

To the **POINT**

ÉDITION 01 | 2019 - BDO MAGAZINE



TAX

Nouvelles règles TVA
pour les bons

CORPORATE NEWS

Une petite souris inspire
un grand groupe

HRM

Comment devenir
le meilleur employeur ?

ADVISOR OF THE FUTURE

Un des principaux sujets de ce magazine traite des défis auxquels un employeur (et particulièrement la politique HR qu'il mène) est confronté aujourd'hui. Comment une entreprise ou une organisation peut-elle rester un employeur attrayant à l'ère de la numérisation et de la mondialisation ? Cette réalité engendre quantité d'évolutions économiques, politiques, technologiques et culturelles, créant un environnement complexe où règne une intense guerre des talents. BDO n'y échappe pas.

Des hard skills solides ne suffisent plus pour devenir 'advisor of the future'.

Avez-vous déjà entendu parler de Tax Technologist ? Cette fonction combine compréhension et connaissance des règles fiscales d'une part, analyse de masses de données d'autre part. Ce n'est qu'un exemple de nouveau profil recherché. Notre activité comptable traditionnelle a acquis une nouvelle (multi)dimension. L'ancien cœur de métier des experts-comptables, réviseurs et conseillers fiscaux s'est étendu à la consultance et au conseil. Autrement dit, à l'Advisory.

Notre grand défi consiste à conjuguer activités classiques et pratiques innovantes. Les ressources humaines jouent à ce titre un rôle clé. Des hard skills solides restent

indispensables mais elles ne suffisent plus pour devenir « advisor of the future ».

Notre pratique traditionnelle de conseil et de compliance doit désormais s'accompagner d'une compréhension parfaite de l'intelligence artificielle, l'automatisation, la numérisation... Pas étonnant que le vivier de recrutement habituel (formation économique, juridique ou comptable) ne suffise plus à recruter les bons talents. Nous devons puiser plus largement dans les domaines STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) et dénicher des talents présentant une grande capacité d'apprentissage.

Les techniciens et addicts du numérique sont-ils pour autant les candidats idéaux ? Non. La proximité avec nos valeurs humaines et notre quête d'innovation permanente est au moins aussi importante. Aujourd'hui, BDO ne cherche plus de réviseurs, de juristes ni de fiscalistes. Il cherche des « human engineers ».



Werner Lapage

Partner BDO, Président du comité éditorial
werner.lapage@bdo.be



« Quiconque fait dépendre exclusivement sa croissance du volume de collaborateurs se heurtera tôt ou tard à un mur. »

Annelies Steenbeke,
HR Director BDO Belgique

- 4 Comment devenir le meilleur employeur ?
- 8 Rapports de gestion : quels sont les facteurs de réussite ?
- 12 Nouvelles règles TVA pour les bons
- 15 Les finances locales passées au crible
- 18 Compenser une dette par une créance, est-ce possible ?
- 20 Consolidation fiscale en Belgique : enfin !
- 24 Culture Club for You(th) – Parce que les jeunes doivent pouvoir rêver !
- 26 Une petite souris inspire un grand groupe
- 29 Publications BDO
- 31 Offres d'emploi

Inclus : l'ABC du Brexit

Colophon : To the Point est une édition de BDO • Édition 01 | 2019 • Éditeur responsable : BDO Academy CVBA/SCRL Werner Lapage, p/a The Corporate Village, Da Vincilaan 9 Box E6, Elsinor Building, 1930 Zaventem • Conseil de rédaction : Ann Celis, Cindy De Bock, Annick Deklerck, Werner Lapage, Vanessa Scheen, Dirk Vandendaele, Hans Wilmots • Réalisation : www.propaganda.be

© BDO 2019 : Les données reprises dans cette lettre d'information 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. Vous souhaitez recevoir la lettre d'information par voie électronique ? N'hésitez pas à nous contacter via newsletter@bdo.be. Vous pouvez aussi consulter notre lettre d'information sur le site www.bdo.be. Les versions néerlandaises et anglaises sont également disponibles.

BDO

HRM

COMMENT DEVENIR LE MEILLEUR EMPLOYEUR ?

Notre monde est en perpétuel changement, de plus en plus technologique et rempli d'incertitudes. Cette réalité contraint les départements des Ressources Humaines à adopter une stratégie de transition à la fois complexe et stimulante. Comment concilier capacités, motivation, formation des collaborateurs (y compris la « couche flexible ») et exigences de demain ? Est-il possible d'être flexible et loyal ? Bref, que faire pour rester un employeur attrayant ?

Auteur : Ann Celis, Communications Director BDO Belgique

« Sans oublier qu'il s'agit aussi de convaincre les collaborateurs qu'ils sont eux-mêmes responsables de leur employabilité et qu'ils doivent s'approprier leur propre carrière ! » Annelies Steenbeke, HR Director, est persuadée que les organisations ont un rôle social à jouer. Elles doivent coacher et soutenir les collaborateurs afin de garantir leur employabilité tout au long de leur carrière. « Que ce soit au sein ou en dehors de l'organisation. Même si nous préférons bien évidemment qu'ils restent fidèles à BDO (elle rit). »

« L'objectif ultime ? Que chacun vienne et reste travailler chez nous de sa propre initiative. »

BDO a-t-il déjà atteint l'objectif fixé ? « Pas encore. » La transition d'un service HR essentiellement opérationnel et administratif vers un partenaire stratégique est en cours. La prise de conscience du fait que le personnel et les talents constituent une force grandit de jour en jour, « mais nous devons maintenant transformer cela en processus. Fidéliser le personnel implique une gestion adéquate des talents, un maximum de confiance, de transparence, de la flexibilité et de la mobilité... C'est une question de culture d'entreprise. »

MISER SUR LE PERSONNEL ET LES PROCESSUS

Aujourd'hui et plus encore demain, la « guerre des talents » va prendre de l'ampleur. La pénurie sur le marché du travail – actuellement, quelque 150.000 postes vacants peinent à être pourvus en Belgique – pèse également sur BDO Belgique. Dans sa recherche de nouveaux auditeurs, nous nous sommes récemment tournés vers l'Afrique du Sud. « Une solution d'urgence créative », souligne Annelies. « Nous avons été surpris de constater que ces personnes ont sollicité BDO de leur propre initiative. Leur souhait est de venir travailler chez nous et de s'y installer. C'est pourquoi il est essentiel de reconnaître, de respecter et de valoriser (ou pas) les capacités de chacun de nos collaborateurs, tout comme il convient de leur attribuer un rôle adéquat au sein de notre organisation. » Tout individu cherche à établir un équilibre personnel entre vie professionnelle et vie privée. En tant qu'entreprise, il n'est pas toujours facile de considérer cette recherche comme un droit.

La capacité d’agir dans ce sens en tant qu’employeur n’est plus considérée aujourd’hui comme un signe de bonne volonté mais comme une nécessité, une évidence.

Annelies estime par ailleurs qu’il est faux de penser que pour grandir, il faut toujours davantage de personnel. Quiconque fait dépendre exclusivement sa croissance du volume de collaborateurs se heurtera tôt ou tard à un mur. « À partir d’un contingent de collaborateurs existant, il est possible de se renforcer en rendant les processus plus efficaces, en proposant des outils et, surtout, en donnant toutes les chances aux compétences intrinsèques des collaborateurs de s’épanouir. »

LA TECHNOLOGIE COMME LEVIER (SUR MESURE)

Aussi efficace que puisse être la technologie, le recrutement reste un processus qui doit être mené par des personnes en chair et en os, surtout à un stade avancé du processus de recrutement. La technologie ne doit en aucun cas être une fin en soi. « Une rencontre personnelle permet d’avoir un contact réel avec la culture d’entreprise, avec notre ADN. » Chez BDO, les avantages opérationnels des

processus technologiques – comme la réduction des délais tant pour le candidat que pour l’employeur – n’ont toujours pas pris le dessus sur la force du contact humain. « Cette proximité humaine pour toutes les parties prenantes est une des valeurs fondamentales de BDO. » Cette culture est difficilement perceptible lors de conversations avec des chatbots ou d’un recrutement vidéo. « La technologie est bien évidemment un levier important. Elle permet d’automatiser les processus administratifs/répétitifs au sein des RH et de nous concentrer sur l’aspect humain. »

« Chez BDO, les formations ne sont plus obligatoires. Les collaborateurs doivent s’approprier leur employabilité et sont directement coachés sur leur lieu de travail. »

