

To the **POINT**

ÉDITION 02 | 2019 - BDO MAGAZINE



LEGAL

Nouvelles règles
Droit des sociétés et des associations

TAX

Suppression de la cotisation de 5%
en cas de rémunération insuffisante
du dirigeant d'entreprise

EURIDES

Vaigo facilite la mobilité
à la demande

LA MOBILITÉ EN MOUVEMENT

On peut définir la mobilité de différentes façons. Selon moi, mobilité rime avant tout avec vivacité. Une vivacité qui a bien du mal à s'exprimer à l'heure où la congestion automobile constitue un réel problème. La mobilité représente un défi complexe, tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Pas très étonnant : presque 6 millions d'automobilistes se déplacent sur les routes belges. Souvent à bord d'une voiture de société.

La majorité des travailleurs sont demandeurs d'alternatives pour leurs déplacements domicile-travail.

Il ne s'agit pas uniquement d'opter pour des modèles plus écologiques (électriques ou hybrides). Nous devons également trouver des solutions pour améliorer la mobilité de tous et nous déplacer autrement qu'en voiture. Au royaume du bitume, elle reste la reine des embouteillages !

De plus en plus d'entreprises prennent les choses en main et encouragent leurs travailleurs à utiliser les transports en commun, le vélo ou d'autres modes de déplacement. Une étude confirme d'ailleurs qu'une majorité des travailleurs sont demandeurs.

Les préoccupations environnementales et liées à la mobilité ne sont pas les seules à entrer en ligne de compte. La situation fiscale doit également être prise en considération par l'employeur. La voiture de société constitue une partie

fiscalement intéressante du package salarial, ne l'oublions pas. Il importe donc que les alternatives à la voiture soient attrayantes elles aussi.

Plusieurs initiatives publiques récentes ont permis d'introduire de nouveaux concepts de mobilité. L'indemnité de mobilité (le fameux cash for car qui consiste à remplacer la voiture de société par de l'argent liquide) en est un bel exemple. Le budget mobilité en est un autre. Cette mesure permet aux travailleurs d'utiliser différents moyens de transport – de préférence durables – afin d'organiser leurs déplacements domicile-travail de manière plus dynamique et écologique. Tous les détails dans ce magazine.

Plus de choix de mobilité, cela signifie plus de complexité et plus de charge de travail pour les entreprises et leurs départements RH. L'un comme l'autre cherchent à gérer les options et les décomptes de manière rapide, correcte et efficace. Grâce à la plateforme de mobilité Vaigo développée par la start-up Eurides avec le soutien de BDO, l'organisation de trajets domicile-travail flexibles mais complexes devient un jeu d'enfant. Découvrez les nombreux atouts de cet outil étonnant ainsi que des exemples concrets dans l'article qui traite de ce sujet. Bonne lecture.



Werner Lapage

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



« Certaines entreprises investissent parfois des sommes colossales dans des technologies qui n'offrent finalement pas les avantages attendus. »

Naomi Persoone, *Junior Consultant* et
Elies Hendrickx, *Supervisor BDO Human Capital*

- 4 Vaigo facilite la mobilité à la demande
- 8 Élections sociales 2020 : êtes-vous prêt ?
- 12 Après l'allocation de mobilité, le budget mobilité
- 16 Cybersécurité : plus vitale que jamais
- 18 Droit des sociétés et des associations
- 22 Les compétences sous la loupe
Recrutement & sélection 3.0
- 25 Prolongation du délai de déclaration au registre UBO
- 26 Avantages octroyés par une société étrangère appartenant à un groupe... Il y a du changement
- 28 Lanceurs d'alerte : nouvelle directive européenne
- 31 De la stratégie à la mise en œuvre en 5 étapes
- 34 Suppression de la cotisation de 5% en cas de rémunération insuffisante du dirigeant d'entreprise
- 36 Le X² Award célèbre l'entrepreneuriat au féminin
- 38 Publications BDO
- 39 Offres d'emploi

Inclus : fiche d'information sur le nouveau droit des sociétés et des associations

Colophon : To The Point est une édition de BDO • Édition 02 | 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.

EURIDES

MOVE & GO

Vaigo facilite la mobilité à la demande

Lundi à vélo, mardi en voiture, mercredi en train et à pied... Plutôt pratique d'aller travailler en choisissant le moyen de transport le plus approprié. Pour les entreprises et leur département RH, c'est une autre affaire : pas toujours facile de gérer autant de modes de déplacement ni de procéder à leur remboursement. Grâce à Vaigo, une plateforme développée par la start-up Eurides et soutenue par BDO, organiser des trajets flexibles mais complexes est devenu un jeu d'enfant.

Auteur : Ann Celis, Communications Director BDO Belgique

BDO Belgique permet à ses quelque 750 collaborateurs de choisir quotidiennement le moyen de transport le plus approprié pour se rendre sur leur lieu de travail (voiture, vélo, transports en commun, etc.). Terminé de devoir encoder séparément ses tickets de parking, de train ou tout autre justificatif de frais. BDO a mis en place ce système flexible grâce à la plateforme de mobilité Vaigo.

« À l'heure actuelle, il arrive fréquemment que les entreprises soient paralysées en raison de discussions concernant le budget mobilité. »

La gestion entièrement automatisée de cet outil supprime la charge administrative qui pesait sur le département RH, lequel peut dorénavant se consacrer à ses activités essentielles. Selon Annelies Steenbeke, HR Manager chez BDO, il ne s'agit là que de la pointe de l'iceberg : « Vaigo permet à nos collaborateurs (possédant une voiture de société ou non) de combiner l'utilisation de leur voiture avec celle d'autres moyens de transport tels que le vélo, le train, le bus, le vélo partagé ou la trottinette partagée. Cet éventail de possibilités a pour objectifs de sensibiliser nos collaborateurs aux différentes solutions alternatives en matière de déplacement, et de les inciter à laisser plus souvent leur voiture à la maison. Cela permettra à notre entreprise de réduire son empreinte écologique et le nombre d'emplacements de parking. »

MOBILITÉ MULTIMODALE AVEC ET SANS VOITURE DE SOCIÉTÉ

Un travailleur belge sur 10 estime qu'il est intéressant de combiner voiture et vélo/transports en commun. C'est ce qu'a dévoilé une étude menée par le prestataire de services RH Acerta, publiée début 2019. Les entreprises souhaitent aujourd'hui traduire cette tendance dans leur politique de mobilité afin d'assurer leur attractivité. Laisser le personnel (avec ou sans voiture de société) organiser ses trajets quotidiens selon ses besoins et en fonction des possibilités qui lui sont offertes, c'est très bien... mais parfois compliqué au niveau de la taxation et de l'administration.

LA VRT OPTÉ POUR DES TRAJETS DURABLES

La radiotélévision publique flamande VRT souhaite encourager l'utilisation de moyens de transport plus durables lors des trajets domicile-travail. En instaurant (par exemple) le télétravail et le transfert modal, elle entend réduire les déplacements en voiture jusqu'à 35%. Un objectif qui sera probablement atteint. En partie grâce à Vaigo, qui facilite le choix de transport des quelque 2.000 collaborateurs de l'institution.

« De plus en plus de collègues cherchent des alternatives pour organiser leurs trajets de manière flexible et durable », explique Elien Raport, coordinatrice mobilité. « Ils deviennent peu nombreux à opter pour une solution unique et veulent pouvoir l'adapter à leur situation personnelle ou à la saison. Vaigo nous offre une solution moderne. Grâce à la plateforme, nous pouvons mettre en pratique les profils de transport VRT. »

Eurides n'offre pas une solution standard mais prend en compte vos besoins et adapte la plateforme si nécessaire. « C'est un gros atout par rapport aux autres solutions sur le marché », souligne Elien Raport. « Eurides a développé par exemple un robot spécial qui aide nos collaborateurs dans leur choix. Ils peuvent même établir des simulations entre différents choix de mobilité, en fonction de leur situation personnelle. Vaigo réduit en outre considérablement la charge administrative et fiscale en back-office. »



Eurides n'offre pas une solution standard mais prend en compte vos besoins.

Lisez le témoignage complet sur www.bdo.be/publications

Roeland Vanreenterghem, fondateur d'Eurides, y a vu une opportunité. En collaboration avec quelques collègues expérimentés actifs dans de grandes entreprises, il a développé la plateforme de mobilité Vaigo. « À l'heure actuelle, il arrive fréquemment que les entreprises soient paralysées en raison de discussions concernant le budget mobilité. Ce n'est pourtant qu'une partie du puzzle qui permettra d'améliorer la mobilité des Belges. Si les entreprises optent pour une mobilité durable, elles doivent s'adresser à tous leurs travailleurs, y compris ceux qui ne possèdent pas de voiture de société. Avec Vaigo, les entreprises et organisations offrent une politique de mobilité moderne. »

En Flandre, la radiotélévision publique VRT et la plus grande compagnie des eaux, De Watergroep, ont bien saisi ce besoin de solutions de mobilité intégrées. Elles ont fait le pas et proposent Vaigo à tous leurs collaborateurs (cf. témoignages ci-contre). Danone a également opté pour Vaigo. Giovanna Rollo Collura, Head of Compensation & Benefits and International Mobility Benelux chez Danone : « Vaigo permettra à nos employés de choisir parmi un large éventail d'options de mobilité. En leur offrant des moyens de transport alternatifs et en leur faisant prendre conscience de leur intérêt, nous répondons non seulement à leur demande, mais nous sommes également en mesure de réduire nos places de parking et nos émissions de CO₂. »

INTÉGRATION DANS LES APPLICATIONS RH

La plateforme Vaigo relie différentes applications de mobilité aux systèmes de remboursement des frais, RH et ERP des entreprises. Parmi ces applications figurent celle de la TEC, de la SNCB et de la STIB, des applications innovantes telles que Uber ou Whim, et des applications internationales comme celle de la SNCF. La plateforme est parfaitement compatible avec les systèmes d'administration des salaires utilisés





par les secrétariats sociaux, les applications de remboursement des frais et les systèmes ERP tels que Concur, Rydoo, ionBIZ, SAP, Sage ou Workday. Vaigo automatise toutes les démarches administratives et calcule l'impact fiscal sur le salaire des collaborateurs.

« En proposant une politique de mobilité moderne, Vaigo aide les entreprises à se positionner comme employeurs attractifs. »

Annelies Steenbeke (BDO) : « En tant qu'employeur, nous souhaitons encourager notre personnel à moins utiliser la voiture et à opter davantage pour les moyens de transport alternatifs, plus durables. Et ce sans frais ni tâches administratives supplémentaires pour notre département RH. Grâce à Vaigo, c'est possible. » ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DES POSSIBILITÉS DE COMBINAISON FLEXIBLES DE LA PLATEFORME VAIGO ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ? Contactez les experts de l'équipe Eurides : info@eurides.eu

ENTRE VAIGO ET DE WATERGROEP, CELA COULE DE SOURCE

Près de 1.500 employés de la compagnie des eaux flamande De Watergroep se rendent chaque jour sur l'un des 34 sites du groupe. Cela fait des années que De Watergroep récompense les collaborateurs qui se rendent au travail à vélo. Ce soutien ne répond cependant plus à la demande de solutions plus flexibles. « Il était temps d'adopter une solution de mobilité permettant aux employés de choisir entre différents moyens de transport et – point essentiel – pouvant s'adapter parfaitement à nos applications RH existantes. Comme l'outil de calcul des salaires, par exemple. », souligne Bregt Dehairs, responsable de l'administration RH.

De Watergroep était à la recherche d'une plateforme de mobilité rentable sur le long terme, capable d'intégrer des solutions dont on ignore encore l'existence aujourd'hui. La compagnie a également particulièrement apprécié la convivialité et la simplicité de gestion de Vaigo. Stefan Van Avermaet, analyste fonctionnel : « Un employé peut combiner plusieurs options de mobilité. L'excellente complémentarité entre la plateforme et notre outil de gestion salarial permet de prendre en compte le choix de mobilité de l'employé, au jour le jour. »

De Watergroep a-t-il calculé le ROI de Vaigo ? « Le coût de mise en place est faible, les coûts récurrents raisonnables. Au bout du compte, Vaigo est vite rentabilisé : la plateforme supprime les coûts liés aux tâches administratives et ses mises à jour futures s'avéreront très rentables. »



© De Watergroep

Avec Vaigo, De Watergroep a trouvé une plateforme de mobilité rentable sur le long terme.

Lisez le témoignage complet sur www.bdo.be/publications



SOCIAL LEGAL

ÉLECTIONS SOCIALES 2020 ÊTES-VOUS PRÊT ?

De nouvelles élections sociales auront lieu en 2020. Bien que la procédure ne débute qu'en décembre de cette année, il est important de s'y préparer dès maintenant, tant la mise en œuvre est complexe. Elle s'accompagne de délais et de formalités qu'il faut respecter scrupuleusement. Cet article décortique les enjeux, le processus et les temps forts de cet événement important dans la vie d'une entreprise. De quoi l'appréhender en toute tranquillité d'esprit, sans le moindre stress.

Auteurs : Saskia Lombaerts, Senior Advisor, Natalie Bastiaens, Senior Manager BDO Social Legal



POURQUOI DES ÉLECTIONS SOCIALES ?

