

Le grand bilan de santé financière des indépendants

Edition 2020 - Bilans 2018

C'est désormais pour nos lecteurs un rendez-vous annuel. L'expert financier Luc Roesems (Genea) passe au crible les bilans déposés par les sociétés abritant l'activité des supermarchés exploités en franchise ou affiliation par des indépendants. Avec son regard aiguisé, il nous livre un bulletin de santé de ce pan si important du commerce alimentaire. Le premier semestre 2020 aura été marqué par la crise du COVID-19, et elle favorise plutôt les résultats des supermarchés, en particulier ceux qui jouent sur le registre de la proximité. Pour certains indépendants, tout chiffre additionnel sera bienvenu car, à partir des derniers bilans disponibles (exercice 2018), Luc Roesems pointe deux dangers qui pèsent sur une frange parfois importante du métier...

C'est un travail de bénédictin et un travail très utile, que celui mené par Luc Roesems. Il le conduit depuis 6 ans en Flandre, pour le compte de Buurtsuper.be, mais étudie également depuis 2019 les comptes des magasins francophones, en collaboration avec Apsia, l'Association professionnelle francophone du libre-service indépendant en alimentation. Son périmètre couvre donc désormais l'ensemble de l'activité des supermarchés exploités en franchise ou affiliation dans notre pays. Gondola a récemment été invité à une réunion de travail commune avec Luc Roesems et Apsia, ce qui nous permet de partager avec nos lecteurs les précieux enseignements de cette analyse.

Avertissement : pourquoi le niveau de détail fourni n'est il pas toujours identique, selon les régions ?

Luc Roesems travaille en collaboration avec Buurtsuper.be au nord du pays et Apsia pour la partie francophone. Ces deux organisations représentatives des commerçants indépendants ont une perception différente quant à la diffusion de ces données. Buurtsuper.be souhaite limiter les détails relatifs à la Flandre, notamment ceux qui décrivent certains chiffres spécifiquement attribués aux enseignes. Un choix que nous respecterons scrupuleusement. Apsia, juge pour sa part qu'il n'y a pas lieu d'occulter ces données extraites de documents officiels

publics, puisque déposés à la BNB. Ceci explique pourquoi, dans cet article, certains tableaux ou commentaires ne couvrent pas les données relatives à la Flandre.

Comment les données sont-elles réunies ?

Luc Roesems collecte les données des bilans obligatoirement déposés à la Banque Nationale de Belgique (BNB) par les entreprises concernées. L'échantillon réuni cette année est encore bien plus large : il compte 659 magasins (385 en Flandre et 274 au sud du pays), ce qui représente une augmentation de 68%. Autrement dit, il est très représentatif et ne contient que des entreprises ayant déposé au moins 3 bilans, pour les exercices 2016, 2017 et 2018.

Selon leur taille, toutes ces entreprises déposent cependant des bilans de nature différente :

► **Le bilan complet** : Certains supermarchés publient un bilan complet, lorsqu'ils rencontrent deux de ces trois conditions : dépasser un chiffre d'affaires net de 9 millions d'euros, employer un minimum de 50 équivalents temps pleins ou encore afficher un total du bilan supérieur à 4,5 millions d'euros. L'intérêt est ici de pouvoir disposer à la fois du détail du chiffre d'affaires et du montant des achats de marchandises, ce qui permet de calculer la marge commerciale. Les 56 entreprises ayant

déposé un tel bilan complet sont très minoritaires parmi l'ensemble des supermarchés (8,5% de l'échantillon).

› **Le bilan abrégé** : La plupart des autres supermarchés déposent un bilan abrégé, comportant moins de rubriques, dès lors qu'ils ne rencontrent qu'un seul des trois critères décrits ci-dessus. Le volume d'informations disponible pour l'analyse est par conséquent plus modeste. On parle ici de 573 magasins, soit 86,9% de l'échantillon.

