



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

COMPTABLE (H/F)

Mars 2018

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

COMPTABLE, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Comptable est un métier qui, dans un avenir proche, sera amené à fortement évoluer en raison de la digitalisation d'une partie importante des tâches qui le caractérisent. Il est donc nécessaire pour le comptable de repenser l'offre de prestations pour répondre aux nouvelles exigences de la profession, qu'il l'exerce en interne dans une entreprise, en tant qu'indépendant ou au sein d'un cabinet.

Si la transition numérique touche la quasi-totalité des métiers, celui de comptable y est particulièrement exposé. La digitalisation représente pour les milliers de comptables tantôt un écueil, tantôt une opportunité. S'il parvient à s'adapter aux évolutions technologiques et augmenter son niveau de service, le comptable reste assurément un professionnel qui a de l'avenir. Loin d'être menacé, le comptable pourrait même être une recrue fort prisée par les entreprises qui devront dans les années à venir, adapter leur comptabilité à un contexte de plus en plus international et à des réglementations en perpétuelle évolution.

L'analyse qui suit présente les résultats des impacts que les facteurs d'évolution technologiques, légaux et sociétaux auront sur le métier et les conséquences sur le besoin en compétence des futurs comptables. Cette étude a été réalisée avec la participation d'un panel d'experts composé de comptables, de représentants des instituts et du milieu de la formation et de l'enseignement. Étant donné la composition du panel, le futur du métier a essentiellement été examiné du point de vue des petites structures, les grands cabinets internationaux étant absents des débats.

Dans l'analyse de l'évolution du métier de comptable, il sera également intéressant de noter que le métier, est à l'heure actuelle, considéré par Le Forem comme étant en pénurie. En effet, si le plus souvent les offres trouvent preneurs, le rapport entre le nombre de comptables demandeurs d'emploi et les offres d'emploi dans le métier font apparaître un manque de main-d'œuvre. C'est donc un élément dont il faut être conscient lorsqu'on évoque cette profession qui recense quelque 12.000 comptables agréés dans le pays (dont 40 à 50 % en Belgique francophone) auxquels il convient d'ajouter les comptables « internes » aux entreprises.

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, Le Forem a poursuivi sa démarche en analysant les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences (publications en ligne). Des métiers d'avenir ont ainsi été identifiés. Ils peuvent être de natures différentes. Il peut s'agir de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels en développement ;
- métiers à potentiel de croissance en termes de besoins en main-d'œuvre qualifiée.

TABLE DES MATIÈRES

COMPTABLE, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	4
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de comptable dans les prochaines années ?	4
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	8
1. Le périmètre du métier	9
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants.....	12
3. La sélection des facteurs les plus influents.....	13
4. Les évolutions probables et souhaitables	15
5. Le profil d'évolution	15
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	25

Partant de ces différents constats, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestation.

Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*. Il s'agit d'une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique¹, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

Ce rapport synthétise les résultats de l'analyse prospective de ce métier d'avenir en vue de mettre en évidence les besoins en compétences du futur. Il comprend deux parties.

La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir ainsi que les principales compétences à développer pour exercer dès demain le métier de manière efficace.

La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique du déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les hypothèses d'évolution construites avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des besoins en compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

¹ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Partie 1 – Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de comptable dans les prochaines années ?

Dans le cadre de cette étude, dix facteurs clés d'évolution² ont été retenus pour le métier de comptable dans une perspective de trois à cinq ans.

Bien que le niveau d'appropriation de la digitalisation varie fortement d'une entreprise à l'autre, on constate que l'implantation et le développement de cette dernière est en marche³ et que la numérisation des données a et aura un impact plus ou moins nuancé sur le métier de comptable dans un avenir de trois à cinq ans, qu'il soit indépendant ou interne à l'entreprise, qu'il travaille dans un grand groupe ou dans une petite structure. En effet, selon une étude de l'IPFC⁴, 59% des comptables fiscalistes travaillent de manière digitale tandis que 17% l'envisagent fortement. Cependant, le « paperless »⁵ est encore loin de s'imposer massivement puisqu'il ne concerne que 26% des clients.

Parmi les facteurs cités, **la digitalisation des données** est par conséquent le facteur qui aura le plus d'influence sur l'avenir du métier de comptable car elle implique un changement dans la manière de travailler suite à **la numérisation des opérations et la dématérialisation des procédures**.

En effet, quelle que soit leur taille, les entreprises s'équipent aujourd'hui de logiciels de plus en plus performants qui rendent possible le scanning de pièce justificative en format papier, ou le traitement valide et sécurisé de pièce comptable en format électronique. Cela permet de procéder de manière automatisée à la reconnaissance, au traitement et au transfert des données. Cette technologie permet au comptable de réduire le temps de travail consacré au passage des écritures. Dans un avenir proche, ces technologies, couplées aux avancées de l'intelligence artificielle et du scanning permettront d'alléger encore davantage l'analyse des données, le comptable n'interviendra alors que dans un processus de conseil, de contrôle et de validation.

La technologie « blockchain »⁶, est présentée dans la littérature comme susceptible de bouleverser drastiquement le métier de comptable⁷. La chaîne de blocs concerne une base de données distribuée transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle fonctionne comme un grand registre partagé où chaque transaction est validée par l'ensemble du réseau (plus précisément au moins 50% de celui-ci). La désintermédiation qu'implique une telle technologie devrait conduire à des changements fondamentaux du métier de comptable. On pourrait dès lors s'étonner de ne pas voir cette technologie figurer parmi les facteurs d'évolutions cités par les experts. La raison est sans doute liée à la temporalité de ces travaux prospectifs : en effet, il est peu probable qu'endéans les trois ou cinq ans la technologie blockchain se généralise. D'ici là elle devrait principalement être utilisée dans le cadre d'usages uniques (l'utilisation de cryptomonnaies comme le bitcoin par exemple) ou dans des réseaux privés (registres privés partagés dans le cadre de transactions financières)⁸. Plus d'une dizaine d'années devraient être nécessaires avant que la technologie ne soit mature et puisse être généralisée et appliquée dans des contextes complexes (qui

² Surlignés en gras dans ce chapitre.

³ Pour illustrer le niveau d'appropriation de la technologie « paperless » consultez : http://www.ipcf.be/uploads/documents/20161107_Cmq_IPCF_enqu%C3%AAt%FR.pdf

⁴ Source : http://www.ipcf.be/uploads/documents/20161107_Cmq_IPCF_enqu%C3%AAt%FR.pdf

⁵ La terme *paperless* vient de l'anglais « sans papier ». En comptabilité est appliqué lorsque l'on parle de facture dématérialisée (par exemple en format pdf comme le propose la plateforme Zoomit).

⁶ Pour plus d'informations sur la technologie de la « blockchain » et l'impact sur le métier de comptable : <http://www.rbb-paris.com/fr/2017/04/26/blockchain-droit-et-audit-comptable/>

⁷ Sources : <https://www.euroclear.com/en/campaigns/blockchain-in-capital-markets.html> et <https://www.compta-online.com/blockchain-20-transformations-qui-vont-revolutionner-la-comptabilite-ao2954>

⁸ Lansiti M., Lakhani K. R., *La vérité sur la Blockchain*, in Harvard Business Review, Février – mars 2018.

impliquent de nombreux acteurs différents). De plus, la digitalisation apparaît comme une condition sine qua non au développement de la blockchain. Or les experts présents confirment que si la digitalisation est bien amorcée, elle ne sera pas encore généralisée d'ici 2023.

Dans un avenir de trois à cinq ans, la manière de travailler du comptable devra donc s'adapter à la généralisation de la digitalisation des données. Déchargé des tâches relatives à l'encodage et au traitement de l'information, il pourra dégager le temps nécessaire pour accompagner son client dans ses réflexions marketing et financières.

Beaucoup de tâches du comptable seront impactées par ce phénomène, il devra dès lors se doter de compétences nouvelles comme :

- analyser de manière critique le contexte de travail pour détecter les éventuels problèmes et proposer des solutions ;
- appréhender l'environnement professionnel du client et s'y adapter pour proposer un accompagnement personnalisé ;
- maîtriser les techniques informatiques avec lesquelles travaille le client ;
- maîtriser les notions d'informatique générale pour disposer d'une certaine polyvalence et rebondir en cas de difficulté ;
- pouvoir communiquer efficacement avec le client en utilisant le bon outil au bon moment ;

- disposer d'une grande faculté d'adaptation.