Les élections sociales se déroulent tous les 4 ans. Elles permettent de désigner les représentants des travailleurs au Conseil d'entreprise (CE) et au Comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT). Les prochaines élections sociales auront lieu du 11 au 24 mai 2020, une période qui a été fixée par la loi.

La procédure d'élection est particulièrement formelle. Elle comprend différentes étapes à suivre scrupuleusement. Le non-respect du timing ainsi que des erreurs de forme peuvent entraîner la nullité de l'ensemble de la procédure. Pour éviter ce genre de déconvenue, une préparation adéquate s'impose.

Vous êtes employeur ? Votre rôle est central car vous êtes responsable de l'organisation des élections sociales. Autant maîtriser la réglementation en vigueur...

QUELLES ENTREPRISES DOIVENT ORGANISER DES ÉLECTIONS ?

Pour déterminer si une entreprise doit ou non organiser des élections sociales, il faut prendre différents éléments en considération. Les facteurs les plus importants sont énumérés ci-dessous.

Unité technique d'exploitation

Dans le cadre des élections sociales, une entreprise est définie comme une unité technique d'exploitation (UTE). La procédure d'élection devra être organisée à ce niveau.

L'UTE ne correspond pas forcément à l'entité juridique de l'entreprise (SA, ASBL, SPRL, etc.). En général, trois situations peuvent se présenter :

- ▶ L'UTE correspond à l'entité juridique de l'entreprise.
- ▶ L'entité juridique est constituée de plusieurs UTE.
- ▶ Plusieurs entités juridiques forment une UTE.

La situation réelle détermine laquelle de ces situations prévaut.

L'UTE est évaluée sur base de critères économiques et sociaux. En cas de doute, les critères sociaux prévalent. Les critères économiques sont utilisés pour déterminer si

un établissement dispose, par exemple, d'un certain degré d'indépendance par rapport à l'entreprise en tant qu'entité juridique (EJ). C'est le cas si les différents établissements tiennent des comptes séparés, développent leurs propres activités, mènent une politique marketing spécifique, etc.

Les critères sociaux servent à déterminer si les travailleurs d'un établissement forment, par exemple, un groupe distinct de celui des autres établissements. Ce critère peut être déterminé (entre autres) par l'existence d'un usage linguistique différent, une distance entre les établissements, la mise en place d'une politique du personnel spécifique, etc.

À l'inverse, plusieurs entités juridiques peuvent être considérées comme une seule et même UTE parce qu'elles forment un seul ensemble, sur base de critères économiques et sociaux.

Nombre moyen habituel de travailleurs

Seules les entreprises qui atteignent un certain seuil d'occupation doivent organiser des élections sociales. Si une entreprise occupe en moyenne au moins 50 travailleurs pendant une période de référence, elle a l'obligation d'instituer un CPPT. Dès que le seuil de 100 travailleurs est dépassé, elle doit également mettre en place un CE.

Afin de déterminer si une entreprise dépasse ou non les seuils d'occupation, un calcul est effectué sur base du nombre moyen habituel de personnes détenant un contrat de travail ou un contrat d'apprentissage. Cette dernière catégorie de travailleurs est en effet considérée comme active dans l'entreprise et donc prise en compte dans le calcul du nombre de travailleurs.

Les intérimaires engagés au cours du second trimestre de 2019 entrent également en considération. Seuls les intérimaires et les travailleurs qui remplacent des travailleurs fixes dont le contrat de travail a été suspendu sont exclus. Ces derniers ont en effet déjà été intégrés dans le calcul.

La période de référence, qu'est-ce que c'est ?

Pour déterminer l'occupation moyenne habituelle, vous devez tenir compte du nombre de travailleurs engagés dans l'entreprise durant une période définie, nommée « période de référence ». Cette période correspond à 4 trimestres.

Lors des élections sociales précédentes, la période de référence coïncidait systématiquement avec l'année civile précédant l'année des élections sociales. Inconvénient : la procédure d'élection devait être lancée sans que le nombre définitif de travailleurs soit connu. Impossible pour certaines entreprises de savoir à l'entame du processus si elles franchiraient le seuil des 50 ou 100 travailleurs. Et donc si elles devaient organiser des élections sociales. Certaines entreprises ont ainsi entamé des procédures électorales en pure perte.

La loi du 4 avril 2019 (MB du 30 avril 2019) doit résoudre ce problème. Elle prévoit d'anticiper d'un trimestre le démarrage de ladite période de référence. Concrètement,

« Les travailleurs qui se présentent comme candidats aux élections sociales sont protégés contre le licenciement. »

la prochaine période de référence s'étendra du 1^{er} octobre 2018 au 30 septembre 2019. La période de référence prévue dans le cadre du calcul du nombre d'intérimaires a également été avancée. C'est le nombre d'intérimaires engagés au cours du second trimestre de l'année précédant les élections (en l'occurrence le second trimestre de 2019) qui entre en ligne de compte.

TEMPS FORTS

La procédure d'élection s'étend sur une période de 150 jours et s'articule autour de deux temps forts : le jour X et le jour Y. Plusieurs dates importantes rythment ce délai.

Jour X - 60

La procédure débute officiellement le jour X - 60. Ce jour-là, l'employeur procède aux premières annonces concernant l'UTE et signale le nombre de travailleurs, de dirigeants et de cadres. Les élections ont lieu précisément 150 jours après cette date.

Jour X - 30

Cette étape de la procédure préliminaire peut avoir des conséquences importantes pour l'employeur. Elle marque le commencement de la période de protection cachée (également appelée « période de protection occulte »). À partir de ce jour, tout travailleur qui se présente comme candidat aux élections sociales est protégé contre le licenciement. Même si l'employeur ne sait pas encore quels travailleurs présentent, ont présenté ou présenteront leur candidature. Les listes de candidats ne doivent en effet être divulguées qu'au jour X + 35. L'employeur ignore donc quels travailleurs bénéficient de la protection particulière contre le licenciement. Il est donc conseillé d'effectuer tous les licenciements prévus avant cette date.

Jour X

La procédure d'élection proprement dite commence. L'employeur est tenu d'annoncer, entre autres, la date à laquelle les élections sociales auront lieu.

Jour X + 35

Autre moment clé de la procédure. C'est ce jour-là que les listes définitives des candidats sont soumises et que la période de protection occulte se clôture. Une fois ce cap franchi, et pour autant qu'un nombre suffisant de candidats n'ait pas été atteint, vous pouvez stopper la procédure en tout ou en partie.

« Nouveauté pour les élections sociales de 2020 : les intérimaires peuvent voter sous certaines conditions. »

Jour Y

Nous sommes 90 jours après le jour X. C'est le Big Day : les élections sociales ont lieu et les travailleurs peuvent voter.

QUI PEUT VOTER ?

Tout travailleur en possession d'un contrat de travail ou d'un contrat d'apprentissage, ainsi que toute autre personne considérée comme travailleur, à condition de faire partie de l'entité juridique ou de l'UTE depuis au moins 3 mois.

Les travailleurs ayant le droit de voter doivent s'être préalablement inscrits sur les listes électorales. Les travailleurs qui n'y figurent pas sont interdits de vote. Le non-respect de cette mesure peut entraîner la nullité de la procédure.

Les travailleurs faisant partie du personnel dirigeant sont expressément exclus et ne peuvent pas prendre part au vote.

Nouveauté en 2020 : les intérimaires seront autorisés à participer au vote :

- ▶ S'ils travaillent depuis au moins 3 mois ininterrompus OU, en cas de périodes d'occupation interrompues, durant au moins 65 jours ouvrables au total entre le 1^{er} août 2019 et le jour X.
- ▶ S'ils sont occupés dans l'entreprise durant au moins 26 jours ouvrables entre le jour X et le jour Y - 13.

Ces deux conditions doivent impérativement être remplies pour que le vote puisse avoir lieu. Il est donc essentiel que votre entreprise tienne un registre précis des jours de travail effectués par les intérimaires.

Autre innovation importante : le vote électronique sera désormais possible. Moyennant l'accord du CE ou du CPPT (ou à défaut, un accord entre l'employeur et la délégation syndicale), les travailleurs peuvent voter sur leur lieu de travail en utilisant un ordinateur du réseau de

l'entreprise. Objectifs : augmenter le taux de participation et réduire le risque de votes nuls.

MEMBRES DE LA DIRECTION

Bien que la procédure se concentre sur l'élection des représentants des travailleurs, la direction a un rôle important à jouer car c'est elle qui garde la main pour choisir qui la représentera au CE et/ou au CPPT.

Il subsiste parfois des questions quant à l'identification du personnel dirigeant. Dans le contexte des élections sociales, vous devez clairement désigner les fonctions. Les collaborateurs dirigeants sont les personnes :

- ▶ Responsables de la gestion quotidienne de l'entreprise.
- ▶ Autorisées à représenter et à engager l'employeur (niveau 1).
- ▶ Subordonnées aux personnes de niveau 1, qui peuvent accomplir des tâches de gestion quotidienne (niveau 2).

La procédure d'élection ne débute qu'au courant du mois de décembre 2019. Nous vous conseillons néanmoins de réfléchir dès aujourd'hui aux personnes que vous souhaitez nommer comme représentants au CPPT ou au CE. Et d'adapter l'organigramme de votre entreprise si besoin. ■

DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Les élections sociales n'ont lieu que tous les 4 ans. Elles ne constituent donc pas une pratique habituelle. Pour gérer l'ensemble des opérations et s'assurer que la procédure se déroule bien, de nombreux employeurs font appel à un partenaire spécialisé. Tout sauf un luxe superflu, car la moindre erreur peut entraîner la nullité de l'ensemble de la procédure.

Le département Social Legal de BDO possède une longue expérience en la matière. Elle peut vous accompagner lors de chaque étape des élections et dans votre stratégie de concertation avec les organisations syndicales. Concrètement, nos spécialistes vous aident à préparer les élections sociales, à implémenter la procédure, à mettre en place un CE, à aplanir tout conflit avec le personnel/les syndicats (même hors période électorale), etc. Pensez aux grèves ou aux conciliations devant la commission paritaire... Ensemble, nous œuvrons à l'instauration d'un dialogue social constructif respectueux de la culture, des valeurs et des normes de votre entreprise.

PLUS D'INFOS À PROPOS DE L'ORGANISATION DES ÉLECTIONS SOCIALES DE 2020 ?

Contactez Saskia Lombaerts ou Natalie Bastiaens de notre département Social Legal : saskia.lombaerts@bdo.be ou natalie.bastiaens@bdo.be

SOCIAL LEGAL

APRÈS L'ALLOCATION DE MOBILITÉ, LE BUDGET MOBILITÉ

Les autorités sont déterminées à réduire le nombre de voitures de société. Ou plus exactement, à encourager l'utilisation de modèles moins polluants. De nouvelles offres de mobilité sont donc apparues et font évoluer le système en place, à l'image de l'allocation de mobilité ou du régime cash for car (cf. édition précédente de notre magazine). Une nouvelle initiative est entrée en vigueur le 1^{er} mars de cette année : le budget mobilité. Analyse des règles et de leur impact sur le travailleur et l'employeur.

Auteur : Saskia Lombaerts, Senior Advisor BDO Social Legal

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le budget mobilité permet aux travailleurs d'échanger leur voiture de société contre une somme d'argent. Ce budget peut être subdivisé en 3 piliers.

Pilier 1 – Voiture de société plus écologique

Le travailleur garde la possibilité d'opter pour une voiture de société. Pour autant qu'il s'agisse d'un modèle écologique, à savoir une voiture électrique ou émettant maximum 105 g de CO₂/km.

Autre alternative : acheter des tickets de transports en commun pour autrui. Utile si le travailleur ne désire pas utiliser sa voiture de société lors d'une sortie en famille, par exemple.

Les frais relatifs à un vélo de société, l'allocation vélo et des frais de logement peuvent également être financés à l'aide du budget mobilité, à condition que le domicile se situe dans un rayon de 5 km autour du lieu de tra-

« Habiter à proximité du lieu de travail est également considéré comme une solution de mobilité. »

Pilier 2 – Moyens de transport durables

Si le travailleur opte pour une voiture de société tout en disposant d'un solde dans son package « transport », il peut utiliser ce solde pour se déplacer de façon durable. Ce pilier offre de nombreuses possibilités. Le travailleur peut en effet s'abonner aux transports en commun mais également acquérir, équiper et entretenir un vélo (électrique), un hoverboard ou une trottinette électrique.

vail habituel. Habiter à proximité du lieu de travail est donc également considéré comme une solution de mobilité.

Pilier 3 - Versement du solde en cash

En fin d'exercice comptable, l'employeur peut verser au travailleur le solde éventuel de son budget mobilité, moyennant une retenue unique de 38,07% destinée à la sécurité sociale.

CONCRÈTEMENT

Les tableaux ci-dessous illustrent l'impact sur l'employeur et l'employé de la restitution d'une voiture de société existante en échange d'un budget mobilité. Dans le 1^{er} cas de figure, le travailleur répartit son budget entre les 3 piliers. Dans le second, il n'opte pas pour une voiture de société et dépense l'intégralité du budget dans les piliers

2 et 3. Dans le 3^e cas de figure, la totalité du budget mobilité est affectée au pilier 3.

