

## Un financement réussi des startups

AppSolution

### Reprises

Croissance en des temps  
incertains

### Fiscalité

Naviguer dans l'ère de  
l'incertitude



# Sommaire

5

9

14

16

17



**Dialogue. Une publication de Deloitte Fiduciaire**  
Été 2012, numéro 9, paraît 2 fois par an

**Rédacteur en chef** Henk Hemelaere - **Merci à**  
David Derhaeg, Jan Goemaere, Jean-Michel Noé, Ralph  
De Jonghe, Luc Heylens, Dirk Hermans, Renaud Sonet,  
Dominique Deliège, Patrick Dierick, Griet Ceenaeme,  
Anne Staumont, Geneviève Bassette, Thierry Dekoker et  
Frederik Declercq - **Adresse de la rédaction** Nathalie  
Vanderbeken, Tél 02 600 60 83, nvanderbeken@  
deloitte.com - **Design** Liesbeth Van Gucht - **Editeur**  
**responsable** Nikolaas Tahon, Berkenlaan 8B, 1831  
Diegem.

La reproduction totale ou partielle de cette publication  
n'est autorisée qu'avec l'accord formel de la rédaction.  
Malgré tous les soins apportés à cette édition, la  
rédaction ne peut être tenue responsable des erreurs et  
omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes  
publiés. En cas de questions concernant un ou plusieurs  
articles, veuillez former le 02 600 60 83 ou contacter  
votre correspondant Deloitte habituel.

#### 4 Reprises et croissance pendant que règne l'incertitude

La frilosité des banques ne décourage pas les investisseurs

#### 5 La levée de capitaux : Un véritable tremplin pour les entrepreneurs

Dialogue avec AppSolution concernant la manière dont une startup  
peut faire appel à des capitaux externes

#### 6 Garantir la continuité par la cession

Marc Desart de Werkhuizen Desart nous parle des incertitudes,  
des obstacles et des opportunités liés au processus de reprise

#### 8 Fiscalité : l'ère de l'incertitude

La société de management, le VAT-scan et l'empreinte fiscale

#### 12 Le défi d'une nouvelle idée

Un entretien passionnant sur l'innovation avec Peter Mercelis,  
CEO de LayerWise

#### 14 L'Asie

Des incertitudes aux opportunités

#### 16 Certitude après la carrière professionnelle

Cinq conseils sur comment un entrepreneur peut construire les réserves  
nécessaires directement et indirectement

#### 18 Deloitte Fiduciaire poursuit sa croissance

Intégration d'ICS et d'Equidex et ouverture d'un nouveau bureau à Louvain



Available on the  
**App Store**

Dialogue est disponible sur iPad sur  
"Deloitte Belgium Insights" app dans le App Store.



# En quête de sécurité

Cher lecteur,

L'été était déjà à moitié terminé lors de la finalisation de cette édition de 'Dialogue'. La météo reflétait parfaitement le sentiment économique : de nombreux gros nuages et un temps instable. Difficile de savoir si l'été serait présent cette année. D'où cette édition de 'Dialogue' : des éclaircies, des prévisions ensoleillées et surtout des réponses quant aux grandes incertitudes à première vue.

L'incertitude qui pèse sur le secteur bancaire ne fait pas obstacle à la reprise et à la croissance des entreprises. Cette édition comporte un rapport encourageant d'une startup qui a réussi à trouver du capital externe. Vous trouverez également le témoignage d'un entrepreneur qui, en fin de carrière, a pu céder son entreprise avec succès.

La fiscalité était également omniprésente dans l'actualité au cours du premier semestre. Une grande incertitude, voire le découragement, assaillait les entrepreneurs. Cette édition de 'Dialogue' vous apportera plus de certitudes et d'informations sur la fiscalité.

Lors de périodes incertaines, nous devenons encore plus prudents face aux nouvelles initiatives et à l'innovation. Dans ce 'Dialogue', vous pourrez lire comment des doctorants ont pu convertir l'innovation en entrepreneuriat.

Et même la toute puissante et lointaine Chine peut représenter davantage un facteur de réussite que d'incertitude.

Pour terminer, nous avons consacré notre attention aux garanties que l'entrepreneur peut construire pour son avenir, après sa carrière professionnelle.

Même dans des temps difficiles et incertains, l'entrepreneuriat est capital. Chez Deloitte Fiduciaire, nous n'en doutons pas. Surtout dans ces moments-là, nous renforçons notre réseau afin d'élaborer avec vous davantage de solutions fiables.

Nous espérons que cette édition de 'Dialogue' vous apportera un peu plus de soleil et d'inspiration.

**David Derhaeg**

Associé, Deloitte Fiduciaire,  
Tax & Legal Services

# Reprise et croissance pendant que règne l'incertitude

## La frilosité des banques ne décourage pas les investisseurs

**Il est de moins en moins évident de trouver un financement afin de réaliser une reprise ou de soutenir la croissance. Les canaux de financement classiques sont toujours en tête de liste, mais bien souvent, ils ne suffisent plus. Dans ce cas, l'ouverture du capital devient une option de plus en plus populaire en ces temps où l'incertitude règne.**

### **Les banques ne financent plus seules et demandent des garanties plus solides**

Le financement bancaire reste incontournable pour la croissance et les reprises. Or, les conditions plus strictes imposées aux banques font qu'à leur tour, elles posent de pareilles exigences en matière de rapport entre les capitaux propres de l'entreprise et les emprunts bancaires. Chaque euro du financement bancaire doit être soutenu par des capitaux propres et d'autres moyens de financement que ceux provenant des banques. Plus le financement bancaire est élevé, plus la garantie demandée et les conditions en matière de taux d'intérêt le sont également. Malgré cela, des reprises ont toujours lieu grâce au succès grandissant du capital externe.

---

## Les investisseurs et les capitaux familiaux veulent investir de plus en plus explicitement dans des entreprises via des actions ou des obligations.

### **Les fournisseurs de capital externe offrent plus que des moyens financiers**

Lorsque l'on attire des investisseurs non bancaires, on choisit souvent un partenaire pouvant soutenir le projet à l'aide de connaissances du secteur, d'expérience en matière de reprise ou autre expertise dont la société ne dispose pas. Il est logique que la collaboration au sein d'un même secteur soit un phénomène de plus en plus populaire en ces temps où les banques sont moins enclines à octroyer des

financements. Les partenariats, sous la devise de 'l'union fait la force', peuvent réduire une partie du besoin en financement.

### **Pas de perte de contrôle automatique**

Le tabou de la perte de contrôle disparaît peu à peu. Il existe de nombreuses possibilités pour attirer des fournisseurs de capitaux externes garder, cependant, les rênes de l'entreprise. De plus, ces fournisseurs de capitaux sont de plus en plus souvent perçus comme une solution temporaire et l'on parle dès le début d'une future sortie.