TABLEAU DES COMPÉTENCES

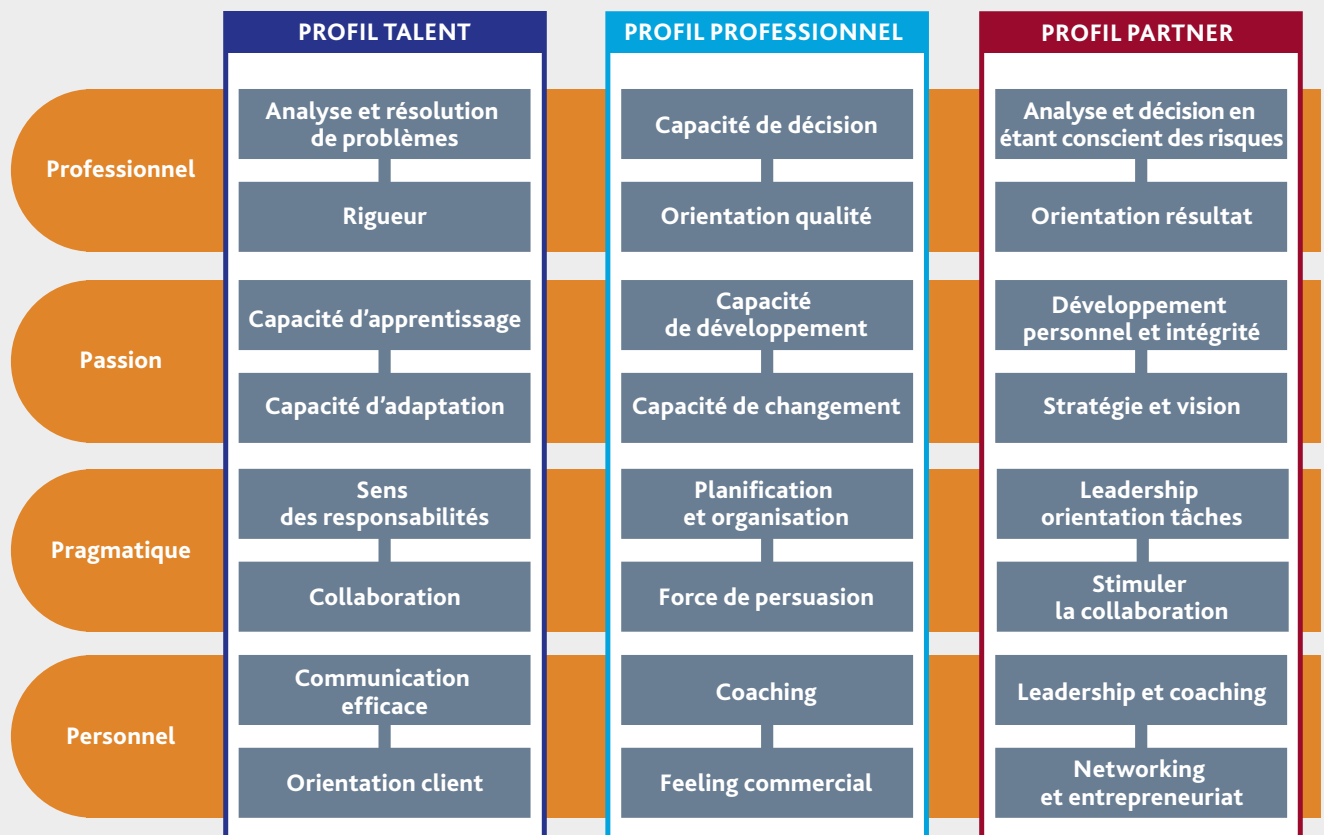


Tableau : BDO place 8 compétences au cœur du recrutement

Annelies Steenbeke,
HR Director BDO Belgique



TALENT ET LEADERSHIP

Le département Human Capital de BDO se compose d'experts qui vous aident à convertir votre stratégie d'entreprise en politique RH. Il examine comment appliquer au mieux l'intelligence artificielle lors de tests de sélection, sans en perdre la valeur prédictive. Annelies constate déjà que les collaborateurs vont avoir besoin d'autres compétences que les hard skills. « Les connaissances et l'expérience perdent de leur importance au profit de la personnalité et des aptitudes telles que la pensée critique, la résolution de problèmes et la créativité. Nous devons nous concentrer davantage sur la capacité d'apprentissage et d'adaptation des futurs candidats que sur leur diplôme. » Dans sa recherche des bons profils, BDO se focalise sur 8 compétences (voir tableau). Le profil de talent offre aux collaborateurs des pistes de développement personnel et ce dès le premier jour de travail. Nous avons développé différents profils de compétences basés sur la maturité de la personne au sein de l'organisation.

Les dirigeants forment la colonne vertébrale d'une organisation. « Leur mission est de coacher et motiver les collaborateurs jour après jour dans leur développement et leur évolution. Sans leadership, tous les efforts fournis à la base sont vains. C'est pourquoi nous avons élaboré avec le département Human Capital de BDO un parcours poussé. Objectifs : imprégner l'ensemble des dirigeants de cet état d'esprit et leur fournir des outils/repères. Chacun a son rôle à jouer ! » ■

YOUNG TALENT IN ACTION XXL

L'emploi des jeunes reste un défi de société. En Belgique aussi. Un jeune sans travail ni perspective d'emploi hypothèque son avenir et celui des générations suivantes. Les emplois existent. De nombreuses entreprises et secteurs ne parviennent pourtant pas à dénicher les talents pour occuper les postes vacants. Car les compétences des jeunes ne correspondent pas toujours aux besoins du marché du travail.

Afin de répondre à cette problématique et de jeter des ponts entre jeunes, monde de l'enseignement, entreprises et marché du travail, la Fédération des entreprises de Belgique a lancé en 2015 la plateforme « Young Talent in Action », liée à un forum organisé tous les deux ans. BDO figure depuis quelques années parmi les fidèles partenaires de cet important événement qui a mobilisé plus de 2.000 jeunes en 2017.

La gestion des talents au centre de l'attention

De quelles réformes l'enseignement et le monde du travail ont-ils besoin pour que les opportunités d'emploi destinées aux jeunes s'améliorent ? Le développement des talents joue un rôle crucial. De nombreux jeunes n'ont pas suffisamment conscience de leurs talents ni de leurs valeurs intrinsèques. En les identifiant dès le plus jeune âge et en apprenant à les gérer de manière consciente, ils trouvent plus facilement le chemin d'un emploi qui correspond réellement à leur(s) talent(s).

Nos experts du département Human Capital aident les entreprises, collaborateurs et starters à identifier les compétences et les talents par le biais d'un « talent mapping ». Un talent créatif, par exemple, ne conviendra pas forcément à un poste de régulateur financier. De même, un jeune soucieux de l'environnement ne se sentira pas à sa place dans une compagnie aérienne à forte empreinte écologique.

BDO Human Capital participera à nouveau au Young Talent in Action XXL qui aura lieu le 21 octobre 2019. Nous y serons pour aider les jeunes à s'orienter vers les entreprises et secteurs correspondant au mieux à leurs capacités, sur base de leurs talents et de leurs compétences intrinsèques. Nous contribuons de la sorte à dynamiser la communauté « Young Talent in Action ».

PLUS D'INFOS À PROPOS DES SOLUTIONS & OUTILS DESTINÉS À TRADUIRE VOTRE STRATÉGIE D'ENTREPRISE EN POLITIQUE RH ?

Contactez notre département Human Capital : paola.bon@bdo.be

ACCOUNTANCY

RAPPORTS DE GESTION : QUELS SONT LES FACTEURS DE RÉUSSITE ?

Il y a bien longtemps que les projets IT ne sont plus de petites balades de santé mais plutôt de véritables processus de changement. Un constat qui vaut particulièrement pour les nouveaux logiciels d'entreprise chargés d'intégrer ces processus. Les rapports de gestion, par exemple, sont dorénavant contraints d'éviter plusieurs pièges. Cinq facteurs critiques permettent toutefois la mise en œuvre d'un projet efficace.

Auteur : Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

COMMUNICATION OUVERTE & ÉCOUTE

La mise en place de rapports de gestion s'accompagne souvent de changements organisationnels au niveau du rôle de l'information, de la responsabilité du management, de la diffusion des connaissances acquises et de la méthode de travail au sein de l'entreprise. Ceux qui ne parviennent pas à mettre en œuvre ces changements organisationnels risquent de passer à côté des avantages du nouveau système de rapport.

est étroitement impliqué dans le processus décisionnel. C'est au niveau de cette relation entre management et consultant que se situe le premier piège. L'écoute mutuelle et l'échange d'expériences sont extrêmement importants pour la réussite du projet. Si le management insiste sur l'efficacité des processus existants et le caractère unique de l'entreprise – « Nous faisons les choses complètement différemment des autres » – et que la plus-value du consultant n'est pas suffisamment perceptible, l'entreprise court le risque d'investir beaucoup d'argent

« Une communication ouverte entre un management favorable au changement et un consultant doté d'une expérience solide est donc cruciale pour la réussite d'un projet. »

En raison de l'ampleur des changements et des coûts qu'ils impliquent, le top management, soutenu dans de nombreux cas par un consultant externe,

est étroitement impliqué dans le processus décisionnel. Ce n'est certainement pas l'objectif. De même, si le consultant prend l'initiative et met en œuvre le système de bonne foi en se basant sur sa



Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

seule expérience, il y a de fortes chances que l'entreprise se retrouve avec un outil qui ne correspond pas à 100% à ses besoins réels. Une communication ouverte entre un management favorable au changement et un consultant doté d'une expérience solide est donc cruciale pour la réussite d'un projet.

NE PAS NÉGLIGER L'INTÉGRATION

De nombreuses entreprises évaluent leur nouveau système de rapports sur base de caractéristiques telles que les rapports et requêtes disponibles, les tableaux de bord,

un élément important : les possibilités d'intégration avec d'autres systèmes. Cette interconnexion permet aux adaptations d'un système de s'appliquer automatiquement à un autre système. Conséquences : moins d'erreurs et de doublons, davantage de certitudes que les informations sont synchronisées partout dans l'entreprise.

L'analyse approfondie des chiffres (et de ce qu'ils révèlent) est également souvent négligée. Le plan comptable et le plan des

Si l'entreprise veut activer un nouveau système, elle doit au préalable s'assurer qu'elle dispose de toutes les informations nécessaires à l'établissement d'un rapport de qualité.

Une mise en œuvre efficace comporte généralement 3 phases :

- ▶ Phase conceptuelle
Il s'agit d'analyser les besoins, de déterminer le niveau de détail des rapports, de vérifier si l'enregistrement initial est suffisant pour obtenir des résultats fiables, etc.
- ▶ Phase technique
Il s'agit de la mise en œuvre du nouveau système.
- ▶ Phase opérationnelle
Il s'agit de la formation et du contrôle nécessaires à l'utilisation du nouveau système.

