

---

**IMPACT DE LA PANDÉMIE DE COVID SUR LES PETITES ET MOYENNES PRATIQUES EN AFRIQUE DE L'EST**

Dr. Albert Richards Otete

---

**RÉSUMÉ:** *La pandémie de Covid-19 (« Covid ») a provoqué la fermeture ou la contraction substantielle de petites et moyennes entreprises (PME) en 2020 et 2021. Ces PME constituent plus de 95 % des entreprises dans la plupart des pays du monde. En tant que conseillers commerciaux de confiance des PME, il y avait un besoin unique de découvrir comment les petites et moyennes pratiques (SMP) elles-mêmes ont été affectées par la pandémie. En octobre 2021, un échantillon représentatif de 197 SMP du Burundi, du Kenya, du Rwanda, de la Tanzanie et de l'Ouganda avait répondu au questionnaire fermé abrégé. Dans une étude précédente achevée en 2019 (en adoptant un questionnaire beaucoup plus large), un total de 409 SMP du Kenya, de la Tanzanie et de l'Ouganda avaient répondu. Les SMP ont diminué en termes d'emploi. Les SMP comptant moins de 10 employés sont passés de 34 % à 38 %. Les SMP n'ont utilisé que 12 jours pour le développement/la formation (référence = 20 jours) et le taux d'utilisation n'était que de 52 % (référence > 70 %), ce qui implique que la pandémie a désorganisé le travail d'équipe et le moral du personnel. Sur une note positive, les taux de charge ont légèrement augmenté de 2% à 264 USD par jour. Les clients facturés avaient augmenté de 20% à 79 par an, mais les frais moyens par client ont diminué de 6% alors que les clients tentaient de réduire leurs coûts en raison de la pandémie. Malgré cela, le revenu moyen par SMP a augmenté de 28% pour atteindre 296 000 USD par an, ce qui implique que les SMP (en tant que bloc d'entreprises) ont bénéficié pendant la période de pandémie.. L'étude était purement quantitative, d'où les aspects qualitatifs de la façon dont les SMP en Afrique de l'Est ont réussi à faire face aux blocages n'ont pas été capturés. Deuxièmement, cette étude s'est limitée au côté des revenus (en raison de sa sensibilité plus faible) mais la pérennité des SMP peut aussi dépendre de leur niveau de charges d'exploitation, de rentabilité et des tirages des partenaires. Les SMP en Afrique de l'Est devraient comparer leurs pratiques individuelles à ces résultats de recherche. Les preuves montrent que de plus en plus de SMP sont agrées chaque année, d'où la concurrence pour les frais est susceptible d'augmenter dans les années à venir. Cette étude a contribué à la littérature sur la pandémie de Covid et son influence sur les SMP et la méthodologie peut être adaptée à d'autres régions d'Afrique.*

**MOTS CLÉS:** Pandémie de Covid, Capital humain, Compétitivité, SMP

---

## **INTRODUCTION**

### **Contexte**

Le coronavirus serait originaire du mois de décembre 2019 et l'Organisation mondiale de la santé (OMS) l'a nommé « Covid-19 ». Le virus a commencé à se propager dans le monde entier principalement par le biais de voyages internationaux (infection de personne à personne) et de transactions commerciales (infection de surface à personne). En mars 2021, tous les pays du monde avaient confirmé au moins un cas de Covid-19 et l'OMS a donc déclaré le virus pandémie mondiale. Le virus s'est propagé trop rapidement et a submergé les installations et le personnel médicaux dans les pays développés comme dans les pays en développement. Afin de réduire la vitesse de propagation du virus, les voyages internationaux ont été interdits et de nombreux pays sont entrés dans un verrouillage national en vertu duquel la circulation des personnes à

l'intérieur du pays a été considérablement réduite ou totalement interdite. Par conséquent, il y a eu des moments où des entreprises de toutes tailles ont fermé, aucun client physique, aucun approvisionnement et aucun transport.

En ce qui concerne la profession comptable dans le monde, les blocages sont intervenus alors que les cabinets comptables planifiaient l'audit final des états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2019. En règle générale, les audits sont effectués de février à avril de chaque année. Même les audits pour les fins d'année le 30 juin ont finalement été affectés puisque Covid a continué de ravager les pays aux troisième et quatrième trimestres de 2020. Les autres services offerts par les cabinets d'expertise comptable comme la fiscalité et le conseil ont également été affectés étant donné que le personnel de certains des clients est tombé malade. de Covid, peut-être même les cabinets comptables eux-mêmes avaient-ils des patients et, dans l'ensemble, les missions étaient au point mort ou avaient pris du retard.

En ce qui concerne la région de la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC), chaque pays a pris des mesures variées pour contenir le Covid. Il n'y avait pas de modèle standard sur lequel les procédures opérationnelles standard (SOP) devraient être mises en œuvre. Néanmoins, étant donné l'interconnexion des pays de l'EAC entre eux, en Afrique et dans le monde, il est devenu évident que les restrictions de Covid dans un pays avaient un effet d'entraînement sur les autres. Les organisations professionnelles comptables (PAO) de l'EAC devaient se conformer aux SOP Covid annoncées par leurs pays respectifs. Le confinement des voyages internationaux et nationaux de passagers a perturbé les missions entreprises par les cabinets comptables de l'EAC. Cependant, les petites et moyennes pratiques (SMP) ont été les plus touchées étant donné que leurs clients, principalement les petites et moyennes entreprises (PME) ont été fermés en raison de la pandémie et que seuls quelques-uns avaient des alternatives numériques/technologiques pour rester ouverts à servir. clients virtuellement. Les bureaux physiques de la plupart des PME ont été fermés et il n'y avait pas d'accès aux dossiers et documents pertinents pour permettre aux audits de commencer ou de se poursuivre. Deuxièmement, les cabinets comptables n'étaient pas considérés comme des services essentiels et leur personnel ne possédait donc pas de permis de voyage pour utiliser des moyens de transport privés. La majorité des PME n'étaient pas non plus considérées comme essentielles, à l'exception de celles du secteur manufacturier, médical, bancaire, des agents de sécurité et autres, comme spécifié par le ministère de la Santé.

