

Let's talk about strategy

Benoît Vanderstichelen
Président

Bart Van Coile
Vice-président



Plus qu'une tradition

Du 30 juin au 2 juillet 2013 s'est tenu à Gand un Conseil stratégique réunissant les membres du Conseil et les cadres de l'Institut. Pourquoi un tel exercice de réflexion ? En toute logique, parce que l'on sait la démarche traditionnellement concomitante à la mise en place d'un nouveau Conseil, avec un programme, des ambitions affichées et une dynamique nouvelle. Élu fin avril, le nouveau Conseil de l'Institut, c'est une équipe de 14 confrères qui se sont engagés à offrir leurs compétences et leur dynamisme au service de la profession.

Parce qu'elle permet ainsi de rassembler les idées, les faits et les hommes autour des convictions et des dynamiques d'action, l'idée de réunir membres du nouveau Conseil et cadres de l'Institut pour deux jours de réflexion nous est apparue opportune et adéquate dans le cadre d'un séminaire stratégique. Quelle fut notre ambition pendant ces

deux jours ? Dresser sans concessions la toile de fond de notre avenir professionnel, poser les balises de la réflexion, évaluer les marges de manœuvre, faire correspondre les engagements aux ressources disponibles.

Baliser le terrain de la réflexion

Si l'exercice présente en soi de bien nombreuses potentialités, tout le monde s'accorde à dire que son efficacité exige rigueur et méthodologie. Réfléchir la tête dans les nuages sur des situations idylliques, envisager des hypothèses utopiques ne sert objectivement à rien : il convient d'ancrer la réflexion dans la réalité du terrain, celle d'aujourd'hui et celle, prévisible à l'aune d'analyses prospectives fiables, de demain, tout en prenant le risque d'aller à l'encontre des idées reçues et des situations acquises.

Identifier les défis, les opportunités et les contraintes, distinguer ce qui relève plus d'un scénario de fiction que de la

réalité dans ce qui nous attend dans les prochaines décennies suppose d'intégrer dans notre grille d'analyse un élément déterminant : notre capacité d'action, notre force de proposition dans les thématiques en cours. Car si certaines évolutions sont attendues et voulues, d'autres sont clairement subies, voire même s'accompagnent d'amalgames réducteurs et sans fondements objectifs, comme l'assimilation des professionnels du chiffre à des facilitateurs de la fraude fiscale de leurs clients.

Dans cette perspective, un certain nombre de constats, plus ou moins contraignants, se posaient comme autant de balises de réflexion.

Le premier constat sonne comme une évidence : nous ne sommes pas seuls et nous ne maîtrisons pas toutes les clés de notre avenir. Parmi d'autres, l'on sait aujourd'hui la profession au tournant à bien des égards, en ligne de mire dans plusieurs débats. De nature diverse, ces « existants » (législatifs, réglementaires, technologiques) sont largement interactifs et impactent de nombreux aspects de notre quotidien professionnel. En voulez-vous quelques exemples qui modifient notre quotidien professionnel ?

- a) Nos relations avec les autorités publiques et le socle de matières à la base de notre exercice professionnel doivent intégrer une dimension régionale de plus en plus prégnante, alors que notre mode d'exercice, notre éthique prennent eux, dans leur évolution, de larges accents internationaux ;
- b) Les attentes des entreprises se modifient, en termes tant de réactivité que de prévention des difficultés, de nouveaux besoins d'information, d'analyse et d'attestation apparaissent, à l'exemple de la responsabilité sociétale ;
- c) Parallèlement, par l'effet cumulé de la dématérialisation et de la faible élasticité du budget alloué aux prestations comptables et fiscales dans les entreprises, nous subissons une pression à la baisse sur nos honoraires. Nous voyons également notre exercice professionnel lié à cette épée de Damoclès que sont aujourd'hui, dans le cadre de la lutte – au demeurant – légitime contre la fraude fiscale grave, l'augmentation drastique des amendes pénales et des peines d'emprisonnement, et le renforcement des obligations de déclaration à la CTIF ;
- d) Sur le plan de l'attractivité de notre profession, de la fidélisation des collaborateurs au sein de nos cabinets, il convient d'intégrer l'idée que la relation au travail des nouvelles générations est différente et emporte une bonne part d'adhésion aux valeurs et au projet de l'en-

treprise, tout en prônant un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Le second constat n'est pas moins évident ! Même s'il est clairement porteur d'idées nouvelles, l'arrivée d'un nouveau Conseil aux manettes de l'Institut ne saurait être synonyme de remise à plat inconditionnelle des grandes options et réalisations des précédentes mandatures. Au cours des années passées, des routes ont été tracées, des ponts établis, des relations nouées, des accords conclus, des acquis déployés, alors que d'autres chantiers sont toujours en cours. Pensons, par exemple, aux relations avec l'administration fiscale, aux avancées engrangées sur notre mode d'exercice, la publicité, l'ouverture du capital de nos sociétés professionnelles, les nouvelles missions, l'accueil de nos jeunes dans la profession, les actions déployées dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, et en matière de promotion de la facture électronique auprès des PME. Tous ces acquis constituent autant de pousses fertiles dans le champ de réflexion. Incontestablement, les investissements réalisés dans la promotion des relations électroniques avec les membres, dont l'« e-guichet » constitue aujourd'hui le fleuron technologique, participent de la même logique d'évaluation et de poursuite des objectifs et travaux en cours.

Pour renforcer notre visibilité, on se souviendra également qu'une politique de communication clairement au service de la profession a été largement déployée l'an passé. Innovante, notamment par cette grande première que fut le passage des experts-comptables à la radio, cette nouvelle dynamique communicationnelle, déployée autour de notre marque « expert-comptable », véhiculait un message, celui d'un engagement fort de notre profession au service des clients, au travers du slogan « Votre expert-comptable vaut de l'or ! ». À l'évidence, aujourd'hui, plus qu'hier et moins que demain, des solutions innovantes et pratiques devront être déployées pour booster cette image, en accroître le capital communicationnel et la force de conviction, valoriser notre valeur ajoutée.

On ne saurait, enfin, ignorer que c'est la qualité de nos prestations que nous avons clairement privilégiée au cours des récentes années. La qualité, au cœur de notre métier, c'est une réponse particulièrement pertinente au regard des évolutions actuelles de la profession, teintées d'accents internationaux de plus en plus prégnants, tout autant qu'au regard des demandes nouvelles de nos clients. Au-dessus de toute autre contingence matérielle, ce fondamental ajoute sans contestation possible à l'estime dont bénéficie notre profession chez nos clients, car elle est la mieux perçue et la mieux célébrée. Elle est, aujourd'hui, en passe d'être vérifiée et démontrée par l'instauration progressive, sur la base de la

norme relative à la revue qualité, d'une revue qualité dans les cabinets dès 2014. Toute démarche, notamment formalisée par la rédaction d'un manuel recensant les règles d'organisation interne pour améliorer la qualité, est un vecteur de performance du cabinet.

Notre méthode de travail

Forts de ces balises de réflexion, couplées aux engagements et points forts du programme du nouveau Conseil, nous avons privilégié, dans le cadre de la préparation de ce Conseil stratégique, une approche pragmatique, tout à la fois synthétique et propice aux débats : en réponse aux orientations suggérées par le président et le vice-président, des fiches de travail ont été préparées par les services internes de l'Institut afin qu'au terme des discussions, les conclusions, déclinées en axes d'action et sous forme de budget, puissent être traduites et opérationnellement mises en œuvre au cours des trois années à venir par les membres du Conseil et du comité exécutif. Pour chaque thématique

choisie, l'approche retenue proposait ainsi logiquement deux axes d'analyse. D'une part, les pistes de réflexion (les postulats de base et les évolutions prévisibles), les avantages et inconvénients, les moyens à mettre en œuvre et les délais de réalisation. D'autre part, pour compléter l'approche, la prise en compte de plusieurs aspects transversaux était envisagée : la logique communicationnelle, les aspects spécifiques éventuels pour les membres internes, les services corrélatifs à déployer et, lorsque c'était nécessaire, les aspects régionaux.

Les grands chantiers

Pour marier convivialité et efficacité dans les débats, tout en assurant une analyse exhaustive des enjeux envisagés, les thématiques sont regroupées selon quatre axes majeurs et déclinées en une série de points particuliers correspondant aux fiches de travail, qui constituaient ainsi le support documentaire des discussions.

Business Opportunities	<i>Leviers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Financement des entreprises - Comptabilité publique - Facturation électronique - Secrétariat social + syndic
	<i>Nouveaux métiers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Audit fiscal contractuel - Administrateur indépendant
Enjeu fédéral	<i>Fiscalité et responsabilité sociétale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte contre la fraude fiscale - Responsabilité sociétale des entreprises - Recours aux professions réglementées pour l'externalisation de l'ISOC et de la TVA
	<i>Organisation professionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cotisations - Relations full électroniques avec les membres - Confidentialité des avis donnés par le membre interne à son employeur - Service de consultation pour les membres
Enjeu régional	<i>Positionnement, accréditation</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission d'entreprise - Entreprises en difficulté
Qualité	<i>Cœur de métier</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Revue qualité - Formation continue - Démarche de qualification ISO de l'IEC
Attractivité de la profession	<i>Plurielle</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Jeunes dans la profession - Membres internes - Femmes dans la profession - Membres « expérimentés »

De long en large

Toujours dans le but d'assurer une information claire et explicite sur les tenants et aboutissants du Conseil stratégique, les différentes problématiques sont identifiées par des repères visuels, qui, par souci de convivialité, sont classés par ordre alphabétique. Vous trouverez ainsi rassemblées, outre, le cas échéant, certains éléments contextuels, les conclusions *ad hoc* du Conseil stratégique, tant sur le plan de la validation des principes que sur le plan des pistes d'action retenues et/ou d'ores et déjà entreprises. Dans ce

cadre, nous avons privilégié une approche allant à l'essentiel. Notre ambition, c'est de dresser un état des lieux de la question, étant bien entendu qu'au cours des trois années à venir, nous assurerons un suivi régulier des dossiers thématiques du présent Conseil. Si la démarche s'associe à un moyen de contrôle, c'est d'ores et déjà également une invitation à nous faire part de vos commentaires, suggestions et propositions.

Mais ne boudons pas davantage notre plaisir et découvrons-en à présent les résultats.

Un inventaire à la Prévert...

Administrateur indépendant	Audit fiscal contractuel	Comptabilité publique	Cotisations	Entreprises en difficulté
Expérimentés	Externalisation TVA et ISOC	Facturation électronique	Femmes dans la profession	Financement des entreprises
Formation continue	Internes dans la profession	Jeunes dans la profession	Lutte contre la fraude fiscale	Qualification ISO
Régionalisation	Relations full électroniques	Responsabilité sociétale des entreprises	Revue qualité	Secrétariat social Syndic
Service de consultation pour les membres	Transmission d'entreprise			

Pour rendre compte de tous les aspects de la réflexion au sein du Conseil stratégique, rassemblée autour de cinq thématiques centrales (business opportunities, enjeu fédéral, enjeu régional, qualité et attractivité de la profession), nous reprenons ci-dessous, par ordre alphabétique, les points abordés.

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT Business opportunities : nouveaux métiers !

Un administrateur indépendant est un « œil extérieur » et une entreprise ne peut que se féliciter des bénéfices d'un regard externe sur sa situation : une stratégie améliorée, une sélection et un suivi moins complaisant des projets, l'assurance d'une bonne exécution... Accessible aux experts-comptables externes depuis 2007, la fonction

d'administrateur indépendant sera davantage promue et soutenue¹. Dans ce cadre, des formations spécifiques à des coûts abordables – programme Pegase – pour les membres seront organisées avec rappel des règles (notamment la notion légale d'indépendance) et les outils concrets d'accompagnement. La formation mettra notamment l'accent sur les compétences propres des experts-comptables et/ou conseils fiscaux, et sur leur valeur ajoutée spécifique au sein d'un conseil d'administration de PME. Afin de sensibiliser également les stagiaires à cette mission, une réflexion sur l'adaptation des séminaires et des examens sera prochainement lancée. *Last but not least*, l'Institut suivra l'évolution et le parcours des membres nommés administrateurs indépendants pour les épauler et les faire connaître.

¹ D'ores et déjà, des actions sont envisagées pour convaincre les entreprises de nommer les experts-comptables/conseils fiscaux

expérimentés comme administrateurs indépendants (publication de la liste des experts-comptables).

AUDIT FISCAL CONTRACTUEL

Business opportunities : nouveaux métiers !

Afin de renforcer notre position concurrentielle, envisager de proposer des services exclusifs et à haute valeur ajoutée correspondant aux attentes et besoins spécifiques des clients est logique dans le cadre d'une réflexion stratégique.

