

Planification du scénario financier lors du redémarrage

Suite aux impacts majeurs COVID-19 de ces dernières semaines, de nombreuses entreprises de divers secteurs ont été contraintes à un fort ralentissement. Dans la perspective de la relance progressive de la vie sociale et économique, il est recommandé de commencer par la planification de scénarios stratégiques et financiers.

Cette planification est basée sur une **analyse des ressources disponibles** d'une part, et sur une analyse stratégique d'autre part. L'analyse des ressources disponibles porte non seulement sur les ressources financières ou les lignes de crédit, mais aussi sur la disponibilité des matières premières, des collaborateurs, des sous-traitants, ...

En outre, une **analyse stratégique** est nécessaire. Il s'agit de choisir les activités, les projets, les produits et les marchés qui seront réactivés en priorité ou par étapes. Il est également possible de choisir de se défaire d'activités non essentielles.

Sur la base de ces informations, la direction élaborera trois scénarios pour les semaines/mois à venir. Pour élaborer ces **scénarios**, il est conseillé d'impliquer non seulement le service financier, mais aussi les services commerciaux, les ressources

humaines et la production. Chacun des scénarios est basé sur une analyse de marché (par exemple, reprise du chiffre d'affaires de x% dans les mois à venir sur certains marchés de vente) en fonction des priorités stratégiques retenues. Par la suite, ces trois scénarios se concrétisent financièrement dans trois domaines:

1. Contrôle stratégique des coûts
2. Gestion de la trésorerie et du fonds de roulement
3. Structuration de financement futur.

Dans le domaine de la **maîtrise des coûts stratégiques**, la réduction des coûts discrétionnaires, les économies ciblées ainsi que la variabilité de la structure des coûts fixes sont évaluées, selon le scénario. En outre, la politique d'investissements est également revue. Lors de la détection d'opportunités de marché spécifiques à la suite du redémarrage, les ressources correspondantes peuvent être fournies.

Un plan de trésorerie à court terme est élaboré pour chacun des scénarios. Bien entendu, une attention particulière est accordée à la **gestion de la trésorerie et du fond de roulement**.

Des éléments tels que l'organisation du cycle du fond de roulement, la gestion optimale des stocks et la renégociation des délais de paiement aux fournisseurs et aux institutions financières sont essentiels à l'optimisation du fond de roulement. Les mesures de soutien adoptées par le gouvernement sont également prises en compte.

Enfin, le **profil de financement futur** de l'entreprise est examiné pour chaque scénario. L'accent est mis ici sur une capacité de remboursement réaliste dans les mois et les années à venir. Selon le scénario, un calendrier de remboursements bancaires adapté, un financement temporaire supplémentaire ou un renforcement fondamental du bilan par une augmentation de capital ou un désinvestissement de certains actifs sont envisagés.

Dans l'environnement économique incertain actuel, une 'bonne' perspective n'est pas acquise d'avance. Toutefois, l'agilité de l'entreprise dans un environnement en constante évolution semble plus importante que la précision des prévisions en soi. **Des rapports financiers intermédiaires précis offrent la possibilité d'ajuster progressivement la planification des scénarios financiers.**

Pierre-Yves Jusniaux, pjusniaux@deloitte.com

Continuité en temps de Corona



En tant qu'entrepreneur, vous avez plus qu'assez de soucis en tête en ces temps de corona: le chiffre d'affaires est sous pression mais les coûts fixes continuent de courir. Puis-je payer mes fournisseurs dans les délais accordés? Mes collaborateurs vont-ils travailler et y a-t-il suffisamment de travail utile pour ceux qui travaillent? Les stocks peuvent-ils être maintenus à niveau? ... En bref, comment continuer à faire tourner mon business?

Il est évident que ce sont là vos principales préoccupations. Mais dans le même ordre d'idées, le droit des sociétés requiert également votre attention.

Dans le nouveau droit des sociétés, la continuité est une notion complexe et large qui déclenche divers mécanismes de droit des sociétés que vous, en tant qu'entrepreneur, et en particulier en tant qu'administrateur, devez prendre en compte.

Lorsque des **faits graves et concordants** sont susceptibles de compromettre la continuité de votre entreprise, l'organe d'administration est tenu de délibérer sur les mesures qui devraient être prises pour assurer la continuité de l'activité économique pendant une période minimale de douze mois. Ces mesures doivent également être réalistes.

Après tout, l'organe d'administration a **l'obligation permanente** de surveiller la situation financière de la société ou du

moins de s'assurer que les mécanismes nécessaires à cette fin sont en place. En outre, elle ne doit pas attendre que cette situation soit reflétée en tant que telle dans un bilan (provisoire).

Les sociétés qui **établissent un rapport annuel** doivent inclure des indications sur les circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société. Les principaux risques et incertitudes doivent également être identifiés. En fonction de vos activités, la situation actuelle concernant la crise du coronavirus mérite certainement l'attention.