La mise en œuvre effective demeure dépendante du choix du travailleur. Le coût pour l'employeur reste identique dans tous les cas.

IMPACT SUR LE TRAVAILLEUR

Pilier 1	Voiture de société	Budget mobilité	Budget mobilité	Budget mobilité
Valeur	ATN	ATN	-	-
Avantage de toute nature (ATN)	2.478,86 EUR	1.340 EUR	-	-
Impôt des personnes physiques (IPP)	1.239,43 EUR	670 EUR	-	-
Taxe communale	99,16 EUR	53,60 EUR	-	-
Impôt total	1.338,59 EUR	723,60 EUR	-	-
Avantage net	Pas de frais de voiture	Pas de frais de voiture	-	-
Pilier 2				
Valeur	-	1.000 EUR	5.000 EUR	
Pilier 3				
Brut		2.820 EUR	6.800 EUR	11.800 EUR
ONSS (38,07%)		1.073,57 EUR	2.588,76 EUR	4.492,26 EUR
Net		1.746,43 EUR	4.211,24 EUR	7.307,74 EUR
Net total pour le travailleur	Pas de frais de voiture	Pas de frais de voiture + 614,99 EUR d'impôts en moins + 1.000 EUR + 1.746,43 EUR en cash	10.549,83 EUR (1.338,59 EUR d'impôts en moins + 5.000 EUR + 4.211,24 EUR en cash)	8.646,33 EUR (1.338,59 EUR d'impôts en moins + 7.307,74 EUR en cash)

IMPACT SUR L'EMPLOYEUR

Pilier 1	Voiture de société	Budget mobilité	Budget mobilité	Budget mobilité
Frais de leasing ou coût de location/Valeur	8.400 EUR (700 x 12)	5.400 EUR (450 x 12)	-	-
Essence	1.800 EUR (150 EUR x 12)	1.560 EUR (130 EUR x 12)	-	-
Contribution CO ₂	840 EUR (70 EUR x 12)	540 EUR (45 EUR x 12)	-	-
TVA non déductible	780 EUR (65 EUR x 12)	480 EUR (45 EUR x 12)	-	-
Coût pour l'employeur	11.800 EUR	7.980 EUR	-	-
Pilier 2				
Coût		1.000 EUR	5.000 EUR	-
Pilier 3				
Coût		2.820 EUR	6.800 EUR	11.800 EUR
Coût total pour l'employeur	11.800 EUR	11.800 EUR	11.800 EUR	11.800 EUR

« Le budget mobilité n'entraîne aucun coût supplémentaire pour l'employeur. »

MÉTHODE DE CALCUL

Le budget octroyé dépend du coût total de la voiture de société, également dénommé « total cost of ownership ». Il comprend - entre autres - les frais de leasing, la contribution CO₂, les frais de carburant, la TVA non déductible et les autres frais non déductibles (pneus hiver, assurances). Le coût de la voiture de société pour l'employeur équivaut donc au budget disponible pour le travailleur.

Gérer un budget mobilité n'est pas simple. Cela a un coût pour l'employeur, lequel peut être amené à investir dans un outil de gestion ou de calcul. Pour que ces frais de gestion soient neutres budgétairement, l'employeur peut en tenir compte dans le calcul du budget mobilité octroyé au travailleur.

TRAITEMENT FISCAL ET SOCIAL

En pratique, le traitement (para)fiscal du budget mobilité dépend de la façon dont le travailleur va l'utiliser.

Pilier 1 – Voiture de société plus écologique

En cas d'acquisition d'une voiture écologique, le traitement (para)fiscal est identique à celui d'une autre voiture de société. Bien évidemment, l'avantage de toute nature et la contribution CO₂ seront en toute logique plus faibles que ceux de la voiture de société précédente.

Pilier 2 – Moyens de transport durables

Le budget consacré au 2^e pilier est entièrement exonéré de cotisations sociales et d'impôts. Il s'agit donc d'une optimisation totale.

Pilier 3 – Versement du solde en cash

Si le solde éventuel est versé en cash, il est soumis à une retenue de 38,07% (25% + 13,07%) entièrement à charge du travailleur. Il ne s'agit donc pas d'un coût supplémentaire pour l'employeur.

Le solde étant soumis à une cotisation sociale, il s'agit d'un droit de sécurité sociale. Autrement dit, le montant versé dans le pilier 3 peut constituer une pension dans le chef du travailleur.

NEUTRALITÉ BUDGÉTAIRE POUR L'EMPLOYEUR

Grâce au budget mobilité, le travailleur peut toujours disposer d'une voiture de société pour se déplacer à titre privé ou professionnel. Avantage pour l'employeur : le système n'occasionne aucun coût supplémentaire en termes de déplacements professionnels du travailleur (au contraire de l'allocation de mobilité, qui prévoit que le travailleur échange sa voiture de société contre du cash).

En termes de coûts, il n'y a pas d'économie dans le chef de l'employeur puisque le budget mobilité est déterminé sur base du coût total de la voiture de société. Pour rappel, les frais de gestion liés au budget mobilité peuvent même être pris en compte par l'employeur. Cela signifie que le système est budgétairement neutre.

Le budget mobilité permet donc à l'employeur de répondre à la demande de davantage de flexibilité exprimée par les travailleurs, sans augmenter les coûts. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DU BUDGET MOBILITÉ ?

Besoin d'aide pour clarifier votre situation ?
Contactez les experts de notre département
Social Legal : saskia.lombaerts@bdo.be ou
johannes.pannus@bdo.be

FAQ

CYBERSÉCURITÉ : PLUS VITALE QUE JAMAIS

Bientôt les vacances. Gare aux hackers !

Il est devenu incroyablement facile de hacker une organisation. Pourquoi ? Parce qu'employés et direction n'ont souvent pas assez conscience des dangers que représente Internet. En période des vacances, la vigilance diminue encore plus. Ceux ou celles qui remplacent les absents maîtrisent peut-être moins l'environnement de travail. L'heure est à la détente. Nous baissons la garde. Méfiance ! Il est vital que chaque membre de votre organisation mesure convenablement la menace. On ne lutte pas efficacement contre le hacking sans esprit de groupe.

Auteur : Nick Huysmans, Supervisor BDO Risk Advisory Services

EN QUOI CONSISTE L'INGÉNIERIE SOCIALE ?

L'ingénierie sociale est une forme de manipulation psychologique. Il s'agit d'une technique couramment utilisée par les hackers pour tenter de pirater le(s) système(s) informatique(s) d'une organisation via son maillon le plus faible : l'homme. But de l'attaque ? Obtenir des informations confidentielles ou secrètes. Le hacker vous invite de manière très crédible à naviguer sur un site à première vue non malveillant. Il en profite pour saisir votre mot de passe ou nom d'utilisateur. En se faisant passer pour votre CEO, il vous demande d'effectuer un versement. L'imagination en matière d'ingénierie sociale est sans limites.

« La cybersécurité va plus loin que la technologie. Elle implique une formation adaptée. Votre personnel doit faire partie de la solution. »

PORTRAITS DE HACKERS

Oubliez les « hackers in hoody's ». Il existe 4 grands groupes de hackers : (1) les bandes criminelles, (2) l'État et le gouvernement, (3) les hacktivistes et (4) vos propres employés. Ce dernier groupe est particulièrement intéressant et surprenant. Vos employés accèdent aux systèmes informatiques sans difficulté. Parfois même à des informations confidentielles et secrètes. Nous avons ainsi remarqué qu'en cas de mécontentement de la part des employés (absence de promotion, licenciement), un certain nombre d'entre eux franchissaient les limites de ce qui est permis et étaient en capacité d'attaquer leur propre organisation. L'accès aux systèmes informatiques ou applications pour les employés est souvent trop peu réglementé. La direction doit absolument en prendre conscience.

DU PHISHING AU SMISHING

Un e-mail erroné de la banque ? Une demande urgente de modification de votre mot de passe ? Vous avez sans doute déjà subi ce type de phishing, une méthode très populaire parmi les hackers. Ils tablent sur le fait que les employés et la direction négligent le danger caché derrière ces opérations. Mais les hackers ont plus d'un tour dans leur sac. Ils inventent sans cesse de nouvelles techniques. Exemple : le smishing (contraction de SMS et phishing). Pour vous piéger, les hackers ne se contentent plus de vous adresser de faux e-mails. Ils envoient désormais aussi de faux SMS. Vous l'avez compris : il est important de sensibiliser vos employés aux dernières techniques de cybermenace en circulation.

PHISHING VS. SMISHING – EXEMPLES

« Le département RH demande d'approuver une demande de congé. » (phishing). Vérifiez toujours les éléments de base suivants :

- ▶ L'adresse e-mail est-elle correcte ?
- ▶ Y a-t-il des fautes d'orthographe flagrantes ?
- ▶ Le message vous met-il la pression en utilisant (par ex.) des termes comme **IMPORTANT, ACTION** ou **NÉCESSAIRE** ?
- ▶ L'e-mail vous demande-t-il vos données de connexion ou de carte de crédit ?
- ▶ Le contenu du message vous semble-t-il trop beau pour être vrai ?
- ▶ Passez votre souris sur le bouton « Cliquez ici » et vérifiez la pertinence

du site sur lequel vous voulez cliquer.

- ▶ Soyez particulièrement vigilant lorsque vous recevez des e-mails sur votre smartphone. Souvent, en vacances, on les lit moins attentivement.

Vous recevez un SMS de l'hôtel : « Via ce site, vous pouvez réserver gratuitement une nuit supplémentaire. » (smishing).

Il pourrait s'agir d'un cas typique de smishing. Le hacker tente de vous piéger en vous offrant une offre trop belle pour être vraie. Ne répondez pas aveuglément à ce type de SMS et vérifiez auprès de l'hôtel si le message est légitime.

LE WIFI GRATUIT SUR LA PLAGE EST-IL FIABLE ?

À la recherche de wifi gratuit sur votre lieu de vacances ? Réfléchissez à deux fois avant de vous connecter à l'un des nombreux points wifi gratuits disponibles sur la plage ou à l'hôtel. Les hackers en installent souvent de faux, dans l'espoir que vous vous connecterez et qu'ils pourront ensuite voler vos données. Lorsque vous voyagez dans l'UE, nous vous recommandons d'utiliser le roaming/ les données mobiles plutôt que les points wifi gratuits, souvent frauduleux. Vous voulez quand même utiliser le wifi gratuit ? Demandez à l'hôtel si la connexion est sécurisée.

FRAUDE AU CEO : CLASSIQUE !

La fraude au CEO n'a rien à voir avec un CEO frauduleux. En matière de cybersécurité, cela signifie qu'un hacker se fait passer pour le CEO. Il envoie par exemple un e-mail bien construit et bien formulé à un public cible au sein de l'organisation. Sous prétexte qu'il est trop occupé, il vous demande à un moment de verser une somme sur un numéro de compte. Cette technique est régulièrement utilisée en période des vacances. Particulièrement lorsque le CEO est lui-même en congé : cela rend le faux message encore plus crédible.

LES RÉSEAUX SOCIAUX SONT SÛRS. VRAIMENT ?

L'utilisation de réseaux sociaux est sûre en tant que telle, mais les informations que les utilisateurs y publient ne le sont pas toujours. Vous partagez de belles photos de vacances ou faites savoir que vous partez en vacances pour 3 semaines ? Méfiez-vous lorsque vous publiez des informations sur les réseaux sociaux. Les hackers savent dénicher ces infos et peuvent les utiliser contre vous. Grâce aux réseaux sociaux, les hackers surveillent vos activités professionnelles et votre vie privée.

WIFI GRATUIT ? USB DROPPING ?

Que risquez-vous en vous connectant à un faux point wifi ?

Dès que vous vous connectez au réseau, le hacker peut surveiller l'ensemble des échanges entre vous et vos interlocuteurs. Si vous envoyez un e-mail ou que vous entrez votre mot de passe sur un réseau social, par exemple, sachez que le hacker peut les intercepter.

Vous gardez votre voiture à l'hôtel et trouvez, dans le parking, une clé USB avec un logo connu. Curieux d'y découvrir des photos de vacances ou d'autres infos ? Prudence !

Les hackers utilisent fréquemment la clé USB comme portail d'accès à vos systèmes informatiques. Êtes-vous certain(e) que la clé ne va pas installer un virus dans votre ordinateur ? Maîtrisez votre curiosité, laissez la clé où elle se trouve ou jetez-la à la poubelle.

« Oubliez les 'hackers in hoody's'.
Les employés d'une entreprise comptent
parmi les 4 principaux groupes de hackers. »

LE HACKING PAR TÉLÉPHONE, C'EST POSSIBLE ?

Bien sûr. Cette technique est appelée « voice solicitation » ou « vishing ». Un hacker vous téléphone en se faisant passer pour un établissement de confiance - votre banque, par exemple - et tente de vous extirper des informations privées ou vous incite à naviguer sur certains sites. Pour être encore plus crédible, le hacker peut même vous appeler avec le numéro d'une personne connue (technique du « spoofing »). Ne vous laissez donc pas bernier lorsque vous recevez des appels suspects de numéros connus.

QUE FAIRE POUR MIEUX SE PROTÉGER ?

