



Mutuelles
Fondations
Aide à domicile
Cultes
Culture
Sport
Tourisme
Loisirs
Jeunesse
**Sanitaire, social et
médico-social**
Syndicats
Syndics de copropriété
Comités d'entreprise
HLM
CFA
OPCA
Ecoles
Formation
Associations professionnelles
Aide et insertion
SEM
CCI
Chambres de métiers et d'artisanat

Secteur non marchand

> Connexions

La newsletter du réseau Crowe Horwath

Dans ce numéro **3**

Édito p2

L'école, une entreprise
comme les autres p3

Réforme de la taxe
d'apprentissage : quels enjeux
pour les acteurs
de la formation ? p4

Maisons de retraite, des acteurs
à la croisée du secteur marchand
et non marchand p5

Rencontre avec
Maurice Tomé, Président du
Festival Juventus p6

Rencontre avec Alexis
Becquart, Delsol Avocats p7

Actualité p8

 Crowe Horwath™

Becouze

Membre indépendant de Crowe Horwath International

Le chiffre > En 2011, près de **165 000** associations ont employé **1,8** millions de salariés pour une masse salariale de **35,4** milliards d'euros.

Source : La France associative en mouvement - Octobre 2012

“ La raréfaction des ressources impose une grande rigueur de gestion et des outils de pilotage de plus en plus pertinents ”



Par Rémy Picard
Associé Crowe Horwath Becouze
Référent Secteur Non Marchand

Prendre soin

Être ou ne pas être présents dans le secteur non marchand, telle est la question que les cabinets du réseau Crowe Horwath se sont peut-être posée au cours de leur développement. Pour la plus grande part d'entre eux, les associés du réseau ont répondu à cette question par l'affirmative. Pourquoi ? Essentiellement pour les raisons suivantes :

- La conviction de l'importance des activités de ce secteur. L'une des valeurs de Crowe Horwath n'est-elle pas « Prendre soin » ?
- La prise de conscience que le désengagement croissant de l'État va conduire davantage les femmes et les hommes de bonne volonté à se mobiliser

pour des projets associatifs, mutualistes, coopératifs... qui auront pour objet de prendre en charge des missions d'intérêt général et des actions solidaires.

- La nécessité de répondre aux problématiques de gestion, de direction d'entreprises qui peuvent atteindre, pour certaines, la taille de grandes entreprises. Dans les secteurs sanitaire et social, de la santé, de l'insertion ou de la formation, la raréfaction des ressources impose une grande rigueur de gestion et des outils de pilotage de plus en plus pertinents, disponibles dans le meilleur délai.
- L'attente croissante d'entreprises du

secteur, qui ont besoin de répondre à des contraintes liées aux évolutions législatives, à la mise en place de procédures de régulation et de contrôle (ARS, ACPR, IGAS, GGEFP, Cour des Comptes...).

Crowe Horwath a donc souhaité par ce troisième numéro de Connexions, faire des focus sur quelques sujets d'actualité, donner à cette occasion la parole à l'un de nos partenaires et surtout, vous dire combien nos cabinets sont attachés à comprendre vos projets associatifs, de façon à vous apporter la meilleure contribution.

Bonne lecture !

> Edito

> Expertise



L'école, une entreprise comme les autres ?

Par Laurence Champereux
Associée Crowe Horwath AdLink & Associés



Laurence Champereux

Dans un secteur scolaire qui subit de profondes mutations, les établissements d'enseignement privés sous contrat avec l'État, soumis à un contrôle strict sur l'utilisation des subventions octroyées, doivent adopter une gestion rigoureuse proche de l'entreprise.

Un OGEC – organisme de gestion d'établissement catholique - organisé juridiquement sous forme d'une association loi 1901 a des impératifs proches d'une entreprise. L'absence de recherche de rentabilité impose une attention accrue à l'équilibre financier, la constitution de réserves ou de provisions pour un meilleur accueil des élèves et la prise en compte du projet de l'établissement. Gérer, c'est garantir la continuité du fonctionnement d'un établissement scolaire pour qu'il puisse mener à bien son projet éducatif.

Les clés d'une gestion performante

Gérer de manière performante une école, c'est savoir :

- Définir un projet d'établissement pertinent et efficace en accord avec les enjeux du secteur.
- Mettre en place les conditions permettant de pérenniser et développer les activités d'enseignement.
- Définir une démarche spécifique de gestion et la traduire dans un calendrier de gestion.
- Piloter chaque activité scolaire (enseignement, cantine, activités para-scolaires...) et non scolaire (gestion de l'immobilier, vie associative, manifestations...).
- Répondre aux obligations légales.
- Fixer la politique financière de l'établissement tant dans son fonctionnement que dans le choix des investissements.
- Équilibrer les budgets en fonction des besoins. Gérer c'est savoir prévoir.
- Identifier et exploiter les indicateurs clés de performance de l'établissement.
- Optimiser et sécuriser le processus de gestion par l'intermédiaire d'outils spécifiques.
- Anticiper les choix de gestion et maîtriser la trésorerie.