La digitalisation des données ayant un impact sur la **standardisation d'un certain nombre de procédures, les attentes des clients ne vont faire qu'augmenter.**

Tenir des comptes et rentrer des documents dans les délais devient le service standard. Il est dès lors nécessaire d'en proposer d'autres pour développer une valeur ajoutée au travail. Dans ce contexte et pour répondre aux exigences nouvelles de leurs clients, les comptables vont devoir diversifier leur offre dans les domaines de l'audit opérationnel, du conseil, des systèmes d'information⁹ et du marketing¹⁰. Ces aspects du métier vont nécessiter l'acquisition de nouvelles compétences à la fois techniques en matière de gestion, de création d'entreprise et de marketing et des compétences non techniques dans le conseil pour accompagner efficacement le client. Notons, par exemple, ces quelques compétences clés pour l'avenir de la profession :

- connaître les démarches relatives à la création d'entreprise ;
- analyser la situation du client pour rédiger un business plan ;
- faire preuve de pédagogie ;
- vulgariser les résultats ;
- développer et mettre en place les tableaux de bord ;
- interpréter et analyser les tableaux de bord ;
- faire le lien entre les tableaux de bord et les programmes comptables ;
- maîtriser les bases du marketing ;

- connaître les principes de gestion ;
- connaître les secteurs d'activités des entreprises et les réalités sectorielles des clients.

D'autres facteurs d'évolution du métier concernent la **complexité de la législation et les perpétuelles évolutions des lois qui nécessitent** également que le comptable développe **une expertise dans le conseil**. En effet, en plus de la fiscalité changeante, les différentes législations, qu'elles concernent les subsides, le droit des sociétés, les personnes physiques, les provisions, les normes ISO ou le permis d'exploiter, représentent souvent une difficulté pour l'entrepreneur. Ce dernier a donc besoin d'être accompagné sur ces différents points et attend cet accompagnement du comptable.

Le comptable doit donc être en mesure d'effectuer un travail de recherche et de veille pour se tenir au courant des différentes législations et de leurs éventuelles modifications. Il doit faire preuve de multidisciplinarité pour maîtriser ces différentes matières et bénéficier d'un réseau de contacts vers lesquels rediriger son client si besoin. Cet aspect du travail du comptable implique également une augmentation de son niveau de responsabilité sur le plan légal. Pour répondre à ces différentes nouvelles exigences, les comptables devront de plus en plus se constituer en réseaux multidisciplinaires qui leur permettront de travailler avec des équipes spécialisées dans différentes matières. Dans ce contexte, les principales compétences sur lesquelles ils devront s'appuyer, demandent d'identifier les personnes ressources par région et de faciliter la collaboration avec elles.

⁹ <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584435/document>

¹⁰ Propos illustrés par l'article : http://www.lemonde.fr/campus/article/2017/04/27/la-guerre-des-comptables-et-des-robots-aura-t-elle-lieu_5118931_4401467.html

En Belgique, au plan législatif, les **changements liés aux régionalisations** ont également un impact sur le métier de comptable, qui se voit dans l'obligation de connaître les aspects légaux liés aux trois régions. En raison de l'absence de simplification administrative, le comptable doit également s'adapter aux différentes modifications qui s'opèrent lors des changements de législations. Cette réalité demande une grande faculté d'adaptation. Pour s'ajuster à ces différents changements le comptable doit :

- faire preuve de curiosité ;
- pouvoir se documenter ;
- pouvoir s'autoformer.

Le changement dans les modes de consommation (e-commerce, évolution des PME, moins de petits commerces) provoque également des changements dans le type de clientèle. Cette dernière diffère par le profil et par la taille et devient de plus en plus élargie et intentionnalisée. Cette diversification impose au comptable de faire face à une multiplicité de législations qui s'appliquent lors de transactions à l'international. Parallèlement à cette dynamique qui voit se développer des groupes actifs à l'étranger et qui nécessite pour le comptable d'avoir une bonne connaissance des législations auxquelles ses clients sont soumis, on constate également l'émergence d'un nouveau type de clients, souvent de petites structures, qui attendent du comptable un conseil plus large englobant les aspects marketing, administratifs ou légaux de la gestion d'entreprise.

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des entreprises ont un effet sur le métier de comptable et en particulier sur la manière de communiquer avec les clients. Cette ouverture des marchés à l'international nécessite d'importantes compétences en communication, comme celles de pouvoir s'exprimer en langues étrangères, utiliser les bons outils de communication en ce compris les canaux digitaux, ou pouvoir vulgariser l'information en proposant des reporting clairs et utiles. Pour répondre à ce facteur, le groupe d'experts a identifié cinq compétences à développer dès aujourd'hui pour armer le comptable à ces futures tâches :

- communiquer dans différentes langues ;
- maîtriser l'anglais et en particulier les différents termes techniques ;
- cibler les éléments importants pour proposer des solutions et des actions ;
- argumenter ses choix ;
- maîtriser les canaux de communication numériques que le client utilise.

Dans un climat économique où l'entrepreneuriat se développe¹¹, les experts ont pointé le **déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation** comme un point sur lequel le comptable devra être de plus en plus vigilant pour accompagner au mieux les clients. Le comptable devra donc adapter sa communication pour responsabiliser les clients. Pour ce faire il devra acquérir des compétences telles que :

- pouvoir présenter les services comptables et les obligations des clients ;
- faire preuve d'empathie pour comprendre et conseiller le client ;
- pouvoir apporter de l'aide au pilotage.

Enfin, les **nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)** sont également un facteur qui influencera l'avenir du métier de comptable. Que ce soit au sein des entreprises, dans les fiduciaires ou chez les clients, la relation au travail va poursuivre sa mutation dans les prochaines années¹².

Pour le comptable, cette évolution aura des conséquences dans deux aspects.

Le premier concerne la manière de communiquer. Le comptable devra en effet s'adapter à la rapidité des échanges liés à la numérisation. Il devra donc mettre un point d'honneur à apporter une réponse rapide aux clients à travers les canaux adéquats et adaptés. Il devra également s'adapter aux canaux numériques lorsqu'il communiquera les résultats du traitement des données tout en étant vigilant à conserver la protection et la confidentialité de celles-ci. Le comptable devra donc développer des compétences nouvelles en particulier liées à l'utilisation des outils digitaux. Il devra :

- utiliser les programmes comptables pour analyser et conseiller de manière appropriée ;
- être ouvert à l'utilisation des nouvelles technologies.

¹¹ <http://www.lesoir.be/95134/article/2017-05-22/un-nouveau-record-de-creations-dentreprises>

¹² <http://www.archibat.com/blog/generations-y-et-z-les-nouvelles-facons-de-travailler/>

La deuxième conséquence concerne l'articulation du travail et des connaissances. Afin de répondre aux exigences de rapidité tout en proposant des services diversifiés et de qualité, le comptable de demain devra envisager le travail en réseaux multidisciplinaires pour être en mesure de répondre efficacement à des besoins ciblés.

Pour les comptables internes aux entreprises, l'évolution de la relation au travail et le déploiement de nouveaux types de managements participatifs devraient donner encore davantage d'autonomie pour laquelle ils devront développer des compétences non techniques qui permettront de contribuer à la stratégie de l'entreprise, telles que :

- identifier les points d'attention pour en faire rapport aux supérieurs ;
- porter un regard prospectif sur l'entreprise ;
- analyser et critiquer les données de gestion.