« Ce n'est que lorsque toutes les informations nécessaires à un bon rapport sont disponibles qu'un nouveau système peut être mis en place. »

la visualisation des données par le biais de graphiques, les analyses prédictives, les KPI, etc.

Portées par l'enthousiasme suscité par ces fonctionnalités, elles oublient parfois

postes de coûts sont-ils structurés de manière logique ? Les allocations sont-elles justifiées ? Comment se déroulent les flux au sein de l'entreprise ? Ces éléments ne devraient-ils pas faire l'objet d'une révision ?

IMPLICATION DU MANAGEMENT

Une fois que la décision de mettre en place un nouveau système est prise, le management a parfois tendance à se retirer du projet et à confier aux utilisateurs les décisions concrètes, courant le risque que ceux-ci se basent sur le système obsolète actuel.

« L'écoute mutuelle et l'échange d'expériences entre le management et le consultant sont extrêmement importants. »

L'implication et l'adhésion du management sont essentielles pour la mise en place d'un système réellement innovant. Le management doit idéalement s'appuyer sur un consultant expérimenté et impliqué étroitement dans les décisions relatives à la conception du système de base.

SOUTIEN DES UTILISATEURS

Il n'y a pas que l'implication du management qui est primordiale. Les futurs utilisateurs finaux doivent également se sentir impliqués. En fin de compte, ce sont eux qui déterminent en grande partie le succès (ou l'échec) du nouveau système. C'est pourquoi il est extrêmement important de les impliquer à chaque phase de développement du projet. Le processus de changement pourra ainsi être mené de manière proactive à travers toute l'organisation.

RAPPORT DE GROUPE CENTRALISÉ

Les structures internationales fonctionnent souvent de manière décentralisée. Le nouveau système est déployé pays par pays, dans chaque implantation. Problème :

les exigences locales (en matière de plan comptable, de paramètres fiscaux, etc.) risquent de prévaloir. En soi, ces systèmes peuvent très bien fonctionner localement, mais le management du siège central risque de se retrouver rapidement en possession de rapports peu cohérents ou de données chiffrées difficiles à comparer. C'est pourquoi il est préférable d'impliquer au moment de la phase conceptuelle des responsables des implantations locales afin de définir conjointement un modèle unique de rapport de groupe. Si nécessaire, celui-ci peut être adapté aux exigences légales locales (et non l'inverse). ■

CINQ FACTEURS CRITIQUES PERMETTENT TOUTEFOIS LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET EFFICACE

- 1 **Communication ouverte & écoute**
- 2 **Ne pas négliger l'intégration**
- 3 **Implication du management**
- 4 **Soutien des utilisateurs**
- 5 **Rapport de groupe centralisé**

PLUS D'INFOS À PROPOS DES POSSIBILITÉS QU'OFFRENT LES RAPPORTS DE GESTION OU DE L'AIDE DISPONIBLE POUR METTRE EN PLACE UN NOUVEAU SYSTÈME ?

Contactez les experts de notre département Accounting & Reporting : accountancy@bdo.be

TAX

NOUVELLES RÈGLES TVA POUR LES BONS

Notre pays devait transposer la directive européenne sur les bons en droit belge pour le 31 décembre 2018 au plus tard. En attendant son adaptation dans le Code belge de la TVA, l'administration a décrit les nouvelles règles dans une circulaire entrée en vigueur le 1^{er} janvier dernier. Les nouvelles définitions et règles relatives aux bons à usage unique ou usages multiples concernent toute personne qui émet des bons papier/électroniques à titre professionnel, qui est impliquée dans leur distribution ou qui accepte des bons en échange de biens ou de services.

Auteur : Pascal Dauw, Partner BDO Tax

DE QUELS BONS S'AGIT-IL ?

On parle de bon papier ou de bon électronique dans les cas suivants :

- ▶ Quand il est prévu une obligation d'accepter le bon en contrepartie (totale ou partielle) d'une livraison de biens ou d'une prestation de services.
- ▶ Quand sont indiquées sur le bon (ou dans la documentation correspondante, y compris les conditions générales) les livraisons de biens ou les prestations de services à effectuer et/ou l'identité de leurs fournisseurs potentiels.

En étant lié à un bien, un service ou un fournisseur déterminé, le bon se distingue d'un moyen de paiement classique, d'une application de paiement sur smartphone ou d'une carte de débit/crédit, ainsi que des cartes d'épargne, bons de réduction ou de remboursement qui donnent directement ou ultérieurement droit à une réduction ou à un produit gratuit lors d'un (prochain) achat. Rien ne change donc pour ces moyens de paiement, bons de réduction et cartes d'épargne, pas plus que pour les cartes téléphoniques prépayées. Ils ne sont pas concernés par les nouvelles règles et conservent leur propre traitement TVA.

La forme du bon (bon de valeur papier ou électronique, carte de recharge ou bracelet en festival, par ex.) n'a pas d'importance. Le prix payé pour le bon ne doit par ailleurs pas être égal à la valeur totale des biens ou services livrés par la suite. Lors de l'utilisation, le détenteur peut payer un supplément ou utiliser le bon par tranches.

correspondante. Autre point essentiel : le traitement TVA (lieu et taux) doit également être connu au moment de l'émission du SPV. Le traitement TVA d'un SPV est le suivant :

- ▶ Tout transfert d'un SPV par un assujetti agissant en son nom propre est considéré comme une livraison de biens ou une prestation de services auxquels le bon se rapporte, sur lesquels une TVA est due.
- ▶ Si un intermédiaire n'agit pas en son nom propre mais au nom et pour le compte de l'émetteur, par exemple, il est uniquement question d'une vente du bon entre un émetteur et un client final. L'intermédiaire effectue un service de distribution qu'il doit facturer à l'émetteur avec TVA.
- ▶ Comme la vente du bon a déjà été taxée (une ou plusieurs fois en cas de revente), la livraison du bien/prestation de services faisant suite à la remise du bon ne donnera plus lieu à un prélèvement TVA.

Le bon à usages multiples (MPV) désigne tout bon qui ne relève pas de la catégorie susmentionnée.

« Les nouvelles règles TVA pour les bons s'appliquent à tous les acteurs de la chaîne. »

Attention : un bon distribué gratuitement ou une carte d'épargne donnant droit à un bon d'achat ne sont pas considérés comme un bon.

USAGE UNIQUE VS USAGES MULTIPLES

Le nouveau régime TVA opère une distinction fondamentale entre « Single Purpose Voucher » (SPV) à usage unique et « Multi Purpose Voucher » (MPV) à usages multiples. Cette distinction détermine le traitement TVA ultérieur, depuis l'émission jusqu'à l'échange.

Le bon à usage unique (SPV) désigne un bon dont le lieu de livraison du bien ou du service ainsi que le montant de la TVA (ou l'éventuelle exonération de TVA) due sont connus au moment de l'émission. En revanche, le fournisseur ou le prestataire de services final ne doit pas être connu. Vous pouvez ainsi émettre/vendre un bon cadeau permettant au bénéficiaire d'accéder (avec ou sans supplément) à l'un des parcs d'attractions belges participants mentionnés sur le bon ou dans la documentation

Au moment de son émission, la nature du traitement TVA applicable lors de l'échange n'est pas encore connue. Autrement dit, le lieu de livraison du bien/de prestation de services (ex. : bon cadeau échangé dans des commerces de détail de différents pays) ou le montant de la TVA due (ex. : écochèque à échanger contre des biens/services soumis à différents taux de TVA) ne sont pas encore connus. Le traitement TVA d'un MPV est le suivant :

- ▶ Avec de tels bons, seule la remise effective des biens ou la prestation effective des services en échange du bon est soumise à la TVA.
- ▶ L'émission et toutes les ventes ultérieures du MPV avant échange ne sont pas soumises à la TVA.

SUR QUEL MONTANT PRÉLEVER LA TVA ?

Étant donné que la TVA est due à chaque fois qu'un SPV est (re)vendu, la TVA est calculée sur la rémunération effective que le vendeur du SPV reçoit de l'acheteur (même si cette rémunération est inférieure à la valeur nominale du bon).

« Un bon distribué gratuitement ou une carte d'épargne donnant droit à un bon d'achat ne sont pas considérés comme un bon. »

Il en va autrement pour les MPV. La TVA est due uniquement au moment de la livraison du bien/ de la prestation de services en échange du bon. Le prix de ce bien/service n'est pas nécessairement égal au montant payé par le client pour le bon (= valeur nominale). C'est pourquoi une nouvelle règle prévoit que la base d'imposition pour la livraison concernée du bien/de la prestation de services équivaut à la valeur nominale du bon que le client/consommateur a payé, diminuée de la TVA sur les biens/services fournis.

« Rien ne change au niveau du traitement TVA des cartes téléphoniques prépayées, des cartes d'épargne et des bons de réduction. »

Si le commerçant ne dispose pas d'informations sur le prix payé par le consommateur (cf. MPV), la base d'imposition correspond à la valeur nominale mentionnée sur le bon (ou dans la documentation correspondante), diminuée de la TVA sur les biens/services fournis. En cas d'absence de valeur nominale, la valeur totale de la contrepartie pour les biens/services

fournis doit être déterminée sur base de tous les faits ou circonstances pertinents.

DATE D'EXPIRATION

Il peut arriver qu'un bon expire avant de pouvoir être échangé. Si la date d'un SPV a expiré (et qu'il est donc inutilisable), la TVA payée à l'achat ne peut en principe pas être récupérée, à moins que l'émetteur accepte de reprendre et de rembourser le SPV au consommateur. Dans ce cas, l'émetteur peut récupérer la TVA payée.

