

1

Les cabinets d'avocat(e)s  
à l'ère du changement :  
réinventer l'organisation  
et la gestion des talents  
**Anwaltskanzleien im Zeitalter des  
Wandels: Die Organisation und das  
Talentmanagement neu erfinden**

6

Se distinguer  
sur le marché juridique :  
créer et communiquer  
une différenciation efficace  
**Sich auf dem Rechtsmarkt  
positionieren: Eine wirksame  
Differenzierung ausarbeiten  
und kommunizieren**

24

Les nouvelles obligations TVA  
des assujettis mixtes  
**Die neuen MwSt-Pflichten für  
gemischt steuerpflichtige Personen**





**JE NE CONNAIS AUCUNE IA AVEC  
DES SOURCES PRÉCISES ET VÉRIFIABLES  
FONT DE GENIA-L UNE SOLUTION FIABLE**

Il y a deux façons de voir l'IA...

**Enfin une solution d'intelligence artificielle digne de confiance.**

L'intelligence artificielle va transformer nos vies, alors soyons certains de l'utiliser efficacement ! GenIA-L et Strada lex combinent la force d'innovation de l'intelligence artificielle à la fiabilité d'une base de données juridique réputée, avec des sources vérifiées. Optimisez ainsi votre travail de recherche et soyez prêt pour l'avenir de votre profession.

Explorez la puissance de GenIA-L sur Strada lex : <https://www.stradalex.com/fr/genial/about>



**GenIA-L**  
BY LARCIER-INTERSENTIA



 **strada lex**



Marie-Eve  
Comblen

Director  
Deloitte Private

<https://www.deloitte.com/be/en/services/deloitte-private.html>

[mcomblen@deloitte.com](mailto:mcomblen@deloitte.com)



## LES CABINETS D'AVOCAT(E)S À L'ÈRE DU CHANGEMENT : RÉINVENTER L'ORGANISATION ET LA GESTION DES TALENTS

### Anwaltskanzleien im Zeitalter des Wandels: Die Organisation und das Talentmanagement neu erfinden

Anwaltskanzleien stehen vor nie dagewesenen Herausforderungen, die sie dazu zwingen, ihre Organisation und ihr Talentmanagement zu überdenken.

Warum ist es in einem sich ständig verändernden Umfeld unerlässlich, die eigene Organisation und das Talentmanagement neu zu erfinden? Wie kann man das tun? Wir werden dies in diesem Artikel erläutern, indem wir auf die Herausforderungen für Kanzleien, die Grenzen der traditionellen Organisations- und Talentmanagementmodelle und neue Organisationspraktiken eingehen. Abschließend thematisieren wir die Vorteile einer Durchführung eines Audits und einer Inanspruchnahme einer Beratung.

#### I. Remarque préliminaire

Cet article présente les tendances en matière d'organisation et de gestion des talents dans les cabinets d'avocats, ainsi que les défis auxquels ils sont confrontés. Il ne prétend pas être exhaustif et ne vise pas à faire des généralités.

Les pratiques et solutions présentées ne doivent pas être mises en œuvre sans une réflexion approfondie et une compréhension de la situation spécifique de chaque cabinet. Les informations ont été recueillies auprès de sources fiables, mais nous ne pouvons garantir leur exactitude ou leur exhaustivité.

Les cabinets d'avocat(e)s font face à des défis sans précédent qui les obligent à repenser leur manière de s'organiser et de gérer leurs talents. Pourquoi est-il indispensable de réinventer son organisation et la gestion des talents dans un environnement en constante évolution? Comment faire? Nous allons l'expliquer dans le présent article en déterminant les défis auxquels sont confrontés les cabinets, les limites des modèles d'organisation et de gestion des talents traditionnels et les nouvelles pratiques d'organisation. Nous terminerons sur l'importance de réaliser un audit et des conseils.



« Face à ces enjeux, les cabinets d'avocats se modernisent. »

conditions de travail avec lesquels il n'est pas toujours facile de s'aligner/riposter.

### III. Les limites des modèles d'organisation et de gestion des talents traditionnels

Les modèles d'organisation et de gestion des talents traditionnels dans les cabinets d'avocats sont de moins en moins adaptés aux défis qu'ils rencontrent :

- Les cabinets ont tendance à être organisés selon une *structure hiérarchique pyramidale* : stagiaire – collaborateur – associé. Chaque fonction a des rôles bien spécifiques. Par exemple, les contacts avec les clients sont généralement réservés aux associés, voire aux collaborateurs expérimentés. De même, les décisions sont généralement portées par les avocats associés lors de réunion *ad hoc*. Une structure trop hiérarchique ne correspond plus aux modes de fonctionnement modernes beaucoup plus axés sur la collaboration et la communication.
- La plupart des cabinets d'avocats sont également suspectés *d'appliquer le système de l'up or out* (l'avocat doit progresser dans la structure ou la quitter). Ceci peut créer un environnement de travail stressant et peu propice à l'innovation et à la créativité. Les collaborateurs peuvent être réticents à prendre des risques ou à explorer de nouvelles idées, de peur de ne pas atteindre leurs objectifs de facturation et de mettre leur carrière en péril. Ce modèle peut également nuire à la rétention des talents, car les collaborateurs les plus performants peuvent être tentés de quitter le cabinet pour des opportunités plus intéressantes ailleurs.
- Quant aux honoraires des avocats, le modèle traditionnel *de rémunération basée sur le nombre d'heures facturées aux clients* peut engendrer des frustrations auprès des collaborateurs : en fonction de leurs spécialités et/ou des clients concernés, la hauteur des heures facturées (pas forcément l'ensemble

### II. Les défis auxquels sont confrontés les cabinets d'avocats

Les cabinets d'avocats font face à des différents défis. Nous en listons ci-après :

- *Des clients sensibles aux coûts* : les clients des cabinets d'avocats sont exigeants : ils attendent qu'un travail de qualité soit réalisé, en un minimum de temps. Plus que tout, ils se montrent sensibles aux coûts. Ils sont en effet soumis à des pressions importantes (augmentation des prix, des salaires...). Les cabinets d'avocats n'ont donc pas toujours la possibilité d'augmenter leurs honoraires autant qu'ils le souhaiteraient/devraient.
- *Concurrence accrue des legaltechs* : l'intelligence artificielle et son développement font apparaître de nouveaux concurrents : les *legaltechs*. Ces entreprises proposent des solutions en ligne pour la rédaction de contrats, la création d'entreprises, le dépôt de marques, la résolution de litiges, etc. Elles développent une approche assez agressive en « cassant les

codes » avec des honoraires très compétitifs. Pour résister face à ces *legaltechs*, les cabinets doivent se réinventer.

- *Évolution des attentes des collaborateurs* : le barreau n'est pas épargné par l'évolution des mentalités au travail. Les avocats accordent de plus en plus d'importance à leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Ils sont également à la recherche de sens et de développement professionnel. Le statut même d'indépendant est une source d'inquiétude : pas toujours de rémunération en cas d'incapacité, une pension moindre, des avantages réduits. Le statut de salarié paraît bien séduisant.
- *Le charme du secteur privé* : les avocats avec (un peu) d'expérience constituent de bons candidats pour des postes à responsabilité en interne ; leur stage (et leurs premières années) au barreau leur ont appris à être rigoureux et autonomes. Les entreprises du secteur privé leur offrent des packages salariaux et des



« Les cabinets d'avocats devraient plutôt réfléchir à leur mode de fonctionnement actuel avec leurs forces et leurs faiblesses. »

des heures prestées) et *de facto* la hauteur de leur rémunération varient. À travail égal (quantitatif et qualitatif), des collaborateurs ne sont pas rémunérés de la même manière.

Ce modèle peut donc nuire à la qualité de vie au travail des collaborateurs : ils peuvent être soumis à une forte pression pour travailler de longues heures et espérer gagner une rémunération suffisante, voire confortable, au détriment de leur vie privée et de leur équilibre. Les avocats sont alors tentés de se réorienter.

En somme, les modèles d'organisation et de gestion des talents traditionnels dans les cabinets d'avocats sont de plus en plus inadaptés aux défis actuels auxquels sont confrontés les cabinets. Ils doivent donc réinventer leur manière de s'organiser et de gérer leurs talents, en adoptant des modèles plus flexibles, plus collaboratifs et davantage centrés sur les besoins et les attentes des clients et des collaborateurs.

#### IV. Les nouvelles pratiques d'organisation et de gestion des talents dans les cabinets d'avocats

Face à ces enjeux, les cabinets d'avocats se modernisent. Ils sont de plus en plus nombreux à innover.

Parmi ces pratiques émergentes, on peut citer l'organisation en équipes agiles, la délégation de responsabilités, la rémunération basée sur la valeur ajoutée, la formation et le développement professionnel...

L'organisation en équipes agiles permet une collaboration accrue et une meilleure adaptation aux besoins des clients. Les équipes agiles sont des groupes de travail auto-organisés et pluridisciplinaires, capables de s'adapter rapidement aux changements et de fournir des résultats tangibles en peu de temps. La structure hiérarchique est mise de côté. Cette approche permet aux cabinets d'avocats de répondre plus

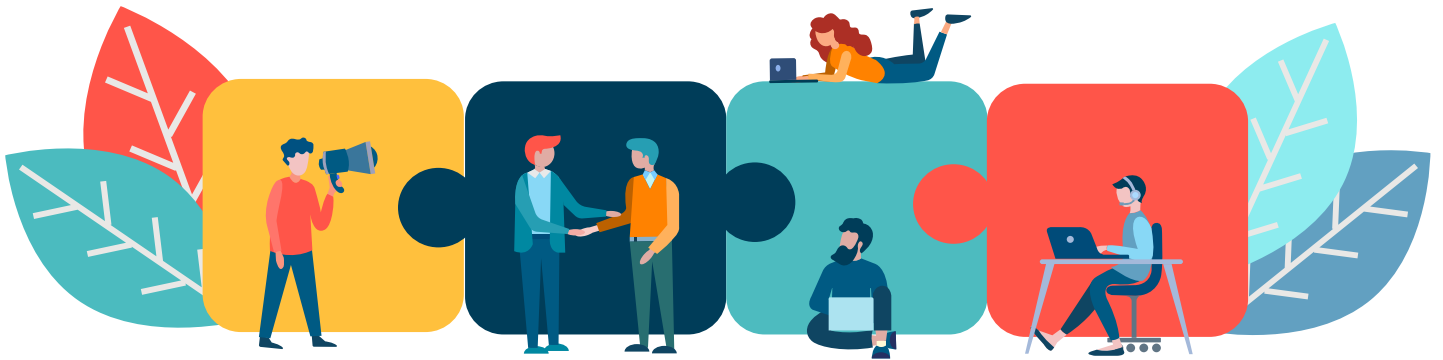
efficacement aux besoins de leurs clients, en proposant des solutions sur mesure et en temps réel. Les projets sont découpés en petites tâches ou « sprints », qui sont ensuite attribuées à des membres de l'équipe en fonction de leurs compétences et de leur disponibilité. Les membres de l'équipe travaillent ensemble pour accomplir les tâches du sprint. À la fin de chaque sprint, l'équipe se réunit et évalue les résultats et détermine les ajustements nécessaires pour le prochain sprint. Cette approche permet une grande collaboration, une meilleure communication et une responsabilisation de ses membres. Ceci augmente l'engagement et la motivation.

La délégation de responsabilités est une autre pratique en plein essor. Elle consiste à donner plus d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs, en les impliquant davantage dans la prise de décision et la gestion des projets. Cette approche permet de renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs, tout en améliorant la qualité des services fournis aux clients. Ces structures sont organisées sur des modèles plus plats.

La manière dont les collaborateurs sont rémunérés évolue également. Une tendance se dessine : la rémunération basée sur la valeur ajoutée est également une pratique qui se développe dans les cabinets d'avocats. Elle consiste à rémunérer les collaborateurs en fonction de la valeur qu'ils apportent aux clients, plutôt que sur la base du nombre d'heures facturées. Cette approche permet de mieux répondre aux attentes des clients, en proposant des tarifs plus transparents et plus adaptés à leurs besoins. Elle permet également de renforcer la motivation et la fidélisation des collaborateurs, en reconnaissant leur contribution réelle à la réussite du cabinet.

