

De la stratégie aux indicateurs clés de performance (KPI)

3 sujets fréquemment abordés

Les entreprises disposent davantage de données! Celles-ci sont de plus en plus convaincues que l'analyse de ces données à l'aide de Business Intelligence (BI) peut leur fournir des informations qui peuvent les aider à adapter leur organisation, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

Lors de la mise en place d'un 'système de gestion des performances', les trois points d'action suivants sont vite abordés.

Les outils BI et leur valeur ajoutée

A l'heure actuelle, nous considérons que *QlikSense* et *Microsoft Power BI* sont des technologies de pointe en matière de BI. Pourquoi est-ce le cas?

- Les deux applications nous permettent d'élaborer des tableaux de bord dans tous les domaines; non seulement dans la finance, mais aussi en matière de ventes, de logistique, d'innovation, de RH, ...
- Tous deux fournissent de multiples connecteurs standard pour récupérer rapidement et efficacement les données de divers systèmes.
- Les tableaux de bord peuvent être développés facilement et de manière flexible grâce à un vaste ensemble d'objets de visualisation.
- Les deux applications permettent de partager facilement les tableaux de bord en temps réel avec les différents utilisateurs.

Toutefois, ces outils de BI en libre-service comportent également un risque. Nous sommes souvent contactés par des entreprises qui se sont mises en route de

leur côté avec ceux-ci et qui, par manque de connaissance de la configuration technique la plus recommandée, sont rapidement confrontées à des problèmes de qualité et/ou de performance. Il est important de bien réfléchir à la structure du modèle de données et aux connexions avec les systèmes sources.

Les KPI: pas une fin en soi

Un grand nombre de données peut rapidement conduire à un grand nombre de KPI et de rapports. Suivons-nous toujours les bons paramètres qui jouent sur notre chiffre d'affaires, notre marge ou notre trésorerie? Pour éviter cet écueil, il est important de toujours faire le lien avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Par exemple, un *gardien* doit surveiller le nombre de KPI et de tableaux de bord, et toutes les questions de l'entreprise ne doivent pas être converties en tableau de bord. Nous vous recommandons d'élaborer dès le premier jour un processus structuré afin de ne pas vous retrouver rapidement dans le prochain *Excel-hell*. Un laboratoire de gestion des performances ciblé dans lequel les KPI sont nommés et hiérarchisés, liés aux objectifs stratégiques de l'entreprise, offre ici une solution.

Quand impliquer l'IT?

On nous demande souvent s'il est nécessaire d'implémenter des 'IT' supplémentaires. Ou un tel projet devrait-il être intégralement axé sur 'le business'? Notre réponse est qu'il est préférable de prendre trois rôles.

- Le *business* doit être capable d'interpréter les tableaux de bord et de se mettre au travail avec eux.
- L'IT rend les données disponibles.
- Le *power user* est la colle entre les deux. Il/elle réfléchit avec l'entreprise aux questions auxquelles il faut répondre et avec l'IT, à la disponibilité et à la qualité des données. Cette personne construit ensuite les tableaux de bord, forme l'entreprise à leur utilisation et contrôle leur qualité.

Ce *power user* est un nouveau rôle au sein de l'organisation; une fonction qui n'est pas facile à remplir. Grâce à nos programmes de formation et de coaching en Power BI, nous aidons les entreprises à passer du statut de contrôleur de gestion à celui de *power user*. Si cette personne n'est pas encore présente dans l'entreprise, nous pouvons assumer temporairement ce rôle.

Ulrike Debels, udebels@deloitte.com

Les règles d'évaluation

Le fondement de vos comptes annuels

Dans notre édition de janvier, nous vous avons énuméré un certain nombre d'idées pour une gestion optimale de votre bilan lors de l'établissement des comptes annuels. Vous devez néanmoins tenir compte des règles d'évaluation qui ont été établies lors de la constitution de la société.

Sans surprise, les règles du jeu sont fixées par la loi: l'AR (arrêté royal) portant application du Code des sociétés et des associations (CSA) prévoit que l'organe d'administration de la société doit fixer les règles qui serviront à l'évaluation de l'inventaire annuel de l'ensemble des créances et dettes de la société.