Mises à l'étude, les modalités de lancement d'une formule d'audit fiscal contractuel, dont il n'existe actuellement aucune forme de réglementation, contrairement à l'audit comptable et aux missions révisorales, participent de cette dynamique. Avant d'aller plus loin, il convient de rappeler qu'aucune profession réglementée ne peut actuellement, en Belgique, se targuer de posséder le monopole légal de rendre des avis se rapportant à toutes matières fiscales, d'assister les contribuables dans l'accomplissement de leurs obligations fiscales et de représenter les contribuables. Par contre, les conseils fiscaux doivent respecter le monopole des experts-comptables en matière de vérification et de redressement de tous documents comptables, et d'expertise dans le domaine de l'organisation comptable des entreprises, ainsi que d'analyse, par les procédés de la technique comptable, de la situation et du fonctionnement des entreprises au point de vue de leur crédit, de leur rendement et de leurs risques.

S'agissant d'y apporter une substance particulière, l'idée serait d'effectuer, sur la base d'une convention exclusive avec l'administration, qui en déterminerait la liste et la portée, la vérification *a priori* de certains points délicats (ATN, paiements transfrontaliers, etc.) chez les clients qui le souhaitent. Au terme de cet « audit fiscal », une attestation serait remise au client concerné, portant sur les points d'attention contrôlés, qui garderait le pouvoir de décider s'il en fait ou non usage vis-à-vis de l'administration fiscale.

Quels seraient les avantages d'une telle formule, qui, en aucune façon, ne vise à déplacer la mission de l'administration – à qui reviennent toujours le devoir et le pouvoir de procéder à la vérification de la situation fiscale d'une entreprise, sous le contrôle des tribunaux –, ni davantage à responsabiliser les conseils fiscaux dans une logique de certification fiscale des comptes annuels et de la déclaration fiscale ?

- Pour l'entreprise, une sécurisation² de celles-ci dans leur application des procédures fiscales et de la législation fiscale en vigueur. Grâce au rapport rédigé par le professionnel en conformité avec toutes les prescriptions de la liste des points à vérifier établie par l'Institut en accord avec l'administration dans le cadre de la base commune de vérification des procédures fiscales internes, l'entreprise pourrait profiter des effets bénéfiques d'une telle vérification *a priori* plutôt qu'*a posteriori*. Le rapport ainsi établi par le professionnel se verrait octroyer, à l'exemple du système de vérification de l'application de processus de contrôles internes fiscaux, applicable aux Pays-Bas (Horizontaal Toezicht), une valeur particulière permettant à l'entreprise de se voir appliquer une approche de transparence, de confiance et de discussion, sans que le professionnel puisse être tenu pour responsable de la fiabilité intrinsèque des informations examinées (voyez la norme ISRS 4410). Préalable au contrôle éventuel de l'administration fiscale, cet audit contractuel lui apporterait ainsi une grande valeur ajoutée, dans la mesure où il permettrait de repérer les irrégularités involontaires (mais souvent coûteuses, si c'est l'administration fiscale qui les voit), clarifier les conséquences fiscales d'une opération particulière et sécuriser la qualité de l'information transmise à l'administration fiscale (pensons, par exemple, à la nouvelle amende allant de 80 euros à 500 euros par déclaration périodique à la TVA contenant une irrégularité).
- Loin de privatiser le contrôle fiscal de l'entreprise, cette démarche permettrait à l'administration fiscale de concentrer ses efforts sur d'autres points où des informations pourraient être dissimulées ou falsifiées, plutôt que de se focaliser sur les irrégularités involontaires ou mineures, dont le coût de gestion est important en soi, tant pour elle-même que pour l'entreprise. Aujourd'hui, la lutte contre les « petits » abus concentre davantage de moyens que celle liée à la fraude fiscale grave (voir également l'onglet « lutte contre la fraude fiscale »).
- En tout état de cause, l'enjeu est, enfin, de permettre de délivrer aussi un vrai contenu au titre de conseil fiscal. L'audit fiscal contractuel donne un signal révélant l'expertise, c'est un moyen de mieux crédibiliser la profession, sans transformer *de facto* les experts-comptables

² L'idée sous-jacente, c'est, en substance, de convaincre les entrepreneurs que s'ils travaillent avec les experts-comptables, seuls professionnels à disposer des compétences pour réaliser efficacement cette sorte de contrôle technique de l'application des procédures fiscales et de la législation fiscale en vigueur au sein de l'entreprise, c'est avec à la clé un renforcement de la confiance avec le fisc et une

probable réduction corrélative des contrôles ! Dans ce cadre, plusieurs points ont été discutés : les risques en termes de connotation négative de l'image des confrères qui ne proposeraient pas cet audit fiscal, le fait qu'il s'agirait d'un service et, en aucune façon, d'une procédure de certification plus ou moins requise légalement, et la problématique de la responsabilité et des conflits qui pourraient naître entre confrères du fait que l'un aurait critiqué le travail de l'autre.

et/ou conseils fiscaux en contrôleurs du fisc. Une étude sur la faisabilité d'une telle démarche, en ce compris les possibilités d'obtenir un accord exclusif avec l'administration fiscale en faveur des membres de l'Institut, est demandée au service d'études.

COMPTABILITÉ PUBLIQUE Business opportunities : leviers !

Depuis 2013, l'harmonisation des normes comptables internationales du secteur public (IPSAS) connaît une actualité grandissante. En cause, la réforme, qui aura pour conséquence de faire passer toutes les entités publiques d'une comptabilité camérale (*cash in, cash out, cash basis*) à une comptabilité d'exercice en partie double (*accrual basis*). Le principal challenge du secteur public sera, en termes de ressources humaines, celui des compétences nouvelles exigées : tenue de la comptabilité d'exercice intégrée, budgétaire et analytique, et préparation, présentation et contrôle des comptes annuels et consolidés en droits constatés et en IPSAS/EPAS. À la clé, la formation des 3 000 fonctionnaires comptables fédéraux (SPE, SPP et parastataux) et des milliers de fonctionnaires comptables communautaires, régionaux, provinciaux, communaux, de CPAS, de régies, de zones de police et autres.

L'IEC suit avec grand intérêt les évolutions de cette harmonisation européenne de la comptabilité publique. On sait ainsi que la Région flamande passera aux normes IPSAS dès le 1^{er} janvier 2014 et la Région wallonne est en passe de les adopter. Sans aucun doute, les experts-comptables peuvent mettre leur expérience et leurs compétences au service des autorités publiques et sont d'ores et déjà actifs dans de nombreuses ASBL et autres sociétés plus ou moins liées au secteur public.

Pour relever ce défi, le Conseil a décidé de concentrer suivi et actions dans les mains d'une nouvelle Commission bilingue de la comptabilité publique. Outre une participation active de ses membres aux travaux relatifs aux normes IPSAS au sein de l'IFAC, citons parmi ses objectifs d'ores et déjà envisagés : l'élaboration d'un *know-how* au sein de l'Institut, la sensibilisation, la motivation et la mobilisation des confrères intéressés, le développement de contacts avec les autorités concernées afin d'ouvrir des possibilités de propositions et de suggestions de la profession. Par ailleurs, le développement de formations concertées avec les pouvoirs

publics et l'organisation d'une formation spécifique sur les différents aspects du passage du *cash basis* à l'*accrual basis* ont été largement évoqués.

Last but not least, la participation de l'IEC aux travaux de la Commission de la comptabilité publique³ est apparue comme essentielle. Dans la perspective d'une éventuelle désignation au sein de cette commission, un courrier adressé au ministre Geens a permis de mettre en évidence l'expérience et les compétences particulières dont peuvent se prévaloir, sur le plan de la comptabilité publique, les confrères Raymond Ghysels et Ludo Goubert.

COTISATIONS Enjeu fédéral : organisation professionnelle !

Compte tenu notamment des dispositifs à mettre en place dans le cadre du déploiement progressif de la revue qualité (voyez l'onglet « revue qualité »), une estimation prudente des ressources/dépenses fait état de tensions de trésorerie pour les années à venir (la cotisation réclamée (équivalant à 446,21 euros) aux membres en 1993 représentant aujourd'hui 619,73 euros). Nécessaire et opportune, une réflexion a été menée au sein du Conseil stratégique, plus particulièrement selon trois axes directeurs :

- Accroissement des revenus, soit par une majoration des cotisations, soit par des modalités de calcul différentes (par exemple, sous la forme d'une majoration pour les personnes physiques) couplées à une suppression de la cotisation des sociétés d'exercice professionnel. Des études de faisabilité sur le plan juridique et relatives à l'impact budgétaire seront prochainement développées, parallèlement aux entretiens avec les ministres Laruelle et Vande Lanotte, qui constituent une priorité afin de déterminer le champ des possibles et de faire valoir notre légitime argumentation.
- Développement de ressources financières complémentaires, à l'exemple de la mise en place d'un service de consultation payant à la carte (voyez l'onglet spécifique « Service de consultation pour les membres »).
- Réduction des dépenses, tout en maintenant le même niveau de qualité des services offerts aux membres. Parmi d'autres, une des pistes envisagées pour réduire les coûts d'impression et d'envoi serait de proposer les ouvrages mis régulièrement à la disposition des

³ Loi du 18 janvier 2010 modifiant la loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des communautés et régions,

ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des comptes (*M.B.*, 9 février 2010).

membres uniquement sous format électronique (voyez l'onglet spécifique « relations full électroniques »).

ENTREPRISES EN DIFFICULTÉ

Enjeu régional : positionnement, accréditation !

La lecture régulière des rapports de Graydon ne manque pas de nous interpeller, au vu de l'évolution croissante des faillites d'entreprises que connaît notre pays. Avec une hausse de 5 % des faillites – les mois de septembre et d'octobre 2012 ont ainsi connu un triste record de faillites⁴, particulièrement parmi les PME –, l'année 2012 a été un très mauvais cru pour l'entrepreneuriat en Belgique ! Et si l'on en croit les prévisions de Graydon, l'année 2013 devrait être pire encore.

Pour remédier à cette situation – tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut aider les PME, car elles sont un vecteur primordial en matière d'emplois –, différentes initiatives tant régionales que nationales ont été prises et divers outils⁵ mis en place. Elles permettent aux entreprises de diagnostiquer à temps une situation de crise, d'anticiper les difficultés, de réagir suffisamment rapidement pour leur permettre de se redresser et d'éviter, en fin de compte, de mettre la clé sous le paillason. Mais ces organismes et mesures destinés à soutenir les entreprises restent trop peu connus du grand public et des entrepreneurs eux-mêmes.

Une telle situation ne peut nous laisser indifférents. Dans le contexte d'incertitude élevée actuel, les entrepreneurs sont plus que jamais à la recherche d'informations pratiques et concrètes réellement adaptées à leurs besoins. Au

travers de l'exercice de nos activités d'expert-comptable, nous avons la capacité de jouer un rôle tantôt de stimulateur, tantôt de médecin urgentiste, en répondant aux situations d'urgence et de crise, mais également en intervenant préventivement, apportant conseil et accompagnement. Primordiales au bon fonctionnement d'une entreprise, une relation de confiance et une écoute mutuelle, caractéristiques de notre profession, permettent sans aucun doute d'en prévenir les difficultés.

C'est à partir de ce double constat que plusieurs pistes d'action ont été envisagées au cours du Conseil stratégique pour faire davantage de l'expert-comptable et de l'IEC, chacun à leur niveau, des acteurs incontournables⁶ sur le terrain des entreprises en difficulté, compte tenu des dispositions de la loi sur la continuité des entreprises du 31 janvier 2009. Une loi dont on sait qu'elle a déjà fait couler beaucoup d'encre et qui vient d'ailleurs d'être revue pour y intégrer, comme nous l'explicitons dans la note de bas de page n° 9, l'actuel article 138 du Code des sociétés et l'étendre à toutes les professions économiques.

- D'une manière générale, pour que l'expert-comptable puisse jouer pleinement son rôle de conseil auprès de son client – détection des difficultés et accompagnement de l'entreprise dans le processus de réorganisation –, la documentation pourrait être renforcée : outils de diagnostic et de prévention, veille documentaire⁷ spécifique... Cette démarche à géométrie variable pourrait également bénéficier des effets de la coordination d'une action ciblée auprès des différents pouvoirs en vue d'une harmonisation des législations.

⁴ Parmi les facteurs explicatifs, la faiblesse du plan d'affaires, le manque de connaissance en gestion, la sous-capitalisation et une insuffisance dans la préparation des projets d'activités, trop souvent rencontrés chez les starters, sont fréquemment mis en avant. On sait également que la spirale de la défaillance se nourrit de l'existence de lacunes graves dans leur système de contrôle de gestion.

