

« FVIB-Kenniscentrum | Samenwerken in associatie¹ »: le point d'information des experts-comptables et conseils fiscaux désireux de s'associer

FVIB

Une collaboration ne se met pas en place du jour au lendemain, elle s'inscrit dans le cadre d'un processus de longue durée. Il y a certains obstacles majeurs à franchir sur le chemin qui mène à l'association. Ces dernières années, la Fédération des professions libérales et intellectuelles (FVIB), membre de l'UNIZO, a acquis un vaste savoir-faire et une grande expertise en matière de collaboration entre professions libérales, y compris entre experts-comptables et conseils fiscaux. Le « FVIB-Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: Associëren om te innoveren »² s'efforce de réunir toutes les informations en matière de collaboration. Les professions libérales peuvent s'adresser à lui pour des conseils de première ligne, des audits, des activités de réseautage, des séminaires et divers ouvrages de référence.

« Bien qu'à l'heure actuelle, les professions économiques s'exercent encore souvent en solo, on entend de plus en plus souvent parler de « collaboration » et d'« association ». Certainement aussi chez les experts-comptables et les conseils fiscaux. Les exigences professionnelles croissantes et le besoin de spécialisation qui en découle n'y sont pas étrangers. Un professionnel ne peut maîtriser à lui seul tous les aspects de l'expertise comptable ou de la fiscalité. Parallèlement, de nombreux titulaires de professions libérales sont à la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La féminisation, y compris dans le « bastion masculin » des professions libérales à caractère économique, mais aussi le stress toujours plus intense, jouent également un rôle non négligeable à cet égard. Les *starters* voient dans l'associa-

tion un moyen de réduire les frais de démarrage, tandis que les aînés y voient une possibilité de céder leur cabinet à un plus jeune associé. Les entreprises unipersonnelles ne sont certes pas appelées à disparaître et leur valeur ajoutée est indéniable, mais plus que jamais, elles vont devoir se spécialiser. L'avenir pour les experts-comptables et les conseils fiscaux réside, selon moi, davantage dans l'association. Dans un premier temps et hormis quelques rares exceptions, les professionnels s'associeront exclusivement avec des confrères qui exercent la même profession. Mais gardons-nous de faire l'autruche. L'Europe tend vers la libéralisation. Les professions du chiffre doivent oser anticiper et envisager toutes les options. » (*Johan De Leenheer, expert-comptable, président ancien de l'IEC et actuel président de la FVIB*).

Dans la publication pratique *Associëren stap voor stap*³, ainsi que dans le manuel *Samenwerken in het vrije beroep*⁴, la FVIB décrit de manière claire les formes de collaboration possibles et leurs avantages et inconvénients respectifs. Elle

s'intéresse ensuite de plus près aux aspects financiers, juridiques, organisationnels et déontologiques de l'association.

¹ Traduction : le Centre de connaissances | Travailler en association de la FVIB (Fédération des professions libérales et intellectuelles).

² Traduction : le Centre de connaissances | Travailler en association : s'associer pour innover de la FVIB (Fédération des professions libérales et intellectuelles).

³ Traduction : l'association étape par étape.

⁴ Traduction : la collaboration entre professions libérales.



Dans ce numéro d'*Accountancy & Tax*, nous développons plus en détail certains aspects importants de la collaboration.

Il est presque impossible de maîtriser seul toute l'étendue d'une discipline

Pourquoi les experts-comptables et les conseils fiscaux devraient-ils s'associer ? Les professionnels qui travaillent en solo jouissent quand même d'une plus grande liberté et d'une plus grande indépendance...

Le titulaire d'une profession libérale se reconnaît à son indépendance. Une indépendance qui transparaît non seulement dans la façon dont il exerce sa profession, mais aussi dans la forme sous laquelle son cabinet est constitué. De nombreux experts-comptables et conseils fiscaux préfèrent être leur « propre chef » et décider seuls de l'image qu'ils veulent donner de leur cabinet ou de la stratégie qu'ils veulent suivre ; ne rendre des comptes à personne ; décider en toute autonomie des investissements à consentir. Ce ne sont là que quelques-unes des raisons pour lesquelles de nombreux titulaires de professions libérales continuent à travailler en solo.