La modification de la manière de rémunérer les collaborateurs va parfois de pair avec la réinvention de la manière dont les cabinets facturent leurs clients : on voit ainsi émerger des cabinets appliquant des abonnements offrant un droit illimité à bénéficier d'une variété de services (documentation, avis...). Seules certaines prestations très techniques sont alors facturées en complément. Une telle manière de fonctionner nécessite bien évidemment de repenser toute l'organisation de la structure.





Enfin, la **formation et le développement professionnel** sont des pratiques clés pour répondre aux défis actuels dans les cabinets d'avocats. Les cabinets doivent investir dans la formation et le développement de leurs collaborateurs, en proposant des programmes de formation continue et des opportunités de développement de carrière. Cette approche permet de renforcer les compétences et l'expertise des collaborateurs, tout en améliorant la qualité des services fournis aux clients.

En somme, ces nouvelles pratiques d'organisation et de gestion des talents permettent aux cabinets d'avocats de mieux répondre aux besoins et attentes de leurs clients et collaborateurs, tout en améliorant leur performance globale.

## V. Comment les cabinets d'avocats peuvent agir ?

Face aux défis qui les attendent, les cabinets d'avocats pourraient être tentés de se lancer dans de nouveaux systèmes ou méthodes de

travail. Il convient d'être vigilant. En effet, il existe pléthores de solutions avec chacune des forces et des faiblesses. Elles ne sont pas toutes pertinentes, que du contraire.

Les cabinets d'avocats devraient plutôt réfléchir à leur mode de fonctionnement actuel avec leurs forces et leurs faiblesses. Pour ce faire, il est conseillé de réaliser un audit de leur organisation. Cet audit permettra d'identifier les points forts à développer pour améliorer la performance globale du cabinet et les points faibles, qui peuvent être améliorés.

L'audit pourrait par exemple porter sur les points suivants (ils doivent être adaptés aux besoins et particularités de chaque cabinet) :

1. **La stratégie** : l'audit peut évaluer la clarté et la pertinence de la stratégie du cabinet, ainsi que sa mise en œuvre concrète. L'audit peut également évaluer la capacité du cabinet à s'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des clients.
2. **L'organisation** : l'audit peut évaluer la structure organisationnelle du cabinet, ainsi

que les processus et les procédures en place. L'audit peut également évaluer la répartition des tâches et des responsabilités, ainsi que la collaboration et la communication entre les différentes équipes et les différents niveaux hiérarchiques.

3. **La gestion des talents** : l'audit peut évaluer la politique de recrutement, de formation et de développement professionnel du cabinet, ainsi que la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Il peut également évaluer la diversité et l'inclusion au sein du cabinet, ainsi que la gestion des carrières et des promotions.
4. **La gestion financière** : l'audit peut évaluer la gestion financière du cabinet, notamment en ce qui concerne la facturation, la gestion des coûts, la rentabilité et la trésorerie. L'audit peut également évaluer la transparence et la conformité aux normes comptables et fiscales.
5. **La satisfaction des clients** : un point d'attention peut finalement être porté sur la satisfaction des clients du cabinet, en utilisant des enquêtes, des entretiens ou des analyses de données. L'audit peut également évaluer la capacité du cabinet à répondre aux

besoins et aux attentes des clients, ainsi que la qualité des services fournis.

L'audit dégagera également des « quick wins », c'est-à-dire des actions faciles à mettre en œuvre et qui apporteront rapidement des résultats positifs. Ces actions peuvent concerner, par exemple, l'amélioration de la communication interne, la simplification des processus ou la formation des collaborateurs. L'audit permettra également d'identifier des points d'amélioration à plus long terme, qui nécessiteront une réflexion plus approfondie et une mise en œuvre plus complexe.

À la suite de cet audit et après une compréhension forte du cabinet, ses forces et ses faiblesses, le cabinet sera alors en mesure de déterminer quelles sont les meilleures solutions le concernant pour atteindre ses objectifs. Des solutions pourront être proposées pour améliorer l'organisation et la performance globale du cabinet. Ces solutions devront être adaptées aux spécificités du cabinet et de son marché, et être mises en œuvre de manière progressive et réfléchie, en impliquant l'ensemble des collaborateurs dans le processus de changement.

Une telle démarche peut être réalisée en interne ou par un tiers. La réalisation par un tiers présente l'avantage de l'objectivité, l'impartialité et le recul.

Une fois la nouvelle organisation proposée, elle devra être communiquée. Il est en effet important d'informer clairement sur les raisons, les objectifs et les attentes de la nouvelle organisation, de la nouvelle politique de rémunération, et de fournir une formation et un soutien adéquats pour faciliter la transition.

## Notre conseil

Les cabinets d'avocats sont confrontés à de nombreux défis dans un environnement en constante évolution. Pour rester compétitifs et conserver leurs talents, ils doivent s'adapter et réinventer leur manière de s'organiser et de gérer leurs collaborateurs. Les modèles traditionnels d'organisation et de gestion des talents ne sont plus adaptés. De nouvelles pratiques émergent.

Cependant, avant de se précipiter vers de nouveaux systèmes ou méthodes de travail, il est important de bien réfléchir à son mode de fonctionnement actuel, qui comprend des forces et des faiblesses. La réalisation d'un audit objectif et impartial par un tiers est une étape essentielle pour identifier les axes d'amélioration et les « quick wins », ainsi que pour proposer des solutions adaptées aux spécificités et aux besoins du cabinet.

Les cabinets d'avocats doivent être prêts à embrasser le changement et à innover, tout en préservant leur éthique et leur déontologie. Ils doivent également être à l'écoute de leurs clients et de leurs collaborateurs, et être capables de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. En somme, la réussite des cabinets d'avocats dépendra de leur capacité à anticiper et à s'adapter aux défis actuels et futurs, en adoptant des pratiques innovantes et en plaçant l'humain au cœur de leur stratégie.





Martin  
Delière

Managing Partner  
Arpeggio – Agence de communication

[www.arpeggio.be](http://www.arpeggio.be)  
[martin@arpeggio.be](mailto:martin@arpeggio.be)

<https://www.linkedin.com/in/martindeliege/>



## SE DISTINGUER SUR LE MARCHÉ JURIDIQUE : CRÉER ET COMMUNIQUER UNE DIFFÉRENCIATION EFFICACE

Sich auf dem Rechtsmarkt positionieren:  
Eine wirksame Differenzierung ausarbeiten  
und kommunizieren

Cher(e)s avocat(e)s, quels sont les objectifs stratégiques de votre cabinet ? Cherchez-vous à augmenter votre chiffre d'affaires, à élargir vos domaines d'expertise ou à améliorer votre notoriété ? Quelle que soit votre ambition, sachez que le marketing et la communication peuvent être des leviers puissants pour atteindre vos objectifs. Cet article vous détaillera une méthode efficace pour définir une stratégie de différenciation claire et la communiquer efficacement à votre audience cible.

Liebe Anwältinnen und Anwälte, was sind die strategischen Ziele Ihrer Kanzlei? Wollen Sie Ihren Umsatz steigern, Ihre Fachgebiete erweitern oder Ihren Bekanntheitsgrad erhöhen? Was auch immer Ihre Ambitionen sind, Sie sollten wissen, dass Marketing und Kommunikation starke Hebel sein können, um Ihre Ziele zu erreichen. In diesem Artikel erfahren Sie mehr über eine effektive Methode, mit der Sie eine klare Differenzierungsstrategie festlegen und diese Ihrem Zielpublikum wirksam vermitteln können.

### Introduction

Pour se démarquer dans le secteur juridique, il est crucial de développer une stratégie de différenciation claire et cohérente. Cela passe par la création d'une image de marque forte, la mise en œuvre d'un plan d'actions aligné avec vos objectifs, l'utilisation judicieuse de la data pour optimiser les performances, et un focus sur l'employer branding. Cet article vous guidera à travers ces cinq points clés pour assurer la pérennité de vos activités sur le marché juridique.

### Bâtir une stratégie solide

La stratégie est le fondement de toute action *marcom* (marketing et communication) réussie. Elle définit la direction générale et les objectifs à atteindre. Sans une stratégie claire, il y a de grandes chances que vos efforts soient dispersés et inefficaces. Une bonne stratégie permet de définir votre positionnement sur le marché, de cibler vos audiences premières et de déterminer les messages clés à communiquer.





« Ne dispersez pas vos efforts. Concentrez vos efforts pour accomplir vos objectifs stratégiques prioritaires. »

Peu importe la taille de votre activité, les objectifs stratégiques peuvent être variés et ne se limitent pas seulement aux aspects financiers ou marketing. Un cabinet peut viser à renforcer son expertise dans un domaine spécifique du droit, à diversifier ses services pour répondre à de nouveaux besoins du marché, ou même à établir une présence dans une nouvelle région géographique. D'autres objectifs peuvent inclure l'amélioration de la satisfaction client, la fidélisation des clients existants, ou l'augmentation du taux de recommandation.

Une fois ces objectifs stratégiques définis, il est essentiel de les intégrer dans votre stratégie marketing. Cela permettra de guider toutes vos actions vers l'atteinte de ces objectifs. Si votre objectif est de diversifier vos services juridiques, votre stratégie marketing pourrait inclure la création de contenus spécifiques sur ces nouveaux services, des campagnes de communication ciblées, et des actions de sensibilisation auprès de vos clients existants.

### Forger une image de marque impactante

Votre image de marque est la manière dont votre activité est perçue par le public. Elle englobe notamment votre identité visuelle, votre *tone of voice*, et vos valeurs. Une image de marque forte et cohérente aide à établir la confiance et à renforcer la crédibilité. Elle doit refléter ce qui rend votre activité unique et différente de la concurrence.

L'identité visuelle comprend des éléments comme le logo, les couleurs, la typographie et le design global de vos supports de communication. Elle doit être cohérente sur tous les points de contact avec vos clients, que ce soit votre site web, vos réseaux sociaux, vos brochures ou vos cartes de visite. Une identité visuelle professionnelle et attrayante renforce la perception de sérieux et de compétence de votre cabinet.



Le *tone of voice*, ou ton de votre communication, doit également être cohérent et adapté à votre public cible. Il peut être formel, amical, expert, ou accessible, selon l'image que vous souhaitez projeter. Un cabinet spécialisé en droit des affaires pourrait adopter un ton plus formel et professionnel, tandis qu'une activité dans le droit de la famille pourrait privilégier un ton plus empathique et accessible.

Les valeurs de votre cabinet sont les principes et les convictions qui guident votre travail quotidien. Elles doivent être clairement communiquées à travers tous vos canaux de communication. Si votre cabinet met un point d'honneur à offrir un service personnalisé et à l'écoute de ses clients, cela doit transparaître dans vos messages et dans votre manière de communiquer.

### Mettre en œuvre un plan d'actions efficace

Comme le disait Antoine de Saint Exupéry « Un objectif sans plan s'appelle un vœu ». Vous comprendrez donc qu'il est inutile de dessiner

un plan stratégique si vous ne passez pas ensuite à l'action.

Un plan d'actions bien structuré est essentiel pour mettre en œuvre votre stratégie. Il doit être en phase avec vos objectifs et inclure des actions spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporelles (SMART). Choisissez les bons canaux de communication, créez des contenus pertinents et engageants, et surtout assurez-vous que chaque action contribue à atteindre vos objectifs.

Pour élaborer un plan d'actions efficace, commencez par définir clairement les ressources disponibles, telles que le budget, le temps et les compétences de votre équipe. Identifiez les priorités et allouez les ressources de manière à maximiser l'impact de chaque action.

Ensuite, établissez un calendrier détaillé pour chaque action. Planifiez les différentes étapes de mise en œuvre, en tenant compte des délais et des échéances. Pour une campagne de communication, fixez des dates précises pour la création des contenus, la diffusion des messages et l'évaluation des résultats.



« Une image de marque cohérente et différenciante est un atout majeur pour attirer et fidéliser les clients. »

Il est également important de définir des indicateurs de performance (KPIs) pour chaque action. Ces indicateurs vous permettront de mesurer l'efficacité de vos actions et de les ajuster si nécessaire. Pour une campagne de publicité en ligne, vous pourriez suivre le nombre de clics, le taux de conversion, et le retour sur investissement (ROI).