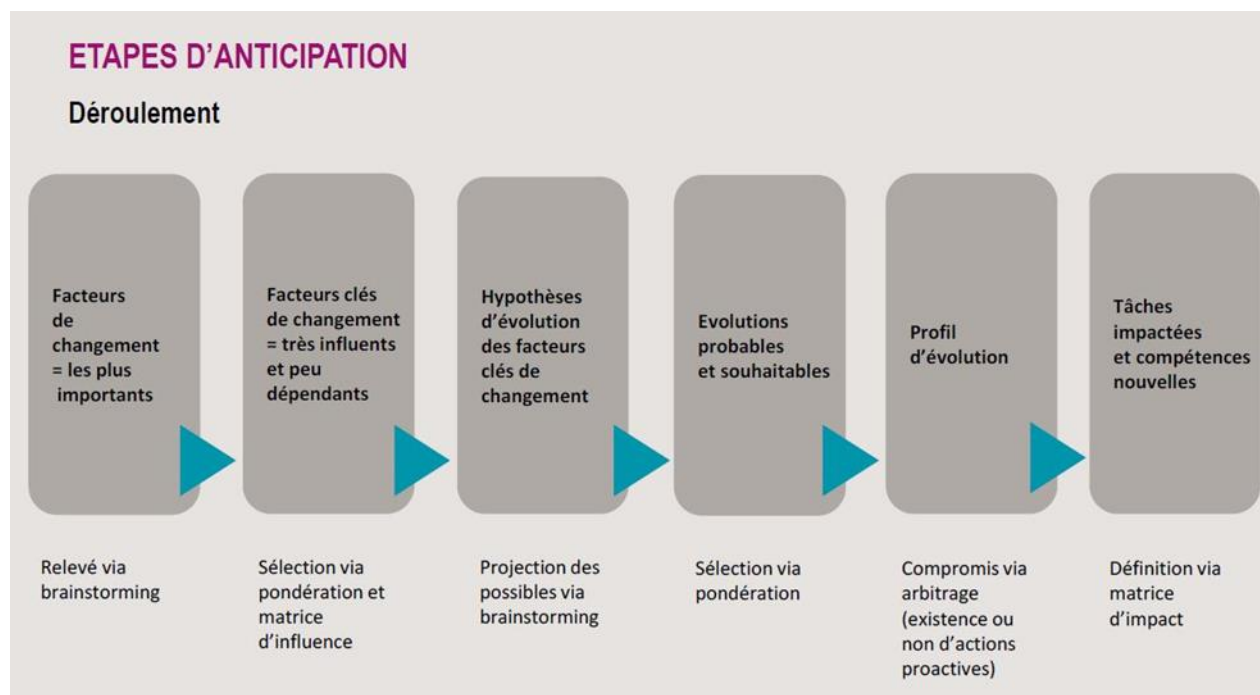
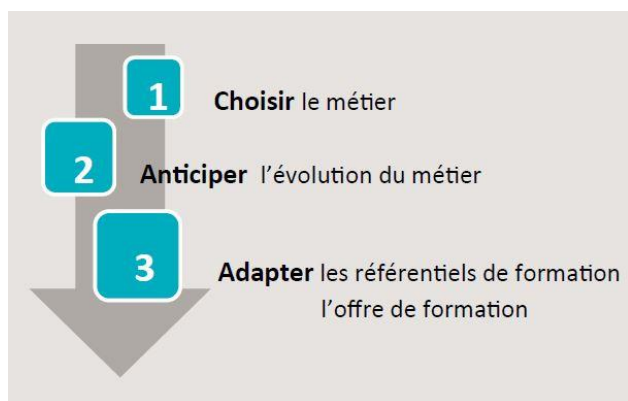
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliquée au métier de comptable.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexions créatives et collectives de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les ateliers se sont tenus entre le 07 septembre 2017 et le 25 octobre 2017. Ils ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : indépendants, représentants des fédérations, opérateurs de formation et Le Forem (cf. le colophon).

Le métier de comptable a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier.
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants.
3. Sélection des facteurs les plus influents.
4. Hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
5. Evolutions probables et souhaitables.
6. Profil d'évolution.
7. Impacts sur les activités et les besoins en compétences.

1. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

État des lieux

Le métier de comptable comprend deux grandes catégories : le comptable interne qui exerce le métier en tant que salarié au sein d'une entreprise et le comptable externe qui travaille souvent sous statut indépendant, avec un portefeuille de clients. Aujourd'hui la profession de comptable est réglementée et lorsqu'elle est exercée en externe, nécessite l'agrégation auprès d'un des deux instituts¹³.

Dans son rapport annuel 2016, l'Institut des Experts-comptables et des Conseillers fiscaux (IEC) recensait 6.272 membres en personnes physiques dont 1.935 en interne et 4.339 en externe. Parmi ces membres, on dénombre quarante pour cent de francophones¹⁴. Pour l'année 2016, l'Institut des Professionnels Comptables et Fiscalistes Agréés (IPCF) répertorie quant à lui 4.969 comptables fiscalistes agréés et 1.237 comptables fiscalistes stagiaires dont en moyenne on dénombre 50 % de francophones¹⁵.

Sur base des chiffres du Forem, le nombre d'opportunités d'emploi de comptable au sens large en Wallonie en 2016 s'élève à quelque 1.700 dont 650 via des plateformes de recrutement sur internet. Une majorité

de ces offres (67 %) concerne le métier de comptable¹⁶, 10 % concerne le chef comptable, 5 % le fiscaliste.

Pour cette même année, bien que le taux de satisfaction des offres (97 %) soit plus élevé que la moyenne générale, le ratio du nombre de demandeurs d'emploi par offre ne s'élève qu'à 0,7. Le délai de satisfaction d'une offre du métier quant à lui est supérieur au délai médian de 35.6, il s'élève à 39.17 jours.

Pour l'avenir, le groupe d'experts interrogés envisage une certaine stabilité du besoin en comptables externes. Ils estiment cependant à la hausse le nombre de comptables internes et ce, pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises en raison de toute une série de facteurs comme l'internationalisation, la complexité administrative, l'évolution réglementaire, ...

Signe d'une transformation du métier déjà en cours, le comptable n'appartient plus à la catégorie des « métiers du chiffre » mais bien à celle des professions économiques. L'activité se modifie et passe du traitement de données à du conseil et de l'expertise. La comptabilité devient un outil de travail du comptable pour conseiller le client sur sa position financière ou sur la rentabilité de l'entreprise par exemple.

L'évolution du métier aura inévitablement un impact sur les compétences du travailleur. Pour cette démarche prospective, le groupe d'experts s'est penché

en priorité sur les évolutions du métier et les nouveaux besoins en formation. Les experts ont cependant remarqué qu'en plus de compétences techniques et non techniques nouvelles, les futurs comptables devront impérativement posséder de solides compétences de base pour l'exercice de leur fonction.

Définition et activités clés du métier

Le comptable exerce son métier soit comme indépendant, dans ce cas il doit obligatoirement être agréé, soit comme salarié au sein d'une entreprise. Le métier de comptable s'exerce dans de multiples secteurs et est pratiqué transversalement dans toutes les entreprises et organisations, secteurs privés et publics confondus.

Le comptable enregistre et centralise les données financières, commerciales ou industrielles d'une structure pour établir des balances de comptes, comptes de résultat, bilans, ... selon des obligations légales. Il contrôle l'exactitude des écritures comptables et rend compte de la situation économique de la structure. Il réalise ou supervise tous les travaux de traitement de données, établit les situations intermédiaires, tient une comptabilité légale et applique la législation fiscale.

Le comptable doit pouvoir se projeter pour accompagner l'entreprise ou le dirigeant dans ses décisions.

¹³ IPCF (Institut Professionnel des Comptables et Fiscalistes Agréés) et IEC (Institut des Experts-comptables et des Conseillers fiscaux).

¹⁴ Source : <https://www.iec-iab.be/fr/institut/rapportsannuels/Documents/Rapport-annuel-2016-interactif.pdf>

¹⁵ Source : http://www.ipcf.be/Uploads/Documents/jaarverslag_2016_fr_web.pdf

¹⁶ REM 1214201.

Aussi, le volet conseil, encadrement et accompagnement du client représente une part importante de l'activité.

Au sein d'une entreprise, le rôle du comptable peut varier en fonction de la taille de cette dernière. Il peut réaliser des travaux d'inventaire, de budgétisation, de reporting et de détermination des coûts de production. Il peut également réaliser des activités ayant trait à la paye des salaires et à la gestion de personnel. Lorsqu'il exerce ses fonctions dans une structure importante, il peut être amené à fournir du conseil en gestion.

En tant que comptable externe, il peut jouer le rôle d'aide à la création de l'entreprise. Il accompagne à la rédaction du business plan, à la recherche de solutions de financement, au développement de la stratégie marketing et aux respects de la législation en matière de droit des sociétés.