Les vacances, ce sont les vacances. On déconnecte et on se déconnecte. Laissez votre ordinateur et votre smartphone de côté. Vous verrez, cela peut s'avérer très agréable !

Sur le plan professionnel, sachez que la sensibilisation est synonyme d'amélioration. Des solutions telles qu'une formation de sensibilisation à la sécurité ou une attaque

de phishing contrôlée et éthique aideront votre organisation à prendre conscience de l'importance d'une cybersécurité efficace. Considérez cette initiative comme un cours de (cyber-)autodéfense offert à vos employés. Organisez la formation à intervalles réguliers afin que vos employés adoptent en profondeur la bonne attitude et les bons réflexes. Faites de votre organisation un lieu de travail plus sûr.

PLUS D'INFOS SUR CE QU'IL FAUT FAIRE (OU NE PAS FAIRE) EN CAS DE CYBERATTAQUE OU DE PIRATAGE ?

Contactez les experts de notre département Cybersecurity : steven.cauwenberghs@bdo.be, francis.oostvogels@bdo.be ou nick.huysmans@bdo.be

LEGAL

DROIT DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS

Appliquer les nouvelles règles étape par étape

Après des années de préparation, la réforme tant attendue du droit des sociétés et des associations a enfin été approuvée par la Chambre des représentants. De nouvelles règles sont désormais d'application. Comment vont-elles entrer en vigueur ? Explications.

Auteur : Ruben Ruysbergh, Junior Consultant BDO Legal

Le nouveau Code des sociétés et des associations (CSA) est entré officiellement en vigueur le 1^{er} mai. La transition entre les deux régimes sera phasée. Le législateur poursuit deux objectifs. Un : empêcher que l'ancien et le nouveau Code coexistent plusieurs années. Deux : éviter de forcer les personnes morales existantes (sociétés, associations et fondations) à adapter leurs statuts à court terme.

QUID DES NOUVELLES PERSONNES MORALES ?

Les personnes morales constituées à partir du 1^{er} mai 2019 sont immédiatement et entièrement couvertes par le nouveau régime. Il n'est plus possible depuis cette date de créer une forme juridique abolie par le CSA, ni de transformer une personne morale existante en une forme juridique abolie, quelle qu'elle soit.

...ET DES PERSONNES MORALES EXISTANTES ?

Les entreprises, associations et fondations créées avant le 1^{er} mai 2019 disposent d'un délai pour se conformer à la nouvelle législation. Ce régime transitoire prévoit cependant – à titre exceptionnel – l'entrée en vigueur immédiate de certaines dispositions (lire ci-dessous).

À partir du 1^{er} janvier 2020, le nouveau CSA sera d'application pour les personnes morales enregistrées avant le 1^{er} mai 2019. En ce compris les dispositions impératives. Quant aux dispositions supplétives, elles seront également applicables aux sociétés existantes, uniquement si elles ne sont pas écartées par des clauses statutaires. Qu'entend-on par disposition impérative ? Il s'agit d'une mesure qui a été ajoutée pour protéger les intérêts des parties prenantes. Comme son nom l'indique, impossible d'y déroger. Les clauses statutaires contraires aux dispositions impératives du CSA sont donc réputées non écrites à compter du 1^{er} janvier 2020.

Les personnes morales existantes avant le 1^{er} mai ne doivent toutefois pas nécessairement attendre l'échéance du 1^{er} janvier 2020. Elles peuvent d'ores et déjà appliquer les dispositions du CSA. On parle alors d'opt-in. Les sociétés, associations et fondations existantes ont ainsi la possibilité de modifier leurs statuts depuis que le nouveau CSA a été publié au

Moniteur. Le CSA devient pleinement applicable une fois cette opération effectuée, ce dès le 1^{er} mai 2019. À noter qu'en cas d'adoption de l'opt-in, le CSA s'applique intégralement. Autrement dit, c'est tout ou rien.

« Pour les SPRL et les SCRL existantes, la réserve légale et la partie libérée du capital (fixe) seront converties en un compte de capitaux propres statutairement indisponibles. »

Les sociétés, associations et fondations qui ne font pas usage de l'opt-in sont tenues de mettre leurs statuts en conformité avec le CSA à l'occasion de la première modification statutaire qui suit le 1^{er} janvier 2020, au plus tard le 1^{er} janvier 2024. Cette obligation incombe à l'organe de direction.

Quant aux A(l)SBL, elles doivent modifier leur objet (c'est-à-dire la nouvelle dénomination de l'objet statutaire), sous peine de poursuivre leurs activités dans les limites de l'ancienne loi sur les associations sans but lucratif. Cela signifie qu'une A(l)SBL ne pourra exercer que des activités commerciales accessoires. Si ses statuts ne sont pas modifiés, elle ne pourra exercer ses activités commerciales, pleinement et sans restriction, qu'à partir du 1^{er} janvier 2029, conformément au nouveau CSA.

PAR CONSÉQUENT

Les dispositions impératives du CSA s'appliquent aux personnes morales existantes à partir du 1^{er} janvier 2020 (ou plus tôt, si elles ont opté pour l'opt-in).

L'une des dispositions impératives les plus notables est la suppression du concept de capital pour les SRL et les SC. À compter de la date d'entrée en vigueur, la réserve légale et la partie libérée du capital (fixe) des SPRL et SCRL actuelles sont converties, de plein droit et sans aucune formalité, en compte de capitaux propres statutairement indisponibles. La partie non libérée du capital (fixe) est, de la même manière, convertie en compte de capitaux propres « apports non appelés ». Une fois libérée, cette partie sera transférée sur le compte des capitaux propres statutairement indisponibles.

Vous ne pouvez débloquer le compte de capitaux statutairement indisponibles (et donc le rendre à nouveau disponible) que si vous adaptez les statuts. Ce n'est pas tout : la distribution des bénéfices des SPRL et des SCRL (respectivement SRL et SC) ne sera possible que si les entités répondent aux conditions du nouveau test de l'actif net et de la liquidité, et, le cas échéant, à la nouvelle procédure d'alarme.

Les dispositions impératives suivantes sont immédiatement applicables :

- ▶ Exclusion des contrats de travail pour les administrateurs de SRL, SA et SC
- ▶ Élargissement de la notion de gestion journalière (dont la définition figure désormais dans le Code)
- ▶ Nouveau règlement sur les conflits d'intérêts
- ▶ Interdiction du principe de double siège dans un organe de direction
- ▶ Nouvelles règles de dissolution et de liquidation
- ▶ Neutralisation des abstentions lors du vote en assemblée générale
- ▶ ...

Certaines dispositions impératives disparaissent ou perdent leur caractère impératif. Comme la révocabilité ad nutum d'un administrateur de SA, par exemple. En droit actuel, elle devient une règle d'ordre public. Autre cas de figure : une SA ne doit plus nécessairement être constituée d'au moins 2 actionnaires (ce qui supprime l'obligation de régulariser la société unipersonnelle dans un délai d'1 an).

Si un article impératif devient plus souple ou si une règle n'est plus

impérative, nous conseillons aux personnes morales d'examiner les clauses des statuts actuels. Dans de nombreux cas, les articles du droit des sociétés ou du droit des associations actuels ont été presque

« Les clauses statutaires contraires aux dispositions impératives du CSA sont réputées non écrites à compter du 1^{er} janvier 2020. »

entièrement copiés. Notez que les dispositions impératives ne prévoient qu'un niveau minimum de protection ; libre à vous de prévoir davantage de protection dans vos statuts. Par ailleurs, vous gardez la possibilité de déroger aux dispositions supplétives. Si vous souhaitez faire usage d'une procédure plus souple à partir du 1^{er} janvier 2020 mais que les statuts n'ont pas été modifiés, vous devrez continuer à respecter les exigences (supplémentaires) prévues dans l'ancienne procédure.

Il en va de même pour les règles optionnelles. Exemple : il n'est pas possible d'avoir automatiquement un administrateur unique dans la SA. Si les statuts prévoient explicitement que le conseil d'administration fait office d'organe de direction (comme c'est actuellement le cas de la majorité des SA), l'article en question doit d'abord être modifié pour permettre un modèle de gestion avec un seul administrateur.

EXCEPTIONS

L'entrée en vigueur progressive du nouveau CSA fait l'objet de quelques exceptions dans le chef des personnes morales existantes.

Le nouveau règlement des conflits applicable aux SA et SRL est repris dans le livre 2, titre 7. Il est immédiatement entré en vigueur le

1^{er} mai 2019. Seules les demandes de retrait/d'exclusion initiées avant cette date sont encore traitées dans le cadre du précédent droit des sociétés.

Le transfert de régime du siège statutaire a également pris effet le 1^{er} mai. Ce point a été introduit sous la pression de la jurisprudence européenne. Concrètement, cela signifie que toute société est désormais régie par le droit des sociétés et associations de son siège statutaire, même si celui-ci se situe dans un autre pays.

Le nouveau CSA stipule également que le non-respect de certaines règles existantes n'est plus sanctionné pénalement. Comme celles qui régissent l'achat d'actions propres par les membres de l'organe de direction, par exemple.

Lorsque le CSA prévoit la suppression des sanctions pénales en cas de violation d'une disposition autrefois sanctionnée par le droit pénal, cette suppression prend effet immédiatement. L'article 2 du Code pénal stipule que si la peine établie lors du jugement diffère de celle de l'infraction, la peine la moins forte est appliquée. ■

LE NOUVEAU CSA EN BREF

Le CSA nouvelle mouture révolutionne le droit des sociétés et des associations. La réforme est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2019 avec effet immédiat pour les personnes morales nouvellement constituées. Les personnes morales existantes avant cette date ont le choix d'appliquer directement le CSA, ou d'attendre et d'appliquer les précédentes mesures pendant une courte période. Quel que soit votre choix, à partir du 1^{er} janvier 2020, toute personne morale devra tenir compte des règles et évolutions de la réforme. Sans pour autant devoir immédiatement modifier ses statuts. Elle aura jusqu'au 1^{er} janvier 2024 au plus tard pour le faire. À cette date, tous les statuts devront être formellement conformes au nouveau CSA.

PLUS D'INFOS À PROPOS DES NOUVELLES RÈGLES DU CODE DES SOCIÉTÉS ET DES ASSOCIATIONS ?

Besoin d'aide pour analyser votre situation ?
Contactez les experts de notre département Legal :
legal@bdo.be

HUMAN CAPITAL

LES COMPÉTENCES SOUS LA LOUPE

Recrutement & sélection 3.0

Avez-vous déjà calculé le temps que vous (ou votre équipe RH) consacrez aux entretiens de sélection ou de fonctionnement ? Vous souvenez-vous de ce candidat a priori excellent qui n'est jamais parvenu à s'intégrer ni à répondre aux attentes une fois engagé ? Ce genre de situations devrait disparaître grâce aux progrès technologiques constants dont bénéficient nos collaborateurs en charge du recrutement et de la sélection. Reste à savoir comment exploiter au mieux la digitalisation et faire en sorte qu'elle profite aussi bien à l'employeur qu'au candidat.

Auteurs : Naomi Persoone, Junior Consultant, Elies Hendrickx, Supervisor BDO Human Capital



IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LES PERSONNES ET LE LIEU DE TRAVAIL

De plus en plus d'entreprises utilisent l'intelligence artificielle (IA) dans leur processus de sélection et de recrutement. L'IA permet notamment de prédire de quelle manière une personne se comportera, comment elle s'acquittera d'une tâche particulière et combien de temps elle a l'intention de rester dans l'organisation. Grâce à ces informations, le risque d'embaucher une personne finalement inadaptée diminue.

L'intelligence artificielle peut également être utilisée comme soutien direct pour les employés, les recruteurs et les candidats. Quand il s'agit d'automatiser une procédure, par exemple,

l'algorithme de sélection. Les CV y sont analysés automatiquement. Seuls les candidats les plus intéressants sont retenus. L'algorithme se base sur des données provenant essentiellement de candidats masculins, collectées au cours des 10 dernières années. Par conséquent, le système a appris à privilégier les candidats par rapport aux candidates. En d'autres termes, les données sur lesquelles un algorithme se base doivent éviter d'être influencées ou perturbées, même de manière inconsciente.

LA VALEUR AJOUTÉE HUMAINE...

La technologie a bien sûr ses limites. Impossible de remplacer toutes les tâches RH. Pour l'instant. Car ne soyons pas naïfs, la technologie continue de se perfectionner.

« Les outils disponibles aujourd'hui ne sont pas tous intéressants. Où se situe la frontière entre tendances et pertinence ? »

Ou d'assurer le suivi envers les candidats. Plus globalement, l'IA permet d'assouplir considérablement la longue procédure de sélection, de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité.

FAUT-IL FONCER TÊTE BAISSÉE ?

La question est de savoir si tous les outils disponibles aujourd'hui sont aussi intéressants que Mya. L'éventail est tellement large que les professionnels RH ont du mal à choisir. Certaines entreprises investissent parfois des sommes colossales dans des technologies qui n'offrent finalement pas les avantages attendus. Trop de professionnels se ruent sur les dernières tendances sans mesurer leur réelle valeur ajoutée pour l'organisation.