⁵ Voyez, par exemple, le diagnostic de la performance d'une entreprise, en accès libre sur le site du CeFIP (<http://cefip.performaction.be/questionnaire/language.asp>). Développé à l'intention toute particulière des indépendants et des dirigeants de (très) petites entreprises (moins de dix travailleurs occupés), cet outil, flexible et interactif, se veut exhaustif : il se compose de ce fait de douze modules distincts qui peuvent être parcourus de manière séparée et qui s'adaptent aux caractéristiques de l'entrepreneur (personne physique ou personne morale, avec ou sans travailleurs salariés) et de son activité. Des sujets tels que l'environnement managérial, l'environnement concurrentiel, le portefeuille des ressources humaines et techniques de l'entreprise, la gestion de sa clientèle, sa gestion comptable et financière, le maintien de l'équilibre financier, la gestion de ses relations avec les banques, le

fisc et l'ONSS, la gestion active de ses fonds propres et de ses dettes... sont abordés. Après chaque question, l'entrepreneur reçoit un avis circonstancié, des recommandations, des liens et références utiles, afin de mettre tout de suite en pratique les solutions proposées.

⁶ En acceptant d'investir dans des missions peu rentables, mais à forte connotation sociétale, la profession trouvera également un excellent tremplin pour se faire connaître et apprécier des autorités publiques dans le cadre d'une relation win-win dont les contours pourraient ainsi utilement se développer dans d'autres domaines.

⁷ De nombreux outils d'information et de formation visent à former, soutenir et financer les entrepreneurs. Par exemple, à Bruxelles, l'Agence bruxelloise pour les entreprises et/ou le Centre des entreprises en difficulté (CED), qui, en 2012, a traité plus de 1837 dossiers d'entrepreneurs en difficulté contre 1951 en 2011 et 1922 en 2010. À lire son rapport annuel d'activités, la première source de difficulté est l'insuffisance des compétences en gestion (absence de politique de paiement, stratégie inadaptée, négligence des besoins en fonds de roulement, manque de proactivité financière, sous-capitalisation...).

- Sur le plan préventif, deux pistes d'action ont été mises en débat, eu égard aux initiatives développées pour les entreprises en difficulté⁸, en Régions wallonne et bruxelloise, et en projet en Région flamande.
 - D'une part, fédérer toutes les énergies dans une « structure faîtière » qui sera un lieu d'échanges de bonnes pratiques et, le cas échéant, un interlocuteur pour les différentes autorités (politiques et judiciaires) concernées. Cette structure prendra la forme d'une Commission de prévention, dont la mise en place a été décidée au sein de l'Institut. Autre piste évoquée : la possibilité de préparer des fiches (données, ratio) par secteur d'activité, qui pourraient ainsi être communiquées aux autorités régionales. Dépositaire d'informations capitales relatives à l'entreprise, l'expert-comptable dispose, en effet, de nombreux indicateurs sur les performances et l'activité d'une entreprise ;
 - D'autre part, intervenir auprès des pouvoirs publics pour obtenir un meilleur financement de l'intervention du professionnel ou, éventuellement, une simplification des conditions d'octroi, voire un privilège pour les honoraires de l'expert-comptable lorsque l'entreprise introduit une demande d'application des dispositions de la loi sur la continuité des entreprises. Dans le cadre du projet de la Région flamande « Faillissementspreventie Vlaamse Regering », le financement de l'intervention du professionnel est aujourd'hui garanti par les mesures « kmo-portefeuille ».
- Sur le plan curatif, l'information de l'expert-comptable sera renforcée afin qu'il puisse être en mesure de détecter et avertir son client et, le cas échéant, informer les tribunaux.⁹ L'expert-comptable est particulièrement bien placé pour détecter les premiers signes de difficultés que peut rencontrer une société. Des séances d'information et de formation seront mises en place dans

les meilleurs délais, dans le cadre de cette nouvelle mission.

EXPÉRIMENTÉS Attractivité de la profession !

Valoriser les acquis d'expériences professionnelles antérieures (par exemple, celles des avocats, des comptables, des réviseurs et des confrères étrangers) en les traduisant en facilités d'accès à notre profession et renforcer ainsi sa « richesse ». Le principe, d'ores et déjà largement mis en application par nos confrères français dans le cadre de l'obtention du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG), est assurément séduisant...

Qui plus est, une telle ouverture répond à un besoin. Jusqu'il y a peu, on sait que pour accéder à la profession d'expert-comptable, il fallait cumuler un diplôme donnant accès à la profession, la réussite de l'examen d'admission au stage et l'accomplissement d'un stage de trois ans sanctionné par la réussite d'un examen d'aptitude. Or si pareilles exigences sont compréhensibles face à de jeunes diplômés, un tel parcours pouvait paraître lourd et exigeant pour d'autres professionnels. En l'occurrence, ceux qui souhaitent réorienter leur carrière, alors qu'ils disposent déjà d'une large expérience acquise dans le cadre d'un contrat de travail ou en tant que fonctionnaires (directeurs financiers, consultants, analystes financiers, auditeurs internes, etc.), ou encore dans l'exercice d'une autre profession libérale réglementée.

Leurs attentes légitimes sont aujourd'hui rencontrées. Depuis le 8 juillet 2013, date de l'entrée en vigueur de la loi du 2 juin 2013 modifiant la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales (*M.B.*, 26 juin 2013), si les exigences en matière de diplôme et de réussite de l'examen d'aptitude sont toujours maintenues à leur égard, les personnes dotées d'une expérience professionnelle pertinente

⁸ Dans le cadre d'une convention de partenariat avec la Région wallonne, une cellule a été mise en place au sein de l'IEC afin de suivre le dispositif du nouveau Centre wallon pour les entreprises en difficulté (CED-W, calqué sur le modèle bruxellois), récemment porté sur les fonds baptismaux, et le contrôle/l'organisation des missions du *pool* d'experts-comptables qui interviennent en deuxième ligne dans le dispositif.

⁹ Selon la loi du 27 mai 2013 modifiant diverses législations en matière de continuité d'entreprise (*M.B.*, 22 juillet 2013), l'expert-comptable externe et le conseil fiscal externe qui constatent, dans l'exercice de leur mission, des faits graves et concordants susceptibles de compromettre la continuité de l'entreprise sont tenus d'en informer de manière circonstanciée le débiteur. Cette nouvelle loi prévoit également que le

juge pourra recueillir des informations sur les recommandations ainsi faites au débiteur et, le cas échéant, les mesures prises afin d'assurer la continuité de l'entreprise, étant entendu que l'article 458 du Code pénal ne trouve pas, en ces circonstances, à s'appliquer. Par une série d'adaptations ponctuelles, cette législation rend la loi du 31 janvier 2009 relative à la continuité des entreprises plus efficace et performante, et renforce le rôle des professions économiques, notamment dans la phase de remédiation, en ce sens que la loi les charge aussi bien d'une mission de supervision lors de l'établissement de la situation comptable que d'une mission d'assistance lors de la préparation du budget. Ces deux documents sont joints à la demande de sursis. Cette loi est entrée en vigueur le 1^{er} août 2013.

de sept ans au moins dans les domaines de l'expertise comptable et de la fiscalité peuvent, en effet, être dispensées du stage par le Conseil.

Compte tenu du fait que cette loi a été publiée au *Moniteur belge* du 26 juin 2013, un formulaire d'inscription sous format électronique, inspiré de celui qui était d'application pour la période transitoire des conseils fiscaux, devrait être rapidement proposé en ligne. Les droits d'acceptation des dossiers doivent encore être déterminés.

**EXTERNALISATION TVA ET ISOC :
recours aux professions réglementées
Enjeu fédéral : fiscalité !**

L'opportunité et les modalités pour pouvoir obtenir que, si l'entreprise décide d'externaliser le traitement des opérations relatives à l'ISOC et à la TVA, le recours à un membre d'une profession réglementée comptable ou juridique soit obligatoire, ont fait l'objet d'une première analyse de faisabilité, suite au constat indubitable que sans formation, ni qualifications prouvées, ni davantage d'assurance RC professionnelle, les « illégaux » représentent actuellement un réel danger pour leurs clients et la profession dans son ensemble.

Dans les faits, outre qu'il préserve les intérêts des clients, cet octroi d'un monopole d'exercice d'activités déterminées en matière de fiscalité aux professions économiques et juridiques réglementées participerait également à la lutte contre la fraude fiscale. La démarche trouve, en effet, sa justification dans l'affirmation que ces prestations seraient alors effectuées par des professionnels dûment formés dont l'activité s'inscrit nécessairement dans le respect de principes éthiques rigoureux. Au terme d'un premier échange de vues, le Conseil s'est dit confiant dans sa faisabilité. Une confiance d'autant plus justifiée qu'il y a peu, comme nous l'expliquons *infra* dans le cadre des quelques lignes consacrées à la lutte contre la fraude fiscale, le ministre des Finances s'est dit ouvert à l'examen du fait que « l'exclusi-

on, en ce qui concerne la représentation du contribuable vis-à-vis de l'administration, peut être accordée à certains groupes professionnels économiques et juridiques qui offrent des garanties qualitatives suffisantes à cet effet ».

**FACTURATION ÉLECTRONIQUE
Business opportunities : leviers !**

Posons d'abord les enjeux et le calendrier. La Commission européenne a fixé comme objectif qu'en 2020, la facturation électronique soit le mode de facturation le plus répandu en Europe. Au niveau belge, le gouvernement fédéral a décidé d'anticiper cet objectif en se fixant un but à atteindre ambitieux de 25 % d'ici la fin de la législature, ce qui en fait un projet essentiel dans le cadre de la réduction des charges administratives.

Pour y parvenir, le cadre légal a été adapté depuis le 1^{er} janvier 2013 et des actions ont été lancées à destination des différents publics cibles que sont les citoyens (B2C), les autorités publiques (B2G) et les entreprises (B2B). Depuis le 1^{er} janvier 2013, toute entreprise peut, de manière flexible et en toute sécurité juridique, adopter la solution digitale la plus adaptée à ses besoins et à ses capacités pour recevoir, envoyer et archiver ses factures. Des dizaines de solutions numériques pour la facturation électronique sont ainsi envisageables, allant du simple *scanning* des factures à l'utilisation de plateformes de communication spécialisées, en passant par l'ajout d'un module *ad hoc* au logiciel comptable ou ERP. Dans la pratique, chaque assujetti détermine la manière dont sont assurées l'authenticité de l'origine (identité du fournisseur ou de l'émetteur de la facture), l'intégrité du contenu (le fait que son contenu n'a pas été modifié) et la lisibilité de la facture jusqu'au terme de sa période de conservation. Une telle assurance peut être délivrée par des contrôles de gestion qui établiraient une piste d'audit fiable¹⁰ entre une facture et une livraison de biens ou de services. Concernant l'archivage, les factures peuvent être conservées sur support papier ou électronique, quel que soit

¹⁰ Dans le contexte comptable, la piste d'audit peut être décrite comme le flux documenté d'une opération, du début de celle-ci (le document source, qui peut être un bon de commande) à sa conclusion (l'enregistrement final dans les comptes annuels) et, inversement, qui relie les différents documents de ce processus. Une piste d'audit comprend les documents sources, les opérations traitées et des références au lien entre ces éléments. Une piste d'audit peut être jugée fiable, dès lors que le lien entre les pièces justificatives et les opérations traitées est facile à suivre (lorsque le niveau de détail est suffisant pour relier les documents), qu'elle est conforme aux procédures applicables et qu'elle correspond aux processus qui ont réellement eu lieu. Pour

ce faire, on peut, par exemple, recourir à des documents établis par des tiers (comme des extraits de compte), des documents établis par l'acquéreur/le preneur ou le fournisseur/prestataire (documents des parties à l'opération) et des contrôles internes (séparation des tâches, par exemple). Comme pour les contrôles de gestion, la piste d'audit fiable devrait être appropriée par rapport à la taille, à l'activité et au type d'assujetti, et devrait tenir compte du nombre et de la valeur des opérations ainsi que du nombre et du type de fournisseurs/prestataires et d'acquéreurs/de preneurs. Le cas échéant, d'autres facteurs devraient également être pris en considération, comme les obligations en matière de déclaration financière et d'audit.

le format d'origine de la facture reçue. En d'autres mots, il est permis d'archiver une facture électronique sous format papier ou une facture papier sous format électronique. Le mode de conservation doit néanmoins permettre de garantir l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de la facture.

À l'évidence, la facturation électronique change le métier, c'est un enjeu stratégique majeur : il faut voir comment être le plus influent possible et en retirer un avantage substantiel en termes de positionnement concurrentiel. Tout en sachant que les honoraires d'expert-comptable présentent chez les clients une faible élasticité d'évolution et qu'il faut préserver les sources de revenus que sont, pour les experts-comptables, les redressements de comptabilité et la vérification de la conformité des factures.

C'est la raison pour laquelle si la promotion de la facturation électronique dans les PME, facteur de réduction des charges administratives¹¹, a d'ores et déjà bénéficié d'une série de soutiens significatifs de nature diverse, ces événements et réalisations, organisés dans le cadre de divers partenariats entre l'Institut et différents acteurs clés, ont également été mis à profit pour souligner le rôle crucial que nous sommes en mesure de jouer :

- **Agence pour la simplification administrative** : participation aux « e-invoice days », dont l'objectif était d'informer et de contribuer à l'élaboration d'une politique de simplification intégrée auprès de toutes les entreprises, rédaction des FAQ et d'une page intitulée « Professions du chiffre » sur le site efacture.belgium.be, interventions diverses dans les groupes de travail, les actions 2013 du Forum belge e-invoicing ;
- **Forum for the Future** : collaboration médiatique forte au congrès national annuel des professions économiques et signature d'un protocole pour le développement¹² d'un standard d'interopérabilité, aujourd'hui

d'ores et déjà admis par 30 maisons de *software* en Belgique ;

- **Gouvernement fédéral** et, plus particulièrement le ministre du Budget et de la Simplification administrative : signature d'un protocole de collaboration¹³, fin septembre 2013.

