

Combien je vends ?

En collaboration avec le



PHILIPPE CROS → EXPERT-COMPTABLE



LES INTERROGATIONS TOUCHANT LA QUESTION SENSIBLE DES HONORAIRES SONT ASSEZ FRÉQUENTES. QUEL TYPE DE FACTURATION DOIS-JE CHOISIR POUR MON CLIENT ?

MA MISSION SERA-T-ELLE ESTIMÉE À SA JUSTE VALEUR ? CETTE VALORISATION VA-T-ELLE ME PERMETTRE DE ME DÉGAGER UNE MARGE SUFFISANTE ?

Rappelons avant tout que d'un point de vue ordinal et en vertu de l'article 24 de l'ordonnance du 19 septembre 1945 et de l'article 16 du code des devoirs professionnels, les honoraires doivent être équitables et représenter une juste rémunération du travail effectué. Les obligations fiscales imposent un certain formalisme (date de l'opération, iden-

tité du vendeur et de l'acheteur, la nature des prestations, montant HT TVA et TTC...).

Egalement, des dispositions normatives stipulent (norme 122) que la lettre de mission, qui justifie de l'engagement synallagmatique des parties, doit comporter la fixation des obligations réciproques

et notamment les conditions financières. D'une manière générale, il convient de veiller attentivement aux points suivants :

- toute prestation facturée est réputée avoir été effectuée et peut être justifiée par une documentation appropriée
- les prestations doivent être licites
- et elles doivent être conformes à la lettre de mission.

Pour ce qui est des honoraires à proprement parler, il n'existe pas de barèmes professionnels, même seulement indicatifs, en raison de leur prohibition par la réglementation de la concurrence. Les honoraires sont convenus librement entre le client et son expert-comptable, ils ne peuvent pas être calculés d'après les résultats financiers obtenus par le client (sauf exception).

En pratique, il existe classiquement quatre méthodes principales de détermination des honoraires dont trois pour les honoraires de diligence à savoir les honoraires qui sont conformes aux travaux et compétences mis en œuvre.

DEVIS FLASH

Cet atelier a présenté une méthode de valorisation des missions sur la base d'une politique tarifaire assise sur une stratégie de marge. Ce fut un moment privilégié pour présenter l'intégration de Déclic dans Devis Flash.

Le métier de l'expertise comptable est en perpétuelle évolution, et de plus en plus concurrentiel sur les prix ; la maîtrise des coûts de revient et la fixation des prix de vente sont plus que jamais des points stratégiques pour assurer la pérennité du cabinet.

C'est dans cet esprit que l'IFEC a abouti à la proposition de tableaux de synthèse pour calculer, de façon fiable, le prix de revient collaborateur. Pour s'assurer un niveau de marge souhaité, chaque cabinet doit mener une réflexion approfondie et calculer ses coûts de production.

Devis Flash intègre ce nouvel assistant, fruit des travaux de la Commission Outils et Gestion de cabinet de l'IFEC. Le logiciel vous guide dans le calcul du prix de revient par catégorie d'employés. Avec une interface simple et des fonctionnalités avancées, cet assistant s'adapte aux

spécificités et organisation de chaque cabinet tant en matière de détermination des prix de revient horaires directs qu'en matière de répartition des charges de structure du cabinet.

Avec l'intégration de DECLIC, Devis Flash devient un outil de cotation des plus complets. Il permet de coter rapidement toutes vos missions en déterminant exhaustivement toutes les tâches à réaliser et vous assure la pertinence du montant global des honoraires proposés.

Dans le même temps, il propose un contrôle de la marge prévisionnelle pour positionner, dès la cotation, la proposition au plus juste de sa politique tarifaire. Cet atelier a été l'occasion de remettre aux participants un guide complet intitulé « Bien vendre ses honoraires » ; ce guide reste disponible aux experts-comptables qui en feront la demande.