### **Portée de l'étude**

Tout comme Covid est une pandémie mondiale, cette étude particulière ne couvrait que les SMP dans les pays de la CAE que sont l'Ouganda, le Burundi, le Kenya, le Rwanda et la Tanzanie. Les données primaires relatives à 2020 et 2021 ont été collectées au cours des mois de juillet, août et septembre 2021. Les données primaires comparatives pour la période antérieure à la pandémie avaient déjà été collectées sur une période d'un an et demi de décembre 2017 à août 2019.

### **Énoncé du problème**

Les mesures instituées par les pays de l'EAC pour contenir la propagation de Covid comprenaient le verrouillage physique des voyages de passagers nationaux et régionaux. Cela a contraint les SMP à entreprendre leurs missions car une partie du travail nécessitait une inspection physique des documents dans les locaux du client. Alors que des options d'utilisation des canaux numériques ont été évoquées, il est resté difficile de savoir comment les SMP se sont adaptés aux perturbations provoquées par la pandémie de Covid. Certaines des PME auraient fermé leurs portes tandis que d'autres ont réduit leurs effectifs et leurs coûts par le biais de licenciements ou de congés, et certaines des réductions de coûts comprenaient des honoraires d'audit et d'autres services professionnels. Certaines missions ont été reportées indéfiniment jusqu'à ce que les économies se remettent de la pandémie.

### **Objectifs de la recherche**

Premièrement, connaître le capital humain et la compétitivité des SMP à l'horizon 2021. Deuxièmement, entreprendre une comparaison avec la situation deux ans plus tôt (en 2019) et déterminer dans quelle mesure la pandémie de Covid a pu impacter leur capital humain et leur compétitivité .

### **Justification de cette étude**

Chaque fois qu'une étude sur les PME est entreprise, l'accent a tendance à être mis sur les commerçants et d'autres secteurs, mais des échantillons limités couvrant les PME. Par conséquent, la responsabilité d'entreprendre des recherches sur mesure sur les SMP incombe entièrement aux praticiens de la comptabilité. Cette étude était justifiée par le fait que de nombreuses PME avaient fermé ou réduit leur taille en raison des confinements nationaux (destinés à réduire la propagation du Covid) institués en 2020 et 2021. En théorie, cela signifierait automatiquement que les SMP auraient pu en souffrir. le même sort puisque les PME constituent la totalité ou la majorité de leurs clients. Cependant, il était nécessaire de mener une étude empirique pour confirmer ou apaiser les craintes. Cette étude s'est concentrée sur les SMP dans la région de l'Afrique de l'Est car ils présentent des caractéristiques géo-économiques similaires.

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Le coronavirus a été déclaré pandémie mondiale en mars 2020, ce qui a provoqué la panique et des mesures drastiques ont dû être prises pour réduire la propagation du virus. Alors qu'il semblait trop tôt pour juger, différentes études ont commencé à émerger sur l'impact probable de la pandémie sur les économies, les entreprises et les particuliers.

L'un des domaines touchés par la pandémie était le capital humain. Les blocages ont entraîné des difficultés pour les employés à travailler efficacement, car un certain nombre de personnes ont été prises au dépourvu et n'avaient pas investi dans des méthodes alternatives de travail numérique. Les employés ont été invités à travailler à domicile et ceux qui ne pouvaient pas rester licenciés et effrayés par leur emploi. L'efficacité a diminué car les employés sont restés enfermés dans leurs maisons

respectives sans travail d'équipe ni interaction humaine (Collings et al., 2021 ; Deng et al., 2021 ; Heltzer & Mindak, 2021 ; Maliszewska et al., 2020 ; Mirza et al., 2020). On pourrait soutenir que les SMP auraient pu profiter du verrouillage pour intensifier leur formation interne ou externe via des webinaires. Une étude de 124 SMP en Ouganda a révélé que 60% des entreprises avaient dépensé moins de 2000 USD par an pour former leurs partenaires et leur personnel. C'était un désavantage pour eux lorsqu'il s'agissait de concourir sur des offres techniques. Il était également nécessaire de diversifier la formation relative aux normes internationales d'information financière (IFRS) et aux normes internationales d'audit (ISA) vers des services fiscaux et de conseil (Otete, 2018c).

D'un point de vue technique, des inquiétudes ont été exprimées concernant les opinions d'audit qui seraient émises au cours de l'année 2020, en particulier pour se conformer à la Norme internationale d'audit (ISA 500 – Éléments probants) et à l'ISA 570 – Going Concern (Albitar et al., 2020 ; Appelbaum et al., 2020; Hay et al., 2021). Compte tenu du verrouillage, les équipes d'audit n'ont pas pu visiter physiquement leurs clients et recueillir des preuves d'audit et certaines entreprises comme l'aviation ont été considérablement décapitées, ce qui a entraîné l'effondrement ou la réduction de certaines d'entre elles. Par conséquent, les partenaires et les équipes d'audit ont dû consacrer des heures supplémentaires à la recherche de preuves alternatives, mais les frais d'audit devaient rester les mêmes ou réduits. Les SMP ont été les plus durement touchés, car la plupart des PME ont perdu des revenus en raison du verrouillage et ont eu recours à des réductions de coûts pour survivre. L'un des coûts à réduire était les frais d'audit et le report des dépenses discrétionnaires comme les consultants. Par conséquent, les SMP ont fait face à une baisse de leurs propres revenus et leurs employés étaient à la maison en attente de travail. Une étude des sociétés cotées sur les bourses d'Afrique de l'Est a révélé que les SMP sur ces audits financiers gagnaient entre 4 000-7 000 USD par an (Otete, 2018a) et pourtant ce sont les clients les mieux rémunérés. Par conséquent, la plupart des PME non cotées paieraient beaucoup moins d'honoraires d'audit. La plupart des appels d'offres pour de nouveaux marchés et offres d'audit ont été reportés. Une étude menée en 2018 auprès de 280 SMP au Kenya, en Ouganda et en Tanzanie a révélé l'ampleur du déploiement (ou l'absence) de personnel sur les missions des clients. 100 jours supplémentaires déployés sur les missions des clients en un an pourraient faire la différence avec 5 clients supplémentaires facturés, ce qui avait le potentiel de générer 21900 USD supplémentaires pour le SMP (Otete, 2018b).