L'expert-comptable, un partenaire privilégié

Le rôle de l'expert-comptable est d'inscrire l'école dans une bonne gouvernance. C'est un enjeu majeur et actuel des entreprises et des associations. Sa mission est de conseiller les dirigeants sur l'ensemble des problématiques comptables, fiscales, juridiques, organisationnelles de l'OGEC. Il les accompagne notamment dans la mise en place d'une comptabilité analytique spécifique par activité, dans la détermination d'indicateurs performants dans le cadre de tableaux de bord personnalisés et du PAP (Projet Annuel de Performances)*. Ses missions peuvent concerner l'étude d'opportunité des investissements, l'établissement et le suivi des budgets, l'assistance dans la gestion des ressources humaines. Il contribue aussi à sécuriser l'organisation et la Gouvernance de l'association.

*LOLF Loi Organique relative aux Lois de Finances

“ Gérer, c'est garantir la continuité du fonctionnement d'un établissement scolaire pour qu'il puisse mener à bien son projet éducatif ”



Réforme de la taxe d'apprentissage : quels enjeux pour les acteurs de la formation ?

Par Alain Guilmont
Associé Crowe Horwath Fideliance



Alain Guilmont

La réforme prévoit de modifier l'affectation des fonds versés par les entreprises afin de favoriser le financement des formations en alternance.

L'apprentissage ne cessant de se développer, notamment dans l'enseignement supérieur, l'objectif des pouvoirs publics est de dégager 60 à 90 millions d'euros supplémentaires pour financer les formations en alternance. La méthode : modifier la répartition des fonds issus de la taxe d'apprentissage.

Figurer la part barème
Le principe est simple. La taxe d'apprentissage

comporte deux parties. L'une, appelée « quota » (qui représente 52% du montant de la taxe) est versée à l'établissement de l'apprenti. L'autre, appelée « barème », est affectée par les entreprises à l'établissement de leur choix, qu'il propose, ou non, des formations en alternance. Cette part sera désormais calculée en valeur absolue et non plus en fonction de l'évolution de la masse salariale des entreprises. Conséquence : les établissements ne proposant pas de formations en alternance vont voir leurs ressources diminuer du fait du nouveau mode calcul en faveur de l'apprentissage. Ils vont devoir chercher

de nouvelles sources de financement pour équilibrer leur budget de fonctionnement, le « barème » pouvant représenter jusqu'à 20% du budget de certaines écoles.

Un enjeu pour les OCTA

La rationalisation de la collecte constitue également un enjeu pour les organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage. Ces derniers étant seuls décideurs de la répartition des fonds non affectés, le risque que certains secteurs d'activités soient plus favorisés que d'autres ne peut être exclu.

Le système actuel conduisant en outre à une grande concurrence entre les principaux organismes, leur regroupement par branches sectorielles pourrait contribuer à un financement plus efficace de l'apprentissage.

L'apprentissage, une garantie d'emploi

Cette réorientation des fonds doit permettre d'atteindre 800 000 apprentis d'ici à 2015, au sein de filières qui offrent une quasi-garantie d'emploi. L'alternance, c'est, pour les étudiants, la possibilité de faire le lien entre théorie et pratique, et donc d'être immédiatement opérationnels dès leur premier emploi. Ce mode de formation rencontre un succès croissant auprès des jeunes, même dans les métiers de l'expertise comptable.

“ Cette réorientation des fonds doit permettre d'atteindre 800 000 apprentis d'ici à 2015, au sein de filières qui offrent une quasi-garantie d'emploi ”



Maisons de retraite, des acteurs à la croisée du secteur marchand et non marchand

Par Véronique Bourillet
Directeur Crowe Horwath HAF Audit & Conseil



Véronique Bourillet

Une maison de retraite du secteur associatif, non marchand, peut éventuellement être requalifiée par l'administration fiscale d'activité lucrative et donc basculer dans le secteur marchand. Quels sont les risques et les points de vigilance ?

