

## Fiduciaire

# Actualités.



## La quête de la croissance durable

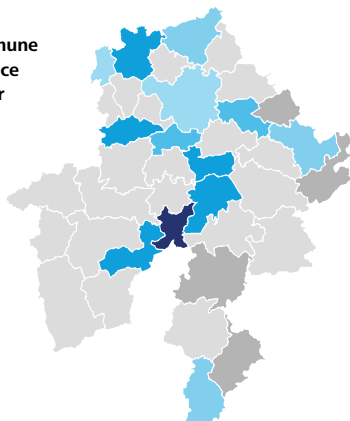
Le défi à relever par tout entrepreneur est de s'assurer une croissance durable, soutenue par de bonnes marges et par des clients qui s'inscrivent dans le cadre stratégique de l'entreprise.

L'analyse de votre trajectoire de croissance permet d'établir l'évolution réelle de votre chiffre d'affaires. Comment les clients que vous avez gardés ont-ils évolué? Quelle part de votre chiffre d'affaires a été réalisée avec des nouveaux clients? Et quelle part a été perdue parce que des clients n'ont plus fait appel à vous cette année?

### Qui sont vos clients existants (et comment évoluent-ils)?

Garder vos clients est un combat au quotidien. Vous pouvez vous armer pour y faire face en ayant une vision complète de leur comportement spécifique tel que le nombre d'achats, la moyenne des achats, ... mais aussi des caractéristiques générales comme la région, le secteur, l'ordre de grandeur des entreprises. Sur cette base, il est possible d'examiner le potentiel du marché, de manière à ce que les efforts commerciaux soient menés de manière ciblée?

# clients  
par commune  
en province  
de Namur

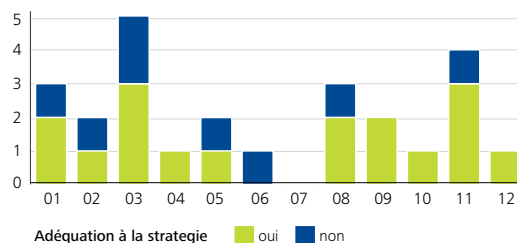


Mais il est important de savoir quels clients on perd et pour quelle raison. Des différences importantes peuvent apparaître lors de l'analyse du chiffre d'affaires perdu: est-ce un seul gros client que l'on a perdu ou plusieurs petits? Et ces clients ne peuvent-ils pas être réactivés?

### Qui sont vos nouveaux clients (et comment s'inscrivent-ils dans votre stratégie)?

Les nouveaux clients se dénichent rarement sans effort. Et il serait dommage d'axer ces efforts sur les mauvais clients. Les nouveaux clients s'inscrivent-ils dans votre stratégie? Est-ce juste des clients occasionnels ou allons-nous les voir revenir régulièrement? Comment pouvons-nous nouer une relation à long terme avec ces clients?

### Nouveaux clients par mois - Adéquation à la stratégie



### Exercice ponctuel ou gestion au quotidien

L'analyse de votre trajectoire de croissance peut être un exercice ponctuel destiné à affiner votre stratégie et à fixer vos priorités pour les mois à venir. Mais elle peut aussi faire partie de votre suivi au jour le jour, lequel vous permet de répondre rapidement aux besoins de vos clients et de développer durablement vos relations avec eux. Quelle que soit la teneur que vous donniez à cette analyse, c'est un démarrage en force dans votre recherche d'une croissance durable.

Vincent Trevisan, [vtrevisan@deloitte.com](mailto:vtrevisan@deloitte.com)



### Contenu

- 1 La quête de la croissance durable
- 2 Pensions complémentaires liées à la pension légale
- 3 En bref
- 4 Question et réponse
- 4 Private Governance

### Qui sont vos clients perdus (et auriez-vous pu éviter de les perdre)?

Il arrive à toutes les entreprises de perdre des clients.

# Pensions complémentaires liées à la pension légale

Désormais prévaut le principe général selon lequel une pension complémentaire est automatiquement versée à la prise d'effet de la (pré-)pension de retraite légale. Cette règle s'applique à tous les engagements collectifs et individuels de pension pour travailleurs et indépendants (assurances de groupe, contrats EIP, engagements individuels de pension) mais aussi aux contrats PLCI.

