

## ■ Gouvernance d'entreprise

# Le conseil d'avis, tremplin idéal vers un conseil d'administration actif



Yves Dinsart  
BCTE asbl –  
The Directors  
Network

→ www.bcte.be

► Une voie médiane pour rompre la solitude du dirigeant sans les inconvénients d'une gestion collégiale.

Dans de nombreuses PME, a fortiori familiales, la mise en place d'un conseil d'administration (CA) réellement actif constitue une étape délicate à franchir. Malgré ses nombreux bénéfices pour l'entreprise, un CA actif est en effet souvent perçu comme synonyme de perte de pouvoir par le dirigeant de PME. Pour ces entreprises, le conseil d'avis gagne largement à être connu.

**1 Apprivoiser le fonctionnement du CA.** Celui-ci offre au dirigeant une voie médiane qui lui permet d'apprivoiser le fonctionnement d'un CA, sans devoir partager les décisions ni ouvrir d'emblée en grand les portes de l'entreprise à des tiers.

Prévu par les codes de gouvernance (Code Buisse II, art. 4), le conseil d'avis n'a en effet aucun pouvoir de décision : il permet simplement au dirigeant de partager les difficultés



qu'il rencontre et de recueillir l'avis de tiers sur la stratégie de l'entreprise.

**2 Avec quels bénéfices à la clé ?** En offrant au chef d'entreprise un espace où il peut partager ses réflexions, ses doutes et ses projets, le conseil d'avis contribue en premier lieu à rompre la solitude qui guette tout dirigeant. Il lui donne aussi l'occasion de goûter à une gestion d'avant-garde collégiale sans les inconvénients qu'il redoute, puisqu'il reste seul à la manœuvre quand il s'agit de prendre les décisions. Enfin, si d'aventure cette première expérience lui plaît et le conduit à installer un véritable CA,

ce tour de chauffe lui aura aussi permis d'identifier des personnes susceptibles de rejoindre celui-ci.

Pour les futurs administrateurs, le conseil d'avis est aussi un lieu privilégié pour apprendre à connaître l'entreprise. C'est en pleine connaissance de cause qu'ils pourront ensuite décider de rejoindre le CA et d'endosser la responsabilité liée au mandat d'administrateur.

**3 Qui choisir ?** Pour composer son conseil d'avis, le dirigeant de PME fera souvent appel à des chefs d'entreprise amis ou à des personnes disposant d'un réseau étendu ou de

compétences spécifiques, et qui ne présentent aucune forme de conflit d'intérêts avec l'entreprise ou ses actionnaires.

**4 Combien de réunions ?** En pratique, le conseil d'avis se réunit au moins quatre fois par an pour garantir une implication suffisante de ses membres. Le chef d'entreprise veillera par ailleurs à mettre à disposition de ceux-ci l'information nécessaire pour leur permettre de lui prodiguer des avis éclairés.

**5 Quelles sont les limites du conseil d'avis ?** Dépourvu de statut légal, il n'a aucun pouvoir et ne peut s'en voir conférer aucun. Il faudra donc se garder de le transformer insensiblement en organe de gestion succédané, ce qui emporterait des conséquences en matière de responsabilité pour ses membres.

**6 Combien ça coûte ?** Il n'existe pas de recommandation pour la rémunération des membres d'un conseil d'avis. Si l'investissement en temps est comparable, la responsabilité des membres d'un conseil d'avis est toutefois plus limitée que celle des administrateurs. Il est donc normal de considérer que leur rémunération puisse être légèrement inférieure.

Si vous souhaitez davantage vous entourer dans la gestion de votre entreprise tout en conservant le pouvoir décisionnel, le conseil d'avis est fait pour vous. Il représente de surcroît un tremplin idéal vers un conseil d'administration pleinement actif.

## ■ Fiscalité | La réflexion

## Théorie de la rémunération (2)

En vertu de la théorie de la rémunération définie dans notre précédente chronique (LLE du 18/2), le fisc et les juges sont attentifs au fait qu'il doit exister, en contrepartie de l'avantage accordé, des prestations effectives qui se rapportent à l'activité principale de la société. Mais loin d'aplanir toute controverse, il semble de plus en plus aujourd'hui que l'application de la théorie de la rémunération soulève plus de questions qu'elle n'en résout et aboutit à des appréciations par certains juges aussi étonnantes qu'arbitraires.

Les récentes décisions rendues par les juges du

fond en 2015 et en 2016 – décisions traitant essentiellement de dossiers de "constructions usufruit" – reflètent la difficulté à interpréter cette théorie. La lecture de ces arrêts et jugements crée un malaise évident. La logique du raisonnement tenu par le tribunal est parfois difficile à cerner et il est à craindre que la porte soit à nouveau ouverte à de nouvelles discussions et litiges. Car comment faut-il comprendre cette exigence de "prestations effectives" ? Comment mesurer l'intensité des efforts déployés par un dirigeant qui doit conditionner la déductibilité complète des charges assumées par la société ? En clair, qu'est-ce qu'une prestation réelle et comment la prouver ?

L'examen de la jurisprudence récente ne permet pas de se faire une idée précise de la question, loin s'en faut, comme nous allons l'exposer. Il nous paraît qu'un principe peut en tout cas ressortir des diffé-

rentes décisions étudiées : la seule mention d'un avantage de toute nature sur une fiche de revenus ne suffit pas à démontrer que les frais ont pour contrepartie des prestations effectives<sup>(1)</sup>. Un contribuable ne pourra donc se retrancher derrière la seule taxation de l'avantage de toute nature pour considérer ipso facto que la société peut déduire tous types de charges qui ont contribué à la formation de cet avantage de toute nature. Le lien entre une imposition et une déduction n'est donc pas un critère suffisant.

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

→ www.coppensfiscaliste.be

→ (1) Gand, 25 mars 2014, Fiscologue n° 1387, p.13