Comment fournir un accueil respectueux des personnes, tout en garantissant une qualité de prise en charge et une proposition de soins adaptée ? Où mettre le curseur en termes de tarification pour résoudre l'équation entre qualité de service et rentabilité, pour conserver un statut non marchand, c'est-à-dire assis sur des critères non lucratifs ? Ce statut présente l'avantage de dispenser l'établissement du paiement des impôts commerciaux. Si la recherche de réalisation d'un profit n'est pas l'objectif premier, la notion de rentabilité ne doit pas être écartée car il est impératif de respecter l'équilibre budgétaire pour pérenniser l'activité de l'établissement.

Analyser les 4 P

Dans ce contexte, une analyse précise de la situation est nécessaire pour confirmer le caractère non lucratif. Dans certaines situations, il est même prudent de faire un rescrit fiscal pour sécuriser la situation de l'établissement au regard de l'administration fiscale. Une analyse des 4 P (Prix pratiqué, Public visé, Publicité et Place/localisation) permet de répondre à cette interrogation.

- Les tarifs pratiqués vont être un indicateur de la non lucrativité, par comparaison avec les tarifs pratiqués dans d'autres établissements du secteur.
- Quels types de résidents veut-on accueillir ? Le nombre de résidents accueillis, le seuil de dépendance toléré sont autant de critères qui vont permettre de définir la politique d'accueil de l'établissement.
- Quelle dimension sociale veut-on assurer dans un contexte géographique bien particulier ? Quel est le nombre d'établissements dans ce secteur, qu'est-ce qui va le différencier des autres ?
- L'établissement a-t-il recouru à de la publicité pour faire venir des résidents, et dans quelle proportion ?

Le bénévolat au cœur de l'activité

Au-delà de cette dimension administrative et fiscale, l'accueil et la considération de chaque individu reste une donnée « non marchande ». Le personnel de ces établissements et tout particulièrement les responsables d'établissement, donnent le plus souvent un part importante de leur temps sous forme de bénévolat. Quel directeur n'a pas assisté un résident dans ses dernières heures ou ne l'a pas accompagné à l'hôpital en l'absence de ses proches ? Ce « supplément d'âme » garantit le lien social et donne du sens à chaque vie.

“ Si la recherche de réalisation d'un profit n'est pas l'objectif premier, la notion de rentabilité ne doit pas être écartée ”

Rencontre



Maurice Tomé
Président du Festival Juventus

Depuis 20 ans, le Festival Juventus de Cambrai conjugue accessibilité et excellence artistique. Un succès qui s'appuie sur une gestion sans faille.

Un directeur de festival est-il un chef d'entreprise ?

On en a tous les aspects ! Le Festival Juventus, c'est une structure légère pendant neuf mois puis une équipe allant jusqu'à 45 personnes pendant trois mois. Accueil du public, hébergement des musiciens, organisations des représentations... c'est toute une organisation à piloter pour le bon déroulement du festival. Sans oublier le budget, la comptabilité, le marketing. Bref, je fais tout ce qu'un chef d'entreprise doit faire !

Comment assure t-on l'équilibre financier d'un festival ?

C'est une alchimie entre subventions publiques,

billetterie et mécénat.

Les subventions publiques couvrent les deux tiers de notre budget qui avoisine 400 000 euros. La billetterie représente à peine 10% de nos recettes. Notre mission étant de rendre la musique accessible à tous, un billet plein tarif ne coûte que 13 euros et 30% des places sont gratuites. Nous devons donc boucler notre budget grâce sponsoring et au mécénat d'entreprises.

Quelles sont les clés d'une bonne gestion ?

Compte tenu de l'importance des subventions publiques, nos comptes sont approuvés par un commissaire aux comptes. Mais si l'on veut