La Fédération internationale des comptables (IFAC) a continué de fournir des conseils techniques à ses membres sur ce qu'ils pourraient considérer dans les circonstances. Des webinaires ont été organisés dans le monde entier et dans les zones géographiques respectives pour réfléchir à la question des preuves d'audit et du risque de fraude et de contournement des contrôles par la direction compte tenu des exigences de distanciation sociale et de travail à domicile. L'utilisation de drones pour l'observation des stocks et l'inspection des immobilisations corporelles a été suggérée. L'intelligence artificielle, l'analyse de données, les caméras de smartphone ont tous été évoqués comme options pour recueillir des preuves d'audit (Appelbaum et al., 2020 ; Kaka, 2020 ; Mchedlishvili

& Zazadze, 2021 ; Papadopoulou & Papadopoulou, 2020). Cependant, les SMP peuvent démarrer avec des outils Excel® avancés et un logiciel d'audit. Malheureusement, une étude menée au plus fort des restrictions Covid en 2020 a révélé que seulement 25% des SMP en Afrique de l'Est avaient adopté un logiciel d'audit, principalement CaseWare®, myAudit, PCAS et DraftWorx™ (Otete, 2020).

De nombreux clients ont eu recours à la réduction de leurs effectifs pour rester à flot, d'autres ont vu leurs salaires en congé et ont été invités à travailler à domicile. Par conséquent, les SMP ont été confrontés à des retards dans l'achèvement de leur audit et d'autres missions en raison d'une main-d'œuvre insuffisante chez leurs clients (Deng et al., 2021 ; Heltzer & Mindak, 2021). Deuxièmement, les deuxième et troisième vagues de la pandémie ont balayé de nombreuses organisations et des employés sont tombés malades de Covid et certains sont malheureusement décédés. Cela a aggravé la situation car la plupart des organisations travaillaient à moins de 20 % de leur capacité. Troisièmement, les stages chez les clients et les SMP ont été rendus difficiles car la formation des superviseurs/internes n'a pas pu avoir lieu. Un certain nombre de SMP qui embauchaient des stagiaires et des employés à temps partiel pendant la haute saison ont dû suspendre ces plans. L'enseignement universitaire a également calé ainsi que les examens de comptabilité professionnelle qui ont dû être reportés. Par conséquent, le pipeline de nouveaux diplômés et professionnels en comptabilité a été réduit (Bujaki et Brouard, 2021 ; Handoko et al., 2020 ; Williams et Kollar, 2021). Pourtant, une étude spécifique de 112 SMP en Ouganda a confirmé que le recrutement de superviseurs expérimentés ayant entamé ou terminé un CPA ou un ACCA était un avantage supplémentaire pour l'entreprise en termes de concurrence pour des emplois du point de vue de l'expertise technique (Otete, 2018d).

## MÉTHODOLOGIE

Un échantillon de SMP a été obtenu auprès d'une population de cabinets comptables professionnels agréés par les régulateurs respectifs en Afrique de l'Est selon les sites Web:

<u>Pays</u>	<u>Nom de l'Institut</u>	<u>lesite web</u>
<u>Burundi</u>	<u>Ordre des Professionnels Comptables du Burundi</u>	<u><a href="http://www.opc.bi">www.opc.bi</a></u>
<u>Kenya</u>	<u>Institut des experts-comptables agréés du Kenya</u>	<u><a href="http://www.icpak.com">www.icpak.com</a></u>
<u>Rwanda</u>	<u>Institut des experts-comptables agréés du Rwanda</u>	<u><a href="http://www.icparwanda.com">www.icparwanda.com</a></u>
<u>Tanzanie</u>	<u>Conseil national des comptables et des auditeurs de Tanzanie</u>	<u><a href="http://www.nbaa.go.tz">www.nbaa.go.tz</a></u>
<u>Ouganda</u>	<u>Institut des experts-comptables agréés du Ouganda</u>	<u><a href="http://www.icpau.co.ug">www.icpau.co.ug</a></u>

Au début de juillet 2021, il y avait environ 1 650 SMP déterminés par un décompte physique de ces entreprises agréées selon les sites Web ci-dessus, mais à l'exclusion du Big\_4. L'étude a adopté une approche numérique dans laquelle un questionnaire comprenant des questions concises a été diffusé à l'aide de l'outil SurveyMonkey® à des entreprises sélectionnées pendant une période limitée de trois mois de juillet à septembre 2021. Des statistiques descriptives clés à partir de 2021 ont ensuite été

extraites et comparées aux mêmes paramètres en 2019. Les variables du capital humain ont été opérationnalisées à travers le nombre de partenaires/personnel, les jours passés en développement/formation, les jours déployés sur les missions des clients et leurs taux d'imputation journaliers respectifs. Les variables Compétitivité ont été opérationnalisées en utilisant le nombre de clients facturés par an et le revenu annuel (en USD). Le logiciel statistique *STATA17*® a été utilisé pour l'analyse des données.

## RÉSULTATS/CONSTATATIONS

L'annexe B du questionnaire était fiable à l'échelle avec les coefficients renvoyant un alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) de 0,8125 (variables de capital humain) et de 0,8153 (variables de compétitivité) qui sont supérieurs à la référence de 0,6000. Un récapitulatif de toutes les statistiques descriptives se trouve en Annexe A avec le nom *STATA17*®, le libellé de la variable correspondant au questionnaire, la mesure et les moyennes (2019 sur la base de l'échantillon n=409 puis 2021 sur la base de l'échantillon n=197

**Tableau 1 : Âge des entreprises par pays en fonction des réponses**

Pays	1-5 ans	6-10 ans	11-15 ans	16-20 ans	>20 ans	Le total	%
Burundi	3	1	1	2	1	<b>8</b>	4%
Kenya	32	22	15	7	14	<b>90</b>	46%
Rwanda	4	3	1	0	1	<b>9</b>	5%
Tanzanie	4	4	3	1	2	<b>14</b>	7%
Ouganda	23	22	19	6	6	<b>76</b>	38%
<b>Globalement</b>	<b>66</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>16</b>	<b>24</b>	<b>197</b>	
%	34%	27%	19%	3%	1%	100%	

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre alphabétique par pays

Il y a eu 197 SMP qui ont répondu au questionnaire sur une période de trois mois de juillet à septembre 2021. La réponse est inférieure aux 409 en 2019, ce qui a été rendu possible compte tenu de la plus longue durée de collecte des données sur une période de plus d'un an. 17 % des cabinets interrogés étaient membres d'une association ou d'un réseau comptable (2019 : 13%).