Les activités clés du métier

Le comptable est un métier dont le périmètre est bien défini. Il bénéficie de fiches aussi bien dans le Référentiel Emploi-Métiers (REM) du Forem que dans le Répertoire Opérationnel des métiers et des Emplois utilisés (ROME V3) et au sein du SFMQ¹⁷. Pour construire le périmètre présenté dans la grille ci-dessous, les experts ont travaillé sur base de ces deux référentiels. Ce tableau est une représentation non exhaustive du métier. Il cadre l'analyse prospective.

¹⁷ SFMQ : Service Francophone des Métiers et des Qualifications.

ACTIVITÉS	TÂCHES
Gérer et superviser les opérations comptables et administratives d'une entreprise	Rassembler, vérifier et classer les pièces et/ou données comptables
	Imputer et enregistrer les opérations/pièces comptables
	Superviser la comptabilité fournisseurs/clients (documents à l'entrée/à la sortie)
	Effectuer des imputations et encodages comptables (tenue des comptes selon la technique comptable en respectant les dispositions TVA et fiscale)
	Avaliser/contrôler les paiements et contrôler le suivi des encaissements
	Établir et mettre à jour des tableaux de bord pour la gestion prévisionnelle
	Réaliser un bilan comptable
Gérer et contrôler les opérations fiscales	Contrôler les encodages (vérifier les imputations)
	Rédiger et justifier les déclarations fiscales, sociales, environnementales et les comptes
	Défendre l'entreprise en cas de contrôle fiscal
Gérer la clôture de l'exercice comptable	Réaliser les clôtures intermédiaires
	Effectuer les clôtures comptables
Participer à l'accompagnement comptable et financier de l'entreprise	Concevoir, mettre en œuvre et administrer des procédures comptables
	Paramétrer un système d'informations comptables
	Évaluer et présenter la situation de l'entreprise dans une perspective comptable
	Déterminer et budgétiser les coûts et revenus de l'entreprise
	Conseiller une entreprise en matière de gestion comptable et financière
	Rédiger des rapports à l'attention de la direction de l'entreprise ou des actionnaires
	Gérer une équipe
	Assurer la planification des actions et opérations
Proposer un conseil en marketing et en gestion	Accompagner dans la création d'entreprise
	Aider à la création de business plan
	Conseiller dans la gestion de l'entreprise
	Conseiller en début, en cours et en fin d'activité
Mettre sans cesse à jour la connaissance du métier	Respecter la déontologie
	Actualiser ses compétences
	Participer à la vie associative

Tableau 1 : Activités/tâches du comptable.

2. RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de comptable s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la limitation aux facteurs de changement les plus importants.

L'objectif de la première étape est d'établir une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2020-2022), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de comptable en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs qu'il identifie à l'ensemble du groupe. Suit un moment de discussion lors duquel les experts débattent, réagissent, commentent et reformulent chacun des facteurs d'évolution. Au total,

26 facteurs de changement relèvent des différentes dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique et légale.

La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, fait l'objet d'un vote à distance entre le premier et le second atelier. Les trois critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des facteurs de changement les plus importants :

1. La mobilisation (le nombre de votants).
2. L'importance relative (moyenne des notes attribuées).
3. L'étendue (différence entre note maximale et minimale).

Le vote d'importance a désigné vingt facteurs comme les plus importants pour l'évolution du métier de comptable.

A1	Digitalisation et numérisation des données (dématisation des procédures et numérisation des opérations)
A2	Augmentation de l'accompagnement des clients
A3	Augmentation de la responsabilité du comptable
A4	Augmentation du niveau de compétence pour exercer le métier
A5	Perpétuelles évolutions des lois (en matière de fiscalité, de droit des sociétés, des personnes physiques, ...)

A6	Arrivée de systèmes informatiques intégrés
A7	Automatisation des processus
A8	Nouvelles attentes des clients en matière de marketing
A9	Internationalisation des entreprises (effet sur les exigences linguistiques, processus de reporting, ...)
A10	Nécessité de se constituer en réseaux/entités multidisciplinaires
A11	Nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)
A12	Complexité de la législation qui nécessite une expertise dans le conseil (subsidés - provisions, normes ISO, permis d'exploiter)
A13	Modification des attentes des clients hyper connectés
A14	Changement dans les modes de consommation (E-commerce, évolution des PME, moins de petits commerces, ...)
A15	Concurrence des banques et des secrétariats sociaux
A16	Déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation
A17	Ouverture des marchés (mondialisation)
A18	Augmentation des attentes des clients et des directions en lien avec la standardisation
A19	Accroissement du besoin de trouver du sens dans son action professionnelle
A20	Changements liés aux régionalisations

Tableau 2 : Résultat du vote d'importance, les 20 facteurs de changement importants.

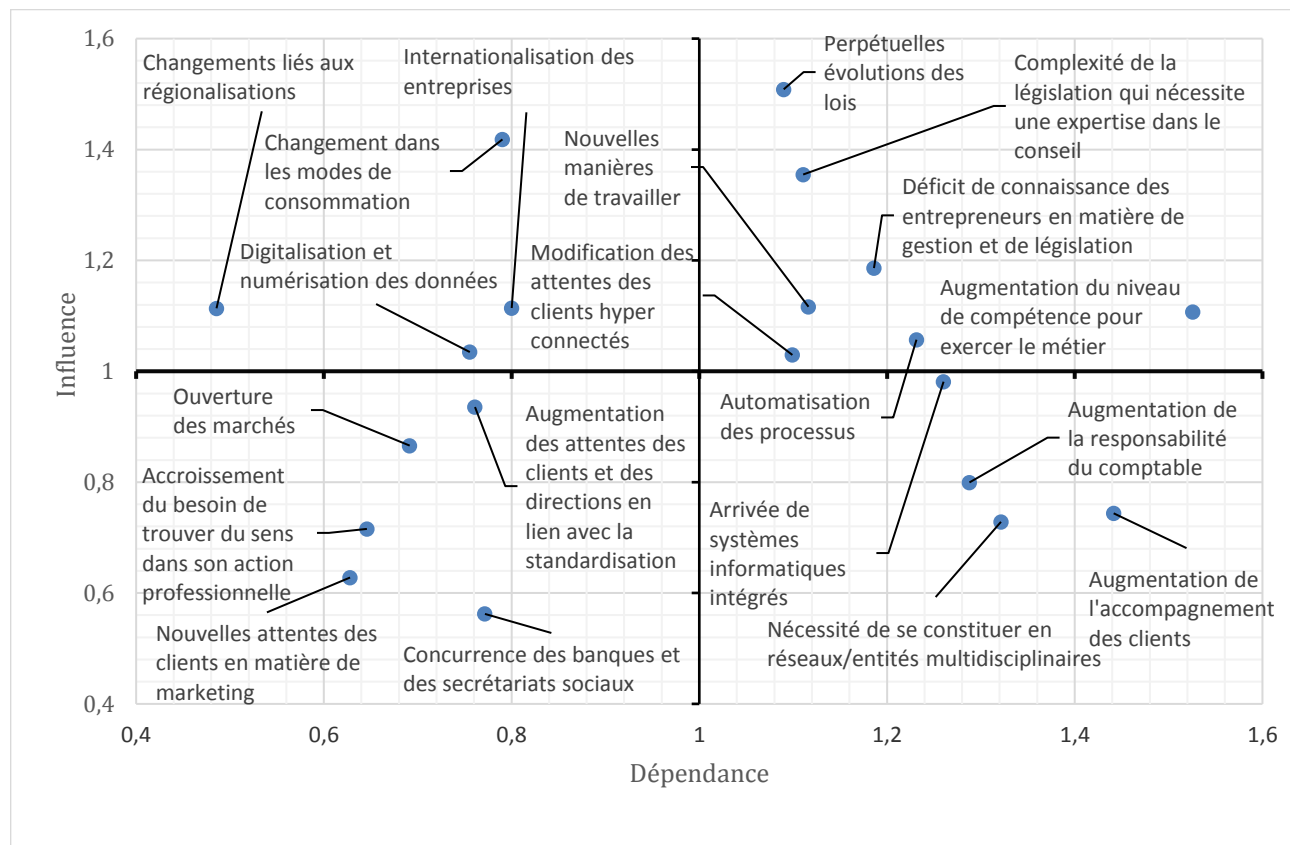
3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des 20 facteurs les plus importants, le groupe a été amené à se prononcer ensuite sur l'influence que ces 20 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Pour ce faire, une matrice a été envoyée aux experts entre le premier et le second atelier, les invitant à compléter à distance, en y notant l'influence des vingt facteurs en ligne sur les mêmes vingt facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices remplies par chacun est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence/dépendance relatives des vingt facteurs.