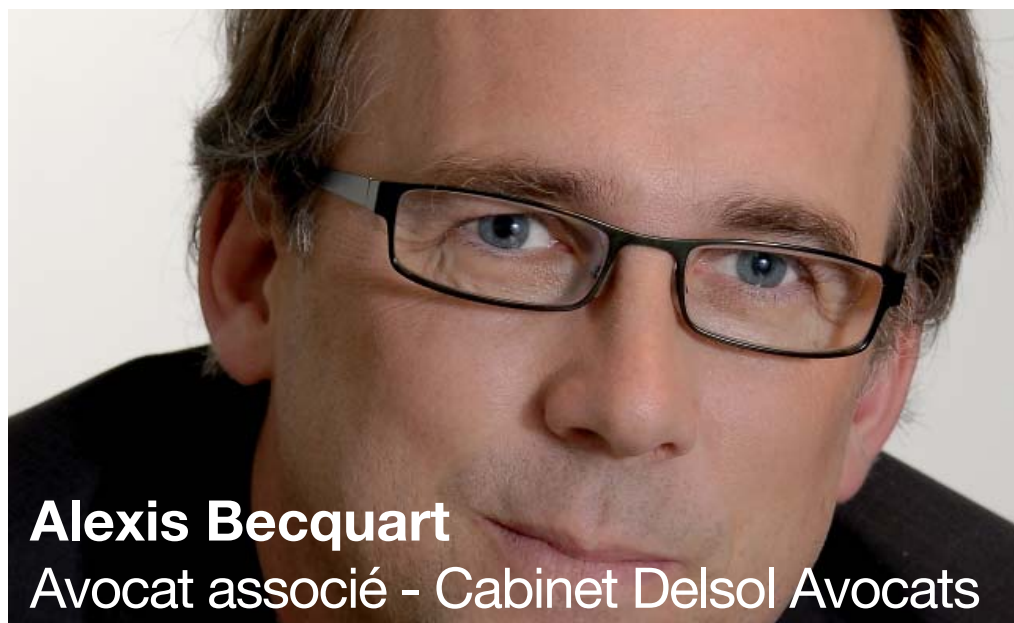
développer et pérenniser le festival, nous devons respecter notre budget, gérer la trésorerie - les pouvoirs publics versent les subventions avec beaucoup de délais - négocier avec la banque. Sans oublier l'Urssaf. Nous prenons en charge les déplacements, l'hébergement, la restauration des artistes qui ne reçoivent pas de cachet. L'Urssaf, qui ne comprend pas toujours bien notre modèle de fonctionnement, nous contrôle systématiquement tous les trois ans.

“ Le festival, c'est une entreprise qui se remet en route chaque année en avril-mai ”

Juventus, un festival pas comme les autres

Créé en 1991 et installé à Cambrai depuis 1998, Juventus a pour vocation de repérer les meilleurs solistes de demain et de les réunir dans une grande famille de musiciens mêlant nouveaux et anciens lauréats. Chaque été, les lauréats se réunissent « en résidence » pendant une quinzaine de jours pour mieux se connaître, travailler ensemble et donner des concerts de musique de chambre ouverts au plus grand nombre. Son esprit convivial, novateur et sa très grande exigence de qualité artistique ont fait de Juventus l'un des rendez-vous incontournable de la musique de chambre, où se produisent des solistes de réputation internationale, anciens lauréats fidèles au festival. Entre 12 et 15 concerts sont donnés chaque année, retransmis sur les radios françaises et européennes. Plus de 6 000 personnes ont assisté au festival en juillet 2013.

Rencontre



Alexis Becquart

Avocat associé - Cabinet Delsol Avocats

Sous l'effet conjugué de la complexité croissante de la réglementation et de la technicité des règles de gestion, de nombreuses organisations du secteur non marchand doivent structurer leur gouvernance pour assurer leur pérennité.

Alexis Becquart Mini bio

Responsable du département Organisations non lucratives du bureau de Paris, Alexis Becquart a participé à la rédaction de plusieurs ouvrages, dont « Associations et Syndicats professionnels » aux Éditions Juris Service, « Fonds de dotation, une nouvelle source de financement ? » aux Éditions Associations mode d'emploi, « Fiscalité des associations » aux Éditions Juris Service. Il anime des formations notamment sur le mécénat et les restructurations des organismes à but non lucratif.

Comment organiser la gouvernance des organisations non lucratives ?

En matière d'association, le principe qui prévaut est celui de la liberté totale d'organisation. On peut donc, en théorie, organiser la gouvernance comme on le souhaite afin de l'adapter à chaque cas particulier. Néanmoins, dès qu'une association souhaite bénéficier d'un agrément public ou d'un régime fiscal avantageux, elle doit alors se conformer aux règles imposées pour en bénéficier. Ces règles, qui peuvent avoir un impact sur le fonctionnement de la structure, visent souvent à garantir la bonne utilisation des fonds publics en s'appuyant sur des principes, tel que celui de la transparence ou du fonctionnement démocratique.

Quels types de contraintes doivent être pris en compte ?

Lorsque, par exemple,

une association souhaite être reconnue d'utilité publique, elle doit adopter des statuts élaborés à partir des statuts-types rédigés par le Conseil d'État. Ainsi, le fonctionnement de l'association doit être démocratique : tous les membres doivent avoir le droit de vote et pouvoir accéder aux instances de gouvernance. De même, pour bénéficier de nombreuses exonérations d'impôts commerciaux, les associations ou fondations doivent avoir une gestion désintéressée, ce qui implique notamment de formaliser la délégation de pouvoirs du directeur pour qu'il ne soit pas requalifié en dirigeant de fait.