Dans la mesure où elles peuvent ainsi valoriser le rôle de l'expert-comptable, en ouvrant notamment la voie à des prestations de services complémentaires à haute valeur ajoutée corrélatives à la facturation électronique (indicateurs, *audit trail*...), le Conseil confirme son plein soutien aux initiatives en cours, plus particulièrement aux travaux actuellement menés sous l'égide du Forum for the Future. La problématique bénéficiera également d'une large vitrine à l'occasion du congrès national des professions économiques, le 5 décembre 2013. Le Conseil se réserve en outre la possibilité de lancer des initiatives complémentaires qui viendront renforcer les actions en cours en vue de faire de la profession un acteur incontournable dans la facturation électronique.

FEMMES DANS LA PROFESSION Attractivité de la profession !

À l'exemple des professions libérables, qui se féminisent aujourd'hui largement, les consœurs sont une réalité bienvenue et souhaitée que le Conseil entend développer et soutenir par des mesures adéquates, à l'exemple des initiatives prises dans les « Big Four » et/ou relevées dans la profession française, sous la forme d'associations dynamiques.

Pour apporter une pierre à l'édifice d'une efficacité accrue de la présence des femmes au sein de la profession, le Conseil souhaite engager une réflexion visant au développement d'une politique d'accueil et d'intégration qui valorise leur rôle, leurs qualités spécifiques et leurs conditions de travail en termes de flexibilité (pensez, par exemple, au

¹¹ Il est démontré qu'une facture entièrement dématérialisée (émise, transmise et traitée entre deux entreprises) permet d'économiser jusqu'à 9 euros. De même, une telle facture envoyée d'une entreprise vers un citoyen permet d'économiser jusqu'à 5,32 euros.

¹² Pour faciliter ces échanges, le Forum for the Future a également développé une plateforme qui permet à toutes les entreprises belges de disposer d'une boîte e-mail. Pour leur part, les fiduciaires se verront proposer un accès à 500 boîtes électroniques ainsi qu'une série d'outils et de services annexes (scanner Wi-Fi, gestion conviviale des mandats, incorporation des factures dans les programmes comptables après validation du professionnel).

¹³ Ce document prévoit, entre autres, la mise en place d'une collaboration optimale entre les autorités fédérales et l'Institut en ce qui concerne la promotion de la facturation électronique, dans un esprit de confiance mutuelle, et a pour objectifs, via une structure de coordination, de permettre de manière structurée et systématique un échange mutuel d'informations, une implication de l'Institut dans la promotion de la facturation électronique ainsi qu'une coordination des différentes initiatives opérationnelles à prendre afin de promouvoir l'utilisation de la facturation électronique. Dans ce cadre, il est souhaité que l'Institut se fixe un but à atteindre en termes de facturation électronique avec les membres.

télétravail, aux réunions par téléphone...). Des témoignages de « femmes au top dans la profession » pourraient également être relayés au chapitre des bonnes pratiques. De même, d'autres pistes de réflexion, comme celles qui concernent, par exemple, les facilités à accorder éventuellement aux femmes qui auraient dû abandonner leur stage pour des raisons familiales (voir l'onglet « expérimentés ») pourraient être utilement investiguées. Des propositions seront prochainement émises au Conseil par les consœurs Gonda Schelfhaut et Aurore Mons delle Roche.

FINANCEMENT DES ENTREPRISES

Business opportunities : leviers !

Depuis plusieurs années, le constat sonne comme une sonnette d'alarme, principalement pour les PME : la crise économique et financière qui nous frappe a considérablement durci les conditions d'octroi des crédits, quand elle ne les a pas rendues impossibles à remplir. Une étude du SNI (Syndicat neutre pour indépendants) a récemment mis en évidence un accroissement de près de 45 % du nombre d'entrepreneurs qui se sont vu refuser une demande de crédit au cours des deux dernières années, une tendance confirmée par le CeFiP (Centre de connaissances du financement des PME), qui constate une croissance du nombre de dossiers d'entrepreneurs confrontés à des difficultés.

Parmi les initiatives susceptibles de relancer cette dynamique et faciliter l'accès au crédit en rééquilibrant les relations contractuelles entre les banques et les PME, on sait que le Conseil des ministres a approuvé, mi-juin, des mesures à l'initiative de la ministre des Classes moyennes, des PME, des Indépendants et de l'Agriculture, Sabine Laruelle,

et du ministre des Finances, Koen Geens : nouveau cadre légal, code de conduite, plus grande transparence, notamment par rapport à la lisibilité des refus de crédit, informations adaptées à l'entreprise et indemnités de remploi limitées en cas de remboursement anticipé sont autant d'éléments du plan PME qui doivent rétablir la confiance entre les acteurs et inciter à la relance économique. Toujours pour répondre au problème grandissant que les PME et les ASBL connaissent lorsqu'elles veulent obtenir un crédit auprès des banques, on n'ignore plus qu'un emprunt populaire ou « prêt citoyen thématique »¹⁴ sera lancé le 1^{er} novembre 2013 auprès du grand public.

Dans ce contexte difficile, le tableau de marche des entreprises est clair. Assurer leur financement à terme, optimiser la gestion de leur trésorerie et investir dans des relations bancaires fiables tient de la survie, tout autant que le constat nous interpelle. Comment optimiser les chances¹⁵ d'une entreprise cliente d'obtenir le crédit le plus adéquat ? Quelle stratégie¹⁶ optimale peut être ainsi déployée par l'expert-comptable pour éviter le divorce entre le dirigeant d'une petite entreprise et son banquier, dans le cadre d'une relation aujourd'hui fortement dégradée ? Telles sont, entre autres, les questions incontournables que doit aujourd'hui se poser tout conseiller dont la très grande majorité des entreprises clientes seraient des PME !

Pour y répondre, plusieurs pistes d'action ont été envisagées au Conseil stratégique, à l'exemple de mesures visant à assurer une plus grande notoriété au médiateur de crédit, la promotion des outils publics pour les profils risqués et la diversification des sources de financement. À ce stade, nous ne pouvons pas encore vous dévoiler l'ensemble des me-

¹⁴ À lire l'avant-projet des ministres de l'Économie et des Finances, tel qu'approuvé le mercredi 24 juillet 2013 en Conseil des ministres, cet emprunt vise à orienter l'épargne considérable en Belgique, soit vers des crédits à long terme pour des projets « socio-économiques et socialement responsables » dont un arrêté royal déterminera les critères d'acceptation, soit à accorder du crédit à des PME. En substance, il s'agit de recueillir des fonds au moyen de bons de caisse ou de dépôts à terme pour une durée minimum de cinq ans. Un précompte mobilier réduit (15 % au lieu de 25 %) constituera l'attrait fiscal. Le financement accordé au projet à long terme sera au minimum de sept ans.

¹⁵ Nous vous conseillons la lecture des résultats de l'enquête réalisée en 2011 par le CeFiP sur le financement des PME, téléchargeable sur son site. Selon cette enquête, les principales raisons de refuser un crédit sont le durcissement des conditions d'octroi résultant des accords de Bâle II et III, des garanties et une capacité de remboursement insuffisantes, et un apport de fonds propres trop faible. Les PME sont également confrontées à un manque d'information, notamment par rapport aux

critères d'acceptation de la banque (*scoring*) et, le cas échéant, aux raisons du refus. Dans ce cadre, il n'est pas sans intérêt de relever que le site du CeFiP propose également un outil en ligne pour permettre aux entrepreneurs d'évaluer leur capacité à obtenir du crédit. Simple et en ligne, cet outil permet à tout demandeur de comprendre la manière dont sa banque établit le *rating* de son entreprise, mais également de se forger une idée sur la qualité de son dossier de crédit.

¹⁶ La démarche d'accompagnement suppose, en effet, des connaissances particulières pour évaluer la meilleure source de financement possible, en ce compris les subsides et autres formes alternatives (*crowdfunding*, capital-risque, famille...), les garanties, les emprunts subordonnés et autres primes, pour constituer et suivre le dossier crédit... En raison de la multitude d'institutions et d'initiatives, au niveau tant public que privé, il est parfois difficile d'établir un classement. En outre, les pouvoirs publics ont élaboré divers produits et formules visant à offrir un soutien aux entreprises lorsque celles-ci ne disposent pas de garanties suffisantes.

sures envisagées, mais nous reviendrons très prochainement vers vous.

Dans cette même perspective, les banques étant les principales partenaires des PME, les conditions du développement d'une meilleure synergie, tout en préservant notre indépendance, entre le monde bancaire et notre profession ont été évoquées. Il s'agirait d'obtenir qu'il soit fait systématiquement appel à nos compétences, dès lors qu'il y a lieu d'évaluer la solvabilité et la rentabilité d'une entreprise, parmi les nombreux acteurs aujourd'hui actifs dans ce créneau.

FORMATION CONTINUE Qualité : cœur de métier !

Élément d'importance pour asseoir la crédibilité de nos connaissances, essentielle dans la relation avec le client, le respect des obligations de formation continue doit faire l'objet d'un contrôle rigoureux. Dans le cadre de l'application de la nouvelle norme (septembre 2012), le Conseil entend poursuivre la stratégie actuelle de contrôle des membres. Largement informatisé, par la possibilité aujourd'hui offerte de compléter en ligne son rapport de formation continue, ce contrôle a mis en évidence un certain nombre de carences au vu des statistiques disponibles. Par rapport aux éventuels renvois devant les instances disciplinaires des membres défaillants, le Conseil envisagerait par priorité d'envoyer devant celles-ci ceux qui cumulent les défauts de rapport en matière de formation continue et de renvoi du questionnaire antiblanchiment. Il faudra, pour le surplus, poursuivre ces activités de contrôle durant quelques années, le temps que la revue qualité « fasse ses effets » et qu'il soit techniquement possible d'y intégrer l'aspect « formation » au même titre que les contrôles « antiblanchiment » et « missions spéciales ».

D'autres volets d'action, à l'exemple de la valorisation du suivi de la formation continue des membres internes et des pistes d'amélioration de l'offre et des outils mis à disposition des membres, ont été finalement proposés. Parmi d'autres, voici quelques-unes des pistes suggérées : communication aux associations professionnelles des thèmes de formation à privilégier, mise à disposition de packs de formation sur certains sujets institutionnels, meilleure visibi-

lité du calendrier des formations, le cas échéant, mise en ligne d'un blog ou d'un forum sur la thématique de la formation.

INTERNES DANS LA PROFESSION Enjeu fédéral : organisation de la profession ! Attractivité de la profession !

L'Institut compte 2 218 membres, aujourd'hui inscrits au tableau des experts-comptables et/ou conseils fiscaux internes. Qui sont-ils ? Que font-ils ? Réalisée l'an passé, une enquête a mis en lumière plusieurs caractéristiques plutôt encourageantes, tout en mettant l'accent sur certaines demandes spécifiques.

Après avoir renforcé la Commission des membres internes, le Conseil entend poursuivre cette politique de valorisation et d'information des membres internes en actionnant plusieurs leviers¹⁷, à l'aune notamment des résultats de cette enquête, largement commentés lors de la session 2012 du congrès national des professions économiques :

- **Information, formation.** Des informations plus spécifiques, actualisées et répertoriées dans une rubrique particulière sur la page extranet du site, une meilleure valorisation du titre et de la plus-value des internes auprès des entreprises et des employeurs constituent les axes porteurs de cet effort de communication, qui trouvera, le 7 novembre 2013, un pic d'intérêt avec l'organisation d'un séminaire sur la gestion du *risk management* (risques financiers, fiscaux...) au sein des entreprises.
- **Valorisation, sécurisation.** Le Conseil a décidé de lancer une étude de faisabilité sur les possibilités et les modalités de voir renforcée la confidentialité des avis (ni saisi, ni produit, ni divulgué) qui seraient donnés par un expert-comptable et/ou conseil fiscal interne à son employeur, ce, à l'instar de la situation des juristes d'entreprise. Un texte de modification de la loi sera préparé et proposé pour examen dans les meilleurs délais au Conseil.

¹⁷ Deux autres dossiers traités lors du Conseil stratégique sont encore susceptibles de valoriser le rôle et les spécificités de l'expert-comptable et/ou conseil fiscal internes. D'une part, il s'agit de la réforme de la comptabilité publique, au travers notamment des travaux de la future commission *ad hoc*. D'autre part, par ses compétences et sa fonction,

l'expert-comptable interne ne manque également pas d'atouts pour se positionner, le cas échéant, en tant qu'acteur et/ou facilitateur de la mise en place d'une démarche RSE dans l'entreprise qui l'emploie (voyez l'onglet spécifique « responsabilité sociétale des entreprises »).