Pourtant, cette indépendance n'est pas forcément compromise par une collaboration. Le travail en solo est en outre soumis à un certain nombre de restrictions majeures. Tout

d'abord, il y a les restrictions économiques. Les professionnels qui travaillent en solo doivent supporter seuls tous les frais et investissements. Il leur est également plus difficile de réagir aux pics de la demande et d'assurer leur croissance. Un cabinet isolé ne pourra peut-être pas accepter un gros client qui se présente à lui subitement. Les connaissances à maîtriser et la complexité de la profession augmentent continuellement, certainement en ce qui concerne les experts-comptables et les conseils fiscaux. Il est pratiquement impossible de maîtriser seul toute l'étendue d'une discipline. En outre, de nombreux professionnels éprouvent le besoin de se spécialiser. Et puis, travailler en solo, c'est aussi être seul. Seul pour faire face à une baisse de la clientèle ou à une période émotionnellement plus difficile. Enfin, la continuité du cabinet est une épée de Damoclès qui pend au-dessus de la tête du professionnel. Qu'advient-il du cabinet en cas d'incapacité prolongée ? Ou, dans une perspective à plus long terme, qu'advient-il du cabinet après le départ à la pension du professionnel ? Que deviendront alors le cabinet et la clientèle développés tout au long de ces années ?

À qui s'adresse une telle collaboration et quels en sont les avantages ?

La collaboration entraîne un changement radical. Le professionnel, qui avait l'habitude de tout faire tout seul, va subitement devoir se concerter avec son (ses) associé(s) à propos des dossiers, des investissements, de la stratégie du cabinet. Tout le monde n'est pas né pour s'associer. Un professionnel ne peut fonctionner en association que s'il est disposé à rendre des comptes à ses collègues et clients, considérés comme « la propriété » du cabinet.

La collaboration a également des conséquences dans des domaines moins évidents. Ainsi les professionnels qui tra-

vaillent en solo ont-ils généralement installé leur bureau dans leur habitation privée. Quand des experts-comptables ou conseils fiscaux décident de collaborer ou quand deux cabinets décident de fusionner, l'une des parties renonce généralement à son cabinet en faveur de celui de son associé. Ou alors ils recherchent ensemble un nouvel immeuble (plus grand). Le travail à domicile peut également avoir des conséquences sur la vie privée. N'oubliez donc pas d'associer votre famille à votre projet d'association.

Le client occupe toujours une place centrale

Enfin, il importe de déterminer ce que la collaboration pourrait vous rapporter. Pas seulement sur le plan financier – en l'occurrence, mesurer c'est savoir –, mais plus encore pour la clientèle. Celle-ci occupe toujours une place centrale. Celle-ci doit pouvoir tirer des avantages de la collaboration en ce qui concerne tant le niveau de service garanti que la joignabilité, la spécialisation du cabinet, le *full service*... Il est essentiel de s'y intéresser préalablement.

Quelles sont les différentes formes de collaboration existantes ?

Les experts-comptables et les conseils fiscaux peuvent collaborer de trois façons. La collaboration verticale est une première forme de collaboration. Un ou plusieurs experts-comptables ou conseils fiscaux qui tiennent un cabinet s'adjoignent les services de collaborateurs indépendants. Le professionnel à la tête du cabinet exploite ainsi l'espace disponible au mieux, il peut se spécialiser davantage et déléguer certaines missions.

Le collaborateur indépendant acquiert de l'expérience et bénéficie d'une certaine sécurité, tant en termes de volume de travail qu'en termes de revenu. Le professionnel à la tête du cabinet continue, bien entendu, de faire tourner seul l'entreprise. Cette forme de collaboration risque d'éclater à plus long terme, en raison d'attentes mutuelles contradictoires. Ne perdez pas non plus de vue les risques juridiques (faux indépendants).