L'évaluation des actifs est basée sur le principe de la valorisation au coût d'acquisition, c'est-à-dire le prix d'achat ou le prix de fabrication, auquel il faut, selon le cas, acter des amortissements ou des moins-values. Le législateur a également prévu l'obligation de constituer des provisions et la possibilité d'exprimer des plus-values de réévaluation. Enfin, de nombreuses règles spécifiques ont

été incluses dans l'AR en ce qui concerne, entre autres, les frais d'établissement, les immobilisations (in)corporelles et financières, les stocks, les dettes, etc.

Établir des règles d'évaluation implique de faire des choix

La mise en œuvre pratique de ce qui est prévu dans l'AR doit être fixée, dans certaines limites, par vos règles d'évaluation.

Par exemple, peu après la constitution de votre société, vous devrez décider d'activer ou non les frais de constitution ou vos futurs potentiels frais de restructuration, d'appliquer ou non le calcul des coûts directs ou complets pour l'évaluation des investissements ou des stocks produits par l'entreprise, de prendre ou non en compte les intérêts intercalaires, de déterminer les taux d'amortissement qui seront appliqués aux investissements, etc.

Cela signifie-t-il qu'à l'avenir, vous ne pourrez plus vous écarter en aucune façon de ce que vous avez déterminé initialement? Absolument pas. Il faut garder à l'esprit que vos comptes annuels doivent refléter une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société.

Si, par exemple, en raison de l'évolution des circonstances technologiques ou économiques, celles-ci ne sont plus en phase avec la réalité de la vie de l'entreprise, les règles d'évaluation devront être adaptées. De ce fait, dans des cas exceptionnels, il est nécessaire de s'écarter d'une règle d'évaluation bien définie (sans forcément établir de nouvelles règles d'évaluation).

À ce moment-là il est important que la modification ou l'écart soit mentionné dans l'annexe des comptes annuels, ainsi que son impact estimé sur les capitaux propres, la situation financière et les résultats de la société.

Législation fiscale divergente

Vous savez sans doute que le législateur fiscal a introduit un certain nombre de nouveautés à partir de cette année:

- l'amortissement prorata temporis sur les acquisitions, applicable désormais à l'ensemble des sociétés
- l'amortissement dégressif quant à lui, n'est plus admis pour les nouveaux investissements
- les frais accessoires pour les investissements réalisés par les petites sociétés ne peuvent plus être amortis au rythme de votre choix.

Toutefois, ne perdez pas de vue que l'image fidèle des comptes annuels doit toujours prévaloir. De ce fait, si vos règles d'amortissement sont appliquées en dehors des règles fiscales ordinaires, vous devrez bien sûr apporter les corrections nécessaires dans la déclaration fiscale.

Le moment est donc peut-être venu de sortir votre livre d'inventaire du fond de vos armoires et de jeter un regard critique sur les règles d'évaluation qui y figurent afin de procéder à des ajustements si cela s'avère nécessaires.

Benjamin Picquereaux,
bpicquereau@deloitte.com



Temps de travail pendant un crédit-temps ou un congé thématique

L'ONEm révisé sa position

L'ONEm a récemment modifié sa position concernant le respect de la réglementation en matière d'emploi pendant un crédit-temps ou un congé thématique. Nous énumérons brièvement les changements les plus importants.

Des heures supplémentaires peuvent-elles être prestées?

Initialement, l'ONEm adoptait la position selon laquelle un salarié en régime de réduction de carrière ne peut, en principe, jamais prester d'heures supplémentaires. Toutefois, l'ONEm est maintenant revenue sur sa position: elle autorise des heures complémentaires et des heures supplémentaires sur une base limitée, pour autant que les dispositions légales soient respectées et que les conditions cumulatives suivantes soient remplies:

- les heures sont prestées à la demande de l'employeur
- le salarié doit récupérer les heures supplémentaires durant la période légalement prévue (= la période de référence) et pendant la période de réduction de la carrière
- la prestation d'heures supplémentaires ne peut avoir un caractère systématique et ne peut se produire qu'exceptionnellement
- un sursalaire doit être payé.



Qu'en est-il des journées de RTT (im)payées?

L'ONEm permet l'utilisation de jours RTT payés et non payés pendant une période de réduction de carrière, à condition que le salarié rattrape ces jours pendant la période de référence légale et, en tout cas, pendant la période de réduction de carrière.

Toutefois, l'ONEm prévoit désormais une exception. Les jours de congé peuvent être pris à un autre moment si une convention collective de travail ou le règlement du travail impose un certain délai pour prendre ces jours de congé.

