

D'une manière pérenne vers une 'nouvelle normalité'

Dans la perspective d'un redémarrage progressif, les décisions que vous prendrez en tant qu'entrepreneur dans les jours et les semaines à venir feront une différence stratégique sur le (moyen) long terme et sur la santé financière de votre entreprise. Plus particulièrement en ces temps incertains, il est crucial de faire des choix stratégiques objectifs et raisonnés ainsi que d'évaluer leur impact organisationnel et financier. Ces choix ne sont pas évidents, c'est pourquoi il faut envisager plusieurs scénarios.

Aujourd'hui, vous devez non seulement préparer votre entreprise au redémarrage progressif, mais également faire preuve d'agilité et de souplesse en élaborant un certain nombre de scénarios pour les mois incertains à venir.

Attention à l'équilibre entre les choix à court et à long terme

Aujourd'hui, vous courez le risque de concentrer tous vos efforts sur le court terme. Un plan à court terme avec une vision claire sur le (moyen) long terme et étayé par une vision claire des options financières, contribue à une reprise pérenne. Il est important de ne pas prendre de mesures à court terme, ce que vous pourriez regretter à long terme en tant qu'entrepreneur.

Des décisions décisives fondées sur une combinaison d'esprit d'entreprise et un aperçu objectif des données

En ces temps sans précédent, il est nécessaire de pouvoir prendre des décisions fondées et objectives,

en collaboration ou non avec votre management team. Pour ce faire, les options stratégiques et financières doivent être étayées par les données, les analyses et les aperçus (du marché) nécessaires. Ceci pour éviter que les choix ne soient trop guidés par des opportunités à court terme et par l'instinct.

La planification de scénarios afin d'être suffisamment souple

Le plan de relance doit être suffisamment souple pour répondre aux incertitudes des prochains mois. Différents scénarios doivent être élaborés avec des critères clairs afin de faciliter la transition d'un scénario à l'autre.

Dans le cadre d'un processus court et efficace, un plan de relance pérenne vers 'la nouvelle normalité' est élaboré, sur la base d'informations objectives et fondées et de réflexions sur le marché. Un certain nombre de scénarios de relance sont élaborés sur la base des différents maillons dans la chaîne de valeurs (tels

que les fournisseurs, l'approvisionnement, l'équipe et les clients) qui vont de pair avec un certain nombre de possibilités et d'implications financières.

Après une brève prise de contact et une analyse des points de données et des aperçus (du marché), un ou plusieurs workshops sont organisés avec les personnes clés de votre entreprise:

- Les **diagnostics du modèle d'entreprise, de la chaîne de valeurs, et de la base financière** de l'entreprise sont discutés et clairement définis.
- Des choix stratégiques autour du *go-to-market* seront déterminés, comme par exemple quels activités, projets, produits, marchés seront relancés en priorités ou par phases. Un choix possible peut également être de ne pas relancer une activité non essentielle.
- Les implications et options financières sont expliquées et choisies, telles que l'économie de coûts spécifiques, le chômage temporaire, des options de financement telles que le financement mezzanine, la renégociation de certains contrats, etc.

Les résultats du workshop seront ensuite traduits en un plan de relance clair pour les 180 prochains jours avec différents scénarios, en ce compris des critères définis permettant de passer d'un scénario à un autre. Ce solide plan de relance vous permet non seulement d'apporter de la clarté mais également de prendre des décisions éclairées.

Bruno Peelaers, bpeelaers@deloitte.com

COVID-19

Renégocier et adapter vos contrats?

Le COVID-19 crée dans le monde entier des situations que nous n'aurions jamais pu imaginer jusqu'à récemment. De plus, la situation change de jour en jour, en partie à cause des mesures prises par le gouvernement. Cette situation a également un impact majeur sur l'exécution de vos contrats.

Les difficultés ne sont pas toujours des cas de force majeure

De nombreuses entreprises souhaitent aujourd'hui invoquer la force majeure pour ne pas avoir à exécuter un contrat. Cependant, cela n'est pas toujours évident. La partie qui interrompt ou suspend l'exécution du contrat doit être en mesure de prouver que cela est dû à un cas de force majeure.

Juridiquement, la force majeure n'existe que si l'exécution de l'obligation est devenue impossible. Cela peut être le cas en raison de certaines mesures gouvernementales. Si, toutefois, vous avez une obligation de paiement, la force majeure ne vous permettra pas de vous exonérer de celle-ci. Cela vaut également si vous êtes amené à rencontrer de graves problèmes de trésorerie en raison de la crise. De plus, la force majeure entraîne généralement la suspension ou la résiliation du contrat. Ce n'est pas toujours un résultat souhaitable pour les parties. Par conséquent, la force majeure n'est, bien souvent, pas la solution parfaite.

Que faire alors?