■ **Contact :**
Jean-François OILLIC,
jf.oillic@rca.fr



| Mission | | Description de la mission | | Taux | | Montant | | TVA | | Total | |
|--------------|----------|---------------------------|-------------|---------|----------|------------|-------------|------|---------|-------|---------|
| Libellé | Quantité | Description | Description | Taux HT | Taux TTC | Montant HT | Montant TTC | Taux | Montant | Taux | Montant |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| TOTAL | | | | | | ... | ... | ... | ... | ... | ... |

LES MODES DE FACTURATIONS

• LES HONORAIRES DE DILIGENCE

Dans ce cadre, l'expert-comptable doit fournir une prestation de qualité et se conformer à une obligation de moyens. Il est tenu à par son devoir de conseil sans pouvoir évoquer une insuffisance d'honoraires en cas de fautes et/ou de lacunes professionnelles.

Trois modes de facturations se distinguent :

- au forfait
- au temps passé
- à la tâche

• **FACTURATION AU FORFAIT**

Facturée par acomptes, elle peut être révisée selon l'étendue des travaux et permet éventuellement un package

comptable, social, juridique... Ce mode de facturation suppose une relation suivie entre le cabinet et son client.

| Les avantages : | Les inconvénients : |
|--|---|
| Client : possibilité de maîtriser le budget Cabinet : rentrées de trésorerie régulières | Des ajustements mal vécus Des prélèvements réguliers pour une prestation ponctuelle dans l'année (le bilan...) |

• **FACTURATION AU TEMPS PASSÉ**

Facturation périodique sur la base de taux par intervenant ou d'un taux moyen. Ce mode de facturation demande une

bonne organisation en interne et une importante communication entre le cabinet et son client.

| Les avantages : | Les inconvénients : |
|---|--|
| Client : payer pour un service identifié Cabinet : maîtrise de la rentabilité et possibilité de facturer par acomptes pour linéariser les honoraires | Client : impression de facturation « au compteur » Cabinet : important travail d'évaluation des prestations proposées. Plus courant en social qu'en comptable |

• **FACTURATION À LA TÂCHE**

Facturation basée sur une tarification de l'ensemble des prestations proposées et éventuellement assortie d'une variable quantitative

Ce mode de facturation demande également une bonne organisation en interne et une importante communication entre le cabinet et son client.

| Les avantages : | Les inconvénients : |
|---|---|
| Client : payer pour un service identifié Cabinet : maîtrise de la rentabilité et possibilité de facturer par acomptes pour linéariser les honoraires | Client : impression de facturation « au compteur », ressenti de la valeur d'une déclaration de TVA Cabinet : correct suivi des temps passés et des différents intervenants |

• **LES HONORAIRES DE SUCCÈS**

Introduits par le nouveau code de déontologie (car non expressément interdits), les honoraires de succès ou success fees devraient rencontrer un accueil favorable. Néanmoins, il convient de rappeler qu'ils ne peuvent concerner la tenue de la comptabilité, l'établissement des comptes ou la détermination de l'assiette fiscale qui ne peut relever que des honoraires de diligence dans la totalité de la prestation.

Les success fees sont la reconnaissance de l'efficacité d'un service rendu, ils peuvent être complémentaires à des honoraires de diligence. Ils dépendent d'un événement conditionnel indépendant de la volonté de l'expert-comptable. Et par-dessus tout, ils doivent reposer sur une attitude loyale et mesurée entre les protagonistes.

Ces honoraires semblent plus adaptés pour des missions ponctuelles de développement d'activité ou dont l'issue est incertaine (négociation financière, acquisition...). Pour

ce contrat, il est important de mentionner le « marqueur » de succès qui permettra de déterminer le montant exact des honoraires dus par le client et de mentionner l'autorité indépendante qui sera chargée de régler les éventuels litiges.

DÉTERMINATION DES PRIX DE REVIENT

Au-delà de la simple application de barème moyen ou de taux compétitifs ou prohibitifs, établir des honoraires au plus juste passe par une correcte détermination des coûts de revient et une analyse fine de son cabinet. Avant tout, il convient de valider le nombre d'heures productives et donc chargées au client : de 50 % (Expert-comptable associé) à 90 % (collaborateur N5) selon le niveau des intervenants sur une base de 1 600 heures disponibles (soit environ 200 jours à 8 h par jour).