› **Le bilan micro** : Enfin les magasins employant un maximum de 10 équivalents temps pleins et ne dépassant ni un chiffre d'affaires de 700.000 euros, ni un total bilan de 350.000 euros, ne déposent qu'un bilan micro très limité. Ils ne sont que 30 dans l'échantillon 2020, soit 4,6%.

Le travail de Luc Roesems compare cette fois les résultats de l'exercice 2018, le dernier en date dont les comptes ont été publiés, à ceux de 2017.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Attention, danger ! Le nombre d'entreprises en perte

Commençons aussitôt par un premier danger pointé par Luc Roesems : la proportion d'entreprises en perte est

bien trop importante. Elles sont 170 dans ce cas, parmi l'échantillon total belge de 659 entreprises étudiées, soit 25,8%. C'est certes un peu mieux qu'en 2017, mais ceci recouvre à la fois une amélioration en Flandre et une aggravation en Wallonie.

A quoi attribuer cette situation ? L'exercice de l'analyse comptable ne permet bien entendu pas de fournir un facteur unique. S'agit-il d'une jeune entreprise ou pas ? Doit-elle faire face à des situations exceptionnelles ou est-ce une tendance générale du marché ? Sa gestion est-elle perfectible ? Il y a autant de situations qu'il n'y a de cas. Il n'empêche : la proportion globale interpelle. Elle ne doit pourtant pas masquer une autre réalité, plus heureuse. *“Les magasins en perte font tache sur le secteur. Si on les extrait, le reste du secteur se porte très bien !”* commente Luc Roesems. Il y a donc une forme de polarisation qui se marque entre les plus solides et les plus fragiles.

A l'échelon individuel, on peut formuler quelques remarques par rapport au groupe des entreprises déficitaires dans les différentes enseignes. Carrefour reste vulnérable sur ce point en 2018, en particulier sur express. Mais il y a de nets progrès par rapport à 2017. Peut-être est-ce le premier effet visible des mesures prises par le franchiseur, conscient de la pression s'exerçant tout particulièrement sur les formats de petite proximité. Pour simplifier, disons que le système des ristournes sur volumes de commandes pratiqué par les centrales est d'ordinaire plutôt linéaire : plus vous commandez, plus vous êtes récompensé. Carrefour a entretemps choisi d'inverser cette logique pour les plus petits magasins,

	FLANDRE		WALLONIE		BELGIQUE		Proportion en perte en 2017
		% de l'échantillon enseigne (2018)		% de l'échantillon enseigne (2018)		% de l'échantillon enseigne (2018)	(national)
Total échantillon	385		274		659		
Entreprises en perte							
ALVO	12	27,9%	1	16,7%	13	26,5%	18,4%
Carrefour express	7	28,0%	17	47,2%	24	39,3%	47,5%
Carrefour market	19	25,0%	20	34,5%	39	29,1%	33,6%
Carrefour market - Mestdagh	-	-	9	30,0%	9	30,0%	36,7%
Delhaize - AD	15	18,5%	9	18,0%	24	18,3%	13,7%
Delhaize Proxy	11	23,4%	10	25,0%	21	24,1%	24,1%
SPAR Lambrechts	7	28,0%	1	16,7%	8	25,8%	22,6%
SPAR - Retail Partners	13	19,7%	4	14,8%	17	18,3%	23,7%
Autres (1)	4	23,5%	11	52,4%	15	39,5%	52,6%
Total entreprises en perte	88	22,9%	82	29,9%	170	25,8%	
Proportion en perte au précédent exercice (2017)		27,5%		28,5%		27,9%	

(1) Regroupe des magasins de diverses enseignes dont l'échantillon n'est pas suffisamment représentatif

conscient qu'ils ne bénéficiaient pas par nature des mêmes économies d'échelle pour écraser leurs charges.

Spar-Retail Partners (Groupe Colruyt) affiche des progrès très nets en 2018. En revanche, ALVO surprend, avec un magasin sur quatre affichant des pertes. Et on trouve davantage de magasins AD Delhaize en perte qu'à l'exercice précédent, en particulier en Wallonie : ils n'y étaient que 8% de l'échantillon dans ce cas en 2017, il sont désormais 18%.