31 décembre 2018. Par « émission », le législateur entend « le (tout) premier transfert – entendez vente – du bon ». Pour les SPV/MPV émis avant le 1^{er} janvier 2019 mais échangés après cette date contre des biens ou services, les anciennes règles TVA restent d'application.

UN IMPACT À NE PAS SOUS-ESTIMER !

Il ne faut surtout pas sous-estimer l'impact de ces nouvelles règles TVA. Elles s'appliquent à tous les acteurs de la chaîne (émission, distribution et livraison). Les commerçants et entreprises spécialisées qui émettent des bons doivent d'urgence déterminer le type de bons qu'ils émettent/souhaitent émettre. Ils doivent également adapter le cas échéant le layout et les conditions d'utilisation du bon (y compris l'éventuel remboursement) et procéder aux adaptations techniques nécessaires afin de verser le montant TVA exact au bon moment (ou éventuellement par après). Les tiers (détaillants, restaurateurs, etc.) qui acceptent des bons en échange de biens ou de services doivent eux aussi s'informer des règles TVA désormais à respecter, et adapter si besoin leurs systèmes et rapports TVA. ■

Aucune TVA n'est imputée lors de la vente d'un MPV, contrairement à la livraison de biens ou la prestation de services. Si la date d'un MPV a expiré, il n'y a pas de livraison du bien/de prestation de services et la vente initiale du bon reste exonérée de TVA.

ENTRÉE EN VIGUEUR

Ces nouvelles règles s'appliquent aux bons émis après le

CONSULTEZ NOTRE BROCHURE
« TRAITEMENT DES BONS – SCAN
TVA » SUR WWW.BDO.BE, ONGLET
« PUBLICATIONS ».



PLUS D'INFOS À PROPOS DES NOUVELLES RÈGLES
EN MATIÈRE DE TRAITEMENT TVA DES BONS ?

Contactez les experts de notre équipe TVA :
btw-tva@bdo.be

ACCOUNTANCY

LES FINANCES LOCALES PASSÉES AU CRIBLE

Benchmark

Les administrations locales font face à d'importants défis. Le gouvernement flamand a ainsi décidé que les communes et CPAS du nord du pays devaient procéder cette année à une intégration politique et administrative poussée. Entre théorie et pratique, il y a toutefois de la marge. Résultat : cette décision impacte la gestion de leurs finances et exige de leur part une vision claire de leur santé financière. Bon nombre de communes et CPAS flamands ont heureusement pu compter sur l'aide de BDO.

Auteur : Bert Gijssels, Partner BDO Accountancy, Public Sector

Commune et CPAS (Centre public d'action sociale) représentent des personnes morales distinctes. L'introduction du Décret sur l'administration locale les pousse cependant à une intégration maximale. « L'équipe de direction intégrée » joue à ce titre un rôle crucial. Elle se compose d'un directeur général et d'un directeur financier, qui dirigent les deux entités, dont différents services sont regroupés (service financier, service du personnel, service technique, etc.).

Après les élections communales, de nouvelles équipes se sont mises au travail.

Elles planchent entre autres sur un plan stratégique pluriannuel intégré portant sur la période 2020-2025. Ce plan doit mentionner les priorités de la commune et du CPAS. Il débute par une analyse d'environnement (interne et externe) qui donne lieu à l'établissement d'objectifs politiques SMART (spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporellement définis), lesquels peuvent être formulés et complétés par d'autres plans & actions. Grâce à cela, les administrations locales identifient les actions prioritaires qui feront l'objet d'investissements humains et financiers.

Cette intégration entre commune et CPAS, ainsi que la fusion (limitée) des communes déjà opérée (ou qui peut encore l'être), permettent aux administrations de repenser l'offre de services aux citoyens et d'envisager ceux qu'elles souhaitent confier à d'autres (externalisation, privatisation, partenariat public-privé, etc.). Exemple : institutions ou associations de soins qui prendraient en charge l'autonomisation des soins aux personnes âgées.

ÉQUILIBRE FINANCIER DES ADMINISTRATIONS LOCALES

Les chiffres & réalisations des années écoulées peuvent constituer la base d'une politique future. Il importe également de budgétiser et planifier de la manière la plus précise possible les investissements. Pour appréhender au mieux la situation financière d'une commune ou d'un CPAS, le département Public Sector de BDO a réalisé un benchmark sur base des comptes annuels 2017.

Ceux-ci sont établis selon les principes du cycle de politique et de gestion (BBC). Vous pouvez consulter les benchmarks par administration locale sur advisory.bdo.be/benchmark (site uniquement disponible en néerlandais).

L'étude repose sur les données recueillies en 2017 auprès de 301 CPAS et 298 communes des 308 administrations flamandes. Une étude similaire sera menée auprès des communes wallonnes au printemps 2019.

L'équilibre financier des administrations locales est évalué sur base de 2 critères.

► Résultat en base de caisse

Calcul : différence entre recettes et dépenses de l'exercice, complétée par le fonds de roulement transféré de l'exercice précédent.

Lors de l'établissement du plan pluriannuel, le résultat en base de caisse doit être positif chaque année.

► Marge d'autofinancement

Calcul : différence entre recettes et dépenses d'exploitation de l'exercice, diminuée de la charge relative au capital due.

Lors de l'établissement du plan pluriannuel, la marge d'autofinancement doit être positive au bout de 6 ans (l'idéal est qu'elle le soit de préférence chaque année).

« Les administrations locales semblent relativement saines financièrement. La réalité montre que ce n'est pas le cas. »

L'étude a révélé que les comptes annuels étaient souvent plus positifs que la budgétisation. On pourrait en déduire que les administrations locales sont relativement saines financièrement. La réalité montre que ce n'est pas le cas.

La marge d'autofinancement totale des communes & CPAS flamands s'élève à 1,04 milliard d'euros. Cela signifie, d'une part, que ces moyens influencent positivement le résultat en base de caisse et, d'autre part, qu'ils peuvent être utilisés pour financer des investissements à travers des fonds propres, ce qui peut à son tour influencer positivement la

TABLEAU : CHIFFRES CLÉS PAR PROVINCE (EN MILLIONS D'EUROS/AN)

Investissements (in)corporels			Charge des emprunts			Marge d'autofinancement			Résultat budgétaire cumulé		
Province	C	CPAS	Province	C	CPAS	Province	C	CPAS	Province	C	CPAS
Anvers	391	48	Anvers	1.608	603	Anvers	261	41	Anvers	690	265
Limbourg	175	19	Limbourg	884	241	Limbourg	107	13	Limbourg	449	126
Flandre orientale	384	114	Flandre orientale	1.559	461	Flandre orientale	177	35	Flandre orientale	561	269
Brabant flamand	228	29	Brabant flamand	1.181	208	Brabant flamand	167	27	Brabant flamand	548	190
Flandre occidentale	301	56	Flandre occidentale	1.272	462	Flandre occidentale	187	28	Flandre occidentale	737	210
Flandre	1.479	266	Flandre	6.504	1.975	Flandre	899	144	Flandre	2.985	1.060

C = communes

Source : Étude de benchmarking « Financiële benchmark Vlaamse gemeenten en OCMW's 2017 » (Benchmark financier communes et CPAS flamands 2017), BDO Public Sector, 2018

charge des emprunts. Les autorités doivent cependant faire preuve de sagesse par rapport à cette marge. Quasiment toutes les administrations clôturent l'exercice avec une marge positive qui dégage un excédent de 164 euros par citoyen. Cela signifie que chaque commune/CPAS du nord du pays peut investir 164 euros/personne dans de nouveaux services. Ce montant n'est pas énorme et offre peu de possibilités.

INVESTISSEMENTS ET DETTES

Plusieurs raisons expliquent ce résultat à première vue positif.

Investissements

Au cours de l'exercice 2017, les communes flamandes ont investi 1,5 milliard d'euros, contre 266 millions d'euros pour les CPAS (voir tableau).

Le taux de réalisation (ou le rapport entre l'exécution et le budget prévu pour les investissements dans des immobilisations incorporelles & corporelles) s'élève à 42%. Ce taux de réalisation bas constitue un point d'amélioration pour les administrations locales. Il montre que les investissements prévus ne sont pas toujours réalisés durant l'exercice budgété. Pour différentes raisons :

- ▶ Capacité insuffisante pour lancer et assurer le suivi de tous les projets
- ▶ Quantité excessive de projets budgétés qui ne sont pas tous réalisables rapidement
- ▶ Pression politique afin d'intégrer dans le budget des projets à forte visibilité publique

« Chaque commune ou CPAS flamand peut investir 164 euros dans de nouveaux services. »

Plus de 190 communes ont atteint un taux de réalisation inférieur à 50% (parmi lesquelles 48 affichent un pourcentage inférieur à 20%). Supprimer les budgets d'investissement n'est pas très populaire. Mais le rapport entre investissements planifiés et investissements effectivement réalisés donne aujourd'hui une image tronquée de la réalité. La non-exécution des investissements a évidemment également un impact sur la dette en cours ainsi que sur la marge d'autofinancement.

Dettes en cours

Au terme de l'exercice 2017, l'endettement consolidé s'élevait à 8,5 milliards d'euros (dont environ 6,5 milliards pour les communes et près de 2 milliards pour les CPAS), soit une diminution de 3% par rapport à l'exercice précédent. Ramenée au nombre d'habitants, cette somme représente une dette de 1.329 euros/citoyen. Si tous les projets d'investissement prévus étaient mis en œuvre, l'augmentation de cette dette serait inévitable. Il est donc capital d'établir un rapport sain entre les investissements et leur financement.

