conseil juridique, règlement extrajudiciaire, etc.). Pourtant, les procédures juridiques liées à la faillite durent dans la pratique plus d'un an et les procédures de décharge administrative durent plus de trois ans, alors que les recommandations du SBA en la matière sont de finaliser, dans un délai d'un an, toutes les procédures juridiques de liquidation d'une entreprise dans le cas d'une faillite non frauduleuse, et de rendre possible une seconde chance pour les entrepreneurs en limitant à un maximum de trois ans le délai de réhabilitation et le règlement des dettes pour un entrepreneur honnête ayant fait faillite. Cette situation empêche une liquidation rapide des sociétés en faillite, provoque de sérieux retards dans les paiements et ne permet pas aux entrepreneurs honnêtes ayant fait l'objet d'une faillite de se relancer rapidement dans les affaires.

La situation du tribunal de commerce de Bruxelles, en termes de retards et de manque d'efficacité dû au manque d'effectifs, même par rapport aux autres Régions, est considérée comme particulièrement préoccupante et constitue un obstacle important à tout progrès qui pourrait être espéré dans ce domaine.<sup>5</sup>

Légalement en Belgique, les entrepreneurs qui ont subi une faillite non frauduleuse sont traités sur un pied d'égalité avec d'autres start-ups. Il n'y a pas eu de grandes campagnes d'information afin de réduire la stigmatisation de l'échec. Cette perception de l'échec est différente dans d'autres pays (ex.: USA), et permet à un entrepreneur honnête ayant connu une faillite de recommencer les affaires sur un pied d'égalité avec les autres entrepreneurs. Pour cela, les mesures visant à réduire la stigmatisation de l'échec de l'entreprise devraient être amplifiées.

Exemples de mesures: au fédéral, modification de la réglementation relative à l'assurance en cas de faillite, élargissant le filet de sécurité sociale à certaines situations de cessation forcée ; en Flandre, l'Agentschap Ondernemen - portefeuille PME, aidant les PME au bord de la faillite à mettre en œuvre un plan de relance.

---

<sup>4</sup> Voir Avis CCM Concernant la problématique des faillites des entreprises bruxelloises durant leurs trois premières années de vie, 2013.

<sup>5</sup> Plus de 1.300 décisions en attente d'être dactylographiées pour envoi aux justiciables en janvier 2015, source Libre Belgique 16/01/2015.

### 3.1. Détection et dépistage

La détection du risque de faillite arrive souvent trop tard pour pouvoir prévenir son issue. Il faudrait sensibiliser les comptables et les banques qui connaissent en principe la situation financière des sociétés, à détecter les cas problématiques et à mettre en œuvre des mesures correctives.

Il faudrait aussi sensibiliser les indépendants à la nécessité de se faire accompagner dans la réflexion stratégique post création et les informer sur les possibilités en cas de difficultés de recourir à des formes de soutien telles que : conseil stratégique, permanences, coaching, ligne verte, etc.

En Belgique, UNIZO a publié en mai 2015 un plan en dix points concernant les faillites<sup>6</sup> qui prévoit : l'accroissement des compétences en gestion des entrepreneurs ; la réduction des délais de paiement à 60 jours ; la mise en place d'une Charte des professions pour permettre aux entrepreneurs en difficulté d'accéder plus facilement au soutien de conseillers professionnels ; la reconnaissance et le financement de certaines institutions privées qualifiées pour assister les sociétés en difficulté ; la réforme de la loi sur la continuité des entreprises, pour prévoir notamment que tous les créanciers puissent recouvrer un montant minimum de leur crédit (par ex : 50%) et que la position de privilège des créanciers publics soit abrogée ; les institutions privées qui sont reconnues pour aider les entreprises en difficulté doivent être en mesure de leur fournir un parcours personnalisé, etc.

Screening4You, est un projet lancé en septembre 2013 avec le soutien du Gouvernement flamand par plusieurs partenaires dont le Syndicat neutre pour indépendants (SNI)<sup>7</sup>. Ce projet vise à réduire le nombre record de faillites en misant sur la prévention. Il regroupe un ensemble d'outils d'analyse, en partenariat notamment avec l'école de commerce Vlerick, permettant de dégager les forces et surtout les faiblesses d'entreprises fragilisées. Un tel instrument gratuit de prévention n'existe pas encore en Belgique francophone.

En Europe, il y a une tendance à généraliser la mise en place de systèmes de prévention et d'alerte rapide des faillites sur la base de modèles privés (par exemple : plateforme *Early Warning* au Danemark, qui réunit des consultants, des bénévoles et des juristes afin de soutenir les entreprises en difficulté) ou semi publics (par exemple : *Rapid Response Instrument to Bankruptcy Risk – PARP* en Pologne, FEDE chambre de commerce des Asturies en Espagne).

### 3.2. Outils comptables

Afin de développer la prévention des faillites, il faudrait réfléchir à des outils comptables qui incluraient : des indicateurs au niveau de l'administration fiscale de la TVA et des charges sociales concernant les retards et autres irrégularités ; la nécessité de disposer d'un tableau de trésorerie complet incluant bilan, compte des résultats et situation de trésorerie ; la possibilité de mettre en place des outils d'autoévaluation en ligne.

---

<sup>6</sup> [http://www.unizo.be/pers/unizo\\_10\\_puntenplan\\_om\\_aantal\\_faillissementen\\_terug\\_te\\_dringen.html](http://www.unizo.be/pers/unizo_10_puntenplan_om_aantal_faillissementen_terug_te_dringen.html)

<sup>7</sup> <http://www.screening4you.be/>.

Les indicateurs possibles incluent par exemple : l'état de la comptabilité, la gestion du cash-flow, le niveau des coûts, la facilité d'accès au crédit, le niveau d'endettement, le chiffre d'affaire, l'état du carnet de commandes, l'état de la gestion des stocks, etc.