Autre risque : le contrôle et l'interprétation inconsciente des résultats. L'algorithme d'Amazon en est un parfait exemple. Le géant américain de l'e-commerce a développé son propre

L'homme a le choix : soit il tente de briser la croissance exponentielle de la technologie, soit il se concentre sur ce qui le distingue de la technologie en tant qu'être humain. À savoir la moralité, l'intuition, le leadership, l'humour, etc.

C'est à l'homme de considérer la technologie comme un complément pour rendre les processus plus efficaces, en libérant du temps pour développer les compétences qui le distinguent de l'intelligence artificielle.

Plus la digitalisation progresse, plus les gens devraient se concentrer sur leurs compétences transversales, aussi appelées compétences sociales et émotionnelles, ou encore « compétences du XXI^e siècle ». La créativité, la pensée critique, la communication, la coopération, l'autorégulation et la résolution de problèmes sont autant d'exemples de ces compétences de notre temps.

+ 144% DE PRODUCTIVITÉ : MAGNIFIQUE !

Mya est un outil développé par FirstJob, une entreprise de technologies RH située à San Francisco. Mya illustre à la perfection les bienfaits que procure la technologie en matière d'efficacité des procédures de sélection et de recrutement. Culture ou politique d'entreprise, avantages (légaux et extralégaux) offerts, environnement de travail... Mya répond automatiquement aux questions que se pose un employé ou un candidat. Toutes les communications se font par SMS, Facebook, Skype, e-mail ou chatbox. D'autres tâches, comme le suivi des résultats des candidats, peuvent également être automatisées à l'aide de l'outil. Le recruteur gagne ainsi un temps considérable, qu'il peut affecter à des tâches clés. Grâce à Mya, la productivité des recruteurs a augmenté de 144% et le temps nécessaire pour planifier un entretien a diminué de 79%.

« Certaines entreprises investissent parfois des sommes colossales dans des technologies qui n'offrent finalement pas les avantages attendus. »

QU'EST-CE QU'UN SITUATIONAL JUDGEMENT TEST ?

Lors d'un Situational Judgement Test (SJT), les candidats sont confrontés à des situations susceptibles de se produire dans un contexte professionnel. Ils sont invités à émettre un avis sur un certain nombre de réactions bien définies. La situation peut être écrite sous forme de texte ou présentée sous forme de clip audio ou vidéo. L'une des dernières innovations consiste à créer un SJT basé sur des situations vécues par des avatars animés.

... PEUT ÊTRE IDENTIFIÉE ET TESTÉE

Les professionnels RH doivent pouvoir identifier ces compétences transversales sans oublier de sélectionner les bonnes personnes aux postes exigeant des compétences non techniques. Cela n'est possible qu'avec des outils et des systèmes fiables et valides. Tout outil de sélection (numérique ou analogique) doit être en mesure de démontrer qu'il prédit bien un comportement professionnel. Les tests scientifiques continuent d'être exigés.

L'outil de sélection par excellence est le Situational Judgement Test (SJT). Avant d'élaborer un SJT, il importe de fixer ce qui doit être mesuré avec exactitude. Quelles compétences identifier ? Faut-il privilégier les compétences sociales ou cognitives ? Quels indicateurs comportementaux lier à ces compétences ? Dans quelles situations peut-on mesurer ces compétences ? Il n'existe pas de SJT unique. Un SJT spécifique peut être élaboré pour chaque combinaison ou objectif.

FONDEMENT SCIENTIFIQUE

Les spécialistes de notre département Human Capital ont un passé de chercheur à la KU Leuven. Ils fondent leurs outils de screening RH sur des modèles scientifiques. Ils adaptent les outils standard existants à des besoins et exigences concrets ou développent un test entièrement adapté à l'organisation. Sous une forme appropriée à l'organisation (audio, vidéo, mix des deux) respectueuse de l'entreprise et de son employer branding. Objectifs : diminuer toute résistance éventuelle et

obtenir des résultats aussi utiles qu'exploitables. Le développement et l'application d'un SJT s'articulent autour de 12 étapes :

1. Définir le groupe cible
2. Générer et trier des incidents critiques
3. Formuler des descriptions de situations
4. Générer des réponses alternatives
5. Déterminer les instructions de réponse
6. Développer une clé de correction
7. Développer le test
8. Établir un rapport concernant les résultats
9. Fournir au participant un feedback (si le SJT est utilisé dans le cadre de formations)
10. Garantir la normalisation
11. Prévoir l'étude de fiabilité et validité
12. Apporter une assistance au client

Les spécialistes de BDO Human Capital ont développé plusieurs SJT. Le SJT Sales, par exemple, mesure des compétences telles que l'orientation client, la persuasion et la persévérance. Dans une situation de travail spécifique, un représentant commercial consulte un client au sujet d'un devis. Le client n'est pas totalement convaincu par l'offre SLA et se préoccupe des services techniques qui se sont déjà souvent mal déroulés par le passé. Le candidat qui effectue le SJT doit envisager ce contexte et évaluer les différentes options de réaction du représentant commercial (approprié-inapproprié). Le test met ainsi en évidence l'importance des compétences indispensables pour remplir une fonction commerciale. ■

LE SJT SALES ET CIE

Le SJT Sales n'est qu'un exemple parmi de nombreux autres tests génériques développés par les experts de BDO Human Capital :

- ▶ Le SJT Aptitudes sociales mesure des compétences générales importantes (dont l'orientation client).
- ▶ Le SJT Sens de l'organisation mesure la capacité de planification et d'adaptation.
- ▶ Le SJT Cognitif mesure les compétences cognitives (capacité d'analyse des informations, de résolution de problèmes et de prise de décisions).
- ▶ Le SJT Télécommunication permet (via un test audio) d'effectuer un screening de candidats pour un call center.
- ▶ Le SJT Compétences fait appel à la vidéo. Il se concentre sur les fonctions opérationnelles et identifie des compétences particulières (flexibilité, collaboration, résolution de problèmes).

En plus de ces SJT génériques, nos experts ont développé une série de SJT spécifiques à la demande des clients.

TÉLÉCHARGEZ LE WHITE PAPER
« LES COMPÉTENCES SOUS LA LOUPE – RECRUTEMENT
& SÉLECTION 3.0 » SUR WWW.BDO.BE/PUBLICATIONS

Ce document se base sur les résultats d'une étude détaillée intitulée « Si la technologie est la réponse, nous devons comprendre la question », téléchargeable sur www.bdo.be/publications



PLUS D'INFOS À PROPOS DE NOS OUTILS DE SCREENING RH ?

Besoin d'aide dans le cadre de vos procédures de recrutement et de sélection ? Envie d'optimiser le fonctionnement de vos RH ? Contactez les spécialistes de notre département Human Capital : elies.hendrickx@bdo.be ou naomi.persoone@bdo.be



« Quiconque ne se conforme pas à la législation avant le 30 septembre 2019 risque une amende. »

LEGAL

PROLONGATION DU DÉLAI DE DÉCLARATION AU RÉGISTRE UBO

De l'analyse à la déclaration en 5 étapes

Dans le cadre de sa lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, notre pays a instauré l'année dernière le registre UBO (Ultimate Beneficial Owner). Les sociétés, trusts, A(I)SBL, fondations et autres formes de société ou entité juridique avaient jusque fin mars pour y faire figurer les informations relatives à leurs bénéficiaires effectifs. Ce délai a été reporté au 30 septembre. BDO a élaboré une brochure qui détaille chaque étape à suivre. Voici les principaux enseignements qu'il faut en retenir.

En introduisant le registre UBO, la Belgique transpose en droit national la quatrième directive européenne anti-blanchiment. La nouvelle loi oblige les sociétés, trusts, A(I)SBL, fondations et entités juridiques similaires aux trusts ou fiducies à conserver dans une base de données les informations pertinentes, exactes et actualisées des personnes physiques propriétaires de ces entités.

QUI EST CONSIDÉRÉ COMME BÉNÉFICIAIRE EFFECTIF ?

Toute personne physique qui possède (directement ou indirectement) plus de 25% des

droits de vote, des actions ou du capital d'une société est généralement considérée comme bénéficiaire effectif. Toute personne qui exerce le contrôle de cette société par d'autres moyens (un pacte d'actionnaires, par ex.) est également considérée comme telle. Si aucun de ces deux profils n'est identifié, c'est la personne physique qui occupe la position de dirigeant principal qui fait office de bénéficiaire effectif.

COMMENT PROCÉDER ?

Les administrateurs, gérants, etc. ont désormais jusqu'au 30 septembre 2019 pour transmettre par voie électronique les données concernant leurs bénéficiaires effectifs, via le portail en ligne <https://eservices.minfin.fgov.be/mym-portal/public/citizen/welcome>. Attention : le dépassement de ce délai entraîne une amende.

On a pu lire et entendre beaucoup de choses à propos de la mise en œuvre du registre UBO. Il est plus rare de trouver des renseignements relatifs aux étapes à suivre et aux personnes susceptibles de vous aider dans la démarche. C'est pourquoi BDO, en collaboration avec la Fédération des entreprises de Belgique (FEB) et l'Administration générale de la Trésorerie, a élaboré une brochure pratique reprenant toutes les infos dont vous avez besoin : « Le registre UBO. 5 étapes pour un enregistrement correct ». Nous y expliquons les différentes étapes à accomplir pour vous conformer à la législation. Selon le type de structure ou d'entreprise, des règles différentes prévalent quant à la communication des bénéficiaires effectifs. ■

QUEL EST L'OBJECTIF ?

La base de données qui constitue ce registre permet d'identifier qui se trouve réellement derrière chaque société, A(I)SBL ou entité juridique. Il ne s'agit pas de livrer l'actionariat ou l'organisation patrimoniale en pâture au grand public. Le véritable enjeu consiste à empêcher que des personnes mal intentionnées se dissimulent anonymement derrière des sociétés ou structures juridiques. Le registre UBO contribue assurément à clarifier les structures de contrôle existantes.

« Le registre UBO doit empêcher les personnes mal intentionnées de se cacher anonymement derrière des sociétés ou d'autres structures juridiques. »

Vous pouvez télécharger la brochure sur www.bdo.be/publications

VOUS PRÉFÉREZ NOUS CONFIER LA DÉCLARATION UBO ?

C'est possible. Renseignez-vous auprès de votre personne de contact chez BDO ou envoyez un e-mail à legal@bdo.be

TAX

AVANTAGES OCTROYÉS PAR UNE SOCIÉTÉ ÉTRANGÈRE APPARTENANT À UN GROUPE...

... Il y a du changement

Jusqu'il y a peu, une société belge appartenant à un groupe n'était pas tenue de verser de précompte professionnel ni de cotisations de sécurité sociale sur la rémunération ou les avantages que ses collaborateurs recevaient de la part d'une société étrangère du même groupe. Aujourd'hui, les choses ont changé.

Auteur : Peter Wuyts, Partner BDO Tax

Supposons qu'une société étrangère lance un plan d'intéressement auquel participent les salariés de sa filiale belge. L'intéressement consiste généralement en une prime en espèces ou (plus souvent) en actions ou droits dérivés tels que des options d'achat d'actions ou des Restricted Stock Units, par exemple. Jusqu'il y a peu, la filiale belge n'était pas tenue de verser de précompte professionnel ni de cotisations de sécurité sociale sur cet avantage. Deux modifications récentes ont changé la donne, dans la plupart des cas.

ÉLARGISSEMENT DE LA NOTION DE RÉMUNÉRATION

La première modification, qui a trait à la sécurité sociale, a eu lieu dans le courant de

en espèces ou en nature que l'employeur alloue au travailleur en contrepartie de prestations exécutées dans le cadre du contrat de travail, ou, auquel le travailleur a droit en raison de son engagement, à charge de l'employeur, soit directement, soit indirectement. »

Jusqu'au 30 juin 2018, « à charge de l'employeur » pouvait être interprété de deux façons :

- ▶ Directement à charge de l'employeur. Étaient concernés les cas où l'employeur octroie directement l'avantage au travailleur.
- ▶ Indirectement à charge de l'employeur. Dans ce cas étaient visées d'une part les situations où un avantage est octroyé au travailleur par un tiers et dont le coût financier est facturé par ce dernier

« L'employeur belge est désormais tenu d'octroyer les rémunérations perçues par un salarié de la part d'une société étrangère liée. »

l'année 2018. Dans ses instructions administratives pour le 3^e trimestre (applicables à partir du 1^{er} juillet 2018), l'ONSS a élargi la notion de rémunération.

Ancienne formulation

« Est considéré comme rémunération, pour le calcul des cotisations sociales, tout avantage

à l'employeur-même (charge économique). D'autre part, ce cas renvoyait aux situations dans lesquelles l'employeur, sans supporter le coût financier de l'avantage, représente la personne de contact à qui le travailleur doit s'adresser s'il ne reçoit pas l'avantage (charge juridique).

« Les cotisations patronales et des travailleurs doivent dorénavant être versées sur tout avantage lié à une activité exercée en Belgique. »

Nouvelle formulation

Les nouvelles instructions administratives élargissent la notion « à charge de l'employeur ». Elles renvoient désormais à toutes les situations dans lesquelles l'octroi fait suite à des prestations réalisées dans le cadre du contrat de travail conclu avec l'employeur, ou est lié à la fonction exercée par le travailleur chez l'employeur. En d'autres termes, la société belge ne doit plus nécessairement intervenir dans l'octroi de l'avantage ou supporter une charge financière.