Ces règles sont-elles faciles à appliquer ?

Pas toujours. Ainsi, par exemple, la participation de salariés d'une association à sa gouvernance, si elle est possible, devra néanmoins être très encadrée, notamment par les statuts.

Comment aboutir à un système de gouvernance efficace ?

Il n'y a pas de modèle de gouvernance idéal et universel qui serait adapté à tous les organismes à but non lucratif. Chaque association doit ainsi adopter une gouvernance adaptée à ses objectifs (par exemple l'obtention d'un agrément) et surtout aux bénévoles qu'elle peut mobiliser. La gouvernance d'une association est souvent le reflet de son histoire et des hommes qui la composent. Bien entendu, une bonne gouvernance implique la mise en place de procédures de gestion et de contrôle. Notre rôle va ainsi consister, pour chaque organisation non lucrative que nous conseillons, à définir des règles de gouvernance adaptées à son cahier des charges.

L'ANI (Accord National Interprofessionnel) : que retenir ?

Par Jean-Claude Capuono, Associé Crowe Horwath Ficorec

Généralisation de la couverture santé pour les salariés

- Depuis le 1^{er} juin 2013, négociations des branches non couvertes par un accord. Le niveau de prise en charge doit être atteint dans chacune des catégories de garanties (financement patronal au moins égal à 50%).
- À partir du 1^{er} juillet 2014, à défaut d'accord, les entreprises devront négocier.
- À partir du 1^{er} janvier 2016, les employeurs devront garantir une couverture santé minimale aux salariés par décision unilatérale.

Généralisation de la couverture prévoyance pour les salariés

- D'ici le 1^{er} janvier 2016, les branches non couvertes par un accord devront lancer des négociations.

Amélioration du mécanisme de portabilité des droits de prévoyance

- La portabilité est généralisée à tous les employeurs.

- Les garanties seront maintenues à compter de la date de cessation du contrat de travail et pendant une durée égale à la période de chômage, dans la limite de la durée du ou des derniers contrats s'ils sont consécutifs (CDD successifs, par exemple). Période de portabilité limitée à 12 mois, au lieu de 9 mois.
- Indication par l'employeur du maintien des garanties dans le certificat de travail et information de l'organisme assureur de la cessation du contrat.

Entrée en vigueur :

- 1^{er} juin 2014 : risques portant atteinte à l'intégrité physique de la personne ou liés à la maternité.
- 1^{er} juin 2015 : garanties liées aux risques décès, d'incapacité de travail ou d'invalidité.

Crowe Horwath International réunit ses spécialistes Santé à Paris

Par Isabelle Faucher, Associée Crowe Horwath Becouze

Les 5 et 6 septembre derniers, le réseau a réuni à Paris consultants et auditeurs venus de 20 pays dans lesquels est implanté le réseau, pour identifier les clés du développement économique du secteur de la santé.

Crowe Horwath développe de multiples compétences dans ce secteur, au travers de missions d'audit, de consulting, de conseil, d'optimisation fiscale ou de fiabilisation du système d'information. Les cliniques, maisons de retraite, hôpitaux, et autres entités sanitaires et sociales (privées, publiques ou associatives), trouvent

ainsi tout l'intérêt à travailler en collaboration avec des professionnels du chiffre, doublée de la compétence sectorielle indispensable pour assurer la pertinence. Nos experts accompagnent le développement de ces acteurs par des interventions de management consulting et support système d'information aux USA, des réflexions sur la mise en œuvre de structures dans des pays en croissance, des analyses fiscales et de coûts dans d'autres pays. Déjà de nombreux acteurs nationaux ont traversé les frontières au sein de l'Europe (voire au-delà) pour implanter des

filiales.

En France, où la certification des Établissements Publics de Santé par des Commissaires aux Comptes est en cours (premiers pas prévus en 2014), la problématique de gestion des établissements de santé privés ou associatifs donne tout son sens à la valeur des conseils d'experts. Fiabiliser le contrôle interne, aider à construire un système d'information, réaliser un audit "à blanc" pour anticiper les premières certifications... puis assurer le contrôle légal de ces établissements mobilisent les spécialistes Crowe Horwath.

“ Nos experts accompagnent les acteurs de la santé par des interventions de management consulting ”



Isabelle Faucher

Connexions est la revue trimestrielle de **Crowe Horwath Partenaires**.
Comité de rédaction de ce numéro : Rémy Picard, Jean-Loïc Meudic, Marc de Prémare
Conception, création : OneSelf