### **Le capital familial à la recherche de bonnes opportunités d'investissement**

Les incertitudes et les temps difficiles sur les marchés financiers, tant pour les entreprises qui investissent que pour les investisseurs fortunés, renforcent la volonté des investisseurs privés et des capitaux familiaux d'investir explicitement dans des entreprises via des actions ou des obligations. La demande d'opportunités d'investissement intéressantes issue de candidats investisseurs dépasse l'offre.

### **Les startups et les jeunes entreprises en pleine croissance trouvent des financements alternatifs**

Les jeunes entrepreneurs ne se laissent pas décourager par cette tendance. De nombreuses initiatives sont prises par les jeunes entreprises en pleine croissance pour attirer l'attention d'investisseurs et de cette manière accéder plus facilement au marché des fournisseurs de capitaux externes.



# La levée de fonds

## Un véritable levier pour les entrepreneurs

### **Monsieur Perezi-Tormos, pourriez-vous nous présenter AppSolution ?**

En décembre 2009, nous nous sommes lancés dans le développement d'applications mobiles pour des marques. L'un de nos premiers clients, Rossel (Le Soir), nous a permis d'acquérir une belle visibilité et depuis, on grandit très vite. D'une part, nous endossons le rôle d'une agence de développement d'applications mobiles et d'autre part, nous mettons sur le marché des applications pour notre propre compte. Nous avons lancé « TappCtrl », une application qui permet à une entreprise de gérer tous les documents marketing et commerciaux mis à disposition de sa force commerciale qui utilise une tablette. Grand succès.

### **Vous avez souhaité organiser une levée de fonds ? Pourquoi ? A quoi vont servir les fonds ?**

Avec un taux de croissance supérieur à 40 %, il nous fallait un financement externe pour continuer à grandir et développer de nouveaux produits. Non seulement, cette levée de fonds nous a apporté un souffle nouveau, mais également de nouveaux clients et une nouvelle réflexion stratégique, grâce à l'apport des investisseurs.

### **Un projet de levée de fonds demande une préparation minutieuse. Quelles en furent les étapes ?**

Nous avons procédé à plusieurs analyses de marché qui ont confirmé mes intuitions et la direction que l'on prenait. Ensuite, nos réflexions ont été synthétisées dans un document de présentation et notre besoin de financement a été modélisé grâce à un plan financier détaillé.

### **Comment se sont déroulées les négociations avec les investisseurs potentiels ?**

Avec l'aide de Deloitte Fiduciaire, nous avons rencontré une trentaine d'investisseurs privés et sociétés. Pour finir, nous avons réussi à négocier avec le partenaire qui pouvait nous apporter, outre le financement, des synergies pour notre développement, en nous préservant une certaine autonomie.

### **L'entrée d'investisseurs a-t-elle changé votre manière de gérer votre entreprise ?**

En effet. Un conseil d'administration a été constitué. Nous nous réunissons tous les 2 mois afin d'échanger quant aux grandes lignes de la gestion (stratégies, HR, ...). Cela me permet de ne pas me retrouver seul, face à des décisions cruciales.

### **Suite à vos expériences de levée de fonds, que diriez-vous à un dirigeant d'entreprise s'il évalue le recours au financement par investisseur extérieur ?**

Nous sommes très heureux. Au début, nous travaillions dans le grenier avec une toute petite structure. Aujourd'hui, nous sommes 12. La levée de fonds nous a permis de grandir plus vite et d'envisager des investissements pour conserver notre position de leader sur notre marché. Tout dépend bien sûr de l'envie d'entreprendre.





Marc Desart,  
Werkhuizen Desart SA

# Un bel ave Garantir la

## Comment avez-vous commencé votre carrière d'entrepreneur ?

**Marc Desart :** En tant que jeune premier, j'avais répondu à une offre d'emploi dans une usine d'acier. Bien que le job ne fût pas vraiment attirant, j'ai pu apprendre tout ce qu'il y avait à savoir sur le secteur et ainsi en découvrir le potentiel. Voilà pourquoi j'ai décidé de fonder en 1970 une entreprise unipersonnelle qui a grandi aujourd'hui en une entreprise employant 28 personnes. J'avais très vite compris quels étaient les principaux facteurs de la réussite de mes produits : fournir la qualité, à temps et à un bon prix. Mes clients sont de grandes entreprises. Ils contrôlent la qualité et rédigent des rapports qu'ils tiennent à jour. Si vous maintenez la qualité à un niveau élevé, vous recevrez davantage de commandes. Notre croissance tenait toutefois à un groupe concentré de clients. Vous pouvez souvent observer cette tendance dans les stratégies d'entreprises actuelles : les grandes entreprises optent pour un nombre réduit de fournisseurs qui peuvent apporter plus de valeur, ce qui permet de mieux les contrôler. La continuité de notre entreprise est donc capitale pour nos clients. Cette menace – après tout, je ne suis plus tout jeune – a pu être convertie en une opportunité. Pour le repreneur, un chiffre d'affaires important était garanti auprès de nos clients qui auraient dû recommencer à zéro ailleurs. Pour nos clients, nous pouvions ainsi garantir la continuité du service.

## Ne vous y êtes-vous pas pris un peu tard dans votre recherche d'un repreneur ?

**Marc Desart :** Nous avons déjà lancé le processus de reprise il y a douze ans et nous avons bien avancé mais, en raison de circonstances familiales imprévues, notre souci le plus important n'était plus de tirer un prix avantageux de l'entreprise. De plus, la conjoncture de l'époque n'était plus favorable pour céder l'entreprise. Nous avons donc interrompu le processus, j'ai continué à travailler et nous avons continué à croître.

## Les incertitudes actuelles sur les plans financier, fiscal et économique ou d'autres facteurs ont-elles constitué des obstacles pendant le processus de vente ?

Werkhuizen Desart SA a été fondée en 1970 par l'entrepreneur Marc Desart. La société fournit des ouvrages mécaniques et usinés et s'est spécialisée dans les pièces métalliques complexes haut de gamme à destination du secteur OEM (fabricants pour fournisseurs de marques). Werkhuizen Desart a connu tout au long de ses 42 années d'existence une croissance constante et s'est forgé une solide réputation. Marc Desart a aujourd'hui décidé que le temps était venu de faire un pas de côté et de céder son entreprise. Dialogue a pu avoir une discussion à cœur ouvert concernant les incertitudes, les obstacles et les opportunités auxquels Marc Desart et son conseiller, Deloitte Fiduciaire, ont dû faire face au cours du processus de reprise.

