

To the POINT

ÉDITION 01 | 2022 – BDO MAGAZINE

TAX
Assurance fiscale et gestion des risques
Vers une culture sans mauvaises surprises

CORPORATE
Durabiliser un parc automobile
Pistes & bonnes pratiques

CORPORATE & ADVISORY

Du mode ego au mode éco
La voie de l'entrepreneuriat durable

IBDO

MISSION PLANÈTE DURABLE

Alors que le célèbre entrepreneur Jürgen Ingels nous emmène en mission sur Mars et nous fait découvrir l'importance de la technologie dans notre vie quotidienne, les 850 collaborateurs de BDO Belgique s'efforcent chaque jour de rendre notre manière d'entreprendre plus durable. Nos pionniers en matière de durabilité sont trop nombreux pour figurer tous en cover. Mais leurs récits occupent les premières pages de cette édition et illustrent nos ambitions en la matière. Ils décrivent les actions que nous entreprenons pour montrer le bon exemple, inspirer, et peser de tout notre poids dans la construction d'un avenir durable, en collaboration avec toutes nos parties prenantes.

Faire partie d'un vivier innovant procure énormément d'énergie.

L'entrepreneuriat durable donne du sens au travail. Et un travail qui a du sens contribue au bien-être. Nos collaborateurs y accordent une place primordiale. « Le bien-être est même de plus en plus reconnu comme un moteur central qui peut faire la différence entre succès et échec », écrit Peter Van Laer dans son opinion. Un collaborateur bien dans sa peau donne le meilleur de lui-même. Il s'épanouit. Son équipe, l'organisation et les clients en récoltent les fruits. C'est pourquoi notre équipe RH développe (avec la start-up Wenite) une plateforme d'apprentissage qui évalue en permanence le bien-être de nos collaborateurs et propose des solutions proactives pour l'améliorer.

Chacun sait que le climat, l'environnement et la planète constituent un pilier essentiel pour l'avènement d'un modèle durable. Pas étonnant que de nombreuses entreprises verdurisent leur parc automobile afin d'atteindre leurs objectifs en matière de neutralité carbone. Un exercice compliqué, tant la feuille de route est complexe et les défis multiples. Nous vous aidons à atteindre votre destination grâce à des outils performants.

Oser remettre en question son entreprise ou son organisation. La repenser. Se surprendre. Explorer. C'est ce que tout entrepreneur passionné cherche à faire au quotidien. Il découvre ainsi de nouvelles opportunités de croissance, fidélise ses clients, collaborateurs ou parties prenantes... et nourrit surtout ses ambitions. Pourquoi collaborons-nous avec le campus d'innovation Living Tomorrow ? Parce que faire partie d'un tel vivier d'idées et de concepts innovants procure énormément d'énergie. Une énergie que nous réinjectons jour après jour dans chacun de nos projets. Les propos de nos clients et les sujets abordés dans ce numéro en témoignent.



Werner Lapage

Partner BDO, président du comité de rédaction
werner.lapage@bdo.be



Inclus : fiche d'information sur les principaux subsides en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles

- 4** La guerre du bien-être
Opinion Peter Van Laer
- 5** Du mode ego au mode éco
La voie de l'entrepreneuriat durable
- 12** Plastiflex : un projet ambitieux
pour une production 100% circulaire
- 14** Mobilité durable
Alternatives fiscales à la voiture de société
- 18** Durabiliser un parc automobile
Pistes & bonnes pratiques
- 23** Sopadis : « La mobilité verte, ce n'est pas noir ou blanc ! »
- 26** La porte arrière de votre maison reste-t-elle ouverte ?
La sécurité des sites web d'entreprises ou de pouvoirs publics
demeure trop souvent négligée
- 30** L'espace inspire BDO
Jürgen Ingels, business angel amoureux de l'espace
- 34** Gestion du flux de trésorerie
Infos simples mais essentielles à savoir
- 36** Assurance fiscale et gestion des risques
Vers une culture sans mauvaises surprises
- 43** Nouveau régime spécial d'imposition pour les expatriés
L'échéance du 31/07/2022 approche
- 46** Qu'est-ce que l'actif net ?
En savoir plus sur la procédure de sonnette d'alarme en cas de
diminution critique
- 50** Soyez aux commandes de votre avenir
Partenariat BDO – campus d'innovation Living Tomorrow
- 53** Travailler ensemble au bien-être
La plateforme de gestion du bien-être permet d'assurer un suivi
- 56** Passez prendre un verre dans notre nouveau bar professionnel à
Zaventem !
- 56** Exposition de Danielle Rombaut, photographe indépendante
en charge du To The Point
- 57** Applaudissements pour le BDO Band !
- 58** Publications
- 59** Offres d'emploi

Colophon : To The Point est une édition de BDO • Édition 01 | 2022 • Éditeur responsable : BDO Belgium BV/SRL Werner Lapage, p/a The Corporate Village, Da Vincilaan 9 Box E6, Elsinor Building, 1930 Zaventem • Comité de rédaction : Cindy De Bock, Werner Lapage, Mieke Loncke, Gert Maris, Michel Neirinckx, Ignace Robberechts, Vanessa Scheen, Peter Van Laer, Dirk Vandendaele • Photographe : Danielle Rombaut Fotografie – www.daniellerombautfotografie.be • Réalisation : www.propaganda.be

© BDO 2022 : Les données reprises dans ce magazine ont un caractère global et informatif et ne sont pas destinées à être utilisées comme avis professionnel. Nos conseillers se tiennent à votre disposition pour élaborer avec vous d'autres avis et tenter d'autres actions. To The Point est disponible en français, néerlandais et anglais, en version papier et numérique (www.bdo.be).

OPINION

LA GUERRE DU BIEN-ÊTRE

Sustainability, entrepreneuriat durable : qu'importe la dénomination, le sujet est incontournable. Bien plus qu'une mode passagère, la durabilité s'avère fondamentalement nécessaire – voire essentielle – à la pertinence ainsi qu'au succès à long terme de toute entreprise ou organisation. Aucun alibi ne nous exonère, en tant qu'êtres humains, de l'impact négatif que nous provoquons sur l'environnement ou le climat. Nous n'avons pas le choix : nous devons vivre autrement, entreprendre de manière socialement responsable et durable, et respecter les limites de notre planète.

« Une organisation représente un tissu social
déterminant pour la santé mentale du collaborateur. »

Sans négliger un mot-clé : bien-être. Dans un monde du travail en pleine évolution, le bien-être des personnes occupe une place importante. Il est même de plus en plus reconnu comme un moteur capable de déterminer le succès ou l'échec. Le bien-être figure parmi les priorités des candidats à la recherche d'un emploi. Derrière la ligne de front que constitue la guerre des talents fait désormais rage une « guerre du bien-être ». À tel point que les entreprises attrayantes en font une arme de séduction massive, en particulier vis-à-vis des jeunes générations dont la préférence va à des employeurs réellement soucieux du ressenti de leurs collaborateurs. Chez BDO, le bien-être ne se réduit pas à de jolis mots ou de petits gestes ponctuels. C'est une valeur que nous soutenons en tant qu'organisation et que nous appliquons au quotidien, car elle donne du sens à notre travail. Un de nos collaborateurs l'a très bien formulé dans notre second rapport de durabilité : « Pour moi, l'entrepreneuriat durable implique que toute organisation doit se montrer soucieuse du bien-être et de la santé de ses collaborateurs, de la société, de la planète, et agir en ce sens. »

TISSU SOCIAL

Une organisation, c'est en effet bien plus que « du business qui roule ». C'est un tissu social déterminant pour la santé mentale du collaborateur. Autrement dit, le sens qu'il donne à son travail repose non seulement sur son salaire ou le contenu de sa fonction, mais aussi sur sa relation avec ses collègues et la façon dont il se sent compris, apprécié et épanoui au sein de son environnement professionnel, quel qu'il soit. Les scientifiques ont estimé que chaque être humain a 3 besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la valorisation de ses compétences et la cohésion. Lorsque ces besoins sont satisfaits, les collaborateurs sont de facto motivés, ils se sentent bien dans leur peau et sont plus performants.

La crise sanitaire a renforcé l'attention portée au bien-être mental. Une réalité d'autant plus actuelle qu'un nombre croissant d'entreprises évoluent vers un modèle de travail hybride. Dans cette nouvelle façon de travailler, le degré d'autonomie joue un rôle important. Matt Mullenweg, entrepreneur américain fondateur d'Automattic, a développé un modèle à 5 niveaux d'autonomie. Le niveau d'autonomie de base équivaut à une pâle imitation du travail en présentiel. Le niveau d'autonomie ultime correspond au nirvana. Chez BDO, l'objectif est de chercher pour chaque collaborateur la meilleure combinaison entre cohésion (travail en présentiel), équilibre travail-vie privée & mobilité (télétravail) et proximité avec les clients. Tant la culture de l'organisation que l'environnement physique et technologique doivent soutenir le collaborateur dans le moindre des aspects de son travail. Selon Mullenweg, l'objectif est atteint « quand chacun dans l'entreprise a le temps nécessaire pour assurer son bien-être et sa santé mentale, quand les gens font de leur mieux, qu'ils utilisent leur créativité pour tirer le meilleur de leur carrière et qu'ils prennent tout simplement du plaisir. »

Aussi inaccessible que cet objectif puisse paraître à première vue, mon expérience montre que sa poursuite est aussi stimulante que constructive pour le bien-être des collaborateurs et de l'organisation.



Peter Van Laer
CEO de BDO Belgique



CORPORATE & ADVISORY

DU MODE EGO AU MODE ÉCO

La voie de l'entrepreneuriat durable

La performance financière à court terme n'est plus le seul vecteur de création de valeur des entreprises. Elles ont plus que jamais la responsabilité de créer cette valeur avec et pour l'ensemble des parties prenantes. Elles doivent aussi faire face à des défis globaux : changement climatique, épuisement des matières premières, inégalités croissantes... Chez BDO, nous voulons montrer l'exemple, être source d'inspiration et agir pour un avenir durable. Comment ? En proposant à nos clients un panel d'outils et en contribuant à l'accomplissement des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Auteur : Mieke Loncke, Marketing & Communication Director BDO Belgique



De gauche à droite : Pierre Poncelet, Tessy Martens, Aubry De Pauw et Fabrice Grognard, membres de l'équipe Sustainability interne et externe

« L'entrepreneuriat durable est un processus d'amélioration continue ; cela se répercute dans le rapport de durabilité et les mises à jour que nous réalisons en permanence. »

Michaël Van Cutsem, Internal Sustainability Lead



Michaël Van Cutsem, Internal Sustainability Lead

Entreprendre de manière durable ne signifie pas seulement créer du profit mais également de la valeur, en tenant compte de l'impact qu'ont les entreprises sur la société et la planète. Pierre Poncelet : « Dans son ouvrage sur l'économie du donut, l'économiste britannique Kate Rayworth explique ce qui suit : les entreprises doivent tenir compte de la base sociale (tout le monde doit avoir accès à la nourriture, à l'eau, au droit de vote...) et des limites environnementales (pression sur la planète qui conduit au changement climatique, perte de biodiversité, pollution de l'air...) si nous voulons que les besoins des générations futures puissent être satisfaits. »

Pierre Poncelet est Sustainability Services Lead chez BDO. Lui et Tessy Martens composent notre équipe Sustainability Center of Excellence. Michaël Van Cutsem, pour sa part, se concentre sur la sensibilisation interne, la conscientisation et le reporting, en collaboration avec Aubry De Pauw. Derrière ce duo se cache une équipe de promoteurs et d'ambassadeurs de la durabilité (voir encadré « Une équipe pluridisciplinaire »). Ensemble, ils poursuivent un objectif majeur : accélérer la transition durable des entreprises dans le but de créer un écosystème en ligne avec les valeurs de BDO, ouvrant la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde plus durable.

« Il est évidemment irréaliste de croire qu'en tant qu'organisation, nous pouvons couvrir toutes les dimensions de la thématique de la durabilité », poursuit Michaël Van Cutsem. « Nous nous concentrons par conséquent sur 7 domaines issus des Objectifs de développement durable (ODD) : neutralité carbone, croissance & développement, bien-être des collaborateurs, diversité inclusive, gouvernance, leadership et partenariat responsable. Ces axes prioritaires sont fixés avec nos ambassadeurs en durabilité. Ensemble, nous déterminons les domaines dans lesquels BDO a le plus d'impact et identifions ce qui est important pour notre succès. Les ODD ne deviennent tangibles qu'à partir du moment où ils sont mesurables et donc comparables (via le modèle Environnement, Social et Gouvernance, par exemple). »

RESPONSABILITÉ

L'étape suivante a permis de convertir notre stratégie sustainability en un programme composé d'actions concrètes à court et long terme. Une façon d'indiquer à l'ensemble des parties prenantes (internes et externes) quelle direction BDO veut prendre en tant qu'organisation, et en mobilisant quels moyens. Ce rapport de durabilité décrit en détail nos objectifs et nos actions. « En même temps, il constitue un instrument de communication destiné à sensibiliser les collaborateurs, clients, fournisseurs... et toutes les parties prenantes sensibles à l'importance de l'entrepreneuriat durable pour l'avenir », explique Michaël Van Cutsem.

Environnement



Social



Gouvernance



NEUTRALITÉ CARBONE

CROISSANCE &
DÉVELOPPEMENTGOUVERNANCE D'ENTREPRISE
& LEADERSHIP RESPONSABLE

BIEN-ÊTRE

PARTENARIATS
POUR LES OBJECTIFS

DIVERSITÉ INCLUSIVE



SOLUTIONS DURABLES

Plus fondamentalement, toute organisation publique ou privée (avec ou sans but lucratif) se retrouvera bientôt confrontée à une transition durable forcée. Celle-ci se matérialisera à travers de nouvelles politiques, de nouvelles réglementations et un accès au capital orienté vers le financement de la transition, avec prise en compte de critères ESG. Enfin, et c'est sans doute le plus important, il s'agira de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes (clients, fournisseurs, ONG, etc.).

« Notre objectif ? Être un moteur du changement, initier et accélérer la transition durable des acteurs économiques. En commençant par nous-mêmes, puis en nous tournant vers nos clients. »

Pierre Poncelet, Sustainability Services Lead

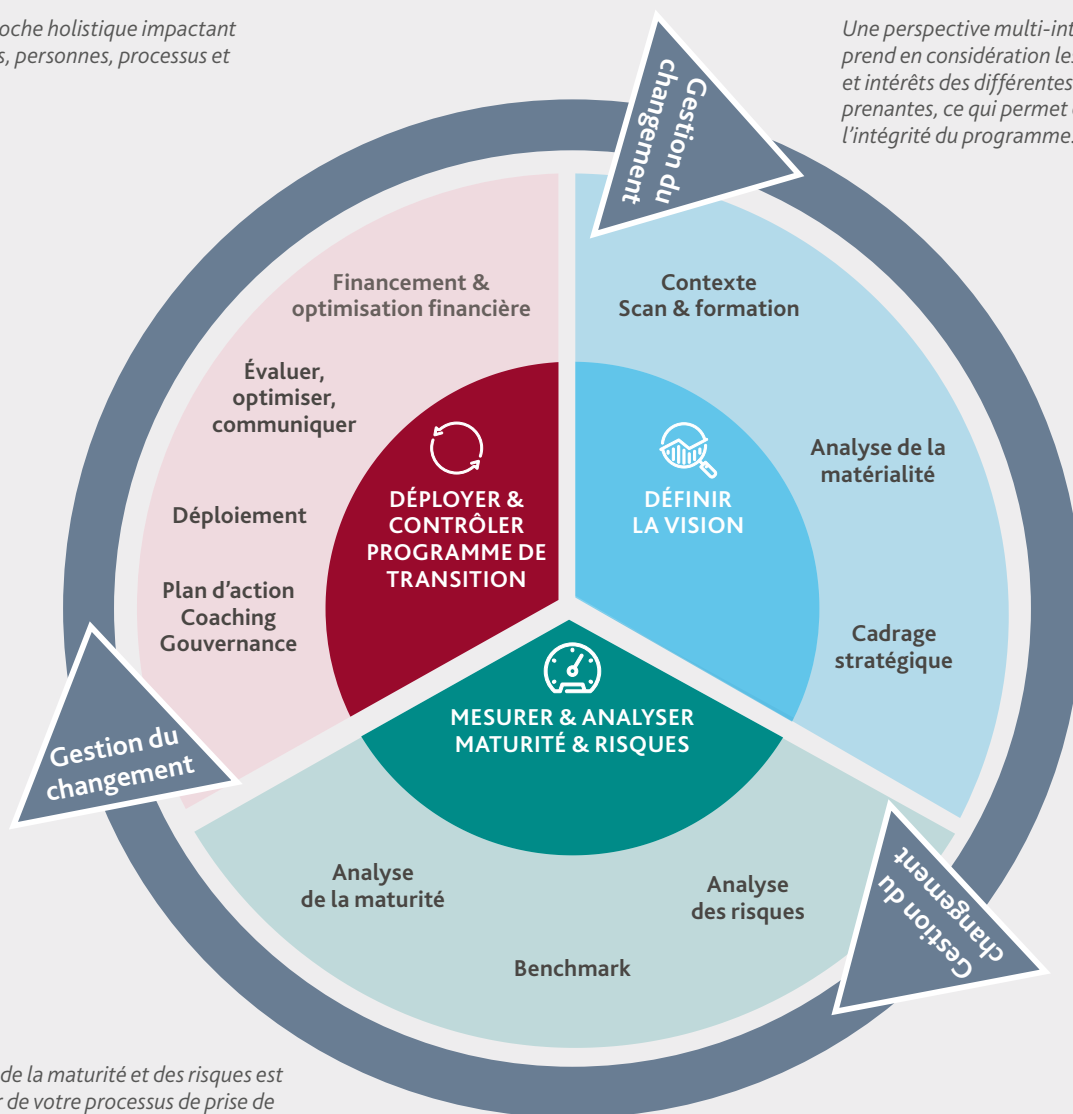
L'enjeu étant, pour ces organisations, de devenir responsables de leur impact sur la planète et de contribuer à l'effort global en maintenant leur compétitivité. « Nous voulons aider nos clients à devenir acteurs du changement, à aborder cette transition de manière proactive plutôt que subie », explique Pierre Poncelet. « La transition durable représente autant de risques que d'opportunités pour les entreprises. Démontrer sa



Pierre Poncelet, Sustainability Services Lead

Une approche holistique impactant politiques, personnes, processus et données.