Deuxième danger : les fonds propres négatifs

La proportion d'entreprises affichant des fonds propres négatifs est l'autre sujet de préoccupation et sans doute davantage encore que les pertes enregistrées sur un exercice précis. Après tout, les pertes peuvent être plus ponctuelles que chroniques et leur niveau peut être relatif, sans remettre en cause de façon critique la santé de l'entreprise à plus long terme. Les fonds propres négatifs forment un indice plus inquiétant. Identifier 13,5% d'entreprises concernées dans l'échantillon étudié, c'est trouver pratiquement le même résultat qu'en 2017 (13,2%). Mais c'est aussi au-dessus de la moyenne observée sur tous les types d'entreprises, autour de 10%. "Une moyenne qui varie selon les secteurs." précise Luc Roesems. "C'est beaucoup plus dans l'Horeca, beaucoup moins dans les entreprises de services, comme l'IT. Une telle situation peut se comprendre en début d'activité : on a des fonds propres négatifs parce qu'on a beaucoup

investi. Normalement, après 2 ou 3 ans, ça se corrige. Mais là, cette situation se reproduit de façon structurelle, depuis 2 ou 3 ans. L'entrepreneur s'en rend-il compte ? On trouve même dans l'échantillon 9 magasins dont les fonds propres négatifs dépassent le million d'euros."

Chiffre d'affaires et marge commerciale

Commençons par les 56 entreprises de l'échantillon déposant un bilan complet, qui permettent une analyse plus détaillée de leur activité. Plutôt que de reproduire tous les chiffres en valeur absolue, nous décrivons ici l'évolution moyenne sur une période de trois ans, de 2016 à 2018. L'exercice précédent représente l'indice 100.

Entreprises déposant un bilan complet **Moyenne CA 2018: 10.838.671 €**

La croissance est exprimée par rapport à l'exercice précédent, qui représente toujours l'indice 100

	2016	2017	2018	Evolution 2016-2018
		Evol vs. 2016	Evol vs. 2017	Croissance sur 3 ans
Chiffre d'affaires - Belgique	100 (référence)	101,3	101,5	2,80%
Chiffre d'affaires - Wallonie	100 (référence)	101,2	98,8	0%

Les ventes reculent sur la moyenne des 29 magasins wallons déposant un bilan complet dans l'échantillon et ceci ne tient même pas compte du taux d'inflation de 2,05%. Ce n'est jamais une bonne nouvelle : un chiffre d'affaires en baisse, dans un marché sous forte pression concurrentielle, ou précisément à cause de celle-ci, est bien souvent la cause de tous les soucis.

	FLANDRE		WALLONIE		BELGIQUE	
Total échantillon	385	% de l'échantillon enseigne (2018)	274	% de l'échantillon enseigne (2018)	659	% de l'échantillon complet (2018)
Entreprises dont les fonds propres sont négatifs						
ALVO	3	7,0%	-	-	3	
Carrefour express	7	28,0%	11	30,6%	18	
Carrefour market	14	18,4%	5	8,6%	19	
Carrefour market - Mestdagh	-	-	9	30,0%	9	
Delhaize - AD	6	7,4%	-	-	6	
Delhaize Proxy	7	14,9%	7	17,5%	14	
SPAR Lambrechts	3	12,0%	1	16,7%	4	
SPAR - Retail Partners	5	7,6%	1	3,7%	6	
Autres (1)	-	-	10	47,6%	10	
Total fonds propres nég.	45	11,7%	44	16,1%	89	13,5%
Au précédent exercice (2017)		11,7%		15,6%		13,2%

(1) Regroupe des magasins de diverses enseignes dont l'échantillon n'est pas suffisamment représentatif

Côté charges, les services et biens divers représentent partout 9,5% du chiffre d'affaires. Ils sont stables ou en recul (sur 3 ans) en Wallonie. Les frais de personnel sont stables, à 7,6% du chiffre d'affaires (7,2% en Wallonie). Les principaux coûts sont bien évidemment les achats de marchandises, autour de 80% du chiffre d'affaires.