# nir pour votre entreprise continuité par la cession

**Marc Desart :** Au départ, la cession se déroulait plutôt bien mais les négociations sont devenues plus laborieuses, car je n'étais pas d'accord avec certaines conditions posées par le repreneur. Or, j'avais démarré un processus et je voulais le terminer. Il faut pouvoir résoudre les problèmes et à un certain moment, les deux parties doivent transiger et pouvoir faire la distinction entre le principal et l'accessoire. La concertation efficace et la bonne entente avec mon conseiller, Deloitte Fiduciaire, ont été cruciales.

## Quels sont les moments que vous avez trouvés pénibles lors de la reprise ?

**Marc Desart :** La paperasse. Cela m'énervait parfois lorsque tout ce qui avait été convenu devait être transcrit sur papier. Mais bon, les choses doivent être faites complètement. J'ai assisté à la procédure depuis ses débuts et devais donc également pouvoir terminer le travail. Une bonne concertation avec votre conseiller est également fondamentale à ce moment-là. À cet effet, Deloitte Fiduciaire travaille de manière pragmatique et réaliste afin de parvenir à un bon accord sur toutes les clauses.

---

## L'entrepreneur doit posséder d'une parfaite compréhension des activités de l'entreprise.

### Quelles étaient pour vous les principales étapes de ce processus de reprise ?

**Marc Desart :** Après une sélection étendue des candidats, au cours de laquelle nous nous sommes adressés tant aux petits acteurs de niches qu'aux grandes entreprises, nous nous sommes concertés avec Deloitte Fiduciaire concernant la valeur de la société. Grâce à des analyses et à son expérience, Deloitte Fiduciaire a pu nous montrer comment calculer un candidat-acheteur. Mon bon sens me donne également une idée de la valeur de la société et si vous vous basez sur une expertise sérieuse nourrie par plusieurs points de vue, vous vous rapprochez d'une estimation réaliste.

### Une collaboration active entre le vendeur et le conseiller peut soulever de nombreux points cruciaux ?

**Marc Desart :** Tout à fait. Ce que je considérais comme une valeur ajoutée de l'entreprise était parfois perçu comme un aspect négatif par Deloitte Fiduciaire, et vice versa. De nombreuses concertations ont eu lieu concernant la première sélection des candidats-acheteurs. Il en ressortait deux types de repreneurs potentiels : des entreprises du secteur et des investisseurs financiers. Les premiers agissaient à partir d'une perspective plus large et à plus long terme. La vision des chiffres à court terme des investisseurs financiers aurait porté préjudice aux intérêts de l'entreprise.

### Pourquoi avez-vous préféré un acteur du secteur en tant que candidat-repreneur ?

**Marc Desart :** Je connais différents acteurs issus de ma branche et Deloitte Fiduciaire a pu identifier et analyser d'autres candidats grâce à son réseau. En rassemblant toutes les connaissances et informations, j'étais de plus en plus convaincu du candidat le plus approprié. Je ne souhaite pas céder l'entreprise uniquement sur la base de chiffres. Le repreneur doit également posséder une parfaite compréhension des activités de l'entreprise. Au bout d'un moment, vous pouvez trouver le bon candidat en discutant de différents aspects techniques et en vous rendant compte que vous parlez le même langage. La transaction formelle et l'aspect financier suivront d'eux-mêmes. C'est ce que j'ai ressenti auprès du repreneur : une offre financière acceptable, mais surtout la garantie de la continuité de l'entreprise, et ce, également à l'aide de synergies qui la renforceront après la reprise. Le repreneur est une entreprise familiale solide qui connaît l'importance des collaborateurs au sein d'une pme. Werkhuizen Desart n'est pas seulement mon gagne-pain, mais celui de toute une équipe de collaborateurs qui ont gagné leurs galons. Une personne qui travaille chez nous depuis trente ans doit pouvoir profiter d'une retraite correcte. Je ne permettrai pas d'abandonner quelqu'un de la sorte. Aujourd'hui, j'encadre encore la société. Je lui souhaite un avenir florissant et la laisse en de bonnes mains !

# Fiscalité : l'ère de l'incertitude

Un certain nombre de mesures fiscales prises par le gouvernement Di Rupo suscitent de nombreuses questions et de l'incertitude auprès des entrepreneurs. Jusqu'où mènera la stricte application de la législation ? Comment le fisc contrôlera-t-il les entreprises à l'ère du numérique ? À quoi s'attendre lors de contrôles maintenant que la voie de la moindre imposition n'est plus un choix évident ? Votre planification fiscale d'hier sera-t-elle remise en question demain ? Et pour finir, à combien s'élève aujourd'hui réellement la pression fiscale ? Vous trouverez dans les articles ci-dessous des explications et des recommandations pour plus d'efficacité au niveau fiscal.

## Pleins feux sur la société de management

### Les sociétés de management mises au pied du mur sur le plan fiscal

Les sociétés de management sont dans la ligne de mire des pouvoirs chargés de lutter contre la fraude fiscale. Faire respecter les règles, voilà une initiative louable des pouvoirs publics. Cependant, force est de constater que, même en appliquant correctement les règles, le citoyen a du souci à se faire concernant le statut fiscal de sa société de management. Un débat public bat son plein concernant l'admissibilité de l'exercice d'une activité professionnelle en société de management. Bien qu'il n'ait été procédé à aucun changement de loi, cette nouvelle attitude de l'administration fiscale se traduit surtout par le rejet maximum de frais dans les sociétés de management. La mise en oeuvre de la nouvelle disposition anti-abus n'est pas réaliste, tant sur le plan du contenu que par rapport au nombre de sociétés. Par comparaison à l'impôt des personnes physiques, l'avantage tarifaire est limité sur le plus long terme si le précompte mobilier est calculé dans le versement du dividende.

### Regard économique sur la société de management

Les sociétés de management ont souvent des racines non fiscales. Il s'agit de partenariats, d'accords de collaboration par le biais desquels des pme ont accès, de manière abordable et temporaire ou non, à l'expertise d'entrepreneurs spécialistes. Nombre d'ingénieurs compétents, d'informaticiens, de psychologues, d'économistes et de conseillers abordent différemment la valorisation de leurs connaissances et l'envisagent autrement que dans une relation de travail classique. Organiser sa propre entreprise, par le biais d'une société, et ainsi créer une relation gagnant-gagnant avec des pme à la recherche de talent, voilà quelque chose de propre au sens de l'entreprise. Freiner cette forme de collaboration privera nombre de pme de plusieurs domaines de connaissances et d'expertise. Nombre de ces services

ne seront alors plus abordables et ne se trouveront plus sur le marché de l'emploi, surtout lorsque des (jeunes) travailleurs talentueux iront à la recherche de lieux internationaux plus favorables sur le plan fiscal. Fournir des services peut également induire des risques. Dans une société de management, le 'manager' ou le prestataire de services limite sa responsabilité professionnelle au patrimoine de sa société. Un bon équilibre entre risque d'entreprise et protection du patrimoine privé est une caractéristique propre de l'entrepreneuriat responsable.