Une perspective multi-intervenants prend en considération les besoins et intérêts des différentes parties prenantes, ce qui permet de renforcer l'intégrité du programme.



L'analyse de la maturité et des risques est le moteur de votre processus de prise de décision, qui définit vos priorités.

SUSTAINABILITY TRANSITION

Que votre entreprise entame sa transition durable ou souhaite renforcer celle qu'elle a déjà mise en place, BDO vous aide à définir et à concrétiser une stratégie de durabilité spécifique et pertinente.

Même si nous pensons que la transition doit venir de l'intérieur de votre entreprise, BDO peut accompagner vos équipes et leur fournir les compétences, outils et méthodologies qui permettront d'accélérer la transition et d'assurer une croissance durable tout en tenant compte des attentes réglementaires. Notre accompagnement sur mesure tient compte du secteur, de la taille, de la maturité et des objectifs de durabilité de votre entreprise ou organisation.

Notre approche comporte 3 phases :

- **Phase 1 :** définir la vision de durabilité
- **Phase 2 :** mesurer et analyser la maturité et les risques
- **Phase 3 :** définir, exécuter ou retravailler le programme de durabilité

Une transition de ce type est un processus en constante évolution. Il faut en permanence réévaluer, réajuster, optimiser. Et surtout mesurer l'impact, les objectifs et le processus de gestion du changement de l'entreprise.

Cliquez [ici](#) pour plus d'infos.



réactivité par rapport aux attentes des clients, aux nouvelles législations ou aux nouvelles taxes est la garantie d'opérer une transition qui impactera à court (et peut-être long) terme la valeur de l'entreprise. »

On entend parfois : « sustainability is the new digital ». Mieux vaut ne pas rester à la traîne dans ce domaine. L'entrepreneuriat durable n'a rien d'un slogan creux, c'est un véritable business case pour chaque entreprise.

Pierre Poncelet : « En développant un programme de transition, en objectivant notre démarche, en se fixant des objectifs et en mettant en place des actions concrètes, vous faites preuve de responsabilité. Vous devenez dès lors responsable de l'efficacité et de la pertinence de ce programme vis-à-vis de vos partenaires. Parallèlement, vous devez vous assurer de répondre aux attentes et exigences réglementaires définies dans le cadre du Sustainable Finance Action Plan en matière de transparence et de reporting ESG (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive). »

Michaël Van Cutsem souligne que le rapport de durabilité évolue en permanence. « L'entrepreneuriat durable est un processus d'amélioration continue. Cela se répercute sur le rapport de durabilité, que nous mettons en permanence à jour en fonction de nos prévisions. Ainsi, nous affinons systématiquement nos KPI et nous en ajoutons de nouveaux. L'écart salarial entre un collaborateur et son CEO ne sert pas encore d'indicateur en matière de diversité inclusive, par exemple. Idem pour les investissements en R&D. Dès qu'un tel indicateur apportera une valeur ajoutée à notre objectif, nous en tiendrons compte. Autrement dit, BDO ne prétend pas détenir la vérité mais ne cesse d'apprendre. Tout comme nos clients, nous avons encore un long chemin à parcourir. »

« LEADING BY EXAMPLE »

Dans la pratique, l'expression « leading by example » signifie que BDO active et stimule la transition (ou la transformation) durable de ses clients. Pour Pierre Poncelet, le défi de la durabilité au sein

NON-FINANCIAL REPORTING (REPORTING ESG)

L'évolution des obligations légales et réglementaires en matière d'informations financières et non financières (cf. EU CSRD, par exemple) obligera les sociétés cotées et les grandes entreprises à publier leurs données non financières dès 2023. Pour les PME, l'échéance a été fixée à 2026. Elles seront néanmoins déjà confrontées d'ici là à certaines exigences - par effet de ruissellement - via leurs partenaires (clients/fournisseurs) ou organismes de financement. Ces rapports non financiers revêtent une importance capitale pour les acteurs des marchés financiers et autres parties prenantes, qui s'appuient sur ces informations pour prendre leurs décisions.

BDO aide à définir le modèle de reporting adéquat, élaborer le processus, fixer les priorités et définir les indicateurs & paramètres, de manière à communiquer de manière pertinente la performance non financière aux parties prenantes.

Nous procédons également à des analyses comparatives afin d'identifier les bonnes pratiques d'un secteur et comparer votre reporting ou vos performances ESG avec des entreprises similaires actives dans votre secteur.

Cliquez [ici](#) pour plus d'infos.

NON-FINANCIAL ASSURANCE (GARANTIE ESG)

Les investisseurs, clients, régulateurs et autres parties prenantes exigent de plus en plus que les entreprises établissent un rapport ESG comparable et fiable. C'est pourquoi il est important que les informations non financières/ESG rendues publiques soient exactes, complètes et cohérentes à tout moment.

Une assurance indépendante donne une garantie quant au niveau d'exhaustivité et d'exactitude des informations et indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance communiqués par une entreprise dans ses rapports. D'ici quelques années, l'UE rendra obligatoire l'assurance indépendante et l'attestation de durabilité (comme c'est le cas pour les rapports comptables et financiers).

Cliquez [ici](#) pour plus d'infos.

des entreprises suppose de « savoir d'abord par où commencer. Il n'existe pas de solution toute prête pour améliorer la gestion durable d'une entreprise. La manière de mettre en œuvre ces valeurs se fait au cas par cas. Les besoins de support aussi. L'important est que les entreprises adaptent leur stratégie et leur culture de manière holistique, qu'elles passent du monde de l'ego à celui de l'éco. » Pierre Poncelet explique ce basculement de paradigme dans une vidéo : « [Un business case durable pour chaque entreprise](#) ».

« La transition vers la durabilité est un processus en constante évolution, tant pour BDO que pour ses clients. »

Notre Center of Excellence a développé son approche et ses services aux clients en se fondant sur 4 piliers :

- 1 Transition.** Nous définissons la stratégie de durabilité en tenant compte du niveau de maturité établi par une analyse de matérialité, un benchmark et une analyse des risques. Cette stratégie se traduit en un programme concret de transition (lisez l'encart « Sustainability Transition »).
- 2 Reporting.** Nous contribuons à élaborer un reporting correct et complet qui respecte les attentes du marché et les réglementations (actuelles et futures) de plus en plus complexes. Nous pensons notamment à la directive européenne Corporate Sustainability Reporting (CSRD) qui imposera le reporting de données non

DUE DILIGENCE ESG

Avant de procéder à une acquisition ou une prise de participation, BDO recommande de procéder à une due diligence ESG afin de prendre en considération les éléments non financiers dans la valorisation.





UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE

BDO a mis sur pied une équipe pluridisciplinaire enthousiaste chargée d'accélérer la transition vers un modèle durable. Notre Sustainability Center of Excellence et notre table ronde sur la durabilité se concentrent sur la poursuite du développement des services sustainability. Objectif : soutenir nos clients dans les différents aspects de leur processus de transition (voir p. 8). Notre Sustainability Team se focalise davantage sur la sensibilisation interne, la conscientisation et le reporting. Le rapport de durabilité annuel publié en décembre 2021 démontre que nous partageons avec nos clients, nos collaborateurs et la société en général nos efforts pour donner du sens et de la valeur à chacun de nos projets.

financières afin d'évaluer la performance durable de l'entreprise (voir encadré « Non-Financial Reporting »).

3 Assurance. Comme pour les données financières, nous garantissons un reporting ESG précis, correct et complet au regard de la réglementation (voir encadré « Non-Financial Assurance »).

4 Due diligence. Que ce soit dans le cadre d'une acquisition ou d'une fusion, nous intégrons les critères ESG dans le processus d'évaluation et de valorisation de l'entreprise.

Nous constatons que la mise à niveau des compétences (« upskilling ») constitue un des éléments les plus importants pour initier ou accélérer la transition. C'est pourquoi nous organisons au sein des entreprises des séances (gratuites) de sensibilisation au cours desquelles nous répondons aux questions suivantes : qu'est-ce que la durabilité ? Pourquoi est-elle importante ? Comment relever les défis à venir ? Ces séances s'adressent à toutes les organisations désireuses d'entamer (ou d'adapter) leur transition durable. ■

COMMENT ABORDONS-NOUS LA DURABILITÉ ?

Comment vous aider à l'aborder ? Lisez notre brochure « Your journey towards sustainable business management » (en anglais).

- En savoir plus à propos de la manière d'aborder la durabilité/les facteurs ESG ? Demandez un entretien gratuit avec nos conseillers en durabilité : landing.bdo.be/sustainability-awareness-session
- Lisez notre [rapport de durabilité 2021](#)
- Ou contactez l'un des spécialistes de notre Sustainability Excellence Center : Tessy Martens (tessy.martens@bdo.be) ou Pierre Poncelet (pierre.poncelet@bdo.be).

CAS

PLASTIFLEX : UN PROJET AMBITIEUX POUR UNE PRODUCTION 100% CIRCULAIRE

Le groupe Plastiflex place la barre haut. Le producteur de tuyaux flexibles souhaite à terme fonctionner de manière entièrement circulaire. En collaboration avec les experts en durabilité de BDO, il a traduit cette ambition en un véritable programme de transition durable.

Le plastique ne s'est pas forgé une excellente réputation au cours de la dernière décennie. Pourtant, selon Piet Gruwez (CEO de Plastiflex), il ne s'agit pas du tout d'un mauvais matériau : « La pression sur l'utilisation du plastique concerne principalement le plastique à usage unique dans le secteur de l'emballage. La nécessité de créer des alternatives durables qui contribuent à réduire la quantité de déchets se fait de plus en plus ressentir. » Les autres segments de marché auxquels Plastiflex fournit des tuyaux en plastique devront également suivre le mouvement.

« Plastiflex a pour objectif d'être le producteur de tuyaux flexibles le plus durable et de travailler de manière entièrement circulaire sur le long terme. »

Piet Gruwez, CEO du groupe Plastiflex



Piet Gruwez, CEO Plastiflex

Plastiflex produit notamment des tuyaux pour aspirateurs, appareils électroménagers et applications industrielles ou médicales. Tous ces équipements ont une durée de vie longue. Piet Gruwez ne souhaite néanmoins pas attendre que ses clients fassent monter la pression. « Lorsque la nouvelle législation européenne relative à la publication d'informations non financières entrera en vigueur en 2023, notre entreprise sera non seulement prête à établir un rapport de manière adéquate, mais nous disposerons également d'une gamme de produits innovants que nous pourrions proposer à nos clients. » Cela implique d'utiliser des matières premières durables, de réduire notre consommation d'eau et d'électricité, de recycler les déchets et de les réutiliser pour fabriquer de nouvelles matières premières. « Nous réduirons ainsi considérablement les émissions de CO₂ avec pour objectif ultime de créer un circuit fermé. »

« L'équipe BDO mélange à la perfection professionnels expérimentés et jeunes collaborateurs à l'approche rafraîchissante. »

PRAGMATIQUE, ENTHOUSIASTE, EFFICACE

La mission du responsable de la durabilité consiste à traduire cette vision axée sur le développement durable en plan stratégique, puis de mettre ce dernier en pratique. Comment s'y prendre ? Une analyse objective effectuée par un expert ESG (Environnement, Social et Gouvernance) s'avère bien utile. Piet Gruwez a décidé de faire appel aux conseillers en développement durable de BDO. « Sur les trois sociétés candidates, ce sont le professionnalisme, l'enthousiasme et le discours de BDO qui nous ont le plus convaincus. Et j'ai été agréablement surpris par la passion des consultants de BDO. L'équipe se compose d'un mélange de

professionnels expérimentés ayant une grande expérience du secteur et de plus jeunes collaborateurs à l'approche nouvelle. Nous avons pu compter sur leur méthode de travail pragmatique et disciplinée à chaque étape du projet. Malgré les délais parfois très serrés, les experts sont toujours parvenus à respecter les échéances convenues. La collaboration fut très agréable. »

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE NE SE LIMITE PAS À L'ENVIRONNEMENT

En tant que producteur, il va de soi que la politique de durabilité de Plastiflex est axée sur l'écologie. Les aspects sociaux sont toutefois également cruciaux pour le groupe. « Beaucoup de nos collaborateurs travaillent par exemple dans des pays où les conditions de vie ne sont pas toujours comparables à celles de l'Europe. Plastiflex veut apporter sa contribution en fournissant de la nourriture en quantité suffisante, des vaccins et autres. » ■

REGARDEZ LE TÉMOIGNAGE VIDÉO DE PLASTIFLEX SUR YOUTUBE.

Scannez le QR code.



TAX

MOBILITÉ DURABLE

Alternatives fiscales à la voiture de société

La voiture de société reste plus populaire que jamais, bien que la verdurisation du parc automobile figure parmi les priorités de nombreux employeurs et collaborateurs. Il faut dire que l'un et l'autre sont impactés par la modification de la taxation sur les voitures de société. La durabilité accrue des entreprises joue elle aussi un rôle non négligeable. Existe-t-il des alternatives fiscales à la voiture de société ? En voici deux.

Auteur : Delphine Vanassche, Senior Manager BDO Tax

Un parc automobile plus vert, c'est évidemment bien plus qu'une simple affaire de fiscalité. De nombreux maillons de la chaîne d'activité sont concernés. Plus de détails sur ce point dans l'article « Durabiliser un parc automobile » p. 18 de ce magazine.

BUDGET MOBILITÉ

Le législateur belge a déjà plusieurs fois tenté de proposer une alternative à la toujours très prisée voiture de société. Rappelez-vous le « cash for car », lequel n'a pas connu un succès retentissant. Plus récemment (2019), le budget mobilité a offert la possibilité de combiner voiture de société et solutions de mobilité plus durables. Nous considérons qu'en 2022, cette alternative reste plus que jamais d'actualité. Pourquoi ?

De gauche à droite : Carine et Philippe Smet, administrateurs de la société ESC, et Delphine Vanassche, Senior Manager BDO Tax



« S'engager dans la durabilité, c'est comme naviguer. Parfois le vent tombe et il faut ramer fort. »

Philippe Smet, administrateur de la société ESC

En optant pour le budget mobilité, les collaborateurs peuvent demander à leur employeur de remplacer la voiture de société qu'ils utilisent (ou leur droit à celle-ci) par un budget annuel qui peut être affecté à trois piliers :

- 1 Un véhicule électrique ou écologique (CO₂ 95 gr/km).
- 2 Des moyens de transport durables et/ou des frais de logement.
- 3 Un montant en espèces.

Le budget – qui peut être dépensé librement – est basé sur le TCO (Total Cost of Ownership) de la voiture de société à laquelle le collaborateur a (ou aurait) droit.

Le système est intéressant pour l'employeur car toutes les dépenses des piliers 2 et 3 sont entièrement déductibles fiscalement. Pour le travailleur, les dépenses du deuxième pilier ne donnent pas lieu à un avantage imposable et sont exonérées de cotisations de sécurité sociale. Lorsqu'une partie du budget est convertie en cash (pilier 3), elle est également exonérée d'impôts, moyennant une cotisation spéciale de 38,07%. Les dépenses affectées au premier pilier suivent les règles habituelles en matière de fiscalité automobile.



SOCIÉTÉ TECHNOLOGIQUE ESC – « ATTENDRE N'EST PAS UNE OPTION »

« En tant qu'entreprise technologique, nous avons le vent en poupe. Nous avons franchi le cap des 150 collaborateurs il y a peu. Nous sommes donc en permanence à la recherche de nouveaux talents : business consultants, développeurs de logiciels, spécialistes en cybersécurité, architectes cloud », explique Philippe Smet, administrateur de l'entreprise gantoise.