### La data au service de la performance

L'analyse des données est indispensable pour optimiser vos efforts marketing et communication. Les données fournissent des insights précieux sur le comportement des clients, les performances des campagnes et les tendances du marché. Utilisez des outils d'analyse pour suivre les performances, identifier les opportunités d'amélioration et ajuster vos actions en conséquence.

Une fois les données collectées, analysez-les pour identifier les tendances et les insights. Vous pouvez analyser le comportement des visiteurs sur votre site web pour comprendre quelles pages sont les plus visitées, quels contenus sont les plus populaires, et quelles sources de trafic génèrent le plus de conversions. Vous pouvez également analyser les données de vos campagnes de communication pour comprendre quels messages résonnent le plus avec votre public, quels canaux sont les plus efficaces, et quelles actions génèrent le meilleur retour sur investissement.

L'utilisation judicieuse de la data peut grandement améliorer vos performances marketing et communication. En collectant et en analysant les données de manière systématique, vous pouvez obtenir des insights précieux, optimiser vos stratégies, et atteindre vos objectifs plus efficacement. La clé est de faire de l'analyse des données une partie intégrante de votre

approche de gestion, afin de prendre des décisions éclairées et basées sur des preuves tangibles.

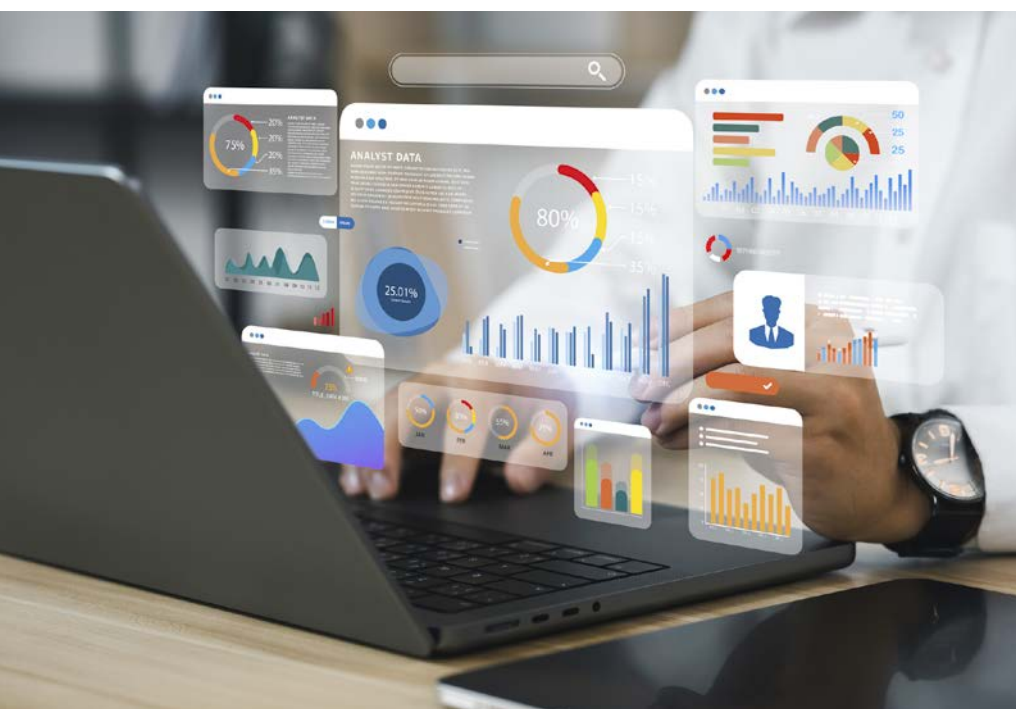
### L'Employer branding : un pilier de la croissance du cabinet

L'employer branding, ou marque employeur, est devenu un enjeu stratégique pour les entreprises modernes. Cette approche consiste à promouvoir et à gérer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur auprès des talents potentiels et des employés actuels. L'émergence de l'employer branding est principalement due à la « guerre des talents », un phénomène où les entreprises rivalisent pour attirer les meilleurs candidats dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif.

L'employer branding est la manière dont votre cabinet est perçu en tant qu'employeur. Une marque employeur forte attire les meilleurs talents et fidélise les collaborateurs actuels. Communiquez vos valeurs, votre culture d'entreprise, et les avantages de travailler chez vous. Utilisez les feedbacks des collaborateurs et les données de rétention pour améliorer continuellement votre marque employeur.

Cela commence par la définition de vos valeurs et de votre culture d'entreprise. Qu'est-ce qui rend votre cabinet unique en tant qu'employeur ? Ces éléments doivent être clairement communiqués à vos collaborateurs actuels et potentiels.

Ensuite, mettez en place des actions pour promouvoir cette marque employeur. Vous pouvez créer des contenus pour présenter votre culture d'entreprise, vos valeurs, et les avantages de travailler chez vous. Vous pouvez organiser des événements internes et externes pour renforcer l'engagement de vos collaborateurs et attirer de nouveaux talents. Vous pouvez également



utiliser des plateformes de recrutement pour promouvoir vos offres d'emploi et attirer les meilleurs candidats.

Pour continuellement rayonner en tant qu'entreprise attractive pour de potentiels collaborateurs, il est important de mesurer et d'analyser les performances de vos actions et décisions. Utilisez des enquêtes de satisfaction pour recueillir les feedbacks de vos collaborateurs et identifier les points d'amélioration. Analysez les données de rétention pour comprendre pourquoi certains collaborateurs quittent votre cabinet et ce que vous pouvez faire pour améliorer la fidélisation. Utilisez ces insights pour ajuster vos actions et renforcer continuellement votre positionnement.

### Conclusion

Se démarquer sur le marché juridique nécessite plus qu'une simple présence en ligne ou des efforts sporadiques de communication. C'est un processus stratégique qui demande une planification rigoureuse et une exécution méthodique.



En respectant la méthode détaillée, vous pourrez non seulement vous distinguer, mais aussi atteindre vos objectifs stratégiques de manière efficace et durable. La clé du succès réside dans l'alignement de toutes ces composantes pour mettre en œuvre une stratégie harmonieuse et intégrée.

En adoptant une approche méthodique et réfléchie, vous pourrez optimiser vos investissements en marketing et communication, et éviter les déceptions liées à des résultats

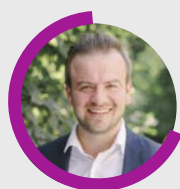
insuffisants. Chaque action doit être planifiée, exécutée et mesurée avec soin pour garantir un retour sur investissement optimal. En suivant les étapes décrites dans cet article, vous pourrez non seulement vous démarquer sur le marché juridique, mais aussi bâtir une base solide pour le développement et le succès de votre cabinet à long terme.

### Notre conseil

Pour optimiser l'impact de votre différenciation sur le marché juridique, concentrez-vous sur la création de valeur pour vos clients et vos collaborateurs. Plutôt que de simplement investir dans des actions de communication, mettez en œuvre des initiatives qui démontrent concrètement les avantages de votre offre. Offrez des contenus de haute qualité qui apportent des solutions réelles aux besoins de vos clients ou développez des programmes de fidélisation pour vos collaborateurs. En prouvant la valeur ajoutée de votre cabinet à travers des actions tangibles, vous renforcez votre image de marque et favorisez un retour sur investissement significatif.



## E - Signature



Maxime  
Born

Avocat, assistant  
à l'UCLouvain

<https://www.linkedin.com/in/maxime-born-621689144/>



# SIGNATURE ÉLECTRONIQUE : L'AVENIR INCONTOURNABLE DES TRANSACTIONS SÉCURISÉES

## Elektronische Signatur: die unumgängliche Zukunft sicherer Transaktionen

Angesichts der rasanten Zunahme von Telearbeit und der Notwendigkeit, die Geschäftskontinuität in Krisenzeiten aufrechtzuerhalten, wird die elektronische Signatur zu einem unumgänglichen Werkzeug, welches zur Norm werden könnte. Sie spart Zeit, reduziert Fehler und Kosten, ist umweltfreundlich und verändert die Art und Weise, wie Dokumente signiert und validiert werden, grundlegend. Dieser Artikel untersucht die theoretischen und praktischen Dimensionen der elektronischen Signatur, von ihrem normativen Rahmen im europäischen und belgischen Recht bis hin zu den verschiedenen Arten von Signaturen und ihren rechtlichen Auswirkungen. Vom einfachen Scannen bis zur qualifizierten Signatur bietet jede Methode unterschiedliche Vorteile und Herausforderungen und bietet Praktikern den Schlüssel zur Optimierung ihrer Prozesse, während sie gleichzeitig die Konformität und Sicherheit der von ihnen betreuten Transaktionen gewährleisten.

Face à l'essor fulgurant du télétravail et à la nécessité de maintenir la continuité des affaires en période de crise, la signature électronique s'affirme comme un outil incontournable, prêt à devenir la norme. Permettant des gains de temps, une réduction des erreurs et des coûts, ainsi qu'un bénéfice environnemental, elle transforme radicalement la manière dont les documents sont signés et validés. Cet article explore les dimensions théoriques et pratiques de la signature électronique, depuis son cadre normatif en droit européen et belge, jusqu'aux différents types de signatures et leurs effets juridiques. De la

simple numérisation à la signature qualifiée, chaque méthode présente des avantages et des défis distincts, offrant aux praticiens les clés pour optimiser leurs processus tout en assurant la conformité et la sécurité des transactions qu'ils encadrent.

### I. Introduction

1. Essor de la signature électronique et intérêt pratique. À la suite de la crise liée à la Covid-19 et de l'essor fulgurant du télétravail, la signature électronique s'est imposée comme un outil incontournable, sur le point de devenir la norme dans de nombreux secteurs.

Les praticiens, notamment ceux habitués à rédiger des conventions, ont rapidement perçu l'intérêt pratique de la signature électronique : plus besoin de faire signer à leurs clients de nombreuses pages et annexes de contrats. Le gain de temps est immense, les erreurs diminuent, et les coûts d'impression et d'envoi de documents sont réduits, avec un bénéfice environnemental. En intégrant les signatures électroniques, les professionnels peuvent se consacrer davantage à leurs tâches essentielles, tout en assurant la conformité et la sécurité des transactions.

La signature électronique offre une alternative sécurisée et légale à la signature manuscrite, transformant radicalement la manière dont les documents sont signés et validés. Toutefois, la diversité des documents susceptibles d'être signés électroniquement et la variété des types de signatures disponibles soulèvent des questions cruciales.

Cet article se propose d'explorer les dimensions théoriques et pratiques de la signature électronique, afin d'éclairer les praticiens sur son efficacité et son application.

## II. Quel est le cadre normatif applicable ?

2. Droit de l'Union européenne. La signature électronique est principalement encadrée par le règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur et abrogeant la directive 1999/93/CE (ci-après, le « règlement eIDAS »).

3. Droit belge. Il faut avoir égard, en droit belge, aux articles XII.24 et suivants du Code de droit économique qui fixent « certaines règles relatives au cadre juridique pour les services de confiance » et, en matière de preuve, aux dispositions du livre 8 du (nouveau) Code civil qui définissent notamment les concepts d' « écrit »,

de « signature » et de « signature électronique » (art. 8.1 du Code civil).

Enfin, le recours au numérique dans le domaine judiciaire est encadré par l'article 32ter du Code judiciaire qui règle les notifications, communications ou dépôts réalisés au moyen « du système informatique de la Justice désigné par le Roi », à savoir le système e-Deposit et le réseau e-Box visés par l'arrêté royal du 16 juin 2016 portant création de la communication électronique conformément à l'article 32ter du Code judiciaire.

## III. Régime légal des différents types de signatures électroniques

4. Principe de non-discrimination et effets juridiques dans l'ordre interne. Il existe trois types de signatures électroniques, classées selon le degré de fiabilité et le niveau de sécurité. Ces différents types de signatures sont définis ci-après par ordre croissant de sécurité (*infra*, nos 5 à 7).