Il est nécessaire de simplifier la procédure existante concernant les faillites. En effet, la réforme au Fédéral de la loi sur la continuité des entreprises a introduit des complications pour les TPE.

#### **4. Marchés publics**

La proportion relative des PME belges (37%) dans la valeur totale des marchés publics attribués est nettement plus élevée que celle de la moyenne de l'UE (29%).<sup>8</sup>

Une mesure<sup>9</sup> a été adoptée au niveau fédéral en 2014 pour favoriser l'accès des PME aux marchés publics, notamment : la possibilité de diviser les offres en lots et de recourir à des variantes ; établir des exigences proportionnées en termes de qualification et de capacité financière ; la consultation des PME dans le cadre des procédures négociées sans publicité; assurer le respect des délais de vérification et de paiement, simplification administrative en termes de documents et certificats à fournir.

La Belgique est dans la moyenne UE en termes de performance globale, c'est-à-dire efficacité de la procédure, accessibilité et participation des soumissionnaires, usage de systèmes électroniques, (à travers le système Telemarc<sup>10</sup>, qui permet d'accéder aux diverses sources authentiques d'information des administrations publiques) sur les marchés publics.

##### **4.1. Encourager la participation des indépendants/TPE aux marchés publics**

Les marchés publics représentent en Belgique 15 à 20% du produit intérieur brut. Pourtant, seulement une minorité de TPE/indépendants y participent du fait des exigences excessives en termes de documentation à fournir, la charge de travail que représente la préparation des offres et des risques liés aux retards de paiement de la part des organismes contractants.

Suggestions :

- Subdiviser les marchés plus importants en lots afin d'encourager la participation de TPE.
- Inclure dans les cahiers des charges des exigences en termes de qualifications et de conditions financières (chiffre d'affaire, degré des garanties, etc.) qui soient proportionnelles et qui permettent la participation des TPE.
- Procéder à la simplification administrative en matière de documents et d'attestations à fournir par les TPE.
- Mettre en place des helpdesks et services de formations offerts aux PME.
- Encourager les banques et autres organismes à financer les entreprises qui participent aux marchés publics afin de réduire le risque de retard de paiement et encourager ainsi les TPE/PME à participer aux marchés publics (ex : KBC).

---

<sup>8</sup> Commission Européenne, SBA Fiche technique Belgique 2014.

<sup>9</sup> Circulaire du 16 mai 2014, Moniteur belge, 21 mai 2014, p. 40529 – 40553.

<sup>10</sup> Le service web gratuit « Telemarc » permet d'accéder à différentes sources authentiques d'informations (Banque nationale, TVA et Impôts, ONSS, BCE et la Banque de données des entrepreneurs agréés). Cette application est accessible pour les pouvoirs adjudicateurs autorisés via le guichet électronique Digiflow. Source Agence pour la Simplification Administrative (ASA). <http://www.simplification.be/fr/content/objectifs-outils-et-methode>.

- Introduire le *Pre-commercial procurement* (PCP) (achats publics avant commercialisation) afin d'encourager de nouvelles PME innovantes.

#### 4.2. Professionnalisation des organismes de passation des marchés

Les règles des marchés publics relèvent de la compétence fédérale. Or, la Région dispose sous sa tutelle de divers organismes de passation de marchés. Afin de favoriser l'accès des indépendants/TPE à ces marchés public, les organismes compétents devraient disposer de personnel mieux formé, notamment concernant les besoins des indépendants/TPE et l'utilisation des outils informatiques pertinents (Telemarc, Digiflow).

Suggestions :

Le système des marchés publics est largement informatisé mais ces systèmes restent encore parfois peu utilisés par les administrations, notamment au niveau local. Il y a des problèmes liés aux capacités administratives et de compétence au niveau local et des organismes d'intérêt public. Il y a donc nécessité de renforcer la professionnalisation de la passation des marchés publics.

La Région de Bruxelles-Capitale pourrait développer les compétences des différents organismes sous sa responsabilité concernant la passation de marchés : il faut donner la priorité à un effort de formation concernant les capacités de passation des marchés publics, à la promotion de l'information (ex : salon des marchés publics), à la mise en œuvre de mesures qui facilitent la participation des PME, telles que la division en lots, il faut favoriser la transparence sur la répartition des gros contrats entre les grandes entreprises et les PME.

Cet effort de professionnalisation des organismes de passation des marchés devrait se faire avec une coordination fédérale.

#### 5. Volet transmission

En Belgique, au niveau régional, diverses mesures ont été adoptées pour faciliter la transmission d'entreprise. Par exemple, l'agence wallonne pour la transmission de l'entreprise (Sowaccess) a lancé une plateforme spécialisée (Affairesasivre.be) visant à faciliter la transmission d'entreprises. Celle-ci consiste en une plateforme en ligne dédiée reliant les vendeurs et les acheteurs potentiels de très petites entreprises en Wallonie. Le projet KMO-portefeuille 2.0 : un système de subventions existantes destinées aux PME flamandes a été ajusté afin de mieux cibler les difficultés rencontrées par les PME, telles que la transmission ou l'acquisition de leur entreprise.

Les principaux problèmes liés aux activités de transmission des entreprises en Belgique sont les suivants :

- Le problème le plus important est celui du coût et du temps pour les formalités liées aux transmissions de propriété (frais d'enregistrements, notariaux, etc.). Les coûts sont en Belgique presque trois fois plus élevés qu'ailleurs dans l'UE (12,7% de la valeur de la propriété en Belgique, contre 4,6% dans l'UE).
- Il n'existe pas d'instruments financiers spécifiques. Suite à la régionalisation du Fonds de participation, l'ancien mécanisme de prêt à la transmission («prêt transmission»/«overdracht lening») destiné à financer une partie de la transmission d'entreprise ou l'acquisition d'une majorité des parts dans une PME, n'a pas été repris par BRUPART.