« La durabilité est un sujet discuté de plus en plus fréquemment lors des entretiens d'embauche », ajoute Carine Smet, coadministratrice. « Nous y travaillons depuis un certain temps car en tant qu'entreprise, nous considérons qu'il en va de notre responsabilité sociale. Ce n'est pas facile pour autant, il s'agit d'un processus de changement. Nous ne voulons pas faire de greenwashing. Nous voulons être réellement durables et agir en conséquence. »

« Prenez notre politique en matière de voitures », poursuit Philippe Smet. « Nous sommes en train de la transformer en plan de mobilité, même si les choses ne sont pas simples en raison d'un cadre législatif incomplet. Nous tentons de combler les lacunes et relevons le défi de manière créative en combinant ce plan avec un plan cafétéria flexible. »

Bien plus qu'un plan de mobilité

Attendre n'est pas une option. Chez ESC comme ailleurs, les responsables sont questionnés sur leur approche en matière de politique de mobilité. Carine Smet : « Nous essayons de communiquer de manière transparente, d'être à l'écoute de nos collaborateurs. Des experts nous prêtent main forte, comme BDO. »

« La durabilité représente bien plus qu'un plan de mobilité », ajoute-t-elle. « En tant qu'entreprise de consultance technologique et commerciale, nous pensons 'digital first' depuis des années. Autrement dit, les pratiques élémentaires (consommer moins de papier, trier les déchets, gérer correctement les déchets électroniques, etc.) font partie de notre culture depuis longtemps. » La politique RH et le travail aussi s'inscrivent dans cette dynamique de durabilité. « Nos chefs de département intègrent dans leur business plan annuel un chapitre consacré au 'People-Planet-Profit'. Quant à nos ambassadeurs 'Great Place to Work', ils formulent des suggestions pour que notre lieu de travail reste socialement responsable et authentique. Nous stimulons ainsi des initiatives tant top-down que bottom-up en matière de durabilité. »

« La durabilité est un processus de changement majeur qui mobilise autant les pouvoirs publics que nos collaborateurs. Heureusement, dans le monde IT, nous savons comment le gérer », sourit Philippe Smet.

Afin de rendre le budget mobilité encore plus attrayant, les dépenses du pilier 2 ont été récemment sensiblement augmentées. Désormais, les dépenses suivantes entrent également en ligne de compte :

- ▶ prêts vélo, frais de garage et frais d'équipement de sécurité
- ▶ trottinettes
- ▶ abonnements de transports en commun pour les membres de la famille vivant sous le même toit

- ▶ frais de parking liés à l'utilisation des transports en commun
- ▶ prime piétonne forfaitaire de 0,24€/km pour les déplacements domicile-travail
- ▶ amortissements en capital d'emprunts hypothécaires pour une habitation plus proche du travail (l'habitation peut être située jusqu'à 10 km du lieu de travail)

L'employeur ne doit pas proposer toutes les solutions possibles ou tous les piliers.

Depuis le 1^{er} janvier de cette année, il doit toutefois prévoir au moins une offre dans le cadre du second pilier.

Le législateur a par ailleurs limité le budget mobilité à minimum 3.000 euros (sur base annuelle) et maximum 1/5 du salaire annuel brut du collaborateur, avec un plafond de 16.000 euros.

« Guerre des talents oblige, de nombreuses entreprises misent sur la rémunération flexible, aussi appelée plan cafétéria. »



« Le budget mobilité offre la possibilité de combiner voiture de société et solutions de mobilité plus durables. »

PLAN CAFÉTÉRIA

Depuis quelques années, guerre des talents oblige, de nombreuses entreprises misent sur la rémunération flexible, aussi appelée « plan cafétéria ». Dans ce cadre, le collaborateur a la possibilité d'échanger une composante de sa rémunération (prime de fin d'année, bonus, etc.) contre une forme de rémunération plus valorisante. Ces initiatives laissent clairement apparaître une tendance qui privilégie les solutions de mobilité durable

(vélo, transports en commun). L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est également fort apprécié par le collaborateur, qui peut ainsi utiliser son budget pour s'octroyer des jours de congé extralégaux. Chaque avantage choisi est spécifiquement évalué et fiscalement imposé.

Le plan cafétéria donne l'occasion au collaborateur de tirer plus d'avantages nets de son salaire sans que cela augmente

les charges du côté de l'employeur. Un win-win qui profite à tout le monde. Attention : contrairement au budget mobilité, le système de rémunération flexible n'est pas réglementé par la loi. C'est pourquoi de nombreux employeurs ont demandé des rulings par le passé. ■



PETITS DÉJEUNERS D'ACTUALITÉS FISCALES 2022-2023

Vous souhaitez commencer votre journée sur une note instructive et maintenir vos connaissances fiscales à jour ? Dans ce cas, nous nous ferons un plaisir de vous recevoir dans le cadre de nos petits déjeuners d'actualités fiscales, qui seront organisés sur base mensuelle de septembre/octobre 2022 à juin 2023. Les séminaires seront donnés en petits groupes, sur différents sites (le cas échéant dans le respect des mesures sanitaires). Les préparatifs pour la prochaine saison étant toujours en cours, nous vous invitons à tenir votre boîte mail à l'œil.

Cela fait plus de 10 ans que nous organisons ces séminaires, qui remportent un franc succès. Outre les séances en présentiel, nous prévoyons un webinar par mois.

Vous pourrez bénéficier de chèques-formation (Wallonie) ou d'une subvention par le biais du kmo-portefeuille (Flandre). Nous vous remettrons une attestation de présence qui sera prise en compte dans le cadre de programmes de formation permanente (ITAA, IRE).

www.bdoacademy.be

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS À PROPOS DE L'IMPACT FISCAL DU BUDGET MOBILITÉ OU DU PLAN CAFÉTÉRIA ?

Besoin d'aide pour organiser votre fiscalité automobile ? Contactez les experts de notre équipe Tax : tax@bdo.be

CORPORATE

DURABILISER UN PARC AUTOMOBILE

Pistes & bonnes pratiques

Le changement climatique impacte bien plus que l'environnement. Chaque maillon de la chaîne d'entreprise y est désormais confronté. En matière de verdurisation des parcs automobiles, la plupart des sociétés optent pour l'électrification de leur flotte. Une transition compliquée à réaliser ! Grâce à l'expérience acquise auprès de nos clients, nous avons établi un scénario en plusieurs étapes pour vous accompagner et vous aider à relever le défi.

Auteurs : Sylvia Van Den Broeck, HR Operations & Reward Manager BDO Belgique,
Delphine Vanassche - Senior Manager BDO Tax, Leslie De Buyser, Manager BDO Legal, Employment & Social Security Law
Christophe Charbel, Supervisor Local Office & Facilities Bruxelles & Wallonie, Stephan Vandewiele, Operations Director BDO Belgique

ÉVOLUER ÉTAPE PAR ÉTAPE !



1 Réalisez une mesure de référence. Quels sont les tenants & aboutissants (frais inclus) de votre parc automobile existant ?

2 Fixez des objectifs réalistes à communiquer en interne et en externe.



3

Transformez vos objectifs en projet que vous pouvez adapter de manière flexible en fonction de l'évolution des besoins, des exigences et de la nouvelle réglementation fiscale. Pour faciliter votre travail, posez-vous ces questions :

A

De combien de voitures électriques avons-nous besoin, sachant que d'autres aspects doivent être pris en considération (numérisation, stratégie immobilière, etc.) ?

B

Quels collaborateurs peuvent bénéficier d'un véhicule électrique ? Cela peut dépendre de leur profil de conduite, des bornes de recharge disponibles, etc.

C

Quelle **INFRASTRUCTURE DE RECHARGE** faut-il prévoir ?

D

Quels sont les **CRITÈRES D'ACHAT** ? Les contrats de 4 ans sont-ils encore adaptés ? Notre chaîne d'approvisionnement actuelle est-elle en ordre de marche ?

APPROVISIONNEMENT ET BORNES DE RECHARGE

Étant donné la complexité de la réglementation liée aux bornes de recharge, il est préférable de prendre le temps de la réflexion. Réalisez une étude de marché approfondie et inspirez-vous des meilleures pratiques d'autres entreprises. Tenez compte des spécificités liées à votre implantation. Réalisez l'audit en posant les bonnes questions :

- ▶ Sommes-nous locataire ou propriétaire du site ?
- ▶ Quelle est la politique du propriétaire en matière de bornes de recharge ?
- ▶ Quelle est la puissance de l'installation électrique ? Est-ce compliqué ou pas de la renforcer ?
- ▶ Autorisons-nous les clients/fournisseurs à utiliser nos futures bornes de recharge ?
- ▶ Avons-nous tenu compte des incitants fiscaux ?
- ▶ ...

Si vous connaissez la réponse à ces questions, vous pouvez décider en pleine connaissance de cause d'opter pour des bornes de recharge au domicile (ou à proximité du domicile) des collaborateurs, ou d'investir dans des bornes de recharge installées sur le site de votre entreprise. À moins que vous préfériez faire un mix des deux. Inspirez-vous des solutions proposées par les différents acteurs du marché (OEM), elles pourront vous être très utiles.



E

F



E

Quelles sont les prévisions en termes de réglementation ?

« Bannir toutes les voitures de société ? Pas si simple. »

F

Quel moyen de communication privilégier pour renforcer **L'EMPLOYEE EXPERIENCE** (entraîner l'implication vaut mieux qu'imposer des mesures dictées « d'en haut ») ?

SMART MOBILITY ET EMPLOYEE EXPERIENCE

Le défi majeur est le suivant : comment concilier verdurisation du parc automobile et employee experience ? Notre organisation et nos collaborateurs sont demandeurs. Notre groupe de travail « Mobilité » se concentre sur la mise en service de voitures respectueuses de l'environnement, combinée à des solutions de mobilité alternatives existantes ou innovantes, comme le leasing ou l'indemnité vélo.

Le budget mobilité offre pour sa part de nombreuses possibilités (voitures, trottinettes ou vélos partagés, billets de transports en commun, remboursement de prêt hypothécaire, par ex.). Chaque collaborateur choisit la solution de mobilité qui correspond le mieux à ses besoins, tant professionnels que privés. Parallèlement, nous portons notre service fleet (procédure d'achat, échanges, car check, communication) à un niveau supérieur.

Pour atteindre ses objectifs, le groupe de travail s'entoure d'experts dans différents domaines : juridique (budget mobilité, politiques), fiscal, approvisionnement (infrastructure, appels d'offres), communication, durabilité, gestion de flotte.

Lire aussi l'article « Mobilité durable » p. 14.

4

transposez votre projet en plan d'action concret :

A

Activez une **POLITIQUE DE MOBILITÉ ADAPTÉE**.

POLITIQUE DE MOBILITÉ, RÈGLEMENT DE TRAVAIL ET CONTRAT DE TRAVAIL

Bannir toutes les voitures de société ? Pas si simple. L'usage privé de la voiture de société est en effet considéré comme une rémunération. Modifier unilatéralement les avantages salariaux n'est pas autorisé ; un accord entre l'employeur et le collaborateur est nécessaire pour ce faire. Moyennant une compensation si besoin (lisez aussi l'article « [Rendre votre parc automobile plus vert ou le supprimer ?](#) »).

Quiconque opte pour un parc automobile plus vert doit tenir compte des conséquences en matière de droit du travail. L'impact varie d'une entreprise à l'autre.

- Le règlement de travail contient-il des clauses relatives aux voitures de société ? Dans ce cas, il doit être adapté en conséquence.
- Existe-t-il une politique en matière de voitures de société ou de mobilité ? Si oui, il est évident que vous devez la modifier et en informer les collaborateurs.
- Les contrats de travail contiennent-ils des accords spécifiques identifiant les voitures de société comme avantage salarial ? Dans l'affirmative, il est recommandé de joindre un avenant au contrat.

Quoi qu'il en soit, vous disposez en tant qu'employeur d'un droit de modification (ius variandi) qui vous permet de modifier les conditions de travail dans certaines limites, afin d'adapter l'organisation du travail à la situation économique ou aux besoins de l'entreprise.

Vous pouvez aussi décider d'instaurer un budget mobilité. Pour en savoir plus à ce sujet, lisez l'article « Mobilité durable » p. 14.

B

Développez une stratégie de communication.

C

Soumettez des appels d'offres à la chaîne d'approvisionnement (sociétés de leasing, Original Equipment Manufacturer, fournisseurs d'énergie, etc.).

D

Réalisez un compte rendu régulier de l'avancement de votre projet. Une flotte durable exige une comptabilité de haut vol (enregistrement du kilométrage domicile-travail, kilométrage professionnel, part d'énergie renouvelable, etc.).

E

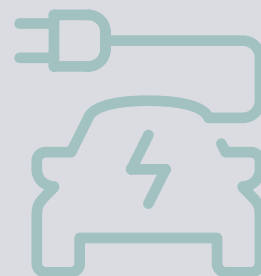
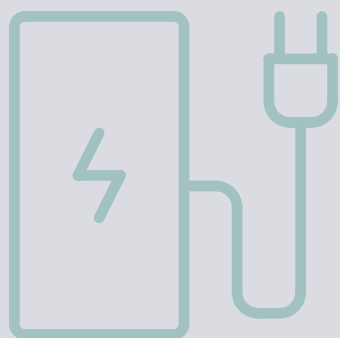
Élaborez un business case réaliste et calculez le TCO (**TOTAL COST OF OWNERSHIP**). C'est une étape cruciale car plusieurs paramètres ont un impact important. Les coûts réels de l'électrification seront généralement inférieurs aux attentes des entreprises, les impôts augmenteront, la valeur résiduelle diminuera... Utilisez dès lors une mesure de référence adaptée et fixe.

TOTAL COST OF OWNERSHIP

Cela fait longtemps que la fiscalité relative aux frais de voiture est un sujet brûlant. Aussi bien l'utilisateur (l'avantage de toute nature dépend désormais des émissions et de la valeur d'acquisition du véhicule) que la société (qui met la voiture à disposition du dirigeant ou des collaborateurs) sont concernés.

La fiscalité automobile a subi une énième modification importante en automne 2021. Le fil rouge de la nouvelle législation ne semble plus être la verdurisation du parc automobile, mais la maîtrise des coûts (les entreprises sont progressivement contraintes d'électrifier leur parc automobile afin d'y parvenir).

Le prix d'achat d'une voiture électrique est souvent beaucoup plus élevé que celui d'un véhicule thermique (hybride ou non). Le passage à l'électrique constitue-t-il dès lors encore un incitant ? Les voitures équipées d'un moteur thermique restent-elles le meilleur choix, vu leur prix d'achat inférieur ? Nous avons fait le calcul ; le résultat est clair. Reste à souligner que les gestionnaires de flotte sont confrontés à un double défi : celui de choisir le meilleur équivalent électrique à la flotte thermique existante, d'une part, et celui de choisir la formule de financement la plus appropriée, d'autre part (lisez aussi l'article « [Électrification du parc automobile](#) »).



5

Déployez votre plan d'action. Lancez les appels d'offres. Créez une base de soutien en interne. Commencez à communiquer et entamez les démarches les plus faciles.

6

Prévoyez une méthode d'évaluation ponctuelle (type Six Sigma, par ex.).



DEMANDEZ-VOUS COMMENT VOUS POUVEZ VERDURISER VOTRE PARC AUTOMOBILE.

Quel est l'impact sur les différents domaines de votre business model ?
Besoin d'aide pour analyser votre situation ? Contactez les spécialistes de notre équipe Sustainability : Tessy Martens (tessy.martens@bdo.be) ou Pierre Poncelet (pierre.poncelet@bdo.be).

Découvrez [ici](#) comment BDO contribue à donner corps à votre objectif de durabilité.

CAS

SOPADIS : « LA MOBILITÉ VERTE, CE N'EST PAS NOIR OU BLANC ! »

Le gouvernement fédéral est clair : le Belge doit se déplacer de manière plus durable. La mobilité professionnelle (dans laquelle la voiture de société occupe une place de choix) représente un levier important pour atteindre cet objectif. L'étude de marché réalisée par Sopadis le confirme. Pour ce réseau de concessionnaires membre de D'Ieteren Automotive, « le Belge reste fermement attaché à sa voiture comme moyen de transport principal », déclare Stefan Kerckhoven, son CEO. « Les voitures et vélos partagés séduisent davantage que les transports en commun, mais ils ne sont pas prêts de faire tomber la voiture de société de son piédestal. » Le chemin pour parvenir à une mobilité verte est encore long.



De gauche à droite :
Stefan Kerckhoven, CEO de Sopadis,
et Benoît De Cannière, CFO de Sopadis

Le passage à des motorisations plus respectueuses de l'environnement a indéniablement été amorcé. Principalement sous l'impulsion des clients (désireux d'organiser leur mobilité de manière durable) et de modalités fiscales importantes qui entreront en vigueur courant 2023, lesquelles permettront de réduire nos émissions de façon significative. Stefan Kerckhoven : « Compte tenu de l'offre performante de véhicules électriques proposée par nos marques et des connaissances approfondies en matière de fiscalité, d'infrastructure de recharge et de calcul du Total Cost of Ownership (TCO) dont nous disposons, nous considérons le passage à la mobilité durable comme une opportunité. »

INCUBATEUR DE MOBILITÉ DURABLE

L'ambition de disposer d'un parc automobile durable n'est pas neuve. Il y a une dizaine d'années, D'Ieteren a créé le studio Lab Box, une start-up qui développe des solutions de mobilité innovantes. Son étroite collaboration avec Sopadis a débouché sur un parc automobile performant, mais aussi sur une infrastructure de recharge, des solutions de mobilité alternatives et des moyens de transport partagés. Ces connaissances et ce savoir-faire proviennent, par ailleurs, des participations que détient D'Ieteren dans Poppy (voitures partagées) et Skipr (app de mobilité), ainsi que de nouvelles activités comme EDI (Electric D'Ieteren, installateur de bornes de recharge/gestionnaire d'énergie) et D'Ieteren Bike (distributeur de vélos D'Ieteren). « Aujourd'hui, nous pouvons donner corps à chaque aspect de la mobilité », explique Stefan Kerckhoven.