Le plan pluriannuel 2020-2025 permet un suivi plus strict de la dette en cours. L'autorité de contrôle effectuera davantage de contrôles. Elle vérifiera si le remboursement annuel de la dette des administrations correspond au remboursement de leur dette en cours à long terme, et si elles ne reportent pas leurs dettes sur une prochaine législature. ■

CHIFFRES CLÉS CUMULÉS COMMUNE ET CPAS (EXERCICE 2017)

1.329 euros/an

Dettes par habitant

164 euros/an

Marge d'autofinancement par habitant

634 euros/an

Moyens disponibles par habitant

273 euros/an

Investissements par habitant

PLUS D'INFOS À PROPOS DE NOTRE ÉTUDE DE BENCHMARKING ?

Contactez les experts de notre département Public Sector : public.sector@bdo.be

Ou consultez les benchmarks par administration locale sur advisory.bdo.be/benchmark (site uniquement disponible en néerlandais).

FAQ

COMPENSER UNE DETTE PAR UNE CRÉANCE, EST-CE POSSIBLE ?

Lorsque deux personnes se trouvent débitrices l'une envers l'autre, il s'opère entre elles une compensation qui éteint les deux dettes. Si ce principe paraît simple à première vue, de nombreuses questions subsistent dans la pratique. La Commission des Normes Comptables (CNC) a récemment tenté de clarifier la portée exacte du mécanisme de compensation et de non-compensation.

Auteur : Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

DE QUOI S'AGIT-IL EXACTEMENT ?

Supposons que l'entreprise A ait en fin d'exercice une créance ouverte de 20.000 euros auprès du fisc. Parallèlement, une provision fiscale de 5.000 euros a été comptabilisée. L'entreprise doit-elle inscrire séparément la créance et la dette mutuelles dans le bilan et les comptes annuels, ou peut-elle compenser l'une avec l'autre (en l'occurrence, une créance de 15.000 euros) ?


POURQUOI CES QUESTIONS ?

L'incertitude qui règne dans la pratique découle généralement du fait que beaucoup interprètent le principe comptable de la même manière que le principe civil de compensation (art. 1289 C. civ.). Dans un avis récent, la CNC replace précisément le principe comptable de non-compensation dans son contexte (CNC 2018/20).

QUE DIT LA Législation COMPTABLE ?

Le Code des sociétés ne laisse planer aucun doute : « (...) les comptes annuels doivent être établis avec clarté (...) et toute compensation entre des avoirs et des dettes, entre des droits et des engagements, entre des charges et des produits est interdite. » Ce principe de non-compensation reste néanmoins source de confusion et la CNC reçoit régulièrement des questions à ce sujet. Elle s'écarte rarement du principe. Une nuance s'impose toutefois dans des cas très exceptionnels.

Ainsi, une entreprise ne peut pas porter les coûts supportés par des tiers en déduction du montant de ces coûts. Autre exemple : une indemnité reçue ne peut être portée en déduction des charges subies à la suite du fait qui a donné lieu au paiement de l'indemnité (CNC 105/6). Les soldes débiteurs et créditeurs auprès d'un même établissement bancaire peuvent être compensés, à condition que la banque calcule les intérêts sur les soldes (CNC 105/1).



« La compensation entre avoirs et dettes ainsi qu'entre charges et produits est interdite. Sauf que... »

QU'EST-CE QUE LA COMPENSATION ?

La compensation est décrite comme un fait juridique par lequel deux personnes débitrices l'une envers l'autre (les deux détiennent donc des créances mutuelles) peuvent, sous certaines conditions, éteindre ou compenser leurs dettes réciproques à concurrence du montant le plus bas.

Dans l'exemple cité, la créance et la dette à l'égard du fisc peuvent donc être compensées. Au final, une créance de 15.000 euros doit donc être comptabilisée.

« Une entreprise ne peut pas porter les coûts supportés par des tiers en déduction du montant de ces coûts. »

PAS D'EXCEPTIONS ?

Malheureusement si. Il est généralement admis que la compensation de dettes fiscales et de dettes à l'égard de l'ONSS n'est pas possible. Cette exception dans le Code civil est avant tout dictée par l'intérêt général, à savoir la continuité de l'administration publique.

Revenons à notre exemple : la créance vis-à-vis des autorités fiscales et la dette fiscale doivent donc être comptabilisées séparément dans le bilan et les comptes annuels.

Vous pouvez toutefois compenser une créance « classique » sur un client ou fournisseur privé au moyen de montants que vous lui devez encore. La loi autorise cette forme de compensation sans formalités spécifiques. Dans la pratique, il est évidemment conseillé d'informer le client ou le fournisseur du fait que vous ne payez pas sa facture ou que vous ne la payez que partiellement, et que vous compensez cette dette par les montants dont il vous est redevable.

LA COMPENSATION EST-ELLE D'ORDRE PUBLIC ?

Non. Le système de compensation est en grande partie de droit supplétif. En d'autres termes, les parties peuvent renoncer expressément ou tacitement à la compensation. Dans ce cas, les dettes et créances doivent être mentionnées séparément dans le bilan et les comptes annuels jusqu'à leur échéance.

CONCLUSION : LE CODE CIVIL PRIME-T-IL ?

Oui. Il ne faut pas confondre le principe comptable de non-compensation avec le cas où un droit de compensation existe en vertu de la loi ou d'un accord contractuel entre les parties. Ce droit légal a pour conséquence directe que seul le solde peut et doit apparaître dans les comptes.

PLUS D'INFOS À PROPOS DU PRINCIPE DE COMPENSATION ET DE VOTRE LIBERTÉ D'ACTION EN LA MATIÈRE ?

Contactez les experts de notre département Accounting & Reporting : accountancy@bdo.be

TAX

CONSOLIDATION FISCALE EN BELGIQUE : ENFIN !

Lors de la réforme de l'impôt des sociétés, le législateur a introduit un système de consolidation fiscale au niveau des impôts sur les revenus. L'idée de base ? Un groupe de sociétés représente un ensemble économique. Il peut à ce titre être considéré comme un contribuable unique et se voir appliquer le régime « intragroupe » moyennant un certain nombre de conditions strictes. Nous vous en présentons les tenants et aboutissants.

Auteurs : Liesbeth Debusschere, Manager, Michiel Vlaeminck, Senior Consultant BDO Tax

À partir de l'exercice d'imposition 2020 (se rattachant à une période imposable qui débute au plus tôt le 1^{er} janvier 2019), certaines entreprises liées pourront appliquer en Belgique une forme limitée de consolidation fiscale, dénommée « régime intragroupe ». Ce système permet de compenser le bénéfice de l'exercice d'une société du groupe par la perte d'une autre société du groupe à travers le paiement d'une cotisation commune. Objectif de la mesure : faire en sorte que les groupes (belges) évitent l'impôt des sociétés lorsque leur résultat consolidé est négatif.

QUI EST CONCERNÉ ?

Les sociétés suivantes peuvent prétendre au système de consolidation fiscale :

- ▶ Les sociétés belges
- ▶ Les sociétés établies dans l'Espace économique européen (EEE) répondant aux conditions requises, pour autant qu'il s'agisse de pertes définitives
- ▶ Les établissements stables belges de sociétés étrangères (situées dans l'EEE) qui répondent aux conditions requises (la consolidation est également possible entre deux établissements stables belges)

Certaines sociétés sont explicitement exclues : les sociétés qui mettent un bien immobilier (ou d'autres droits réels sur un tel bien) à la disposition d'un administrateur personne physique, les sociétés d'investissement, les sociétés de navigation maritime et les diamantaires.

CONDITIONS REQUISES

Elles sont particulièrement strictes et leur application très complexe.

Les sociétés du groupe doivent avoir une participation directe dans le capital d'au moins 90%. Les participations indirectes sont explicitement exclues. Les sociétés du groupe détenues par une personne physique ne peuvent pas appliquer la consolidation. Concrètement, la consolidation fiscale est donc uniquement possible entre :

- ▶ Une société mère et une filiale (pour autant qu'il existe un lien direct de participation d'au moins 90%)
- ▶ Des sociétés sœurs, à condition que la société mère commune située dans l'EEE détienne au moins 90% du capital de chacune de ces sociétés

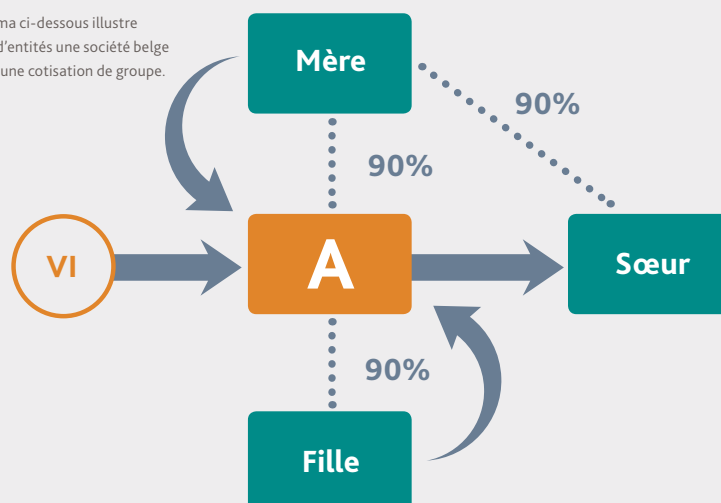
La consolidation fiscale entre une société grand-mère et une sous-filiale n'est pas possible. Le système belge de consolidation fiscale favorise ainsi les structures de groupe horizontales.