JEUNES DANS LA PROFESSION

Attractivité de la profession !

Être jeune expert-comptable et/ou conseil fiscal, c'est aujourd'hui, dans un métier en pénurie, disposer de réelles perspectives d'épanouissement personnel et professionnel, compte tenu de la diversité des missions, des secteurs d'activité. C'est encore être curieux et ouvert d'esprit, rigoureux, avoir l'esprit d'entreprise, une belle capacité d'adaptation, pouvoir démontrer une capacité d'utilisation des nouvelles technologies de la communication et de l'information – aujourd'hui, l'environnement technologique devient *cloud*, *SAB*, *Web*, mobile et hébergé – tout en préservant une grande capacité d'écoute et une forte proximité relationnelle. Et bien d'autres choses pour vivre une vie passionnante au service des entreprises.

Pour attirer les jeunes vers nos professions – on sait combien la qualité du recrutement est cruciale –, mais également pour prendre en compte leurs aspirations et traduire leur souci de s'impliquer dans la profession, la réponse du précédent Conseil prit la forme, dans le courant de 2012, du déploiement du « Plan jeunes ». Une communication moderne et dynamique à leur égard, l'écoute de leurs besoins spécifiques et de leur perception des réalités quotidiennes, et le renforcement de la représentation des jeunes dans les organes de l'Institut comptaient parmi ces priorités.

Le présent Conseil entend poursuivre dans cette voie et encourager les réalisations en cours et les nouveaux projets des jeunes confrères. Avec de réelles compétences, quatre groupes de travail sont d'ores et déjà actifs au sein de l'Institut, comme vous pourrez le constater en parcourant ce bref état des lieux des réalisations et des projets en cours. Premier à se lancer, le groupe « enquête » a permis, au travers d'une enquête dont les résultats ont été présentés lors de l'édition 2012 du congrès national des professions économiques, d'approcher la réalité de nos jeunes. Pour sa part, focalisé sur l'attractivité de la profession, le groupe « minisites » développe, sur un mode multimédia, des informations et regroupe des témoignages autour de deux thématiques centrales d'ores et déjà budgétisées : « je veux devenir expert-comptable.be » et « je veux devenir conseil fiscal.be ». De son côté, le groupe « ambassadeurs » – dans le cadre duquel appel est fait aux membres pour qu'ils témoignent dans les écoles des différentes facettes de notre profession – entend tisser plus particulièrement des liens avec le monde de l'enseignement, via la mise à disposition de supports, en ce compris la sensibilisation amorcée dans les écoles secondaires. *Last but not*

least, le groupe de travail « événement » planche sur le développement d'événements pour la profession qui concerneraient plus particulièrement les jeunes membres. Si d'autres activités sont encore au programme (pages *Facebook* et *LinkedIn*, par exemple), l'attention est attirée, dans le cadre des aspects communicationnels, sur l'opportunité de conserver une identité visuelle intégrant les éléments de la charte graphique de l'Institut et de privilégier les contacts avec l'Institut, dont une personne pourrait être désignée pour exercer, le cas échéant, une fonction de modérateur. D'ores et déjà, le Conseil a désigné comme responsables du « Plan jeunes » au sein de l'Institut les consœurs Gonda Schelfhaut et Aurore Mons delle Roche. Une concertation sera également assurée avec Emmanuel Degève et Joëlle Van Hecke, respectivement pour les aspects communicationnels et, plus particulièrement, ceux relatifs au stage.

Toujours en faveur des jeunes, mais cette fois sur le plan du stage, qui les concerne au premier chef, une réflexion sera menée sur la base de deux axes directeurs. D'une part, la réforme des examens d'admission et d'aptitude (ce dernier devrait mesurer autant la maturité professionnelle que les compétences techniques). D'autre part, la modernisation du stage (projet e-guichet pour stagiaires, intensification des échanges électroniques de documents...). Outre ces questions « techniques », deux problématiques ont encore fait l'objet d'un premier échange de vues au cours du Conseil stratégique. D'une part, l'engagement des stagiaires sur la base d'un contrat d'indépendant ainsi que la question de savoir pourquoi les jeunes sont de plus en plus attirés par le titre d'avocat et moins par le titre de conseil fiscal feront l'objet de réflexions dans les prochains mois. Une étude comparative par rapport aux stagiaires du barreau pourrait être intéressante sur plus d'un aspect. D'autre part, la valorisation du stage pour obtenir, comme en France, un diplôme de niveau équivalant au master à son terme.

LUTTE CONTRE LA FRAUDE FISCALE

Enjeu fédéral : fiscalité !

Au cours des cinq dernières années, la lutte contre la fraude fiscale s'est singulièrement accrue. Dans le cadre des politiques de rigueur que la crise a induites, la question de la participation équitable de chacun à l'effort collectif s'est, en toute logique, posée avec d'autant plus d'acuité. Si la croisade est aujourd'hui internationale (OCDE, notion de *serious tax crime*, secret bancaire aujourd'hui moribond...), la fraude fiscale est au cœur des discussions au sein de

l'Union européenne¹⁸ (*Offshore Leaks*, paradis fiscaux, dont paradoxalement il n'existe pas de définition précise¹⁹, transparence fiscale et échange automatique d'informations, accord sur Eurofisc, *European Taxpayer's Code*, projet de 4^e directive AML...).

Sans entrer dans des considérations idéologiques, dans un pays où la fraude fiscale serait, dit-on, un véritable sport national, mais qui est également depuis dix ans systématiquement dans les trois premiers États les plus taxateurs au monde, le gouvernement belge n'est pas en reste. Au cours des derniers mois, dans le sillage des recommandations de la Commission d'enquête parlementaire sur la grande fraude fiscale, les initiatives législatives²⁰ se sont multipliées, notamment dans le cadre du plan d'action du Collège de la lutte contre la fraude fiscale, alors qu'une nouvelle obligation, la déclaration d'un contrat d'assurance-vie avec une compagnie étrangère, est apparue dans la déclaration fiscale. Autre aspect de cette offensive depuis cette année : l'administration définit ses priorités d'action (pour 2013 : absence de déclaration, constructions usufruit, société de management, ASBL, Horeca, multinationales et entreprises de construction étrangères) et édicte des règles, des points d'attention dont il sera tenu compte lors des contrôles, qui risquent d'être assez musclés, tout en sollicitant l'IEC pour qu'ils soient ainsi portés à la connaissance des membres. De toute évidence, la lutte contre la fraude fiscale constitue, pour le gouvernement, une priorité. Une priorité d'autant plus justifiée que les recettes de l'État, au demeurant particulièrement endetté, ont été lourdement affectées par la crise.

Dans ce contexte, pour bien comprendre notre position, que nous explicitons dans les lignes qui suivent, il est important de rappeler d'abord, dans le cadre de cette lutte légitime, les rôles et responsabilités de chacun. La lutte contre la fraude fiscale, comportement qui consiste à violer délibérément la loi et va parfois jusqu'à l'escroquerie, le faux en écriture et le blanchiment de capitaux, reste une mission des

administrations fiscales – en cas de fraude fiscale grave et organisée, on peut y déroger et emprunter la voie pénale –, il leur appartient donc d'opérer des contrôles efficaces. Dans quelles conditions ? C'est bien d'annoncer la lutte contre la fraude fiscale. C'est mieux si le nombre de contrôleurs bien formés suit. À lire le plan de management 2012-2017 de l'Administration des Finances, la sélection des groupes cibles des contribuables, sur la base d'une approche par les risques rendue possible par le recours au *data mining*, est aujourd'hui centralisée et les contrôles délégués aux différents centres du fisc sont obligatoires, avec des objectifs de rendement. Parallèlement, la « tolérance zéro » est aujourd'hui bien ancrée dans les discours du fisc. Autrement dit, les sanctions, que ce soit sous forme d'amendes ou de majoration d'impôt, vont être systématisées à l'encontre des contribuables qui ne remettent pas leur déclaration, la remettent en retard ou ne la remplissent pas correctement. Sur un plan plus structurel, on sait également que l'Administration des Finances ne sera bientôt plus structurée en fonction du type d'impôt perçu, mais bien selon le groupe cible articulé autour de trois piliers : particulier, PME et grandes entreprises. Mais aussi, que malgré ses efforts de réorganisation, elle doit faire face à des diminutions importantes de personnel d'ici 2015, simplification administrative oblige. Voilà le décor planté, tout en rappelant que si le fisc doit pouvoir efficacement contrôler, le contribuable doit, lui, pouvoir se défendre, comme le rappelle régulièrement la Commission vie privée !

Pour notre part, nous sommes des conseillers privilégiés des entreprises, y compris sur le plan fiscal, où le choix licite de la voie la moins imposée est un principe qui résulte de nos règles constitutionnelles, bien qu'il fasse désormais aujourd'hui l'objet de mesures anti-abus générales ou spécifiques plus strictes. Bref, nous ne sommes pas des contrôleurs fiscaux, parce que nous n'en avons ni les pouvoirs ni la mission, distincte des nôtres, même si une forme de concertation, d'ailleurs aujourd'hui bien réelle, est souhaitable. En tout état de cause, nous ne saurions faire le boulot du contrô-

¹⁸ La Commission européenne estime que l'évasion fiscale coûte chaque année 1 000 milliards d'euros à l'Europe.

¹⁹ Liés à un État souverain sur le plan de leur compétence juridictionnelle, voire États souverains eux-mêmes, les paradis fiscaux ont toutefois en commun d'être tous relativement opaques, d'offrir une fiscalité attractive ainsi que des facilités pour créer des sociétés-écrans et, pour la plupart d'entre eux, coopèrent peu ou ne coopèrent pas avec les administrations fiscales et judiciaires des autres pays, si l'on se fie à la définition de l'OCDE. La discrétion, c'est donc l'atout majeur des sociétés *offshore* établies dans des paradis fiscaux.

²⁰ Loi du 15 juillet 2013 portant des dispositions urgentes en matière de lutte contre la fraude (*M.B.*, 19 juillet 2013) ; loi du 17 juin 2013

portant des dispositions fiscales et financières et des dispositions relatives au développement durable – introduction de sanctions supplémentaires en cas d'infractions dans le cadre de la fraude fiscale grave et la fraude TVA (*M.B.*, 28 juin 2013) ; Proposition de loi n° 2738/001 visant à compléter le système « *una via* » par le renforcement de sanctions contre les intermédiaires fiscaux liés à des fraudes et à des planifications fiscales agressives reposant sur des violations des règles fiscales ou déontologiques (introduction d'amendes administratives, nouvelle mesure d'interdiction professionnelle, nouvelle infraction pénale réprimant l'incitation à la « *planification fiscale agressive* »).

leur, ne disposant d'aucune des prérogatives d'enquête publique des fonctionnaires fiscaux, alors que la fraude se situe bien souvent hors du champ du visible, loin des écrits dont nous nous servons. Mais, faut-il le rappeler, nous sommes également des membres d'une profession réglementée dont l'activité est strictement encadrée par des principes déontologiques rigoureux. De leur application généralisée, il résulte notamment que la plupart des grandes fraudes qui sont actuellement dénoncées ne sont pas le fait d'experts-comptables ou de conseils fiscaux agréés, mais bien de personnes qui ne sont soumises à aucune réglementation professionnelle ou qui sont établies en dehors de la Belgique.

Par rapport à la lutte contre la fraude fiscale, il importe d'être lucide et réaliste : si c'est à l'autorité publique qu'il incombe d'effectuer les contrôles, au moyen des pouvoirs d'investigation et de contrôle qui lui sont propres, nous n'ignorons pas que la justice fiscale, si elle passe inévitablement par un tassement et une réelle progressivité de nos taux d'imposition, ne peut faire l'économie d'une lutte équitable contre la fraude. Nos professions sont bien conscientes du rôle important qu'elles jouent, notamment sur le plan pédagogique (une politique d'acceptation et de suivi des clients est, en règle générale, mise en place dans nos cabinets), et entendent poursuivre en ce sens, pour autant que le débat soit objectif : le but à atteindre ne rend pas légitime en soi tous les comportements, ne valide pas tous les *a priori* et, à l'évidence, ne justifie pas davantage tous les amalgames.

- **Nouvelle dynamique communicationnelle via une charte d'engagement.** Il n'est un secret pour personne que notre profession fait aujourd'hui l'objet d'une stigmatisation constante. Il nous faut réagir dans les médias et en tous lieux contre ceux qui, de manière inacceptable, assimilent les experts-comptables et conseils fiscaux à des facilitateurs de fraude. Pour apporter une réponse efficace à cette problématique, l'établissement d'une charte d'engagement de la profession « à lutter contre la fraude fiscale, mais pas à n'importe quel prix »

²¹ Dans ce cadre, nous souhaitons notamment que les sanctions soient adaptées à la taille des entreprises et à l'ampleur de la faute commise. Une distinction entre ce qui relève de la fraude volontaire et les erreurs matérielles, retards ou oublis attribuables à une législation toujours plus complexe et des obligations toujours plus lourdes gagnerait à être établie (voyez l'onglet « audit fiscal contractuel »).