La sélection des dix facteurs à garder pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base des deux critères suivants (voir graphique 1) :

1. Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (cadrant supérieur gauche).
2. Les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (cadrant supérieur droit).



Graphique 1 : Compilation des matrices des votes d'influence des experts.

Sur base de l'analyse, les facteurs suivants ont été retenus :

1 (A14)	Changement dans les modes de consommation (E-commerce, évolution des PME, moins de petits commerces, ...)
2 (A20)	Changements liés aux régionalisations
3 (A9)	Internationalisation des entreprises (effet sur les exigences linguistiques, processus de reporting, ...)
4 (A1)	Digitalisation et numérisation des données (dématérialisation des procédures et numérisation des opérations)
5 (A5)	Perpétuelles évolutions des lois (en matière de fiscalité, de droit des sociétés, des personnes physiques, ...)
6 (A12)	Complexité de la législation qui nécessite une expertise dans le conseil (subsidés - provisions, normes ISO, permis d'exploiter)
7 (A16)	Déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation
8 (A11)	Nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)
9 (A18)	Augmentation des attentes des clients et des directions en lien avec la standardisation
10 (A14)	Ouverture des marchés (mondialisation)

Tableau 3 : Facteurs dominants (les plus influents).

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Une fois ces dix facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager les évolutions possibles. Pour ce faire lors du second atelier, les experts décrivent de manière individuelle, les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement.

Dans un deuxième temps, une synthèse des situations actuelles et futures et des scénarios d'évolution envi-

sageables est produite. Quatre types d'évolutions potentielles sont favorisées : une basse ou pessimiste (A), une médiane (stagnation) (B), une en augmentation/diffusion/appropriation (C) et une, en très forte augmentation ou à grande diffusion (D).

Enfin, avant de clôturer le second atelier, chacun des scénarios a été soumis au groupe pour une validation collective.

Les participants expriment alors, d'une part, une estimation du caractère probable de l'hypothèse, et d'autre part, une appréciation de son caractère souhaitable.

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau des pages suivantes a servi d'input au troisième atelier, dont le premier objectif était, pour chaque facteur, de retenir l'hypothèse d'évolution à considérer pour la suite du travail. Lorsque l'hypothèse la plus probable correspondait à l'hypothèse la plus souhaitable, le scénario était conservé en l'état, ce cas de figure concerne cinq des dix facteurs (facteurs 4, 7, 8, 9 et 10).

Lorsqu'il y avait divergence entre l'hypothèse probable et l'hypothèse souhaitable, les participants arbitrent et reformulent les évolutions. Une reformulation a donc été proposée pour les facteurs 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9 et 10.

Ci-après : le tableau reprenant l'ensemble des scénarios formulés par les participants lors du second atelier, suivi d'une grille qui présente le travail de choix et de reformulation effectué par le groupe de travail en début du troisième atelier.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme **les plus probables sont sur fond bleu et en italique.**

Les hypothèses d'évolution identifiées comme **les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées.**

Lorsque l'hypothèse d'évolution **la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose.**

Les hypothèses **retenues en l'état apparaissent en gras.**

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020-2022			
	A	B	C	D
F1. Changement dans les modes de consommation	Les grosses sociétés « pure player » d'e-commerce (Amazon, Zalando, ...) possèdent la quasi-totalité du marché du commerce en ligne et forment leurs propres comptables.	Magasins physiques et e-commerce coexistent et les comptables éprouvent des difficultés face aux aspects logistiques de l'e-commerce comme la gestion (comptable) des retours marchandises par exemple.	<i>Face au progrès de l'e-commerce, les comptables se forment et s'organisent en réseaux afin de mobiliser les expertises des uns et des autres.</i>	<u>La progression de l'e-commerce s'accompagne d'un accroissement de la digitalisation et de la simplification administrative des actes comptables du commerce en ligne.</u>
F2. Changements liés aux régionalisations	Les comptables manquent d'implication face aux évolutions régionales. Leur connaissance en matière de primes et subsides est insuffisante. Ils perdent alors des parts de marché au profit des banques qui ont accédé à (des pans de) la profession.	Mis à part les opérations courantes, les comptables renvoient vers des spécialistes pour les matières régionales (subsides, primes, fiscalité).	<i>La régionalisation de la fiscalité favorise le développement de grands bureaux comptables capables d'intégrer les connaissances nécessaires et d'organiser des formations internes.</i>	<u>L'ensemble des acteurs de la profession s'engage dans un processus de formation continue sur les matières régionales dans un contexte où la régionalisation s'accompagne d'une « vraie » simplification administrative.</u>
F3. Internationalisation des entreprises (effet sur les exigences linguistiques, processus de reporting, ...)	Le comptable interne ne monte pas en compétences pour répondre aux besoins liés à l'internationalisation. C'est donc au contrôleur de gestion ou à des consultants externes que l'on fait appel pour superviser le travail.	Le comptable ne répond que de manière parcellaire aux besoins liés à l'internationalisation ou il n'y répond qu'après des années d'expérience ou après une formation complémentaire adaptée.	<u>La formation initiale permet au comptable de répondre aux exigences liées à l'internationalisation. Outre les compétences techniques, le comptable possède les compétences comportementales et est souvent bilingue.</u>	La formation initiale du comptable lui permet d'être multilingue. Il y acquiert également toutes les compétences techniques et comportementales pour présenter les documents.

Bleu-italique : plus probable – Jaune-souligné : plus souhaitable – *Rose-italique-souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020-2022			
	A	B	C	D
F4. Digitalisation et numérisation des données (dématérialisation des procédures et numérisation des opérations)	La digitalisation des données comptables, encore peu mûre, entraîne des pertes d'informations et de qualité. Elle entraîne de plus une perte d'individualisation du service en offrant des solutions « passe-partout » et généralistes. Ces solutions s'avèrent peu adaptées à la singularité du client et entraîne pour lui une perte d'argent.	<i>La digitalisation des données s'opère à deux vitesses avec d'une part les grandes entreprises qui ont opté pour les solutions comptables numériques, en systématisant notamment la facturation digitale et d'autre part, les petites entreprises et indépendants encore attachés aux pièces comptables telles que les factures en format « papier ».</i>	<u>La digitalisation des données progresse tant dans les grandes entreprises que parmi les PME et TPE. Les logiciels et applications comptables qui voient le jour facilitent ce mouvement.</u>	<u>Le paperless est généralisé notamment grâce au déploiement des solutions numériques intégrées.</u>
F5. Perpétuelles évolutions des lois (en matière de fiscalité, de droit des sociétés, des personnes physiques)	Le comptable accuse un retard sur ses connaissances en matière de législation. Il manque de formation et n'est plus en mesure de répondre aux attentes de ses clients. Il travaille de manière isolée.	Le comptable éprouve des difficultés à s'adapter à l'évolution des lois. Il s'organise parfois en réseaux pour mieux répondre aux besoins, mais on ne constate pas de grandes réactivités de ces réseaux.	<i>Le comptable s'adapte à l'évolution des lois. Il constitue des équipes multidisciplinaires mais celles-ci n'existent que sous forme de partenariats.</i>	<u>Le comptable est capable de s'adapter à la mouvance des lois au point de vue national et international. Une formation continue est prévue. Il se constitue en réseaux de spécialistes et des équipes multidisciplinaires sont intégrées.</u>
F6. Complexité de la législation qui nécessite une expertise dans le conseil (subsides - provisions, normes ISO, permis d'exploiter)	Les petits cabinets comptables n'arrivent pas à faire face à la complexité grandissante de la législation et disparaissent. Seuls subsistent les grands cabinets.	La complexité de la législation renforce la dualisation du marché avec d'une part, les petites entreprises ou celles situées en milieu rural qui s'adresseront aux petits cabinets, et les grandes entreprises ou celles situées en milieu urbain qui s'adresseront aux grands cabinets.	<i>Les comptables se spécialisent et s'organisent en réseau afin de recourir le cas échéant à l'expertise d'un collègue.</i>	<u>La complexité de la législation disparaît progressivement sous l'effet de la simplification administrative.</u>