La participation directe doit exister depuis une période ininterrompue de 5 années. L'intention de participation ne suffit pas. Cette durée de 5 ans est calculée comme suit :

- ▶ **Étape 1** : il s'agit de déterminer l'année civile à partir de laquelle le calcul doit être effectué (comprenez l'exercice d'imposition). Pour l'entreprise qui clôture son exercice au 31 décembre 2019 (exercice d'imposition 2020), il s'agit de l'année civile 2020. Une entreprise qui clôture son exercice au 30 juin 2020 relève également de l'année civile 2020.
- ▶ **Étape 2** : pour déterminer la date de début de la période de 5 ans, il faut reculer 4 ans en arrière à partir du 1^{er} janvier de l'année civile telle que déterminée à l'étape 1. En ce qui concerne les 2 exemples cités à l'étape 1, il s'agit du 1^{er} janvier 2016.

Le lien doit durer 5 ans. Une restructuration exonérée d'impôt n'a aucune influence sur ladite période : si la consolidation était possible avant la transaction, elle le reste après.

Figure : le schéma ci-dessous illustre de quels types d'entités une société belge A peut recevoir une cotisation de groupe.



Seules les pertes de l'exercice comptable concerné peuvent être compensées. Aucune consolidation fiscale n'est possible pour les pertes reportées historiques.

TRAITEMENT FISCAL DE LA COTISATION DE GROUPE

Comment la cotisation de groupe est-elle traitée fiscalement ? La cotisation que

« La vigilance reste de mise car les conditions de consolidation fiscale sont strictes et complexes. »

Les sociétés qui appliquent le système de consolidation fiscale ne doivent pas clôturer l'exercice à la même date. La cotisation de groupe doit en revanche concerner le même exercice d'imposition. Une société dont l'exercice se termine le 31 décembre 2019 peut procéder à une consolidation fiscale avec une société dont l'exercice se termine le 30 septembre 2020. Dans les deux cas, l'exercice d'imposition 2020 est pris en considération pour la consolidation.

perçoit la société déficitaire est ajoutée à la base imposable par une diminution de la situation de début des réserves. Les pertes reportées et autres déductions fiscales ne peuvent être déduites de cette cotisation de groupe. La société bénéficiaire qui paie la cotisation de groupe peut la déduire de son résultat imposable.

Notez cependant que la cotisation de groupe est une compensation purement fiscale.

Exemple

La société A génère un bénéfice de 100.
La société liée B subit une perte de 150.

		AUCUNE CONSOLIDATION FISCALE			CONSOLIDATION FISCALE		
		A	B	Groupe	A	B	Groupe
COMPTABILITÉ	Résultat comptable	100	-150	-50	100	-150	-50
	Indemnité cotisation de groupe	0	0	0	-29,58	29,58	0
	Résultat comptable après traitement de la cotisation de groupe	100	-150	-50	70,42	-120,42	-50
DÉCLARATION FISCALE	Cotisation de groupe	0	0	0	-100	100	0
	Indemnité cotisation de groupe	0	0	0	29,58	-29,58	0
	Base imposable	100	-150	-50	0	-50	-50
	Impôt (29,58% EI 2020)	29,58	0	29,58	0	0	0
	Pertes reportées	0	-150	-150	0	0	-50

Il n'y a pas de paiement effectif de la cotisation de groupe entre les sociétés, ni de traitement comptable.

- ▶ Un engagement de la société bénéficiaire à payer une indemnité à la société déficitaire à concurrence de l'avantage fiscal

« La consolidation fiscale permet de compenser le bénéfice d'une société du groupe par la perte d'une autre société du groupe. »

En revanche, la société bénéficiaire doit payer à la société déficitaire une indemnité égale à l'avantage fiscal. La comptabilisation de cette indemnité est obligatoire pour pouvoir appliquer la consolidation. Cette indemnité est fiscalement neutre. Elle est considérée comme dépense non admise dans le chef de la société bénéficiaire, et comme majoration de la situation de début des réserves dans le chef de la société déficitaire.

FORMALITÉS

Pour recourir au régime intragroupe, une « convention de transfert intragroupe » doit être conclue entre les deux sociétés du groupe concernées. Une convention distincte doit être établie par cotisation de groupe et par année. Si plusieurs sociétés bénéficiaires du groupe reportent leurs bénéfices vers une même société déficitaire, autant de conventions correspondantes doivent être établies. Un modèle de convention sera fixé par arrêté royal.

La convention doit mentionner au minimum les informations suivantes :

- ▶ Le montant de la cotisation de groupe
- ▶ Un engagement de la société déficitaire à reprendre la cotisation de groupe perçue dans son résultat imposable (par une diminution de la situation de début des réserves)

Chaque société concernée doit joindre une copie de la (ou des) convention(s) à sa déclaration à l'impôt des sociétés.

EN CONCLUSION

Les décideurs politiques se sont mis d'accord sur le concept de consolidation fiscale. Toutefois, certaines modalités font encore l'objet de discussions au moment de la publication de ce magazine. Le système peut donc encore faire l'objet de modifications.

La consolidation fiscale peut être appliquée sans engagement et de manière flexible. Faites le calcul. Dans la mesure où la cotisation de groupe est supérieure à la perte de l'exercice, elle constitue une base imposable minimale. Des éléments tels que les versements anticipés déjà effectués, l'imputation des pertes supérieures à 1 million d'euros ainsi que les prévisions de résultats comptables pour les années suivantes peuvent également intervenir dans votre choix. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DE L'APPLICATION DU NOUVEAU SYSTÈME DE CONSOLIDATION FISCALE ?

Vous avez besoin d'aide pour analyser votre situation ? Contactez les experts de notre département Tax : tax@bdo.be

PARTNERSHIP NEWS

CULTURE CLUB FOR YOU(TH) PARCE QUE LES JEUNES DOIVENT POUVOIR RÊVER !

La culture comme moyen d'épanouissement pour l'enfant : un droit fondamental

En collaboration avec Plan International Belgique et Music Hall Foundation, BDO Belgique s'engage dans un nouveau projet social. Convaincus que les jeunes d'aujourd'hui sont nos talents de demain, nous proposons à des élèves de tous milieux une découverte culturelle inédite. Un programme éducatif taillé sur mesure les encourage à poursuivre leurs rêves au-delà du spectacle. Explications.

Auteur : Ann Celis, Communications Director BDO Belgique

Le spectacle « Charlie Chaplin the Musical » présenté à un millier d'écoliers néerlandophones en 2017 avait été couronné de succès. Place à leurs homologues francophones. À l'affiche, un tout nouveau spectacle : « Les Misérables en concert ».

QUI PARTICIPE AU PROJET ?

Music Hall Foundation

Le groupe organisateur d'événements Music Hall a créé une fondation qui vient en aide aux personnes fragilisées ayant difficilement accès à la culture. Ce faisant, elle permet de lutter contre la pauvreté et l'exclusion sociale.



« Les collaborateurs de BDO aident la jeune génération à accomplir ses rêves. Un réel plaisir pour BDO ! »

« La pauvreté n'est pas qu'une question de revenus, elle entraîne également toute une série d'exclusions », explique Geert Allaert, CEO de MHF. « Elle n'épargne malheureusement personne, pas même les jeunes. La réalité est dure : celui qui n'a pas les moyens financiers nécessaires s'expose à un risque d'isolement social accru. Notre fondation et ses partenaires aident des personnes à profiter pleinement de tous les avantages qu'offre la culture. Les jeunes sont ainsi mieux armés pour affronter la société. »

Plan International Belgique

L'ONG Plan International Belgique œuvre depuis 1983 au bien-être des enfants vulnérables et de leurs communautés. L'accent était initialement mis sur le Sud mais le terrain d'action de l'organisation s'est aujourd'hui élargi au Nord et à ses problématiques spécifiques. Luttant contre la pauvreté, l'injustice et l'inégalité, Plan donne aux enfants la chance de revendiquer leurs droits et de changer le monde dans lequel ils vivent.

Fiona Ang, Director Policy & Social Change chez Plan International Belgique : « Les droits des enfants sont également un thème d'actualité en Belgique. Même chez nous, l'environnement des enfants et des adolescents peut être considérablement amélioré. Des thèmes tels que la pauvreté (cachée), la diversité, l'égalité entre garçons et filles doivent rester à l'ordre du jour. »

Ce spectacle s'adressant aux élèves francophones, nous avons fait appel au Parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Dans le cadre d'une collaboration unique, il a invité tous les départements secondaires des établissements scolaires francophones susceptibles d'être intéressés par le spectacle à expliquer par écrit en quoi le projet les inspire (parce que telle école est particulièrement active dans le domaine des droits de l'enfant, par ex.). Les réponses obtenues permettront de sélectionner les établissements qui assisteront à la représentation avec leurs élèves de quatrième, cinquième et sixième années.

COLLABORATION UNIQUE

« L'engagement social est très présent chez BDO », souligne Hans Wilmots, CEO de BDO Belgique. « Notre vision est claire : « Make our clients and people grow ». Pour nous, l'humain – notre client, mais aussi nos propres talents – occupe une place centrale. En offrant à ces jeunes une découverte culturelle associée à un programme éducatif passionnant, nous contribuons à construire l'avenir. Les collaborateurs de BDO aident la jeune génération à accomplir ses rêves. C'est un réel plaisir pour nous en tant qu'organisation ! »

Le lien avec « Les Misérables en concert » est évident. La célèbre œuvre de Victor Hugo et la comédie musicale présentent en effet de nombreux parallèles avec l'actualité : de la pauvreté à l'exploitation en passant par les jeunes qui défendent et manifestent pour leurs droits.



Adapté en spectacle et accompagné d'un programme éducatif destiné aux écoles, ce sujet a tout pour parler aux jeunes.

« Sensibiliser les jeunes à la diversité et aux droits de l'enfant à travers un événement culturel éducatif. »

À travers le programme éducatif, Plan International Belgique entend sensibiliser à l'impact de la pauvreté dans notre pays et dans le monde en évitant la stigmatisation. L'objectif est de parvenir à aborder ce thème et de permettre aux jeunes d'adopter un nouveau regard.