Nous constaterons que les effets juridiques réservés à ces trois types de signature varient. Cependant, l'article 25.1 du règlement eIDAS établit un principe de « non-discrimination » applicable à toutes les signatures électroniques : « [l]'effet juridique et la recevabilité d'une signature électronique comme preuve en justice ne peuvent être refusés au seul motif que cette signature se présente sous une forme électronique ou qu'elle ne satisfait pas aux exigences de la signature électronique qualifiée ».

La portée de cette disposition est néanmoins limitée car il appartient au droit national de définir l'effet juridique produit par les signatures électroniques (considérant 49 du règlement eIDAS). Ainsi, le juge qui apprécie la force probante d'une signature électronique (non qualifiée) devra vérifier si elle remplit les fonctions prévues à l'article 8.1.2° du Code civil, à savoir (i) l'identification du signataire et (ii) la manifestation de sa volonté d'adhérer au contenu du document signé.





5. La signature électronique simple. Elle consiste en un ensemble de données sous forme électronique, jointes ou associées logiquement à d'autres données sous forme électronique et utilisées par le signataire pour signer (art. 3.10 du règlement). Elle peut s'agir d'une simple numérisation d'une signature, d'une case à cocher ou de la signature au bas d'un e-mail.

Une telle signature jouit du principe de non-discrimination (*supra*, n° 4) mais sa validité peut être contestée. Le juge devra alors vérifier si la signature permet d'identifier son émetteur et de manifester son adhésion au contenu de l'acte (art. 8.1.2° du Code civil).

6. La signature électronique avancée. Elle doit satisfaire, pour revêtir cette qualification, les quatre exigences suivantes :

- être liée au signataire de manière univoque ;
- permettre d'identifier le signataire ;
- avoir été créée à l'aide de données de création de signature électronique que le signataire peut, avec un niveau de confiance élevé, utiliser sous son contrôle exclusif ;
- être liée aux données associées à cette signature de manière à ce que toute modification

ultérieure des données soit détectable (art. 3.12 et 26 du règlement).

La signature électronique avancée suppose en pratique le recours à des techniques cryptographiques requérant une infrastructure de clé publique (PKI) ou une technologie équivalente, telle que PGP.

Cette signature, en plus de bénéficier du principe de non-discrimination, satisfait aux exigences de l'article 8.1.2° du Code civil de sorte qu'un juge doit en principe reconnaître sa valeur probante.

7. La signature électronique qualifiée. C'est une signature électronique avancée créée à l'aide d'un dispositif de création de signature électronique qualifié et reposant sur un certificat qualifié (double condition) (art. 3.11 du règlement).

Les exigences pour que le certificat soit « qualifié » sont reprises à l'annexe I du règlement eIDAS. Il s'agit notamment des écrits signés au moyen d'une carte d'identité électronique (ou d'une carte d'avocat).

La liste des prestataires qualifiés est disponible via le site du SPF Économie (<https://economie.fgov.be/fr/themes/line/commerce-electronique/signature-electronique-et#:~:text=Outre%20la%20signature%20C3%A9lectronique%2C%20le,ainsi%20que%20l'archivage%20C3%A9lectronique>) et de la Commission européenne (<https://webgate.ec.europa.eu/tlbrowser/#/>).

Le plus connu de ces prestataires est probablement la SA Belgian Mobile ID qui exploite l'application « itsme ». Cette dernière application est utilisée par de très nombreux partenaires et permet de générer une signature électronique qualifiée à l'aide d'un code PIN. Quoique certains greffes demeurent réfractaires, le dépôt conformément à l'article 32ter du Code judiciaire à l'aide de l'application itsme (ou d'une carte d'avocat) (*supra*, n° 3) dispense en principe l'avocat de signer manuscritement sa requête et/ou ses conclusions (l'article 743, alinéa 3, du Code judiciaire le précise expressément en ce qui concerne les conclusions).

Le juge confronté à une telle signature ne dispose d'aucun pouvoir d'appréciation : l'effet juridique d'une signature électronique qualifiée est équivalent à celui d'une signature manuscrite (art. 25.2 du règlement eIDAS).

#### IV. Questions pratiques

8. Formalité des originaux multiples pour les contrats synallagmatiques. L'article 8.20, alinéas 1 et 2 maintient l'exigence des originaux multiples lors de la signature d'un contrat synallagmatique : chaque partie doit recevoir son original. Cette règle, anciennement prévue par l'article 1325 de l'ancien Code civil, s'accommodait mal de l'environnement numérique. C'est pourquoi l'article 8.20, alinéa 3, du Code civil précise désormais que l'exigence d'une pluralité d'originaux est réputée satisfaite pour les contrats sous forme électronique en présence d'un écrit, lorsque le procédé utilisé permet



## « Si vous hésitez sur la qualification à donner à la signature électronique (simple, avancée ou qualifiée), précisez contractuellement qu'elles ont la valeur d'une signature manuscrite. »

à chaque partie de disposer d'un exemplaire écrit ou d'y avoir accès.

Cette exemption était, avant l'avènement du livre 8 du Code civil, déduite de l'article XII.15, § 1<sup>er</sup>, du Code civil.

### 9. Quels documents signer électroniquement ?

(i) Les actes sous seing privés, y compris ceux créant ou transférant des droits sur des biens immobiliers, peuvent être conclus par signature électronique. Tous les types de signatures sont valables, mais pour la signature électronique simple, le juge devra vérifier si les conditions de l'article 8.1.2° du Code civil sont respectées. Le type de signature dépendra de l'importance du document à signer.

(ii) Les actes notariés qui sont reçus sous forme dématérialisée doivent impérativement être revêtus d'une signature électronique qualifiée (art. 8.15, al. 3, du Code civil).

(iii) Les documents sociaux régissant le fonctionnement des personnes morales (les convocations, les procès-verbaux, le registre des actions...) peuvent être signés électroniquement par signature ordinaire, avancée ou qualifiée. Le Code des sociétés et des associations permet expressément l'usage des signatures électroniques mais ne précise jamais le type de signature électronique requis, sous réserve des documents sociaux qui doivent être reçus sous forme authentique.

10. Clause relative à la signature électronique. Sauf les définitions visées à l'article 8.1 du Code civil et hormis les cas où la loi en dispose autrement, toutes les règles du livre 8 du Code civil sont supplétives.

En l'espèce, aucune disposition légale n'empêche l'introduction d'une clause spécifique à la signature électronique dans un acte juridique afin d'en préciser les effets. Afin d'éviter toute discussion sur la qualification de la signature électronique, le praticien avisé prendra soin de préciser que la signature électronique employée – même s'il ne s'agit pas d'une signature électronique qualifiée – a la même valeur qu'une signature manuscrite. Il pourra aussi préciser, par exemple, (i) quelle est la date de la convention (généralement la dernière des dates générées sur la page de la convention recueillant les signatures) et (ii) si l'original électronique est reproductible ou non.

### V. Conclusion

11. En vertu du principe de non-discrimination de l'article 25.1 du règlement eIDAS, une signature électronique ne peut être rejetée simplement parce qu'elle est électronique. La signature qualifiée est assimilée à une signature manuscrite, tandis que les autres types doivent prouver leur validité selon les conditions de l'article 8.1.2° du Code civil. Sous réserve des actes notariés reçus sous forme dématérialisée qui doivent être revêtus d'une signature électronique qualifiée, tous les documents peuvent être signés électroniquement. Le signataire attentif choisira le type de signature en fonction des enjeux ; le praticien avisé précisera la portée de la signature électronique dans l'acte qu'il rédige.

### – Notre conseil

N'hésitez pas à recourir à la signature électronique ! De nombreuses plateformes (DocuSign, YouSign, Adobe Reader, etc.) proposent des services, à des coûts variables, qui vous éviteront de devoir déplacer toutes les parties ainsi que la perte de temps liée à l'impression et la signature des contrats et de leurs annexes. Vous éviterez en outre le gaspillage de papier. Si vous hésitez sur la qualification à donner à la signature électronique (simple, avancée ou qualifiée), précisez contractuellement qu'elles ont la valeur d'une signature manuscrite. Compte tenu du caractère supplétif du livre 8 du Code civil, ceci suffira à déployer les effets juridiques escomptés sur le plan probatoire.



Joëlle Van  
Hecke

Expert-comptable  
et fiscal certifié ITAA  
Associée cabinet Mats Tax

<https://mats-tax.be/>

[joelle@mats-tax.be](mailto:joelle@mats-tax.be)



## LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE (TRÈS) BIENTÔT OBLIGATOIRE

### Elektronische Rechnungsstellung (sehr) bald Pflicht

Der Gesetzentwurf wurde am 17. Januar 2024 vom Finanzausschuss gebilligt und am 1. Februar 2024 von der Kammer verabschiedet. Die Pflicht zur elektronischen Rechnungsstellung wird die Verwaltungsorganisation unserer Kanzleien umkrempeln: Die Rechnung, die auf unserem schönen Briefkopf ausgedruckt oder per E-Mail verschickt wird, wird bald der Vergangenheit angehören.

Le projet de loi a été approuvé par la Commission des Finances le 17 janvier 2024 et la Chambre l'a adopté le 1<sup>er</sup> février 2024. L'obligation de facturation électronique va bouleverser l'organisation administrative de nos cabinets : la facture imprimée sur notre beau papier à en-tête ou envoyée par courriel, ce sera bientôt de l'histoire ancienne.

Certains d'entre nous sont sans doute déjà habitués à ce nouveau procédé.

En effet, la facture électronique « structurée » est déjà obligatoire en BtoG (à savoir pour les marchés publics).

Nous sommes également déjà nombreux à avoir abandonné l'envoi de nos notes d'honoraires par la poste pour privilégier l'envoi d'un fichier pdf par courriel.

Cependant, même si, dans ce dernier cas, le « facteur » est digitalisé, l'envoi d'un pdf par mail n'est pas une facture électronique.

Le projet de loi prévoit une obligation généralisée d'émettre et d'envoyer des factures électroniques structurées pour toutes les opérations entre assujettis à la TVA, et ce à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026.

Traduction : pour les relations BtoB, entre assujettis à la TVA, la facture établie par le cabinet devra être convertie en un fichier structuré (.xml) et envoyée de manière automatique vers un réseau qui se chargera de la remettre à son destinataire.

Pour reprendre les termes du projet de loi, il s'agit « d'une première impulsion pour moderniser certains flux de données TVA entre les assujettis et des assujettis vers le SPF Finances, en utilisant au maximum les technologies modernes qui permettent de numériser, d'automatiser et d'accélérer ces flux de données ».

Le nouvel article 1, § 13, 3<sup>o</sup>, du Code TVA précise que les factures électroniques devront être émises « sous une forme électronique structurée qui permettra son traitement automatique et électronique » (en fait, sans qu'aucune intervention manuelle/humaine ne soit nécessaire).





# « Le projet de loi prévoit une obligation généralisée d'émettre et d'envoyer des factures électroniques structurées pour toutes les opérations entre assujettis à la TVA, et ce à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026. »

À noter que la directive TVA ne prévoit aujourd'hui que la possibilité – et non l'obligation – d'utiliser une facture électronique.

Puisque la Belgique s'écarte donc de la directive, une dérogation sur ce point a été demandée au Conseil de l'UE.

Il n'y a cependant aucun doute quant à l'approbation du Conseil de l'UE : plusieurs États membres disposent déjà de cette dérogation.

En effet, la facturation électronique en BtoB est déjà obligatoire en Italie depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la France a déjà reçu cette autorisation et la Pologne ainsi que l'Espagne ont également introduit une telle demande de dérogation.

### Émetteur de la facture : qui est visé ?

L'obligation s'appliquera aux assujettis à la TVA établis en Belgique ainsi qu'aux membres d'une unité TVA.

Petite précision sur les termes « établis en Belgique » : une entreprise étrangère disposant uniquement d'un numéro de TVA belge n'est – pour le moment – pas tenue de respecter cette obligation. Seule l'entreprise disposant d'un établissement stable en Belgique au sens de la TVA sera soumise à cette obligation, mais uniquement pour les opérations effectuées par l'établissement stable lui-même (donc pas pour les opérations effectuées par la maison-mère sans l'intervention de l'établissement stable).