Ensuite, les coûts fixes du cabinet sont à intégrer, sans oublier la rémunération de

l'expert-comptable pour sa quote-part de temps affecté à la gestion administrative du cabinet. De même, les temps non productifs des collaborateurs sont affectés au choix en frais généraux, ou aux coûts fixes du collaborateur.

Sur la base de ces diverses charges, un taux de marge souhaité par le cabinet est appliqué et abouti aux taux par intervenant du cabinet.

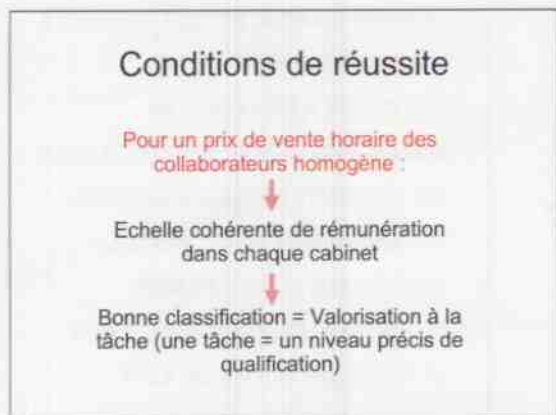
Cette analyse est grandement facilitée par l'outil DECLIC mis au point par la Commission outils et gestion de cabinet et Thierry Polack. En quelques clics, l'outil désormais intégré dans DevisFlash⁽¹⁾ permet de fiabiliser les coûts du cabinet et selon sa typologie de dossier et d'intervenant, de déterminer le correct taux de facturation correct.

En élaborant au mieux ses prix de revient et prix de vente, il est plus facile d'optimiser sa masse salariale et l'affectation des collaborateurs, tout en justifiant également à ces derniers d'éventuelles différences de rémunérations.

Mais la détermination des prix de vente doit également être réalisée en fonction de son positionnement sur le marché, qu'il soit géographique ou stratégique pour intégrer les spécificités de chacun. Un cabinet de niche ayant des collaborateurs de haut niveau et une activité non récurrente ne souhaitera pas le même niveau de marge (donc in fine de risque) qu'un cabinet ayant une activité récurrente forte, avec d'importants volumes de saisie traités par des collaborateurs plus facilement disponibles sur le marché de l'emploi...

Et avant tout, les échanges sont primordiaux pour être en phase avec son marché, se retrouver autour de clubs, syndicats, institutions permet de dynamiser son approche marché et de se confronter à ses consœurs et confrères. ■

1) Développé par RCA et destiné à faciliter la cotation des missions par les cabinets en systématisant l'analyse des besoins du client et en détaillant les différentes phases de la mission pour une meilleure compréhension de la proposition du cabinet