Marchandises	2016	2017	2018	Croissance 2016-2018	% du CA en 2018
Achats en Belgique	100 (référence)	101,6	101,8	3,40%	79,90%
Achats en Wallonie	100 (référence)	101,6	99,0	0,6%	80,70%

Ces bilans complets font apparaître la marge commerciale, autrement dit, la différence entre les achats de marchandises et leur vente.

Marge commerciale	2016	2017	2018	Indice 2016-2018
En Belgique	20,56%	20,34%	20,12%	97,9
En Wallonie	19,78%	19,44%	19,28%	97,5

On le voit, la marge commerciale est en baisse. Mais attention, elle ne tient pas compte des remboursements qui sont versés au commerçant par la centrale sur les actions promotionnelles des fournisseurs et qui peuvent parfois atteindre jusqu'à 1,3% du chiffre d'affaires. Luc Roesems constate qu'au même moment, la marge brute (CA moins achats et services et biens divers) progresse, lorsqu'il observe cette fois l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Il postule que le véritable taux de marge commerciale est de 19,63% en Wallonie, nettement plus bas qu'en Flandre.

Autres valeurs du bilan

On notera que les actifs immobilisés progressent en Belgique de 7,2% entre 2016 et 2018. Il y a une tendance à davantage investir pour soutenir son chiffre d'affaires, en particulier sur les constructions (le poste progresse de 4,2% en 2018, après un recul sensible l'an précédent). Autres indicateurs positifs en 2018, l'évolution favorable des liquidités (indice 102,8), le recul des dettes à plus d'un an (indice 97,2) et l'évolution des fonds propres: + 2,6% en 2018, + 4,7% sur 3 ans. Ne cherchez pas la contradiction avec ce que nous venons d'écrire à propos des 89 magasins dont les fonds propres sont négatifs. En-dehors de ceux-ci, ceux qui renforcent leurs fonds propres augmentent.

ANNO
1875
**louis
delhaize**



Bij louis delhaize is
PROXIMITEIT,
ons vakmanschap



Voor
100 % AANGEPAST
assortiment

DYNAMISCH
handelsformaat
in volle groei



Meer dan
250 louis delhaize
WINKELS in België

Winkelconcepten
in lijn met de
HUIDIGE TRENDS



**Nieuwsgierig naar meer of
zin om samen onze weg te volgen?**

Kristel Willems

+32 71 204 223 kandidaat@gld.be

Côté rémunérations, elles pèsent 64,1 % de la marge brute (67,5% en Wallonie) et montent partout (+ 1,3% en moyenne Belgique). Le coût horaire moyen se situe à €20,25 en Wallonie. Luc Roesems évoque par ailleurs à piètre qualité des bilans sociaux publiés par la BNB. Quel crédit accorder à ceux-ci quand ils livrent des chiffres aberrants et souvent faux ? Il n'est pas rare de trouver certains bilans faisant état de 2.112 heures de prestations /an par équivalent temps plein, d'autres où ceux-ci ne presteraient que 806 ou même 460 heures par an. Quant au coût horaire, est-il vraiment de 31 euros, ou de 9 euros ? Dommage que la Banque nationale n'exerce pas son rôle de contrôle et prive les gestionnaires d'indicateurs comparatifs fiables, juge l'expert.

Quid de la rentabilité ?