Dans une Société à Responsabilité Limitée (SRL), **la procédure d'alarme peut éventuellement être déclenchée** lorsqu'il n'est plus certain que la société, selon les développements auxquels on peut raisonnablement s'attendre, sera en mesure de s'acquitter de ses dettes au fur et à mesure de leur échéance pendant au moins les douze mois suivants.

Ici aussi, l'organe d'administration devra formuler des mesures de redressement. **Dans les deux mois suivant la survenance de ces faits**, l'assemblée générale doit se prononcer sur la poursuite ou non des activités de la société, ou sur la dissolution. Même si vous êtes déjà récemment passé (il y a moins d'un an) par cette procédure de sonnette d'alarme, il est toujours nécessaire de vérifier si la crise du coronavirus **a un impact sur votre position de liquidité**. Les circonstances ayant considérablement changé, il vous faut refaire cet exercice.

En outre, dans une SRL, chaque distribution (ancienne 'réduction de capital', dividende, tantième, rachat d'actions propres, exclusion d'un actionnaire, etc.) **donnera lieu à un test de liquidité** par lequel l'organe d'administration doit établir que la société pourra, en fonction des développements auxquels on peut raisonnablement s'attendre, continuer à s'acquitter de ses dettes au fur et à mesure de leur échéance pendant une période d'au moins douze mois à compter de la date de la distribution.

Prendre des mesures raisonnables en cas de menace pour la continuité ou en application de la procédure d'alarme n'est pas une tâche facile en ces temps très incertains, dans la mesure où les dispositions du droit des sociétés peuvent avoir des conséquences importantes en termes de responsabilité des administrateurs.

Il est donc conseillé d'étayer suffisamment les décisions prises au moyen de documents écrits (procès-verbaux, rapports, calculs, etc.). Après tout, en plus de tous les maux de tête supplémentaires, il convient d'éviter que vous soyez personnellement poursuivi pour non-respect des procédures prescrites par le CSA.

Joachim Colot, jcolot@deloitte.com



Ne vous laissez pas amadouer par les 'accords temporaires liés au coronavirus'

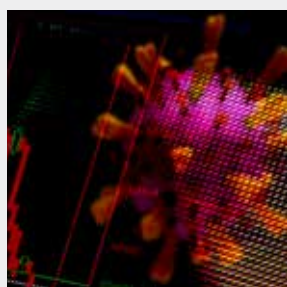
La plupart des entreprises sont confrontées à des difficultés suite à la crise sanitaire du coronavirus. Cet impact de masse entraîne néanmoins une certaine solidarité entre les clients, les fournisseurs et les différents partenaires commerciaux. Par exemple, les clients acceptent plus facilement qu'une livraison de biens ou une prestation de services soit (beaucoup) plus tardive que celle prévue au contrat. Vous-même accordez peut-être des délais de paiement plus flexibles à vos clients. Lorsque vous concluez des 'accords temporaires liés au coronavirus', il est important de connaître les droits que vous et votre cocontractant avez, à la fois en vertu du contrat et en raison des circonstances exceptionnelles liées au COVID-19. Votre client a-t-il le droit d'appliquer unilatéralement un report de paiement? Pouvez-vous, de votre propre initiative, prolonger vos délais de livraison? Votre fournisseur peut-il augmenter ses prix?

Il est très important de consigner par écrit ces adaptations temporaires, afin d'éviter les mauvaises surprises après la crise. Ces modalités exceptionnelles peuvent notamment être transcrites dans un avenant temporaire à votre contrat de base. Les adaptations unilatérales, comme par exemple les livraisons tardives, peuvent constituer des causes de rupture de contrat dans le cadre de l'accord initialement conclu. Si ces aménagements temporaires ne sont pas clairement définis, cela pourrait s'avérer fatal lors du retour à la normal des affaires, et entraîner la rupture de votre collaboration, malgré les accords verbaux conclus entre vous. En outre, évitez que votre cocontractant ne puisse invoquer un "droit acquis" pour continuer à appliquer les conditions aménagées suite à la crise du coronavirus, telles que des délais de paiement plus longs.

Un entrepreneur averti en vaut deux!

Mathilde Boucquiau, mboucquiau@deloitte.com

COVID-19 comme justification pour l'exonération fiscale des réductions de valeur sur créances commerciales



La circulaire 2020/C/45 du 23/03/2020 confirme que le COVID-19 peut être considéré comme une circonstance particulière justifiant l'exonération de réductions de valeur sur créances commerciales*.

Concrètement, cela signifie que les réductions de valeur actées sur créances commerciales* peuvent être exonérées fiscalement, dans la mesure où la probabilité de la perte est démontrée par les conséquences de la propagation du coronavirus.

Les autres conditions requises pour la déduction fiscale d'une réduction de valeur sur créances commerciales* restent pleinement applicables. Ainsi, entre autres, l'évaluation de la perte sur une créance devra être faite par débiteur et le débiteur ayant des problèmes de solvabilité devra être identifié dans une annexe à la déclaration (relevé 204.3).