Bleu-italique : plus probable – Jaune-souligné : plus souhaitable – *Rose-italique-souligné* : probable et souhaitable – **Gras** : hypothèse retenue

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020-2022			
	A	B	C	D
F7. Déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation	Le client se lance tête baissée dans l'entrepreneuriat et le comptable n'est consulté qu'en aval pour résoudre les problèmes. Il n'est dès lors pas en mesure de jouer le rôle d'accompagnateur.	<i>Le client entrepreneur a une vague connaissance des marches à suivre du point de vue de la gestion et la législation mais il ne consulte le comptable qu'en aval. Le comptable est donc toujours dans une situation inconfortable qui l'oblige à rattraper certaines erreurs.</i>	Une partie des clients entrepreneurs est sensibilisée aux questions de gestion et de législation et fait appel au comptable en amont pour des conseils en gestion. Le comptable quant à lui est formé à la sensibilisation de ses clients.	<u>Les clients sont sensibilisés et formés à la gestion et la législation. Le comptable intervient donc en amont et est spécialisé en conseil de gestion. Le client est donc le demandeur et anticipe sa relation avec le comptable.</u>
F8. Nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)	Faute d'avoir trouvé un mode d'organisation adapté, les « petits comptables indépendants » disparaissent.	<i>Plutôt qu'une nouvelle organisation du travail, on assiste à une dualisation du marché avec d'un côté, les petits comptables indépendants qui parviennent encore à gérer les besoins des petites entreprises de « A à Z » et les grosses sociétés fiduciaires qui s'occupent des grandes entreprises.</i>	Les comptables se spécialisent et s'organisent en réseaux de petits indépendants. Un réseau qu'ils activent pour répondre aux demandes complexes ou hors de leur expertise.	<u>Le comptable adopte un mode de travail coopératif basé sur la pluridisciplinarité, au sein de plateformes de services organisées de manière virtuelle et/ou associative.</u>
F9. Augmentation des attentes des clients et des directions en lien avec la standardisation	Les clients comme les comptables ont peur des risques liés à la protection des données et leur confidentialité. La numérisation des données ne s'impose pas.	<i>Deux types de clients existent. Certains sont hyper connectés et demandent au comptable d'être très réactif, les autres, qui représentent encore une majorité, conservent une certaine distance par rapport au numérique. Le comptable travaille donc encore de deux manières (avec un encodage traditionnel et avec la technologie paperless).</i>	La majorité des clients sont connectés. Tous les documents ne sont pas encore numérisés mais il s'agit d'une minorité d'entre eux. Le comptable peut consacrer plus de temps au conseil mais doit encore conserver du temps de travail pour le traitement des données. Le reporting immédiat n'est pas encore possible.	<u>L'ensemble des clients sont connectés. Le béaba du métier, qui est de répondre aux exigences légales, devient l'évidence. Le comptable se consacre au conseil et l'aide à la décision. Il lui est possible d'apporter des réponses immédiates aux clients.</u>

Bleu-italique : plus probable – Jaune-souligné : plus souhaitable – *Rose-italique-souligné* : probable et souhaitable – **Gras** : hypothèse retenue

Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2020-2022			
	A	B	C	D
F10. Ouverture des marchés (mondialisation)	Les comptables s'intéressent peu au phénomène de mondialisation et d'internationalisation des affaires, ils s'occupent essentiellement de « clients locaux » ou issus du « bouche à oreille » et ne gèrent des cas internationaux qu'occasionnellement lorsqu'un de ses « clients locaux » a développé des activités dans plusieurs pays.	<i>Le marché des comptables se dualise avec d'une part les petits cabinets qui conservent une clientèle « nationale », et les grands cabinets qui s'occupent des entreprises internationales.</i>	Pour répondre aux besoins de la mondialisation, les comptables, y compris les indépendants, se spécialisent et suivent des formations tant dans le domaine des normes étrangères que dans celui des langues.	<u>Les comptables font face à la mondialisation en s'organisant en plateforme de services intégrés.</u>

Tableau 4 : Hypothèses d'évolution.

Bleu-italique : plus probable – Jaune-souligné : plus souhaitable – *Rose-italique-souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse retenue**

N°	Libellé du facteur	Sélection des différentes hypothèses d'évolution à l'horizon 2020 - 2022
1	Changement dans les modes de consommation (E-commerce, évolution des PME, moins de petits commerces, ...)	Les comptables doivent se former et/ou s'organiser en réseaux afin de mobiliser les expertises des uns et des autres.
2	Changements liés aux régionalisations	La régionalisation de la fiscalité favorise le développement de grands bureaux comptables capables d'intégrer les connaissances nécessaires et d'organiser des formations internes. L'ensemble des acteurs de la profession s'engage dans un processus de formation continue.
3	Internationalisation des entreprises (effet sur les exigences linguistiques, processus de reporting, ...)	La formation initiale permet au comptable de répondre aux exigences liées à l'internationalisation. Outre les compétences techniques, le comptable possède les compétences comportementales et est opérationnel dans au moins une autre langue.
4	Digitalisation et numérisation des données (dématérialisation des procédures et numérisation des opérations)	L'appropriation de la digitalisation des données progresse de manières différentes en fonction des entreprises et de la clientèle. L'utilisation de nouvelles applications qui encouragent la digitalisation se généralise et facilite le mouvement.
5	Perpétuelles évolutions des lois (en matière de fiscalité, de droit des sociétés, des personnes physiques, ...)	Le comptable s'adapte à l'évolution des lois. Il constitue des équipes multidisciplinaires, celles-ci existent sous forme de partenariats ou sous forme de réseaux. Une formation continue du comptable est prévue.
6	Complexité de la législation qui nécessite une expertise dans le conseil (subsidés - provisions, normes ISO, permis d'exploiter)	Les comptables se spécialisent et s'organisent en réseaux afin de recourir le cas échéant à l'expertise d'un collègue.
7	Déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation	Le client entrepreneur a une vague connaissance des marches à suivre du point de vue de la gestion et de la législation. Il consulte son comptable pour des conseils en gestion.
8	Nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)	Le comptable adopte un mode de travail coopératif basé sur la pluridisciplinarité, au sein de structures collaboratives.
9	Augmentation des attentes des clients et des directions en lien avec la standardisation	La majorité des clients sont connectés. Le bébé du métier, qui est de répondre aux exigences légales, devient l'évidence. Le comptable se consacre au conseil et l'aide à la décision, ce qui lui permet d'être plus disponible pour ses clients.
10	Ouverture des marchés (mondialisation)	Les comptables font face à l'ouverture des marchés en s'organisant en réseaux collaboratifs de services intégrés et pluridisciplinaires.

Tableau 5 : Sélection des dix hypothèses d'évolution retenues.

Les dix hypothèses d'évolution retenues constituent le scénario d'évolution à l'horizon 2020-2022. Sur la base de ce profil, le groupe de travail a été invité à proposer des pistes d'actions/recommandations à mener afin de faciliter leur émergence (si l'hypothèse d'évolution la plus souhaitable a été retenue) et/ou de se préparer au changement (si l'hypothèse d'évolution la plus probable a été retenue).

Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait en session plénière, en passant en revue les facteurs de changement et les hypothèses d'évolution retenues.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-après en vis-à-vis de chacune des hypothèses choisies.