Le résultat d'exploitation moyen (relatif à tout ce qui est récurrent dans l'activité) atteint 106.686 euros, il progresse de 3% en 2018 et représente 16,3% de la marge

brute. Le résultat de l'exercice, obtenu après déduction des coûts exceptionnels, est en revanche en retrait (indice 93,4), à 62.797 euros, ou 9,6% de la marge brute. Luc Roesems a ensuite isolé les seules entreprises qui dégagent du profit, afin que les commerces déficitaires ne tirent pas toute la moyenne vers le bas. Le profit qu'elles dégagent est en retrait en 2018, tant sur le profit moyen avant impôt (€155.611 - indice 93,8) que sur le profit moyen après impôt (€120.222 - indice 98,9). Seule consolation : le ratio avant/après impôt est devenu plus avantageux, passant de 0,73 à 0,77.

Tableau d'ensemble

Terminons par un tableau d'ensemble sélectionnant quelques données-clefs parmi toutes celles fournies par Luc Roesems. Outre les moyennes par région, ce tableau fournit aussi des chiffres spécifiques aux enseignes, mais exclusivement pour la Wallonie, compte tenu du respect du choix posé par Buurtsuper.be de ne pas livrer

	Nombre d'entreprises	Nombre de magasins	Total bilan (moyenne)	Capitaux propres	Ratio liquidités	Marge brute	Indice marge brute vs. 2017 - base 100	Résultat net	Indice résultat net vs. 2017 - base 100	Cash flow
BELGIQUE	659	681	1.825.587	549.990	1,13	706.096	102,7	87.650	123,9	201.819
WALLONIE	274	278	1.620.543	354.687	0,97	654.045	100,6	62.797	93,4	164.029
Détail par enseignes - Wallonie. (1)			Indice vs. Moyenne wallonne (base 100)							
ALVO	6	6	70	174,5	2,04	599.488	114,1	96.571	107,8	137.046
Carrefour express	36	37	32	25,0	1,08	308.124	98,4	11.307	38,6	48.305
Carrefour market	58	58	85	99,8	1,01	681.479	107,3	77.998	117,2	169.841
Carrefour market - Mestdagh	30	30	88	-46,0	0,8	532.751	91,2	22.352	68,5	108.267
Delhaize - AD	50	52	201	260,8	1,01	1.169.604	96,4	141.570	75,6	327.913
Delhaize Proxy	40	41	88	72,3	0,83	561.448	107,1	53.859	118,5	162.971
SPAR Lambrechts	6	6	37	30,9	0,84	260.291	101,9	8.282	92,5	43.301
SPAR - Retail Partners	27	27	112	160,1	0,85	608.459	101,2	65.773	95	164.043
Autres (2)	21	21	66	28,7	1,06	480.113	102	-1.564	3.383	72.735

(1) Les indices sur fond rouge se rapportent à la moyenne wallonne, qui constitue la base 100

(2) Regroupe des magasins de diverses enseignes dont l'échantillon n'est pas suffisamment représentatif

Commentaires

- Les indices apparaissant pour Carrefour market - Mestdagh sont plombés par la présence dans l'échantillon de 5 magasins en difficulté.
- Le résultat d'exploitation s'améliore spectaculairement en 2018 pour Carrefour market. Il baisse en revanche pour Carrefour express, et de façon plus surprenante, pour Spar RP et AD Delhaize (dont les valeurs absolues restent pourtant très favorables).



NIEUW

4 Colours® 50 jaar

Een compleet assortiment om uw
verkoop een boost te geven

Nr.1 balpen met
45%⁽¹⁾ MS-waarde

Groeiend met +3,5%⁽¹⁾



Gouden textuureffect



 More for your money... Always!

de détails par enseigne au nord du pays. Luc Bormans, président d'Aplsia, juge pour sa part que ce travail vise précisément à introduire davantage de transparence dans le marché. Pour autant, les éléments fournis pour la wallonie n'ont pas valeur de classement des enseignes : les données se basent sur un échantillon, les moyennes individuelles peuvent être parfois faussées par la surreprésentation dans celui-ci de magasins en difficulté et nous le signalerons d'ailleurs en commentaires.

CONCLUSIONS : TROP D'OPTIMISME AU DÉPART ? TROP D'INDULGENCE ENSUITE ?

