



Determinants of Tax Compliance Outsourcing: The Case of SMEs in Ibanda Municipality, Bukavu

Déterminants de l'externalisation des formalités fiscales : cas des PME de Bukavu, commune d'Ibanda

CHIBASHIMBA MUGUBA Alain

Membre du Cercle de Chercheurs en Sciences Commerciales et Financières (Bukavu, RDC).

Titulaire d'un Master en Fiscalité de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC-Bukavu), en collaboration avec la Haute École de Commerce (HEC-Kinshasa). Assistant d'enseignement et chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu, République Démocratique du Congo.

AMSINI KOBWA André

Membre du Cercle de Chercheurs en Sciences Commerciales et Financières (Bukavu, RDC).

Titulaire d'un Master en Fiscalité de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC-Bukavu), en collaboration avec la Haute École de Commerce (HEC-Kinshasa). Assistant d'enseignement et chercheur à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu, République Démocratique du Congo.

Résumé :

Cette étude analyse les déterminants de l'externalisation des formalités fiscales par les petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu. Dans un contexte caractérisé par une gouvernance fiscale fragile, de nombreuses PME rencontrent des difficultés dans la gestion de leurs obligations fiscales et recourent de plus en plus à l'externalisation. L'étude mobilise les théories des coûts de transaction et des ressources-compétences pour expliquer les choix organisationnels des entreprises. Sur la base des théories des coûts de transaction, des ressources-compétences et de l'agence, un modèle économétrique logit a été estimé à partir de données primaires collectées auprès de 340 PME. Les variables explicatives incluent le coût de l'externalisation, l'endettement, le secteur d'activité, le niveau de formalisation, la qualité des prestataires externes et la confiance institutionnelle. Les résultats montrent que 42,4 % des PME enquêtées externalisent leurs formalités fiscales. Le modèle présente un pouvoir explicatif élevé, avec un R^2 de 0,632, et le test global de Fisher confirme sa significativité statistique. Les résultats de la régression indiquent que le statut juridique, le secteur d'activité, le coût de l'externalisation et le niveau de formalisation influencent significativement la décision d'externaliser. En particulier, les entreprises formalisées et celles évoluant dans certains secteurs d'activité sont plus enclines à externaliser, tandis que le coût de l'externalisation constitue un facteur dissuasif. En revanche, la taille de l'entreprise, son ancienneté, son endettement, la qualité perçue des prestataires et la confiance institutionnelle ne présentent pas d'effet statistiquement significatif.

Mots-clés : externalisation fiscale; PME; déterminants; gouvernance fiscale; Bukavu; modèle logit.

Abstract :

This study analyzes the determinants of tax outsourcing by small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Bukavu. In a context characterized by weak tax governance, many SMEs face difficulties in managing their tax obligations and increasingly resort to outsourcing. The study draws on transaction cost theory and the resource-based view to explain firms' organizational choices. Based on transaction cost theory, the resource-based view, and agency theory, a logit econometric model is estimated using primary data collected from 340 SMEs. The explanatory variables include the cost of outsourcing, indebtedness, sector of activity, level of formalization, quality of external service providers, and institutional trust. The results show that 42.4% of the surveyed SMEs outsource their tax formalities. The model exhibits high explanatory power, with an R^2 of 0.632, and the global Fisher test confirms its statistical significance. Regression results indicate that legal status, sector of activity, outsourcing cost, and level of formalization significantly influence the decision to outsource. In particular, formalized firms and those operating in certain sectors are more likely to outsource, while the cost of outsourcing constitutes a deterrent factor. In contrast, firm size, firm age, indebtedness, perceived quality of service providers, and institutional trust do not have a statistically significant effect.

Keywords: tax outsourcing; SMEs; determinants; tax governance; Bukavu; logit model.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22057557>

1. Introduction

La fiscalité occupe une place centrale dans la gouvernance des sociétés modernes, puisqu'elle constitue le principal levier permettant aux États de financer les dépenses publiques, redistribuer les richesses et orienter certains comportements sociaux. Cependant, les débats autour des finalités et des modalités de l'impôt sont souvent marqués par des divergences profondes, reflétant des visions différentes de ce qu'est une fiscalité juste (Murphy & Nagel, 2002; Naima, Ayoub, & Ghizlane, 2025). En effet, la manière dont les citoyens perçoivent l'équité d'un système fiscal influence directement leur volonté de s'y conformer. Par conséquent, une compréhension partagée des principes de justice fiscale est indispensable pour que les discussions soient constructives et que les politiques fiscales bénéficient d'une légitimité sociale durable (Naima, Ayoub, & Ghizlane, 2025).