²² Au moment où nous terminons ces lignes, le G20, réuni à Moscou, a validé l'intégralité des propositions de l'OCDE pour empêcher les grands groupes internationaux de profiter des failles fiscales pour s'affranchir largement de l'impôt, sans qu'un calendrier précis ait été fixé. De même, pour lutter contre la fraude fiscale, l'échange automatique d'informations

a été discuté et le principe de sa signature approuvé. Au moment où le ministre Geens entend rétablir la confiance entre les professions économiques et l'administration fiscale, autour du principe d'une « tax-cification durable », il s'agira notamment pour nous de déployer une dynamique communicationnelle claire autour de l'idée centrale que « ce que nous faisons, nous allons continuer à le faire et bien le faire » dans le cadre de la lutte contre la fraude fiscale. Un projet de texte²¹ d'une telle charte, qui pourrait être signée par les membres, les entreprises et certaines organisations professionnelles, sera proposé au Conseil par le service d'études.

Autres pistes d'action, l'information et la sensibilisation de nos membres quant aux conséquences pénales des infractions fiscales et la thématique de la fraude fiscale. Parmi les matières ainsi au programme d'un séminaire prévu au cours du second semestre de 2013, on trouve : *distinguo* entre abus fiscal, fraude fiscale et évasion fiscale, notion d'*aggressive tax planning*, opportunités et praticabilité des normes fiscales..., et, bien entendu, le point sur l'actualité²² européenne et internationale, particulièrement dense dans le cadre de la lutte contre la fraude fiscale. Comme on le voit, ce sont autant d'informations qui viendront renforcer le rôle explicatif et didactique de nos professionnels face à la fraude fiscale par rapport aux clients, qu'ils mettront encore davantage en garde contre toute tentative de fraude.

Rayon « surveillance » enfin, s'ils n'appliquent pas cette déontologie stricte, on sait que les experts-comptables et conseils fiscaux courent le risque de sanctions²³ disciplinaires, voire pénales, en sorte que notre arsenal législatif en matière de lutte contre la fraude fiscale est suffisant et ne requiert l'instauration d'aucune mesure législative supplémentaire. Plutôt que d'ajouter de nouvelles dispositions particulières, une meilleure connaissance et une meilleure utilisation des possibilités existantes, en ce compris une meilleure communication de la part de

bancaires entre pays a été retenu comme la nouvelle norme internationale et des réflexions ont été engagées contre l'évitement fiscal, les pratiques nuisibles et les stratégies de planification fiscale agressive.

²³ L'article 505 du Code pénal, qui punit l'infraction de blanchiment, s'applique non seulement aux auteurs, mais aussi aux coauteurs, complices de l'infraction ; les articles 446, 450 et 458 du CIR 92 prévoient des peines spécifiques pour les mandataires ; l'article 4, § 1^{er}, 3^o, de la loi du 22 avril 1999 relative à la discipline professionnelle des experts-comptables et des conseils fiscaux prévoit des peines disciplinaires à l'égard de ces professionnels qui auraient lésé manifestement les droits du Trésor ou qui auraient abusé des procédures fiscales.

l'appareil judiciaire des condamnations prononcées à charge de nos membres, apparaissent aujourd'hui de nature à fournir une réponse à la problématique invoquée, dans le respect des structures actuelles, des droits des professionnels concernés et d'une relation équilibrée entre ces professionnels et l'administration fiscale. Répétons-le : nous sommes partisans d'un dialogue constructif et responsable entre l'administration fiscale et les professions économiques, aujourd'hui traduit par des réunions régulières et des procédures de concertation que nous soutenons d'ailleurs pleinement.

- **Fraude fiscale grave et lutte contre le blanchiment de capitaux.** À lire les dispositions de la loi du 11 janvier 1993, tous les prestataires de services fiscaux ne sont actuellement pas soumis aux obligations de dénonciation à la CTIF, dans le cadre de la fraude fiscale grave. Le Conseil entend mener un plaidoyer vigoureux pour que la loi impose les mêmes efforts à tout « intermédiaire fiscal » et pas seulement aux titulaires d'une profession réglementée. Cette obligation ne découlerait plus de l'inscription sur une liste de membres auprès d'un des trois instituts professionnels, en ce qui concerne les professions économiques, mais résulterait de la prestation d'un service fiscal, indépendamment de la qualité du prestataire qui l'effectue.

Si cette question doit être réglée ultérieurement par une modification de la loi du 11 janvier 1993, il n'est pas sans intérêt de relever d'ores et déjà que, lors de l'entretien, mi-juillet, qu'il a eu avec les professions économiques, le ministre des Finances a confirmé que « l'obligation de déclaration de blanchiment d'argent aux consultants qui ne sont pas membres d'un ordre ou d'un institut d'une profession économique » allait être étudiée. Dans ce cadre, un projet de texte, avec exposé des motifs, pourra être utilement rédigé par le service d'études. Autre point positif de cet entretien : les éclaircissements attendus sur la portée exacte de la nouvelle notion de fraude fiscale grave, élément déclencheur de l'obligation de déclaration. Aujourd'hui « agaçante », l'absence de clarification pourrait bientôt appartenir au passé. Toujours selon le ministre des Finances, « il sera examiné, dans le cadre d'une communication faite à la

CTIF, si des critères spécifiques peuvent être formulés afin de distinguer la fraude fiscale grave de la fraude fiscale ordinaire ».

- **Petit rappel.** Nous ne saurions clore cet important chapitre de nos réflexions sans en rappeler deux derniers aspects, qui font l'objet d'un point particulier auquel nous vous renvoyons pour de plus amples explications : d'une part, l'examen de l'opportunité d'obtenir que, lorsque l'entreprise décide d'externaliser les opérations relatives à la TVA et à l'ISOC, il devrait être fait appel à un professionnel juridique, comptable ou fiscal, membre d'une profession réglementée ; d'autre part, le développement d'un service optionnel d'audit fiscal contractuel. Même si leur but n'est pas en soi de lutter contre la fraude fiscale, ces deux mesures en projet y participeront largement.

QUALIFICATION ISO Qualité : cœur de métier !

L'idée, somme toute logique, que s'il met en place pour ses membres une « revue de la qualité », l'Institut doit « également balayer devant sa porte », a rencontré un assentiment général, en ce compris parmi les cadres de l'Institut directement concernés. À l'évidence, le déploiement prochain d'une revue qualité pour les membres constitue un excellent tremplin pour mettre en place, au sein de l'Institut, une telle dynamique susceptible d'optimiser son fonctionnement interne et les services délivrés aux membres. La juxtaposition des deux démarches les renforce mutuellement, tout autant qu'elle amplifie et crédibilise le message adressé à nos *stakeholders*.

Acquis par le Conseil, ce principe de déploiement est toutefois assorti d'un tempérament : la mise en place progressive, avec comme date butoir l'année 2017. Concrètement, les premières réflexions et actions porteront sur l'amélioration des procédures, la circulation des informations et les modes de concertation. Décider si, par la suite, en fonction des ressources budgétaires disponibles, une migration vers une certification ISO ou une procédure équivalente doit idéalement être organisée et enclenchée sera examiné en temps opportun par le Conseil.

Par l'effet de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions comptables et fiscales, tout expert-comptable ou conseil fiscal qui fait l'objet d'une condamnation à une peine d'emprisonnement de trois mois au moins pour l'une des infractions mentionnées à l'article 1^{er} de l'arrêté royal n° 22 du 24 octobre 1934 portant interdiction à certains condamnés et aux faillits d'exercer certaines fonctions, professions ou activités et conférant aux tribunaux de commerce la

faculté de prononcer de telles interdictions, une infraction à la loi du 20 septembre 1948 portant organisation de l'économie, une infraction aux lois coordonnées sur les sociétés commerciales, une infraction à la loi du 17 juillet 1975 relative à la comptabilité et aux comptes annuels des entreprises et à ses arrêtés d'exécution, une infraction à la législation fiscale perd automatiquement son titre d'expert-comptable et/ou de conseil fiscal.

RÉGIONALISATION

Enjeu régional !

Par de nombreux aspects qui touchent directement les entreprises et se trouvent ainsi au cœur de notre exercice professionnel, l'économie prend une dimension régionale de plus en plus prégnante, tout en sachant que chaque négociation institutionnelle donne du grain à moudre au moulin régional. Pensez, par exemple, aux pans entiers de la fiscalité que sont les droits de succession, d'enregistrement et taxes de circulation, les taxes autonomes, les règles de transmission d'entreprise et une part de l'IPP, aux dispositifs d'aide aux entreprises, à certaines compétences liées à l'énergie, à une part de dispositions en matière d'environnement et d'énergie, aux politiques en matière d'entreprises en difficulté... Tendance lourde et inéluctable, cette évolution régionaliste contraint les entreprises à évoluer dans un cadre législatif complexe et changeant, ce qui se traduit par un besoin de conseils pertinents et actualisés, en ce qui concerne tant l'analyse des textes que des procédures à respecter.

Au moment où la mise en vigueur de la sixième réforme institutionnelle, qui, comme chacun le sait, va renforcer considérablement l'autonomie des entités fédérées, se profile à l'horizon, la réalité politique du pays doit plus que jamais être prise en considération par notre profession. Une réalité qu'il convient d'appréhender dans plusieurs dimensions, en termes tant d'opportunités que de contraintes nouvelles : relations avec les décideurs politiques et les administrations, formation, accréditation (en qualité d'expert) et visibilité.

Dans cette optique aux accents multifonctionnels, trois groupes d'études, chacun sous la responsabilité d'un membre du Conseil par Région²⁴, seront mis en place au sein de l'Institut pour appréhender la problématique dans toutes ses dimensions²⁵ et proposer des pistes d'action au Conseil. Sur un plan pratique, la désignation d'une personne ressource « aspects régionaux » est apparue comme nécessaire et opportune au sein de l'Institut. Savoir qui et quand contacter dans telle problématique, préparer une liste des décideurs et des dossiers à suivre au niveau des Ré-

gions, en complément des réflexions des groupes de travail, pourrait ainsi compter parmi ses priorités.

RELATIONS FULL ÉLECTRONIQUES

Enjeu fédéral : organisation professionnelle !

Comment profiter des évolutions numériques et technologiques au service de notre profession ? Parce qu'elle est économe, écologique, conviviale et rapide, la voie des relations *full* électroniques avec les membres rejoint les intérêts du Conseil et s'est déjà traduite par de nombreuses réalisations, dont l'e-guichet est la plus emblématique.

Le Conseil entend poursuivre dans cette voie prometteuse, tout en maîtrisant les coûts et les objectifs. Pour appuyer sa réflexion, une première étude d'impact concernant le développement de relations électroniques dans le cadre des procédures activées au service juridique a ainsi été réalisée. Il en ressort que des incertitudes demeurent tant sur le plan de la faisabilité technique qu'en ce qui concerne les aspects juridiques (recommandés électroniques, archivage des dossiers) et les gains réels en termes d'impact budgétaire. Une analyse de même type sera établie pour le service du stage (voyez l'onglet « jeunes dans la profession »).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Enjeu fédéral : fiscalité !

La responsabilité sociétale des entreprises, c'est leur contribution au développement durable. Associant logique économique, responsabilité sociale et écoresponsabilité, la « RSE » rencontre la nécessité d'une sécurité financière et économique renforcée. Elle vise à assurer la qualité et la promotion des informations environnementales et développer une gouvernance éthique et socialement responsable au sein des entreprises.

Soyons alors également objectifs : si le concept est assurément prometteur – mesurer la valeur ajoutée sociétale des entreprises, intégrer de nouveaux modèles de développement reposant sur des indicateurs extrafinanciers, comme les actifs immatériels et la comptabilité carbone, évaluer leur impact vis-à-vis des clients et travailleurs, leur impact

²⁴ Les confrères et consoeur suivants ont été désignés par le Conseil :

- Région flamande : Denise Bauwens ;
- Région de Bruxelles-Capitale : Emmanuel Degrève ;
- Région wallonne : Pol Cuvelier.