**Tableau 2 : Âge des entreprises et profil du personnel**

Âge de l'entreprise	Nombre total de partenaires et de personnel				% qui sont des femmes	Sorties en cours d'année
	<10	11-20	>20			
1-5 years	41	24	1	<b>66</b>	27%	<b>1</b>
6-10 years	18	32	2	<b>52</b>	18%	<b>2</b>
11-15 years	6	21	12	<b>39</b>	31%	<b>2</b>

16-20 years	5	6	5	<b>16</b>	40%	<b>2</b>
>20 years	5	9	10	<b>24</b>	28%	<b>1</b>
<b>Le total 2021</b>	<b>75</b>	<b>92</b>	<b>30</b>	<b>197</b>	<b>Moyenne</b>	
%	38%	46%	16%		27%	
<b>Le total 2019</b>						
%	34%	47%	19%	<b>409</b>	23%	<b>2</b>

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre croissant, selon l'âge de l'entreprise

Le nombre moyen d'années des SMP est resté à environ 10 ans. Le nombre total de professionnels dans les SMP n'a pas changé de manière substantielle avec 38 % des cabinets comptant moins de 10 associés et employés ; 46 % avec 11 à 20 partenaires et employés et 16 % avec plus de 20 partenaires et employés. En 2019, ces pourcentages étaient de 34 % des entreprises comptant moins de 10 associés et employés ; 47 % avec 11 à 20 partenaires et employés et 19 % avec plus de 20 partenaires et employés. En outre, l'étude a révélé que les départs de personnel en 2021 restaient en moyenne de 1 à 2 par an, ce qui était le même deux ans plus tôt. Le personnel de soutien est resté au même niveau de 2 par entreprise. Les SMP ont continué à utiliser du personnel professionnel à temps partiel à raison de 4 par entreprise en moyenne.

**Tableau 3 : Expérience et dynamique d'âge du personnel**

<b>2021 (n=197)</b>	<b>Les partenaires</b>	<b>Les superviseurs</b>	<b>Les Assistants</b>
Expérience pratique (ans)	13 ans	-	-
L'expérience professionnelle (ans)		9 ans	5 ans
Âge (ans)	46 ans	36 ans	29 ans
<b>2019 (n=409)</b>			
Expérience pratique (ans)	12 ans	-	-
L'expérience professionnelle (ans)		8 ans	4 ans
Âge (ans)	44 ans	34 ans	27 ans

Source : propre analyse du chercheur

## DISCUSSION

### Comment la pandémie de Covid a-t-elle impacté le capital humain?

La pandémie de Covid a perturbé les programmes d'entraînement et de développement physique. Néanmoins, les régulateurs ont organisé des webinaires en ligne pour que leurs membres puissent s'inscrire et y assister en ligne. Les SMP ont consacré en moyenne 12 jours aux programmes de développement en 2021. Le temps passé par les assistants et les superviseurs est resté le même à 11 jours et 12 jours respectivement. Cependant, les jours de développement pour les partenaires sont passés de 16 jours à 14 jours. Malgré cela, le temps alloué au développement/formation était toujours inférieur à ce qui est recommandé d'au moins 20 jours. Si l'on considère 240 jours disponibles par an (20 jours ouvrables par mois), les 12 jours alloués au développement ne représentent que 5% du temps des partenaires et du personnel.

La pandémie de Covid en 2021 a également perturbé le déploiement des partenaires et du personnel sur les missions clients, notamment si elle nécessitait une visite physique dans les locaux des clients. Certaines PME ont reporté leurs audits tandis que d'autres ont peut-être abandonné les missions de fiscalité et de conseil comme moyen de réduire les coûts. En moyenne, les partenaires et le personnel des SMP ont consacré 52 % de leur temps à des missions client pouvant aboutir à un travail facturable. Ce pourcentage de 52 % est inférieur à celui de deux ans plus tôt où le pourcentage était de 58 %. Deuxièmement, ce pourcentage était encore inférieur à celui recommandé d'efficacité de 50 à 70 % pour les partenaires et de 70 à 80 % pour le personnel professionnel, selon la Fédération internationale des comptables.

En termes de tarifs journaliers, l'étude montre que la moyenne des partenaires était de 404 USD par jour, les superviseurs de 239 USD et les assistants de 150 USD. Ces chiffres sont légèrement supérieurs à la période d'avant la pandémie où les moyennes étaient de 393 USD pour les partenaires, 237 USD pour les superviseurs et 145 USD pour les assistants. Les augmentations pourraient provenir du fait que les partenaires et le personnel ont augmenté leur niveau d'expérience et de compétence au cours des deux dernières années. Deuxièmement, la pandémie a introduit la nécessité d'entreprendre des procédures d'audit technique supplémentaires associées aux nouvelles normes comptables entrées en vigueur en 2019-2021, notamment IFRS 9 : Instruments financiers et IFRS 16 : Contrats de location.

### Comment la compétitivité a-t-elle été impactée en termes de chiffre d'affaires?

Les tableaux 4 et 5 présentent la comparaison basée sur les clients annuels facturés. La proportion de SMP qui facturaient moins de 90 clients par an est passée de 72 % à 75 %. De même, la proportion de SMP qui facturaient plus de 180 clients par an est passée de 5 % à 8 %. Les résultats ont été mitigés, certaines entreprises gagnant tandis que d'autres perdaient. Globalement, l'étude révèle que le nombre moyen de clients facturés en 2021 était de 79 en un an contre 66 pour l'année précédant la pandémie. Les gains notables concernent la fiscalité (28 contre 22) et le conseil (22 contre 14) tandis que la facturation de l'audit est restée stable à 30 clients par an.