- Dans certains pays (ex. : BPI en France; KfW en Allemagne, le fonds d'investissement danois *Danish Growth Fund (VækstFonden)*) les organismes financiers publics proposent des fonds de garanties (50% prêt bancaire) pour la transmission, pour le rachat de parts sociales et de fonds de commerce, renforçant ainsi les options et possibilités des acquéreurs pour préparer un montage financier adapté.
- Les coûts relatifs à la réalisation d'un audit environnemental constituent une charge supplémentaire pour les industries.
- Les petites entreprises sont les plus vulnérables à un échec lors de la transmission. Les entreprises à propriétaire unique et celles qui sont âgées de moins de 3 ans sont également plus vulnérables.
- La qualité de l'information financière doit être améliorée pour les micro entreprises et en particulier pour les indépendants.

### **5.1. Le rôle de la Région pour encourager la transmission**

Concernant la répartition des rôles entre public et privé dans le domaine de la transmission, le secteur public régional devrait avoir surtout un rôle d'information et de sensibilisation concernant les enjeux, le cadre juridique et l'évaluation de la valeur des entreprises. Les services de mise en réseau (plateformes) et de conseil peuvent être assurés plus efficacement par des structures privées et, le cas échéant, s'autofinancer grâce à des revenus qui peuvent être levés en contrepartie.

Suggestions :

Exemple de partenariat : l'information sur les services disponibles peut être assurée par le public et la fourniture des services de conseil eux-mêmes peut être assurée par un partenaire privé.

Développer une approche liée à la notion de parcours où les acteurs peuvent jouer des rôles complémentaires et coordonnés tout au long du processus. Il s'agit de mettre en place un parcours fléché au sein duquel la communication joue un rôle essentiel afin de mobiliser et sensibiliser les candidats à la transmission à prendre les initiatives nécessaires suffisamment à l'avance (2 à 5 ans) ; à les sensibiliser aux risques et aux enjeux qu'implique la transmission ; à sensibiliser les acheteurs aux exigences en termes de compétences de gestion et à leur besoin éventuel de formation etc.

Il s'agit donc principalement d'informer et diriger les candidats à la transmission vers des services de conseil, de formation et de coaching et éventuellement de mettre en place une aide à la consultance à cet effet.

Il faudrait davantage insister sur la planification de la transmission qui devrait se faire déjà 5 ans à l'avance et constituer un véritable acte de gestion à long terme dans la vie de l'entreprise. Ce serait un élément d'une éventuelle stratégie de sensibilisation dans laquelle des modèles ou exemples de planification de la transmission devraient être développés.

Il faut tenir compte des différentes phases du processus d'achat-vente, de sa durée et de la nécessité de planifier la transmission éventuellement en parallèle de la préparation de la retraite de l'entrepreneur cédant ; des besoins spécifiques en termes de conseil et de soutien pour cela doivent aussi être pris en compte, etc.

## 5.2. Les instruments

Il existe déjà plusieurs mesures en place en RBC concernant la transmission (guichet d'entreprises BECI, Brutrade) ainsi que des mesures semblables dans les autres Régions (en Flandre, Overnamemarkt ; en Wallonie, affairesàsuivre.be (SOWACCESS))<sup>11</sup>.

### 5.2.1. Plateformes

Les plateformes telles que les portails/plateformes des marchés et des bases de données pour la transmission d'entreprises permettent la mise en relation entre les vendeurs et les acheteurs de PME.

Concernant l'opportunité de créer une plateforme régionale pour la transmission à Bruxelles, ou de renforcer la plateforme Brutrade, certains intervenants jugent que le marché est trop petit et qu'il ne serait pas souhaitable sur ce point d'entrer en concurrence avec les autres Régions. Au contraire, des partenariats ou coopérations seraient à rechercher avec notamment la plateforme « affairesàsuivre » /Transeo et/ou avec son équivalent flamand. D'autres considèrent que la Région devrait redynamiser la plateforme régionale Brutrade, actuellement confiée à Impulse. En tout cas, il serait souhaitable que tout projet de plateforme régionale de la transmission soit coordonné avec les projets similaires dans les autres Régions, si possible avec un rôle de coordination assuré par le Fédéral.

### 5.2.2. Communication

Le secteur public régional peut jouer un important rôle d'information et de sensibilisation concernant les enjeux de la transmission et les instruments à disposition.

La priorité pour la Région de Bruxelles-Capitale serait de mener des campagnes d'information et de sensibilisation afin d'encourager ceux qui veulent transmettre leur entreprise à prendre les mesures adéquates suffisamment à l'avance.<sup>12</sup>

Objectifs des efforts de communication : modifier et améliorer l'image de la transmission ; dédramatiser l'acte et insister sur le « lâcher prise » ; informer au sujet des services disponibles ; proposer la transmission comme une opportunité pour les starters, ne pas seulement encourager ou accompagner l'offre mais susciter aussi une demande; etc.

Activités possibles d'information et communication :

---

<sup>11</sup> Parmi les exemples de plateformes de transmission dans d'autres pays européens, on peut citer France, Bourse transmission BPI-, reprise-entreprise.bpifrance.fr; France, BNOA - bourse nationale des opportunités artisanales, bnoa.net ; Allemagne nexxt-change.org; Danemark, Foreningen match-online.dk.