²⁵ Une des idées évoquées lors du Conseil stratégique serait, par exemple, de rester actif dans deux dossiers régionaux « non rentables »

(entreprises en difficulté et transmission d'entreprise), en fournissant des informations (fiches sectorielles et dossiers à céder ou reprendre). Ce, aux fins de recevoir en contrepartie une accréditation automatique (être agréé pour la Région) et une association automatique à certaines missions (exemple : *business plan*, homologation comme liquidateur).

environnemental, bref, leur situation en matière environnementale, sociale et de bonne gestion –, les experts-comptables apparaissent peu positionnés et peu valorisés, alors même qu'ils disposent d'atouts indéniables et peuvent jouer un rôle clé dans ces domaines. Les enjeux du développement durable touchent chaque poste du bilan et chaque cycle de l'activité d'une entreprise ou d'une organisation. Diagnostic des risques environnementaux, optimisation des ressources, gestion des documents et procédures (permis, pollution des sols, politique de mobilité, écoresponsabilité, pilotage efficient de la fiscalité verte, mise en place d'un panel d'indicateurs et suivi et analyse de ces indicateurs grâce à des tableaux de bord...), les opportunités ne manquent pas pour affirmer que l'expert-comptable est un acteur engagé en développement durable, en plus de la valorisation des actifs immatériels. Qui plus est, rien n'empêche d'adopter une même attitude écoresponsable au sein même du cabinet et d'expérimenter la méthode en interne, avec des accents sur le recrutement, l'intégration et la reconnaissance au travail. S'engager dans une démarche de développement durable, c'est aussi l'assurance de soigner son attractivité vis-à-vis des collaborateurs et des clients.

Manière dynamique de promouvoir donc notre profession auprès de l'ensemble de nos parties prenantes, mais également chemin stratégique de développement pour « solvabiliser » une offre de conseil qui ne soit plus considérée comme l'unique accessoire de la comptabilité et dont le mode de facturation soit réapprécié, la responsabilité sociétale des entreprises fera l'objet de réflexions dans le cadre des prochains travaux d'un groupe de veille focalisé sur deux vecteurs d'action : d'une part, entretenir le tissu relationnel avec les décideurs politiques et les représentants des parties prenantes, en ce compris les fédérations d'entreprises ; d'autre part, évaluer les opportunités et les synergies à mettre en place (notamment avec le SPF Économie, pour la rédaction d'une brochure commune), et suivre l'évolution en matière de cadre de référence et de normes claires.

REVUE QUALITÉ Qualité : cœur de métier !

Vitrine de la profession, la qualité, au cœur du métier, c'est une réponse particulièrement pertinente au regard des évolutions actuelles de la profession teintées d'accents internationaux de plus en plus prégnants, ainsi qu'aux besoins nouveaux de nos clients.

Sur le principe, tout le monde s'accorde à dire qu'elle doit d'abord être explicitée, son opportunité tout autant que sa nécessité, par rapport aux réponses convaincantes qu'elle apporte et aux méthodologies à mettre en place pour baliser

la route vers davantage de qualité, pour instiller une nouvelle dynamique dans les cabinets. Bien entendu, dès lors qu'elle est revendiquée et affirmée comme une composante indissociable de notre profession, la qualité doit également être évaluée, démontrée, affichée !

Programmée pour une période de sept ans, en l'occurrence de 2013 à 2019, la revue qualité démarrera la première année sur un mode mineur : un nombre limité de revues et sur une base volontaire. Il est ainsi prévu que les cabinets des membres du Conseil et ceux des « rapporteurs » ainsi que les cabinets volontaires se prêtent à l'exercice fin 2013, début 2014. Ensuite, la montée en puissance du système s'opérera dès 2015, avec un objectif estimé de 300 cabinets par an. Une revue, rappelons-le, qui, toujours adaptée à la taille et à la nature du cabinet, sera exercée dans un esprit de confraternité et de collégialité, et dans le respect du principe de base d'accompagnement.

Comment les choses sont-elles appelées à se dérouler en pratique ? Afin de rester performant et innovant dans notre démarche, l'organisation de la revue qualité sera orchestrée selon quatre modalités différentes, dont les revues périodiques, qui s'inscrivent dans un cycle identique pour chaque cabinet et, le cas échéant, complémentaire, constituent les maillons principaux. Pour sa part, parce que nécessairement rattachée à une problématique particulière, la revue thématique sera moins fréquente, au même titre que la revue occasionnelle, en l'occurrence celle qui s'inscrit, indépendamment du cycle, dans le cadre du contrôle confraternel actuel. Chaque revue fera l'objet d'une appréciation : positive, positive avec recommandation, ou négative. Chaque appréciation vise à améliorer la situation constatée pour la corriger progressivement.

Pour assurer cette opérabilité, l'Institut a multiplié les efforts au cours des deux dernières années. Entre autres activités (rédaction d'un questionnaire, travaux e-guichet...), le souci de mettre à la disposition des membres des textes réglementaires, des outils et des méthodes s'est ainsi concrétisé par les publications de la norme relative à la revue qualité, approuvée par le Conseil du 7 mai 2012, et du manuel Organisation des cabinets et procédures, tous deux téléchargeables sur notre site dans la partie extranet. Et pour préparer concrètement cette revue, la Commission Revue Qualité, bien active au sein de l'IEC, a d'ores et déjà désigné, au terme d'auditions, les « rapporteurs » et travaille à l'établissement d'un manuel à leur intention, tout en programmant pour octobre 2013 des formations spécifiques.

S'il maintient la mise en œuvre ainsi prévue de la revue qualité, en termes tant de modalités que de calendrier, le

Conseil n'a pas manqué de relever, au terme d'une projection budgétaire prudente du coût de financement, l'émergence de tensions budgétaires manifestes au cours des prochaines années. Plusieurs pistes ont été envisagées, sans qu'à ce stade, une décision définitive ait été prise : majoration des cotisations, le cas échéant dans le cadre d'une loi institutionnalisant la « revue qualité », et/ou prélèvement sur les réserves.

La question du véhicule de financement fut également discutée, ce, sur la base d'un accord intervenu lors du précédent Conseil visant à constituer une fondation. De l'avis général des membres du Conseil, il n'est, en effet, pas réaliste de vouloir réaliser tous les projets sur la base des recettes budgétaires actuelles. Pour résoudre cette équation, la mise en place d'une fondation constitue manifestement une piste pertinente à explorer : le président et le vice-président sont chargés de vérifier la faisabilité et les avantages (récupération de la TVA, sponsoring) et de dresser une première liste des activités, des champs d'intervention possibles d'une telle fondation (par exemple, le service de consultation des membres et d'autres publications en projet, comme le livre Excel pour les professions économiques susceptible d'être offert aux membres). Un accord est également négocié pour que cette fondation puisse être dotée d'un budget de lancement par l'IEC, pour autant qu'une enquête auprès des membres ait préalablement déterminé son opportunité.

Dans le but de favoriser les synergies, les sources d'économie et la convivialité de la démarche, les discussions ont également porté sur l'intérêt et les modalités d'intégration au sein de la « revue qualité » des contrôles existants et futurs à réaliser par l'Institut : antiblanchiment, formation continue, rapports mandats spéciaux²⁶. Également évoqué, le projet de mise à disposition des cabinets d'un manuel sous format électronique : le Conseil décide de poursuivre les discussions en cours.

SECRÉTARIAT SOCIAL – SYNDIC Business opportunities : leviers !

Prenant exemple sur nos confrères français, pour qui les activités liées notamment à la gestion de la paie constituent

²⁶ Dans ce dernier cadre, il a d'ores et déjà été décidé d'améliorer l'image par trop répressive véhiculée actuellement par la Commission d'accompagnement et de surveillance. Si le principe de l'envoi des rapports est toujours maintenu, les défauts techniques constatés n'entraîneront plus systématiquement la convocation physique du membre concerné, mais seront réglés par courrier. Les problématiques liées à des carences en matière d'indépendance feront toujours l'objet d'une convocation. D'une manière plus générale, une réflexion sera

d'importantes sources de revenus pour les cabinets – la tendance semble toutefois s'inverser, puisque les secrétariats sociaux belges « s'exportent » en France –, la question se pose de savoir comment, pour le futur, certaines collaborations nouvelles pourraient se faire et comment les cabinets pourraient être rémunérés à ce propos (par exemple, via des commissions).

Deux exemples illustrent la nécessité de maîtriser les tenants et aboutissants de la démarche. D'une part, la fonction de syndic ; d'autre part, le secrétariat social.

- **Syndic.** Un nouveau cadre légal²⁷ vient de largement modifier les droits et les devoirs de la copropriété, avec comme conséquence que le métier de syndic, chargé d'administrer celle-ci, s'est heureusement professionnalisé. Sur le principe d'une évolution dans le sens de l'ouverture de la fonction à la profession, le Conseil marque son accord et engage le service juridique à la rédaction d'un texte prospectif ;
- **Secrétariat social.** Autorisé actuellement « à titre accessoire », le secrétariat social pose deux questions : faut-il aller plus loin dans l'exercice de l'activité ? Dans la négative, faut-il évoluer en ce qui concerne les commissions payées par les secrétariats sociaux ? Au terme d'une première réflexion, le Conseil ne voit pas d'objection à ce que les cabinets, le cas échéant par le biais d'un département spécialisé en la matière, soient plus actifs et gèrent le « secrétariat social » de certains clients. Il n'y aurait pas d'interdiction, ni réglementaire ni déontologique, à ce jour. En matière de conseil, en particulier – sur la simple gestion (calcul) des salaires, la rentabilité des secrétariats sociaux est négative –, il y aurait là une opportunité réelle qui permettrait de développer une place pour l'expert-comptable dans l'économie belge, dès lors qu'il apparaît que les niveaux de satisfaction actuels vis-à-vis des acteurs en la matière ne sont pas très élevés.

Pour affiner son point de vue, le Conseil retient l'idée d'une première analyse réalisée par le service juridique dressant l'état des lieux législatif en Belgique – voir ce qu'il est possible de faire –, mais également les avantages/inconvé-

menée sur la manière optimale de déployer des accents de modernisation des contrôles effectués par la Commission d'accompagnement et de surveillance dans le sens d'une plus grande cohérence par rapport au déroulement de la revue qualité.

²⁷ Loi du 15 mai 2012 modifiant le Code civil en ce qui concerne la copropriété et modifiant l'article 46, § 2, du Code judiciaire (M.B., 8 juin 2012).

nients d'une agrégation (qui serait contraire au droit européen et devrait disparaître à terme ?) ainsi que les opportunités économiques (rentabilité).

SERVICE DE CONSULTATION POUR LES MEMBRES

Enjeu fédéral : organisation professionnelle !

Business opportunities : leviers !

Parmi les pistes susceptibles de dégager des ressources alternatives de financement, tout en maintenant une qualité dans les services actuellement proposés aux membres, la mise en place d'un service de consultation a été largement débattue. À l'instar de ce que la Fédération royale du Notariat belge avait organisé, il s'agirait de proposer aux membres qui le souhaitent de soumettre des questions dans le cadre de leur activité professionnelle et d'offrir la possibilité d'obtenir des réponses circonstanciées, tarifées, par exemple, selon le degré d'urgence de la réponse et la difficulté technique de la question. Une autre piste serait de valider une proposition de réponse, nécessairement mentionnée par le demandeur en annexe de sa question.

Comme l'IRE l'a organisé avec l'ICCI, un tel service pourrait, parmi d'autres actions, être logé dans une fondation (voyez l'onglet « revue qualité »).

TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Enjeu régional : positionnement, accréditation !

Qu'il s'agisse de la transmission ou de la cession d'une entreprise dans le cadre familial, de la cession d'une entreprise à des collaborateurs ou à un repreneur extérieur, les enjeux de la transmission d'une entreprise sont clairement considérables, surtout dans un pays qui est une terre de PME, entreprises familiales où le processus est souvent complexe et émotionnel.

²⁸ Accompagner cette opération, dont les maîtres mots sont « préparation rigoureuse », exige un véritable savoir-faire, car elle n'est pas dénuée de difficultés et de risques, et les ingrédients de sa réussite sont complexes : recherche d'un repreneur, aspect humain de la relation cédant/entrepreneur – il s'agit le plus souvent d'assurer la pérennité dans le giron familial –, méthode pour trouver l'évaluation la plus appropriée pour l'entreprise et le secteur d'activités, aspects juridiques, comptables et fiscaux, enjeux humains, émotionnels et philosophiques, montage financier à mettre en œuvre (MBO, MBI...), approche patrimoniale...

²⁹ Les experts-comptables maîtrisent les matières en jeu, peuvent s'appuyer sur la relation de confiance développée au cours des années avec le dirigeant, faire valoir méthodologie et déontologie, et garantir

Aujourd'hui, plus de 700 000 chefs d'entreprise ont plus de 55 ans et dans les dix ans à venir, ils vont partir à la retraite. Près d'un demi-million d'entreprises vont changer de main et dans tous les cas, il vaudra mieux réfléchir avant d'agir. Mieux vaut avoir été bien, voire trop, conseillé que pas assez dans ce passage de flambeau !

