

■ Gouvernance d'entreprise | Conseil d'administration

Des outils pour animer les réunions



Yves Dinsart

Administrateur
indépendant
BCTE asbl

→ www.bcte.be

► Quelques ingrédients tout simples à mettre en œuvre dopent l'efficacité des conseils d'administration.

Trop souvent, les conseils d'administration sont perçus comme insuffisamment efficaces. Ordre du jour mal préparé ou non respecté, absence de véritable débat de fond, dépassement du timing, enlèvement des discussions, voire difficulté à prendre les décisions caractérisent nombre de réunions. Cela tient pour beaucoup à la capacité du président à mener les débats. Et donc à la maîtrise de quelques outils de gestion de réunions.

1 Structurer l'ordre du jour. Distinguer clairement dans l'ordre du jour les points pour décision des points pour information, permet d'opérer un premier tri et d'organiser la réunion. Les sujets pour information seront de préférence abordés en deuxième partie de réunion, de sorte qu'au moins les décisions importantes auront été prises si le temps devait manquer pour traiter tous les sujets. Le nombre de points doit être soupiré avec soin : surcharger l'ordre du jour est la meilleure assurance de ne pas arriver au bout de celui-ci. En présence de plusieurs sujets im-



Dans un CA, il faut veiller à ce que chacun s'exprime. Et au besoin, organiser un tour de table pour faire sortir du bois les administrateurs plus réticents à prendre la parole.

portants voire délicats, il peut être judicieux de ne pas tenter de les traiter d'un bloc en début de réunion, mais plutôt d'alterner ceux-ci avec des points plus faciles, de sorte que des "quick wins" soient engrangés, ce qui augmente la confiance des administrateurs dans la capacité du groupe à trouver des solutions.

2 Du choc des idées jaillit la lumière. Comment mener les débats, en particulier sur des points complexes ou délicats ? En premier lieu, il s'agit d'ouvrir la discussion de la manière la plus large qui soit : c'est toujours du choc des idées que jaillit la lumière. Ne pas craindre les

opinions divergentes donc, mais les susciter (de toute façon, même inexprimées, elles sont là !). Veiller à ce que chacun s'exprime. Au besoin, organiser un tour de table pour faire sortir du bois les administrateurs plus réticents à prendre la parole. Comme président, s'exprimer en dernier lieu pour éviter tout suivisme et prendre ensuite la distance nécessaire par rapport à sa propre opinion pour synthétiser les avis émis.

Quid en cas de divergence de vues ? Éviter à tout prix le vote, cliquant et réducteur par nature, et lui préférer la règle du consensus fort qui procède d'un principe simple, celui de l'objection valide : tant

qu'une objection est émise dans l'intérêt de la société (à l'opposé de celle qui reflète mon seul intérêt personnel), elle est considérée comme valide, ce qui implique de remettre le travail sur le métier. Le cas échéant, un nouveau tour de table est organisé. Même si cela prend un peu plus de temps, il en résulte des décisions plus riches, plus fortes et qui ont davantage de chances d'être acceptées et mises en œuvre.

En cas de blocage persistant, il convient de s'intéresser à ce qu'il y a derrière une position a priori verrouillée. Plutôt qu'argumenter (on ne convainc généralement que soi-même...), mieux vaut s'intéresser aux besoins qui se cachent derrière la position (par des questions ouvertes telles que "qu'est-ce qui est important pour toi par rapport à ce point ?"), car il y a toujours plusieurs façons de répondre à un besoin.

3 Le PV, instrument de suivi des décisions. Pour chaque point traité, récapituler clairement la décision prise et convenir de qui fait quoi pour quand, peut paraître scolaire mais n'est pas un luxe : c'est encore la meilleure façon de s'assurer que tout le monde a compris la même chose et que la décision va effectivement être mise en œuvre. Le procès-verbal de réunion, trop souvent inexploité, doit pour sa part être considéré comme un véritable outil de suivi des décisions. Communiqué dans les huit jours, il reprendra en regard de chaque décision les initiales de la personne en charge et une date (l'action log), de sorte que la réunion suivante puisse débiter par un rapide suivi des décisions prises. Ainsi, aucune décision ne risque de passer entre les mailles du filet.

■ Fiscalité | Déclaration à l'Isoc

Sanctions plus lourdes en cas de non-dépôt

Le non-dépôt de la déclaration fiscale à l'impôt des sociétés est désormais plus lourdement sanctionné. La base minimale d'imposition augmentera, mais elle suivra l'évolution descendante du taux nominal de l'impôt des sociétés.

L'impôt sur cette base minimale sera toujours dû même si la société a des pertes fiscales. Le

SANCTIONS EN CAS DE NON-DÉPÔT D'UNE DÉCLARATION À L'IMPÔT DES SOCIÉTÉS

Exercice d'imposition	2018	2019	2020
Base minimale d'imposition	34 000 €	34 000 €	40 000 €
Taux	29,58%	29,58%	25,00%
A payer	10 057,20 €	10 057,20 €	10 000,00 €

non-dépôt d'une déclaration sera sanctionné par l'augmentation des bénéfices imposables dès la deuxième infraction. Deuxième infraction : 25 % (jusqu'à 50 000 €); 3^e infraction : 50 % (jusqu'à 60 000 €); 4^e infraction : 100 % (jusqu'à 80 000 €); 5^e infraction et infractions suivantes : 200 % (jus-

qu'à 200 000 €). On note aussi un renforcement des sanctions en cas d'infraction commise avec intention d'éviter l'impôt. Première infraction : 12 500 €. A partir de la 2^e infraction : 25 000 €.

Conclusion : plus que jamais, l'administration applique la tolérance zéro en matière de dépôt d'une déclaration. Mieux vaut ne pas perdre de vue les délais indiqués sur le formulaire de la déclaration Isoc.

Pierre-François Coppens
Conseil fiscal, secrétaire général de l'Ordre des experts-comptables et comptables brevetés de Belgique

→ www.coppensfiscaliste.be