<sup>12</sup> Exemples de Campagnes de communication et guides afin de sensibiliser à la nécessité de préparer en avance des transmissions d'entreprises : Italie, information des jeunes entrepreneurs sur l'intérêt de la reprise d'entreprises : FORMAPER, Chambre de commerce de Milan, informe systématiquement les jeunes entrepreneurs et les nouveaux entrepreneurs de l'opportunité de poursuivre une entreprise et pas seulement d'en démarrer une nouvelle. Cette activité d'information est complétée également par des activités spéciales de formation pendant lesquelles les jeunes entrepreneurs peuvent rencontrer des anciens. Pays-Bas : Une campagne de sensibilisation a été lancée en 2004 par le ministère des affaires économiques et par trois associations professionnelles. Dans ce cadre, un courrier a été envoyé aux entrepreneurs de plus de 55 ans pour leur permettre de demander leur «boîte à outils de la transmission d'entreprise», composée de trois brochures d'information. La Kamer van Koophandel (chambre de commerce des Pays-Bas) a proposé également des vidéos et des séminaires.

- Les campagnes radio/media ont déjà été tentées dans le passé : elles sont considérées dispendieuses et ayant donné des résultats limités.
- Planification et organisation d'évènements : tables rondes, salon de la transmission en même temps que le salon auto-entreprendre ou salon franchise ; ex : en Flandre, la semaine de la transmission organisée normalement en octobre-novembre.
- Formation des comptables pour qu'ils jouent un rôle de relais d'information vis-à-vis des entrepreneurs.
- Utiliser les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, etc.) pour sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux de la transmission. En particulier, bon impact des témoignages d'autres entrepreneurs sur des vidéos YouTube.
- Développer des outils online : manuels, outil d'autoanalyse, etc.
- Créer plusieurs portes d'entrée (réseaux sociaux, sites internet dédiés, guichets d'entreprise, help line, etc.) vers une offre de services diversifiée.

### **5.2.3. Fiscalité**

La fiscalité peut être un instrument pour favoriser les transmissions d'entreprises. La Région dispose d'un levier important concernant les droits de succession et de donation.

Concernant les aspects fiscaux, il faudrait étudier les instruments qui peuvent encourager la préparation en amont de la transmission (par ex : taux réduits sur les dons plutôt que sur les successions en cas d'héritages).

Les formes de soutien ou d'exemption conditionnées, par ex : au maintien des emplois, peuvent avoir un effet pervers car elles peuvent compliquer la transmission de l'entreprise et ne pas contribuer en définitive à la continuité de l'activité.

Au niveau de la politique fiscale, il faudrait évaluer la recette, le traitement, les tarifs et les contraintes, telles que les attestations à fournir, en tenant compte du fait que les déclarations TVA/ONSS relèvent du Fédéral. Enfin, il faudrait égaliser le traitement des successions entre les Régions (par ex : différence de taux entre la RBC et la Flandre) afin d'éviter un phénomène de concurrence.

### **5.3. Pour une approche régionale coordonnée**

Le gouvernement régional peut exercer un rôle de planification et de coordination des différentes approches mises en œuvre pour stimuler et soutenir les transmissions d'entreprises dans la Région de Bruxelles.

Un des rôles possibles de l'autorité publique serait de créer un cadre de sécurité, de confiance et de confidentialité. En effet, une prise en charge de type confidentiel est souhaitable pour assurer le succès des transmissions. La Région peut jouer un rôle de garant en établissant des codes de conduite et en encourageant des mesures qui assurent la confiance et la confidentialité.

Il serait souhaitable pour la Région de développer des outils de gestion efficaces pour assurer les transmissions, sur base éventuellement de bonnes pratiques dans d'autres Régions/ États membres de l'UE, de développer des collaborations public-privé sur des thèmes spécifiques et des collaborations entre Régions.

Eléments d'une approche d'ensemble à la question de la transmission d'entreprises en RBC :

- Procéder à une étude de la situation et de la démographie des entreprises à transférer afin d'évaluer les « trends » à venir et les besoins en termes de soutien.
- Développer une approche systémique dans laquelle les mesures de soutien sont coordonnées avec les actions de communication et les mesures administratives et fiscales.
- A défaut de mécanismes de coordination relevant du fédéral, il faudra rechercher une coordination, des coopérations et des synergies avec les mesures mises en place par les autres Régions.
- Engager la réflexion sur l'éventualité d'élargir le rayon d'action des mesures de transmission à la gestion de la fin de carrière des entrepreneurs. Par ex : en Flandre, les options de transmission sont des possibilités parmi d'autres offertes aux entrepreneurs en fin de carrière.
- Identifier les priorités et les canaux efficaces en termes de communication.
- Evaluer les mesures d'accompagnement existantes.
- Procéder par partenariat autant que possible, ex : partenariat Impulse avec les organisations des Classes moyennes.
- Réfléchir à des moyens d'assurer la confidentialité des processus de transmission.
- Evaluer l'impact de la fiscalité sur le transmission.
- Définir un dispositif neutre d'évaluation de la valeur des entreprises à transférer.
- Etudier des approches spécifiques pour soutenir le transmission dans le cadre de l'entreprise familiale.

Plusieurs formules de transmission peuvent être envisagées :

- Encourager davantage l'embauche du repreneur. Or, l'aide régionale à la transmission d'entreprises ne correspond pas aux besoins actuels car la formule se limite à la possibilité d'embaucher un demandeur d'emploi. Elle devrait être revue.
- Développer la particularité de la transmission pour les professions libérales, par exemple encourager une formule qui consiste à prendre un associé qui peut être le futur repreneur.
- Participation d'un organisme certifié qui accompagne le processus, éventuellement avec une partie des services (coaching ou autre) avec cofinancement public.
- Approche « *management buy-out* », l'entreprise est reprise par les employés.
- Formule prêt/holding, sous forme de prêt du propriétaire au racheteur ; où l'ancien propriétaire cède la gestion de la société mais garde la propriété au travers d'un holding, ces mesures permettent de pérenniser l'entreprise en garantissant un degré de participation des anciens propriétaires.
- Les pactes d'associés peuvent prévoir un mécanisme de transmission dès la création de l'entreprise.
- L'entrepreneur cédant peut continuer à fournir du conseil et éventuellement se porter garant ou caution vis-à-vis de l'acheteur pour un prêt bancaire.
- Le Fonds de garantie pourrait aussi jouer un rôle dans ce sens en établissant des formes de garanties pour les repreneurs.