« Umbrella est le dernier-né de Lab Box », enchaîne Karl Lechat, CEO de D'Ieteren Bike. « De plus en plus d'entreprises et d'organisations adoptent le budget mobilité. Sa mise en œuvre est tellement complexe et spécifique à chaque collaborateur (lire aussi l'article « Mobilité (verte) durable », p. 14) qu'elles ont besoin d'un expert indépendant pour gérer les possibilités

« Nous considérons le passage à la mobilité durable comme une opportunité. »

Stefan Kerckhoven, CEO de Sopadis



TRUCS & ASTUCES

- ▶ Réfléchissez à l'électrification et à la mobilité dans sa globalité.
- ▶ Faites preuve de motivation mais restez à tout moment attentif à la performance opérationnelle et à l'efficacité durant la transition vers une mobilité durable.
- ▶ Ne vous précipitez pas, posez les bonnes questions aux bonnes personnes.
- ▶ Trouvez au sein de votre organisation des « early adopters » qui démontreront de manière empirique les bienfaits d'un passage à la motorisation électrique.
- ▶ Pour avoir une vue d'ensemble, faites appel à des experts fleet indépendants en matière de fiscalité, d'infrastructure de recharge et de TCO.
- ▶ Inscrivez votre stratégie de mobilité dans un cadre temporel de 5 ans, durant lequel les évolutions fiscales seront déterminantes.
- ▶ Choisissez des partenaires indépendants, expérimentés, qui possèdent la mobilité (sous toutes ses facettes) dans leur ADN.

« Au final, le trajet de verdurisation dans son ensemble revient à un calcul du TCO performant. »

Benoît De Cannière, CFO de Sopadis

fiscales, de droit du travail et opérationnelles inhérentes à ce modèle budgétaire. »

UN TCO PERFORMANT

« Au final, le trajet de verdurisation dans son ensemble revient à un calcul du TCO performant. Nous utilisons pour ce faire des hypothèses conformes à la réalité et adaptées à la spécificité de chaque entreprise. Elles aboutissent à des prévisions confirmées lors de chaque nouveau calcul », explique Benoît De Cannière, CFO de Sopadis. « Je suis toujours étonné du nombre de paramètres que nous devons prendre en considération pour évaluer l'impact de la verdurisation : financiers, fiscaux, sociaux, culturels... Les chances de réussite d'un plan de mobilité durable sont étroitement liées à l'attitude et à l'expérience de chaque collaborateur. »

PIÈGES, SEUILS ET DÉFIS

L'électrification et la mobilité durable exigent de la nuance et du temps. Dans certains cas, une motorisation classique demeure la réponse la plus adéquate et rentable aux besoins de mobilité du client. Karl Lechat : « Au sein d'une même entreprise, il faut pouvoir (ou oser) distinguer des sous-groupes. Certains connaîtront une électrification plus rapide, d'autres (où l'opérationnalité des collaborateurs est spécifique) une électrification plus étalée dans le temps » La disponibilité de l'infrastructure de recharge et l'état d'esprit général sont les vecteurs essentiels du succès. « Évitez toute décision prématurée prise sans études préalables ni prévisions solides, osez partager cette position avec vos clients », conseille Stefan Kerckhoven. ■



Karl Lechat, CEO de D'Ieteren Bike



ADVISORY

LA PORTE ARRIÈRE DE VOTRE MAISON RESTE-T-ELLE OUVERTE ?

La sécurité des sites web d'entreprises ou de pouvoirs publics demeure trop souvent négligée

Alors que les cybercriminels professionnalisent leur activité et que les cyberattaques augmentent significativement, la majorité de nos entreprises et gouvernements continuent de se débattre avec leur cybersécurité. Tel est le constat frappant de notre analyse à grande échelle portant sur plus de 15.000 sites web belges. 1 site web sur 3 fonctionne encore avec une technologie obsolète. Votre entreprise dispose-t-elle d'un plan de gestion des incidents adéquat ?

Auteur: Koen Claessens, Partner BDO Risk Advisory

E-mails de la Défense bloqués, trafic internet d'établissements scolaires ou universitaires paralysés, importante enseigne d'électroménager victime d'une attaque de ransomware à grande échelle, données de la Croix-Rouge hackées... Ces quelques exemples récents démontrent la gravité que représentent les cyberattaques dans notre pays. Nos entreprises ne semblent pourtant pas vraiment se soucier beaucoup de leur sécurité, à voir la manière dont elles sécurisent leurs sites web.

Notre analyse de plus de 15.000 sites web révèle que la plupart des secteurs d'activité ne présentent pas un meilleur bilan de sécurité que l'an passé. Mauvaise nouvelle car dans le monde de la cybersécurité, stagner équivaut à reculer ! 1 site web d'entreprise ou d'administration sur 6 dans notre pays reste particulièrement vulnérable aux cyberattaques. C'est légèrement mieux qu'il y a 1 an (ce chiffre était alors d'1 sur 5) mais il n'y a pas de quoi se réjouir. « Il est effrayant de constater que la sécurité des

sites web des entreprises et des pouvoirs publics belges n'évolue pas, explique Francis Oostvogels, Senior Manager chez BDO Risk Advisory. « En termes de sécurité, stagner équivaut à reculer. La fréquence des cyberattaques augmente et les hackers exploitent les vulnérabilités des logiciels plus rapidement que jamais. Quand on sait que le site web d'une entreprise reflète sa manière de gérer sa sécurité, pas étonnant que ceux qui sont mal sécurisés attirent les hackers. »

TECHNOLOGIE OBSOLÈTE

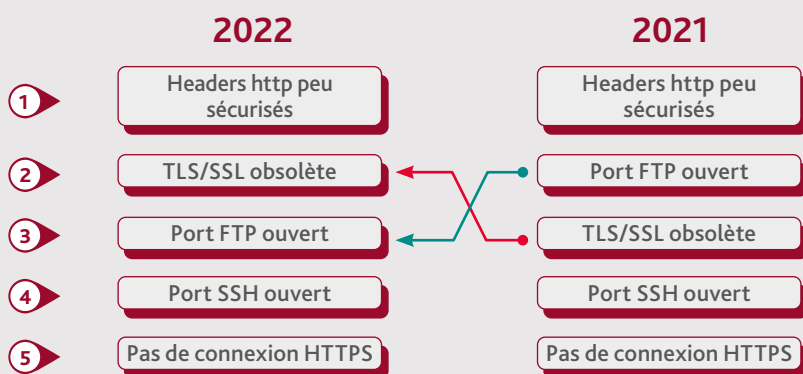
Notre étude indique clairement où le bât blesse en matière de sécurité de nos entreprises et pouvoirs publics. Près de 3x plus de noms de domaine présentent un défaut de sécurisation par rapport à 2021 (2 noms de domaines sur 3 contre « seulement » 1 sur 4 l'an passé). 1 site web d'entreprise sur 3 en Belgique laisse fuir des informations sensibles en utilisant des technologies dépassées (protocoles TLS ou FTP, par ex.) et 1 sur 6 ne dispose même pas de connexion HTTPS sécurisée.



De gauche à droite : Francis Oostvogels, Wouter Borgions et Thomas Cornelis, BDO Risk Advisory



PRINCIPALES VULNÉRABILITÉS



« La porte arrière de votre maison reste-t-elle toujours ouverte ? », demande Nick Huysmans, Manager chez BDO Risk Advisory. « Bien sûr que non. C'est pourtant ce que font ceux qui utilisent encore les protocoles TLS ou FTP sur leur site web. Sans connexion HTTPS sécurisée, vous laissez les hackers récupérer sur votre site web des infos sensibles comme votre numéro de GSM ou vos mots de passe. Un nom de domaine non sécurisé permet aux pirates de rediriger les visiteurs vers de faux sites où des informations et de l'argent peuvent être détournés. Sachez que les hackers utilisent toutes les informations qu'ils peuvent

TECHNOLOGIE, PROCESSUS, COLLABORATEURS : UNE MISE À JOUR S'IMPOSE

Notre message est clair : pour contrer les hackers toujours plus ingénieux et tacticiens, les entreprises ont l'impératif de se montrer plus vigilantes et de changer leurs mentalités. Investir dans les technologies, former les collaborateurs et élaborer des processus en cas de cyberattaque sont devenus un must absolu.

La FEB (Fédération des Entreprises de Belgique), représentant plus de 50.000 entreprises, ne manque pas une occasion de mettre la cybersécurité à l'ordre du jour de la

« 1 site web d'entreprise ou d'administration sur 6 reste particulièrement vulnérable aux cyberattaques. »

Francis Oostvogels, Senior Manager BDO Risk Advisory

trouver car elles améliorent leurs méthodes d'action. Pendant ce temps, la technologie de la plupart de nos entreprises ou autorités publiques stagne... Quiconque ne fait rien pour améliorer sa cybersécurité représente une proie idéale. »

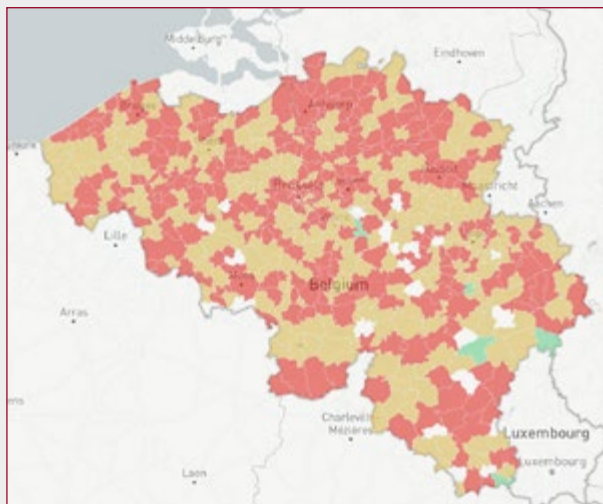
Belgique entrepreneuriale. Elle souligne que, contrairement à ce que beaucoup pensent, les grandes entreprises ne sont pas les seules victimes de cyberattaques. « Trop de petites et moyennes entreprises tardent à investir dans leur sécurité informatique et sont



De gauche à droite : Wouter Borgions, Francis Oostvogels et Thomas Cornelis, BDO Risk Advisory

Rapport Général

Nombre de vulnérabilités détectées



ÉLEVÉ ► 15,89%

MOYEN ► 28,50%

PEU ÉLEVÉ ► 42,04%

« 1 site web d'entreprise sur 3 laisse fuiter des informations sensibles en raison de technologies obsolètes. »

Nick Huysmans, Manager BDO Risk Advisory

SCAN À GRANDE ÉCHELLE

Pour la deuxième année consécutive, BDO a réalisé un scan web à grande échelle afin d'analyser la sécurité numérique des entreprises et du secteur public belges. Nous avons sélectionné 15.000 sites web répartis dans toutes les régions et tous les secteurs, e.a. sur base du nombre de collaborateurs et du chiffre d'affaires de ces dernières années.

Ces sites ont été analysés au moyen de 21 tests automatiques non intrusifs répartis en 4 catégories : connexion, configuration, management et sécurité. La première catégorie s'est concentrée sur la sécurité de l'utilisateur qui navigue sur le site web. La seconde a examiné dans quelle mesure le site web fournit des informations techniques sensibles pouvant aider les hackers à pénétrer un site web ou une organisation. La troisième catégorie a testé l'ouverture de certains ports vers l'interface de gestion du site web. Enfin, la dernière catégorie a analysé un certain nombre de paramètres de sécurité (ex. : manière dont le serveur de messagerie gère le spoofing ou imitation des e-mails afin qu'ils semblent provenir de l'organisation).

QUEL EST LE NIVEAU DE SÉCURITÉ DE 15.000 SITES WEB ?

Vous pouvez consulter gratuitement tous les résultats de notre analyse sur le site web interactif webscan.tms.bdo.nl/be.

Vous souhaitez comparer les résultats avec ceux de 2021 ? Consultez webscan.tms.bdo.nl/be21.

Visionnez [ici](#) le reportage réalisé par Canal Z à ce sujet.



« Près de 3 PME sur quatre confient leur sécurité informatique à leur manager ou... à personne ! »

Nathalie Raghen, experte en cybersécurité à la FEB

particulièrement vulnérables », explique Nathalie Raghen, experte en cybersécurité à la FEB. « Parmi les PME, seul un quart environ est accompagné par un professionnel, un spécialiste en informatique ou un prestataire de services externe. Près de 3 PME sur 4 confient leur sécurité informatique à leur manager ou... à personne. Trop d'entreprises considèrent la sécurité informatique comme secondaire, étant donné leurs moyens financiers limités. » C'est pourquoi la FEB

appelle toutes les entreprises (quelle que soit leur taille) à recenser les cybermenaces. « Ces informations leur permettent de prendre les mesures de sécurité nécessaires pour prévenir ou détecter les cyberincidents plus rapidement. Autrement dit, chaque entreprise devrait avoir au moins un plan d'action ou une procédure pour réagir de manière appropriée en cas d'incident. » ■

QUEL EST LE DEGRÉ DE VULNÉRABILITÉ DE VOTRE ENTREPRISE ?

Notre analyse de plus de 15.000 sites web révèle que...

- ▶ 1 site web d'entreprise sur 3 laisse fuiter des informations sensibles en raison de technologies obsolètes.
- ▶ 2 noms de domaines sur 3 présentent un défaut de sécurisation.
- ▶ 1 site web d'entreprise sur 6 ne dispose pas de connexion HTTPS sécurisée.
- ▶ La plupart des secteurs d'activité ne présentent pas un meilleur bilan de sécurité que l'an passé.
- ▶ 1 entreprise ou 1 pouvoir public sur 6 représente une proie facile pour les hackers.
- ▶ Parmi les PME, seul un quart environ est accompagné par un professionnel, un spécialiste en informatique ou un prestataire de services externe.
- ▶ Près de 3 PME sur 4 confient leur sécurité informatique à leur manager ou... à personne.

VOUS VOUS DEMANDEZ COMMENT CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CYBERSÉCURISÉ ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ? Contactez les spécialistes de notre équipe Risk Advisory : Francis Oostvogels (francis.oostvogels@bdo.be) ou Nick Huysmans (nick.huysmans@bdo.be).

PORTRAIT D'ENTREPRENEUR

L'ESPACE INSPIRE BDO

Jürgen Ingels, business angel amoureux de l'espace

Jürgen Ingels (51 ans) est serial entrepreneur. Il collectionne depuis tout jeune des couvertures et artefacts uniques en rapport avec le thème de l'espace. Une fascination héritée de son père. Il a acquis l'an dernier une quarantaine de répliques issues de la collection de la NASA. Vous pourrez partager sa passion et vous envoler pour une aventure spatiale inédite en visitant jusqu'au 30 juin Space – The Human Quest, la plus grande exposition spatiale interactive d'Europe. Une façon pour Jürgen Ingels de remercier notre pays de lui permettre d'exercer ses talents d'entrepreneur. « Si cette exposition pouvait donner envie à ne fut-ce que 10 jeunes de devenir ingénieurs, je serais comblé. »

Auteur : Mieke Loncke, Marketing & Communication Director BDO Belgique

« Comme tout entrepreneur,
je place toujours la barre
plus haut. »

Jürgen Ingels

« Dites-moi, monsieur Frank, que représentez-vous dans l'univers, avec les tables de multiplication, la calligraphie, la flûte à bec, les mots se terminant par 'd' / 't' - Vous savez, tout ça ne sert à rien sur Mars. (...) »

(extrait de la chanson « Ruimvaarder » du duo de cabaret flamand Kommil Foo)

Errreur ! C'est précisément le grand malentendu que Jürgen Ingels veut dissiper, en montrant et expérimentant l'impact qu'ont la science et la technologie spatiales sur notre vie quotidienne. « Sans mathématiques, nous n'aurions jamais mis le pied sur la Lune en 1969 et le micro-ondes ne serait peut-être que de la science-fiction. »

VOUS CROYEZ À LA VIE EXTRATERRESTRE ?

« Dans un univers qui compte des milliards d'étoiles, il y a de fortes probabilités qu'elle existe. Peut-être pas sous la forme que nous pouvons (ou voulons) imaginer, cela dit. Sur Terre, la vie telle que nous la définissons est possible grâce à notre position unique par rapport au soleil, et à l'évolution qui en a résulté. La probabilité qu'une évolution semblable ait eu lieu ailleurs dans l'univers est faible. Par conséquent, la vie extraterrestre serait totalement différente de ce que nous pouvons imaginer. Je trouve cette idée particulièrement fascinante. »

LES VISITEURS PÉNÈTRENT DANS CE MONDE FABULEUX À TRAVERS DES ANECDOTES CROUSTILLANTES...

« C'est ainsi que mon père a allumé l'étincelle en moi. Rien de tel que des histoires tragiques, frappantes ou drôles pour capter l'attention. Saviez-vous, par exemple, que des astronautes acceptaient parfois, à la demande de collectionneurs et contre rémunération, de prendre clandestinement des cartes photos qu'ils authentifiaient et signaient ? Ou que la signature des astronautes était utilisée comme police d'assurance pour leur famille ? La NASA les gardait au cas où ils périraient en mission ; la veuve pouvait dès lors vendre la signature et survivre financièrement. Des anecdotes de ce genre, je pourrais vous en raconter durant des heures. »



UN ESPACE POUR LES ENTREPRENEURS

SPA©E Inspiration Nights

- 17 & 18/05/2022 (de 17h30 à 23h)
Des orateurs réputés (e.a. Frank De Winne, Anna Fisher, Charlie Duke) livreront un aperçu des possibilités innovantes et des concepts commerciaux liés à la technologie spatiale. Votre activité est-elle sur la bonne voie ?