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue (à l'horizon 2022)	Actions/recommandations
F1. Changement dans les modes de consommation (E-commerce, évolution des PME, moins de petits commerces, ...)	Les comptables doivent se former et/ou s'organiser en réseaux afin de mobiliser les expertises des uns et des autres.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser les comptables aux spécificités liées au changement des modes de consommation. - Sensibiliser les entrepreneurs aux conséquences du commerce en ligne. - Adapter les différents fichiers comptables informatiques pour une meilleure compatibilité. - Préconiser une standardisation des formats. - Préconiser une simplification administrative. <p>En matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir des modules de formations spécifiques à la gestion de dossiers numérisés (document digitalisé). - Prévoir des modules de formation spécifiques aux spécialités marketing de l'e-commerce.
F2. Changements liés aux régionalisations	La régionalisation de la fiscalité favorise le développement de grands bureaux comptables capables d'intégrer les connaissances nécessaires et d'organiser des formations internes. L'ensemble des acteurs de la profession s'engage dans un processus de formation continue.	<ul style="list-style-type: none"> - Préconiser l'adoption d'une législation harmonisée en collaboration avec les autres régions. - Conscientiser à l'importance de la formation continue. - Prévoir un suivi de l'application de la législation (jurisprudence). <p>En matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer des formations pratiques sur des thématiques précises. - Former les opérateurs de terrain à échanger leurs bonnes pratiques. - Développer de nouveaux types de formations, de nouveaux supports (ateliers, e-learning, ...). - Organiser des échanges de bonnes pratiques dans l'enseignement entre les différentes communautés.
F3. Internationalisation des entreprises (effet sur les exigences linguistiques, processus de reporting, ...)	La formation initiale permet au comptable de répondre aux exigences liées à l'internationalisation. Outre les compétences techniques, le comptable possède les compétences comportementales et est opérationnel dans au moins une autre langue.	<p>En matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assurer que la formation initiale garantisse l'aptitude du professionnel à adapter ses connaissances aux nouveautés et à se former tout au long de sa carrière (curiosité, esprit critique). - Garantir la formation linguistique des futurs comptables lors de la formation initiale. - Proposer des modules de remédiation en langues avant l'entrée en formation ou au début. - Proposer au sein du cursus des interventions dans d'autres langues que le français. - Proposer des formations en communication, en gestion du stress. - Créer, lors de la formation, des projets pluridisciplinaires pour amener de la transversalité entre les cours. - Consulter les acteurs de terrain et proposer des modifications du décret « paysage ». - Être attentif au développement des savoir-être.

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue (à l'horizon 2022)	Actions/recommandations
F4. Digitalisation et numérisation des données (dématérialisation des procédures et numérisation des opérations)	L'appropriation de la digitalisation des données progresse de manière différente en fonction des entreprises et de la clientèle. L'utilisation de nouvelles applications qui encouragent la digitalisation se généralise et facilite le mouvement.	<ul style="list-style-type: none"> - Proposer au gouvernement d'encourager la digitalisation des petites structures (aide financière, plateforme d'aide téléphonique/via internet, starter kit, ...). - Standardiser les formats des documents. - Prévoir une plateforme de centralisation des données. - Généraliser l'utilisation de la carte d'identité pour se connecter. <p>En matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'enseignement d'accéder aux différents outils légaux et applications (TVA, BNB, ISOC, droit d'auteur, ...) à des fins pédagogiques (mode simulation).
F5. Perpétuelles évolutions des lois (en matière de fiscalité, de droit des sociétés, des personnes physiques)	Le comptable s'adapte à l'évolution des lois. Il constitue des équipes multidisciplinaires, celles-ci existent sous forme de partenariats ou sous forme de réseaux. Une formation continue du comptable est prévue.	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la fiabilité des plateformes d'information légale et s'assurer de la mise à jour avec les acteurs de terrain. - Proposer une rédaction plus claire des textes de lois. <p>En matière de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer les capacités à travailler en équipe. - Conscientiser à l'esprit critique par rapport à la bonne information. - Conscientiser à l'importance de la veille et de la formation continue. - Développer les soft skills en rapport avec l'aptitude à communiquer avec le client et entre professionnels.
F6. Complexité de la législation qui nécessite une expertise dans le conseil (subsides - provisions, normes ISO, permis d'exploiter)	Les comptables se spécialisent et s'organisent en réseaux afin de recourir le cas échéant à l'expertise d'un collègue.	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des incitants pour le développement du travail en réseaux (espace co-working, réseaux sociaux spécialisés). - Lever certains interdits relatifs aux professions libérales, pour permettre des associations entre certains corps de métier. - Généraliser les bonnes pratiques entre les associations. - Favoriser les interactions entre les associations et les fédérations. - Spécialiser les comptables.

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue (à l'horizon 2022)	Actions/recommandations
F7. Déficit de connaissance des entrepreneurs en matière de gestion et de législation	Le client entrepreneur a une vague connaissance des marches à suivre du point de vue de la gestion et de la législation. Il consulte son comptable pour des conseils en gestion.	En matière de formation : <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les formations initiales en outils de gestion, management et gestion du comptable. - Introduire des notions de communication dans la formation du comptable (gestion de client, gestion de conflits). - Prévoir une formation généraliste en gestion pour tous dans le cadre de l'enseignement obligatoire. - Intégrer la gestion dans la formation des entrepreneurs. - Renforcer les acquis de base de la formation académique par des pratiques de terrain (création d'une entreprise via BCE).
F8. Nouvelles manières de travailler (collaborative, participative, proactive, ...)	Le comptable adopte un mode de travail coopératif basé sur la pluridisciplinarité, au sein de structures collaboratives.	Cf. actions proposées pour le facteur 6.
F9. Augmentation des attentes des clients et des directions en lien avec la standardisation	La majorité des clients sont connectés. Le béaba du métier, qui est de répondre aux exigences légales, devient l'évidence. Le comptable se consacre au conseil et à l'aide à la décision. Ce qui lui permet d'être plus disponible pour ses clients.	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibiliser à l'utilisation professionnelle des outils numériques. - Mettre en conformité, au niveau du fédéral, les outils et applications d'encodage obligatoire. - Renforcer la sécurisation des données. - Mieux communiquer sur les délais légaux à respecter. - Encourager les administrations à communiquer de manière centralisée et uniforme. - Améliorer les délais des différentes obligations comptables (meilleure répartition sur l'année). - Améliorer la rapidité des différentes applications informatiques. - Publier plus tôt dans l'année les déclarations et formulaires fiscaux. - Proposer une régularisation européenne sur les prix des télécommunications. - Adapter plus tôt dans l'année, les outils online.
F10. Ouverture des marchés (mondialisation)	Les comptables font face à l'ouverture des marchés en s'organisant en réseaux collaboratifs de services intégrés et pluridisciplinaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir l'accès à la profession. En matière de formation : <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement de la formation initiale pour garantir le bon exercice de la profession.

Tableau 6 : Plan d'actions par hypothèse d'évolution retenue.

6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

La dernière étape du travail identifie les compétences que le comptable devrait maintenir ou développer pour mener à bien ses tâches d'ici 2022. L'objectif de ce recensement de compétences n'est pas de créer un référentiel ou un nouveau plan de formation, mais d'éclairer, de la manière la plus exhaustive possible, les futurs besoins en compétences.

Dans le cadre de cette analyse, les compétences sont envisagées comme un « savoir agir » (savoir, savoir-faire, savoir-être)¹⁸ dans une situation de travail particulière, en mobilisant un ensemble de ressources et d'outils en vue d'atteindre un résultat. Le travail demandé aux participants est de s'exprimer sur les compétences et ressources à mobiliser dans un contexte déterminé (défini par les activités) et en vue d'atteindre un objectif spécifique (défini par les tâches).

Afin de développer des compétences dans un contexte de formation, les apprenants peuvent être amenés à résoudre des problèmes dans des situations qui s'apparentent à des situations professionnelles, en mobilisant un ensemble de ressources (internes et externes) en vue d'atteindre un objectif spécifique (déterminé par l'équipe pédagogique).

Pour mettre en évidence les compétences clés du métier de comptable dans les trois à cinq ans, le scénario d'évolution a été, dans un premier temps, confronté au périmètre du métier (tel qu'il a été précisé lors du premier atelier). Pour chaque activité, déclinée en tâches, les participants ont été invités à choisir la (ou les) hypothèse(s) d'évolution qui influenceraient le plus l'évolution des tâches (certaines tâches ne seront pas influencées par le scénario d'évolution et ne sont donc plus discutées).

Dans un second temps, pour chaque tâche retenue, et en fonction des hypothèses d'évolution qui l'influenceront, les experts ont proposé des compétences (en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être, ...) que le comptable de demain devra mobiliser et ont formulé de manière précise les différentes pratiques professionnelles.

Le tableau récapitulatif qui suit, reprend les compétences à développer, les outils à maîtriser et les pistes de moyens pédagogiques à développer pour acquérir les compétences.

¹⁸ Inspiré de Guy Le Boterf (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris.