La deuxième forme de collaboration est l'association de frais. Dans le cadre d'une telle association, deux ou plusieurs (associations d') experts-comptables ou (de) conseils fiscaux prennent l'initiative de s'associer pour réaliser des bénéfices financiers. Chacun continue de percevoir ses propres honoraires. Seuls les frais sont partagés. Les experts-comptables et conseils fiscaux peuvent louer un bureau ensemble, engager une secrétaire, se partager les frais généraux (eau, électricité), acquérir une licence unique d'utilisation du progiciel comptable... Dans la pratique, il semble toutefois que les économies d'échelle espérées ne sont pas si importantes. Chacun continue, par ailleurs, de supporter les risques d'entreprise, sans compter que cette forme de collaboration exige un engagement important de chacun.

Les bons accords valent de l'or

La troisième et dernière forme de collaboration, enfin, est la plus intense : il s'agit de la collaboration intégrale. Deux experts-comptables ou conseils fiscaux, ou plus, fusionnent leurs cabinets et partagent tant les coûts que les profits. Une confiance totale dans l'autre et une parfaite entente entre

| Collaboration verticale | Association de frais et collaboration intégrale : SOCIÉTÉ | | |
|---------------------------------------|---|----------------------|---|
| | Personnalité juridique | Responsabilité | Forme |
| Contrat de collaboration indépendante | Sans | Illimitée | Société de droit commun SNC – SCRI SPRL – SCRL – SA |
| | Incomplète Complète | Illimitée Limitée | |

tous les associés sont les ingrédients indispensables de cette forme de collaboration. En contrepartie, vous pouvez compter sur une collégialité maximale et sur un soutien spécialisé. Le cabinet garantit une disponibilité totale à la clientèle et les associés trouvent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'association de frais et la collaboration intégrale prennent la forme juridique d'une société. Dans le cas d'une collaboration verticale, il est recommandé de conclure un contrat avec les collaborateurs indépendants. Quelle que soit la forme de collaboration ou la forme juridique choisie, l'essentiel est de s'y prendre à temps. N'attendez pas d'avoir pratiquement atteint l'âge de la pension. La mise en place d'une collaboration à la fois constructive et durable prend du temps. La clientèle doit pouvoir s'habituer au nouveau partenaire. Faites également en sorte que l'association soit rentable. Prenez le temps de convenir des accords financiers appropriés, surtout lorsqu'il s'agit de faire entrer un jeune collaborateur dans le cabinet.

Quels sont les éléments à prendre en considération dans le cadre d'une collaboration ?

Les bons accords valent de l'or en matière de collaboration. Notamment en vue du respect des obligations déontologiques imposées par l'Institut ou encore des

Les services offerts par le « FVIB-Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: Associëren om te innoveren »⁵

Rencontres entre professions libérales

Lors des rencontres organisées partout en Flandre, vous aurez l'occasion de découvrir, dans une ambiance ouverte et détendue, les principaux aspects du travail en association. Vous rencontrerez des collègues qui partagent la même soif d'informations ou des professionnels qui ont déjà effectué tout le processus d'association. Ces collègues plus expérimentés témoigneront volontiers de leurs expériences en matière d'association et vous donneront des conseils utiles.

Ateliers, audits et séminaires

Nous offrons aux associations naissantes et existantes un accompagnement individuel dans le cadre d'ateliers et d'audits. Les séminaires sont des moments de formations adaptées où sont abordés les aspects importants du processus d'association. À cette occasion, la FVIB fait appel à des confrères titulaires de professions libérales, qui commentent leurs expériences concrètes et partagent avec vous leur réussite.

Associëren stap voor stap (L'association étape par étape)

Si vous voulez tout savoir sur la collaboration entre les professions libérales, ne manquez pas de vous procurer le manuel *Samenwerken in associatie*⁶, à l'usage des professions libérales. Cet ouvrage de référence constitue le manuel incontournable pour tout professionnel qui envisage une collaboration ou qui entend développer son association. Le plan par étapes *Associëren Stap voor Stap*⁷ présente, de manière à la fois claire et succincte, les différents chemins qui mènent à l'association.

Communication

À travers notre lettre d'information électronique, nous vous informons de toutes les initiatives du « FVIB-Kenniscentrum | Samenwerken in associatie: Associëren om te innoveren »⁸. Vous trouverez, sur notre site Internet, un large éventail d'instruments pratiques utiles, ainsi qu'un calendrier de nos activités (www.fvib.be/samenwerken (en néerlandais uniquement)).

Des questions ? Consultez notre help desk !

Notre site et nos ouvrages de référence regorgent d'informations utiles. Vous n'avez pas encore trouvé ce que vous cherchez ? Ne laissez pas vos questions sur l'association sans réponse : consultez gratuitement notre *help desk*, en ligne ou par téléphone. Nos collaborateurs se feront un plaisir de vous aider en vous donnant des conseils de première ligne et ils vous orienteront vers nos instruments et outils.

⁵ Traduction : le Centre de connaissances | Travailler en association : s'associer pour innover de la FVIB (Fédération des professions libérales et intellectuelles).

⁶ Traduction : travailler en association.

⁷ Traduction : l'association étape par étape.

⁸ Traduction : le Centre de connaissances | Travailler en association : s'associer pour innover de la FVIB (Fédération des professions libérales et intellectuelles).

aspects juridiques relatifs à la forme de société choisie, mais pas uniquement. Consignez tous les accords pris dans une sorte de règlement d'ordre intérieur. Chacun sait ainsi quelles sont ses responsabilités.

Convenez avant tout de normes de performances quantitatives. Quels sont les temps de travail à respecter par chacun, quels sont les droits aux vacances, qu'en est-il des autres charges (par exemple, les missions d'enseignement), etc. ?

Les accords financiers sont également essentiels. Sur quelle base partager les profits et/ou les coûts ? Comment gérer les bénéfices ou les pertes ? Comment régler l'entrée de nouveaux associés ? Quelles seront les compensations matérielles ? N'oubliez pas qu'il existe de nombreuses possibilités et formules de partage des coûts et/ou profits. Choisissez celle qui convient le mieux à votre situation.

S'associer, c'est un peu comme se marier

Convenez également de la répartition des tâches et compétences. Dressez au préalable une liste des tâches de management à assumer par le cabinet. Ces tâches peuvent aller de la gestion des TIC (licences logicielles) à l'administration générale (correspondance, archivage des dossiers clients), en passant par la communication (site Internet, modèles de documents...). Déterminez ensuite qui va faire quoi. Essayez

de trouver un équilibre, exprimez vos attentes par rapport aux tâches et tenez compte des points forts de chacun.

Déterminez à l'avance à quelle fréquence vous vous réunirez et quels seront les points susceptibles d'être abordés lors de ces moments de concertation. Prévoyez également du temps pour l'évaluation. N'ayez pas peur d'examiner le fonctionnement du cabinet à la loupe : «Où en sommes-nous ? Avons-nous atteint nos objectifs ? Dans quels domaines pouvons-nous encore nous améliorer ? Quels sont nos points faibles ? Quelles sont notre mission et notre vision, et nous y tenons-nous ?».

S'associer, c'est comme se marier. Personne ne s'engage en se disant que son union est vouée à l'échec. Il faut pourtant envisager le pire. Convenez – pour autant que ces aspects ne soient pas encore réglés juridiquement – de ce qu'il adviendra en cas de décès d'un associé, de la façon de gérer les fautes professionnelles, des dispositions à prendre en cas d'incapacité de travail, de l'éventuelle indemnité d'incapacité à payer par l'association et, le cas échéant, de son montant et de la période pendant laquelle elle sera payée, des motifs d'exclusion d'un associé...

N'oubliez pas, enfin, que s'il est essentiel de prendre des accords, il est vain de vouloir s'y accrocher à tout prix. Une collaboration durable suppose également une certaine flexibilité. La collaboration est et reste un processus dynamique. N'ayez pas peur de réexaminer et, le cas échéant, d'adapter les accords pris.

Pour plus d'informations, voyez www.fvib.be/samenwerken (en néerlandais uniquement). ●