The Big Score SPA©E Sessions

- 08/06/2022 (de 9h à 12h30)
Les start-ups de la spacetech et les entreprises innovantes actives dans le domaine du climat peuvent proposer leurs solutions aux entreprises & investisseurs.
- 22/06/2022 (de 9h à 12h30)
Les start-ups de la spacetech et les entreprises innovantes actives dans le domaine de la connectivité peuvent proposer leurs solutions aux entreprises & investisseurs.

Vous souhaitez organiser un événement B2B ou devenir partenaire ? Posez vos questions sur le site web de l'expo.

Plus d'infos sur www.expospace.be



Jürgen Ingels

L'HOMME PARVIENDRA-T-IL À COLONISER UN CORPS CÉLESTE ?

« Certainement. Un jour, nous pourrons créer notre propre atmosphère sur une autre planète (Mars, par ex.). Nous allons devoir repousser nos limites pour sauver notre planète. Peu de gens réalisent que l'espace est un formidable levier pour notre civilisation. Cette exposition veut toucher parents et enfants en incitant les jeunes à comprendre l'importance de la technologie pour notre survie, et à l'expérimenter. Qui sait, peut-être les convaincrons-nous d'apporter leur pierre à l'édifice en suivant une formation technologique ? »



LA BELGIQUE PEUT-ELLE JOUER UN RÔLE SIGNIFICATIF ?

« Je vous corrige tout de suite : nous jouons déjà un rôle, et pas des moindres. L'industrie spatiale est active partout dans notre pays. Pensez à la technologie satellitaire de Newtec, aux innovations tissulaires de Picanol, aux expériences scientifiques de Verhaert... et à la centaine d'autres entreprises mobilisées. Nous organiserons d'ailleurs en mai 2022 les SPA©E Inspiration Nights, un événement dédié aux entrepreneurs. Nous y donnerons la parole à des orateurs belges et étrangers sur le thème de l'espace au sens large (lire l'encart 'Un espace pour les entrepreneurs'). »

« Peu importe qu'on soit fan de Star Trek ou Star Wars, l'industrie spatiale a un impact sur la vie de chaque habitant de notre planète. »

SPACE – THE HUMAN QUEST N'EST PAS VOTRE COUP D'ESSAI...

« En effet. Il y a trois ans, en collaboration avec Flanders DC (centre de soutien aux entrepreneurs créatifs), j'ai organisé le Tech Festival SuperNova. Cela m'a procuré une énergie folle et valu un tel élan de réactions positives que j'ai eu envie de poursuivre l'expérience. Le profit financier n'est absolument pas l'objectif final. Nous voulons inspirer, transmettre de l'énergie, donner envie de repousser les limites et de contribuer à un monde meilleur. Je me surprends parfois à me surestimer car organiser un événement d'une telle envergure n'est pas négligeable au niveau logistique. Mais comme tout entrepreneur, je place toujours la barre plus haut. »

VOUS AVEZ DE L'AMBITION À REVENDRE...

« Je veux prouver que quiconque a de l'ambition en tant que personne, entreprise, région ou pays, peut la réaliser. Il faut au moins essayer. Cette exposition a pour objectif de préparer la prochaine génération d'entrepreneurs, de scientifiques, d'ingénieurs, d'astronautes, de décideurs... à devenir les explorateurs de demain. » ■



FAQ

GESTION DU FLUX DE TRÉSORERIE

Infos simples mais essentielles à savoir

Impossible de gérer efficacement une entreprise sans liquidités suffisantes. Évitez les mauvaises surprises et répertoriez clairement chaque paiement entrant et sortant. Comment gérer au mieux ce flux de trésorerie ? Que faut-il absolument savoir en la matière ? Cette FAQ vous apporte les réponses.

Auteurs : Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy, Jan Vermeersch, Manager BDO Digital

POURQUOI LA GESTION DU FLUX DE TRÉSORERIE EST-ELLE SI IMPORTANTE ?

Le cash-flow est une des pierres angulaires de la gestion financière de votre entreprise. Garder un œil sur sa trésorerie, c'est éviter de manquer éventuellement d'argent en adoptant les mesures nécessaires (exemples : diminuer les frais généraux, opérer des réinvestissements ou se concentrer sur des ventes supplémentaires). Des liquidités suffisantes permettent aussi d'investir dans de nouveaux produits, de construire un bâtiment plus grand ou d'engager du personnel supplémentaire avec davantage de sérénité. Grâce à des prévisions de cash-flow précises, vous pouvez mieux anticiper l'avenir et mieux agir en matière de financement ou d'investissement.

« Des prévisions de trésorerie précises vous permettent de prendre les bonnes décisions en matière de financement ou d'investissement. »

PAR OÙ COMMENCER ?

Facile ! Établissez d'abord un tableau prévisionnel des recettes et dépenses attendues.

Les **revenus** varient fortement d'une entreprise et d'un secteur à l'autre mais de manière générale, vous trouverez ces catégories parmi les recettes de caisse :

- ▶ ventes en caisse (retail, par ex.) ou paiements de factures de vente
- ▶ moyens de financement (prêts bancaires, compte courant lié à une société mère, apport des actionnaires, par ex.)
- ▶ subventions perçues
- ▶ avoirs éventuels (TVA à récupérer ou avances ONSS, par ex.)

Parmi les **dépenses**, on retrouve généralement :

- ▶ achats et dettes fournisseurs
- ▶ rémunérations et dettes sociales
- ▶ paiements d'intérêts et impôts

Attention, effectuer un achat (= frais) ou conclure une vente (= produit) n'est pas toujours synonyme d'émission ou de réception de caisse ; des délais de paiement s'appliquent à la plupart des factures. Si vous souhaitez réaliser une projection de cash-flow fiable, mieux vaut prendre en considération un délai de paiement moyen. Outre cette approche directe, vous pouvez obtenir un aperçu de votre trésorerie de manière indirecte en intégrant des prévisions à long terme. Celles-ci se basent sur les variations du bilan et permettent de comprendre des indicateurs importants, comme les fonds de roulement ou les rotations de stocks.



QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX ?

On observe dans la pratique qu'un des problèmes majeurs réside dans le fait que la réalité s'écarte souvent des prévisions. La mise à jour manuelle des tableaux de surveillance du cash-flow est chronophage. Conséquence : analyser les évolutions de façon régulière et faire preuve de réactivité s'avère compliqué. L'automatisation de ce processus laborieux par l'entremise d'une plateforme digitale (qui collecte automatiquement les données financières disponibles dans les systèmes opérationnels et comptables) peut apporter la solution.

Oracle EPM (Enterprise Performance Management) ou EMAsphere, par exemple, accompagnent les entreprises dans la numérisation de leur cash-flow, ce qui permet de gagner un temps considérable et d'aborder la trésorerie de manière proactive. Découvrez comment nos experts de BDO Digital peuvent vous aider sur www.bdo.be ► Oracle Cloud EPM Planning.

Le gain de temps obtenu grâce à la mise en œuvre de ces outils peut - notamment - être investi dans l'élaboration de différents scénarios à plus long terme (par ex. : worst case vs. best case). Dès que toutes les données relatives aux flux de trésorerie sont disponibles, vous pouvez les croiser avec des données externes (cours de bourse, prévisions météo, etc.) pour enrichir les données d'IA (intelligence artificielle). Tout bénéfice pour gérer le cash-flow avec toujours plus de précision !

QUE FAIRE EN CAS DE PRÉVISION DE TRÉSORERIE NÉGATIVE ?

Tout dépend du contexte. En cas de déficit de caisse unique, non structurel ou temporaire, l'optimisation des délais de paiement vis-à-vis des fournisseurs ou clients peut suffire. En revanche, un déficit de trésorerie stable mais persistant peut indiquer que votre entreprise ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir ses besoins en fonds de roulement. L'augmentation des moyens disponibles sous forme de financement supplémentaire de la part des actionnaires et/ou des banques est une solution fréquemment utilisée.

La situation devient inquiétante quand le déficit de caisse continue d'augmenter avec le temps. La rentabilité de votre entreprise est alors en danger. Il est urgent d'analyser en détail les postes de coûts et les marges de vente. En fonction de la gravité de la situation, vous pouvez rectifier le tir pour retrouver un flux de trésorerie positif.

CHAÎNE DE MODE TESSILFORM BELGIQUE

Envie de savoir comment l'entreprise textile Tessilform Belgique organise et gère ses flux de trésorerie ? Plus d'infos sur www.bdo.be/publications

« Vous voulez que votre projection de flux de trésorerie soit la plus fiable possible ?
Tenez compte d'un délai de paiement moyen. »

Besoin d'aide pour maîtriser vos prévisions de trésorerie, catégoriser votre cash-flow ou identifier vos besoins en liquidités ? Utilisez notre [e-guide](#) avec modèle gratuit.



TAX

ASSURANCE FISCALE ET GESTION DES RISQUES

Vers une culture sans mauvaises surprises

Tout le monde aime les surprises, non ? Pour autant qu'elles soient bonnes ! Chaque organisation doit s'acquitter de l'impôt mais aucune n'aime recevoir un avis d'imposition inattendu ni risquer de mettre à mal sa réputation pour une affaire d'erreur fiscale ou de comportement prétendument contraire à l'éthique. Pourtant, les entreprises ne respectent pas toujours leurs obligations fiscales. Parce qu'elles n'y voient plus clair et perdent le contrôle, ou parce qu'elles pensent qu'un Tax Control Framework robuste est surtout l'affaire de multinationales. Faux !

Auteur : Werner Lapage, Partner BDO Tax





En matière de gestion du risque, de nombreuses entreprises ou organisations ont tendance à considérer la gestion liée aux risques fiscaux et le contrôle de leur position fiscale comme un « must have » plutôt que comme un « nice to have ». L'absence de mauvaises surprises fiscales est bénéfique pour toute entreprise, indépendamment de sa taille, de son secteur ou de son profil de risque fiscal.

Selon Olivier Michiels, Partner BDO Tax, la politique fiscale et la gestion des risques vont bien au-delà de la simple gestion des risques fiscaux. Cette double préoccupation dépasse de loin le cadre du département fiscal/financier des multinationales. « Il s'agit d'une mentalité, d'une culture au sein de l'organisation. Elle commence par la formulation d'une stratégie fiscale conforme à la mission, la vision et la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie est mise en œuvre à travers des politiques, processus et solutions technologiques qui assurent la conformité et permettent d'identifier, de maîtriser et de rapporter à temps les risques fiscaux, et ce, pour tous les types d'impositions et à tous les niveaux de l'organisation. Une entreprise qui accorde de l'importance à la bonne gouvernance est également attentive à l'assurance fiscale et à la gestion des risques. »

« Une entreprise attachée à la bonne gouvernance reste également attentive à sa politique fiscale et à sa gestion des risques. »

Olivier Michiels, Partner BDO Tax

SÉCURITÉ FISCALE ET GESTION DES RISQUES

Quand on parle de risque fiscal, de quoi s'agit-il ? D'un double risque :

1. Le risque qu'encourent les entreprises de comptabiliser ou de payer trop (ou pas assez) d'impôts.
2. Le risque que les positions fiscales des entreprises soient contraires à la législation ou à l'approche des dirigeants d'entreprise.

La gestion des risques fiscaux est la manière dont l'organisation identifie, gère et établit le reporting de l'ensemble des risques fiscaux. Cette gestion se compose de politiques, processus, outils et solutions technologiques qui déploient concrètement la stratégie fiscale établie par l'organisation.

Bien entendu, les politiques, processus et outils ne sont utiles que s'ils sont mis en œuvre de manière adéquate et efficace. L'assurance fiscale veille à ce que ce soit le cas, grâce à des mécanismes périodiques de contrôle et d'évaluation internes ou externes.

Systèmes fiscaux sans cesse plus complexes, obligations accrues en matière de déclaration fiscale, coopération internationale plus étroite entre administrations... L'adoption d'une politique fiscale et de risque performante s'avère de plus en plus nécessaire. « Ne considérez pourtant pas cela uniquement comme une charge », souligne Olivier Michiels. « Il y a aussi des bénéfices. Encore faut-il savoir en profiter. En raison de la complexité des procédures, les entreprises profitent moins d'opportunités ou d'avantages fiscaux que par le passé. Une stratégie fiscale claire, transparente et correctement communiquée contribue à la réalisation de la politique ESG (Environnement, Social et Gouvernance) et des objectifs de durabilité de l'entreprise. »

AVANTAGES DU MODÈLE DE POLITIQUE FISCALE ET DE RISQUE

Olivier Michiels entend souvent que « le développement, la mise en œuvre et le maintien d'un modèle de politique fiscale et de risque est une démarche complexe, coûteuse, qui nécessite des efforts importants et ne présente des avantages que pour les multinationales ». Faux ! « Un modèle de politique fiscale et de risque efficace ne doit pas nécessairement être complexe. En outre, les principes d'un tel modèle peuvent être adaptés à tout type d'entreprise. »

Exit les mauvaises surprises

Le principal objectif d'un modèle de politique fiscale et de risque est de promouvoir une culture d'entreprise qui n'expose personne à une mauvaise surprise.

« En raison de la complexité des procédures, les entreprises profitent moins d'opportunités ou d'avantages fiscaux que par le passé. »

Olivier Michiels, Partner BDO Tax

Comme le mentionnait à juste titre Benjamin Franklin en 1789 dans sa lettre à Jean-Baptiste Le Roy : « En ce monde rien n'est certain, à part la mort et les impôts ». Toutes les organisations doivent s'acquitter de l'impôt. Aucune ne souhaite devoir supporter des coûts inattendus liés à une rectification fiscale. Sans compter que toute erreur fiscale ou comportement prétendument contraire à l'éthique peut avoir un impact important sur la confiance et les relations avec les parties prenantes.

Avec un modèle de politique fiscale et de risque efficace, les choses sont claires pour tout le monde, tant en interne qu'en externe. Les actionnaires peuvent ainsi être assurés que l'argent

FISCALITÉ ET DURABILITÉ

Les impôts représentent d'importantes sources de revenus pour les gouvernements. Ils sont essentiels pour la politique budgétaire et la stabilité macroéconomique d'un pays. Grâce aux impôts et aux recettes fiscales qui en résultent, les gouvernements peuvent investir dans les services publics (soins de santé, transports, éducation), financer la transition verte et la promotion de la diversité, de l'inclusion et de l'égalité de genre. Les mesures fiscales ont également un impact sur d'autres domaines du développement durable tels que les investissements dans les infrastructures (avantages fiscaux nationaux et étrangers), le respect de l'environnement (taxes carbone) et la santé en général (taxes sur les produits nocifs ou mauvais pour la santé).

investi ne sera pas affecté par un impôt imprévu, et qu'ils ne feront pas la une des médias en raison d'un scandale fiscal, pour ne citer qu'un exemple.

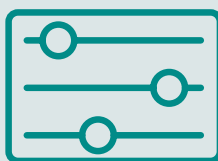
Outil clé de politique ESG et de durabilité

La durabilité va bien au-delà de l'entrepreneuriat écologique. C'est aussi une question de valeurs et de normes. « Elle offre prospérité, résilience et perspectives à long terme », écrivait Peter Van Laer dans son [opinion](#) du To The Point précédent. Les valeurs et normes de la politique et du comportement fiscaux d'une entreprise requièrent elles aussi une certaine attention. Rien d'étonnant quand on sait qu'en 2015, les Nations Unies ont reconnu que la fiscalité joue un rôle crucial dans la réalisation des fameux ODD ou objectifs de développement durable (lire l'encart « Fiscalité et durabilité »). Olivier Michiels : « En d'autres termes, la fiscalité est un critère ESG important. Les parties prenantes externes ne s'intéressent pas qu'au comportement fiscal d'une entreprise. Elles s'intéressent également à sa façon de démontrer sa responsabilité fiscale en termes de stratégies fiscales agressives, et dans quelle mesure elle crée de la valeur économique pour la société en général. »

TAX CONTROL FRAMEWORK : PIERRE ANGULAIRE DE VOTRE MODÈLE DE POLITIQUE FISCALE ET DE RISQUE

Pour gérer efficacement votre modèle de politique fiscale et de risque, rien de tel qu'un Tax Control Framework (TCF) robuste. Il aide votre entreprise à garantir la précision de vos déclarations fiscales et de votre communication, vous permet de mieux comprendre les vulnérabilités de votre politique fiscale et d'optimiser vos procédures & processus. « En outre, le TCF vous aide à résoudre les problèmes découlant d'un résultat de contrôle inattendu, d'une forte rotation du personnel dans le département des finances, d'une croissance rapide, etc. », explique Olivier Michiels.

TAX CONTROL FRAMEWORK



The OECD defines a Tax Control Framework simply as 'the part of the system of internal control that assures the accuracy and completeness of the tax returns and disclosures'. Increasingly, tax authorities and regulators are expecting businesses to have considered this definition and be able to demonstrate the steps they have undertaken to operationalise their own Tax Control Frameworks.

The OECD states that there are six building blocks which underpin good practice in a Tax Control Framework. These can be summarised as follows:

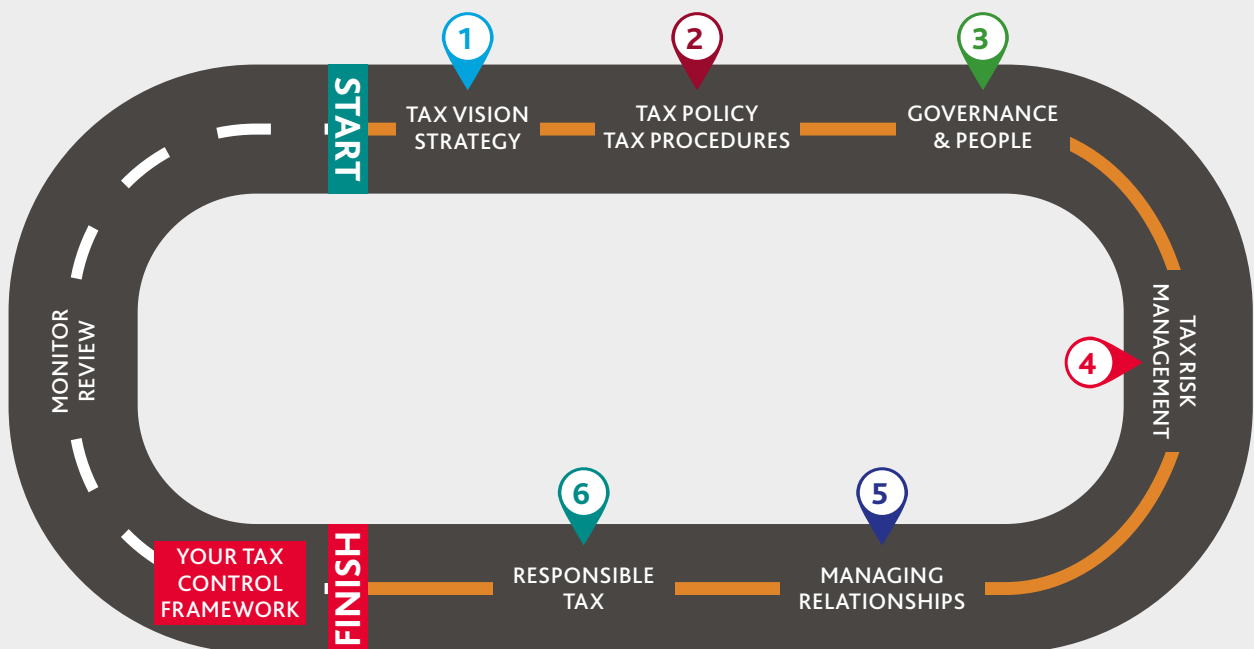
- An established Tax Strategy
- A Tax Policy that sets out expected standards of conduct in how you want tax managed in the business
- Governance as it supports tax is documented, including assigning accountabilities and responsibilities for the management of tax
- Tax procedures that support the Tax Strategy and Tax Policy are in place and embedded in everyday operations
- An effective Tax Risk Management framework
- Testing is performed and assurance is provided

« Un modèle de gestion et de risque fiscal solide n'expose personne à une mauvaise surprise. »

PAR OÙ COMMENCER ?

Afin d'aider nos clients à élaborer leur TCF, BDO a développé une **Tax Control and Operating Framework Roadmap**. Cette feuille de route (ou guide pratique) offre un cadre et des leviers pour une gestion fiscale efficace au sein de votre entreprise ou organisation.

TAX CONTROL AND OPERATING FRAMEWORK ROADMAP



Olivier Michiels, Partner BDO Tax

La feuille de route débute généralement par une analyse de la manière dont les impôts sont gérés dans l'entreprise (via notre évaluation **Tax Operations Maturity Model**). Cette étape initiale révèle rapidement ce qui fonctionne bien et les points qui méritent une attention particulière. Le **Tax Risk Report** vous permet d'avoir un aperçu par unité d'exploitation ou domaine d'activité à l'aide de feux de signalisation (rouge, orange, vert). Vous repérez ainsi instantanément où se situent les lacunes et quelles actions nous vous recommandons d'adopter.

Vous découvrirez ainsi les points faibles et points forts de votre modèle de politique fiscale et de risque. Vous obtenez également les principaux ingrédients et éléments de base pour construire un Tax Control Framework résilient et efficace (ou affiner le cadre existant). ■

TAX RISK REPORT

 LEVEL 1	 LEVEL 2	 LEVEL 3	 LEVEL 4	 LEVEL 5
Ad-hoc	Standardised	Managed	Enhanced	Optimised

TAX OPERATIONS MATURITY MODEL

Location: Frankfurt, Germany

Company name: UK Group plc

Completed by: Local Financial Controller

1. Tax strategy / tone at the top Management focus and not included in business decisions. Tax activities are predominantly compliance	42%	Tax is seen as a business partner and has a high profile in the business. Tax is a priority area for local senior management, and included in all major business decisions.
2. Tax governance and tax risk management Tax accountabilities and responsibilities not clearly defined. No formal mechanisms for identifying tax risk. Management of tax risk is reactive	37%	Tax risk is embedded within wider business procedures. Accountabilities and responsibilities over all tax activities clearly defined.
3. Tax lifecycle: management of tax compliance and reporting High risk of errors, voluntary disclosures and recurring audits as a result of ineffective tax controls over local tax compliance and reporting processes.	6%	Efficient and cost effective tax compliance and tax accounting processes. No recent significant audits or risks of error and misstatement. Full documentation to support compliance processes.
4. Tax value - optimising tax Non optimised tax position and unknown potential tax savings. Tax risk appetite not defined or understood locally.	24%	A local focus on seeking out optimal tax positions in terms of tax savings (eg, R&D, Tax depreciation etc).
5. Managing Transfer Pricing and PE risk Little understanding or focus on transfer pricing. Little or no documentation in place to support intercompany transaction prices. Little appreciation of what could give rise to a PE risk and how this should be escalated.	30%	Centrally understood Transfer Pricing policy in place. Local teams aware and adhere to transfer pricing policy. Robust documentation in place to support all intercompany transactions. Readiness for BEPS. Process in place over PEs.
6. Tax capabilities and use of technology and automation Tax processes not automated and overly manual. Cost and resource restraints deprioritise tax. No tax metrics.	45%	Allocated local budget and resources to manage tax operations and tax risk. Tax processes automated. Local tax KPIs.
7. Corporation tax risks Unsupported judgements in CT returns. Little appreciation of risks in the business that could give rise to CT exposure.	42%	Established CT compliance process. Little risk of CT exposure due to corporate structure etc. Data provides sufficient detail to support positions and provide optimisation opportunities.
8. Indirect Tax risks Little appreciation in the business of the activities that could give rise to VAT risks. Little or no formal controls over VAT processes	48%	Established VAT compliance process. Little risk of VAT exposure due to business operations etc. Data provides sufficient detail to support VAT positions.
9. Customs risks Little appreciation in the business of the activities that could give rise to Customs. No clarity for who is accountable for Customs.	56%	Established Customs process. Little risk of Customs exposure due to business operations etc. Data provides sufficient detail to support Customs positions.
10. Excise risks Little appreciation in the business of the activities that could give rise to Excise risks. Little or no formal controls over Excise tax processes. No clarity for who is accountable for Excise.	6%	Established Excise process. Little risk of Excise exposure due to business operations etc. Data provides sufficient detail to support Excise positions.
11. Employment Tax risks Little appreciation in the business of the activities that could give rise to Employment tax risks. Little or no formal controls over Payroll or Employment Tax processes.	34%	HR have a strong understanding of what can create tax risk and escalates this as required. Little risk of Employment tax exposure within business operations etc.
12. Senior Accounting Officer (UK) Little or no work to provide support in advance of SAO certification. Poor bench-mark against what other organisations are doing to reflect what HMRC see as 'what good looks like for SAO'.	23%	SAO risk review across all taxes supported by an annual testing programme to provide support in advance of SAO certification.
13. Commercial substance risk Significant risk relating to the economic substance for the group's corporate structure that may result in material tax exposures and/or reputational issues.	78%	Organisation is very unlikely to be impacted by regulatory and tax authority focus relating to the commercial substance for tax purposes.
14. Corporate Criminal Offences Limited or no knowledge of CCO legislation. Concerns that the business is not able to demonstrate that there are processes or policies in place to prevent tax evasion by associated persons.	84%	Senior management fully aware and informed of the new CCO legislation. Business is confident that they can demonstrate that there are policies in place to prevent tax evasion by associated persons.
15. Tax profile and reputation Organisation is at high risk of an adverse interest in its tax operations by external stakeholders and this could affect brand profile and/or have a cost impact.	90%	Organisation is very unlikely to be the target of adverse press attention and/or is very unlikely to impact business operations or brand if tax operations were reviewed by external parties.

DANS QUELLE MESURE VOTRE POLITIQUE FISCALE EST-ELLE ROBUSTE ? FAITES LE CHECK !

YOUR ROADMAP CHECKLIST



□ DEFINE YOUR VISION:

A set of tax principles supported by clear articulation of where you want tax to be in 1, 3 or 5 years' time

□ BOARD APPROVED TAX POLICY:

Set out expected standard of conduct in how tax is operating in your business

□ DETAILED TAX POLICIES AND PROCEDURES:

Where there are gaps, and where it is valuable to do so, develop detailed policies and procedures: e.g., covering CT, VAT, WHT, Employment Taxes, Transfer Pricing, etc.

□ GOVERNANCE:

Formalise accountabilities and responsibilities for Tax within the business, using a RACI matrix or similar. Ensure there are clear escalation mechanisms and delegations of authority for managing tax risk

□ TAX RISK MANAGEMENT:

Create a tax risk management framework to ensure real time identification, assessment, and reporting of tax risk. This includes tools, technologies and education across the business to identify and report tax risk

□ MANAGE YOUR RELATIONSHIPS:

Know who your stakeholders are, both internally and externally, and develop a programme to strengthen these relationships

□ TAX ON YOUR ESG AGENDA:

Develop external commentary, eg public Tax Report to demonstrate responsible tax behaviours

□ MONITORING AND REVIEW:

Develop an ongoing monitoring programme to ensure your Tax Control Framework remains effective



LISEZ ÉGALEMENT NOTRE GUIDE

« Roadmap to Success: Your Path to a Leading Tax Operating Framework ». Disponible sur simple demande à Olivier Michiels (olivier.michiels@bdo.be) ou Werner Lapage (werner.lapage@bdo.be).

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS SUR LA MANIÈRE DE DÉVELOPPER UN MODÈLE DE POLITIQUE FISCALE ET DE RISQUE EFFICACE ?

D'en connaître la pertinence et la valeur pour votre entreprise ou organisation ? Visionnez notre série de webinaires « Your path to a leading tax control framework » (uniquement en anglais) :

- **PARTIE 1 – « Your path to a leading tax control framework ».** Le présentateur invité est le responsable fiscal de Mace.
- **PARTIE 2 – « Practical ways to better manage tax risk ».** Le présentateur invité est le directeur Risques fiscaux de WPP.
- **PARTIE 3 – « Responsible Tax: Managing Your Tax Profile And Stakeholder Relationships ».** Le présentateur invité est le responsable reporting fiscal de Vodafone.

TAX

NOUVEAU RÉGIME SPÉCIAL D'IMPOSITION POUR LES EXPATRIÉS

L'échéance du 31/07/2022 approche

Environ 20.000 cadres et chercheurs bénéficiaient jusque fin de l'année dernière d'un régime spécial d'imposition prévu pour les expatriés. Un nouveau régime est entré en vigueur depuis ce 1er janvier. Il impacte de manière importante la fiscalité des collaborateurs étrangers ainsi que la politique RH de l'employeur. Résumé des principaux changements.

Auteur : Nicolas Stockmans, Partner BDO Tax

Le parlement fédéral a beaucoup fait parler de lui en adoptant le nouveau régime spécial d'imposition pour « contribuables impatriés et chercheurs impatriés ». Les cadres et chercheurs embauchés à l'étranger qui travaillent en Belgique pendant une certaine période peuvent recourir de manière temporaire aux régimes spéciaux d'imposition. Les nouveaux régimes remplacent depuis le 01/01/2022 le régime spécial d'imposition applicable à certains cadres étrangers (circulaire administrative du 08/08/1983).

POURQUOI UN NOUVEAU RÉGIME D'IMPOSITION ?

Un nouveau régime d'imposition a été mis en place pour les cadres étrangers (les « expats ») en vue de renforcer l'attractivité de notre pays aux yeux des entreprises internationales désireuses de s'y implanter. Soumis chez nous à une pression fiscale parmi les plus élevées d'Europe, les employeurs peuvent profiter de ce régime avantageux pour offrir aux personnes concernées un salaire net attrayant et assurer la compétitivité des coûts salariaux par rapport à d'autres pays. Bien que ce régime spécial d'imposition soit régulièrement appliqué, il a suscité un certain nombre de critiques :

- ▶ absence de base légale (il s'agit d'une circulaire administrative)
- ▶ durée indéterminée
- ▶ assimilation automatique des cadres à des non-résidents (ce qui pouvait en faire des apatrides fiscaux susceptibles de ne pas être couverts par les conventions préventives de double imposition et de ne pas être imposés sur les rémunérations couvertes par la « travel exclusion »)
- ▶ complexité du calcul des frais propres à l'employeur



« Le nouveau régime impacte de manière importante les employeurs qui bénéficiaient de l'ancien régime d'imposition prévu pour les expatriés. »

TENANTS & ABOUTISSANTS DU NOUVEAU RÉGIME

Le nouveau régime accroît la sécurité juridique car il est désormais consacré par une loi et est inclus dans le Code des Impôts sur les Revenus. Bien qu'il offre des avantages, il comprend également des restrictions. Celles-ci impactent de manière importante toute société ayant déjà recours à l'ancien régime spécial d'imposition, dans le cadre de la recherche de nouveaux talents ainsi que leur rétention.

POINTS D'ATTENTION POUR LES EMPLOYEURS

- ▶ L'échéance du 31/07/2022 approche. Réfléchissez à adopter la meilleure solution transitoire pour chaque expatrié, au cas par cas.
- ▶ Informez vos expatriés des changements fondamentaux en matière de résidence et des autres implications du nouveau régime sur leurs revenus (dont les revenus professionnels).
- ▶ Le nouveau mode de calcul des frais propres à l'employeur nécessite une adaptation des contrats de travail des personnes concernées, ainsi que d'éventuels avenants d'expatriation.
- ▶ Calculez l'impact de ce nouveau régime sur le salaire net et le coût patronal. Comment rester un employeur attractif et compétitif ?
- ▶ Le nouveau système impacte les systèmes de calcul de rémunération habituels. Il est fort probable que vous deviez adapter votre politique salariale.
- ▶ Les entreprises belges peuvent également bénéficier de ce régime fiscal spécial, même si elles ne font pas partie d'un groupe international ou que leur collaborateur impatrié possède la nationalité belge.
- ▶ La nouvelle législation est en application depuis peu. Ouvrez l'œil, certains éclaircissements pourraient apparaître prochainement...

Conditions d'éligibilité

1 Absence de lien avec la Belgique

Pendant une période de 60 mois avant son arrivée en Belgique, l'expatrié ne peut pas :

- ▶ avoir été imposé en tant que résident en Belgique
- ▶ avoir vécu à une distance inférieure à 150 km de la frontière belge
- ▶ avoir été imposé en tant que non-résident sur des revenus professionnels de source belge

L'expatrié doit en outre :

- ▶ avoir été recruté de l'étranger par une société résidente, un établissement belge d'une société étrangère ou une association sans but lucratif, ou
- ▶ avoir été détaché/transféré en Belgique ou au sein d'un groupe multinational ou d'une association sans but lucratif.

Contrairement au régime antérieur, l'employeur ne doit plus faire partie d'un groupe international ni poursuivre un but lucratif. Une opportunité pour les sociétés belges n'appartenant pas à un groupe international.

La détention de la nationalité belge n'empêche par ailleurs plus le bénéficiaire de bénéficier du régime spécial d'imposition.

2 Seuil de rémunération minimal : 75.000 euros

Le seuil de salaire annuel minimum requis est fixé à 75.000 euros. Ce seuil comprend : le salaire brut, les rémunérations variables et les avantages de toute nature. Les frais propres à l'employeur ne sont en revanche pas pris en considération. En cas d'année calendrier incomplète, ce seuil est diminué pro rata temporis.

Exception pour les chercheurs !

Ce seuil de salaire minimum n'est pas applicable aux chercheurs, dans la mesure où ils remplissent une des conditions suivantes :

- ▶ Ils sont titulaires d'un master dans les domaines suivants : sciences agronomes, sciences appliquées, sciences industrielles, sciences médicales, sciences naturelles, sciences pharmaceutiques, sciences vétérinaires et ingénierie.
- ▶ Ils possèdent au moins 10 ans d'expérience probante dans ces domaines.

Attention : cette exception pour les chercheurs ne s'applique pas aux dirigeants d'entreprise indépendants. Autre condition indispensable : le chercheur doit consacrer au moins 80% de son temps de travail à des activités de recherche.

Avantages du nouveau régime

L'employeur peut rembourser ou indemniser les coûts additionnels récurrents consécutifs à l'expatriation (coût de la vie ou coût du logement, par ex.) sans que cela constitue une rémunération imposable. Ce remboursement exonéré d'impôts est plafonné à 30% de la rémunération brute. Un remboursement inférieur reste cependant possible. À souligner que ces remboursements exonérés ne peuvent être supérieurs à 90.000 euros/an, ni rendre la part du revenu soumis à la sécurité sociale inférieure au seuil de 75.000 euros. Le remboursement est effectué sur base forfaitaire, de sorte qu'aucune pièce justificative n'est requise.

« Les entreprises belges peuvent désormais bénéficier elles aussi du nouveau régime d'imposition prévu pour les expatriés. »

Le remboursement des frais scolaires dans une école internationale, ainsi que les frais de déménagement et d'installation, peuvent être également remboursés en tant que frais propres à l'employeur, en sus de la limite des 30%.

L'exclusion territoriale (généralement dénommée « travel exclusion ») n'est plus d'application.

Durée maximale

Le nouveau régime est octroyé pour une période de 5 ans. Il peut être prolongé pour une période de 3 ans sous certaines conditions et n'est plus exclusivement limité à un seul employeur.

Résidence fiscale

Contrairement à ce que le régime antérieur prévoyait, les règles ordinaires belges de détermination de la résidence fiscale sont désormais applicables. Dès lors, si un expatrié ne peut pas être considéré comme résident belge sur base de la législation nationale, il devra obligatoirement délivrer au fisc belge une attestation de résidence émanant de son État de résidence.

Ce statut de résident fiscal belge implique, le cas échéant, que les expatriés entrant dans le champ d'application du régime spécial d'imposition sont imposables en Belgique sur base de leurs revenus mondiaux. Ils sont également couverts par les conventions préventives de double imposition conclues par la Belgique.

Procédure

L'expatrié doit introduire un dossier de demande d'application dans un délai de 3 mois à partir de la date de son début d'activité dans notre pays.

Les employeurs doivent chaque année (au plus tard le 31/01) communiquer la liste des employés et dirigeants ayant bénéficié du régime spécial d'imposition au cours de l'année échue.

Mesures transitoires

Environ 20.000 personnes bénéficiaient du régime spécial d'imposition fin de l'année 2021. Une mesure transitoire a été prévue : la loi autorise des mécanismes d'opt-in/opt-out pour les situations existantes qui doivent être analysées au cas par cas. Cette période transitoire est limitée à 2 ans.

1 Opt-in

Les contribuables qui bénéficient du précédent régime spécial d'imposition depuis moins de 5 ans peuvent opter pour l'application du nouveau régime s'ils remplissaient déjà les conditions d'application du nouveau régime lors de leur arrivée en Belgique. La demande d'opt-in doit être introduite pour le 31/07/2022 au plus tard.

En l'espèce, la durée maximale d'application du nouveau régime sera réduite de la durée pendant laquelle la personne a bénéficié du précédent régime.

2 Opt-out

Les contribuables qui bénéficient du précédent régime spécial d'imposition depuis moins de 5 ans peuvent choisir de continuer à bénéficier du régime précédent jusqu'au 31/12/2023. Cette mesure peut être intéressante pour les expatriés qui avaient des pourcentages de « travel exclusion » élevés.

3 Expatriés non éligibles

Les expatriés présents en Belgique depuis plus de 5 ans ou ne remplissant pas les conditions d'application du nouveau régime peuvent continuer à bénéficier du régime spécial d'imposition précédent jusqu'au 31/12/2023. Cela signifie qu'ils deviendront résidents fiscaux belges à partir du 01/01/2024.

Compte tenu de ces différentes mesures transitoires, nous recommandons aux employeurs d'analyser attentivement l'impact du nouveau régime sur leurs expatriés, afin d'effectuer un choix adéquat avant l'échéance fixée au 31/07/2022. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DE L'IMPACT DU NOUVEAU RÉGIME D'IMPOSITION POUR LES EXPATRIÉS (CADRES ET CHERCHEURS) ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ?

Contactez les experts de notre équipe Tax :

tax@bdo.be

ACCOUNTANCY

QU'EST-CE QUE L'ACTIF NET ?

En savoir plus sur la procédure de sonnette d'alarme en cas de diminution critique

Le conseil d'administration d'une société est responsable de sa situation financière. Cela signifie qu'il doit - entre autres - suivre une procédure d'alerte au cas où l'actif net de la société diminuerait fortement. Mais qu'est-ce que l'actif net ? La Commission des Normes Comptables (CNC) répond à cette question dans un récent avis.

Auteur : Christèle Parmentier, Partner BDO Accountancy

En cas de diminution critique de l'actif net (AN), les administrateurs doivent convoquer une assemblée générale dans un délai de 2 mois. Celle-ci devra statuer sur la continuité de l'entreprise.

« Un organe d'administration qui convoque une assemblée générale tardivement peut être tenu responsable du dommage causé aux tiers. »

Dans son avis, la CNC définit la notion d'actif net dans le cadre de sociétés avec ou sans capital soumises au Code des sociétés et des associations (CSA). L'actif net correspond au montant total de l'actif duquel sont déduites les provisions, les dettes et la valeur nette comptable des frais d'établissement et d'expansion, ainsi que les frais de R&D. Dans certains cas (rares), l'ensemble de ces frais peut ne pas être déduit. Cette exception doit être justifiée dans l'annexe des comptes annuels. Selon le nouveau CSA, il n'y a plus de distinction à opérer entre l'actif net « de distribution » et l'actif net lié à la procédure d'alarme, comme c'était précédemment le cas.



SOCIÉTÉS À CAPITAL

Le seuil critique est établi en comparant le montant de l'actif net (consécutif à la perte subie) et le capital souscrit au passif du bilan. Ce tableau résume les différents seuils prévus par le CSA :

Sociétés à capital		
AN < 50% du capital	AN < 25% du capital	AN < au capital
Art. 7:228 al. 1 CSA	Art. 7:228 al. 4 CSA	Art. 7:229 CSA
Le CA doit convoquer une AG endéans 2 mois afin de statuer sur la continuité de l'entreprise. En cas de continuité, il rédige un rapport spécial comprenant les mesures à adopter.	Le CA doit convoquer l'AG endéans 2 mois afin de statuer sur la continuité de l'entreprise. En cas de continuité, il rédige un rapport spécial comprenant les mesures à adopter.	Tout intéressé ou le ministère public peut demander la dissolution au tribunal.
L'AG doit statuer conformément au quorum de présence et de vote en matière de modification de statuts (art. 7:153 CSA).	L'AG peut approuver la dissolution moyennant 1/4 des voix émises (abstentions au numérateur et dénominateur exceptées).	Le tribunal statuant sur la dissolution peut accorder un délai en vue de régulariser la situation.
Ces règles sont d'application sauf dispositions plus rigoureuses prévues dans les statuts.		

SOCIÉTÉS SANS CAPITAL

Un organe d'administration (OA) qui constate (sauf si des dispositions plus rigoureuses sont prévues dans les statuts) que l'actif est négatif, que l'actif net risque de devenir négatif ou que la société risque de ne pas être en mesure de s'acquitter de ses dettes pendant au moins les 12 prochains mois, doit convoquer une AG endéans 2 mois afin qu'elle statue sur la continuité de l'entreprise.

Comme pour les sociétés à capital, l'OA devra rédiger un rapport spécial dans lequel il expose les mesures à prendre pour assurer la continuité de l'entreprise.

« Le nouveau CSA n'effectue plus de distinction entre l'actif net 'de distribution' et l'actif net lié à la procédure d'alarme. »

L'OA qui a respecté la procédure n'a plus l'obligation de convoquer d'AG pour les mêmes motifs dans les 12 mois qui suivent la convocation initiale.





RESPONSABILITÉ DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

Le CSA prévoit que l'assemblée générale doit être convoquée dans les 2 mois à partir de la date à laquelle la situation critique a été constatée ou aurait dû l'être, conformément aux dispositions légales ou statutaires. Exemple : si les comptes statutaires sont établis en retard et qu'il s'avère que la procédure d'alerte aurait dû être appliquée plus tôt, le dommage subi par les tiers est (sauf preuve contraire) présumé résulter de la convocation tardive de l'AG. L'organe d'administration est alors tenu responsable.

ACTIF NET EN CONTINUITÉ OU EN DISCONTINUITÉ ?

Les états comptables doivent être établis en respectant le droit comptable. La CNC est d'avis que la mise en œuvre de la procédure de sonnette d'alarme ne constitue pas une raison suffisante et nécessaire pour adopter une perspective de discontinuité.

Néanmoins, si l'OA estime que les perspectives de continuer l'activité ne peuvent être maintenues, les règles d'évaluation doivent être adaptées et l'état comptable devra prendre en considération les éléments relatifs à l'article 3:6, §2 de l'AR d'exécution du CSA :

- « a) Les frais d'établissement doivent être complètement amortis.
- b) Les immobilisations et les actifs circulants font, le cas échéant, l'objet d'amortissements ou de réductions de valeur additionnels pour en ramener la valeur comptable à la valeur probable de réalisation.
- c) Des provisions sont formées pour faire face aux charges inhérentes à la cessation des activités, notamment au coût des indemnités à verser au personnel. » ■

ENVIE D'EN SAVOIR PLUS À PROPOS DE LA PROCÉDURE DE SONNETTE D'ALARME ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ?

Contactez les experts de notre équipe Accountancy :
accountancy@bdo.be

PARTNERSHIP

SOYEZ AUX COMMANDES DE VOTRE AVENIR

Partenariat BDO – campus d'innovation Living Tomorrow

Être en phase avec l'évolution du monde, regarder droit devant, oser remettre en question et repenser son entreprise ou son organisation, vouloir être surpris, explorer... Tel est l'essentiel de ce qu'accomplit quotidiennement tout entrepreneur fort et efficace. Ce faisant, il débusque des opportunités de croissance pour son entreprise, fidélise ses clients, collaborateurs ou parties prenantes et, cerise sur le gâteau, nourrit ses ambitions. Voilà pourquoi BDO collabore avec le campus d'innovation Living Tomorrow.

Auteur : Gert Maris, Sales Director BDO Belgique

Walter Vanherle est expert numérique chez BDO Belgique. Il déborde d'enthousiasme lors de la visioconférence organisée avec l'écosystème Living Tomorrow de Vilvorde. « L'échange de connaissances et d'expériences avec tant de partenaires et de secteurs différents me donne énormément d'énergie. » Walter Vanherle prône le progrès, car « la meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer soi-même. » Vous pouvez rester sur la touche et subir les changements, ou surfer sur la vague des évolutions technologiques et les adapter à vos besoins. « Nous devons parfois suivre ces évolutions beaucoup



Les collaborateurs de BDO s'inspirent en permanence de Living Tomorrow afin de stimuler l'innovation.

plus vite que nous ne le pouvons, tout en nous gardant d'avoir une vision trop étroite. Nous accrocher aveuglément à nos certitudes : no way ! »

Bref, grâce au partenariat avec Living Tomorrow, BDO renforce sa position sur le marché en tant qu'acteur innovant et « business challenger ». C'est ce qui explique son partenariat avec Living Tomorrow, dont nous avons déjà parlé dans [l'édition précédente de To The Point](#).

« Grâce à ce partenariat, nous pouvons
plonger nos clients et nos collègues
dans le monde de l'innovation. »

Walter Vanherle, Partner BDO Digital





Walter Vanherle, Partner BDO Digital

**TAPEZ « LIVING TOMORROW BDO »
SUR YOUTUBE.**

Et découvrez une vidéo consacrée au campus
d'innovation Living Tomorrow.



APPRENTISSAGE - COCRÉATION - ACTIVATION

« Notre mission suit un plan en 3 étapes », explique Walter Vanherle. « Apprendre, cocréer, activer ou nous changer nous-mêmes. Au sein de l'écosystème, nous acquérons des connaissances grâce à nos partenaires, tout comme eux en acquièrent de notre part. Connaissances, ambitions, mais aussi défis ou risques : tout cela (notamment) est partagé en totale transparence. Un tel niveau d'expertise concentré simultanément en un seul endroit ne se trouve nulle part ailleurs. Idéal pour l'apprentissage par immersion. Nous expérimentons ensemble de nouvelles manières de travailler et vivre qui stimulent tous nos sens – les desserts d'un événement ont été réalisés avec notre imprimante alimentaire 3D. »

« Le sweet spot de BDO ? Une vision holistique des solutions d'entreprise innovantes. »

L'étape de cocréation permet aux partenaires de résoudre des défis spécifiques ou de trouver différentes manières d'anticiper des opportunités attendues qu'ils ne pourraient en pratique pas résoudre isolément. Les échanges ont lieu lors de tables rondes thématiques ou en « groupes de vision ». « Pensez aux drones taxis. Technologie, contrôle du trafic aérien, sécurité/sûreté, acceptation par le grand public : de nombreux aspects sont en jeu. Si les intervenants d'une discussion ne défendent que leurs intérêts et campent sur leurs positions, toute forme de cocréation ou d'innovation est impossible. Enlevons nos œillères, place aux esprits ouverts ! »

Les première et seconde étapes sont les leviers de la troisième, celle de l'activation et de la métamorphose. Grâce aux connaissances et au savoir-faire nouvellement acquis, BDO est plus que jamais en capacité de concevoir pour (et avec) nos clients & parties prenantes des solutions sur mesure, et d'en développer et commercialiser certaines. « Je pense par exemple aux innovations dans le domaine de l'économie circulaire. Bien que ce business model soit surtout orienté vers une production de type circulaire, il nécessite aussi des ressources en matière de fiscalité verte, de modélisation financière, d'adaptation de la stratégie, de parcours de transformation, etc. Bref, le campus d'innovation de Living Tomorrow offre un vivier d'idées et de concepts innovants qui nous permettront au cours des prochaines décennies d'avoir un impact sur le monde du travail et la vie. » ■

NOS CONSEILS AXÉS SUR L'ÉVOLUTION ET L'AVENIR VOUS INTÉRESSENT ?

Contactez les experts de notre équipe BDO Living Tomorrow :
Walter Vanherle (walter.vanherle@bdo.be) ou Gert Maris
(gert.maris@bdo.be).

PARTNERSHIP

TRAVAILLER ENSEMBLE AU BIEN-ÊTRE

La plateforme de gestion du bien-être permet d'assurer un suivi

Un collaborateur qui se sent bien dans sa peau donne le meilleur de lui-même. C'est positif pour lui, pour l'équipe, pour l'organisation et pour le client. Mais comment identifier, atteindre ou stimuler ce sentiment de bien-être ? Des métadonnées correctes, produites en temps réel, portant sur le bien-être des collaborateurs et la mise en place des incitations & solutions adéquates, s'avèrent précieuses. En collaboration avec la start-up Wenite, l'équipe RH de BDO met sur pied une plateforme qui permet d'évaluer en permanence le bien-être, de mesurer les résultats des actions menées, et d'apporter les corrections nécessaires.

Auteur : Mieke Loncke, Marketing & Communication Director BDO Belgique



De droite à gauche : Robin Vannieuwenhuijse et Jasper Dezwaef, Wenite, et Elke Verstraeten, Employee Experience & Change manager BDO Belgique

De droite à gauche : Robin Vannieuwenhuijse
et Jasper Dezwaef, Wenite



HR GAME CHANGER

Lorsque Jasper Dezwaef et Robin Vannieuwenhuijse ont lancé Wenite fin 2020, ils étaient loin de se douter qu'1 an plus tard, ils seraient nominés aux HR Excellence Awards dans la catégorie HR Game Changer. « Nous n'avons effectué aucune démarche pour obtenir cette nomination. Nous n'avons fait que suivre notre passion. Apparemment, le bouche-à-oreille a bien fonctionné. » Si le duo concrétise son ambition, il y a fort à parier que bientôt, un talent à la recherche d'un emploi vérifiera que son potentiel employeur utilise les services de Wenite avant de le rejoindre. « Nous aurons alors accompli notre mission : rendre meilleur le monde du travail. Mais nous n'y arriverons pas seuls. D'où nos remerciements sincères à BDO et aux autres entreprises pionnières qui nous ont offert l'opportunité et l'énergie de donner le meilleur de nous-mêmes. »

Supposons qu'un collaborateur souffre de manque de sommeil. Ses deux entretiens d'évaluation par an empêcheront que le problème soit découvert à temps. Pire : il s'aggravera peut-être avant que, en tant que dirigeant, vous puissiez intervenir utilement ou proposer une solution. « Aujourd'hui, de nombreux employeurs disposent de peu de données pertinentes sur la façon dont les collaborateurs se sentent réellement, sur ce que leur organisation fait bien, sur ce qui peut être amélioré, et pourquoi. Beaucoup de données ne sont en effet plus suffisamment à jour après 6 mois pour qu'on puisse en tirer des informations utiles », explique Jasper Dezwaef. Avec Robin Vannieuwenhuijse, il a fondé Wenite (contraction de « We Unite »), une plateforme auto-apprenante de gestion du bien-être. Wenite évalue en permanence le bien-être des collaborateurs et propose de manière proactive des solutions pour l'améliorer. La plateforme peut être assimilée à un centre de bien-être numérique et personnel au format de poche.