Conséquence : les cotisations patronales et cotisations des travailleurs doivent dorénavant être versées sur tout avantage lié à une activité exercée en Belgique pour laquelle le régime de sécurité sociale belge pour les salariés est d'application. Seule exception : l'exonération explicite des cotisations de sécurité sociale est maintenue en cas d'avantages liés à des options d'achat d'actions.

Pour calculer et payer correctement les cotisations de sécurité sociale, les entreprises belges doivent donc pouvoir consulter les avantages octroyés par les sociétés étrangères du groupe à leurs salariés.

AUGMENTATION DU COÛT LIÉ AUX PRIMES ET AUX INTÉRESSEMENTS

La nouvelle réglementation entraîne une hausse significative du coût lié au plan d'intéressement éventuellement prévu par une entreprise étrangère pour ses employés belges. Tout d'abord, parce qu'elle doit désormais payer les cotisations patronales. Ensuite, parce que les avantages sont désormais repris dans le concept de rémunération. Ils font de ce fait partie de la base permettant de calculer le pécule de vacances sur la rémunération variable. Nous recommandons donc de tenir compte de l'ensemble des coûts lors de l'octroi de nouveaux avantages.

NOUVELLES RÈGLES EN MATIÈRE DE PRÉCOMPTE PROFESSIONNEL

La seconde modification concerne les obligations de fiche et de retenue de précompte professionnel. La loi du 11 février 2019 a profondément modifié les règles du jeu.

En vertu du droit belge, les sociétés étrangères n'étaient pas tenues - jusqu'à récemment - de retenir du précompte professionnel sur les avantages qu'elles octroyaient aux salariés d'une société belge du groupe. Pas même si les coûts associés étaient répercutés sur cette entreprise. Une seule situation faisait exception : lorsque l'entreprise étrangère accordait une rémunération ou des avantages à des employés travaillant dans sa propre succursale belge (branche).

Aujourd'hui, les choses ont changé. En vertu de la nouvelle loi en vigueur depuis le 1^{er} mars 2019, les rémunérations perçues par un bénéficiaire (salarié ou dirigeant) d'une société étrangère liée, en raison (ou à la suite) de l'activité professionnelle de ce bénéficiaire au service de cet employeur, seront réputées avoir été octroyées par l'employeur belge. Cette disposition implique que c'est à la société belge du groupe de procéder aux retenues de précompte professionnel, et non à la société étrangère qui octroie les avantages.

L'employeur belge est également tenu d'établir les fiches fiscales reprenant les avantages octroyés par la société étrangère au cours de la période du 1^{er} janvier 2019 au 28 février 2019, même si aucun précompte professionnel ne doit être retenu sur ces avantages. La mesure doit permettre au fisc de mieux contrôler la situation. Le modèle de cette fiche est toujours fixé par arrêté royal et la fiche doit être soumise au plus tard le 1^{er} mars 2020.

Ceux qui ne se conforment pas à l'obligation de fiche risquent une

amende de 10% de la valeur des avantages non déclarés. Cette amende ne s'applique toutefois pas lorsqu'il peut être démontré que les bénéficiaires ont indiqué l'avantage imposable dans leur déclaration fiscale.

L'obligation de retenue de précompte professionnel implique par ailleurs que les bénéficiaires paient anticipativement l'impôt sur les avantages dont ils bénéficient. Avant cette obligation de retenue, ils ne devaient payer l'impôt qu'à la réception de leur avertissement-extrait de rôle pour l'année de revenus au cours de laquelle ils avaient reçu l'avantage (soit souvent plus de 18 mois après avoir reçu l'avantage).

La nature de l'avantage peut engendrer des problèmes de financement. La plupart des avantages sont en effet imposables lorsqu'ils sont définitivement acquis, même s'ils n'ont pas encore été convertis en argent. C'est déjà le cas pour l'attribution d'actions, que le bénéficiaire doit conserver un certain temps.

Les sociétés belges appartenant à un groupe international sont donc soumises à deux obligations supplémentaires si leurs salariés bénéficient d'avantages octroyés par une société étrangère du groupe. Notre conseil ? Faites évaluer minutieusement les plans d'intéressement en vigueur afin d'en connaître la qualification exacte. Procédez à une analyse pour déterminer le moment imposable et la base imposable correcte. Vous pourrez ainsi adopter les mesures adéquates et respecter vos obligations. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DES NOUVELLES OBLIGATIONS DE RETENUE ?

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

RISK ADVISORY SERVICES

LANCEURS D'ALERTE : NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE

Un système de signalement correct pour une culture d'entreprise saine

Le Parlement européen a approuvé récemment une proposition de la Commission européenne visant à protéger les lanceurs d'alerte. Elle prévoit, pour les entreprises, organisations et gouvernements, l'obligation de mettre en place un système de signalement, et l'interdiction d'exercer des représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte. Ces mesures figurent en tête de l'agenda politique. Leur entrée en vigueur dans notre pays devrait suivre. D'autant qu'elles permettraient aux dirigeants de ces institutions de lutter beaucoup plus efficacement contre la fraude.

Auteur : Stéphane Goddé, Senior Manager BDO Risk Advisory Services

Le lanceur d'alerte est une personne qui dispose d'informations révélant des infractions ou des fraudes commises dans un contexte professionnel. Soucieuse de préserver l'intérêt collectif et d'empêcher d'autres préjudices, elle souhaite dénoncer publiquement ce type d'agissements. Aucune disposition juridique relative aux lanceurs d'alerte n'existe encore en Belgique, sauf si les faits sont liés à des secteurs réglementés (la banque ou la finance, par ex.). Conséquence : bon nombre de lanceurs d'alerte potentiels évitent de divulguer leurs informations par crainte d'éventuelles représailles.

Certains pays possèdent une longueur d'avance en la matière. C'est le cas de la France (Loi Sapin II), des Pays-Bas (Huis voor klokkenluiders) et du Royaume-Uni (Public Interest Disclosure Act). Mondialisation oblige, un cadre européen s'avère indispensable. L'adoption de la directive par le Parlement européen constitue un premier pas dans la bonne direction.

QUAND L'HABITUDE CONTRIBUE À LA CULTURE D'ENTREPRISE

Une de nos enquêtes révèle que même si 92% des dirigeants d'entreprise reconnaissent que toute forme de comportement s'écartant de la norme peut constituer un grave problème, beaucoup estiment que leur organisation n'est pas concernée. Ont-ils raison ou tort ? Les signalements d'agissements douteux ne parviennent peut-être pas jusqu'à eux...

Chaque entreprise possède son propre ADN et sa culture d'entreprise spécifique, façonnés par ses collaborateurs et leurs interactions. Une décision, un geste, une action ou une attitude peuvent rapidement devenir une habitude. Avant même que vous en ayez conscience, l'habitude se transforme en norme acceptée par l'ensemble des collaborateurs. On peut alors parler de culture d'entreprise.

Lorsque cette culture d'entreprise entre en conflit avec les valeurs éthiques internes, l'organisation s'en trouve fragilisée. Peu importe la force avec laquelle la direction s'oppose à cette culture (ou sous-culture). La norme sera tellement ancrée et solide qu'il sera compliqué de changer les choses. Normaliser les mauvais comportements peut donc s'avérer rapidement dangereux.

COMMUNICATION PERTURBÉE

En tant que dirigeant, il importe que vous sachiez ce qui se passe exactement dans

votre entreprise. Utilisez pour ce faire une communication ouverte. Elle encouragera vos collaborateurs à discuter de certaines pratiques et vous aidera à adopter les mesures qui éviteront qu'elles deviennent la norme.

Rappelez-vous ce jeu qui consiste à chuchoter une phrase dans l'oreille de son voisin/sa voisine, qui la répète à son tour à la personne d'à côté, et ainsi de suite... Lorsque la dernière personne prononce la phrase, on a souvent du mal à reconnaître le message initial. En cause ? Des altérations anodines successives

« Les organisations qui empêchent les personnes de signaler une fraude, les poursuivent en justice ou révèlent leur nom, seront sanctionnées. »

qui détricotent progressivement le sens du message. Dans le monde professionnel, c'est pareil. Au cours d'un échange communicationnel, le contenu initial peut se déformer à plusieurs reprises avant d'arriver à destination.

De nombreuses organisations sont encore structurées de manière verticale. Des départements se trouvent fort éloignés de certains autres. Si une faute se produit, elle met du temps à atteindre la direction et le message est souvent brouillé car il doit passer par plusieurs intermédiaires (dont certains peuvent être impliqués).

DES CHIFFRES DÉCONCERTANTS

Plusieurs études récentes publiées par l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) montrent que des cas de fraude non détectés peuvent entraîner chaque année une perte de 5% du chiffre d'affaires d'une entreprise moyenne. Selon une étude récente de BDO, 32% des fraudes identifiées en Belgique sont dénoncées par un informateur. Autre chiffre interpellant : 37% des fraudes sont commises par du personnel interne.

L'ACFE a également montré que les entreprises disposant d'un système de signalement pouvaient réduire de moitié les pertes financières et la durée de la fraude.

En cas de fraude, plusieurs collaborateurs sont susceptibles d'être au courant. Peu osent en parler par crainte d'éventuelles représailles. Instaurer un système de signalement peut être considéré comme un investissement bénéfique vis-à-vis de votre personnel. Un facteur important pour mieux lutter contre la fraude.

RESPONSABILITÉ

Le nouveau Code des sociétés et des associations (pour en savoir plus, lisez l'article en page 18) exige que le conseil d'administration et le conseil de direction supervisent et surveillent la mise en place d'un système de contrôle interne et de gestion des risques. Si un cas de fraude est avéré, les administrateurs doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont pris des mesures pour réduire ce fléau.

Le Code pénal va encore plus loin. Il prévoit des sanctions en cas de manquements de la

part des administrateurs, qui risquent des amendes élevées (voire la dissolution de la société) et peuvent être tenus responsables à titre personnel.

QUE DIT LA NOUVELLE LÉGISLATION ?

Pour faire simple, l'objectif principal de l'Europe est d'améliorer la protection des personnes qui signaleraient de potentiels cas de fraude. Dans sa législation nationale, la Belgique peut encore optimiser et renforcer les différents types de déclarations de fraude couverts par cette protection.

Qui doit se conformer à la directive ?

- ▶ Toutes les parties prenantes au sein de l'organisation (travailleurs, actionnaires, organes de direction, mais aussi entrepreneurs, sous-traitants et fournisseurs) doivent pouvoir signaler les fautes ou les infractions par des voies spécifiques.
- ▶ Les entreprises de plus de 50 travailleurs ou dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 10 millions d'euros sont tenues de mettre en place ces canaux et procédures internes spécifiques dans le délai de 2 ans approuvé par le Parlement européen en avril 2019.
- ▶ Les organisations actives dans le secteur des services financiers ou qui exercent des activités sensibles au regard du blanchiment d'argent ou du financement du terrorisme doivent également mettre en place un tel système de signalement.
- ▶ Pour le secteur public, l'obligation s'applique aux autorités nationales et régionales, aux communes de plus de 10.000 habitants et à d'autres entités de droit public non encore précisées.



Stephane Goddé, Senior Manager BDO Risk Advisory Services

Il va sans dire que toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leurs activités, doivent envisager l'application de cette mesure.

La mise en place d'un système de signalement peut se faire en interne ou par l'intermédiaire d'un prestataire externe. Le système doit garantir l'intégrité et la confidentialité nécessaires. Il doit en outre être géré par des personnes indépendantes et objectives.

Le système de signalement doit être communiqué correctement et de manière transparente à toutes les parties prenantes. Les personnes qui révèlent des cas de fraudes conformément aux dispositions convenues ne peuvent en aucun cas être poursuivies.

Les organisations qui ne se conforment pas aux règles, empêchent les personnes de signaler des fraudes, les poursuivent en justice ou révèlent leur nom, seront sanctionnées. La directive stipule qu'en cas de fausse déclaration intentionnelle, les dommages qui en découlent doivent pouvoir être récupérés auprès du prétendu lanceur d'alerte.

Qu'advient-il des signalements qui échappent à l'entreprise (dans l'éventualité où le receveur est impliqué, par exemple) ? La nouvelle directive stipule qu'un canal doit être mis en place au niveau national afin que les parties prenantes puissent avoir en toutes circonstances la possibilité de signaler un cas de fraude sans devoir passer par le système de signalement interne. Une manière d'éviter que les lanceurs d'alerte se livrent uniquement à la presse.

MISE EN ŒUVRE DANS VOTRE ORGANISATION

Vous pouvez instaurer et gérer le système de signalement vous-même, ou confier ces tâches à un prestataire externe.

Avantage d'un système interne : rien ne quitte l'organisation. C'est la direction qui décide elle-même de la meilleure façon de dévoiler la fraude. Inconvénient : les parties prenantes sont moins enclines à signaler une fraude impliquant un dirigeant.

Si vous confiez la mise en place et la gestion du système à un prestataire externe neutre, vous avez la garantie que l'anonymat des lanceurs d'alerte sera préservé et que le dossier sera traité de manière efficace.

