

■ Gouvernance d'entreprise

Adopter un administrateur indépendant



Yves Dinsart

BCTE asbl – The Directors Network

→ www.bcte.be

► Caisse de résonance, médiateur, garant de la continuité, l'administrateur indépendant remplit bien des rôles.

Pour une PME familiale, mettre en place un conseil d'administration (CA) réellement actif est un défi de taille. Elargir celui-ci à des tiers "indépendants" peut dès lors s'apparenter à une véritable gageure. Et pourtant, de plus en plus d'entreprises franchissent le pas. Malgré leur crainte initiale de perdre un peu de pouvoir. Sans doute parce que la balance des intérêts penche clairement en faveur de l'ouverture du CA à des tiers.

1 Qu'est-ce qu'un administrateur "indépendant" ? Si pour les sociétés cotées, les critères d'indépendance ont été clairement fixés par la loi (code des sociétés, art. 526ter), la définition est moins précise pour les sociétés non cotées : il s'agit des administrateurs qui n'appartiennent ni au management ni à l'actionariat de contrôle (ils sont donc "externes" à l'entreprise) et dont les liens avec le



management et les actionnaires ne sont pas de nature à faire naître des doutes quant à leur indépendance (code Buisse II, art. 5.5). L'indépendance se conçoit donc ici plutôt comme un état d'esprit, une attitude. N'oublions pas à cet égard que la nomination et la révocation des administrateurs sont du ressort exclusif des actionnaires. Même encadrée par des critères légaux, l'indépendance absolue n'existe donc pas. Elle dépendra, dans les faits, de la manière dont les administrateurs concernés exerceront leur mandat.

2 Quel est leur rôle ? Parce qu'ils ne sont ni actifs dans l'entreprise ni liés aux dirigeants, les administrateurs indépendants forment une caisse de résonance bien utile pour le management. Ils contribuent à briser la solitude du chef d'entreprise et l'aident à s'extraire de son cadre habituel de ré-

flexion. La qualité des décisions prises en CA s'en trouve grandement améliorée. On constate également que la présence d'administrateurs indépendants contribue à une plus grande professionnalisation de l'entreprise. Une perception partagée par ses principaux partenaires, qu'ils soient clients, fournisseurs ou banquiers. Par ailleurs, en cas de crise ou de conflit entre actionnaires ou au sein du management, les administrateurs indépendants, parce qu'ils sont considérés comme neutres, font d'excellents médiateurs. Enfin, sensibles aux intérêts de l'entreprise à long terme, ils prennent généralement une part active dans la gestion de la succession managériale ou actionnariale.

3 Les qualités requises. Etre administrateur indépendant, on l'a vu, c'est avant tout un état d'esprit. Par-delà l'expérience requise, l'entreprise

recherchera donc des personnalités présentant un bon équilibre entre empathie (pour se mettre dans les chaussures du dirigeant et lui apporter un soutien efficace) et sens critique – pour oser les questions (im)pertinentes et challenger le management. On se gardera de recruter des amis trop conciliants, des clients ou encore des fournisseurs, dont l'indépendance pourrait rapidement être mise à mal.

4 Combien ça coûte ? Il est d'usage de rémunérer les administrateurs indépendants dans les PME. Si plusieurs formules existent (rémunération annuelle fixe, combinée ou non à des jetons de présence par exemple), les montants varient souvent en fonction de la taille de l'entreprise. Gardons à l'esprit que l'indépendance, pour être effective, se doit aussi d'être financière, ce qui invite naturellement à la modération : quelle serait en pratique l'indépendance d'un administrateur dont le train de vie dépendrait principalement de ses émoluments au sein d'une société ? Concrètement, dans une PME de taille moyenne, les émoluments annuels bruts seront souvent compris entre 5000 et 10000 €. Un investissement somme toute vite rentabilisé.

Vous hésitez encore à ouvrir votre CA à un ou deux administrateurs indépendants ? Proposez-leur un premier mandat d'un an ou d'intervenir au début comme observateurs sans droit de vote. Essayer l'administrateur indépendant, c'est le plus souvent l'adopter !

■ Fiscalité | La définition

Déduction pour revenus d'innovation

Le 19 février 2017, le Moniteur belge a publié une loi introduisant en Belgique une nouvelle déduction appelée à un bel avenir et que nous ne pouvions passer sous silence : la déduction pour revenus d'innovation. Cette déduction vise à remplacer la déduction pour revenus de brevets. Depuis l'exercice d'imposition 2008, les sociétés pouvaient déduire 80 % des revenus bruts qu'elles retiraient de leurs brevets. La finalité de ce régime était de stimuler la recherche et le développement. Mais la conclusion de l'OCDE fut sans appel : ce régime ne satisfait pas aux conditions du programme Beps et il a été abrogé. En remplacement de cette déduction, fut progressi-

vement mise en chantier une nouvelle déduction pour revenus d'innovation au champ d'application plus élargi et à présent conforme aux directives du plan d'action Beps. Ces directives requièrent que ce régime ne soit pas mis en place à des fins de pure optimisation fiscale (notamment au sein d'un groupe d'entreprises liées) et ne soit accordé qu'à la condition expresse qu'il y ait une présence économique effective de l'entreprise candidate au régime sur le territoire belge. Le gouvernement a décidé d'étendre sensiblement le nouveau régime par rapport à la déduction pour revenus de brevets. La déduction ne sera désormais plus uniquement octroyée pour les revenus provenant de brevets et certificats complémentaires de protection, mais est étendue aux droits d'obtention végétale, aux médicaments orphelins, à l'exclusivité des données ou à l'exclusivité commerciale attribuées par les pouvoirs publics et

aux programmes d'ordinateur protégés par le droit d'auteur. La catégorie programmes d'ordinateur offre de belles perspectives mais seuls les nouveaux programmes d'ordinateur développés après le 1^{er} juillet 2016 seront pris en considération pour la déduction pour revenus d'innovation. S'il s'agit d'une création dérivée ou d'une adaptation provenant d'un programme d'ordinateur existant, seule la création dérivée ou l'adaptation sera soumise à la condition de nouveauté si elle est postérieure au 1^{er} juillet 2016.

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

→ www.coppensfiscaliste.be

→ Voir la suite la semaine prochaine.