**Tableau 4 : Pourcentage d'entreprises par client annuel facturé, sur la base de 2021 (n=197)**

Nombre	<b>Meugler</b> <b>&lt;90</b> <b>clients</b>	<b>Moyen</b> <b>90-180</b> <b>clients</b>	<b>Haute</b> <b>&gt;180</b> <b>clients</b>	%
>20 partenaires/personnel	6%	6%	3%	15%
11-20 partenaires/personnel	38%	5%	4%	47%
1-10 partenaires/personnel	31%	6%	1%	38%
<b>%</b>	<b>75%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre croissant du nombre de partenaires et d'employés

**Tableau 5 : Pourcentage d'entreprises par client annuel facturé, sur la base de 2019 (n=409)**

<b>Nombre</b>	<b><u>Meugler</u> &lt;90 clients</b>	<b><u>Moyen</u> 90-180 clients</b>	<b><u>Haute</u> &gt;180 clients</b>	<b>%</b>
>20 partenaires/personnel	7%	8%	4%	<b>19%</b>
11-20 partenaires/personnel	34%	12%	1%	<b>47%</b>
1-10 partenaires/personnel	31%	3%	0%	<b>34%</b>
<b>%</b>	<b>72%</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre croissant du nombre de partenaires et d'employés

En termes de compétitivité pour les nouveaux clients, l'étude a révélé que sur 19 offres déposées, 13 sont couronnées de succès (68 % de taux de réussite). Il s'agit d'une amélioration par rapport au 13 sur 25 il y a deux ans (taux de victoire de 52 %). Moins d'offres ont été soumises soit en raison du report des marchés publics ou de la nécessité de soumettre des documents d'appel d'offres physiques qui ont été entravés en raison des blocages.

Le tableau 6 montre que 92% des SMP gagnent encore de faibles revenus, inférieurs à 1 million USD. Il s'agit d'une amélioration par rapport aux deux années précédentes en 2019, lorsque ce pourcentage était de 95 %. Cela signifie qu'un certain nombre de SMP sont passés dans la fourchette de 1 à 2 millions de dollars. Le nombre moyen de clients facturés par an est passé de 66 à 79. Qu'en est-il des honoraires moyens par client? Les frais moyens du flux de conseil sont passés de 3912 USD à 3572 USD par client facturé, tandis que le flux fiscal a légèrement baissé de 2277 USD à 2 214 USD. Le flux d'audit/d'assurance a légèrement augmenté, passant de 3200 USD à 3217 USD.

**Tableau 6 : Pourcentage d'entreprises par chiffre d'affaires annuel, sur la base de 2021 (n=197)**

<b>Nombre</b>	<b><u>Meugler</u> &lt;1Mn USD</b>	<b><u>Moyen</u> 1-2Mn USD</b>	<b><u>Haute</u> &gt;2Mn USD</b>	<b>%</b>
>20 partenaires/personnel	38%	0%	0%	<b>38%</b>
11-20 partenaires/personnel	45%	2%	0%	<b>47%</b>
1-10 partenaires/personnel	9%	5%	1%	<b>15%</b>
<b>%</b>	<b>92%</b>	<b>7%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre croissant du nombre de partenaires et d'employés

**Tableau 6 : Pourcentage d'entreprises par chiffre d'affaires annuel, sur la base de 2019 (n=409)**

Nombre	<u>Meugler</u>	<u>Moyen</u>	<u>Haute</u>	%
	<USD 1Mn	USD 1-2Mn	>USD 2Mn	
>20 partenaires/personnel	17%	2%	1%	20%
11-20 partenaires/personnel	44%	1%	1%	46%
1-10 partenaires/personnel	34%	0%	0%	34%
	95%	3%	2%	

Source : propre analyse du chercheur, classée par ordre croissant du nombre de partenaires et d'employés

### Le Covid a-t-il impacté le chiffre d'affaires des entreprises?

Les tableaux 8 et 9 révèlent la comparaison de la réduction des honoraires annuels par client. D'après les tableaux précédents, il a été noté que les frais moyens du flux de conseil sont passés de 3912 USD à 3572 USD par client (-8,7%), les taxes sont passées de 2277 USD à 2214 USD (-2,8%) tandis que l'audit/assurance a augmenté de 3200 USD à 3217 USD (+0,5%).

**Tableau 8 : Variation moyenne des frais annuels par client, sur la base de 2021 (n=197)**

	<b>Tombé par &gt;15%</b>	<b>Tombé par 1- 15%</b>	<b>Constant 0%</b>	<b>A grandi par 1-15%</b>	<b>A grandi par &gt;15%</b>
Proportion de SMP atteignant cette plage de changement					
Services d'audit/d'assurance	24%	36%	24%	13%	3%
Services fiscaux	21%	40%	21%	15%	3%
Des services de consultation	25%	42%	20%	10%	3%

Source : analyse propre du chercheur, classée par flux de revenus

Dans l'ensemble, les personnes interrogées ont déclaré que les honoraires d'audit/d'assurance avaient baissé (-5,5%), les impôts avaient baissé (-5,1%) et le conseil avait également baissé (-6,5%). Cela signifie que les SMP en général ont ressenti la pression de la baisse des frais et ont dû compenser cet écart avec plus de clients facturés pour rester à flot pendant la pandémie. Le tableau 9 montre qu'avant la pandémie, la majorité (70 à 80 %) des SMP déclaraient que leurs frais moyens étaient soit constants, soit croissants. En règle générale, la plupart des frais convenus entre les SMP et leurs clients restent constants pendant un certain nombre d'années. La moyenne peut augmenter si les nouveaux clients paient plus que les clients existants et vice versa.

**Tableau 9 : Variation moyenne des frais annuels par client, sur la base de 2019 (n=409)**

	Tombé par >15%	Tombé par 1-15%	Constant 0%	A grandi par 1-15%	A grandi par >15%
Proportion de SMP atteignant cette plage de changement					
Services d'audit/d'assurance	10%	10%	30%	40%	10%
Services fiscaux	11%	8%	41%	29%	11%
Des services de consultation	11%	17%	41%	23%	8%

Source : analyse propre du chercheur, classée par flux de revenus

Globalement, le revenu moyen annuel par SMP a augmenté de 28% passant de 230 715 USD à 295622 USD soutenu par une hausse de 20% du nombre de clients annuels facturés (66 à 79) mais légèrement atténué par la baisse des honoraires moyens par client (-6% au total).