En ce qui concerne les membres d'une unité TVA, le document particulier qui est établi dans le cadre des opérations internes entre les membres de l'unité TVA devra respecter les mêmes obligations qu'une facture émise vers l'extérieur et devra dès lors également être émis en utilisant un format structuré.

### Receveur de la facture : qui est visé ?

Il s'agit de tous les assujettis qui doivent communiquer leur numéro de TVA belge pour l'opération envisagée, à savoir :

- Un assujetti ordinaire.
- Un assujetti qui a opté pour le régime de la franchise TVA.
- Une entreprise étrangère disposant d'un numéro de TVA belge.

Dans ce dernier cas, même si l'assujetti « étranger » n'est pas soumis à l'obligation d'émettre une facture électronique, il est soumis à la réception d'un tel document.

Les opérations suivantes ne seront pas visées :  
– avec un assujetti exempté tel qu'un médecin ;  
– avec un particulier (BtoC) ;  
– avec un assujetti qui a communiqué un numéro de TVA étranger.

### Prestation : laquelle ?

Seules les opérations effectuées par un assujetti établi en Belgique et localisées en Belgique sont visées.

Une prestation de services intracommunautaire n'est donc pas concernée (pour le moment – affaire à suivre car le projet existe au niveau européen).

Par analogie, une note de crédit devra répondre aux mêmes exigences que celles applicables à la facture et devra également être émise dans un format structuré.

Toutes les règles qui sont aujourd'hui d'application pour l'établissement d'une facture resteront d'application. À titre d'exemple, on peut citer la réception d'un acompte à valoir sur des



prestations futures, qui constitue une cause d'exigibilité de la TVA.

## Format de la facture structurée

Le projet de loi renvoie au Roi la mise en place des détails pratiques pour ce point particulier.

En consultant l'exposé des motifs, on peut découvrir que le but est « d'imposer le format PEPPOL-BIS comme référence principale, au moyen duquel les factures électroniques structurées seraient envoyées systématiquement vers le réseau PEPPOL (Pan-European Public Procurement Online) ».

Si on veut faire un comparatif avec les factures envoyées par la poste, le système respectera la même logique, mais de manière digitale.

## Illustration

La poste :

- l'expéditeur imprime son document ;
- l'enveloppe est déposée dans une boîte aux lettres de la poste ;
- si son format est conforme aux exigences de la poste, l'envoi est traité par un centre de tri ;
- le centre de tri va transmettre le courrier pour permettre la remise au destinataire ;
- l'enveloppe va se retrouver dans la boîte aux lettres du destinataire.

PEPPOL :

- l'expéditeur convertit sa facture en un fichier structuré ;
- le fichier est envoyé sur le réseau PEPPOL « in » ;
- si le format est correct, le réseau PEPPOL va traiter le fichier ;
- le fichier est envoyé vers la partie « out » du réseau PEPPOL ;
- le fichier va se retrouver dans l'e-box du destinataire (ou une autre boîte électronique équivalente).

## Entrée en vigueur

Sur ce point, « à la hussarde » : aucune exception pour les petites entreprises, aucune entrée en vigueur par étape.

L'obligation sera effective au 1<sup>er</sup> janvier 2026.

## Compensation pour les coûts supplémentaires

Notre gouvernement, bien conscient du surcoût que la mise en place d'outils informatiques va représenter pour les entreprises – particulièrement pour les petites structures –, a prévu « des mesures d'accompagnement fiscales ».

Les entreprises pourront choisir différentes options pour se conformer à cette nouvelle obligation : soit investir dans des outils informatiques, soit prendre ces mêmes outils en

location, soit confier ces tâches à des entreprises extérieures (et il y aura alors une formule « à la pièce » ou via des abonnements).

Certaines entreprises qui commercialisent, par exemple, des timbreuses ont déjà bien compris que, si elles ne veulent pas voir leur chiffre d'affaires s'écrouler, elles doivent se reconverter.

Il sera possible de leur confier vos fichiers à « traduire » sous le format structuré prévu et elles se chargeront de l'envoi des documents traités sur le réseau PEPPOL.

Le défi majeur sera, dans ce cas, de garantir la confidentialité des documents.

## Première mesure : la déduction majorée des frais

Tous les frais (qui ne sont donc pas portés à l'actif) qui seront encourus pour respecter cette nouvelle obligation seront déductibles à 120 %.

Ceci sera d'application pour toutes les dépenses encourues entre le 1<sup>er</sup> janvier 2024 jusqu'au 31 décembre 2027.

L'exposé des motifs cite, à titre d'exemple, « les frais d'abonnement périodique aux programmes de facturation, ainsi que les frais de consultation encourus spécifiquement pour la préparation ou l'opérationnalisation des obligations de la facturation électronique ».

## Deuxième mesure : la déduction pour investissement majorée pour immobilisations numériques

Les amortissements ne sont pas visés par une déduction majorée à 120 %.

Par contre, les frais qui seront portés à l'actif au titre d'investissements (et qui feront logiquement l'objet d'amortissements) pourront bénéficier d'une déduction pour investissement de 20 % (attention : réservé aux personnes physiques et petites sociétés).



## Notre conseil

Afin de ne pas être obligé de devoir faire un choix de manière précipitée et d'avoir suffisamment de temps pour se familiariser à ces nouveaux outils (et d'organiser le cabinet), prenez les devants.

Votre expert-comptable (certifié) pourra également vous conseiller utilement et vous proposer des solutions directement intégrées aux logiciels comptables : gain de temps, facilité d'utilisation et, surtout, un interlocuteur privilégié pour vous aider à passer cette transition dans les meilleures conditions.



Jean-Marc  
Gollier

Avocat, Eubelius  
Président du comité environnement  
et changement  
climatique du CCBE

<https://www.eubelius.com/>

@GollierMarc



## LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LES AVOCAT(E)S – DÉCLARATION DU CCBE – À NOUS DE JOUER !

### Klimawandel und anwälte - CCBE-erklärung - wir sind dran!

Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte spielen eine entscheidende Rolle bei der Bekämpfung des Klimawandels, obwohl ihre Tätigkeit kaum Treibhausgase freisetzt. Der Rat der Europäischen Anwaltskammern (CCBE) hat einen Ausschuss für Umwelt und Klimawandel eingerichtet und im Februar 2023 eine „Initial Declaration on Climate Change“ verabschiedet, um zur Lösung des Problems beizutragen. Der CCBE hat sich verpflichtet, seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verringern und seine Mitglieder durch die Bereitstellung von Ressourcen bei der Integration von Klimaschutzfragen in ihre Rechtspraxis zu unterstützen. Mit der Flut neuer EU-Nachhaltigkeitsvorschriften rückt das Umweltrecht in den Mittelpunkt, und die Anwälte müssen ihre Mandanten unter Berücksichtigung der ökologischen Grenzen beraten und gleichzeitig die Rechtsstaatlichkeit wahren. Es wird dazu ermutigt, dass alle Anwälte den CCBE-Initiativen folgen, um aktive Akteure im Kampf gegen den Klimawandel zu werden.

Les avocat(e)s jouent un rôle crucial dans la lutte contre le changement climatique, malgré le fait que leur activité émet peu de gaz à effet de serre. Le Conseil des barreaux européens (CCBE) a créé un comité sur l'environnement et le changement climatique, adoptant une « Déclaration initiale sur le changement climatique » en février 2023 pour assumer sa part dans cette lutte. Le CCBE s'engage à réduire son empreinte carbone et à aider ses membres en fournissant des ressources pour intégrer les enjeux climatiques dans leur pratique juridique. Avec l'afflux

de nouvelles réglementations européennes en matière de durabilité, le droit de l'environnement devient central, et les avocat(e)s doivent conseiller leurs client(e)s en tenant compte des limites environnementales tout

en préservant l'État de droit. Il est encouragé que tous les avocat(e)s suivent les initiatives du CCBE pour devenir des acteurs actifs dans la lutte contre le changement climatique.

La profession d'avocat est un des piliers de l'État de droit<sup>1</sup>. Notre profession n'est pas qu'un gagne-pain. Elle aide à préserver la liberté qui nous est si chère et la justice, qui en est une condition essentielle.

L'avocat aide également ses clients à connaître et respecter les limites de cette liberté. Parmi ces limites, nous découvrons avec effarement depuis quelques décennies que la nature a des limites<sup>2</sup> et que nous avons peut-être franchi un certain nombre de ces limites, alors que notre bien-être et notre prospérité dépendent d'une nature saine et d'un climat tempéré.

L'activité de l'avocat n'est pas en elle-même très polluante : penser, négocier, écrire un avis, échanger des conclusions, plaider, cela émet peu de gaz à effet de serre ! Dans le cadre de notre activité, ce qui émet de tels gaz, ce sont nos déplacements, nos infrastructures (bureaux, réseau informatique...), les livraisons que nous recevons et les déchets que nous générons. Mais même cela reste marginal comparé par exemple à ce qu'une entreprise métallurgique ou de transport émet dans le cadre de son activité. Cela a beau être



marginal, y être attentif, être exemplaire fait partie de notre potentiel<sup>3</sup>.

Une justice climatique se développe à une vitesse fulgurante<sup>4</sup>. Les avocats qui travaillent pour les grandes entreprises polluantes sont parfois regardés avec suspicion par des ONG activistes<sup>5</sup>. Il n'est pas facile d'expliquer au public qu'un avocat qui défend un grand pollueur ne fait que son métier.

Le CCBE suit de près ce dossier. Après avoir brièvement invoqué le contexte climatique et le rôle du CCBE en général, j'exposerai brièvement en quoi consiste l'engagement du CCBE

sur le climat et pourquoi nous ferions bien tous, quelle que soit la taille de notre cabinet, à lui emboîter le pas.

### Contexte : le droit en « transition »

Le déferlement de règles nouvelles en Europe en matière de « durabilité » impose à la profession juridique de ne plus considérer le droit de l'environnement comme un droit accessoire. Ce droit devient de plus en plus un droit source de responsabilité, car la situation climatique est telle que la notion d'écocide<sup>6</sup> semble de moins en moins abstraite face au possible désastre

1. Voy. notamment le rapport 2022 de la Commission européenne sur l'État de droit dans l'Union européenne qui énonce notamment que « Les avocats et leurs organisations professionnelles jouent un rôle fondamental dans le renforcement de l'État de droit et la protection des droits fondamentaux, notamment le droit à un procès équitable », (COM(2022) 500 final, 13 juillet 2022, p. 11). Voy. le communiqué du CCBE du 16 février 2023 ([https://www.ccbe.eu/documents/position-papers/?no\\_cache=1](https://www.ccbe.eu/documents/position-papers/?no_cache=1)).

2. Le GIEC l'écrit pour le climat dans son dernier rapport (<https://www.ipcc.ch/assessment-report/ar6/>). Les COP climat s'emploient à réaliser un changement mondial dans ce domaine (<https://www.cop28.com/en/>). En outre la pollution, l'occupation des sols, la déforestation et la circulation globale de tous les biens et les personnes ont provoqué un changement majeur dans les équilibres de nos écosystèmes, que l'IPBES appelle à corriger d'urgence (<https://www.ipbes.net/fr/>), tandis que la dernière COP de la biodiversité (COP15) a engrangé des engagements importants des États (<https://www.cbd.int/article/cop15-final-text-kunming-montreal-gbf-221222>). Les maigres avancées du projet de règlement européen sur la restauration de la nature (accord de juin 2023) montrent la difficulté qu'il y a à cet égard (<https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2023/06/20/council-reaches-agreement-on-the-nature-restoration-law/>).

3. Le cabinet d'avocats liégeois PARALLAXE a fait l'exercice en 2021 et est arrivé à la conclusion qu'en 2019, il a émis l'équivalent de 91 tonnes de CO2 (soit l'équivalent de sept fois le tour de la terre en voiture, précise-t-il : <https://www.parallaxe-avocats.be/01105/fr/RSE-nos-engagements-durables>). Voy. également François BODEN, « Un cabinet d'avocats en route vers la neutralité carbone », *cette revue*, 2020/17-18, pp. 1-5. Les déplacements personnels sont le premier poste d'émissions. Ces chiffres sont dérisoires comparés à ceux d'Arcelor Mittal par exemple (plusieurs millions de tonnes par an), mais la lutte contre le changement climatique ne peut se faire sans « colibris » qui font leur part à leur mesure.