Le programme vise également à promouvoir les droits de l'enfant et l'égalité des chances entre filles et garçons. Les jeunes seront invités à expliquer de manière créative comment ils peuvent changer les choses et comment ils peuvent se faire entendre. Le droit de s'exprimer ainsi que le droit d'être différent font partie intégrante du projet. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DU PROJET ?

Contactez notre département Communication : communication@bdo.be

CORPORATE NEWS

UNE PETITE SOURIS INSPIRE UN GRAND GROUPE

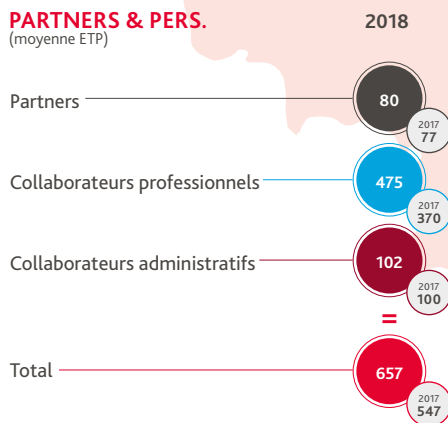
En 2018, BDO Belgique a réalisé un chiffre d'affaires de 90,7 millions d'euros, soit une croissance de 21% par rapport à l'exercice précédent. Le moteur de cette croissance exceptionnelle à deux chiffres ? L'accent mis sur l'innovation, véritable clé de notre avenir. Être pionnier de ce futur innovant et numérique fait figure de credo stratégique pour notre entreprise. En Belgique, mais aussi au niveau mondial. Et si c'était le « petit » BDO Belgique qui montrait l'exemple ?

Auteur : Ann Celis, Communications Director BDO Belgique

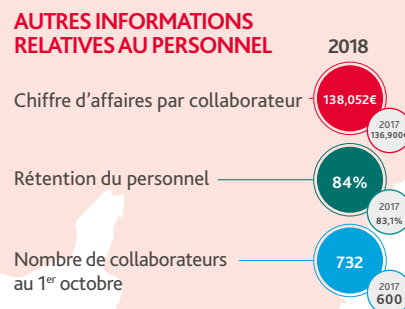
BDO BELGIQUE CHIFFRES 2018



PARTNERS & PERS. (moyenne ETP)



AUTRES INFORMATIONS RELATIVES AU PERSONNEL



Les chiffres sont éloquentes. BDO Belgique a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 21% en 2018, soit 90,7 millions d'euros (2018) contre 74,9 millions d'euros (2017). Au niveau mondial, le groupe BDO a vu son chiffre d'affaires croître de 10,7% pour atteindre 7,56 milliards d'euros. La plus forte croissance du groupe a été enregistrée dans la région EMEA (Europe Middle East Africa) (+17%). BDO Belgique est très fier de la magnifique performance de ses quelque 750 collaborateurs ; nous sommes l'un des meilleurs élèves de la grande famille BDO.

L'INNOVATION COMME FER DE LANCE

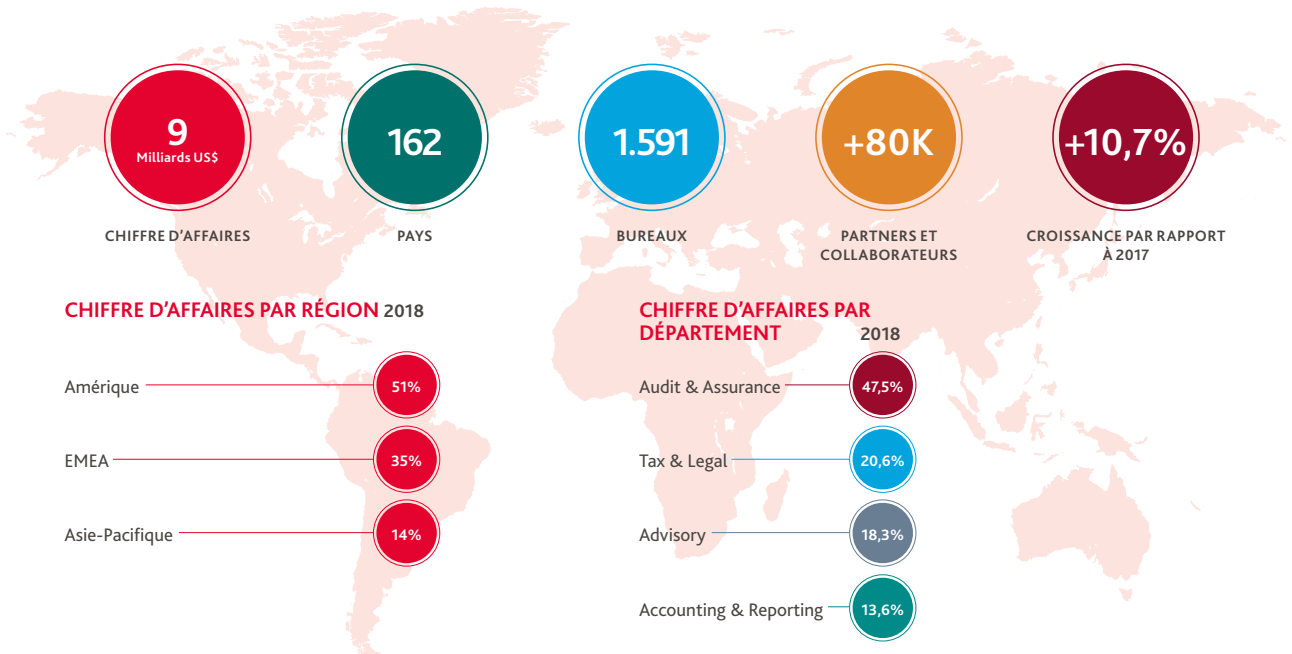
Comme dans la plupart des pays du réseau (actif dans 162 pays), la croissance de BDO Belgique s'observe dans chaque département. Avec toutefois une différence notable : alors que la croissance mondiale se manifeste encore principalement dans les services classiques (Audit et Accounting, par ex.), la Belgique progresse surtout au niveau Advisory, avec une hausse du chiffre d'affaires de 83% : 26,9 millions d'euros (2018) vs 14,7 millions d'euros (2017). BDO Belgique donne ainsi le ton et indique la volonté du groupe de jouer pleinement la carte de l'innovation au niveau mondial. Keith Farlinger, CEO de BDO Global,

explique : « La Belgique illustre parfaitement à l'échelle locale l'évolution que nous voulons connaître au niveau international. L'Advisory va nous assurer une croissance mondiale solide en 2019. Comme BDO Belgique, nous avons acquis des acteurs innovants sur leur marché respectif afin de compléter notre expertise et notre expérience. Les résultats le démontreront à l'évidence lors du prochain exercice. »

L'année dernière, Crossroad (expertise en numérisation, robotisation et automatisation de processus) et Ideas@Work (expertise en gestion du changement, transformation, processus de leadership et organisation) sont simultanément entrés dans le giron de BDO Belgique. Hans Wilmots, CEO de BDO Belgique, analyse : « Si nous ne sommes qu'une petite souris au sein du réseau mondial, nous montrons la voie en termes d'innovation. BDO Belgique a d'ailleurs reçu fin 2018 un prix pour sa présence parmi les 15 membres les plus innovants du réseau. Les autres pays où BDO est actif s'inspirent de la façon dont nous intégrons de nouvelles idées dans les activités de conseil classiques et les enrichissons à travers des méthodes, processus, outils et expertises innovants. »

BDO GLOBAL STATISTIQUES 2018

SEPTEMBRE 2018



ADVISORS OF THE FUTURE

Il est important que les mesures innovantes activées dans différents pays puissent profiter aux autres entités du réseau. C'est pourquoi BDO a décidé de créer un « Innovation Hub ». « À titre d'exemple, chaque pays pourra à terme appliquer le système de BDO Indonésie pour le screening et l'analyse automatiques des CV entrants. En tant qu'outil dans le cadre du fonctionnement RH propre, mais aussi en tant que solution pour les clients. C'est un win-win-win car l'expertise que nous échangeons et les solutions que nous développons ensemble peuvent être très facilement et largement partagées entre nous ainsi qu'avec nos clients », ajoute Keith Farlinger. Ce que BDO Belgique applique déjà. Le projet numérique Process Intelligence as a Service (PaaS) développé en étroite collaboration avec BDO Italie est en pleine phase de développement.