### Les sociétés de management et le plan de relance

Pour terminer, la société de management a également réellement contribué à blanchir notre économie et a des retombées qu'il ne faut pas sous-estimer. Puisque seules les dépenses réellement prouvées peuvent être prises en considération en tant que frais professionnels, la société de management doit présenter des factures pour toutes les dépenses d'investissement. Chez les fournisseurs et les entrepreneurs, cela induit du chiffre d'affaires, et des impôts sur bénéfices et les recettes tva inhérents. La société de management ne contribuera pas, dans tous les cas, à l'économie officielle. La déduction des frais au sein d'une société de management doit être examinée d'un regard critique. Aucun entrepreneur ni consultant ne peut contester le fait que le caractère privé d'une dépense ne peut donner lieu à un avantage fiscal. Mais au préalable, toutes les dépenses professionnelles consenties au sein de la société de management ont déjà apporté leur contribution à l'économie ou à sa relance. Le nouveau régime fiscal des voitures de société démontre comment le fait de rendre peu attrayant un coût ou un investissement dans la société de management peut induire recul de la vente des voitures et également des recettes fiscales nettes.



# Passez vos données comptables au crible avant que l'administration de la tva ne frappe

Le fisc recrute 300 nouveaux fonctionnaires, principalement spécialisés dans le data mining. Le contrôle de la tva ne se limitera plus à une simple vérification des factures. Toutes les données contenues dans votre ERP seront lues et comparées avec les données dont l'Administration dispose en interne. Il ne s'agit pas uniquement des déclarations et listings soumis par votre société, mais également de toutes les données obtenues auprès d'autres Administrations et services étrangers de la tva. Aucune irrégularité n'échappe à l'œil vigilant du fisc.

Les amendes en matière de tva sont salées. En cas de contrôle tva, non seulement vous courrez le risque d'un recouvrement de 21 % de tva en cas de déduction induite ou d'application erronée d'une exonération de la tva, mais également d'une amende s'élevant en moyenne à 10 à 20 % de la tva réclamée, majorée des intérêts de retard (environ 10 % en base annuelle). Même si d'un point de vue économique vous vous êtes acquitté de la tva demandée, mais que votre ERP n'a pas été complété formellement avec

tous les codes corrects, les amendes et intérêts seront tout de même réclamés. Vous devez immédiatement préfinancer votre tva, car vous ne pourrez exercer votre droit à la déduction que postérieurement.

Aucune entreprise ne peut déclarer avec certitude que l'ERP fournit des rapports corrects sur tous les sujets. Outre les limitations inhérentes à un ERP, la justesse dépend également de l'apport humain.

Afin d'avoir une longueur d'avance sur l'Administration, Deloitte Fiduciaire a développé le 'VAT-scan'. Cet outil détecte non seulement le risque de contrôle tva potentiel, mais donne également un aperçu détaillé des irrégularités dans votre comptabilité tva, même au niveau des factures, ainsi que des points prioritaires demandant plus de recherches. L'outil identifie également les opportunités et optimisations. Le VAT-scan est l'instrument idéal pour vous préparer à un contrôle fiscal.



Luc Heylens,  
Deloitte Fiduciaire,  
Directeur tva

# En quête d'une stratégie à une époque d'incertitude fiscale



Henk Hemelaere,  
Deloitte Fiduciaire,  
Associé Tax & Legal Services

## Les déficits budgétaires entraînent une révolution fiscale

Les entrepreneurs se sentent visés, car ce sont principalement les structures propres à l'entrepreneuriat qui ont été touchées par ces augmentations : voitures de société, système de pension, bien immobilier de société, précompte mobilier sur leur compte-courant et les dividendes ainsi que les questions existentielles sur les sociétés de management. De plus, le manque d'incitants en temps de crise n'a apporté aucun sentiment de reconnaissance à l'entrepreneuriat.

La nouvelle politique met fortement l'accent sur l'application correcte de la législation fiscale. Dans le milieu fiscal, on entend que le choix de la voie légale, mais moins imposée, n'est plus toujours accepté en raison de la, disposition anti-abus, aujourd'hui célèbre.

## Cinq choix stratégiques pour attaquer l'incertitude fiscale

### 1. Veillez à l'exactitude au niveau formel

De plus en plus de suppléments d'impôts sont constitués d'augmentations ou d'amendes en raison d'erreurs formelles. Radiographiez vos processus internes afin de vérifier si tout fonctionne comme vous le pensez et contrôlez si tout est conforme aux prescriptions fiscales.

### 2. Documentez

La nouvelle norme concernant l'évasion et la fraude fiscale, se caractérise par une grande méfiance

dans le chef des autorités fiscales. Conservez les documents justificatifs, documentez les réunions, les déplacements ainsi que les dépenses, car il s'agit des meilleurs éléments de preuve.

### 3. Cherchez des conseils en matière de risque avant de commencer

La nouvelle disposition anti-abus permet à l'inspecteur fiscal d'imposer certaines transactions ou structures comme si une autre voie, plus logique et plus imposée, avait été suivie. De nombreuses interprétations et une grande subjectivité découlent de cette approche. Le conseil fiscal ne sera dès lors plus composé d'une confirmation 'certaine' de toutes les caractéristiques et des conséquences fiscales d'une structure ou transaction. La planification fiscale représentera davantage une pondération et une comparaison de différents scénarios et des risques qui y sont liés.

### 4. Osez poursuivre l'optimisation

Étant donné la pression fiscale des pme à 28 % et une empreinte fiscale sociale selon laquelle pour 100 euros de chiffre d'affaires générés, 20 euros sont versés à l'État, l'optimisation des charges fiscales et sociales constitue une nécessité d'un point de vue de la concurrence internationale. Au niveau du contenu, la législation a très peu changé sous Di Rupo I, mis à part le climat de dissuasion et d'intimidation. La peur est toutefois mauvaise conseillère. Les domaines dans lesquels il est possible de réaliser des économies d'impôt sont légion. Par exemple, au niveau du précompte immobilier, les pme paient trop de taxes.