## Conséquences

Mais ceci a parfois des effets négatifs sur les contrats en cours:

- Si l'affilié prend sa pension légale exactement à l'âge contractuel de la pension, qui est de 65 ans par exemple, le capital pension complémentaire sera également versé à ce moment-là.
- Si l'affilié prend sa pension légale anticipativement à 63 ans par exemple, le capital pension complémentaire doit en principe aussi lui être versé, indépendamment de la date contractuelle de versement. La question qui se pose est de savoir à quel capital on aura alors droit, puisque le versement a lieu avant la date contractuellement convenue.
- Si l'affilié ne prend sa pension que plus tard (à 70 ans par ex.), le capital pension complémentaire lui est en principe seulement versé à ce moment-là.

## Une seule exception

Un affilié qui continue à travailler à l'âge de la pension légale et ne réclame pas sa pension légale peut quand même demander son capital pension complémentaire à ce moment-là à condition que le contrat de pension le permette. Notez que l'inverse, à savoir demander sa pension légale et ne pas vouloir le versement du capital pension complémentaire, ne sera donc plus possible.

## Mesure transitoire

La loi prévoit un régime transitoire pour les affiliés qui sont nés avant 1962. Pour autant que le contrat de pension le permette, ils pourront obtenir leur pension complémentaire même s'ils ne peuvent pas encore réclamer leur pension légale.

Ce retrait anticipé est possible:

- à 60 ans pour ceux qui sont nés avant 1959 (58 ans ou plus en 2016);
- à 61 ans pour ceux qui sont nés en 1959 (57 ans en 2016);
- à 62 ans pour ceux qui sont nés en 1960 (56 ans en 2016);
- à 63 ans pour ceux qui sont nés en 1961 (55 ans en 2016).

## Age contractuel de la pension

L'âge de la pension qui est prévu contractuellement n'est donc absolument plus déterminant pour la date effective de versement de la pension complémentaire. Un âge contractuel de la pension doit néanmoins être prévu, mais celui-ci ne servira plus qu'à des fins de projection (capital pension escompté sur la fiche de pension, limite de 80 %, ...).

Il n'est pas obligatoire d'adapter l'âge contractuel de la pension dans les contrats qui existent déjà au 1er janvier 2016. Pour les nouveaux contrats ou les contrats qui sont modifiés, l'âge contractuel de la pension doit correspondre au minimum à l'âge légal de la pension en vigueur à la date de conclusion du contrat. Aujourd'hui il est encore de 65 ans, mais à partir du 1er février 2025 il sera relevé à 66 ans, et à partir du 1er février 2030 à 67 ans.

## Taux d'intérêt en cas de prolongation

Beaucoup de contrats existants ont encore un âge de fin de contrat fixé à 60 ans. Entre 60 ans et la date effective de versement, les réserves seront placées chez l'assureur. Mais quel sera le taux d'intérêt d'application? La loi n'apporte pas de réponse à cette question.

## Tableau récapitulatif

Date contractuelle	Droit à la PL* à partir de	Date effective de début de la PL*	Conséquences
65 ans	65 ans	65 ans	Versement à 65 ans = règle générale
65 ans	65 ans	67 ans	Versement à 67 ans sauf si le contrat autorise un versement à 65 ans
65 ans	63 ans	63 ans	Versement obligatoire à 63 ans
60 ans	65 ans	65 ans	Versement à 65 ans sauf si mesure transitoire
60 ans	63 ans	64 ans	Versement à 64 ans sauf si mesure transitoire ou à 63 ans si le contrat l'autorise

\* PL = pension légale

Fabrice Dandois, fdandois@deloitte.com



# En bref

## La TVA sur les mandats d'administrateurs sera définitive à partir du 1er juin 2016!

À partir du 1er juin 2016, tous les administrateurs personnes morales doivent s'identifier à des fins de TVA et, en principe, porter en compte 21 % de TVA sur les rémunérations qu'ils perçoivent dans ce cadre. La méthode de calcul, la dénomination ou les modalités d'octroi de la rémunération n'ont pas d'importance. Dans sa décision, l'administration de la TVA clarifie plusieurs définitions et conséquences de cette nouvelle réglementation. Ainsi, pour les tantièmes, la date d'attribution par l'assemblée générale annuelle sera déterminante. Par ailleurs, l'on explique comment plusieurs administrateurs peuvent constituer ensemble, par le biais d'une société d'exploitation, une unité TVA sans que des participations croisées soient nécessaires. La décision comporte donc, pour ce dernier aspect, un assouplissement. En outre, des dispositions spécifiques s'appliquent sur les mandats d'administrateurs dans certains secteurs exonérés (services bancaires et d'assurance, gestion d'organismes de placement collectif, ...).