Finalement, la circulaire mentionne qu'il pourra être fait preuve de souplesse dans l'appréciation des difficultés de recouvrement vis-à-vis du client dont le chiffre d'affaires a été considérablement impacté par les mesures de confinement imposées par le gouvernement fédéral.

* Il doit s'agir de créances non représentées par des obligations ou autres titres analogues, nominatifs, au porteur ou dématérialisés.

Birgit Rassaert, brassaert@deloitte.com

COVID-19 Aperçu des mesures d'aide

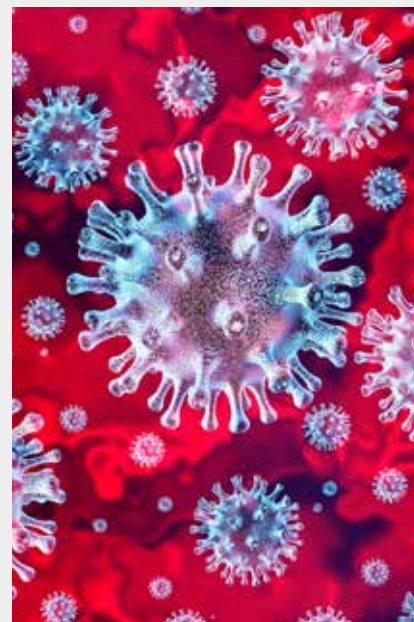
L'impact du coronavirus n'a pas épargné grand monde. C'est particulièrement le cas pour vous en tant qu'entrepreneur. Afin de vous guider, vous et votre entreprise, dans cette période difficile, vous pouvez compter sur les nombreuses mesures de soutien prévues à cet effet. Mais quelles sont concrètement ces mesures de soutien et en quoi consistent-elles exactement?

Les initiatives sont nombreuses, souvent complexes et, impliquent divers organismes. Pour que vous ne manquiez aucune information sur les mesures d'aide, Deloitte Accountancy a conçu une page web spéciale COVID-19 qui rationalise les informations qui vous concernent. Vous pouvez la consulter par thème (droit fiscal, financier, social, primes, subventions et conseils), tant au niveau fédéral que par région. Veuillez noter que notre aperçu se limite aux mesures fédérales et régionales de soutien aux entreprises. Les initiatives prises par les autorités locales ne sont pas reprises.

Consultez cette page sur notre website:

www.deloitte.com/be/covid-19-updates

Sanne Vervae, svervae@deloitte.com



Travail à domicile

La nouvelle norme?

Le travail à domicile pourrait bien devenir la nouvelle norme, mais en tant qu'entrepreneur, comment gérer cela en pratique? Comment continuer à créer une dynamique d'engagement? Quels sont les outils que vous mettez à disposition? Quand et dans quelle mesure devez-vous communiquer? Quelques conseils pratiques en un coup d'œil.



La communication est la clé

La communication est plus importante que jamais. Communiquez donc régulièrement et sans ambiguïté; cela crée la confiance et évite à vos collaborateurs de prendre trop de libertés. Faites preuve de transparence, reconnaissez les émotions et accordez beaucoup d'attention à la dimension non-verbale de la communication. La conversation vidéo fonctionne mieux que le courrier électronique, également envers vos collaborateurs.

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 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.deloitteprivate.be

Outils

Fournissez à vos collaborateurs les outils nécessaires pour travailler facilement depuis leur domicile; un accès fluide aux serveurs de votre entreprise est évidemment crucial à cet égard. Veillez à ce qu'ils disposent d'une bonne connexion internet à la maison, afin que les tâches prévues puissent être réalisées sans problèmes techniques. Enfin, il est également important d'examiner de près vos processus (administratifs) et, si possible, de vous défaire des (autres) documents papier de votre organisation.

Ergonomie

Donnez à vos collaborateurs des conseils sur la façon de travailler de manière ergonomique et sur la meilleure façon d'aménager leur espace de travail à domicile. Conseillez-leur de prendre plusieurs (courtes) pauses afin qu'ils ne soient pas assis dans la même position toute la journée, ce qui pourrait entraîner des douleurs physiques.

Accident du travail à domicile

Tout employeur est tenu de souscrire une assurance accidents du travail pour les accidents survenus pendant et en raison de l'exécution du contrat de travail. Mais comment prouver qu'un collaborateur qui a trébuché sur le câble d'un ordinateur portable à la maison et s'est foulé la cheville était effectivement au travail?

La loi institue une présomption selon laquelle, en cas de travail à domicile, l'accident est survenu pendant l'exécution du contrat de travail s'il s'est produit au lieu et dans la période mentionnés dans le contrat de travail individuel. Dans tous les autres cas, en cas d'accident, le salarié doit apporter la preuve qu'il s'agit bien d'un accident du travail. La charge de preuve est difficile à déterminer, car il n'y a souvent pas de témoins (crédibles).

Un avenant au contrat de travail concernant le travail à domicile en indiquant clairement le lieu de travail ainsi que l'horaire est donc crucial! Dans tous les cas, vérifiez également ce que votre assurance prévoit pour le travail à domicile.

Michael Engelking, mengelking@deloitte.com



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