4. Voy. notamment l'immense répertoire qui en est tenu par le Sabin Center for Climate Change Law de l'Université de Columbia (New York) : <https://climate.law.columbia.edu/>, et leur peer review des décisions dans le monde : <https://climate.law.columbia.edu/content/global-network-peer-reviewers-climate-litigation> (voy. en particulier les six procès identifiés pour la Belgique, dont le procès Klimaatzaak – lire l'arrêt du 30 novembre 2023 de la 2<sup>e</sup> chambre de la cour d'appel de Bruxelles (R.G. n° 2021/AR/1589 et autres, non publié, disponible sur le site <https://affaire-climat.be/>)).

5. Voy. l'association d'étudiants anglo-saxons Law Students for Climate Accountability (<https://www.ls4ca.org/>) qui a publié des rapports très documentés sur les cabinets des USA et du Royaume-Uni.

6. Voy. notamment C.-H. BORN, J. DE HERDT, J. ROZIE et D. VANDERMEERSCH, « Vers l'insertion d'un crime d'écocide au titre de crime de droit international dans le nouveau Code pénal », *J.T.*, 2022, pp. 297-307. Une directive (UE) 2024/1203 du 11 avril 2024 relative à la protection de l'environnement par le droit pénal et remplaçant les directives 2008/99/CE et 2009/123/CE (<http://data.europa.eu/eli/dir/2024/1203/oj>) introduit une infraction proche de l'écocide dans l'arsenal des États membres. L'article 94 du Livre II du Code pénal belge sanctionne au niveau fédéral le crime d'écocide (loi du 29 février 2024 introduisant le Livre II du Code pénal). Le crime d'écocide y est défini comme le fait de « commettre délibérément, par action ou par omission, un acte illégal causant des dommages graves, étendus et à long terme à l'environnement (...) ».



# « La profession d'avocat a un rôle important à jouer pour contribuer à atténuer la crise climatique et renforcer la justice climatique. »

que toutes les sciences nous décrivent avec une précision qui va croissante.

L'Assemblée générale de l'ONU a affirmé dans une résolution du 26 juillet 2022 que « le droit à un environnement propre, sain et durable fait partie des droits humains »<sup>7</sup>. Le Conseil de l'Europe<sup>8</sup> étudie cette question également en vue d'éventuellement proposer un texte additionnel à la CEDH et la Cour européenne des droits de l'homme s'est déjà prononcée sur plus de 300 requêtes qui portaient sur des questions environnementales<sup>9</sup>. L'arrêt historique de la CEDH du 9 avril 2024 (affaire *Vereinklimaseniorinen Schweiz et autres c. Suisse*) rompt de nombreux

obstacles juridiques et consacre définitivement dans les pays du Conseil de l'Europe le lien entre les droits de l'Homme et climat<sup>10</sup>.

La Commission européenne a mis en œuvre un « Pacte vert »<sup>11</sup> qui devrait faire de l'Europe le premier continent neutre en émissions de gaz à effet de serre d'ici 2050. Les grandes entreprises et leur « chaîne de valeur » seront contraintes de rendre compte de leurs efforts<sup>12</sup>. N'oublions pas que, dans une certaine mesure, les avocats qui assistent ces entreprises font partie de cette « chaîne de valeur ».

### Qui est le CCBE ?

Le Conseil des barreaux européens (CCBE) est une association internationale sans but lucratif instituée à Bruxelles en 1960.

Le CCBE est composé de barreaux de 46 pays de l'Union européenne, de l'Espace économique européen et de pays voisins. Il comprend 32 pays membres et 14 pays associés et observateurs. Le CCBE représente, à travers ses membres, plus d'un million d'avocats européens.

Le CCBE est porte-parole de la profession d'avocat, notamment auprès du Conseil de l'Europe, de l'Union européenne et d'autres instances internationales.

De nombreux comités fonctionnent au sein du CCBE pour suivre les questions importantes de notre profession (droit de la famille, nouvelles technologies, déontologie, services transfrontaliers, droit de la défense, secret professionnel, indépendance de l'avocat, droits de l'homme, RSE, climat, fiscalité...).

Le CCBE a créé en 2022 un comité « environnement et changement climatique » qui s'est donné comme première mission de rédiger une « déclaration sur le changement climatique ». Cette déclaration a été adoptée et publiée par le CCBE le 16 février 2023<sup>13</sup>.



7. Assemblée générale de l'ONU, 26 juillet 2022, document A/76/L.75.

8. Lire notamment la recommandation CM/Rec(2022)20 du Comité des Ministres aux États membres sur les droits de l'homme et la protection de l'environnement (adoptée par le Comité des Ministres le 27 septembre 2022, lors de la 144<sup>e</sup> réunion des Délégués des Ministres).

9. Voy. le site du Conseil de l'Europe : <https://www.coe.int/fr/web/portal/human-rights-environment> (lire aussi : <https://www.coe.int/fr/web/impact-convention-human-rights/droits-humains-et-environnement>). La Cour met à jour régulièrement une fiche qui regroupe ses principales décisions en la matière : au mois d'octobre 2023 : [https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs\\_environment\\_fra](https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs_environment_fra).

10. *Verein Klimasenioreninnen Schweiz et autres c. Suisse* (<https://hudoc.echr.coe.int/fre?i=001-233258>) ; voy. également les arrêts de rejet prononcés le même jour dans les affaires *Carême c. France* (requête n° 7189/21) et *Duarte Agostinho et autres c. Portugal et 32 autres* (requête n° 39371/20) (voy. <https://www.echr.coe.int/fr/home>).

11. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr).

12. Voy. notamment la directive (UE) 2024/1760 du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937 (*J.O.U.E.*, 5 juillet 2024).

13. Déclaration disponible sur le site <https://www.ccbe.eu/fr/>, onglet Action > Comités et groupes de travail > Environnement et changement climatique. Adresse directe : [https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality\\_distribution/public/documents/ENVIRONMENT\\_AND\\_CLIMATE\\_CHANGE/ENVCC\\_Statements/FR\\_ENVCC\\_20230216\\_Declaration-initiale-du-CCBE-sur-le-changement-climatique.pdf](https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/ENVIRONMENT_AND_CLIMATE_CHANGE/ENVCC_Statements/FR_ENVCC_20230216_Declaration-initiale-du-CCBE-sur-le-changement-climatique.pdf).

### Pourquoi une « déclaration initiale » du CCBE sur le changement climatique ? Que contient-elle ?

Le Président du CCBE résumait la réponse ainsi « Chacun doit faire sa part face à l'urgence climatique. La profession d'avocat a un rôle important à jouer pour contribuer à atténuer la crise climatique et renforcer la justice climatique tout en remplissant sa fonction de défense de l'État de droit, des droits humains et de l'accès à la justice »<sup>14</sup>.

En adoptant le 16 février 2023 une « Déclaration initiale sur le changement climatique », le CCBE veut d'abord rappeler l'urgence indéniable qu'expose notamment le dernier rapport du GIEC<sup>15</sup>. Le CCBE veut également ouvrir un chemin de réflexion et une piste d'actions : au niveau de l'action, le CCBE veut « assumer sa part » dans la lutte contre le changement climatique ; au niveau de la réflexion, le CCBE veut assister ses membres dans leur propre démarche et dans l'assistance de leurs avocats pour jouer leur rôle et assumer leur part dans la lutte contre le changement climatique.

Pour sa propre part, le CCBE s'engage à

« (a) prendre des mesures concernant ses propres activités d'une manière compatible avec la limitation du réchauffement mondial à 1,5 °C et de faire rapport de manière transparente à la session plénière sur les mesures prises et leurs résultats ;

(b) soumettre à court terme ses activités à une analyse approfondie et concrète de la part d'experts externes, y compris un calcul de son empreinte carbone ».

À cet égard, le secrétariat du CCBE a, dès l'adoption de la déclaration, engagé deux démarches. D'une part, il a engagé une firme



spécialisée pour l'assister dans le calcul de son empreinte carbone. Les chiffres et leur composition ont été publiés le 1<sup>er</sup> janvier 2024. D'autre part, le CCBE a été reconnu « entreprise éco-dynamique » par Bruxelles-Environnement, suivant ainsi l'exemple de nombreuses entreprises bruxelloises, dont certains cabinets d'avocats<sup>16</sup>.

Le CCBE a déjà publié deux « bilans carbone »<sup>17</sup> et poursuivra régulièrement cette publication, pour faire voir l'évolution de son empreinte carbone. Ce document a également une vocation pédagogique : il expose comment le bilan est calculé et quelles sont les sources de gaz à effet de serre qui ont été prises en considération. Sans surprise, la plus importante source d'émission sont les voyages en avion (48 % en 2023), suivis des déplacements en voiture et des bâtiments. La présidence est soucieuse de réduire cette empreinte en favorisant les déplacements en train et les visioconférences, par exemple. Un plan de réduction devrait être adopté afin de s'aligner sur l'Accord de Paris.

Pour ses membres, le CCBE s'engage notamment à « (c) soutenir les barreaux membres dans leurs efforts visant à aider leurs propres membres à agir pour atténuer le changement climatique, notamment en encourageant les barreaux membres à créer un comité axé sur le changement climatique et ses conséquences pour la profession d'avocat

(s'il n'existe pas déjà), également en termes de nouveaux domaines du droit ;

(d) fournir des conseils aux barreaux membres sur la manière dont les avocats, lorsqu'ils abordent toute question survenant dans le cadre de la pratique juridique, doivent prendre en compte les effets probables de la question sur la crise climatique d'une manière compatible avec leurs devoirs professionnels et l'administration de la justice ;

(e) collecter, diffuser et publier des outils et des ressources didactiques pour permettre aux barreaux membres à aider leurs propres membres à intégrer dans leur pratique quotidienne des conseils et des représentations sur les effets du changement climatique, et à se préparer aux effets probables du changement climatique sur leur pratique quotidienne ;

... ».

On le voit, cette déclaration est ambitieuse et requiert un travail important pour aider notre profession à être à la hauteur des défis climatiques de notre société. De très nombreuses initiatives sont prises localement dans les barreaux et le partage d'expériences sera sans doute l'une des contributions les plus utiles du CCBE à cet égard.

14. <https://twitter.com/CCBEinfo/status/1631249527247183872>.

15. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/>.

16. Concernant ce label, voy. <https://www.ecodyn.brussels/>.

17. [https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality\\_distribution/public/documents/ENVIRONMENT\\_AND\\_CLIMATE\\_CHANGE/ENVCC\\_Carbon\\_Footprint/2023/FR\\_2023\\_CCBE-Carbon-Footprint-Report.pdf](https://www.ccbe.eu/fileadmin/speciality_distribution/public/documents/ENVIRONMENT_AND_CLIMATE_CHANGE/ENVCC_Carbon_Footprint/2023/FR_2023_CCBE-Carbon-Footprint-Report.pdf).

### Que fait le Comité Environnement et Changement Climatique du CCBE ?

Le rôle de l'avocat dans le changement climatique doit être bien compris pour que nous continuions à jouer notre rôle social en défendant toutes les parties concernées par ce changement.

Le droit de la responsabilité acquiert une nouvelle dimension lorsque le changement climatique devient une source possible de responsabilité. Cette question vient au-devant de la scène non seulement dans des réglementations européennes nouvelles dans le domaine du droit financier (la « finance durable » : SFDR, taxonomie, CSRD...) et du droit de la consommation (lutte contre le *greenwashing*), mais aussi dans une jurisprudence qui surprend parfois par son audace, et dont il faut capter les signaux pour nos pratiques d'avocats.

Dans ce cadre, le Comité s'est actuellement engagé dans la rédaction d'un guide sur la question climatique à l'attention des barreaux en s'inspirant de ce que la Law Society à Londres a publié le 16 avril 2023 à l'attention de ses *solicitors*<sup>18</sup>. Deux documents seront publiés par le CCBE : (i) un document pédagogique pour comprendre comment identifier et ensuite réduire ses émissions de gaz à effet de serre ; (ii) un guide concernant l'impact du changement climatique sur nos règles professionnelles.

Une question essentielle devra être abordée : en quoi l'avocat est-il responsable des effets climatiques néfastes de l'activité des clients qu'il conseille (ce qu'on appelle en anglais les « advised emissions ») ? Cette question n'est pas vraiment neuve. Les pénalistes et les fiscalistes se la posent



fréquemment dans leur domaine. De nombreuses associations et des autorités publiques accusent les avocats d'être des « facilitateurs » d'actes jugés inacceptables. L'accusation fait mouche auprès d'un public non averti, qui ne comprend pas bien les enjeux de l'État de droit. Si la réponse courte est évidemment qu'il est fautif de confondre l'avocat avec son client, la réponse longue est que, par exemple l'avocat ne peut pas ne pas assister un client accusé d'infraction à une règle climatique ou environnementale, mais qu'il lui revient de l'assister avec justesse, c'est-à-dire en faisant la part des choses entre ce qui est défendable et ce qui ne l'est pas, tout en restant attentif aux intérêts de son client, qu'il doit défendre bec et ongles.

C'est dans ce contexte que l'avocat doit se distinguer par une connaissance précise des enjeux climatiques et de la manière dont,

modestement, il peut faire sa part pour lutter contre le changement climatique. Ce faisant, il doit assurer avec intégrité et rigueur sa mission indispensable pour la justice, en faisant en sorte que le droit soit correctement appliqué et que les intérêts de son client soient respectés dans le cadre légal existant. Ce faisant, l'avocat contribue à préserver l'État de droit.

L'État de droit conjugue le principe de liberté qui caractérise nos démocraties et les limites que la loi lui impose. Aujourd'hui, la question se pose s'il faut intégrer comme un élément de cette loi les limites impérieuses de la Nature que nous avons trop longtemps ignorées. Le CCBE s'engage dans cette réflexion et dans l'action. Probablement qu'il vaut la peine pour tous les barreaux d'entamer une démarche du même ordre.

### Notre conseil

Suivez les travaux du CCBE et les documents qui vont sortir pour vous aider à être un des acteurs dans la lutte contre le changement climatique !

18. The Law Society, *Guidance on the Impact of Climate Change on Solicitor*, disponible sur le site <https://www.lawsociety.org.uk/topics/climate-change/impact-of-climate-change-on-solicitors>.



---

## Agenda

---



**14–15 juillet 2025**

IBA, Building the Law Firm of The Future,  
Varsovie, Pologne  
→ [https://www.ibanet.org/conference-  
details/CONF2609](https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2609)



**2–7 novembre 2025**

IBA – Congrès annuel – Toronto, Canada  
→ <https://www.ibanet.org/>



**22–25 juillet 2025**

IBA Law Firm Management Committee  
Academy for Leaders, Londres, Royaume-  
Unis  
→ [https://www.ibanet.org/conference-  
details/CONF2602](https://www.ibanet.org/conference-details/CONF2602)



**3–5 décembre 2025**

CIB – Congrès annuel – Lomé, Togo  
→ [https://www.cib-avocats.org/  
congres2025/](https://www.cib-avocats.org/congres2025/)



**29 octobre–2 novembre 2025**

UIA – Congrès annuel – Guadalajara,  
Mexique  
→ [https://www.uianet.org/fr/evenements/  
69e-congres](https://www.uianet.org/fr/evenements/69e-congres)



Joëlle  
Van Hecke

Expert-comptable  
et fiscal certifié ITAA  
Associée cabinet Mats Tax  
—  
<https://mats-tax.be/>  
—  
[joelle@mats-tax.be](mailto:joelle@mats-tax.be)



## LES NOUVELLES OBLIGATIONS TVA DES ASSUJETTIS MIXTES

### Die neuen MwSt-Pflichten für **gemischt steuerpflichtige** Personen

Für sogenannte „gemischte“ Steuerpflichtige wurden neue Formalitäten eingeführt.

Die MwSt.-Verwaltung hat gesetzliche Bestimmungen erlassen, um bestimmte Kategorien von Steuerpflichtigen zu verpflichten, ihr auf jährlicher Basis Zahleninformationen zu übermitteln, um einerseits mögliche Missbräuche aufzudecken und andererseits die Arbeit der Verwaltung bei Kontrollen vorzubereiten.

De nouvelles formalités ont été mises à charge des assujettis dits « mixtes ». L'administration de la TVA a pris des dispositions légales afin de contraindre certaines catégories d'assujettis à lui communiquer, sur une base annuelle, des informations chiffrées dans le but, d'une part, de détecter certains abus éventuels et, d'autre part, de préparer le travail de l'administration lors des contrôles.

Afin de permettre une parfaite compréhension des implications de ces nouvelles dispositions, un petit rappel des notions de base est utile.

#### Un assujetti mixte, c'est quoi ?

Il s'agit d'un assujetti à la TVA qui va voir deux sources différentes de chiffre d'affaires : d'une part, du chiffre d'affaires que l'on peut qualifier de « classique », à savoir soumis normalement à la TVA et, d'autre part, du chiffre d'affaires qui est exempté de TVA.

#### Et quelle est la conséquence ?

Si un assujetti doit soumettre ses ventes à la TVA, ceci lui donne le droit de récupérer la TVA sur ses achats. C'est comme le principe des vases communicants en physique.

La logique est implacable :

- 100 % du chiffre d'affaires sont soumis à la TVA = possibilité de récupérer la TVA sur l'intégralité des achats ;
- 0 % du chiffre d'affaires est soumis à la TVA = aucune possibilité de récupérer la TVA sur les achats (c'est par exemple la situation des médecins).

Mais comment faire si l'assujetti est entre ces deux extrêmes ?

Donc si une partie des honoraires est facturée avec TVA et une autre partie est exemptée de TVA ?

La même situation va s'appliquer aux achats : le droit à la récupération de la TVA sera partiel.

Ce cas n'est absolument pas inhabituel :

- L'avocat qui intervient comme médiateur de dettes est un assujetti mixte.

## « Il faudra déterminer une clé de répartition en utilisant des critères précis, objectifs, exacts et contrôlables. »

- L'avocat qui loue une partie de l'immeuble où se trouve son cabinet est un assujetti mixte.

### Comment faire le calcul de la TVA récupérable « partiellement » ?

Deux méthodes ont été prévues pour permettre à l'assujetti d'exercer son droit à déduction de manière partielle :

- Soit de manière forfaitaire, en utilisant la proportion de chiffre d'affaires soumis à TVA par rapport au chiffre d'affaires exempté et en appliquant la même proportion aux TVA récupérables sur les achats
- Soit en répartissant les factures d'achat selon le secteur d'activité concerné et en récupérant la TVA sur base de l'affectation réelle

### La méthode forfaitaire, appelée le prorata général

Il faut tout d'abord calculer un pourcentage en utilisant les deux types de chiffres d'affaires :

$$\frac{\text{chiffre d'affaires soumis à TVA}}{\text{intégralité du chiffre d'affaires}} \text{ (donc soumis + exempté)}$$

#### Exemple

Total du chiffre d'affaires = 100 et chiffre d'affaires soumis à TVA = 85, on arrive donc à un pourcentage de 85 %. Ce pourcentage sera appliqué à toute la TVA récupérable sur les achats, sans se soucier si les achats se rapportent à l'un ou l'autre secteur.

### La méthode secteur par secteur, appelée l'affectation réelle

Cette méthode, si elle présente l'avantage d'être la plus objective au niveau du calcul, représente un travail plus approfondi puisqu'il s'agit d'un travail analytique à réaliser : chaque facture devra être « affectée » au secteur concerné (exempté ou soumis à TVA).

L'assujetti récupérera donc 100 % de la TVA sur les factures d'achats qui se rapportent à l'activité soumise à TVA et 0 % de TVA sur les factures d'achats qui se rapportent à l'activité exemptée de TVA.

Mais que faire avec les factures qui pourraient se rapporter aux deux secteurs ?

#### Exemple

Les factures de fournitures de bureau de l'avocat qui est aussi médiateur de dettes (on ne peut pas lui demander de compter le nombre de trombones utilisés pour chaque secteur ...).

Dans ce cas, il faudra déterminer une clé de répartition en utilisant des critères précis, objectifs, exacts et contrôlables.

Cette clé, appelée prorata spécial, exprimée en pourcentage, devra être appliquée pour déterminer la TVA récupérable sur ces factures communes aux deux secteurs.

### Formalisme

Lorsqu'un assujetti devient mixte, il doit le signaler à l'administration au moyen de l'application électronique e-604.

Lors de cette notification, l'assujetti devra également communiquer le choix de la méthode choisie pour la récupération de la TVA : prorata ou affectation réelle.

### L'administration a-t-elle le droit de remettre en question le choix de la méthode par l'assujetti ?

Malheureusement, oui ...

Dans l'un ou l'autre cas, si la méthode choisie aboutit à une inégalité dans l'application du droit à déduction (traduction = aboutit à un montant trop important de TVA récupérable par rapport à l'autre méthode), votre bureau de contrôle pourra vous contraindre à utiliser l'autre méthode.





Concrètement, si le choix s'est porté sur la méthode de l'affectation réelle et que l'administration de la TVA n'est pas d'accord, elle pourra refuser cette méthode avec effet rétroactif et imposer le calcul selon un prorata général, via une décision motivée.

*A contrario*, l'administration pourra aussi refuser l'utilisation de la méthode du prorata général et imposer les calculs sur base de l'affectation réelle si le prorata entraîne une récupération trop importante de TVA.

## Informations supplémentaires à communiquer sur une base annuelle

Par le passé, les assujettis ne devaient rien faire de particulier : les calculs étaient réalisés, les déclarations TVA étaient établies en utilisant les résultats des calculs et ... aucune autre démarche n'était requise si aucun contrôle n'intervenait.

Mais le contrôle de la déduction de la TVA chez les assujettis mixtes est aujourd'hui une préoccupation majeure de l'administration de la TVA. Et celle-ci a décidé de mettre les assujettis à contribution pour simplifier le travail des contrôleurs : les entreprises devront fournir des informations chiffrées qui serviront de base à un contrôle.

Liste des données à communiquer, chaque année et sur base des documents de l'année écoulée :

- 1) le détail du calcul du prorata spécial qui est appliqué pour les factures qui concernent les deux secteurs (soumis à TVA et exempté). Exemples : en fonction d'une valeur locative, d'un nombre de mètres carrés, etc ;
- 2) la proportion, exprimée en %, conformément aux critères retenus par l'assujetti au moment de la notification, de la taxe portée en compte à l'assujetti, en faisant la distinction entre les opérations qui :

- a) sont affectées exclusivement pour le(s) secteur(s) d'exploitation dont les opérations à la sortie permettent la déduction à 100 % ;
- b) sont affectées exclusivement pour le(s) secteur(s) d'exploitation dont les opérations à la sortie ne permettent pas la déduction ;
- c) sont affectées à la fois pour le(s) secteur(s) d'exploitation dont les opérations à la sortie permettent la déduction et pour le secteur dont les opérations à la sortie ne permettent pas la déduction.

Petite précision sur ce qu'il faut comprendre pour « la proportion, exprimée en pourcents, de la taxe portée en compte à l'assujetti sur les opérations qui sont affectées exclusivement pour le ou les secteurs d'exploitation dont les opérations permettent la déduction, ne permettent pas la déduction ou simultanément pour les deux » : il faut envisager la TVA supportée par l'assujetti mixte sur toutes les opérations à l'entrée, sans distinction.

Il ne faut pas uniquement tenir compte de la TVA qui lui est mentionnée sur les factures par les fournisseurs, mais aussi de toute TVA pour laquelle l'assujetti est lui-même le redevable de la TVA conformément, entre autres, aux dispositions de l'article 51, § 1<sup>er</sup>, 2<sup>o</sup> et 51, § 2, du Code de la TVA, des articles 20 à 20<sup>ter</sup> de l'arrêté royal n° 1, des importations avec report de paiement (en général, les cas d'autoliquidation).