Dans un souci d'exhaustivité, nous vous rappelons que lors de l'application du crédit-temps ou du congé thématique, l'employeur doit tenir compte des dispositions légales concernant le travail à temps partiel (par exemple: nécessité d'un accord individuel écrit).

Tulay Kasap, tkasap@deloitte.com



Exit le 'cash-for-car'

Cour constitutionnelle appuie sur le frein

La Cour constitutionnelle a récemment annulé le régime de l'allocation de mobilité (*cash-for-car*).

Ce régime permettait aux salariés de restituer leur voiture de société en échange d'une compensation mensuelle en espèce plus avantageuse, d'un point de vue fiscal et social, que le salaire brut.

Selon la Cour, le régime ne répond pas à l'objectif climatique du législateur, qui est de réduire les problèmes de mobilité sur nos routes. En effet, le salarié est libre de dépenser l'allocation comme bon lui semble et peut même l'utiliser afin d'acquérir une voiture moins coûteuse et/ou plus polluante. En outre, la Cour considère que ce système est discriminatoire à l'égard des salariés qui ne reçoivent pas de telles rémunérations fiscalement avantageuses.

Une période de transition est prévue pour les (rares) salariés qui ont déjà recours au régime de *cash-for-car*. Le système restera en vigueur jusqu'au 31 décembre 2020.

Une alternative à l'allocation de mobilité est le budget de mobilité. Ce budget peut être utilisé dans trois piliers: une voiture écologique, des moyens de transport alternatifs (vélo, covoiturage, transports publics, ...) et éventuellement un solde résiduel qui est payé une fois par an en espèces (de manière fiscalement avantageuse).

Ali Amerian, aamerian@deloitte.com

Private governance

Contributions inégales dans l'acquisition ou la rénovation de la résidence familiale

Parlez-en!



Les contributions des époux, mariés en séparation de biens, dans les frais d'acquisition ou de rénovation de la résidence familiale ne sont pas toujours égaux, même s'ils ont acheté le bien à leurs deux noms.

Cette différence peut prendre diverses formes: remboursement inégal du crédit, paiement de factures directement par l'époux le plus aisé, etc.

L'époux le plus aisé suppose généralement que ce qu'il paie en plus sera compensé en cas de séparation du couple. Juridiquement, il y a quelques règles à prendre en considération.

En premier lieu, il existe une règle du régime primaire qui dispose que les époux doivent contribuer aux charges du mariage en proportion de leurs facultés. L'hébergement de la famille par l'acquisition (commune) d'un logement est considéré comme faisant partie des charges du mariage. La récupération des paiements inégaux d'un prêt qui a été souscrit pour l'acquisition ou la rénovation de la résidence familiale (commune) sera en principe refusée.

Les clauses du contrat de mariage de séparation de biens peuvent également lui mettre des bâtons dans les roues.

Beaucoup de contrats prévoient qu'à défaut de comptes écrits, les époux sont présumés avoir réglé entre eux au jour le jour les comptes qu'ils pourraient se devoir. La compensation d'une contribution inégale dans l'acquisition ou la rénovation de la résidence familiale menace également d'être rejetée en l'absence d'un écrit.

Les époux qui veulent s'assurer d'avoir réglé la question prennent soin de faire des comptes écrits entre eux par exemple au moyen d'un contrat de prêt ou de donation. Au minimum, il faudrait prévoir des règles claires dans son contrat de mariage. Les conjoints ne sont pas tout à fait libres à ce sujet. Ils ne peuvent pas déroger à la règle selon laquelle chacun doit contribuer aux charges de la résidence familiale en proportion de ses facultés.

Hélène Rouvez, hrouvez@deloitte.com

RGPD (GDPR)

Si dorénavant vous ne souhaitez plus recevoir notre lettre d'information, envoyez un mail à Liesbeth Van Gucht, Lvangucht@deloitte.com ou un message par courrier à Deloitte Accountancy, Rédaction Actualités, Raymonde de Larocheaan 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.deloitteprivate.be



facebook.com/deloitteaccountancy



[@DeloitteAcc](https://twitter.com/DeloitteAcc)



linkedin.com/company/deloitte-accountancy

© 2020 Deloitte Accountancy
Designed and produced by the
Creative Studio at Deloitte Belgium

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