**Nicolas Lemaire**, [nlemaire@deloitte.com](mailto:nlemaire@deloitte.com)

## Pension légale et promesses internes de pension

Les nouvelles règles pour les pensions complémentaires s'appliquent également aux promesses internes de pension. Pour pouvoir bénéficier du tarif (de base) de 16,5 % lors de l'attribution, la personne concernée doit avoir pris sa pension et le bénéficiaire doit avoir mis fin à son mandat en tant que dirigeant d'entreprise, gérant ou toute autre fonction au sein de l'entreprise.

Une attention toute particulière doit être accordée à la situation dans laquelle le dirigeant d'entreprise souhaiterait demander sa pension légale sans mettre fin à son mandat en tant que dirigeant d'entreprise. Par le passé, l'attribution du capital de pension interne était reportée jusqu'à ce que le dirigeant d'entreprise démissionne effectivement de l'entreprise.

Cette option n'est plus possible avec la nouvelle loi. Étant donné que le dirigeant d'entreprise dispose, au moment de la prise de la pension légale (et donc au moment où le capital de pension interne devra être versé), encore d'un mandat au sein de la société, l'attribution sera imposée aux taux progressifs.

**Fabrice Dandois**, [fdandois@deloitte.com](mailto:fdandois@deloitte.com)

## Update checklist frais déductibles

Sur notre site [www.deloitte-fiduciaire.be](http://www.deloitte-fiduciaire.be) vous trouverez sous l'onglet 'Family & growth companies' la mise à jour 2016 de la brochure 'Charges déductibles'.

Vous y trouverez un aperçu des frais dont la déductibilité fiscale est limitée, et ce pour les catégories suivantes:

- cadeaux d'affaires;
- frais de réception, d'accueil et de restaurant;
- voitures;
- amendes, avantages sociaux et divers.



## La gestion journalière: qui, quoi, comment?

Bien que le terme 'gestion journalière' ne soit pas défini dans la loi, il est considéré comme étant l'ensemble des actes faisant partie de l'exploitation normale courante de l'entreprise. Il s'agit d'une question de fait qui est évaluée en fonction de l'objet, de l'ampleur, du capital et de la nature des opérations ainsi que de leur impact sur la société.

Un aspect important à cet égard est que la gestion journalière ne doit pas nécessairement être effectuée par un administrateur de la société. Le conseil d'administration peut désigner, à son entière discrétion, une personne (morale) en tant que personne en charge de la gestion journalière, sans que ce choix soit limité, dans ce cadre, aux membres du conseil d'administration.

Si l'on accepte de déléguer des compétences à une personne en charge de la gestion journalière mais que l'on est réticent à un transfert total des actes de gestion journalière, il est toujours possible de prévoir des limitations de compétences dans les statuts. Ces limitations n'ont, en

principe, qu'une portée interne et ne seront dès lors pas opposables à des tiers, même si celles-ci devaient être publiées. Concrètement cela revient à ce que si une personne en charge de la gestion journalière dépasse une des limitations, elle liera malgré tout valablement la société. Par contre, elle pourrait éventuellement être exposée à une responsabilité envers la société.

Une personne en charge de la gestion journalière dispose d'une capacité de décision interne et d'un pouvoir de représentation externe pour les actes de gestion journalière.

Les statuts prescrivent souvent que la société soit, pour tous les actes, représentée par l'administrateur délégué, agissant séparément. Lors de l'exercice de cette représentation externe, l'administrateur délégué ne dispose pas de compétences décisionnelles. Il doit soumettre préalablement ses actes à l'approbation du conseil d'administration.

**Cindy Torino**, [ctorino@deloitte.com](mailto:ctorino@deloitte.com)



# Question et réponse

## Vous avez une question?

Envoyez-nous votre demande d'information par mail:

info@deloitte-fiduciaire.be  
ou par courrier:  
Deloitte Fiduciaire,  
Rédaction Actualités,  
Raymonde de Larochelaan  
19A, 9051 Gent

## Editeur responsable

Henk Hemelaere

La reproduction totale ou partielle de cette publication n'est autorisée qu'avec l'accord préalable de la rédaction. Malgré tous les soins apportés à cette édition, la rédaction ne peut être tenue pour responsable des erreurs et omissions éventuelles qui subsisteraient dans les textes publiés.