## 6. Simplification

Les formalités administratives constituent un fardeau pour les indépendants/TPE qui n'ont souvent pas les compétences, le temps et les ressources nécessaires pour y faire face. Cela constitue un frein à leur compétitivité et un facteur d'inégalité par rapport aux autres

entreprises moyennes et grandes qui disposent de moyens autrement plus importants. La situation est compliquée en RBC par la répartition dans divers secteurs réglementaires entre les niveaux de compétences et en particulier par les disparités des règlements entre les communes.

Suggestions :

- Mesures d'exemptions pour les indépendants et les micro entreprises.
- Périodes de transition ou délais de mise en conformité plus longs pour la mise en œuvre par les TPE.
- Exemptions fiscales ou compensations pour les coûts de mise en œuvre.
- Coûts nuls ou réduits dans le cas où les coûts fixes seraient disproportionnés pour les TPE.
- Obligations de reporting simplifiées : exigences réduites pour les TPE concernant les enquêtes statistiques et autres sondages.
- Evaluer la performance des guichets d'entreprises.
- Evaluer l'impact des mesures de soutiens existantes.
- Faire en sorte que la plupart des formalités de démarrage et d'interaction avec l'administration puissent s'effectuer online, dans la mesure du possible.

### **6.1. Problèmes administratifs qui pèsent sur le démarrage et l'accès à la profession**

Les autorités régionales devraient saisir toutes les opportunités qui se présentent dans le cadre de leurs compétences pour favoriser et simplifier les démarches et les permis nécessaires au démarrage des entreprises, qui constituent une barrière, notamment pour les indépendants et TPE. A titre d'exemple, en 2013, il fallait 1.5 jours pour ouvrir une société en Belgique à travers un guichet d'entreprise agréé, mais le cout restait supérieur à 100 EUR (517 EUR en moyenne). Pour ouvrir un hôtel restaurant, il fallait obtenir plus de 10 licences, 60 jours et le cout était supérieur à 500 EUR. Le temps et l'effort liés à ces procédures était estimé à 40 jours/personne. Pour un commerce alimentaire, il fallait obtenir 6-9 licences, 60 jours, et un cout de 300 EUR, ce qui représente entre 10 et 20 jours/personne, enfin pour un plombier il fallait obtenir 3-5 licences, 15 jours, cout 200, 0 à 10 jours/personne.<sup>13</sup>

Il existe certains problèmes administratifs qui pèsent sur le démarrage et l'accès à la profession, tels que :

- Un certain nombre de démarches devraient pouvoir se faire au niveau de la Banque Carrefour des Entreprises.
- En même temps, il faudrait étudier les moyens de réduire les coûts liés à un certain nombre de démarches administratives, notamment en les rendant possible online.
- Reconnaissance des diplômes étrangers qui peut prendre jusqu'à 4 mois.
- Problèmes liés aux permis nécessaires pour l'accès à la profession (ex : peintre en bâtiment).
- Délais pour l'obtention des permis d'exploitation, nécessité d'impliquer les communes.
- Idéalement, il faudrait harmoniser la réglementation communale en termes de permis et d'accès au commerce, ainsi que la réglementation des terrasses et enseignes, par ex : Impulse pourrait jouer un rôle de coordination dans ce domaine.

---

<sup>13</sup>Source : étude « Business Dynamics » de la Commission européenne.

- Les coûts liés à l'octroi des cartes professionnelles, ou d'ambulant, des enseignes, frais pour changement d'adresse, seraient à revoir.
- Une SPRLU qui change d'adresse doit obtenir une publication au moniteur ce qui implique des coûts injustifiés.
- Par exemple, il faut fournir 7 copies en papier de la demande d'un permis d'environnement.
- Obligation légale pour une micro entreprise d'établir un plan bien-être de son seul et unique employé sur 5 ans.
- La mise en œuvre des contrôles AFSCA devrait se faire de manière plus compréhensible et plus conciliante vis-à-vis des TPE notamment lorsqu'il s'agit de cas de bonne foi, ou qui ne présentent aucun risque alimentaire et de formalités purement administratives.

Suggestions :

Au sein de la Région, il serait souhaitable de renforcer les structures administratives existantes concernant la simplification (ex : EasyBrussels) afin de prendre en compte les divers aspects concernant les indépendants/TPE.

Ceci inclurait notamment les aspects liés à la fiscalité, à la législation, aux conditions économiques. Seraient aussi pris en compte les aspects liés aux relations avec les autres Régions et les opportunités de collaboration ou de concurrence possible ; les aspects liés à l'octroi des licences et les possibilités de coordination avec les différents niveaux de compétence ; l'articulation et la coordination possible entre la Région et les communes, notamment en tenant compte de la régionalisation de l'accès à la profession.

Il faudrait introduire et développer au sein des différents organismes qui interagissent en RBC avec les TPE, le principe de ne pas demander une information qui est déjà disponible pour l'administration (principe *only once*). Il faudrait notamment que les administrations utilisent davantage les données de la Banque Carrefour et d'autres services administratifs, au lieu de demander aux entreprises les documents dont elles disposent déjà. A cette fin, encourager le recours au système dataflow entre les organismes qui détiennent l'information : Banque Carrefour, Banque nationale, etc. sur la base du système Telemarc.