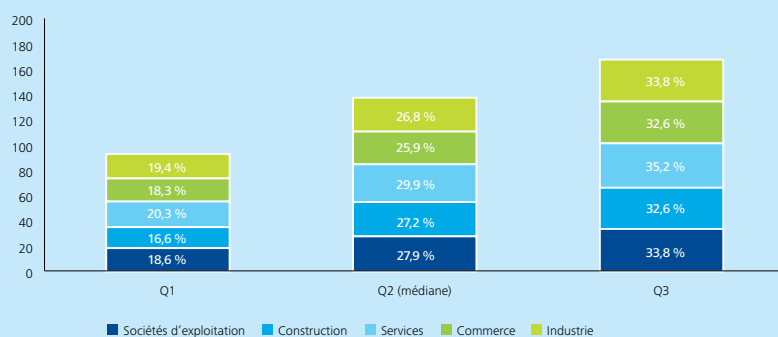
### 5. Cherchez l'équilibre entre l'entreprise et les intérêts privés

Nous assistons à une tendance claire où les ultimes allocations versées aux entrepreneurs sont plus lourdement imposées. De plus, il est de plus en plus difficile de mettre son patrimoine à l'abri des impôts sur la succession ou la plus-value. N'attendez pas trop longtemps pour penser à vous en tant que personne privée en séparant les distributions de patrimoine, le système de pension du patrimoine (immobilier) du risque de l'entreprise ou une succession familiale sans risque fiscal.

# Une étude de Deloitte Fiduciaire met la pression fiscale en exergue

Au printemps, Deloitte Fiduciaire a examiné plus de 2 600 sociétés d'exploitation afin d'évaluer la pression fiscale dont les pme belges font l'objet. L'étude avait principalement trait aux revenus de l'année calendrier 2010 (clôture des exercices jusqu'au 31.3.11 inclus). Bien qu'il existe de nombreuses incertitudes en matière de fiscalité, au moins une chose est sûre : la pression fiscale reste élevée.

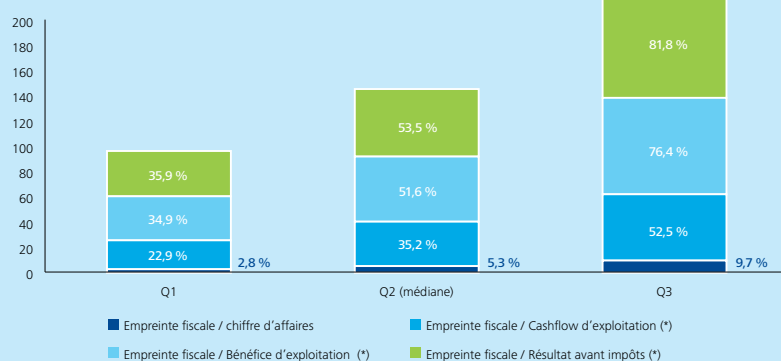
La PME moyenne paie 27,9% au titre de l'impôt des sociétés sur le bénéfice comptable



## La pression fiscale des pme belges s'élève à 28 %

Cette année fut riche en agitation autour du fait que les entreprises belges pouvaient ou non considérablement faire baisser la pression fiscale via toutes sortes de déductions, dont les intérêts notionnels. L'étude de Deloitte Fiduciaire indique que pas moins de 70 % des pme ont pu renouer avec les bénéfices après l'année de crise de 2009. Et parmi ces entreprises, deux tiers ont effectivement payé des impôts. La moitié des pme (deuxième trimestre) ont payé 28 % d'impôts ou plus. Un quart (troisième trimestre) des pme a même payé le tarif nominal officiel de 33,99 % ou plus.

L'Etat reçoit plus de 50% du bénéfice d'exploitation



(\*) Après élimination des impôts et taxes repris dans l'emprunte fiscale

## 50 % du cash-flow d'une entreprise revient à l'État.

L'emprunte fiscale est la somme de toutes les taxes que l'entreprise paie à l'État. Les charges patronales sur les salaires (62 %) et l'impôt des sociétés (28 %) représentent 90 % des contributions d'une pme. Le solde est constitué, par exemple, du précompte immobilier, des taxes de circulation, des taxes locales ... Pour 100 euros de chiffre d'affaires généré par la moitié des pme (deuxième trimestre), 5 euros ou plus sont récupérés par les pouvoirs publics. Pour 25 % des entreprises (troisième trimestre), ce chiffre s'élève jusqu'à près de 10 % du chiffre d'affaires. Concernant le cash-flow opérationnel (majoré des composantes de l'emprunte fiscale), pour la moitié des entreprises, 35 % au moins est récupéré par l'État. Pour un quart des entreprises (troisième trimestre), cela peut dépasser 50 %.

# Le défi d'une idée nouvelle

**LayerWise a été créé en tant que spin-off de la KU Leuven par Peter Mercelis et Jonas Van Vaerenbergh. Le Professeur Jean-Pierre Kruth, auparavant à la tête de Materialise et Metris, a encouragé ses deux doctorants dans leur entreprise. Dialogo a interviewé Peter Mercelis, CEO de LayerWise.**

**En tant que doctorants, comment perceviez-vous le business lors de vos études ?**

**Peter Mercelis :** Au cours de notre doctorat, Johan et moi-même avons régulièrement reçu des demandes provenant de l'industrie flamande qui souhaitait que nous fabriquions certains composants sous forme de prototype ou de produit fonctionnel. Ces demandes nous ont fait prendre conscience qu'il y avait un marché pour nos composants et donc pour ce type de technologie Additive Manufacturing.

**Qui ou qu'est-ce qui vous a poussé à entreprendre ?**

**Peter Mercelis :** Notre promoteur, le professeur Kruth, nous a soutenus dans notre volonté d'entreprendre. Nous avons bénéficié d'une grande liberté lors de notre doctorat et avons même été en mesure de définir nous-mêmes l'orientation à donner à notre étude. L'expérience que le professeur Kruth s'est forgée au sein de Materialise et Metris nous a confortés dans notre volonté de créer une société. Nous avons fait preuve d'un sens de l'initiative marqué pendant notre étude et nous avons choisi une orientation. Nous avons donc de plus en plus confiance en nous. C'est grâce au soutien de la KU Leuven, du fonds Gemma Frisius et de la participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) ainsi que de plusieurs actionnaires privés que LayerWise a vu le jour.