### Limites De La Recherche

L'étude était purement quantitative compte tenu des temps difficiles de Covid. Par conséquent, les aspects qualitatifs de la façon dont les SMP ont traversé la pandémie n'ont pas été capturés. Il s'agissait d'une première tentative de comparer une période avant et après le confinement, mais certains des changements observés en 2021 peuvent avoir été causés par des facteurs autres que la pandémie. Cette étude s'est limitée à la ligne supérieure (revenus annuels) mais la pérennité des SMP pourrait dépendre de leur niveau de dépenses et de rentabilité. Les informations concernant les dépenses d'exploitation et les bénéfices sont souvent considérées comme "intrusives" et les répondants refusent souvent de divulguer ces détails.

### Implications Pratiques

Ces données présentées ici sont sous forme agrégée. Chaque SMP peut comparer ses propres performances commerciales sur les trois années (2019-2021) et évaluer leur distance par rapport aux moyens rapportés dans l'étude. Par exemple, l'étude a révélé que certains SMP ne facturaient que 30 clients en un an, mais que quelques-uns géraient plus de 270 clients (près de 22 clients par mois). Deuxièmement, certains SMP ne gagnaient que 37 500 USD par an, mais quelques-uns gagnaient un peu plus de 3 millions USD par an. La pandémie a peut-être conduit les clients à réduire les frais d'audit/d'assurance, mais de nouvelles opportunités de conseil/consultation aux entreprises ont peut-être émergé. Par conséquent, plus les clients sont facturés, mieux c'est pour le SMP.

Les SMP continuent de jouer un rôle central dans le conseil aux PME en Afrique de l'Est. La pandémie a exercé un effet à la baisse sur les honoraires payés par les clients. Si les PME ne se rétablissent pas économiquement, les frais peuvent rester modérés. Par exemple, certains établissements d'enseignement, centres de loisirs et installations touristiques en Afrique de l'Est sont restés fermés pendant deux ans. Deuxièmement, un certain nombre de PME peuvent adopter la numérisation, ce qui conduit à des

services comptables beaucoup plus légers. Les professionnels comptables de l'industrie peuvent être contraints de créer leur propre cabinet, ce qui augmentera encore la concurrence entre les SMP. Au cours de la période de deux ans allant de 2019 à 2021, le nombre total de SMP au Kenya, en Tanzanie et en Ouganda a augmenté de 37%, passant de 1130 à 1550.

## LES RÉFÉRENCES

- Albitar, K., Gerged, A. M., Kikhia, H., & Hussainey, K. (2020). L'audit en période de distanciation sociale : l'effet du COVID-19 sur la qualité de l'audit. *Journal international de comptabilité et de gestion de l'information*. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-08-2020-0128>
- Appelbaum, D., Budnik, S., & Vasarhelyi, M. (2020). Audit et comptabilité pendant et après la crise du COVID-19. *Le Journal de l'APC*, 90(6), 14-19.
- Bujaki, M., & Brouard, F. (2021). Réflexions des étudiants sur l'assurance et la fiscalité pendant COVID-19 : un commentaire. *Perspectives comptables*. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12262>
- Collings, D.G., McMackin, J., Nyberg, A.J. et Wright, P.M. (2021). Gestion stratégique des ressources humaines et COVID-19 : défis émergents et opportunités de recherche. *Journal des études de gestion*. <https://doi.org/10.1111%2Fjoms.12695>
- Deng, G., Shi, J., Li, Y. et Liao, Y. (2021). La pandémie de COVID-19 : chocs sur le capital humain et réponses politiques. *Comptabilité et Finance*. <https://doi.org/10.1111/acfi.12770>
- Handoko, B.L., Lindawati, A.S.L. et Budiarto, A.Y. (2020). Utilisation de la réalité mixte pour offrir une expérience aux stagiaires dans le domaine des études d'audit pendant Covid 19. *2020 2e conférence internationale sur l'ingénierie du commerce électronique et du commerce électronique*, 17-22. <https://doi.org/10.1145/3446922.3446926>
- Hay, D., Shires, K. et Van Dyk, D. (2021). L'audit à l'époque de COVID - l'impact de COVID-19 sur l'audit en Nouvelle-Zélande et les réformes ultérieures. *Revue de comptabilité du Pacifique*. <https://doi.org/10.1108/PAR-09-2020-0155>
- Heltzer, W., & Mindak, M. (2021). COVID-19 et la profession comptable. *Journal of Accounting, Ethics and Public Policy*, 22(2), 151–205.
- Kaka, E.J. (2020). La crise du COVID-19, la conformité des risques et ses conséquences sur les professionnels comptables. *Journal indonésien de comptabilité et de gouvernance* ISSN, 2579, 7573.
- Maliszewska, M., Mattoo, A., & Van Der Mensbrugge, D. (2020). L'impact potentiel de COVID-19 sur le PIB et le commerce : une évaluation préliminaire. *Document de travail de recherche sur les politiques de la Banque mondiale*, 9211.
- Mchedlishvili, M., & Zazadze, N. (2021). Résultats du Covid-19 sur les cabinets d'audit de petite et moyenne pratique. *Journal de l'Ecoforum*, 10(2).
- Mirza, N., Hasnaoui, J. A., Naqvi, B. et Rizvi, S. K. A. (2020). L'impact de l'efficacité du capital humain sur les fonds communs de placement d'Amérique latine

- pendant l'épidémie de Covid-19. *Revue suisse d'économie et de statistique*, 156(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s41937-020-00066-6>
- Otete, A. (2018a). Auditer la dynamique du marché et la rémunération des auditeurs des sociétés cotées en Afrique de l'Est. *Dans European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research* (Vol. 6, Numéro 6). [www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)
- Otete, A. (2018b). Déploiement du capital humain et compétitivité : le cas des cabinets de petite et moyenne taille en Afrique de l'Est. *Dans European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 10, Numéro 24). En ligne. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Otète, A. (2018c). L'influence des stratégies de développement du capital humain sur la compétitivité des cabinets de petite et moyenne taille en Ouganda. *Dans European Journal of Business and Management* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN (Vol. 10, Numéro 20). En ligne. [www.iiste.org](http://www.iiste.org)
- Otete, A. (2018d). L'influence des stratégies de recrutement du capital humain sur la compétitivité des Petits et Moyens Cabinets (SMP) en Ouganda. *Dans International Journal of Entrepreneurship and Management* (Vol. 3, Numéro 4). [www.iprjb.org](http://www.iprjb.org)
- Otète, A. (2020). Adoption de logiciels d'audit par les cabinets de petite et moyenne taille en Afrique de l'Est. *Journal européen de la comptabilité, de l'audit et de la recherche financière*, 8(9), 25-40.
- Papadopoulou, S., & Papadopoulou, M. (2020). La profession comptable au milieu de la pandémie de COVID-19. *Journal international de comptabilité et d'information financière*, 10 (2.39-59). <https://doi.org/10.5296/ijafr.v10i2.17001>
- Williams, V., & Kollar, R. (2021). Impact de COVID-19 dans l'enseignement de la comptabilité. *Journal du système et de la gestion des affaires numériques* Vol, 1 (1), 45-50. <https://doi.org/10.46410/jdbms.2021.1.1.05>