## 6.2. Test PME – éléments pertinents

Le Test PME s'adresse avant tout à l'administration et devrait être considéré comme un outil de bonne gestion publique. C'est-à-dire comme un filtre qui permet de mieux légiférer en tenant compte des exigences des PME/TPE dans le but de réduire les entraves administratives pour celles-ci. Il s'agit surtout d'assurer la neutralité des nouveaux règlements vis-à-vis des indépendants et TPE afin d'assurer l'application du principe '*Think Small First*'.

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace de ce système il faut éviter deux écueils : mettre en place un système basé sur l'autoévaluation, ex : « test sans tracas » qui a eu une portée limitée et éviter de mettre en place le Test PME comme un nouvel exercice bureaucratique qui aurait en définitive peu d'impact réel sur les conditions de fonctionnement des TPE/PME en RBC. Pour cela, cette fonction devrait être assurée par un organisme dédié et indépendant.

Les éléments suivants devraient être pris en compte :

- Test sans tracas : constitue une première expérience d'évaluation ex-ante des règlements et projets.
- Principe « *Think Small First* » : doit être suivi pour toute réglementation qui affecte directement ou indirectement les indépendants/TPE.
- Mettre en place une consultation structurée doit être mise en place avec les partenaires sociaux (*stakeholders*) et notamment avec la Chambre des Classes Moyennes.
- La forme *ex-ante* de l'évaluation d'impact réglementaire (RIA) peut inclure l'évaluation de l'impact sur la compétitivité des TPE.
- L'approche suivie devrait s'inscrire dans une logique de cycle d'évaluation de la législation (*ex-ante, intérim/monitoring, ex-post*).
- Cela devrait être complété par l'évaluation des charges existantes pour les entreprises : afin d'analyser, simplifier et réviser la législation régionale en place relative aux classes moyennes, en tant que de besoin.

En Europe, certaines régions ont élaboré une approche d'ensemble pour la mise en place du Test PME qui se base sur un système d'évaluation et l'engagement des partenaires représentant les TPE/PME par des actions de sensibilisation, la mise en place de mécanismes de consultations et la mise en place d'un système de suivi et de responsabilisation (*Monitoring & accountability*).<sup>14</sup>

### 6.3. Rôle de l'envoyé PME en Région de Bruxelles-Capitale

La fonction d'envoyé PME est assurée au niveau de la Région de Bruxelles-Capitale par le Directeur de l'Inspection économique de Bruxelles Economie et Emploi (Service Public Régional de Bruxelles). Il serait souhaitable de développer ses attributions afin de lui permettre de jouer un rôle davantage proactif dans la définition des mesures concernant les PME, notamment pour ce qui est de l'application du test PME et du principe « *Think Small First* ». Une collaboration étroite devrait être établie entre l'envoyé PME et la Chambre des Classes Moyennes dans le cadre de la consultation des organisations représentant les indépendants, les petites entreprises et PME.

Les principales fonctions de l'envoyé PME, telles que définies par la Commission européenne,<sup>15</sup> sont les suivantes :

L'envoyé PME joue un rôle actif d'interface avec la communauté d'affaires des PME, compte tenu de leurs intérêts et besoins dans les programmes et politiques spécifiques de l'UE. Grâce à l'envoyé PME, les intérêts et les besoins des PME peuvent être mieux identifiés à un stade précoce et soulignés pour les services concernés, assurant ainsi que leurs préoccupations soient prises en considération et que des mesures adéquates et efficaces soient mises en œuvre. Une attention particulière est donnée par l'envoyé PME aux secteurs de l'artisanat, des petites entreprises et les entrepreneurs individuels/indépendants en raison de leurs besoins spécifiques.

---

<sup>14</sup> En Italie, par exemple, la mise en place d'un test PME a été testée au niveau régional par la Région des Marches et est devenu opérationnel en mars 2015. En 2014, une stratégie régionale d'ensemble pour la mise en place du SBA a été adoptée. Il s'agit de l'exemple le plus abouti, du moins en Italie, d'approche d'ensemble au niveau régional pour l'introduction du SBA. En tant que tel, le plan SBA de la Région des Marches a reçu le prix du Comité des Régions de la Région européenne entrepreneuriale (REE) en 2014.

<sup>15</sup> Commission européenne, Rôle de l'envoyé PME, s.d.

L'envoyé PME assure une fonction de « chien de garde » des politiques et des actions affectant les PME et assure que les impacts potentiels sur les PME soient correctement évalués; spécifiquement il/elle assure le développement et la promotion du «test PME» et favorise et surveille son application.

Il a entre autres fonctions de :

- Développer des méthodologies sur la façon de réduire les charges administratives et les fardeaux réglementaires sur les PME - en particulier les micro entreprises - pour les offrir à d'autres services pour les utiliser dans les propositions législatives.
- Organiser un «réseau des PME » à l'intérieur de l'administration publique, composé de points de contact dans tous les ministères / directions générales / Services en vue d'accroître la sensibilisation de l'administration régionale aux problèmes des PME; discuter régulièrement de leurs initiatives en cours pour les PME; promouvoir spécifiquement et fournir des conseils sur l'application du principe «Think Small First » dans toutes les initiatives politiques et réglementaires régionales.
- Communiquer et soutenir la diffusion et l'application des nombreuses bonnes pratiques identifiées dans l'esprit d'entreprise et de la politique des PME par le biais du programme de financement dans divers domaines, en particulier la cohésion et les politiques d'éducation.
- Intensifier les contacts entre les organisations de PME et d'autres services publics dont l'action peut bénéficier aux PME ou avoir un impact sur elles.

L'envoyé PME agit comme une personne de contact visible pour les PME, les entreprises et les organisations de PME au sens large, à savoir les organisations d'indépendants et de petites entreprises, les associations de classes moyennes, les fédérations sectorielles, et les Chambres de commerce et les Chambres de l'artisanat.