**Quels ont été les débuts de LayerWise ?**

**Peter Mercelis :** Nous avons eu la chance de ne pas avoir tenu compte des conseils bien intentionnés qui nous ont été donnés dès le lancement de notre entreprise. En effet, tout le monde nous conseillait



de nous spécialiser, de nous concentrer sur un seul marché et d'y exceller. Cette approche était selon nous trop risquée. 2008, l'année ayant précédé le lancement de la société, fut une période turbulente. Si nous avions fait un mauvais choix à ce moment-là, par exemple le secteur automobile, nous n'existerions peut-être plus à l'heure actuelle. C'est pourquoi nous avons immédiatement ciblé plusieurs marchés. Bien entendu, par après, il est nécessaire de se spécialiser sur les marchés clés, mais il n'est pas insensé de reporter quelque peu le choix de ces marchés jusqu'au moment où l'on dispose de suffisamment d'expérience.

**Où en est LayerWise à ce jour ?**

**Peter Mercelis :** Nous sommes à présent principalement actifs dans des secteurs industriels où des pièces métalliques complexes sont utilisées, comme le secteur des TIC, de la chimie, de l'aéronautique, etc. Nos composants sont généralement utilisés dans des machines complexes présentant une haute valeur ajoutée. Nous avons également développé des applications médicales et dentaires. Ces dernières sont à présent commercialisées dans une business unit distincte, DentWise.

**Comment LayerWise se distingue-t-il de ses concurrents ?**

**Peter Mercelis :** Nous ne sommes pas seulement des utilisateurs de la technologie, nous la développons également. Nos concurrents dépendent d'appareils disponibles sur le marché pour générer leurs produits. Nous consacrons du temps, de la main-d'œuvre et de l'argent à la recherche et au développement, ce qui nous permet de suivre ce qui est commercialement disponible sur le marché.

**Qui détermine l'orientation à suivre pour la recherche et le développement ?**





Peter Mercelis,  
LayerWise

L'envie de  
continuellement  
développer des  
nouvelles choses  
est inscrite dans  
les gènes d'un bon  
ingénieur

**Peter Mercelis :** L'innovation est le moteur naturel des choses. La politique et les médias semblent parfois considérer l'innovation comme une chose qui doit être stimulée et promue. L'innovation est certes le moteur naturel d'un ingénieur.. Je pense que l'envie de continuellement développer des nouvelles choses est inscrite dans les gènes d'un bon ingénieur.

#### L'innovation n'est donc pas une 'nouvelle' tendance ?

**Peter Mercelis :** L'innovation est plutôt une attitude. Tout le monde peut innover et les personnes ne devraient pas être pénalisées en cas d'échec. Sur 10 idées, seules deux seront peut-être radicalement novatrices. L'innovation induit toujours un risque; tout revient à évaluer ce risque au mieux.

#### L'innovation coûte de l'argent. Une structure n'est-elle pas nécessaire pour les dépenses R&D ?

**Peter Mercelis :** La culture novatrice implique aussi la définition d'objectifs, de direction à suivre. L'innovation ne peut se faire au gré du hasard. Mais sans innovation, nous ne pourrions survivre. Notre technologie et nos machines sont de plus en plus performantes, plus grandes, plus rapides et plus précises. Si nous avions continué à nous reposer sur la sécurité de ce qui a été développé, nous ne serions plus là aujourd'hui.

#### Les jeunes entrepreneurs sont-ils en général bien accompagnés dans le lancement d'entreprises novatrices ?

**Peter Mercelis :** Créer une entreprise est quelque chose qui ne s'apprend pas à l'université. Certaines branches l'évoquent parfois, comme l'économie et le droit, mais ce n'est pas le cas dans toutes les orientations. Bien sûr, au début, quand on planche jusque tard dans la nuit, on se dit parfois 'Qu'est-ce qu'on est en train de faire?'. Mais les contacts noués avec les entreprises pendant notre doctorat ont été importants et nous ont donné l'envie d'avancer.

#### Entreprendre ne se fait pas seul. Qui sont vos principaux partenaires ?

**Peter Mercelis :** Les personnes disposant de connaissances sont cruciales. Vous devez pouvoir compter sur des personnes de ce type au sein de votre entreprise et si des connaissances font défaut, vous devez aller les chercher à l'extérieur, peu importe l'endroit où vous forgez ces connaissances. Nous avons recruté un doctorant dans le cadre du programme IWT Baekeland. C'est une belle initiative qui permet de conjuguer recherche scientifique et contexte professionnel. Il est aussi important de se construire un réseau autour de l'entrepreneuriat. Grâce à nos prédécesseurs au sein de notre département de la KU Leuven, comme Materialise, LMS et Metris, nous avons eu envie d'élaborer des idées et d'entreprendre. Je ne peux qu'approuver des initiatives comme Leuven Inc, qui regroupent des entrepreneurs débutants et expérimentés et organisent des ateliers concernant divers sujets. Nous y avons souvent fait appel et nous ne le regrettons pas.

#### Qu'est-ce qui va assurer la réussite de LayerWise ?

**Peter Mercelis :** La poursuite de la croissance. Nous devons pouvoir maintenir le rythme des innovations. Nous devons préserver la longueur d'avance que nous avons aujourd'hui sur nos concurrents étrangers, raison pour laquelle nous nous concentrons fortement sur R&D. Heureusement, grâce à une université qui fait partie du fleuron mondial en termes d'Additive Manufacturing dans une ville comme Leuven, nous nous trouvons à la source d'un vivier de jeunes talents. Nous continuons à trouver le personnel adéquat et notre croissance n'est pas freinée par un déficit de main d'oeuvre intelligente. Nous pouvons être fiers de notre université et des réalisations qui en découlent. Mais nous avons besoin d'énormément d'entrepreneuriat pour convertir toute cette intelligence en business.

# l'Asie des incertitudes aux opportunités

## Sensy SA

Sensy SA est une société créée en 1985 et implantée à Charleroi. Elle est spécialisée dans la fabrication de capteurs de force et pesage, élément central de tout système de pesage, de dosage et sécurité des engins de levage et ponts-roulants. La société développe et fabrique des capteurs, limiteurs de charge et couplemètres de 1 kg à 3.000 tonnes, pour tous les domaines d'activités, passant du domaine médical, industriel, automobile au spatial, ..., il s'agit de haute technologie dans un marché de niche.

## Pas importer, mais exporter

Depuis plus de 20 ans, Sensy exporte vers l'Asie et particulièrement la Chine où elle réalise près de 10 % de son chiffre d'affaires (4.500.000 euros). L'aventure ne fut pas toujours heureuse mais la capacité d'innovation de la société, son organisation interne, sa flexibilité et les relations nouées par Serge Sendrowicz en Chine en font, aujourd'hui une réussite.

## Toujours une longueur d'avance

Sensy produit des éléments clés pour les biens d'équipement que la Chine exporte, éléments que ces derniers ne sont pas capables de produire avec la qualité requise tant en terme de précision que de fiabilité. Les chinois peuvent copier mais tant que le savoir-faire et les méthodologies restent la maîtrise de Serge Sendrowicz et son équipe, la société aura toujours une longueur d'avance.

