

■ Gouvernance des PME

Un conseil aux multiples rôles



Yves Dinsart

Administrateur
indépendant
BCTE asbl

→ yves.dinsart@bcte.be

► Le conseil d'administration a du pain sur la planche. Inventaire.

Mais de quoi discute-t-on pendant les réunions de conseil d'administration ? Inventaire rapide des compétences et points à aborder.

1 Les compétences. Le conseil d'administration (CA) a des compétences extrêmement larges : il s'occupe de tout ce qui concerne l'entreprise, à l'exception des pouvoirs que la loi réserve à l'assemblée générale des actionnaires (art. 522 du Code des sociétés), c'est-à-dire pour l'essentiel, l'approbation des comptes annuels, la nomination et la révocation des administrateurs, la modification de la structure du capital ou des statuts ou encore la distribution d'un dividende. Tout le reste est donc du ressort du CA : il arrête les comptes annuels et rédige le rapport de gestion, il pilote la stratégie de l'entreprise, il approuve les budgets, les investissements, les acquisitions et les modes de financement, il établit les lignes stratégiques dans toutes les matières (ressources humaines, IT, ventes, marketing, production, etc.) et il définit la politique de risque dans l'entreprise. C'est



Attention, beaucoup de réunions de CA sont trop (voire exclusivement) financières...

aussi le CA qui nomme l'administrateur délégué et les principaux cadres de l'entreprise, fixe leur rémunération et assure leur évaluation.

Beaucoup de compétences donc, qui justifient bien quatre (au minimum) à six réunions par an. Dans les PME où l'administrateur délégué est relativement seul pour piloter l'entreprise au quotidien, il n'est pas rare que le CA se réunisse une fois par mois.

2 La délégation de la gestion journalière. Dans le respect des statuts, le CA peut déléguer à l'un de ses pairs, le bien nommé administrateur délégué (ou à un directeur général qui ne fait pas partie du CA), la gestion journalière de l'entreprise.

Mais cette notion est entendue de manière très restrictive par la jurisprudence : il s'agit des seules opérations et transactions qui ne justifient pas l'intervention du CA en raison de leur moindre importance ou de la nécessité de trouver une solution rapide. Attention donc à ne pas déléguer tous azimuts ! Le CA ne remplirait pas son rôle légal et les administrateurs pourraient en être tenus responsables.

3 Les sujets à aborder systématiquement. L'ordre du jour du CA est établi par le président en concertation avec l'administrateur délégué. Il comprend des sujets récurrents et des points à inscrire périodiquement à l'agenda. Parmi les

points qui figurent à l'agenda de chaque réunion : un suivi systématique des décisions prises antérieurement et des projets en cours, un point sur l'évolution des affaires (ventes, marges, parts de marché, etc.), sur les ressources humaines et sur la situation financière. Une remarque à cet égard : beaucoup de réunions de CA sont trop (voire exclusivement) financières. On y décortique une masse de chiffres dans tous les sens et on passe le plus clair du temps disponible à pratiquer l'art de la conjecture. Rappelons que les chiffres financiers ne sont pas une fin en soi ; ce sont de simples révélateurs, parmi d'autres, de la performance de l'entreprise. Mieux vaut donc se limiter au suivi de quelques indicateurs clés qui forment le tableau de bord du CA et consacrer plus de temps aux sujets de nature opérationnelle ou stratégique.

4 Les thèmes périodiques. Le syndrome du nez dans le guidon ne guette pas que le chef d'entreprise, il peut également se transmettre au CA. Un bon conseil : mettez-vous "au vert" une fois par an pour consacrer une journée à la stratégie et aux perspectives d'avenir de l'entreprise. C'est aussi l'occasion d'élargir son champ de vision en invitant un expert ou des collaborateurs à participer à la réflexion. De même, une réunion devrait chaque année être dédiée à l'analyse des risques spécifiques à l'entreprise : risques de marché, financiers, IT, RH, etc. L'actualisation périodique des risques, leur évaluation et la mise en place d'instruments de suivi permettent au CA d'affiner progressivement le pilotage de l'entreprise.

■ Fiscalité | Déclaration

De l'immobilier en France

Le revenu immobilier d'un bien immobilier non donné en location qui est situé à l'étranger est déterminé sur la base de la valeur locative. En vertu de la jurisprudence et d'une circulaire administrative (Circulaire AG-Fisc N° 22/2016 du 29.06.2016), un contribuable peut déterminer la valeur locative telle que la France le fait, car le calcul est comparable à celui pratiqué en Belgique. Selon la méthode de calcul française, la valeur locative (brute) correspond à la "valeur locative brute que l'on retrouve sur l'avis d'imposition taxe d'habitation".

Pour la fixation de la valeur locative brute à déclarer à l'impôt des personnes physiques, la circulaire précise qu'il n'est pas tenu compte de la réduction ou des exonérations applicables pour le calcul de la taxe d'habitation. Le montant mentionné sur l'avis d'imposition "taxe foncière", à la rubrique "base d'imposition", est également basé sur la "valeur locative brute". Mais ce montant tient cependant déjà compte d'un forfait de frais (50 % pour les biens immobiliers bâtis et 20 % pour les biens immobiliers non bâtis). Pour cette raison, pour connaître la "valeur locative brute", il convient de multiplier la valeur mentionnée sur l'avis d'imposition par 2.

Exemple : Un résident belge possède depuis le 1^{er} avril 2017 une villa à Cogolin qui lui sert de seconde résidence en France. Il devra donc se fonder sur l'avis d'imposition "taxe foncière" pour l'établissement de la valeur locative. Celle-ci

s'élève à 4 800 euros. La taxe foncière est de 1 857 euros tandis que la taxe d'habitation est de 1 400 euros. Comme ce montant de 4 800 euros est un montant net qui tient déjà compte des frais forfaitaires de 50 % (dixit le fisc belge), ce montant devra être multiplié par deux. Il pourra déduire la taxe foncière mais pas la taxe d'habitation. Il ne devra déclarer cependant que $9/12^{\circ}$ de ce montant (propriétaire depuis le 1^{er} avril 2017, soit seulement 9 mois). Notre heureux propriétaire devra donc déclarer à l'IPP une valeur locative de $[9\ 600 \text{ euros} \times 9/12] - 1\ 857$ euros, soit 5 343 euros.

Pierre-François Coppens

Conseil fiscal, secrétaire Général de l'Ordre des experts-comptables et comptables brevetés de Belgique

→ www.coppensfiscaliste.be