« 92% des dirigeants reconnaissent que toute forme de comportement s'écartant de la norme peut constituer un grave problème. »

Investir dans un système de signalement suppose qu'il réponde à des exigences d'efficacité et de performances. Par conséquent, assurez-vous d'abord et avant tout de disposer du soutien des parties prenantes. Établissez et formalisez des accords clairs et transparents en matière d'objectifs, de fonctionnement et de conséquences possibles de la directive.

Il est essentiel de communiquer correctement aux parties prenantes les mesures adoptées, de les sensibiliser à leur contenu et à la manière dont elles seront mises en œuvre au sein de votre organisation.

Enfin, il est très important que chaque signalement soit traité comme il se doit. L'anonymat et la compréhension sont primordiaux. N'oubliez pas non plus d'enquêter sur le dossier, c'est-à-dire de faire appel à un examinateur certifié pour procéder à une recherche technique de preuves permettant

d'appuyer le signalement. Vous vous assurez ainsi qu'aucune règle n'est violée en cas de poursuites judiciaires.

RISQUE D'ABUS ?

Les sceptiques craignent qu'un système de signalement déclenche une chasse aux sorcières. Il est vrai que les conséquences négatives d'une fraude publiée à la une des médias sont difficilement prévisibles, et qu'elles peuvent compromettre la continuité ou la pérennité d'une organisation. Certains collaborateurs pourraient s'en aller, des clients rompre leur contrat, etc.

Sans compter le risque accru de signalements non pertinents. En l'occurrence, le signalement de fautes non frauduleuses. Souvent distillées par intérêt personnel, dans l'intention de nuire à autrui. Heureusement, un prestataire externe vous permettra de séparer le vrai du faux, de ne traiter que les signalements pertinents, et d'envisager les mesures qui s'imposent. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DE LA NOUVELLE DIRECTIVE EN MATIÈRE DE PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE ?

Besoin d'aide pour instaurer un système de signalement ? Contactez les experts de notre département Risk Advisory Services : ras@bdo.be

De plus amples informations sont également disponibles dans la brochure « Whistleblowing as a service » sur www.bdo.be/publications. Vous pouvez aussi télécharger notre étude (2018) sur les impacts de la fraude sur les entreprises belges via advisory.bdo.be/etudefraude

ACCOUNTANCY

DE LA STRATÉGIE À LA MISE EN ŒUVRE EN 5 ÉTAPES

Élaborer une stratégie est une chose. La mettre en œuvre et la traduire en résultats concrets en est une autre. De nombreuses entreprises éprouvent encore des difficultés à transformer leurs objectifs stratégiques en mesures concrètes. Le modèle de Gestion Intégrée de Performance (GIP) leur facilite la tâche.

Auteur : Dirk Vandendaele, Partner BDO Accountancy

S'ADAPTER OU RECULER

La période postindustrielle s'accompagne de bonnes et de moins bonnes choses. Les changements se succèdent à vive allure, le monde qui nous entoure devient de plus en plus dynamique, notre société formule de nouvelles exigences et attentes (davantage de qualité et de rapidité, de meilleurs prix). Tout cela pousse les entreprises à adopter de nouveaux modes d'organisation et de coopération.

avant tout une symbiose parfaite entre mission, vision et stratégie. Ce préalable suppose de répondre à des questions fondamentales : pourquoi existons-nous en tant qu'entreprise ? Que voulons-nous réaliser et comment voulons-nous le réaliser ? Cette étape doit déboucher sur une stratégie approuvée et appuyée par l'ensemble de la direction. Cette stratégie constitue la base de la prochaine étape.

« La gestion basée sur les KPI n'a de sens que si elle est directement liée aux processus opérationnels de l'entreprise. »

La Gestion Intégrée de Performance est un moyen efficace de diriger une organisation. Ce modèle traduit la stratégie en objectifs et en indicateurs de performance (KPI). Mais attention : l'évaluation et la gestion basées sur des indicateurs de performance n'ont de sens que si elles sont directement liées aux processus opérationnels de l'entreprise. C'est la base de la GIP.

GIVE ME FIVE!

Sur base d'un plan en 5 étapes (voir figure 1 à la page 32), votre entreprise/organisation valide sa stratégie, met en œuvre les processus opérationnels qui y sont liés et stimule les initiatives d'amélioration continue.

► Étape 1 - Définir la stratégie

La mise en œuvre d'une stratégie efficace sur le lieu de travail exige

► Étape 2 - Traduire la stratégie en objectifs

Une fois la stratégie établie, vous pouvez la traduire en objectifs concrets. Il est important de décrire ceux-ci selon les indicateurs SMART (Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalisables et Temporellement définis). Inutile de vous disperser. Pour maintenir le focus, mieux vaut se fixer quelques objectifs plutôt que trop.

Chaque entreprise commerciale a pour but de garantir sa continuité. Et de ce fait, le profit qui en résulte. Cet objectif fondamental se nourrit généralement d'un mélange d'ambitions de croissance (augmenter les ventes à des clients existants ou à de nouveaux clients sur des marchés établis ou de nouveaux marchés, par exemple) et d'améliorations de la productivité (mieux utiliser les ressources ou réduire les coûts, par exemple).

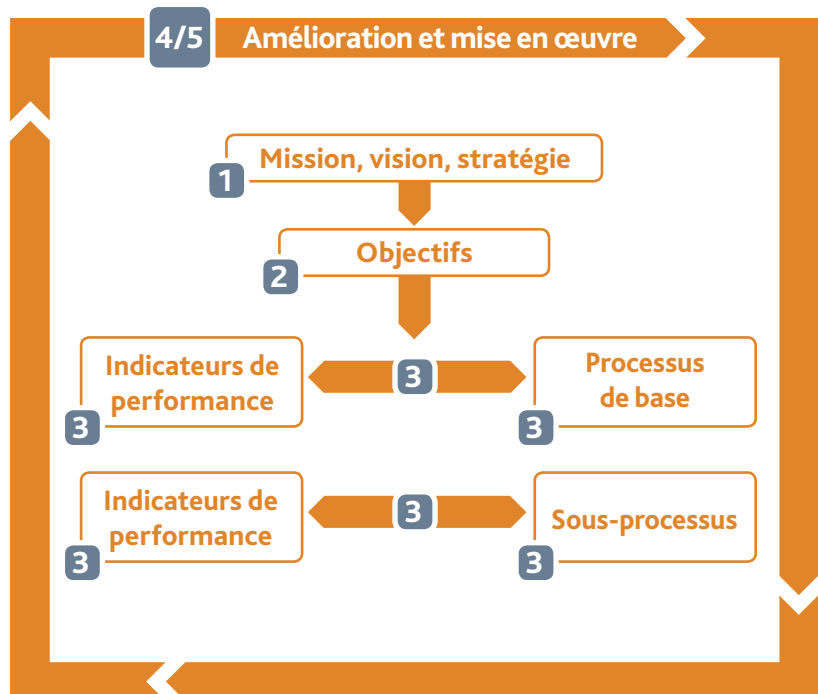


► **Étape 3 - Déterminer les processus de base**

Pour mesurer la performance de l'entreprise, il est impératif de lier les objectifs aux processus opérationnels et aux indicateurs de performance. Il s'agit d'une étape cruciale dans laquelle s'entremêlent gestion des performances et gestion des processus.

Dans un premier temps, dressez la liste des processus prioritaires, à savoir les processus de base qui sous-tendent le rendement et créent de la valeur pour le client. L'étape suivante consiste à établir dans quelle mesure chaque processus de base contribue aux objectifs fixés à l'étape 2. C'est l'étape la plus importante, car les processus orientent et stimulent le progrès au sein d'une entreprise. Sans processus, impossible d'atteindre ses objectifs. Dans un troisième temps, traduisez les processus et les objectifs en indicateurs de

Figure 1 : les 5 étapes du modèle GIP



Source : Integraal Performance Management, Peter Geelen et Rob van den Coevering, Kluwer, 2005

« La GIP réunit en un seul modèle stratégie, approche clients, processus et collaborateurs. »

Figure 2 : matrice

Lier les objectifs, processus et indicateurs de performance (KPI)

Un fournisseur de vélos veut devenir le plus grand fournisseur du pays dans les 5 ans (stratégie). Pour ce faire, le chiffre d'affaires doit évoluer et le fournisseur doit servir un maximum de clients.

Processus de base Objectifs	Processus de base		
	Achat	Production	Vente
Élargir les canaux de distribution	KPI : fiabilité des livraisons	KPI : délai de traitement réduit	KPI : part de marché
Raccourcir les délais de paiement	-	KPI : délai de traitement des plaintes	KPI : DSO KPI : délai de facturation
Créer un site de vente en ligne	KPI : délai de livraison (du sous-traitant)	KPI : délai de traitement des commandes	KPI : part dans le CA global
Proposer des vélos électriques	KPI : nombre de plaintes batteries achetées	KPI : délai de conception	KPI : part dans le CA global

Source : BDO Belgique

performance. En d'autres termes, déterminez quelles cibles chaque processus doit viser pour atteindre un objectif spécifique.

Ces trois phases peuvent être représentées sous forme de matrice, comme le montre la figure 2 ci-dessus.

Quatrième étape : divisez chaque processus de base en sous-processus. Liez ensuite ces sous-processus aux indicateurs de performance qui constituent à leur tour des sous-indicateurs du niveau supérieur.

► **Étape 4 - Définir les initiatives d'amélioration**
But de cette étape : améliorer les processus afin d'atteindre plus rapidement et plus efficacement les objectifs stratégiques. Disposez d'un aperçu des (sous-)processus qui possèdent le plus grand potentiel d'amélioration. Pour ce faire, comparez leurs scores avec les indicateurs de performance prédéfinis. Les données jouent un

rôle essentiel. De nombreuses entreprises l'ont bien compris et investissent dans des outils logiciels adaptés.

► Étape 5 - Mise en œuvre

À ce stade, il est important que le modèle GIP soit appliqué efficacement mais surtout de manière continue.

LA DIRECTION EN REDEMANDE

La GIP permet à la direction de recevoir des informations de gestion pertinentes, conformes aux processus, aux besoins des clients et aux objectifs stratégiques (de profit). Les processus dans lesquels les collaborateurs sont impliqués contribuent à une amélioration continue. Conséquence : ils comprennent mieux pourquoi et comment les processus permettent de répondre aux besoins des clients et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise. En résumé, la GIP réunit en un seul modèle stratégie, approche clients, processus et collaborateurs. ■

PLUS D'INFOS À PROPOS DU MODÈLE GIP ?

Besoin d'aide pour l'intégrer ou le déployer au sein de votre entreprise/organisation ?
Contactez les experts de notre département Accountancy : accountancy@bdo.be

TAX

SUPPRESSION DE LA COTISATION DE 5% EN CAS DE RÉMUNÉRATION INSUFFISANTE DU DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Rappelez-vous : en décembre 2017, la loi réformant l'impôt des sociétés introduisait une cotisation spéciale de 5% en cas de rémunération insuffisante du dirigeant d'entreprise. Cette mesure a été abrogée en avril de cette année, avant même qu'une seule déclaration à l'impôt des sociétés n'ait été déposée. Comment expliquer ce revirement ?

Auteurs : Amelia De Grave, Junior Consultant, Hubert Hellraeth, Partner BDO Tax

AUPARAVANT

Rémunération minimale requise

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les exercices comptables des sociétés prévoient d'octroyer une rémunération minimale de 45.000 euros à au moins un de leurs dirigeants. Si la rémunération est inférieure à ce montant, elle doit être au minimum égale au résultat de la période imposable, sans quoi la société n'est pas en mesure de bénéficier du taux réduit.

Dans le cas de sociétés liées dont au moins la moitié des dirigeants sont des personnes (physiques) identiques, cette rémunération minimale doit s'élever à 75.000 euros. C'est le total des rémunérations octroyées par ces sociétés à l'un de leurs dirigeants communs qui est pris en compte lors du calcul de la rémunération.

« Le seuil de 45.000 euros restera une condition à respecter pour bénéficier du taux réduit de l'impôt des sociétés. »



Cotisation spéciale

Les sociétés ne répondant pas au critère de rémunération minimale (45.000 ou 75.000 euros) étaient soumises à une cotisation spéciale de 5%. Objectif de cette mesure prévue par le gouvernement fédéral : éviter que les entreprises unipersonnelles se transforment en sociétés pour profiter des taux réduits prévus par la nouvelle loi de 2018 sur l'impôt des sociétés. Pour rappel, le taux de

13 avril 2019, avant même qu'une seule déclaration à l'impôt des sociétés n'ait été déposée ! Autrement dit, les entreprises qui ne répondent pas au critère de rémunération minimale ne seront pas pénalisées.

Néanmoins, le seuil de 45.000 euros reste une condition à respecter pour bénéficier du taux réduit de l'impôt des sociétés. Les sociétés qui souhaitent bénéficier du taux réduit de 20%

« C'est comme si la cotisation de 5% n'avait jamais existé. »

base est passé de 33 à 29% et sera ramené à 25% à partir de 2020. Les PME, pour leur part, bénéficient d'un taux d'imposition de 20% sur la première tranche de 100.000 euros.

sur la première tranche de 100.000 euros sont donc toujours dans l'obligation d'octroyer au minimum 45.000 euros de rémunération à leur dirigeant d'entreprise.