Cela implique de :

- Mener un dialogue direct au travers de rencontres et de visites avec les organisations d'indépendants et de PME.
- Informer régulièrement les représentants des PME et les PME des nouvelles mesures législatives et des initiatives et programmes en cours de développement, qui ont un impact potentiel sur les PME ou pourraient être d'intérêt pour eux.
- Fournir un point focal pour les plaintes des PME concernant les charges administratives jugées excessives et y répondre avec l'aide des autres services publics.
- Recueillir les commentaires de la communauté des PME via la Chambre des Classes moyennes qui est l'instance officielle regroupant toutes les organisations d'indépendants et de PME sur les questions d'intérêt pour elles, notamment sur la législation et l'accès à des programmes de soutien.
- Faciliter l'accès des PME à l'information sur les programmes et initiatives de la Région.



## 7. RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes ont pour but de :

- Mettre en place des lignes de conduite pour favoriser l'accès des indépendants et TPE aux services et aides de la Région, notamment concernant les aspects création, croissance, transmission, marchés publics, seconde chance, accès au financement, etc.
- Contribuer à l'introduction du Small Business Act en Région bruxelloise, concernant la simplification administrative, le Test PME, le principe Think Small First et l'envoyé PME.

Elles peuvent ainsi contribuer à la mise en œuvre du premier axe de la Stratégie 2025 pour Bruxelles, principalement pour ce qui concerne :

- L'objectif 2: Soutenir et faciliter le processus d'adoption d'un Small Business Act bruxellois,
- Cibler les thèmes de la transmission, seconde chance, administration business friendly (test PME), faciliter l'accès aux marchés publics, accès au financement, création d'un package entrepreneurial.

Elles peuvent aussi être prises en compte dans le cadre des objectifs suivants du premier axe:

- Objectif 3 : Rationalisation des différents organismes actifs en matière de service et de soutien aux entreprises.
- Objectif 4 : Remise à plat et réorientation des aides aux entreprises et conditionnement de ces aides à la création d'emploi.

### Démarrage

- Pour les structures d'accompagnement : favoriser un accompagnement qui évalue le couple 'projet-promoteur' et qui se focalise également sur l'orientation (éventuelle) vers d'autres perspectives professionnelles ('démotivation positive')
- Faire du plan financier un véritable outil de gestion en encourageant les créateurs à l'adopter et à se former à son utilisation pour planifier les trois premières années de l'entreprise.
- Pour les opérateurs, encourager une approche structurée qui inclue la fourniture d'aides et de soutiens tels que conseil, networking et financement au démarrage. Les guichets d'entreprises agréés peuvent jouer un rôle central dans ce dispositif.
- Envisager et encourager le recours à des formules transitoires de démarrage telles que le numéro d'entreprise test, la participation à des coopératives d'entreprises, l'utilisation de structures qui permettent aux nouveaux entrepreneurs de s'établir à moindres frais (coopératives, laboratoires partagés, *pop-up store*, etc.).

- Favoriser le démarrage au cours de la formation en informant davantage les étudiants sur les possibilités de créer leur propre entreprise et en ouvrant des possibilités pratiques pour développer l'esprit d'entreprise durant ou en parallèle aux études.
- Quant aux structures de soutien existantes à la création d'entreprises (indépendants et TPE) en RBC, il faudrait renforcer leur professionnalisation, notamment les aspects de formation, gestion et service.
- Pour cela envisager la création d'un pool d'experts multidisciplinaire (droit, économie, fiscal, social, environnement etc.) afin de jouer un rôle de pôle d'expertise ou « *train the trainers* ».

### Guichet d'entreprises

- Réfléchir au rôle des guichets dans la création d'entreprises, évaluer leur performance et éventuellement améliorer leurs capacités, par la formation notamment.
- Envisager la possibilité de créer un guichet électronique unique pour le démarrage et la création, en complément des guichets d'entreprise agréés existants.
- Au niveau des administrations communales, simplification et harmonisation des procédures liées aux entreprises. Soutien aux communes pour évaluer et renforcer leurs services (d'accueil) des entreprises.
- Elargir le rôle d'Impulse dans sa fonction de point de contact concernant la réglementation (communale) applicable aux indépendants/TPE.
- Etudier la possibilité d'établir des partenariats par secteurs, du moins dans les secteurs prioritaires et où il y a beaucoup de 'starters' (construction, Horeca, commerce).

### Financement

- Etudier la possibilité d'encourager le recours au *crowdfunding* par les TPE et indépendants, notamment comme moyen de financement de commercialisation /mise sur le marché de leur produits.
- Etudier la possibilité d'introduire le mécanisme *winwinlening* flamand en RBC.
- Encourager l'épargne privée (*Venture Capital, Business Angels*) à investir dans les PME.
- Faire en sorte que les financements soient accompagnés de la fourniture de conseil et d'expertise (*coaching, mentoring, etc.*).
- Evaluer l'efficacité des systèmes de financement alternatif existants et promouvoir davantage leur utilisation auprès des entreprises.

### Mécanismes de soutien à la croissance

- Développer une approche ou des parcours particuliers aux problématiques spécifiques liées aux entreprises/TPE familiales, notamment en termes de fiscalité, capacité à recruter, transmission, etc.
- Focaliser les aides à la consultance sur d'autres thèmes (par ex : e-commerce), sur du conseil stratégique pour la croissance (par exemple : marketing, recherche de marchés, recherche de financements, etc.), l'orientation stratégique et l'export.

### Prévention des faillites et deuxième chance

- Mettre en place des systèmes de prévention et d'alerte rapide des faillites, qui combinent des instruments comptables de dépistage des entreprises en difficultés, des services de conseil et de gestion afin de soutenir ces entreprises. On peut procéder soit par le biais de partenariats ou en soutenant des initiatives privées ou associatives existantes.
- Mettre en œuvre des mesures pour réduire la stigmatisation des entrepreneurs qui ont subi une faillite non frauduleuse, notamment par des campagnes de sensibilisation et en leur permettant de redémarrer sur un pied d'égalité avec les autres entrepreneurs.