Il faut également faire abstraction totale de toutes les limitations légales qui restreignent la déductibilité de la TVA (exemples : frais de voiture, frais en relation avec les dépenses IT et GSM, cadeaux, etc.), pour ne considérer que la TVA pour son montant intégral.

Vous l'aurez compris : il s'agit d'un travail analytique chronophage car chaque facture devra être analysée pour être rattachée au bon secteur. Cette tâche devra de surcroît être réalisée chaque année.

# Comptabilité

---

Les professionnels du chiffre ont donc du pain sur la planche, mais une collaboration active de l'assujetti est indispensable à la bonne réalisation de ce travail de bénédictin.

## Dans quel délai et comment transmettre ces données chiffrées ?

La communication doit se faire via la plateforme Intervat, en même temps que le dépôt de la déclaration TVA.

En principe, cette nouvelle obligation devait entrer en vigueur en 2023 (et porter sur les données de l'année 2022).

Compte tenu de la surcharge de travail importante consécutive à cette nouveauté, un report au 20 avril 2024 (données de l'année 2023) avait été accordé par l'administration de la TVA.

Suite à une levée de boucliers de la part des professionnels du chiffre, un nouveau report est intervenu (communication du 8 avril 2024 du SPF Finances) : la date finale de dépôt des pourcentages 2023 est déplacée au deuxième trimestre ou à la déclaration de juin, soit le 20 juillet 2024.

Le report accordé pendant les vacances d'été repousse encore la date limite au 9 août 2024 (pour les déclarants mensuels et trimestriels).

—

## Notre conseil

La communication annuelle de ces données chiffrées ne doit pas être sous-estimée car il s'agit d'un travail considérable qui devra être réalisé en retraitant toutes les factures d'achats avec une méthode analytique.

Si cette formalité n'a pas encore été réalisée, il est grand temps de vous y mettre car, pour cette année 2024, il ne reste que quelques semaines pour travailler sur ce dossier.

Le recours aux conseils avisés de votre expert-comptable (certifié) vous permettra de remplir cette nouvelle obligation dans les meilleures conditions et, surtout, dans les délais.

# Des ouvrages de référence pour votre métier

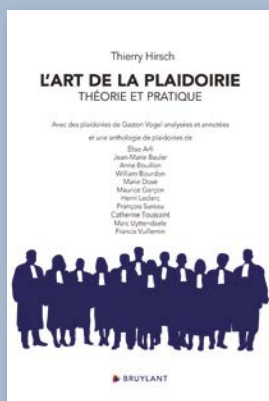


## CODE ESSENTIEL CODE DES MODES ALTERNATIFS DE RÈGLEMENT DES CONFLITS 2024 Arbitrage Conciliation Médiation Droit collaboratif

Catherine Delforge, Pierre-Paul Renson

Cette première édition du Code des modes alternatifs de règlement des conflits recense les principales dispositions légales et réglementaires relatives aux modes dits « alternatifs » de résolution des différends régis par le Code judiciaire, à savoir l'arbitrage et les modes amiables que sont la conciliation, la médiation et le droit collaboratif.

> Les Codes essentiels Larcier  
262 p. • 50,00 € • Édition 2024



## L'ART DE LA PLAIDOIRIE Théorie et pratique

Thierry Hirsch

Avec des plaidoiries de Gaston Vogel analysées et annotées et une anthologie de plaidoiries de Élise Arfi, Jean-Marie Bauler, Anne Bouillon, William Bourdon, Marie Dosé, Maurice Garçon, Henri Leclerc, François Sureau, Catherine Toussaint, Marc Uyttendaele et Francis Vuillemin.

Fruit de la collaboration entre un expert de la théorie classique de l'éloquence judiciaire et des plaideurs belges, français et luxembourgeois de renom, cet ouvrage servira de guide pour tout étudiant en droit ou avocat désireux d'améliorer ses facultés oratoires.

606 p. • 50,00 € • Édition 2024



## LA RESPONSABILITÉ DES PROFESSIONS JURIDIQUES ET MÉDICALES

Sous la coordination de : Pauline Colson

Retrouvez une sélection de nos textes de revues pour les professions juridiques et médicales. Plusieurs sujets sont mis en avant, comme notamment : la perte de chance, la preuve et le devoir d'information, le devoir de conseil, le respect des délais, mais aussi les infections nosocomiales, les actions en vie, en naissance et en grossesse préjudiciables, et les fonds des accidents médicaux.

> Le meilleur des revues  
380 p. • 29,00 € • Édition 2024

Commandez en ligne sur [www.larcier-intersentia.com](http://www.larcier-intersentia.com)

## Sommaire

### Rédacteur en chef | *Chefredakteur*

Jean-François Henrotte, Avocat / Rechtsanwalt

### Secrétaire de rédaction | *Redaktionssekretär*

Pauline Monforti, Avocate / Rechtsanwältin

### Comité de rédaction belge |

#### *Redaktionsausschuss Belgischer*

Alexandre Cassart, Avocat / Rechtsanwalt

Jean Belleflamme, Expert-comptable / Wirtschaftsprüfer

Aurélien Bortolotti, Avocat / Rechtsanwalt

Robert De Baerdemaeker, Avocat / Rechtsanwalt

Anne Delrue, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin

Olivier Haenecour, Avocat / Rechtsanwalt

Johannes Seel, Avocat / Rechtsanwalt

Joëlle Van Hecke, Experte-comptable / Wirtschaftsprüferin

[www.managinglawyer.be](http://www.managinglawyer.be)

### Comité de rédaction luxembourgeois |

#### *Redaktionsausschuss Luxemburg*

Rosario Grasso, Avocat / Rechtsanwalt

Nicolas Thieltgen, Avocat / Rechtsanwalt

[www.managinglawyer.lu](http://www.managinglawyer.lu)

### Éditeur responsable | *Verantwortlicher Herausgeber*

Paul-Etienne Pimont, ELS Belgium s.a.

Rue Haute 139/6 | 1000 Bruxelles

### Régie publicitaire | *Werbeagentur*

LTH Consulting

Laurence Thomsin

Mobile: 0032 471 63 67 01

E-mail : [laurencethomsin@gmail.com](mailto:laurencethomsin@gmail.com)

- 1 Les cabinets d'avocat(e)s à l'ère du changement : réinventer l'organisation et la gestion des talents  
*Anwaltskanzleien im Zeitalter des Wandels: Die Organisation und das Talentmanagement neu erfinden*  
Marie-Eve Comblen
- 6 Se distinguer sur le marché juridique : créer et communiquer une différenciation efficace  
*Sich auf dem Rechtsmarkt positionieren: Eine wirksame Differenzierung ausarbeiten und kommunizieren*  
Martin Deliège
- 10 Signature électronique : l'avenir incontournable des transactions sécurisées  
*Elektronische Signatur: die unumgängliche Zukunft sicherer Transaktionen*  
Maxime Born
- 14 La facturation électronique (très) bientôt obligatoire  
*Elektronische Rechnungsstellung (sehr) bald Pflicht*  
Joëlle Van Hecke
- 18 Le changement climatique et les avocat(e)s – Déclaration du CCBE – à nous de jouer !  
*Klimawandel und anwälte – CCBE-Erklärung – wir sind dran!*  
Jean-Marc Gollier
- 23 Agenda
- 24 Les nouvelles obligations TVA des assujettis mixtes  
*Die neuen MwSt-Pflichten für gemischt steuerpflichtige Personen*  
Joëlle Van Hecke



Vous souhaitez recevoir  
la version numérique  
de *Managing Lawyer* ?



Abonnez-vous gratuitement à notre newsletter  
en remplissant le formulaire en ligne sur

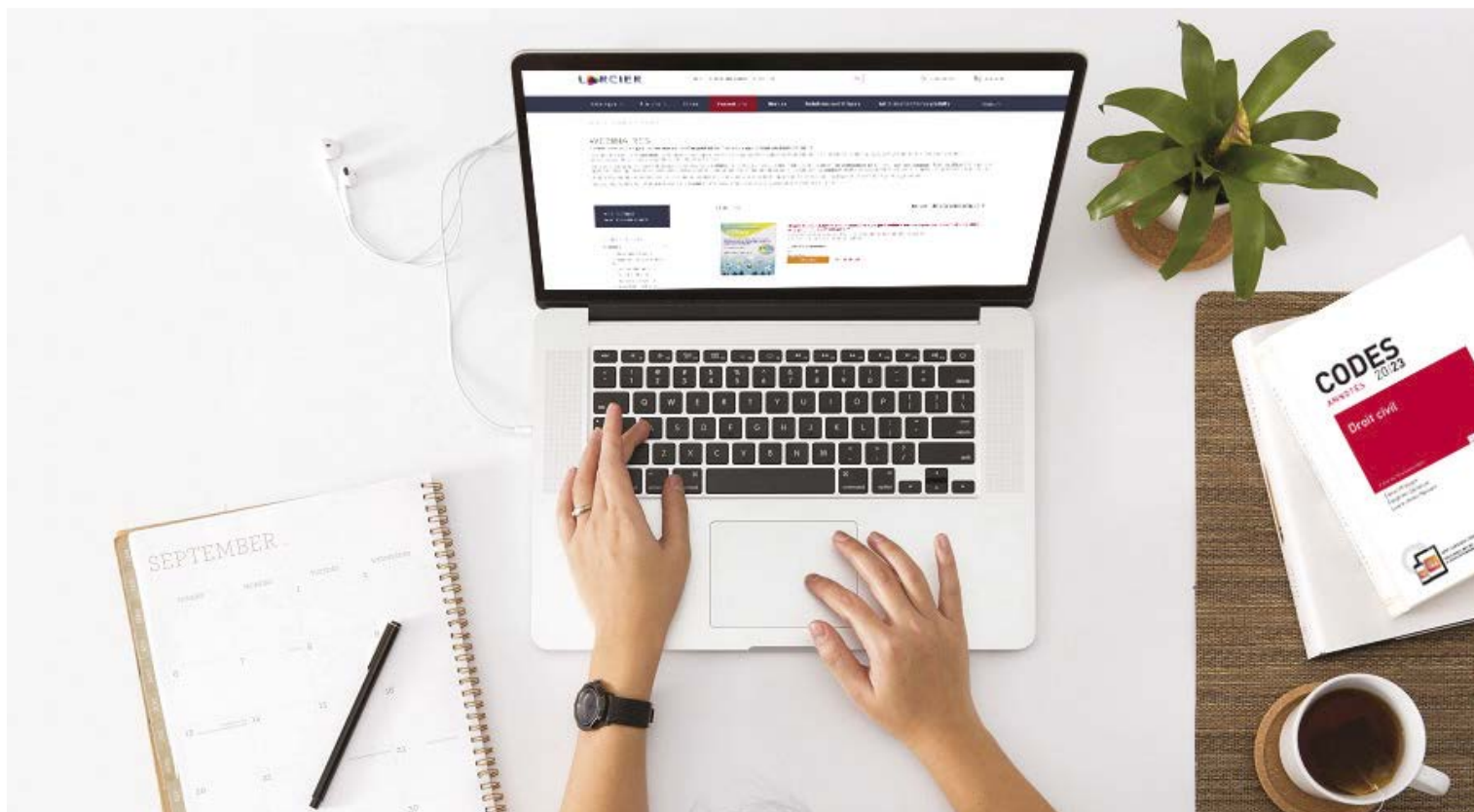
<https://www.larcier-intersentia.com/fr/managing-lawyer-abonnement>

Ou scannez directement le QR Code  
ci-contre avec votre smartphone.



# FORMATIONS LARCIER-INTERSENTIA

La réponse à toutes vos questions



Notre équipe Formations vous propose toute l'année des webinaires, colloques, conférences, formations en petit groupe, ateliers et depuis peu, des vidéos à la demande.



Un catalogue complet de plus de 200 formations, colloques et webinaires



Des formations toujours d'actualité et adaptées à votre métier



Des conférenciers spécialisés et renommés

Découvrez notre offre complète sur [larcier-intersentia.com/fr/formations](https://larcier-intersentia.com/fr/formations)  
0800 39 067 | [formations@larcier-intersentia.com](mailto:formations@larcier-intersentia.com)