L'INTUITION NE SUFFIT PLUS

« L'accent est mis sur l'aspect individuel. » Elke Verstraeten, spécialiste de l'employee engagement et du changement au sein de l'équipe RH de BDO Belgique, estime que cette approche est une grande force de la plateforme. « Chaque semaine, les collaborateurs – chacun possède son propre compte – reçoivent sur leur PC ou smartphone une mini enquête pulse. Il ne leur faut pas plus d'1 minute pour y répondre. Tout cela est très accessible et comporte des incitants pour encourager la collaboration. En fonction des réactions, de nouvelles questions sont posées et des solutions sont offertes. Exemples : une personne qui connaît un moment difficile peut bénéficier d'un suivi gratuit chez le psychologue, une personne qui dort mal reçoit des trucs & astuces pour améliorer son sommeil. « Plus la plateforme recueille d'informations sur l'individu, plus nous pouvons soutenir son bien-être de manière ciblée. »

Toutes les données sont traitées de manière strictement confidentielle. Un must pour garantir le respect de la vie privée et procurer surtout aux collaborateurs le sentiment de sécurité psychologique dont ils ont besoin. « Grâce à la quantité croissante de

données anonymisées, nous pouvons, en tant qu'entreprise employant 850 collaborateurs, détecter les tendances jusqu'au niveau de l'équipe. Dans un avenir proche, nous pourrions même être en mesure de prédire les évolutions et de les anticiper proactivement », poursuit Elke Verstraeten pour expliquer ce que BDO peut y gagner en tant qu'organisation. Si des collaborateurs s'inquiètent de leur situation financière ou si un sentiment général de stress règne auprès d'autres collaborateurs, l'organisation peut mettre en place des initiatives distinctes en réponse à chaque problématique. « En outre, nous voyons immédiatement l'effet que peuvent avoir un coach, une app de méditation ou un team building sur le bien-être des collaborateurs. Si le résultat ne suffit pas, nous pouvons intervenir rapidement et dégager des moyens pour activer d'autres initiatives. »

« Le collaborateur garde le contrôle de son bien-être et ne se voit rien imposer. »

Robin Vannieuwenhuijse, Wenite

Alors que, selon Jasper Dezwaef, de nombreux dirigeants d'entreprise ou équipes RH suivent encore trop souvent leur intuition en matière de politique de bien-être, notre plateforme rend les tendances et résultats tangibles. Les données constituent des outils objectifs utiles pour définir une politique adaptée à chaque cas personnel.



Robin Vannieuwenhuijse, Wenite

« Grâce aux données tangibles, nous voyons immédiatement l'effet que peuvent avoir un coach, une app de méditation ou un team building sur le bien-être des collaborateurs. »

Elke Verstraeten, spécialiste de l'employee engagement et du changement chez BDO Belgique

Elke Verstraeten, Employee Experience & Change manager BDO Belgique



LA VRAIE PLUS-VALUE ? LE SUR MESURE !

Ce sont précisément les possibilités de croissance de la plateforme et les algorithmes sous-jacents qui unissent BDO et Wenite. En effet, quelle que soit la technologie utilisée par la plateforme, la véritable valeur innovante réside dans le travail sur mesure. « Les paramètres, les questionnements, les solutions proposées... Tout est parfaitement aligné avec la culture et l'ADN

de BDO », souligne Robin Vannieuwenhuijse. « C'est pourquoi il est important de développer un véritable partenariat. Nous n'apportons pas une solution prête à l'emploi ; ensemble, nous personnalisons la plateforme pour en faire un outil avec lequel tout le monde se sent à l'aise. L'employee experience doit être optimale. Nous offrons aux collaborateurs une plus-value en veillant non seulement à ce que leur employeur mène une politique de bien-être qui offre des résultats probants, mais en leur proposant aussi des incitants. Une manière efficace d'augmenter la confiance, ingrédient essentiel de la plateforme. »

« La simple intuition ou des données peu fiables ne permettent plus aux entreprises d'élaborer une politique de bien-être efficace. »

Jasper Dezwaef, Wenite

Alors que beaucoup plus de personnes travaillent de manière hybride en raison du coronavirus, et que la frontière entre travail et vie privée s'estompe, il est devenu encore plus compliqué pour l'employeur d'assurer un suivi. Elke Verstraeten : « Sans compter que l'environnement de travail évolue rapidement, tant pour l'employeur que pour les collaborateurs. La politique RH devient de plus en plus complexe. Nous devons maintenir de manière créative et innovante le lien employeur-collaborateur et le lien entre collaborateurs. Une plateforme qui prend constamment le pouls et fournit des informations objectives en temps réel est un levier indispensable pour notre politique de bien-être. » ■



Jasper Dezwaef, Wenite

QUI EST WENITE ?

Wenite est une plateforme auto-apprenante de gestion du bien-être qui évalue en permanence le bien-être des collaborateurs et propose de manière proactive des solutions pour l'améliorer. La plateforme peut être assimilée à un centre de bien-être numérique et personnel au format de poche.

- Chaque semaine, les collaborateurs reçoivent via leur propre compte une mini enquête pulse qui prend max. 1 minute.

- Tout cela est très accessible et comporte des incitants pour encourager la collaboration.

- En fonction des réactions, de nouvelles questions sont posées et des solutions sont offertes. Une personne qui connaît un moment difficile peut par exemple bénéficier d'un suivi gratuit chez le psychologue.

- Plus la plateforme recueille d'informations sur l'individu, plus nous pouvons soutenir son bien-être de manière ciblée.

- Avantages : détecter les tendances jusqu'au niveau de l'équipe et, qui sait, peut-être, dans un avenir proche, prédire les évolutions et les anticiper proactivement.

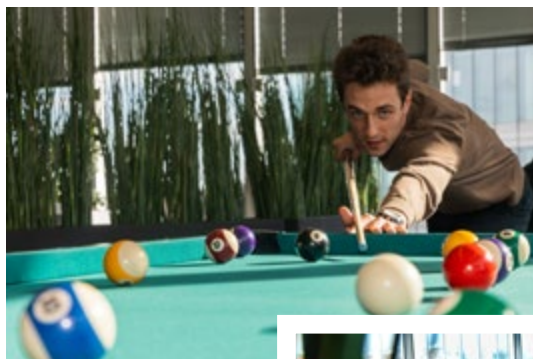
LES ATOUTS & FONCTIONNALITÉS DE LA PLATEFORME DE GESTION DU BIEN-ÊTRE VOUS INTÉRESSENT ?

Envie d'améliorer vos pratiques ? Demandez à nos experts de vous faire partager leurs expériences et astuces ou de vous apporter leur soutien. Contactez Elke Verstraeten (elke.verstraeten@bdo.be) ou Pieter-Jan Pattyn (pieter-jan.pattyn@bdo.be).

CORPORATE

PASSEZ PRENDRE UN VERRE DANS NOTRE NOUVEAU BAR PROFESSIONNEL À ZAVENTEM !

Nous avons récemment réaménagé la cafétéria de notre bureau de Zaventem. En plus d'être une salle de séminaires, une salle de réunions et un réfectoire, elle fait désormais également office de bar. Le lieu de travail hybride devient ainsi un véritable lieu de rencontre où les collègues peuvent se retrouver, prendre un verre et discuter après leur journée de travail.

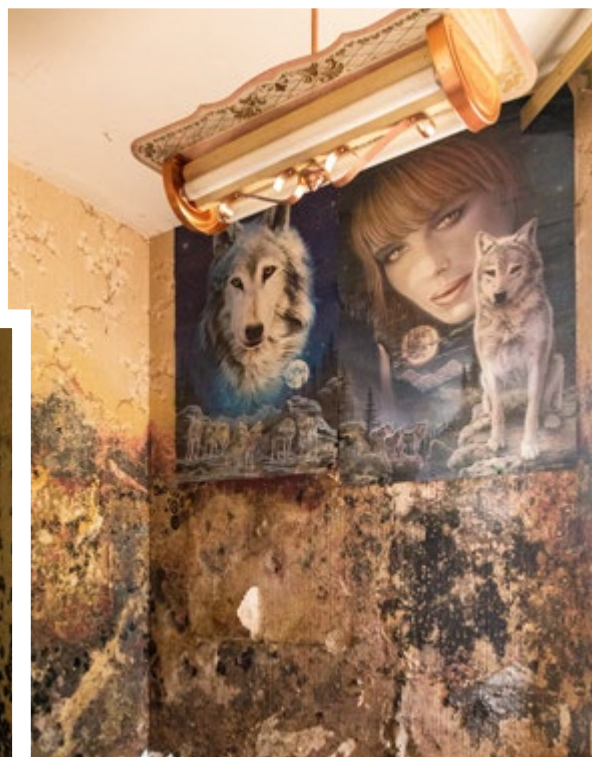


CORPORATE

EXPOSITION DE DANIELLE ROMBAUT, PHOTOGRAPHE INDÉPENDANTE EN CHARGE DU TO THE POINT

Le sud du pays était frappé l'été dernier par des conditions météorologiques extrêmes. Danielle Rombaut, photographe indépendante avec qui nous collaborons dans le cadre du magazine To The Point, s'est rendue dans les régions touchées par les inondations. Elle en a tiré une série de clichés non pas centrés sur la catastrophe, mais révélateurs d'une expérience tout en retenue. N'hésitez pas à découvrir son travail au Musée de la photographie à Charleroi (avant le 15/05/2022).

www.daniellerombautfotografie.be



CORPORATE

APPLAUDISSEMENTS POUR LE BDO BAND !

Notre BDO Band a assuré le spectacle lors de notre soirée (virtuelle) pour fêter la nouvelle année. Le moins qu'on puisse dire est que leur sens du rythme et leur enthousiasme étaient communicatifs. On en redemande !



D'AUTRES PHOTOS ?
Jetez un œil à nos profils
Facebook et Instagram
(@bdo_belgium) pour encore
plus de chouettes photos !

CORPORATE PUBLICATIONS

Dans notre bibliothèque, on retrouve notamment des newsletters, des brochures et des articles qui traitent de sujets très variés. Téléchargez-les sur www.bdo.be/publications



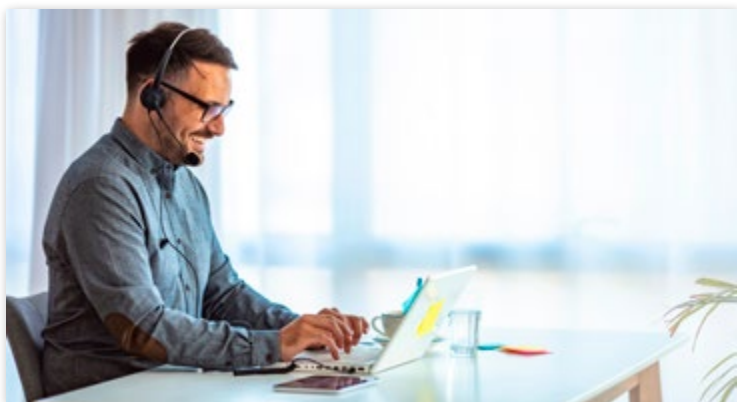
WHITE PAPER VLERICK BUSINESS SCHOOL : LE DIRECTEUR FINANCIER JOUE-IL UN RÔLE DE PREMIER PLAN DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE SA PME ?

Aujourd'hui, chaque organisation doit prendre le train du numérique en marche, adopter les nouvelles technologies et exploiter les nombreuses possibilités qu'elles offrent. Mais il arrive encore trop souvent que personne ne veuille mener ce processus de transformation.

Dans un white paper rédigé par la Vlerick Business School, le directeur financier est présenté comme la personne la mieux placée pour jouer un rôle de premier plan dans ce parcours vers la numérisation.

Téléchargez ce [white paper](#) (en anglais) sur le rôle du CFO dans la transformation numérique.

QUICK SCAN : QUEL EST LE DEGRÉ DE MATURITÉ DE VOTRE ORGANISATION EN TERMES DE TRAVAIL HYBRIDE ?



Le travail hybride, c'est l'avenir. Selon notre enquête sur le télétravail, 84% des collaborateurs souhaiteraient en effet télétravailler au moins 2 jours/semaine dans l'ère post-Covid.

Pour instaurer ce nouveau mode de travail au sein de votre organisation, vous devez disposer d'un environnement de travail flexible, d'outils numériques et d'une culture ouverte fondée sur la responsabilité et la confiance. De nombreuses organisations sont encore à la recherche du modèle qui leur convient le mieux.

Pour vous soutenir dans cette démarche, nos experts ont développé un quick scan. Celui-ci vous permet d'analyser votre situation, de mesurer le degré de maturité de votre organisation en termes de travail hybride, et de fixer les prochaines étapes.

Faites le [scan](#).

VIDÉO : LES AVANTAGES D'UN PLAN D'OPTIONS SUR ACTIONS



La crise du Covid-19 a modifié considérablement notre manière de travailler, mais aussi la façon dont les collaborateurs perçoivent ce nouveau mode de fonctionnement. Il incombe aux entreprises de fidéliser leurs talents. Pour ce faire, tous les moyens sont les bienvenus. Les options sur actions figurent parmi les formes d'intéressement les plus courantes.

En instaurant un plan d'options sur actions au sein de votre entreprise, vous permettez à vos collaborateurs d'acquérir des actions existantes de la société ou de souscrire à de nouvelles actions. Quels sont les avantages ? La plus-value réalisée par le collaborateur lors de la vente des actions ne sera pas imposée et l'employeur ne doit pas déduire ni payer de cotisations sociales.

Tous les avantages du plan d'options sur actions vous sont expliqués dans une vidéo.

Regardez la [vidéo](#).

BDO EST EN PERMANENCE À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX TALENTS

Découvrez nos offres d'emploi sur www.bdo.be/jobs

ACCOUNTING & REPORTING

- Accountancy – (Senior) Consultant – *Différents bureaux*
- Accountancy – (Junior et Senior) Manager – *Différents bureaux*
- Delivery Center – Collaborateur Service Delivery – *Hasselt*

AUDIT & ASSURANCE

- Financial Audit – (Senior) Consultant – *Différents bureaux*
- Financial Audit – (Junior et Senior) Manager – *Flandre*
- IT Audit – Senior Consultant – *Anvers*
- IFRS – IFRS Manager – *Bruxelles (Airport)*

ADVISORY

- Risk Advisory – Risk Advisor – *Flandre*
- Risk Advisory – Junior Risk Consultant – *Wallonie*
- Financial Advisory – (Junior et Senior) Consultant – *Belgique*

- Strategy & Transformation – (Junior et Senior) Management Consultant – *Belgique*
- Digital – (Junior) Consultant – *Belgique*
- Digital – Junior Project Manager / Business Analyst – *Wallonie*
- Digital – Software Implementation Consultant – *Flandre*
- Digital – Senior RPA Consultant – *Belgique*
- Digital – Entreprise Architect – *Belgique*
- Digital – Business Analyst – *Belgique*

TAX & LEGAL

- General Tax – (Senior) Consultant – *Différents bureaux*
- General Tax – Manager – *Hasselt*
- VAT – (Senior) Consultant – *La Hulpe ou Liège*
- VAT – Manager – *Gand*
- Transfer Pricing – (Senior) Consultant – *Différents bureaux*
- Corporate Tax – Senior Consultant – *Gand*
- International Corporate Tax – Manager – *Bruxelles (Airport)*

- Employment Tax – Consultant – *Flandre*
- Estate Planning – Senior Consultant – *Gand*
- Legal – (Senior) Consultant – *Flandre*
- Payroll – (Junior) Manager – *Anvers*
- Social Law – Manager Labour Law and Social Security Law – *Anvers*
- IP, IT, Data – Juriste PI et protection des données – *Bruxelles (Airport)*

BUSINESS SUPPORT SERVICES

- Admin – Audit Admin – *Hasselt et Namur*
- Sales – Process Owner & Team Lead Sales Support – *Anvers*
- ICT – ICT Service Engineer – *Bruxelles (Airport) ou Hasselt*
- Marketing & Communication – Campaign Manager – *Belgique*
- Marketing & Communication – Junior Graphic Designer – *Belgique*
- HR – Senior Recruiter – *Belgique*
- HR – Business Partner – *Belgique*

10 IMPLANTATIONS EN BELGIQUE



* Nouveau bureau disponible à partir de mai 2022. Dans l'intervalle, nous nous ferons un plaisir de vous accueillir en nos bureaux de Zaventem ou La Hulpe.

Il est également possible de planifier un rendez-vous dans l'un des établissements de notre fiduciaire partenaire Dekegeleer, situés à Mouscron, Tournai et Mons. Pour plus d'informations, nous vous invitons à contacter votre Account Manager.

BDO ANVERS

Uitbreidingstraat 72/1
B-2600 Anvers
T. +32 (0)3 230.58.40
bdointwerpen@bdo.be

BDO ANVERS-NORD

Beirens & Wellens
Ceka Center
Noorderlaan 79
2030 Anvers
T. +32 (0)3 226.75.00

BDO BRUXELLES (AIRPORT)

The Corporate Village
Da Vincilaan 9, Box E.6
B-1930 Zaventem
T. +32 (0)2 778.01.00
bdobrussel@bdo.be

BDO BRUXELLES (CENTRE)*

Rue de Stassart 35
B-1050 Ixelles
T. +32 (0)2 640.07.96
bdobrusselcentre@bdo.be

BDO GAND

Brusselsesteenweg 92
B-9090 Melle
T. +32 (0)9 210.54.10
bdogent@bdo.be

BDO HASSELT

Prins Bisschopssingel 36/3
B-3500 Hasselt
T. +32 (0)11 28.60.60
bdohasselt@bdo.be

BDO LA HULPE

Nysdam Office Park
Avenue Reine Astrid 92
B-1310 La Hulpe
T. +32 (0)2 352.04.90
bdolahulpe@bdo.be

BDO LIÈGE

Rue Waucumont 51
B-4651 Battice
T. +32 (0)87 69.30.00
bdobattice@bdo.be

BDO NAMUR – CHARLEROI

Parc Scientifique Créaly
Rue Phocas Lejeune 30
B-5032 Isnes
T. +32 (0)81 20.87.87
bdonamur@bdo.be

BDO ROULERS

Westwing Park
Kwadestraat 153/5
B-8800 Roulers
T. +32 (0)51 26.08.40
bdoroelare@bdo.be



BDO, la famille que vous choisissez.

Toutes nos offres d'emploi sur **www.bdofamily.be**

BDO Belgium CV/SRL, a Belgian limited liability company, is a member of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and forms part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