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à contacter votre correspondant Deloitte habituel, ou téléphonez au numéro 09 393 75 85.

www.deloitte-fiduciaire.be

Deloitte Fiduciaire

@DeloitteFidu

linkedin.com/company/deloitte-fiduciaire

© 2016 Deloitte Fiduciaire  
Designed and produced by  
the Creative Studio at Deloitte  
Belgium

Anvers - Bruges - Bruxelles -  
Charleroi - Courtrai - Gand -  
Hasselt - Liège - Louvain -  
Roulers

## Quelles règles à suivre pour la prime d'innovation?

### Encouragez vos travailleurs à proposer des idées nouvelles.

La prime d'innovation offre aux travailleurs un incitant financier pour apporter des idées novatrices constituant une réelle plus-value pour les activités normales au sein de l'entreprise.

Cette plus-value peut avoir des caractéristiques diverses (technique, économie, productivité, environnement, organisation, bien-être au travail, ...). L'innovation peut avoir trait tant à des produits qu'à des services, à des processus de fabrication ou d'autres processus de travail ou encore au cadre de travail et il peut s'agir

d'un tout nouveau concept ou de l'amélioration d'un concept existant.

Cette prime peut s'élever au maximum à un mois de salaire et est entièrement nette (aucune cotisation ONSS n'est due, ni d'impôts), tant pour le travailleur que pour l'employeur.

En revanche, il y a lieu de suivre certaines règles: pour maximum 10 % des travailleurs au total et au maximum 10 travailleurs par projet d'innovation, procédure de demande spécifique, ...

**Romain Straet**, [rstraet@deloitte.com](mailto:rstraet@deloitte.com)

## Private Governance

### Le "logement familial" dans une société: comment protéger votre partenaire?

Le code civil accorde une attention particulière à la protection du logement familial. Ainsi, au cours du mariage ou de la cohabitation légale, l'un des partenaires ne peut céder ou hypothéquer le logement familial sans le consentement de l'autre partenaire. En cas de décès de l'un des deux partenaires, le survivant obtient au moins l'usufruit du logement familial et du mobilier qui y est présent.

Par ailleurs, les enfants ne peuvent jamais obtenir la conversion de l'usufruit sans le consentement du survivant, ce afin que le droit d'occuper l'habitation soit garanti. Pour les personnes mariées, ce droit ne peut pas être retiré.

Les règles ci-dessus ne sont toutefois pas applicables si l'habitation est la propriété d'une société. Étant donné qu'il n'est pas toujours évident, surtout pour des raisons fiscales, de sortir l'habitation de la société, il est nécessaire de rechercher d'autres techniques visant à garantir le droit d'occuper le logement, surtout si le partenaire n'est ni gérant ni actionnaire de la société.

Dès lors un droit d'habitation du logement peut constituer une solution. Il s'agit d'un droit réel sur la base duquel le titulaire de ce droit peut occuper le bien immobilier d'autrui. La constitution d'un droit d'habitation va de pair avec un droit d'enregistrement

de 10 % ou de 12,5 % (selon la région où est établi le logement). Un bail à vie peut constituer une alternative plus économique étant donné que son enregistrement est gratuit. Lors de la conclusion d'un bail à vie, la loi sur les loyers sera d'application. La location cesse de plein droit au décès du locataire et les possibilités de résiliation par le bailleur sont exclues, sauf convention contraire. En revanche, la résiliation par le locataire reste possible.

Si, par exemple, il était décidé de vendre l'habitation, le nouveau propriétaire serait alors tenu de respecter ce bail à vie. Tant pour le droit à l'habitation que pour le bail à vie, il est possible de stipuler une rémunération/un loyer. Si ce n'est pas le cas, cela aura des conséquences fiscales dans le chef du bénéficiaire ou de la société. En outre, une alternative peut être une option d'achat de l'usufruit (ou de la pleine propriété) de l'habitation par le survivant.

Si l'on ne souhaite pas que le partenaire survivant dispose d'un droit de décision au sein de la société ou si des actions ont déjà été acquises par les enfants, il est recommandé de protéger le droit d'occuper le bien immobilier par le biais de l'une des techniques susmentionnées.

**Ine Devoet**, [idevoet@deloitte.com](mailto:idevoet@deloitte.com)