C'est un portrait contrasté que l'on peut dresser à partir de l'examen de ces 659 bilans constituant l'échantillon. De nombreux commerçants se portent bien, mais les proportions élevées de ceux qui affichent des pertes ou des fonds propres négatifs inquiète les participants à la réunion. Le diagnostic que pose Luc Roesems sur ces deux facteurs de danger, est aussi celui des trois administrateurs d'Aplsia participant à la session de travail : Luc Bormans, Président ; Marc Hubert, Vice-Président ; et Sophie Bôval, Chargée de communication. *“Pourquoi voit-on que ce sont surtout les jeunes sociétés qui affichent des pertes ? Il faut sérieusement se demander si ce n'est pas le fruit d'une expansion un peu sauvage. Et ceci tient à la fois à l'exploitant et au franchiseur.”*

“Côté exploitants, on constate en pratique que les nouveaux entrants dépassent presque systématiquement leur budget. Et trop d'entreprises débutent avec un capital trop limité, ce qui est un leurre. C'est la responsabilité de l'entrepreneur, mais aussi celle du franchiseur. Peut-être le manque de candidats entrepreneurs sur le marché conduit-il à se montrer trop souple sur ce critère.”

D'autres facteurs sont évoqués par les participants à la réunion : un manque de formation, le réalisme des études de marché et certainement l'optimisme systématique sur les charges, dans les business plans. *“Quand on ouvre un nouveau magasin, on part souvent avec une mauvaise estimation des coûts deancements”,* témoigne Luc Bormans. *“Il faut deux ans pour sortir la tête de l'eau et en pratique, il y a sur cette période toujours à peu près 200.000 euros de charges, principalement commerciales,*

que n'avaient anticipées au départ, ni l'exploitant ni le franchiseur. L'erreur classique en début d'activité est de développer une offre en frais bien trop large face à la demande et cela coûte une fortune.” Plusieurs participants à la réunion pointent aussi un manque de support pratique et structurel sur le terrain pendant l'ouverture d'un nouveau magasin, ou du moins en temps utile (de 6 mois à 1 an), de la part des franchiseurs : *“Leurs équipes ont tendance à se focaliser sur les magasins où ça brûle. Le résultat, c'est que bien souvent, quand elles interviennent, il est déjà très tard.”*

Luc Roesems partage pleinement ce constat : il est capital de fournir à l'entrepreneur les signaux d'alarme permettant d'agir à temps. Et trop d'experts-comptables agréés par les franchiseurs sont dans une position ambiguë, qui ne leur permet pas d'analyser la faiblesse des marges par catégories et avertir leurs clients du danger.



Luc Roesems
Expert financier

Reste encore la question des entreprises en difficulté manifeste. A la base, la maladie commune est presque toujours un manque de chiffre d'affaires, de marges commerciales, un manque d'expérience et de soutien pratique, des loyers trop élevés et un excès de pertes dans les rayons frais qui plombent le cash-flow net. Si elles survivent, c'est qu'elles sont souvent sous perfusion artificielle, à travers les dettes qu'elles ont envers leur principal fournisseur, la centrale du distributeur. Des dettes sur lesquelles le montant des intérêts de retard ne cesse de courir et de gonfler. Pour le franchiseur, la situation n'est peut-être pas idéale, mais elle lui permet malgré tout encore d'écouler de la marchandise à travers ses livraisons au magasin concerné. *“Peut-être le franchiseur doit-il malgré tout se montrer ici à la fois responsable et lucide et prendre ses responsabilités. Faire le point et fixer une échéance, en se donnant deux ou trois ans pour redresser la situation.”*

Paradoxalement, c'est peut-être une énorme crise sanitaire et les volumes importants de ventes additionnelles qu'elle génère, qui pourrait permettre aux commerces franchisés les plus fragiles de se refaire une santé. S'ils en profitent pour repartir du bon pied, ils ne pourront toutefois pas négliger d'identifier et traiter les causes de leurs problèmes préalables. | CHRISTOPHE SANCY