## APPRECIATION

Cette étude a été réalisée grâce à la coopération des SMP au Burundi, au Kenya, au Rwanda, en Tanzanie et en Ouganda.

**ANNEXE A – Résumé des statistiques descriptives**

Nom de la variable STATA	Libellé de la variable correspondant au questionnaire	Mesure	n=197	n=409
			2021	2019
			Moyenne	Moyenne
<i>firm_ops</i>	Depuis combien d'années votre entreprise est-elle en activité dans ce pays?	Ans	9.95	9.16
<i>network</i>	Votre entreprise fait-elle partie d'un réseau régional ou international d'entreprises?	Factice	0.17	0.12
<i>num_partners</i>	Combien y a-t-il d'associés enregistrés dans votre entreprise dans ce pays?	Nombre	1.65	1.66
<i>yrs_practice</i>	L'expérience pratique moyenne des partenaires	Ans	13.38	12.55
<i>yrs_expsupv</i>	L'expérience professionnelle moyenne des agents de maîtrise	Ans	9.22	8.38
<i>yrs_expasst</i>	L'expérience professionnelle moyenne du personnel de niveau assistant	Ans	5.18	4.46
<i>num_supv</i>	Combien d'employés à temps plein au niveau de la supervision?	Nombre	4.45	3.95
<i>num_asst</i>	Combien d'employés de niveau assistant à temps plein?	Nombre	4.88	5.73
<i>num_parttime</i>	Nombre d'employés professionnels à temps partiel	Nombre	4.14	3.81
<i>num_support</i>	Le nombre de personnel de soutien	Nombre	2.17	2.25
<i>age_partners</i>	Âge moyen des partenaires	Ans	46.22	43.80
<i>age_supv</i>	Âge moyen du personnel de niveau Supervision	Ans	36.32	33.56
<i>age_asst</i>	Âge moyen du personnel de niveau assistant	Ans	28.81	27.00
<i>prop_gend</i>	Proportion du personnel féminin total	%	26.62	22.75
<i>devdays_asst</i>	Journées de perfectionnement par an pour le personnel de niveau assistant	Jours	10.56	10.53
<i>devdays_supv</i>	Journées de développement par an pour le personnel de niveau Superviseur	Jours	11.63	12.30
<i>devdays_partners</i>	Journées de développement par an pour les partenaires	Jours	14.32	15.63
<i>asst_tmcharge</i>	Proportion de temps sur les postes clients payants pour le personnel de niveau assistant	%	50.51	61.81
<i>supv_tmcharge</i>	Proportion de temps sur les postes clients payants pour le personnel de niveau Superviseur	%	51.12	60.00
<i>partners_tmcharge</i>	Proportion de temps sur les tâches client payantes pour les Partenaires	%	53.76	53.93
<i>prostaff_exit</i>	Combien de professionnels ont quitté votre entreprise au cours de la dernière année?	Nombre	1.31	1.65
<i>bids_placed</i>	Nombre d'offres soumises au cours de la dernière année	Nombre	19.44	24.72
<i>bids_won</i>	Nombre d'offres remportées et transformées en contrats au cours de la dernière année	Nombre	13.45	12.93
<i>bill_audit</i>	Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services d'audit/d'assurance	Nombre	28.68	30.20
<i>bill_tax</i>	Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services fiscaux	Nombre	27.56	22.18
<i>bill_consulting</i>	Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services de conseil	Nombre	21.88	13.86
<i>avgfee_audit</i>	Frais annuels moyens par client des services d'audit/d'assurance	USD	3217.00	3199.88
<i>avgfee_tax</i>	Frais annuels moyens par client provenant des services de fiscalité	USD	2214.47	2276.90
<i>avgfee_consulting</i>	Honoraires annuels moyens par client des services de conseil	USD	3572.34	3912.59
<i>change_audit</i>	% de variation des honoraires annuels moyens des services d'audit/d'assurance	%	-4.54	2.58
<i>change_tax</i>	% de variation des frais annuels moyens des services de taxation	%	-4.28	1.78
<i>change_consulting</i>	% de variation des honoraires annuels moyens des services de consultation	%	-5.50	-0.13
<i>drate_asst</i>	Taux quotidien moyen pour le personnel de niveau assistant	USD	150.38	145.17
<i>drate_supv</i>	Taux de facturation journalier moyen pour le personnel de niveau Supervision	USD	239.21	236.86
<i>drate_partners</i>	Taux de sortie journalier moyen pour les partenaires	USD	404.19	392.73

**ANNEXE B – Questionnaire**

Juillet 2021

Cher CPA

Les années 2020 et 2021 ont été perturbées par la pandémie de Covid-19 et les SMP et leurs clients ont été touchés. Cette étude nous aidera à partager des expériences, à apprendre les uns des autres et à préparer l'avenir avec des données informées. Les études sur les SMP dans le monde sont encore peu nombreuses et cela contribuera à augmenter cette littérature. Par conséquent, ce questionnaire en ligne (SurveyMonkey®) vise à déterminer comment la pandémie de Covid-19 a pu affecter

le capital humain et la compétitivité des SMP en Afrique de l'Est. Votre adresse e-mail a été obtenue à partir des sites Web de l'organisme de réglementation comptable de votre pays respectif ou de votre site Web public. La décision de participer est entièrement volontaire. Vos points de vue sont très importants pour cette étude. Vos réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées uniquement à des fins académiques. L'identité des SMP et des répondants restera anonyme et l'analyse des données se fera de manière globale et non sur les réponses individuelles.