« Au cours des prochaines années, BDO va doubler ses activités dans le domaine des nouvelles technologies. Nous allons devenir les 'advisors of the future'. »



Hans Wilmots, CEO de BDO Belgique

« BDO ne veut pas perdre sa spécificité ni sa personnalité. »

Hans Wilmots, CEO de BDO Belgique

« Nous ajoutons ainsi une troisième dimension à nos services », résume Hans Wilmots. « Collaborer avec nos voisins afin d'innover dans les services de conseil de BDO au niveau international. » Tout commence par une collaboration plus étroite entre les différentes business & service lines. « Le grand défi pour 2020 sera d'aligner

« L'Advisory va assurer au groupe une croissance mondiale solide en 2019. »

Keith Farlinger, CEO de BDO Global



l'expertise des experts du business traditionnel sur celle de nos techniciens. Autrement dit, la convergence entre les solutions classiques existantes et les applications technologiques avancées. Il nous est parfois difficile d'imaginer dans quelle mesure les nouvelles technologies vont nous aider à progresser, nous et nos clients. Mais une chose est sûre : au cours des deux à trois prochaines années, nos activités dans le domaine des nouvelles technologies vont doubler. Nous allons devenir les 'advisors of the future'. »

de l'expertise nécessaires, et faire la différence dans certaines niches pour les entreprises. « It's time to lead », explique Keith Farlinger afin de traduire cette ambition mondiale. « Grandir ne signifie pas automatiquement offrir un meilleur service. Chez BDO, nous allons grandir parce que nous aidons les entreprises à travers notre service de qualité et que nous sommes en mesure de proposer les solutions innovantes que les clients attendent. Pour atteindre cet objectif, nous n'avons pas besoin d'être le premier acteur du marché, mais plutôt le meilleur dans des domaines clairement définis. »



« Nous ne voulons pas non plus perdre notre spécificité ni notre personnalité », ajoute Hans Wilmots. « Notre ADN, ce sont nos collaborateurs, notre culture, les liens étroits avec les entreprises et les personnes que nous conseillons et soutenons. Si tous ces éléments sont correctement mis en place, nos experts peuvent faire la différence avec le sourire. Et l'entreprise peut se développer presque automatiquement. »

À LA RECHERCHE DE « HUMAN ENGINEERS »

Cette vision a également un impact sur la politique RH de BDO (lire l'article « Comment devenir le meilleur employeur ? », voir pages 4-7). En pleine guerre des talents, BDO ne recrute pas n'importe quel candidat. Celui-ci doit être sensible à notre culture humaine et partager notre volonté d'innovation. Aujourd'hui, BDO ne cherche plus de réviseurs, de juristes ni de fiscalistes, mais des « human engineers ». « BDO est authentique, jamais arrogant », souligne Hans Wilmots. « Le déclic est plus important que le diplôme. La capacité et la volonté d'apprendre, de changer, de se corriger, d'avoir le regard résolument tourné vers l'avenir... Les voilà, les compétences des gagnants. BDO veut aller de l'avant car les suiveurs seront les victimes de l'économie de demain. » ■

LES COLLABORATEURS ET LA FOCALISATION, CLÉS DE LA CROISSANCE

Malgré la forte croissance de 2018 et les signaux positifs en matière d'innovation, BDO ne souhaite pas faire partie des Big Four. Car les chiffres peuvent être mortels. Être pionnier et devenir leader dans les niches où on excelle, voilà la clé de la durabilité. BDO entend se développer dans les marchés sur lesquels il dispose des connaissances et

PLUS D'INFOS À PROPOS DE NOS SOLUTIONS ET SERVICES INNOVANTS ?

Contactez les experts de notre département Advisory : advisory@bdo.be

CORPORATE

PUBLICATIONS BDO

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/fr-be/publications



Brochure – Opportunités d’expatriation à l’échelle mondiale

Il existe de nombreuses raisons de s’expatrier (climat, éducation, opportunités professionnelles, famille, etc.) et de multiples destinations où poursuivre sa route. Les principaux facteurs pris en compte lors d’une expatriation sont le mode de vie, la politique d’immigration et les aspects financiers. Un critère fait cependant l’unanimité aux quatre coins de la planète : le niveau d’imposition.

On observe de la part des gouvernements nationaux une volonté croissante d’attirer des étrangers et des investissements sur leur sol entre autres au moyen de la fiscalité. Cette tendance se remarque tant à l’égard des particuliers que des entreprises.

Les autorités doivent offrir aux particuliers la sécurité nécessaire et s’assurer que leurs impôts annuels n’augmentent pas de manière inattendue. De leur côté, les particuliers doivent appréhender le régime fiscal de l’État en question avant leur arrivée. Le rapport relatif aux opportunités d’expatriation à l’échelle mondiale dresse un aperçu des régimes fiscaux des États. Il indique également en quoi le réseau synchronisé d’experts fiscaux de BDO peut aider les particuliers à s’assurer que leur patrimoine est conforme aux règles en vigueur et suffisamment protégé à long terme, quelle que soit la destination choisie.

En fin de rapport, nous attirons l’attention des retraités, entrepreneurs et travailleurs sur quelques considérations fondamentales relatives à l’expatriation. Chaque individu envisageant un tel changement doit se pencher sur de nombreux aspects, raison pour laquelle il a tout intérêt à faire appel à un conseiller. Chez BDO, nous nous engageons à aider nos clients particuliers à l’échelle mondiale.

Magazine Horizons – Numéro 01/2019

Dans ce magazine, nos experts du monde entier en fusions & acquisitions font état des activités commerciales et des tendances au sein des entreprises de taille moyenne.



Transfer Pricing News – Janvier 2019

Les prix de transfert font l'objet d'importants changements au niveau mondial.

Dans la 29^e édition de la Newsletter BDO Transfer Pricing, nous nous focalisons sur les derniers changements apportés à la réglementation relative aux prix de transfert en Allemagne, Grèce, Lettonie, Malawi, Panama et Ouganda. Comme vous pourrez le lire, d'importantes modifications ont été (et seront encore prochainement) apportées à ces différentes législations.



BDO EST EN PERMANENCE À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX TALENTS

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

ACCOUNTING & REPORTING

- ▶ Accountancy – Junior & Senior – *Différents bureaux*
- ▶ Accountancy – (Senior) Manager – *Bruxelles (Centre), Anvers ou Hasselt*

AUDIT & ASSURANCE

- ▶ Financial Audit – Junior – *Différents bureaux*
- ▶ Financial Audit – Senior – *Liège, Roulers ou Hasselt*
- ▶ IT Audit – Junior & Senior – *Bruxelles (Airport) ou Anvers*
- ▶ IFRS Advisor – Senior Manager – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Risk Assurance – Junior – *Bruxelles (Airport)*

ADVISORY

- ▶ Organization & Performance Management Public Sector – Senior – *Wallonie ou Flandre*

- ▶ Organization & Performance Management Public Sector – Manager – *Wallonie ou Flandre*
- ▶ Interim Management – Senior Manager – *Bruxelles (Airport) ou Gand*
- ▶ IAW – Junior & Senior – *Koekelberg*
- ▶ Corporate Finance – Senior Modeller – *Différents bureaux*
- ▶ Corporate Finance – Senior Manager/Partner Mergers & Acquisitions – *Différents bureaux*

TAX & LEGAL SERVICES

- ▶ Social Law – Senior – *Flandre*
- ▶ Legal Advisor – Senior – *Flandre*
- ▶ Legal Advisor – Senior Manager – *Liège*
- ▶ Family Asset Planning – Senior – *Différents bureaux*
- ▶ Payroll Officer – Junior & Senior – *Anvers*
- ▶ General Tax – (Senior) Manager – *Gand ou Hasselt*

- ▶ General Tax – Junior – *Différents bureaux*
- ▶ Employment Tax – Junior & Senior – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ VAT – Junior & Manager – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Transfer Pricing – Senior – *Gand ou La Hulpe*
- ▶ Transfer Pricing – Junior – *Anvers ou Bruxelles (Airport)*

BUSINESS SUPPORT SERVICES

- ▶ Operations – Process Manager – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Content Officer – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ ICT – Service Engineer ICT – *Hasselt*
- ▶ HR – Senior Payroll Officer – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Office Secretary – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Finance – Senior Accountant – *Bruxelles (Airport)*

11 IMPLANTATIONS EN BELGIQUE



BDO ANVERS

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

BDO BRUXELLES (AIRPORT)

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

BDO BRUXELLES (CENTRE)

Blue Tower
Avenue Louise 326 bte 30
B-1050 Bruxelles
T. +32 (0)2 640.07.96
bdo Brussel Centre@bdo.be

BDO CROSSROAD MALINES

Schaliënhoevedreef 20H
B-2800 Malines
T. +32(0)15 28.39.40
info@crossroad.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
bdo Hasselt@bdo.be

BDO IDEAS AT WORK

Avenue de Jette 28
B-1081 Bruxelles
T. +32 (0)2 420.64.14
info@ideasatwork.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 Créalys
Rue Phocas Lejeune 30
B-5032 Isnes
T. +32 (0)81 20.87.87
bdonamur@bdo.be

BDO ROULERS

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



BDO ADVISORY PAREZ VOTRE ENTREPRISE POUR L'AVENIR !

BDO Advisory est un département de BDO Belgique composé de 160 consultants multidisciplinaires. BDO Belgique est spécialisé dans quatre domaines : Audit & Assurance, Accounting & Reporting, Tax & Legal, et Advisory. La société compte plus de 700 Partners et collaborateurs et possède 11 établissements en Belgique. Elle fait partie d'un solide réseau international qui, avec une équipe de plus de 80.000 Partners et collaborateurs, est actif dans 162 pays.

BDO ADVISORY EST SPÉCIALISÉ DANS LES DOMAINES SUIVANTS :



STRATEGY & ORGANIZATION

Nous vous aidons à assurer la transformation de votre organisation et à implémenter des changements clés dans le but d'améliorer vos performances.



DIGITAL

Nous vous aidons à implémenter des technologies émergentes afin d'atteindre les objectifs stratégiques de votre organisation et de réaliser des améliorations opérationnelles.



PEOPLE & INTERIM MANAGEMENT

Nous vous aidons à gérer la complexité des changements opérés au sein de votre organisation au travers d'une stratégie efficace de gestion de votre capital humain.



RISK

Nous vous aidons à gérer les risques auxquels votre organisation fait face, à vous protéger contre les cyberattaques et la fraude et à renforcer votre conformité aux réglementations afin de protéger votre réputation.



CORPORATE FINANCE

Nous vous faisons bénéficier de notre expertise de premier plan en matière de valorisation, due diligence, fusions et acquisitions (M&A), conseil de financement et modélisation financière...

► Follow us     
► www.bdo.be