## Évaluer le potentiel et le risque

Le potentiel de développement de la Chine (tant interne qu'à l'exportation) en fait un marché attractif pour Sensy même si un des défis de tous les jours consiste à lever les barrières à l'entrée. La culture, la loyauté relative, la difficulté de la langue et de la communication en général, le rapport de force (entreprise jusqu'à 100 fois plus grande que Sensy) et le choix du bon interlocuteur font que la réussite des affaires est à la hauteur du risque pris dans un pays que Serge Sendrowicz qualifie de Far West du business.



Serge Sendrowicz,  
Sensy

### La Chapellerie Herman

Implantée en province du Luxembourg et active dans le monde du Headware depuis près de 140 ans, la Chapellerie Herman s'intéresse également de très près au marché asiatique. Des canaux d'achat traditionnels ont mené la Chapellerie Herman à faire appel aux manufactures asiatiques en général et chinoises en particulier ; mais d'autres pays comme le Népal, l'Inde et le Pakistan fournissent également des produits tels que les bonnets de laine ou les carrés de soie.

### Du marché de l'importation vers le marché

Un phénomène important s'impose cependant petit à petit : de marché fournisseur, le marché asiatique se transforme petit à petit en marché client. Ce sont là les effets bénéfiques de la mondialisation explique Alexandre Herman. Aujourd'hui, une même casquette ou un même chapeau seront portés à New York, Paris, Tokyo ou à Shanghai.

### Vieillesse de la population japonaise

De retour d'une mission économique conduite par SAR le prince Philippe au Japon, la Chapellerie Herman est sur le point de finaliser un contrat de distribution avec l'un des deux gros acteurs du marché Headware au Japon. La griffe 'Herman' sera donc bientôt en bonne place dans les boutiques de Tokyo, Osaka,

Kioto ou encore Kobe. Ce marché représente un énorme potentiel pour nous car il s'agit d'un marché homogène de 150 millions d'habitants, avec une population vieillissante et possédant un fort pouvoir d'achat, exactement notre cœur de cible.

De plus les japonais sont extrêmement friands de produits européens.

### Made in Europe

Les créateurs européens, et belges en particulier ont vraiment la cote là-bas. C'est encore plus vrai en Chine où nous allons ouvrir avant la fin de l'année notre premier 'flagship store Herman'. En effet, ce qui en Europe est parfois déconsidéré 'Designed in Europe' mais ... 'Made in China' devient sur le marché chinois un argument gagnant avec effet de levier (la fierté d'acheter un produit européen est décuplée par la fierté que ce produit soit fait par des travailleurs du pays). Ce premier magasin servira de laboratoire car d'autres ouvertures sont d'ores et déjà prévues à court terme grâce à une joint-venture entre la Chapellerie Herman et un partenaire chinois.

Ces marchés qui, hier encore, semblaient inaccessibles sont aujourd'hui à portée de nos pme et nous offrent l'occasion de nous positionner sur des marchés certes différents de nos marchés domestiques mais potentiellement énormes.



Alexandre Herman,  
La Chapellerie Herman

# Certitude après la ca



Patrick Dierick,  
Deloitte Fiduciaire,  
Associé Private Governance



Griet Ceenaeme,  
Deloitte Fiduciaire,  
Manager Private Governance

**Le débat sur les pensions a fait couler beaucoup d'encre ces derniers mois. La pension légale menace d'être impayable et donc incertaine. En conséquence, la pension ne pourra peut-être pas garantir le niveau de vie actuel. Comment un entrepreneur se constitue-t-il, directement et indirectement, l'épargne nécessaire pour ses vieux jours ? Patrick Dierick et Griet Ceenaeme de Deloitte Fiduciaire Private Governance donnent 5 conseils.**

**Conseil 1 : Bien construire sa pension commence par avoir une bonne vue d'ensemble aujourd'hui**

**Griet Ceenaeme** : Jamais autant de personnes n'ont pris leur pension qu'en 2011. Et pourtant, il s'avère que peu d'entrepreneurs se préoccupent de leur pension. L'entrepreneur est concerné par les chiffres de son entreprise aujourd'hui, durant les prochains mois, et les prochaines années. Mais le patrimoine privé bénéficie d'une moins bonne planification. L'entrepreneur a-t-il une idée de ce que seront ses

avoirs après toutes ces années de travail ? À quoi ressembleront son patrimoine et ses revenus ? Qu'en serait-il de ses proches s'il lui arrivait quelque chose ? Bien trop souvent, la considération du patrimoine privé se limite au suivi du rendement et de la valeur du portefeuille d'investissement d'aujourd'hui alors qu'à côté de cela, on déploie tant d'efforts pour l'entreprise : rédiger les comptes annuels, prendre des décisions d'investissement, vendre des actifs, évaluer des risques, ...



# Carrière professionnelle



## Conseil 2 : Ne comptez pas uniquement sur la valeur de l'entreprise

**Patrick Dierick** : Nombre d'entrepreneurs considèrent les actions de l'entreprise comme l'élément principal de leur patrimoine et partent du principe que cette valeur est pérenne jusqu'à l'âge de la pension. La vente des actions fournira les moyens nécessaires, combinée à une pension extralégale. Mais l'entreprise sera-t-elle vendable dans 10 ans ? Aura-t-elle encore de la valeur ? Ses services ou produits seront-ils toujours sur le marché ? N'a-t-on pas vu des secteurs entiers périr ces dernières décennies ? Qu'en est-il si nous sommes vendeur à la fin d'un tel cycle ?

Pendant sa carrière, ralentir l'activité de l'entreprise en s'octroyant plus de moyens revient également à entreprendre de manière raisonnable. Oser renoncer à un projet ou un financement additionnel peut être justifié si ce choix nécessite encore des garanties personnelles quand on a cinquante ans. Il n'est plus toujours possible de respecter les exigences bancaires dans ce climat financier sans cesse plus hasardeux. Croître plus lentement et de façon moins contrôlée, autoriser d'autres formes de financement ou de nouveaux actionnaires, tous des choix qui peuvent, à terme, s'avérer justes.

## Conseil 3 : Ouvrez étape par étape à la structure de votre pension

**Griet Ceenaeme** : Une fois que vous vous êtes fait une idée des revenus et du patrimoine qui constitueront votre pension, vous pouvez créer une structure qui organise ces revenus et patrimoines. Diviser les biens immobiliers ou non ? Transférer les droits de propriété intellectuelle dans une autre société ? Créer une structure de holding ? Adapter la structure d'entreprise de manière proactive en vue d'une vente totale ou partielle ou d'un règlement familial, ou plutôt donner la priorité à la plus évidente structure d'entreprise opérationnelle ?