Lorsque l'exécution de vos obligations contractuelles n'est pas impossible, mais est devenue excessivement onéreuse, on parle juridiquement d'une situation d'imprévision (*hardship*). En cas d'imprévision (*hardship*), vous avez le droit de renégocier certaines clauses contractuelles avec votre cocontractant afin de rétablir l'équilibre économique. Toutes les parties contractantes ont en effet intérêt à bénéficier de bons accords, tant aujourd'hui que pour l'avenir.

Il va sans dire que dans tous les contrats que vous concluez à partir d'aujourd'hui, la clause de force majeure doit être bien plus qu'un simple copier-coller d'un modèle ou d'un autre contrat. Une clause portant spécifiquement sur l'imprévision est également indispensable.

Comment procéder?

La crise vous met-elle dans des circonstances difficiles pour exécuter vos contrats? **Voici votre feuille de route.**



1. Contactez l'autre partie. Expliquez l'impact de la crise sur le contrat et invitez l'autre partie à renégocier celui-ci.
2. Si l'autre partie refuse, une lettre à la fois juridiquement circonstanciée et commerciale peut dans ce cas indiquer clairement à votre partenaire qu'il se doit de s'entretenir préalablement avec vous.
3. Préparez bien la conversation. Ne pas se préparer, c'est se préparer à l'échec! Qu'est-ce qui est important pour les deux parties à court et à long terme?
4. Envisagez autant d'options que possible dans votre préparation: Comment parvenir à une situation gagnant-gagnant malgré les circonstances difficiles?
5. Engagez une conversation ouverte et écoutez activement l'autre partie.
6. Avez-vous compris ce que l'autre partie pense être important? Ensuite, mettez ensemble sur la table autant d'options que possible.
7. Donnez à chaque option une chance équitable, même si elle semble irréaliste ou désavantageuse à première vue. Il arrive souvent qu'une idée à priori mauvaise s'avère finalement être la solution parfaite.
8. Sélectionnez, avec l'autre partie, les options qui servent au mieux les intérêts communs.
9. Vous avez trouvé un vrai gagnant-gagnant? Formalisez ces conditions dans un accord écrit et signé, et ce, dans le but d'éviter ainsi toute discussion ultérieure.

Qui peut m'accompagner?

Bien sûr, c'est vous qui connaissez le mieux votre propre entreprise. Votre comptable et votre conseil juridique peuvent toutefois vous aider à identifier les différentes options qui sont à la fois financièrement et juridiquement réalisables. Une bonne communication et une négociation intelligente dans un contexte de stress (financier) important s'avèrent souvent difficiles. Pour vous y aider, il existe deux possibilités. D'une part, vous vous laissez guider par un conseiller formé et expérimenté dans les techniques de communication et les négociations équilibrées. Ce conseiller peut vous assister lorsque la discussion autour d'une table (virtuelle) menace de s'envenimer. De l'autre, il est également possible de nommer de commun accord un médiateur agréé. Grâce à sa grande expérience et à ses techniques de communication scientifiquement prouvées, le médiateur vous aidera à trouver une solution ensemble. Lorsque le médiateur agréé signe votre accord, celui-ci a la même valeur qu'une décision de justice définitive. Si l'autre partie ne respecte pas les termes de l'accord convenu, vous pouvez alors vous adresser directement à l'huissier de justice.

Joachim Colot, jcolot@deloitte.com

Les PME payées désormais plus rapidement

Depuis le 29 avril 2020, une modification de la loi est entrée en vigueur, ce qui pourrait plaire à de nombreuses PME dans le cadre de cette crise du Coronavirus. Alors qu'il était parfois possible par le passé d'imposer des délais de paiement de 100 jours, la nouvelle loi oblige désormais les grandes entreprises à payer les factures des PME dans un délai de 60 jours. Vous noterez que cette nouvelle législation ne s'applique qu'aux accords conclus à partir du 29 avril 2020. Si les conditions de paiement stipulent un délai supérieur à 60 jours, la clause sera considérée comme non écrite et le délai légal de 30 jours s'appliquera.

Diego Gaspar, digaspar@deloitte.com



Vers un financement plus diversifié pour votre entreprise?

En raison de la situation COVID-19, une attention particulière sera accordée dans les semaines et les mois à venir à la gestion de la trésorerie et du fonds de roulement. Pour les besoins de financement à court terme, il sera possible d'utiliser au maximum les lignes de financement bancaire existantes et d'éventuelles lignes de financement supplémentaires. Ce financement supplémentaire peut être soutenu et favorisé par le système de garanties des gouvernements régionaux et fédéral.

À moyen terme, lorsque le refinancement de ces prêts-relais garantis se présentera, votre entreprise activera la structure de financement post-COVID-19 la plus appropriée. Dans le contexte d'une rentabilité et d'une capacité de remboursement peut-être plus faibles, cette diversité de financement peut avoir une composition différente de celle d'avant.