Merci d'avance

CPA Dr. Albert Richards Otete

[doctor@otete.org](mailto:doctor@otete.org)

---

---

1. Dans quel pays votre cabinet comptable est-il enregistré?

- 1 Burundi
- 2 Kenya
- 3 Rwanda
- 4 Tanzanie
- 5 Ouganda

2. Depuis combien d'ans votre entreprise existe-t-elle dans ce pays?

- 1 1-5 ans
- 2 6-10 ans
- 3 11-15 ans
- 4 16-20 ans
- 5 > 20 ans

3. Votre entreprise fait-elle partie d'un réseau régional ou international d'entreprises?

- 0 Non
- 1 Oui

4. Combien d'associés enregistrés votre cabinet compte-t-il dans ce pays?

- 1 1
- 2 2
- 3 3
- 4 4
- 5 5-10

5. Les niveaux d'expérience dans votre entreprise. Choisissez la gamme applicable pertinente pour votre entreprise une.

L'expérience pratique moyenne (en ans) des associés

- 1 1-5 ans
- 2 6-10 ans
- 3 11-15 ans
- 4 16-20 ans
- 5 > 20 ans

b. L'expérience professionnelle moyenne (en ans) du personnel de niveau Supervision

- 1 1-5 ans
- 2 6-10 ans
- 3 11-15 ans
- 4 16-20 ans
- 5 > 20 ans

c. L'expérience de travail moyenne (en ans) du personnel de niveau assistant

- 1 1-5 ans
- 2 6-10 ans
- 3 11-15 ans
- 4 16-20 ans
- 5 > 20 ans

6. Capacités professionnelles du capital humain dans l'entreprise. Choisissez la gamme applicable pertinente pour votre entreprise une.

Combien d'employés à temps plein au niveau de la supervision actuellement dans votre entreprise?

- 1 1-5
- 2 6-10
- 3 11-15
- 4 16-20
- 5 > 20

b. Combien d'employés à temps plein de niveau assistant actuellement dans votre entreprise?

- 1 1-5
- 2 6-10
- 3 11-15
- 4 16-20
- 5 > 20

c. Nombre de professionnels à temps partiel employés au cours de la dernière année

- 1 1-5
- 2 6-10
- 3 11-15
- 4 16-20
- 5 > 20

7. Le nombre d'employés de soutien actuellement employés par votre entreprise.

- 0 0
- 1 1
- 2 2
- 3 3-5
- 4 > 5

8. Dynamique par âge du capital humain dans l'entreprise. Choisissez la gamme applicable pertinente pour votre entreprise une.

Quel est l'âge moyen (en ans) des partenaires?

- 1 21-30 ans
- 2 31-40 ans
- 3 41-50 ans
- 4 51-60 ans
- 5 > 60 ans

b. Quel est l'âge moyen (en ans) du personnel de niveau Supervision?

- 1 21-30 ans
- 2 31-40 ans
- 3 41-50 ans
- 4 51-60 ans
- 5 > 60 ans

c. Quel est l'âge moyen (en années) du personnel de niveau assistant?

- 1 21-30 ans
- 2 31-40 ans
- 3 41-50 ans
- 4 51-60 ans
- 5 > 60 ans

9. Quelle est la proportion du personnel FEMME total (partenaires et personnel professionnel) par rapport à l'effectif total?

- 0 0%
- 1 1-25 %
- 2 26-50%
- 3 51-75%
- 4 76-99%
- 5 100%

10. Quel est le nombre moyen de JOURS par an que chacun des membres du personnel suivants consacre aux activités de DÉVELOPPEMENT? (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque niveau)

- 1 1-5 jours
- 2 6-10 jours
- 3 11-15 jours
- 4 16-20 jours
- 5 > 20 jours

- a. Personnel de niveau assistant
- b. Personnel de niveau d'encadrement
- c. Les partenaires

11. Quelle proportion de temps (en %) votre personnel professionnel a-t-il consacré à des travaux clients payants au cours de l'année dernière? (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque niveau)

- 1 0-20%
- 2 21-40%
- 3 41-60%
- 4 61-80%
- 5 81-100%

- a. Personnel de niveau assistant
- b. Personnel de niveau d'encadrement
- c. Les partenaires

12. Combien d'employés professionnels ont quitté votre entreprise au cours de la dernière année?

- 0 0
- 1 1-5
- 2 6-10
- 3 11-15

4 > 15

13. Soumissions/propositions pour attirer de NOUVEAUX clients ou de NOUVEAUX emplois. (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque mesure)

1	1-20
2	21-40
3	41-60
4	61-80
5	> 80

a. Nombre d'offres/propositions que nous avons soumises au cours de la dernière année

b. Nombre d'offres/propositions que nous avons remportées et transformées en contrats

14. Nombre de clients facturés par notre cabinet par ANNUM. (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque mesure)

1	1-20
2	21-40
3	41-60
4	61-80
5	> 80

a. Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services d'audit/d'assurance

b. Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services fiscaux

c. Nombre de clients que nous avons facturés au cours de la dernière année pour des services de conseil

15. Quels ont été les honoraires annuels MOYENS par client (en USD) au cours de la dernière année au sein du cabinet? (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque secteur d'activité)

1	0-2500 USD
2	2501-5000 USD
3	5001-7500 USD
4	7501-10000 USD
5	> 10 000 USD

a. Audit/certification

b. Impôt

c. Consultant

16. Comment les frais annuels MOYENS par client ci-dessus ont-ils changé par rapport à l'année précédente? (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque secteur d'activité)

- 1 Tombé par > 15 %
- 2 Tombé par 1-15%
- 3 Constante
- 4 A grandi par 1-15 %
- 5 A grandi par > 15 %

a. Audit/certification

b. Impôt

c. Consultant

17. Quel est le taux de facturation journalier MOYEN (en USD) pour le personnel professionnel de l'entreprise? (Utilisez l'une des notes ci-dessous pour chaque niveau)

- 1 0-250 USD
- 2 251-500 USD
- 3 501-750 USD
- 4 751-1000 USD
- 5 > 1000 USD

a. Personnel de niveau assistant

b. Personnel de niveau superviseur

c. Les partenaires