Adapter une structure d'entreprise aux souhaits de l'entrepreneur prend du temps. En outre, il est indispensable d'avoir une motivation économique afin de réaliser les modifications dans le respect de la fiscalité. Réorganiser l'entreprise à la va-vite au

moment de la retraite ou de la vente de l'entreprise n'est clairement plus un bon choix.

## Conseil 4 : Considérer tous les aspects du patrimoine et des revenus

**Patrick Dierick** : Ne plus connaître précisément sa situation actuelle et future suscite beaucoup de craintes. L'instrument 'Private Value Map' de Deloitte Fiduciaire est un excellent moyen de rassurer l'entrepreneur et ses proches, sur la base d'une règle simple : la certitude vient des chiffres exacts.

## Conseil 5 : Persévérer, répertorier et décider annuellement

**Patrick Dierick** : À l'instar des comptes annuels d'une entreprise, la mise à jour annuelle de Private Value Map détermine les actions nécessaires : où peut-on diminuer nos risques, quand et comment peut-on faire des dons, quel patrimoine dois-je investir maintenant pour avoir des revenus périodiques plus tard, comment structurer l'entreprise pour tenir compte de la vente ou de la succession ? Ainsi évolue la famille vers le Private Value Map qui se concentre sur la pension du chef d'entreprise.

Si vous parcourez annuellement votre portefeuille d'investissement avec votre banquier, pourquoi ne pas consacrer du temps à réévaluer votre Private Value Map chaque année ? Ces décisions vous appartiennent, alors qu'il vous faut souvent 'subir' les évolutions des marchés financiers.

La planification de votre fin de carrière est aussi importante que le suivi d'investissements ou le versement de primes pour des pensions extralégales.

# SOS Villages d'enfants

Le 31 mai, 320 collaborateurs de Deloitte Fiduciaire ont participé à l'action 'SOS Villages d'enfants'. En travaillant une heure en plus cette journée, nous avons pu faire un don de 22 500 euros à l'association. Grâce à cette action, une classe de 16 enfants rwandais pourra suivre une formation scolaire complète pendant 6 ans.

[www.sos-villages-enfants.be](http://www.sos-villages-enfants.be)



## Ouverture d'un nouveau bureau Deloitte à Louvain



Le nouveau bureau Deloitte se trouve au 'Kop van Kessel-Lo' (Martelarenlaan 38, Kessel-Lo), juste à côté de la gare de Louvain, ce qui offre un avantage considérable en termes de mobilité pour les clients et les collaborateurs qui se déplacent en train.

Grâce à notre présence à Louvain, nous nous rapprochons de ces nombreuses entreprises de haute technologie et innovantes, des spin-offs de la KU Leuven ainsi que des pme dans la région brabançonne. Chaque année, Deloitte recrute 300 nouveaux collaborateurs, dont une grande partie a fait ses études à la KU Leuven. Notre nouveau bureau est un excellent lieu de rencontre pour les étudiants à la recherche d'un job motivant.

# Deloitte poursuit sa croissance sur le marché belge et accueille

## Integrated Consultancy Services (ICS)

Deloitte annonce l'intégration d'ICS, cabinet d'experts-comptables et fiscaux implanté à Bruxelles. Cette intégration renforce la présence de Deloitte sur le marché belge des pme, plus particulièrement dans la région bruxelloise.

ICS réalise un chiffre d'affaires annuel de plus de 4 millions d'euros et encadre plus de 500 entrepreneurs dans leurs activités comptables, fiscales et juridiques. En plus de Bruxelles, ICS est également établie à Bruges où les collaborateurs ICS travailleront à court terme dans le bureau Deloitte Fiduciaire également établi à Bruges.

Le bureau à Jette est dirigé par Pascal Demilecamps, associé. Pascal Demilecamps : *"Nous sommes persuadés que l'organisation interne robuste de Deloitte et sa vision quant au talent et à la formation ne pourront que profiter à nos employés et nous offrir de nouvelles opportunités de développement de nos activités."*

## Equidex

Equidex offre des services comptables, fiscaux et juridiques aux pme basées à Liège et dans ses environs. L'entreprise fournit également des services spécialisés en gestion financière aux pme dans toute la Région wallonne. Vincent Trévisan, Associé, a pris la direction du bureau de Deloitte Fiduciaire à Liège depuis le 1er juin 2012 : *'Notre décision de rejoindre Deloitte Fiduciaire a été motivée par son leadership dans notre segment, le partage d'une vision commune de soutien dynamique aux pme et par ses compétences multidisciplinaires.'*

L'intégration d'ICS et d'Equidex constitue une étape importante dans la stratégie de Deloitte Fiduciaire. Le puissant réseau que possèdent ICS et Equidex, respectivement dans la région de Bruxelles-Capitale et à Liège, renforcera considérablement notre présence sur le marché, non seulement dans la partie francophone de la Belgique, mais également sur tout le marché belge. Actuellement, 80 personnes chez Deloitte Fiduciaire se consacrent exclusivement à soutenir les pme situées dans la partie francophone du pays, afin de les encadrer, les conseiller et ainsi renforcer notre position en tant que leader du marché.

## Deloitte Fiduciaire Classic



Le samedi 9 juin s'est déroulé le Deloitte Fiduciaire Classic, un parcours stimulant de Nieupoort à Roubaix en passant par Ypres. Encadrés par des spécialistes, c'est à un rythme soutenu que 80 collaborateurs ont grimpé quelques pentes renommées comme le Rodeberg et le Katsberg. Enfin, le parcours s'est terminé sur les secteurs pavés de Paris-Roubaix et dans le célèbre vélodrome de Roubaix.



# Deloitte Fiduciaire Entrepreneurship Challenge 2012

L'équipe Rolinx de l'UHasselt a remporté la finale du Challenge Entrepreneurship 2012 de Deloitte Fiduciaire. Cette compétition, réunissant 20 équipes d'étudiants venus des quatre coins du pays, avait pour but d'inciter les participants à mettre sur pied une société virtuelle et à la gérer en ligne. Ils avaient ainsi la possibilité d'appliquer leurs connaissances théoriques au cours d'une expérience pratique intéressante.

Les vainqueurs pourront profiter d'un voyage à New York ! Félicitations !

Les étudiants ayant le sens de l'entrepreneuriat pourront tenter leur chance au début de l'année prochaine, dans la prochaine édition !



Plus de photos sur :

[facebook.deloitte-fiduciaire.be](https://www.facebook.com/deloitte-fiduciaire.be)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 195,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