Un glissement partiel vers des formes de financement plus alternatives, combinées ou non à une capitalisation plus forte, peut donc être annoncé. Les institutions mezzanines peuvent jouer un rôle dans ce domaine en accordant des prêts subordonnés. En outre, de nombreuses entreprises envisageront également de renforcer leur position en capital. Cela peut se faire via le capital familial, via l'entrée d'investisseurs (financiers) tiers dans le capital, ou via la cession d'un certain nombre d'actifs ou d'activités. La disponibilité actuelle de liquidités et d'équivalents de liquidités auprès de nombreux fonds et investisseurs financiers favorisera la diversification de l'éventail des financements.

Le marché du financement s'est clairement élargi au cours des dernières années. Une réflexion sur le profil de financement souhaité pour votre entreprise, lié à ses performances financières futures, est donc nécessaire à court terme.

Philippe Artois, partois@deloitte.com

Les nouveaux schémas et modèles de comptes annuels

Les sociétés qui clôturent leurs comptes annuels au 31/12/2019 et qui, l'an dernier, ont réalisé l'Opt-in tel que prévu par l'introduction du nouveau Code des Sociétés et des Associations, doivent déjà utiliser les nouveaux schémas légaux lors de l'établissement de leurs comptes annuels. Cela vaut aussi pour les sociétés constituées après le 01/05/2019. Toutes les autres sociétés devront appliquer ces nouveaux schémas lors de l'établissement des comptes annuels se clôturant après le 31/12/2019.

La grande nouveauté réside dans le fait que la notion de capital n'est plus présente que dans les sociétés de capitaux telles la SA. Dans les SRL, les fonds apportés par les actionnaires sont repris sous les rubriques d'apport disponible ou indisponible.

La Centrale des bilans a donc prévu des modèles distincts pour la publication des comptes annuels des sociétés avec et sans capital. Etant donné que le dépôt sous format XBRL ne sera disponible qu'à partir de 2021, une solution temporaire a été définie (XBRL-bis 2019) par laquelle des informations supplémentaires seront ajoutées dans les comptes annuels publiés en répondant à quelques questions complémentaires. La possibilité d'effectuer le dépôt en pdf subsiste toujours.

Benjamin Picquereau, bpicquereau@deloitte.com



Mise à disposition du patrimoine de la société simple au profit de l'entreprise familiale

L'une des caractéristiques essentielles de la société simple est le *but lucratif*. Cela signifie que les actifs apportés doivent être gérés en bon père de famille en vue à tout le moins de maintenir ces actifs et, de préférence les accroître ces actifs. Mais que faire si, soudainement, les choses deviennent difficiles pour l'entreprise? Une société simple peut-elle simplement mettre son patrimoine à la disposition de l'entreprise familiale, compte tenu de son *but lucratif*?

L'octroi par la société simple d'un prêt à l'entreprise familiale doit être apprécié dans l'intérêt de la société simple. Si des intérêts sont réclamés à l'entreprise familiale et que le remboursement ne risque vraisemblablement pas de poser de problème, ce prêt peut être considéré comme un investissement judicieux par la société simple.



En revanche, dans le cas d'un prêt sans intérêt, il existe un risque que la société simple, en l'absence de but lucratif, soit considérée comme une simple indivision. Par conséquent, chaque associé peut demander la résiliation du contrat et réclamer sa part dans la société simple. Une argumentation solide est donc nécessaire pour qu'une société simple puisse accorder un prêt sans intérêt à une entreprise familiale.

L'un de ces arguments pourrait être que le patrimoine de la société simple est (entre autres) constitué d'actions dans cette entreprise familiale. L'objectif du prêt est alors de conserver au moins la valeur des actions et même, de préférence, de l'augmenter. Un autre argument pourrait être que les associés de la société simple sont les mêmes que les actionnaires de l'entreprise familiale et qu'ils ont tous accepté le prêt.

Le même raisonnement s'applique à la mise en gage d'un portefeuille d'investissement par la société simple en garantie d'un prêt contracté par l'entreprise familiale elle-même. Si les actions de l'entreprise familiale font partie du patrimoine de la société simple, on peut faire valoir l'intérêt de la société simple dans le gage. À l'inverse, si l'entreprise familiale était détenue par (l'un des) associés de la société simple, il serait difficile de concilier le gage avec le but lucratif de la société simple.

En tout état de cause, si le gérant souhaite éviter d'être tenu pour responsable ou d'être révoqué judiciairement pour mauvaise gestion manifeste, il est conseillé de vérifier au préalable les statuts de la société simple. Ces derniers devraient de préférence prévoir explicitement que la société simple peut accorder des prêts ou fournir des garanties.

En outre, le gérant d'une société simple ne peut généralement pas décider seul d'accomplir de tels actes. Souvent, l'octroi d'un prêt ou la constitution d'une garantie par la société simple nécessitera, outre l'accord du gérant, l'accord de l'assemblée générale. Enfin, il est préférable que les conditions et modalités du prêt soient fixées dans un écrit.

Hélène Rouvez, hrouvez@deloitte.com

RGPD (GDPR)

Si dorénavant vous ne souhaitez plus recevoir notre lettre d'information, envoyez un mail à 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



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