La cotisation de 5% devait être appliquée sur la quote-part manquante de la rémunération et entrer en vigueur pour les exercices d'imposition 2019 et 2020. Il était même prévu initialement qu'elle soit portée à 10% à partir de l'exercice d'imposition 2021. Ce doublement avait néanmoins déjà été supprimé par l'entremise d'une modification antérieure de la loi.

ENTRÉE EN VIGUEUR

La loi du 13 avril 2019 est applicable à partir de l'exercice d'imposition 2019 lié à une période imposable débutant au plus tôt le 1^{er} janvier 2018. L'entrée en vigueur de l'abrogation de la mesure correspond à la date initiale d'entrée en vigueur de l'article concerné. Bref, c'est comme si la cotisation n'avait jamais existé. ■

ET MAINTENANT ?

La rémunération minimale reste un critère pour bénéficier du taux réduit

La cotisation de 5% n'a donc pas fait long feu puisqu'elle a été supprimée en date du

PLUS D'INFOS À PROPOS
DES NOUVELLES RÈGLES ET TAUX
DE L'IMPÔT DES SOCIÉTÉS ?

Contactez les experts de notre département
Tax : tax@bdo.be

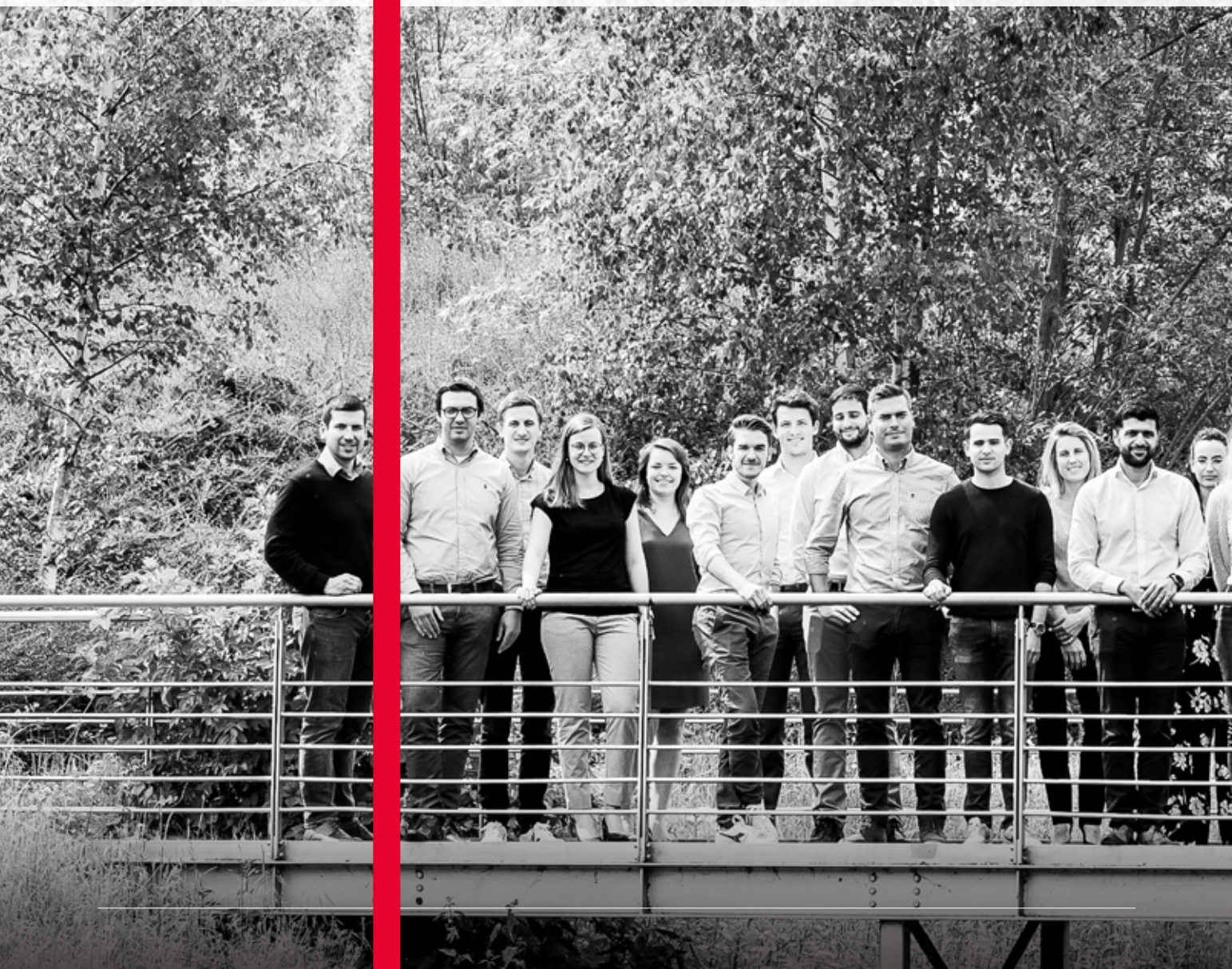
PARTNERSHIP NEWS

LE X² AWARD

célèbre l'entrepreneuriat au féminin

Derrière chaque entrepreneur se trouve un homme ou une femme. C'est pour cela que l'humain se trouve au cœur du projet de BDO. Nous voulons stimuler autant que possible l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat. Notre soutien à l'organisation du premier X² Award en est la plus parfaite illustration.

Auteur : Ann Celis, Communications Director BDO Belgique



« Cela fait quelques années que BDO s'engage davantage en faveur de l'égalité des sexes. »

Vous êtes un homme ? Une femme ? Qu'importe. Notre département HRM veille à ce que chacun puisse évoluer à son rythme, trouver un juste équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Même si ce n'est pas toujours évident. Les jeunes entrepreneuses qui veulent combiner carrière et vie de famille en savent quelque chose.

Lorsque l'experte en communication & marketing Wivina Briers a lancé son projet X² début 2018, nous avons immédiatement établi le lien entre ses préoccupations et les nôtres. Son idée ? Créer une communauté pour et par les femmes, un endroit où les entrepreneuses pourraient se réunir, écouter et se faire entendre. Loin de tout compartimentage, de toute question de genre. Car nous en sommes convaincus : c'est quand des hommes et des femmes collaborent de cette façon que l'esprit d'entreprise se déploie le mieux.

« Un seul chromosome ne peut déterminer si une personne est apte ou pas à être entrepreneur. »

« J'ai découvert relativement tard qu'une femme disposait de moins d'opportunités professionnelles qu'un homme », explique Hans Wilmots, CEO de BDO Belgique. « Ces dernières années, notre organisation s'est engagée davantage en faveur de la diversité en général, et de la diversité des genres en particulier. Les femmes peuvent revendiquer leur

place et discuter des obstacles qui freinent leur développement. Ensemble, nous cherchons des solutions appropriées. »

PETIT COUP DE POUCE

C'est pour toutes ces raisons que BDO a décidé de soutenir le premier X² Award. L'événement, qui a eu lieu le 20 juin dernier, visait à récompenser l'entreprise la plus avancée en matière d'égalité hommes-femmes et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le respect d'un certain nombre de valeurs essentielles à toute entreprise sera également pris en considération pour l'attribution des récompenses.

Il reste du chemin à parcourir. « Je suis convaincu qu'une femme possède autant de qualités qu'un homme pour diriger une organisation », déclare Hans. « Seulement, une femme a souvent besoin d'un petit coup de pouce pour se lancer. » Karen Keuleers, Partner et responsable du département BDO Legal, embraye : « Les quotas peuvent aider. Dommage que cela remette parfois en question la compétence des femmes. Comme si les quotas étaient indispensables pour que cela fonctionne... En tant que femme, il faut pouvoir passer outre. »

Un seul chromosome ne peut déterminer si une personne est apte ou pas à être entrepreneur. C'est la passion, l'engagement, le talent, le professionnalisme et l'ambition qui font la différence. Chez BDO, nous motivons et encourageons les femmes entrepreneuses avec enthousiasme, jour après jour. ■



TOUT SAVOIR SUR LE X² AWARD ?
RENDEZ-VOUS SUR WWW.XKWADRAAT.BE

PLUS D'INFOS À PROPOS DE NOTRE STRATÉGIE EN MATIÈRE
DE GENRE OU DE NOTRE POLITIQUE DE DIVERSITÉ ?

Contactez nos experts du département Human Capital :
lieselot.steenbeke@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/publications



Fin de la hausse du prix des acquisitions en Belgique Résultats du M&A Monitor 2019

Le marché belge des fusions & acquisitions semble avoir franchi un cap. Pour la première fois en 6 ans, le prix d'achat cesse d'augmenter, à l'inverse du nombre de transactions. Le nombre d'acquisitions étrangères, quant à lui, est en léger recul par rapport à 2018. Autre enseignement : l'attrait pour les technologies et pour le recrutement de talents devient un facteur décisionnel de plus en plus important en cas d'acquisition. En termes de valeur, les accords d'acquisition de petite envergure ont le vent en poupe.

Telles sont les principales conclusions de la sixième édition du M&A Monitor, un sondage annuel réalisé auprès de plus de 150 spécialistes belges actifs dans le secteur des fusions & acquisitions (investisseurs, courtiers, banquiers, avocats, conseillers en corporate finance). L'enquête évalue leurs expériences sur le marché M&A en 2018, s'intéresse aux accords dans lesquels ils ont été impliqués et sonde leurs prévisions pour cette année. L'étude a été réalisée par le Prof. Mathieu Luypaert et le chercheur Gianni Spolverato du Centre for Mergers, Acquisitions & Buyouts de la Vlerick Business School, en collaboration avec la Banque J.Van Breda & Co, BDO, Gimv et NautaDutilh.

Vous pouvez télécharger le M&A Monitor 2019 sur www.bdo.be/publications

Quel est le niveau de maturité RGPD de votre organisation ?

Évaluez-vous

Voilà 1 an que le RGPD est entré en vigueur. Partout en Europe, les autorités nationales de protection des données commencent à sanctionner les entreprises qui enfreignent le RGPD, qu'elles agissent en tant que contrôleur de données ou sous-traitant. L'Autorité italienne de protection des données a ainsi infligé une amende de 50.000 euros à un sous-traitant dont la plateforme informatique n'était pas en règle. En Pologne, c'est une société de marketing numérique qui s'est vue contrainte de payer 220.000 euros pour non-respect de la législation. Au Portugal, c'est un hôpital qui était en infraction. Dont coût : 440.000 euros. Sans parler de Google, sanctionné par l'autorité de contrôle française à hauteur de 50 millions d'euros.

L'Autorité belge de protection des données, qui a remplacé la Commission de la protection de la vie privée, est elle aussi pleinement opérationnelle. Son président a récemment déclaré que ses services n'allaient pas tarder à jouer un rôle plus actif en tant qu'organisme de contrôle de la vie privée.

Autant de raisons pour vérifier si votre organisation est conforme à la législation sur la protection des données, et pour adopter les mesures qui s'imposent en cas de violation du RGPD. Une dizaine de minutes suffit pour établir votre autoévaluation et déterminer le niveau de maturité RGPD de votre organisation. Le résultat vous est immédiatement transmis par e-mail.



Pour déterminer le niveau de maturité RGPD de votre organisation, rendez-vous sur advisory.bdo.be/gdpr (test en anglais)

BDO EST EN PERMANENCE À LA RECHERCHE DE NOUVEAUX TALENTS

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

ACCOUNTING & REPORTING

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

AUDIT & ASSURANCE

- ▶ Financial Audit – Junior – *Liège, Namur ou Gand*
- ▶ Financial Audit – Senior – *Différents bureaux*
- ▶ Financial Audit – (Senior) Manager – *Différents bureaux en Wallonie*
- ▶ IT Audit – Junior – *Bruxelles (Airport)*

ADVISORY

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

TAX & LEGAL

- ▶ Social Law – Senior Manager – *Flandre*
- ▶ Legal Advisor – Senior – *Flandre*
- ▶ Legal Advisor – Senior Manager – *Liège*
- ▶ Payroll Officer – Senior – *Anvers*
- ▶ General Tax – (Senior) Manager – *Gand ou Hasselt*

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

BUSINESS SUPPORT SERVICES

- ▶ HR – Senior Payroll Officer – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Finance – Senior Accountant – *Bruxelles (Airport)*
- ▶ Admin – Office Coordinator – *Anvers*
- ▶ Admin – Finance Admin – *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 Créaly's
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 RISK ADVISORY SERVICES

TOGETHER TOWARDS A SAFER CYBER ENVIRONMENT



In an increasingly digital and connected world, new cyber threats emerge every day. The question is no longer whether you will be attacked, but rather when. To ensure effective and efficient cyber security to protect your data and systems, three building blocks are essential: people, technology and processes.

BDO can offer you a coordinated and technical approach that focuses on your organisation's highest priorities and risk components. You can rely on us for support and advice in every step along the way towards a stage of cyber maturity in line with your specific risk profile. Our approach is to get the basics right first and help you to evolve towards a cyber intelligent organisation. That's what we call cyber Darwinism.

Interested? Our certified and experienced professionals would be happy to help you.

Contact us at ras@bdo.be.

Can't wait to get started?

Please visit our cyber security self-assessment: advisory.bdo.be/cybersecurity-self-assessment/

▶ Follow us    

▶ www.bdo.be