Parce qu'il connaît, en règle générale, l'entreprise depuis de nombreuses années et a ainsi établi une relation de confiance avec son dirigeant, ce qui lui a permis de le sensibiliser à un ensemble de problématiques induites, l'expert-comptable apparaît en première ligne dans le processus de transmission, dont le maître mot est « préparation approfondie »²⁸. Plusieurs facteurs²⁹ plaident *a priori* en sa faveur : compétences, connaissance de l'entreprise, relation de confiance avec le dirigeant pour faire comprendre qu'il y a d'autres aspects³⁰ à examiner que la stricte problématique du prix, il est vrai, point d'achoppement le plus fréquent des négociations entre les parties. Seul bémol, sans doute parce l'opération est perçue comme une affaire de spécialistes, de consultants spécialement voués à cette activité, mais aussi parce qu'ils éprouvent des difficultés à trouver le bon repreneur : les cabinets comptables sont aujourd'hui relativement frileux par rapport à ce type d'opération de cession/transmission. D'où l'intérêt, peut-être, de travailler avec des consultants ou des structures qui peuvent apporter une sélection d'acquéreurs potentiels.

Aussi le Conseil envisage-t-il, pour faire intervenir essentiellement des experts-comptables, de développer l'encadrement didactique et méthodologique (documentation et outils, séminaires...). L'optimisation des partenariats avec les Régions, notamment par rapport aux plateformes de matching entre les demandes des cédants et les offres des repreneurs, aujourd'hui proposées dans les trois Régions du pays (Sowaccess, Overname, Brutrade), et la diffusion optimale des actions de soutien et des informations régionales

le caractère confidentiel de la transmission. Dans le cadre du diagnostic de *due diligence*, ils sont notamment les mieux placés pour réaliser le travail d'examen, d'investigation, d'analyse et de contrôle visant à garantir à l'acquéreur l'exactitude et la régularité des informations mises à sa disposition en ce qui concerne les actifs, l'activité, la situation financière et les perspectives de la société à acquérir.

³⁰ De première importance dans les entreprises familiales, rappelons que le climat psychologique de la transmission peut être évalué au moyen de dix facteurs clés de succès, grâce à l'outil « Scorecard transmission » développé par Jozef Lievens, fondateur de l'Institut de l'Entreprise familiale (voyez www.scorecardtransmission.be et www.institutentreprisefamiliale.be).

sont un second volet d'actions qui pourrait faciliter, le cas échéant dans d'autres domaines, les discussions sur une agrégation automatique par les Régions des experts-comptables dont ces activités constitueraient des matières préférentielles.

Conclusions

Si l'on ne cherche constamment pas à devenir meilleur, on prend le risque de devenir moins bon.

S'il fallait dégager une impression forte, au terme du Conseil stratégique des 2 et 3 juillet 2013, il y a fort à parier que, parmi toutes les options, c'est tout à la fois la multiplicité des objectifs et la ferme volonté de les atteindre qui rencontraient les suffrages du Conseil !

De ces deux jours, ponctués de réflexions et de projets tous azimuts et à géométrie variable d'actions en cours ou à matérialiser, permettez-nous d'abord de tirer, en quelque sorte, un premier papier d'ambiance ! Sous l'angle méthodologique, ceux, nombreux au demeurant, qui l'ont pratiqué savent, en effet, combien périlleux un tel exercice de réflexion peut s'avérer, tant la chose n'est pas aisée. Il y a des règles certes, mais pas de recette miracle du succès ! Pour l'essentiel, l'on sait ainsi de ce type de réunion que si elle est

a priori propice aux bonnes résolutions, permet d'échanger des idées et de confronter des points de vue, il faut y garder la tête froide et se préserver d'une approche trop passionnelle. Écarter la volonté plus ou moins consciente d'avoir toujours raison, en tout et sur tout, et ne pas se départir de son sens critique compte également au rang des pistes de réussite. Difficile d'ignorer également, plus précisément par rapport aux thématiques engagées, qu'il est requis parfois de prendre de la hauteur, oser imaginer des alternatives à la stratégie première, dépasser certitudes et préjugés pour transformer les contraintes en opportunités. Bref, autant de qualités dont on ne peut présumer de l'existence dans le cadre d'une nouvelle équipe. De ceci découle que pour le nouveau Conseil, ce premier rendez-vous stratégique, c'était d'abord faire le pari audacieux de la cohérence, de la capacité à y transmettre passion et énergie, afin de pouvoir développer une vision cohérente et des actions au service de la profession. Sans développement, sans partage, sans risque, toute réflexion reste à l'état statique, indépendamment de toute discussion sur le fond.

À bien des égards, de l'avis général des participants au terme du Conseil stratégique, ce premier pari fut largement réussi.



Bien entendu, à tout bien considérer, pouvoir se targuer d'une bonne ambiance, même si elle est nécessaire aux débats et échanges de vues, n'est pas en soi suffisant ! Pour parvenir à rencontrer nos objectifs et tracer ainsi notre feuille de route pour les trois années à venir, en articulant notre réflexion autour de cinq balises (« Business opportunités », « Enjeu fédéral », « Enjeu régional », « Qualité » et « Attractivité de la profession »), il fallait pouvoir agir en toute connaissance de cause. En d'autres mots : pour chaque thématique, dresser le contexte, mettre les choses en perspective, identifier les arguments qui pesaient sur le discours, comprendre l'articulation entre les contraintes et les opportunités, et, au final, distinguer le possible du probable. Ensuite, discuter, avaliser et budgétiser autant que faire se peut !

Au vu de ce qui précède, vous aurez compris que le résultat de notre démarche combine manifestement pluralité de réflexions et diversité d'actions. Ne fût-ce que pour en saisir la dynamique de l'ensemble, un petit rappel des initiatives que nous entendons mener au cours des trois prochaines années au profit de la profession nous a paru opportun au moment des conclusions.

- Parfois, c'est une offre de services que nous entendons déployer tous azimuts : dans le cadre de nouveaux aspects de notre métier (syndic, secrétariat social, responsabilité sociétale des entreprises...), de nouveaux services (audit fiscal contractuel, facturation électronique, comptabilité publique) ou du renforcement de missions et prestations existantes (administrateur indépendant, financement et transmission d'entreprise, et entreprises en difficulté) ou souhaitées (recours obligatoire aux professions réglementées en cas d'externalisation des opérations relatives à l'ISOC et à la TVA).
- Même si l'établissement des comptes annuels demeure l'une de nos compétences historiques, l'éventail de nos missions, de nos attributions s'est fortement élargi au cours de ces dernières années et nous entendons poursuivre dans cette voie. Aujourd'hui déjà, nous pouvons être appelés à intervenir dans des domaines très différents, qui vont bien au-delà de la comptabilité et relèvent plutôt du conseil et de la stratégie. *A contrario*, on peut également craindre que tout cabinet qui se concentre sur l'optimisation de l'existant (l'excellence opérationnelle) connaisse une baisse généralisée, plus ou moins forte mais effective, de ses profits, étant entendu que les potentialités de création de valeur de demain ne sont pas forcément celles d'aujourd'hui, tout autant que les concurrents de demain ne sont pas forcément ceux d'aujourd'hui.
- Parfois encore, l'accumulation des bâtons que l'on semble vouloir nous mettre dans les roues ou les préjugés que l'on dresse à notre égard et qui nous mettent au banc des accusés nous inciteront à réagir aussi souvent que nécessaire. Mais faire preuve de fermeté n'écarte pas une démarche volontariste, en réclamant un débat objectif, tout en ne niant pas notre rôle et nos moyens d'action. C'est le cas de la lutte contre la fraude fiscale, aujourd'hui clairement sous les feux de la rampe de l'actualité, et de la charte que nous proposons d'établir et de valoriser dans ce cadre.
- Souvent, c'est la carte du dialogue, celle de la concertation que nous entendons jouer avec nos partenaires et autres parties prenantes, notamment en intégrant la carte de la réalité politique du pays. Sans présumer de la teneur des pourparlers, c'est aux procédures de concertation déjà mises en place avec l'administration fiscale fédérale, mais aussi au développement de nos actions auprès des Régions dans des dossiers à forte connotation sociétale, comme les entreprises en difficulté, que nous pensons aujourd'hui en priorité. Sans oublier, parce qu'il vise à entretenir et développer les contours d'une relation de confiance entre les professions économiques et l'administration fiscale, de participer, avec un soutien marqué, au projet de « tax-cification » lancé récemment par le ministre des Finances. Un cadre de discussion qui se prête bien à une concertation en matière de simplification fiscale. Même si le sujet n'a pas été strictement traité lors du Conseil stratégique, notre volonté de promouvoir une plus grande simplification de la fiscalité nous conduira rapidement à réfléchir à la mise en place d'initiatives diverses visant à inciter les autorités à prendre conscience de la nécessité de concevoir des textes législatifs lisibles ou des circulaires n'ouvrant pas le champ à des interprétations multiples et qui, surtout, ne sont pas impossibles à appliquer au quotidien par les praticiens de la fiscalité que nous sommes. Des contacts avec le cabinet des Finances ou des groupes parlementaires pourraient être utilement accentués.
- Il n'est pas rare non plus que notre action s'inscrive dans la continuité, tout en renforçant les actions déjà entreprises par le précédent Conseil. De première importance pour la profession, le déploiement de la revue qualité au sein de la profession – une réflexion est également engagée pour une application au sein de l'Institut – et les mesures prises dans le cadre de la formation continue sont emblématiques de cette dynamique. De services de qualité, il est également beaucoup question dans la réflexion aujourd'hui menée de mise en place d'un service de consultation pour les membres.

- À de multiples reprises, c'est encore la voie de la modernisation et de l'accueil que nous empruntons largement au cours de ces trois années. Participent de cette nouvelle dynamique : la modernisation du stage, le développement des relations et des applications électroniques avec et pour les membres, d'une part, l'accueil des jeunes confrères, des confrères féminins et d'autres professionnels expérimentés dans la profession et la valorisation des membres internes, d'autre part.
- Dernier fil rouge de notre réflexion, la mobilisation en vue d'exposer une marque forte, visible et affirmée se traduira principalement par la poursuite des campagnes de notoriété et le déploiement, sur la base de notre charte graphique, des signes de notre identité visuelle. La crédibilité de notre message est essentielle pour communiquer sur le dynamisme de notre profession et son attractivité.

Bien entendu, mieux que quiconque, nous savons que tout projet, toute action consomment des ressources, qu'il faut budgétiser et ensuite équilibrer par des ressources adéquates. Aussi, une réflexion sur le « comment » compléter nos ressources et maximiser les effets de synergie, en multipliant les types d'économie et en définissant les objectifs et les ressources complémentaires qui nous permettront de les atteindre au mieux, était indispensable. Quoique largement entamée (voyez l'onglet « cotisations »), elle n'est pas encore aujourd'hui aboutie.

Parce que le constat tient du simple bon sens, notre objectif dans cet article n'était pas de présenter toutes les facettes du Conseil stratégique dans ses moindres détails. Toutefois, nous avons pris un soin particulier à vous expliquer les tenants et aboutissants de nos réflexions, en nous concentrant

sur les principaux points d'attention, et nous vous avons fait part de nos pistes d'action. Aussi ne saurions-nous remercier les pages du livre sans rappeler qu'il vous est aisé de parcourir, grâce aux repères visuels qui ponctuent sa rédaction, résultats et engagements au vu de chaque thématique traitée au Conseil stratégique. Sans la moindre difficulté, vous pourrez ainsi cibler vos centres d'intérêt et pointer des matières ou des problématiques où, en raison de vos compétences ou intérêts particuliers, vous pourriez souhaiter traduire votre enthousiasme en prenant une part active dans nos futurs travaux. Vous l'aurez constaté : plusieurs commissions seront mises en place. Nous ne tarderons pas à ouvrir les candidatures. Voilà, assurément, une bonne raison de plus de lire notre e-zine ! Ne manquez pas le rendez-vous !

Au vu de ce qui précède, si notre profession est au tournant à bien des égards, il nous faut, pour garantir notre pérennité, devenir des acteurs indispensables sur nos marchés, ceux d'aujourd'hui et de demain, donner à nos clients et à ceux qui pourraient le devenir la meilleure des raisons de nous préférer à d'autres, et ceci, de manière continue. Interlocuteur privilégié des dirigeants d'entreprises, nous avons la possibilité de leur proposer une palette de services de plus en plus large, mais aussi des services de plus en plus personnalisés collant à leurs besoins.

À bien des égards, notre défi prendra également la forme d'un meilleur apprentissage de la communication auprès des dirigeants d'entreprises, en privilégiant l'écoute et la réactivité. Pour affirmer une stratégie de diversification et développer et vendre des missions d'accompagnement à nos clients, des prestations à haute valeur ajoutée, la formalisation, la tarification et la valorisation de notre offre, voire la spécialisation, sont des terrains fertiles à cultiver. Assurément, l'éthique, la déontologie, la rigueur, l'indépendance, la proximité dans le cadre d'une relation à long terme comptent autant parmi les avantages concurrentiels que nous devons préserver dans la dynamique du déploiement d'une stratégie visant à trouver des rebonds de croissance. Sans oublier la qualité, inhérente à nos prestations, affichée, affirmée et démontrée au quotidien. Mais aussi une omniprésence dans l'accueil et l'intégration de nos jeunes confrères !

Aujourd'hui, plus que jamais, partageons convictions et enthousiasme au service de notre profession. Communiquons sur nos valeurs, affichons nos qualités, déployons notre marque ! ●