### Marchés publics

- Encourager la participation des indépendants/TPE aux marchés publics, notamment par la subdivision des marchés en lots ; l'établissement d'exigences en termes de qualifications et de conditions financières (chiffre d'affaire, degré des garanties, etc.) qui soient proportionnelles et qui permettent la participation des TPE.
- Procéder à la simplification administrative en matière de documents et d'attestations à fournir par les TPE.
- Mettre en place des helpdesks et des services de formation offerts aux PME.
- Introduire le *Pre-commercial procurement* (PCP) (achats publics avant commercialisation) afin d'encourager de nouvelles PME innovantes.
- Appliquer la circulaire fédérale du 16 mai 2014 pour favoriser l'accès des PME aux marchés publics.
- Améliorer la formation et la professionnalisation des organismes de passation des marchés en RBC.

### Volet transmission

- Etablir des codes de conduite et des partenariats avec les organismes privés et associations afin d'établir un parcours commun de préparation et accompagnement à la transmission. Dans ce cadre, il importe également de bien définir le rôle du public et du secteur privé.
- Mettre en œuvre des moyens de communication pour sensibiliser les entrepreneurs aux enjeux de la transmission, à la nécessité de planifier la transmission au moins 5 années à l'avance, et mettre des outils à leur disposition pour se faire conseiller et accompagner.
- Evaluer la possibilité d'utiliser des mesures fiscales incitatives pour favoriser la transmission.

### Simplification

- Mettre en œuvre les mesures de simplification pour les indépendants/TPE préconisées par le SBA européen, telles que : périodes de transitions, délais spécifiques, réduction de coûts ou exemptions, obligations de reporting simplifiées; faire en sorte que la plupart des formalités puissent s'effectuer online, etc.

- Au sein de la Région, il serait souhaitable de renforcer les structures administratives existantes concernant la simplification (ex : *EasyBrussels*) afin de prendre en compte les divers aspects concernant les indépendants / TPE / PME.
- Centraliser un maximum de démarches au sein de la Banque-Carrefour des Entreprises.
- Etudier toute réduction possible de coûts liés à un certain nombre de démarches administratives.
- Afin de mettre en œuvre le principe « *only once* », encourager l'administration à utiliser les informations, certificats et sources de vérification déjà à sa disposition.
- Harmoniser ou du moins coordonner la réglementation communale en termes de permis et d'accès au commerce, ainsi que la réglementation des terrasses et enseignes.
- Revoir les coûts liés à l'octroi des cartes professionnelles, ou d'ambulant, des enseignes, et des frais relatifs aux changements d'adresses. Par exemple, une SPRLU qui change d'adresse doit obtenir une publication au Moniteur ce qui implique des coûts injustifiés, cette situation devrait être corrigée.

#### Test PME et rôle de l'envoyé PME

- Mettre en place un système d'évaluation des impacts de la réglementation régionale sur les PME dans une logique de gestion du cycle d'évaluation de la législation par un organisme dédié et indépendant.
- Développer des consultations structurées avec les représentants des PME, notamment la Chambre des Classes Moyenne.
- Mettre en place principe « *Think Small First* » dans l'administration.
- Développer davantage le rôle de l'envoyé PME notamment comme point de contact pour toutes les questions liées aux PME, pour la coordination de la mise en place du Test PME et pour assurer la mise en œuvre de manière uniforme au sein de l'administration du principe « *Think Small First* ».

## Liste des personnes consultées.

Annelore Isaac (Impulse Brussels)

Anton Van Asche (UNIZO -vice-président CCM)

Bernard Gabay (GGCA)

Bernard Walraves (Walvarens)

Catherine Bodson (Pipaillon - La Conserverie)

Catherine Boulanger (SNI - membre CCM)

David Azaerts (IMPULSE)

Emmanuelle Einhorn ([www.20emesiecle.be](http://www.20emesiecle.be))

Eric Thiry (UNPLIB – président CCM)

Fabienne Malaise (BECI)

Isabelle Zerard (SPRB)

Marc Van Thournout (Logistica)

Pierre Van Schendel (SDI - membre CCM)

Sandra Gobert (Sub Rosa Sprl)

Sandrine Evrard (SRIB)

## Bibliographie

- Atlas du créateur, Graydon Belgium, UCM et Unizo, 2015.
- Chambre des Classes Moyennes, Avis concernant la problématique des faillites des entreprises bruxelloises durant leurs trois premières années de vie, 2013.
- Chambre des Classes Moyennes, Prévention des faillites: Avis d'initiative 2013-001 de la CCM
- Commission Européenne, Rôle de l'envoyé PME, s.d.
- Commission Européenne, SBA Fiche technique Belgique 2014.
- Communication de la Commission «"Think Small First": priorité aux PME - Un "Small Business Act" pour l'Europe» -COM(2008) 394 final.
- Communication de la Commission Européenne, Réexamen du «Small Business Act» pour l'Europe (Com/2011/0078 final).
- Enquête sur les aides en expansion économique, UPHTC, 2015, non publié.
- European Commission, Business Dynamics: Start-Ups, Business Transfers and Bankruptcy, 2011.
- Guide de mise en oeuvre du SBA au niveau régional, Commission européenne, 2014.
- IDEA Consult, « Small Business Act » pour la Région de Bruxelles-Capitale, 2014, non publié
- Rapport PME Belgique 2014, publié par Graydon Belgium, l'UCM et Unizo, 2014.
- Rapport PME Bruxelles publié par Graydon Belgium, l'UCM et Unizo, 2013.
- Unizo, 10 puntenplan om aantal faillissementen terug te dringen, 2015.