Comment je produis ? Avec qui ? Mon premier recrutement

En collaboration avec le



MARIE-CLAUDE MIGNON, → EXPERT-COMPTABLE, COMMISSAIRE AUX COMPTES
CRÉATION DU CABINET MCM EX NHILO – 3 SALARIÉS

VIRGINIE SAUZEREAU → CONSULTANTE EN RECRUTEMENT SPÉCIALISÉE EN EXPERTISE ET EN AUDIT



IL N'EST JAMAIS SIMPLE DE SAVOIR PRÉCISÉMENT À QUEL MOMENT IL FAUT PROCÉDER À UNE EMBAUICHE, DE CONNAÎTRE LES MOYENS QUI PERMETTRONT D'EFFECTUER UN RECRUTEMENT EFFICIENT, LE TEMPS QU'IL FAUDRA, LES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS ET LA NATURE DU POSTE À PROPOSER ... ET POURTANT, LE RECRUTEMENT DU PREMIER COLLABORATEUR SERA PROBABLEMENT LA CLEF DE VOÛTE DE VOTRE CABINET, IL FAUT ÊTRE VIGILANT DANS CETTE ÉTAPE INITIALE. C'EST POURQUOI NOUS AVONS IMAGINÉ L'ATELIER DU CONGRÈS ET CET ARTICLE QUI EN DÉCOULE. EN EFFET, CELUI-CI A POUR VOCATION DE VOUS APPORTER UN ÉCLAIRAGE PRÉCIS SUR LE RECRUTEMENT DU PREMIER COLLABORATEUR POUR LE CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE : DE LA PHASE STRATÉGIQUE AUX MODALITÉS PRATIQUES DU RECRUTEMENT. CET ATELIER A ÉTÉ CONÇU EN COLLABORATION AVEC LE CJEC. IL VOUS EST D'AILLEURS POSSIBLE D'ACQUÉRIR, EN COMPLÉMENT DE CET ARTICLE, LE GUIDE SUR LE RECRUTEMENT DU PREMIER COLLABORATEUR, ÉTABLI ET DISPONIBLE AUPRÈS DU CJEC.

Le recrutement est une étape importante pour une entreprise, quel que soit le poste recruté. La difficulté est d'autant plus grande quand il s'agit du premier recrutement pour une entreprise ou pour un cabinet d'expertise comptable !

En effet, le jeune confrère qui s'installe seul ou en association n'est pas nécessairement prêt à cette rude épreuve !

Même s'il a déjà été amené à recruter dans ses expériences antérieures, notre jeune confrère n'a certainement jamais vécu la phase initiale : l'élaboration de la stratégie de recrutement. Il n'est, en effet, pas simple de savoir précisément à quel moment il faut procéder à une embauche, la nature du poste à proposer, les moyens qui permettront d'effectuer un recrutement efficace, le temps à y consacrer, les coûts directs et indirects...

ANALYSE DE LA STRATÉGIE ET DES BESOINS DU CABINET

L'analyse de la stratégie et des besoins du cabinet permettront d'avoir des indicateurs permettant de définir la période idéale et le profil le plus en adéquation au cabinet.

I – L'ANALYSE PRAGMATIQUE DU RECRUTEMENT

Comment voyez-vous votre cabinet à moyen terme ? La réflexion sur la structure de votre futur cabinet doit dès à présent être engagée : choisirez-vous un cabinet généraliste, opterez-vous pour un cabinet spécialisé par métier et par client ? Par métiers cabinet ? Ou bien opterez-vous pour un cabinet basé exclusivement sur la sous-traitance ?

Selon votre future organisation, le profil des recrutements ne sera pas le même : prenez l'exemple du cabinet spécialisé par métiers

cabinet. Il vous faudra à moyen terme : un responsable audit, un responsable Tenue / expertise, un responsable social... Selon vos affinités et votre capacité de développement, vous pouvez organiser votre recrutement en conséquence !

Une fois cette analyse faite, il vous faudra procéder à l'analyse de votre portefeuille client.

II – L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE CLIENT

Cette étape vous permettra de définir le profil du collaborateur à recruter le plus en adéquation avec vos besoins. Comme le cabinet est en plein développement, la difficulté consiste à se baser sur l'existant mais aussi à anticiper sur l'avenir (ce qui est le plus difficile).

3 étapes importantes :

- **1^{er} étape** = Décomposition du portefeuille existant : en pourcentage de Chiffre d'Affaires HT et en pourcentage de temps par niveau de compétence,
- **2^e étape** = Décomposition du portefeuille existant par domaine technique (nature des travaux),
- **3^e étape** = Répartition des travaux sur l'année.

Cette analyse est nécessaire pour avoir une visibilité sur votre taux de chargement et sur la répartition des travaux. A cette analyse, il vous faudra ajouter l'étude du potentiel de développement du portefeuille.

III – L'ANALYSE SOCIOLOGIQUE DU RECRUTEMENT

La relation avec les collaborateurs et notamment avec le premier collaborateur est intuitu personae, il est donc primordial de bien se connaître et de bien connaître son mode de fonctionnement et son mode de management afin de définir les qualités recherchées en terme de personnalité.