TÂCHES (afin de...)	HE ¹⁹	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	RESSOURCES/OUTILS (avec ...)	MOYENS PÉDAGOGIQUES
Conseiller une entreprise en matière de gestion comptable et financière	2, 7	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir identifier les personnes ressources par région et collaborer avec elles. - Pouvoir communiquer efficacement avec le client en utilisant le bon outil au bon moment. - Maîtriser les techniques informatiques avec lesquelles travaillent les clients. - Maîtriser les outils avec lesquels travaille l'administration. - Appréhender l'environnement professionnel du client et s'y adapter pour proposer un accompagnement personnalisé. - Pouvoir gérer son temps et respecter des délais. - Respecter la déontologie. - Analyser de manière critique le contexte de travail pour détecter les éventuels problèmes et proposer des solutions. - Rédiger des rapports à l'attention de la direction. - Maîtriser les notions d'informatique générale pour disposer d'une certaine polyvalence et rebondir en cas de difficultés. - Utiliser les outils numériques de manière professionnelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Échanges interrégionaux. - Plateformes d'échanges. - Code de déontologie. - Retroplanning. - Versions pédagogiques des logiciels comptables. - Tests de personnalité pour adapter la communication en fonction de sa personnalité et de celle de son client. - Plateformes virtuelles de discussion avec le client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Former aux aspects fiscaux spécifiques à chaque région. - Séminaires présentiels reprenant les acteurs des différentes régions. - Formation continue. - Mise en situation et simulation d'activités (en réseau fermé). - Les Entreprises d'Entrainement Pédagogique (EEP)²⁰. - Young Enterprise Project (YEP)²¹. - Faire dispenser les cours par des enseignants qui sont dans la pratique professionnelle. - Travailler sur des documents réels. - Témoignage d'acteurs de terrain.

¹⁹ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

²⁰ Les Entreprises d'Entrainement Pédagogique (EEP) sont des entreprises virtuelles qui font partie d'un programme pédagogique spécifique.

Plus d'informations via ce lien : <https://www.fondation-enseignement.be/node/173> ou <http://cofep.be/fr/home-fr/>

²¹ Le Young Enterprise Project (YEP) est un programme d'apprentissage de création d'entreprise à travers lequel des groupes de jeunes se lancent des défis de créer un projet innovant.

Plus d'informations via ce lien : <http://www.lie.be/index.php/fr/nos-programmes/young-enterprise-project>

TÂCHES (afin de...)	HE ²²	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	RESSOURCES/OUTILS (avec ...)	MOYENS PÉDAGOGIQUES
Accompagnement dans la création d'entreprise	9	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminer et budgétiser les coûts et les revenus d'une entreprise. - Présenter les services comptables et obligations clients. - Faire preuve de pédagogie. - Faire preuve de diplomatie. - Vulgariser l'information. - Maîtriser les différentes étapes de la création d'une entreprise. - Diriger son client vers les personnes adéquates (travail en réseaux). 	<ul style="list-style-type: none"> - Brochures des instituts. - Modalités de communication (site web, réseaux de communication, applications mobiles). - Outils tableurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Former à la communication. - Former au management et à la gestion. - Favoriser la transversalité des matières enseignées. - Proposer des coachings donnés par des acteurs de terrain.
Aide à la création d'un business plan	9	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser la situation du client pour rédiger un business plan. - Maîtriser les bases du marketing. - Connaître les secteurs d'activité des entreprises et les réalités sectorielles des clients. - Connaître les matières de gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> - BMC (Business Model CANVAS). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cours communs entre futurs entrepreneurs et futurs comptables. - Proposer un enseignement sur base de documents réels. - Créer des mini-entreprises intersection. - Mise en situation. - Essais-erreurs. - Travaux de fin d'études plus concrets à défendre devant des professionnels en situation réelle.
Conseiller dans la gestion de l'entreprise/Conseiller en début, en cours et en fin d'activité	7, 9	<ul style="list-style-type: none"> - Vulgariser les résultats. - Être ouvert aux nouvelles technologies. - Développer des tableaux de bord et les mettre en place. - Interpréter et analyser les tableaux de bord. - Utiliser les logiciels comptables. - Faire le lien entre les tableaux de bord et les programmes comptables. - Utiliser le programme comptable pour analyser et conseiller de manière appropriée. - Faire preuve d'empathie pour comprendre et conseiller son client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils de création de tableaux de bord. - Glossaire des termes comptables. - La comptabilité analytique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation continue. - Renforcement du stage par un accompagnement du comptable dans son rôle de conseiller.

²² Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

TÂCHES (afin de...)	HE ²³	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	RESSOURCES/OUTILS (avec ...)	MOYENS PÉDAGOGIQUES
Actualiser ses compétences	5	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir s'autoformer. - Pouvoir se documenter. - Faire preuve d'esprit critique par rapport à des informations mais aussi par rapport à soi-même pour se remettre en question. - Faire preuve de curiosité intellectuelle. - Pouvoir interagir avec des pairs. - Travailler en équipe. - Faire preuve de curiosité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage avec les pairs. - Réseaux de professionnels. - MOOC et outils e-learning. - Publications professionnelles. - Plateforme qui met en commun les formations proposées par les différents organismes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conférences. - Salons. - Formation permanente. - Jeux pédagogiques (business game). - Séminaires de créativité.
Rédiger des rapports à l'attention de la direction de l'entreprise ou des actionnaires	3	<p>Compétences à développer essentiellement chez les comptables internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication écrite. - Communication orale. - Communiquer dans différentes langues. - Identifier les points d'attention pour en faire rapport aux supérieurs. - Cibler les éléments importants pour proposer des solutions et actions. - Argumenter ses choix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Outils bureautiques. - Glossaire de termes techniques dans différentes langues. - Tableaux de bord financiers pour une approche prospective. 	<ul style="list-style-type: none"> - Heures d'apprentissage des langues y compris langue maternelle. - Jeux de rôles. - Mises en situations réelles. - Simulation d'entretien.

²³ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.

TÂCHES (afin de...)	HE ²⁴	COMPÉTENCES À DÉVELOPPER (il faut ...)	RESSOURCES/OUTILS (avec ...)	MOYENS PÉDAGOGIQUES
Déterminer et budgétiser les coûts et revenus de l'entreprise	4, 7	Compétences à développer essentiellement chez les comptables internes : <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et critiquer les données de gestion. - Développer des connaissances en statistique. - Pouvoir porter un regard prospectif sur les données. - Contrôler le processus d'introduction des documents comptables. - Connaître la stratégie de l'entreprise. - Analyser et réaliser un budget. - Coordonner les différents services de l'entreprise et communiquer avec eux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excel dont la maîtrise de tableaux croisés dynamiques. - Programmes comptables. - Organigramme de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Business Game. - Simulation de gestion.

Tableau 7 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.

²⁴ Hypothèses d'évolution qui influencent le plus les tâches.



NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Fabienne BAUDUIN, Directrice de département comptabilité, EPHEC Louvain-la-Neuve
Anne CALVI, Enseignante département économique, technique et pédagogique Henallux
Florance CAPIAU, Professeur sections économiques, IEPSCF Uccle
Michel CELENZA, Comptable, Celenza compta
Rose-Line CLIPPE, Coordinatrice section comptabilité, HELHa
Jean-Marie CONTER, Président, UNPLIB
Frédéric DELRUE, Vice-Président, IPCF
Laurie DELSTANCHE, Conseillère pédagogique, IFAPME
Vincent DELVAUX, Vice-Président, OECCBB
Jean-François DENIS, Formateur, FOREM
Alain FISETTE, Finance et controlling – Intelligence régulatoire, ORES
Dominique HELBOIS, Professeur Ordinaire Émérite, UCL-Mons
Delphine HENRY, Secrétaire service stage et Commission du Stage, IPCF
Geneviève LACROIX, Responsable ligne de produit, FOREM
Céline LAMBRETTE, Professeur d'anglais, HELHa
Jean-Yves LOVENS, responsable de centre, FOREM
Agnès NEMEGHAIRE, Responsable ligne de produit, FOREM
Isabelle SPRANGERS, Responsable du département comptabilité, EPHEC Woluwé
Geneviève WIAME, Coordinatrice section comptabilité, Henallux

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :
Jean-Claude CHALON, Direction
William WATELET, Coordination du projet
Fabienne NAVEAUX, Back officer
Nathalie VANDER STUCKEN, Coordination, animation et rédaction
Cynthia CACCIATORE, Support administratif

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem