



**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

# Externalisation de la fonction finance et comptabilité

## OUTIL DE GESTION

Eric Krell

### Quel est l'enjeu?

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité a considérablement évolué ces dernières années, si bien que les choses sont devenues plus complexes.

### Pourquoi est-ce important?

Les ententes d'externalisation des services de finance et de comptabilité peuvent vous aider à vous concentrer sur vos activités fondamentales, et à rendre votre entreprise plus concurrentielle.

### Que peut-on faire?

Une compréhension approfondie de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité vous donnera les moyens de prendre des décisions éclairées et utiles, qui favoriseront la réalisation de vos objectifs stratégiques.

LIGNES DIRECTRICES SUR LA COMPTABILITÉ DE GESTION

APERÇU

## Introduction au concept

Dans le cas de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité, on parle plutôt de « réintroduction ». Le concept n'est en effet pas nouveau et a vu le jour dans la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, lorsque des entreprises ont commencé à faire appel à des fournisseurs de services de paie.

De nos jours, quand on parle d'externalisation de la fonction finance et comptabilité, on pense davantage à une fonction de gestion transférable à la demande qu'à un commis à la paie. Ainsi, au lieu de monter au complet une nouvelle fonction finance et comptabilité pour un nouvel établissement en Asie, une société nord-américaine a tout intérêt à confier à un fournisseur de services de traitement de la paie l'élaboration d'un module local de processus financiers

et comptables. Elle économisera ainsi la moitié du coût et du temps qu'il lui aurait fallu pour reproduire les processus.

La conception moderne de l'externalisation (c'est-à-dire sur plusieurs années et pour plusieurs processus en même temps) a fait son apparition au début des années 1990 lorsque la société pétrolière BP a détaché 300 employés à un centre d'externalisation en Écosse géré par une entreprise qui allait devenir Accenture. Pendant les 15 années qui ont suivi, l'externalisation a été synonyme de *délocalisation*, terme à connotation politique qui désigne un processus dans le cadre duquel les services sont fournis à partir d'un autre pays (souvent l'Inde, la Chine ou d'autres pays en voie de développement où le marché du travail promet, sans toutefois toujours remplir ses promesses, d'importantes économies aux acheteurs de services externalisés).

Aujourd'hui, l'externalisation est entrée dans une ère nouvelle. Elle s'est, dans une large mesure, débarrassée des aspects sous-jacents qui la rendaient controversée et de son objectif unique de réduction des coûts. Si cet objectif demeure déterminant pour toutes les formes d'externalisation, il n'est plus unique. L'externalisation de la fonction finance et comptabilité s'est ainsi transformée en un outil de gestion mieux compris et de plus en plus utilisé.

La maturation de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité transparaît dans le langage que les experts et praticiens de l'externalisation utilisent pour parler de cet outil de gestion. Ils sont ainsi plus enclins à utiliser « multilocalisation » plutôt que « délocalisation » pour décrire des processus d'externalisation qui font réaliser des économies aux entreprises, mettent à leur disposition des ressources plus talentueuses et des technologies plus efficaces, et leur permettent de réduire ou d'accroître les activités nouvelles et existantes avec une plus grande souplesse. Plusieurs entreprises de services-conseils ont annoncé la « fin de l'externalisation » pour mieux souligner le fait qu'elle faisait désormais partie intégrante des solutions de l'entreprise moderne, au sens large, et de son portefeuille de services. La notion de « cyberentreprise » est aussi devenue désuète, la grande majorité des entreprises ayant intégré Internet à leurs activités.

De nos jours, l'externalisation de la fonction finance et comptabilité représente un vaste domaine de connaissances et lorsqu'elle est gérée efficacement, elle peut aider les comptables professionnels à :

- réduire les frais administratifs liés aux processus financiers et comptables;
- disposer de technologies et de processus innovateurs;
- disposer des meilleurs talents et de connaissances de pointe;
- bénéficier d'une plus grande souplesse pour accroître ou réduire les activités dans de nouvelles régions (évolutivité souple);
- soutenir les grands projets de restructuration ou de transformation de l'entreprise;
- évaluer avec une plus grande précision s'il convient d'améliorer un processus existant ou plutôt de le transférer à un centre de services partagés (deux solutions de rechange à l'externalisation).

## Qu'entend-on par externalisation de la fonction finance et comptabilité?

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité existe sous certaines formes depuis des décennies, mais dans sa version moderne, elle porte habituellement sur des processus financiers et comptables multiples et des relations à long terme (engagements contractuels de 3, 5 ou 10 ans). L'externalisation de la fonction finance et comptabilité vise un large éventail de processus, allant du traitement d'opérations (par exemple, dettes d'exploitation, créances d'exploitation et paie) à des processus qui supposent un degré plus important et plus approfondi de connaissances et d'analyse (par exemple, gestion de la trésorerie, stratégie fiscale ou planification et analyse financières).

L'externalisation peut aider à gérer les problèmes, les risques et les occasions associés à toute une gamme d'activités, qu'il s'agisse du traitement d'opérations à fort volume ou de processus nécessitant un degré plus élevé d'expertise. Toutefois, l'externalisation de la fonction finance et comptabilité qui vise des processus reposant sur les connaissances et l'analyse exige une gestion et une surveillance plus rigoureuses, car les activités englobées par ces processus font appel à des jugements et à un processus décisionnel plus nuancés, tout comme les processus financiers et comptables associés à des obligations réglementaires et d'information financière.

## Pourquoi l'externalisation de la fonction finance et comptabilité est-elle pertinente?

L'externalisation de la fonction finance et comptabilité est pertinente parce que l'externalisation est devenue un outil de gestion créateur de valeur largement reconnu. Elle a en effet prouvé son efficacité à aider des entreprises à combler des pénuries de compétences, à réduire ou à accroître leurs activités plus sagement, à réduire les coûts, à accroître l'efficacité des processus en place et à disposer de méthodes, de technologies et de processus de pointe.

La capacité de déterminer si l'externalisation de la fonction finance et comptabilité est ou non sensée pour une entreprise de même que la capacité de sélectionner un fournisseur de services et de gérer la relation d'externalisation sont aussi très pertinentes aujourd'hui (et le demeureront dans un avenir prévisible). Selon le groupe Everest, des contrats d'externalisation de la fonction finance et comptabilité représentant au total près de sept milliards de dollars américains à l'échelle mondiale deviendront renouvelables au cours des deux prochaines années. Everest et d'autres entreprises de services-conseils en externalisation estiment que les dépenses totales en externalisation de la fonction finance et comptabilité varient, à l'échelle mondiale, entre environ 30 milliards de dollars et 100 milliards de dollars. Cette fourchette est très large parce que plusieurs prévisions tiennent compte des services partagés en interne et des nouveaux modèles hybrides qui réunissent des éléments des centres de services partagés et des caractéristiques de l'externalisation classique.

À mesure que l'externalisation de la fonction finance et comptabilité et les autres formes d'externalisation deviendront plus courantes et parviendront à maturation, l'entreprise élargie disposera de ressources plus importantes pour gérer efficacement l'externalisation de ses processus. L'entreprise devra pour cela comprendre l'évolution de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité, connaître ses avantages et ses inconvénients et savoir quand il est sensé pour une organisation d'externaliser cette fonction.

La valeur de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité dépendait autrefois essentiellement des économies pouvant être réalisées sur le marché du travail. Aujourd'hui, cette valeur repose notamment sur la réduction des coûts, sur l'acquisition de ressources plus compétentes et sur l'évolutivité accrue. Alors qu'autrefois la gestion d'une relation d'externalisation de la fonction finance et comptabilité était un travail à temps partiel, elle est aujourd'hui un domaine de compétences à part entière, une profession à temps plein.

Les relations d'externalisation constituaient autrefois un exercice stressant de retour en arrière puisque les indicateurs de rendement étaient produits et évalués plusieurs semaines, voire plusieurs mois, après la prestation de services, ce qui donnait parfois lieu à des échanges acrimonieux entre les acheteurs et les fournisseurs de services. Aujourd'hui, l'entreprise dispose d'indicateurs de rendement quotidiens ou en temps réel, ce qui augmente la précision et l'efficacité avec lesquelles la relation d'externalisation peut être gérée.

Une gestion adéquate de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité suppose aussi une compréhension du cycle d'externalisation au complet. Ce cycle comprend trois étapes (prendre la décision d'externaliser, choisir un fournisseur et gérer la relation), comportant chacune de nombreuses sous-étapes, toutes abordées dans le *Guide d'orientation sur l'externalisation de la fonction finance et comptabilité*.

## L'externalisation de la fonction finance et comptabilité assure-t-elle la durabilité de l'entreprise (RAID)?

Le marché continue d'évoluer rapidement et les organisations doivent trouver des façons d'être résilientes, de s'adapter et d'innover en vue de maintenir leur avantage concurrentiel et de répondre aux besoins des clients tout en poursuivant leur exploitation de façon viable. CPA Canada a mis au point un outil utile pour assurer la mise en œuvre réussie de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité : le cadre RAID (Résilience + Adaptabilité + Innovation = Durabilité).

La pertinence des ententes d'externalisation de la fonction finance et comptabilité bien structurées et la valeur qu'elles peuvent générer ne sont plus à démontrer. De telles ententes amènent non seulement les organisations à changer la façon dont elles exercent leurs activités, mais elles fournissent aussi une méthode itérative et durable leur permettant de procurer une valeur constante à l'ensemble de leurs clients tout en faisant bénéficier à ces organisations d'une valeur constante en retour.

Essentiellement, le cadre RAID peut guider l'organisation (ou l'entreprise) dans l'élaboration d'une stratégie unique et concurrentielle axée sur le client, visant à lui procurer un avantage durable. L'externalisation de la fonction finance et comptabilité permet aux organisations de tirer parti des inducteurs du cadre RAID pour devenir plus résilientes face aux défis que pose l'environnement concurrentiel de leurs clients, pour s'adapter aux changements soudains liés au marché et pour innover afin de mieux répondre aux besoins changeants du marché. L'action combinée et la mise à profit de ces inducteurs de succès se traduisent par la durabilité accrue de l'entreprise. Nous approfondirons davantage ce concept dans les [lignes directrices](#).

## Comment le comptable professionnel en entreprise ajoute-t-il de la valeur?

Les professionnels comptables (CPA) qui ont une bonne connaissance de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité jouent un rôle essentiel dans la promotion du cadre RAID en aidant les organisations à comprendre les avantages décrits dans les lignes directrices. De plus en plus, on confie la stratégie et l'exécution sur le plan opérationnel ou tactique à des CPA.

Une mise en œuvre fructueuse de l'externalisation de la fonction finance et comptabilité permet de mettre à profit et d'affiner le savoir-faire et l'expertise des professionnels comptables de différentes façons. Le comptable professionnel a tout intérêt à comprendre l'externalisation de la fonction finance et comptabilité pour créer une valeur durable, et ce pour les raisons suivantes :

- soutenir, dans le cadre des responsabilités de la fonction finance et comptabilité, la stratégie organisationnelle de la façon la plus efficace et efficiente possible;
- repérer de nouvelles occasions d'améliorer la manière dont la fonction finance et comptabilité soutient les objectifs stratégiques de l'organisation;
- cerner des moyens plus économiques et efficaces d'exécuter les processus de la fonction finance et comptabilité (grâce à l'externalisation ou à des initiatives d'amélioration des processus de même qu'au transfert des processus à des centres de services partagés);
- aider la fonction finance et comptabilité à consacrer davantage de ressources et de temps à des activités à valeur plus élevée (par exemple, la planification et l'analyse financières, l'évaluation des possibilités de croissance, les contrôles diligents en vue de fusions et d'acquisitions);
- utiliser leur expertise en gestion des risques pour veiller à ce que les investissements actuels et potentiels consacrés à l'externalisation de la fonction finance et comptabilité permettent la réalisation d'un équilibre risques-avantages avantageux pour l'entreprise;
- relever les pratiques exemplaires de gestion de la relation d'externalisation et les communiquer à ses homologues des autres parties de l'organisation concernées, c'est-à-dire les services des technologies de l'information et des ressources humaines.



© 2018 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour savoir comment obtenir cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

La présente publication fait partie d'une série intitulée *Externalisation de la fonction finance et comptabilité*. L'**aperçu** et les **lignes directrices** sont accessibles sur notre **site Web**. Pour de plus amples renseignements ou pour toute question de nature générale, veuillez nous écrire à [mags@cpacanada.ca](mailto:mags@cpacanada.ca).

### AVERTISSEMENT

Les présentes lignes directrices sur la comptabilité de gestion ont pour objet de livrer de l'information et des explications sur le sujet traité. Elles ne constituent pas une norme ni ne recommandent de pratiques à privilégier. Aucun comité technique ou directeur, pas plus que le Conseil d'administration de CPA Canada, n'a examiné ou mis en application leur contenu, qui ne représente ni l'opinion ni une prise de position officielle de CPA Canada.