Dans un contexte économique de plus en plus compétitif, les stratégies dessinent l'avenir et le sort des entreprises en leur permettant d'optimiser leurs ressources, d'améliorer leur avantage concurrentiel et d'assurer à la fois leur compétitivité et leur pérennité. Selon Chandler, (1962), la stratégie définit la structure organisationnelle et oriente le développement à long terme, tandis que Barney, (1991) souligne que l'avantage concurrentiel découle de l'exploitation efficace des ressources internes. Mintzberg, (1994) met en avant l'importance de la flexibilité stratégique pour s'adapter aux évolutions du marché, et Porter, (1997), quant à lui, identifie trois stratégies génériques – domination par les coûts, différenciation et concentration – comme leviers de performance. Ainsi, la stratégie fiscale est une manœuvre stratégique faisant partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise (Miller, et al., 2006; Thami, Abdellatif, & Abdelouahed, 2025). Selon Cazalet, (1991), l'entreprise doit intégrer les dimensions fiscales dans ses décisions stratégiques mais ne doit pas pour autant tomber dans le travers qui consisterait à privilégier de manière systématique le réflexe fiscal. Le dirigeant doit raisonner de manière permanente en termes d'incidence fiscale des décisions stratégiques et de gestion. La stratégie de planification fiscale représente ainsi un levier stratégique majeur pour les entreprises (Thami, Abdellatif, & Abdelouahed, 2025). Une gestion fiscale optimale permet non seulement de réduire la charge fiscale tout en respectant la réglementation en vigueur (Cazalet, 1991), mais aussi d'améliorer la compétitivité et la rentabilité des entreprises. Toutefois, cette quête d'optimisation s'accompagne de nombreux défis, notamment la complexité croissante des réglementations fiscales, les risques de redressement fiscal et les implications éthiques des stratégies adoptées (Thami, Abdellatif, & Abdelouahed, 2025).

La gouvernance fiscale en République Démocratique du Congo (RDC) est un défi majeur pour le développement économique et social du pays. La bonne gouvernance joue un rôle crucial dans ce processus, car elle peut influencer positivement la conformité fiscale des contribuables. Cependant, la RDC fait face à plusieurs obstacles, tels que la corruption, le manque de transparence, et la faible confiance des citoyens envers les institutions fiscales. En RDC, le système fiscal est composé de deux principaux volets, la fiscalité ordinaire constituée des impôts prélevés auprès des contribuables et la fiscalité pétrolière qui consiste en une redevance assise sur la production et en un impôt sur la recette pétrolière. Pendant longtemps, les pouvoirs publics Congolais ont accordé peu d'importance à la fiscalité pétrolière, cela s'explique du fait que la fiscalité ordinaire était la ressource prépondérante pour le budget de l'État (Prince, 2025). Le système fiscal Congolais a un caractère déclaratif, ce qui donne un rôle important aux contribuables pour le calcul de la base imposable. Ils sont appelés à respecter leurs obligations, bien que la complexité du système laisse une large marge de manœuvre pour les pratiques frauduleuses, et pour l'évasion fiscale. Les déclarations des contribuables sont considérées sincères jusqu'à ce que l'administration fiscale prouve le contraire, et cela par le biais du contrôle fiscal. Ce dernier est alors considéré comme une contrepartie du système déclaratif congolais. En effet, celui-ci comporte les différentes procédures permettant à l'administration fiscale de contrôler l'exactitude des déclarations souscrites et d'identifier les omissions, les insuffisances et les erreurs d'imposition (Prince, 2025).

Par ailleurs, l'externalisation et la création de centres de services partagés sont des évolutions organisationnelles éprouvées pour de nombreuses fonctions (Hubert, Olivier, & Thi Ngoc, 2004). Cependant elles apparaissent comme des innovations pour la fonction comptable (Tort, 2003; Gigot-Gaillard, 1993; Hubert, Olivier, & Thi Ngoc, 2004). Ce mouvement s'inscrit dans le contexte plus général de l'émergence des NFO (nouvelles formes d'organisation) qui se traduit, entre autres, par le développement des organisations en réseau (Desreumaux, 1996; Hubert, Olivier, & Thi Ngoc, 2004). L'externalisation et la création de centre de services partagés consistent à recentrer l'exercice de la fonction comptable, soit en la confiant à un prestataire externe, soit en la réalisant en "interne", au sein d'une filiale spécialisée alors appelée CSP. Cette similitude des processus permet d'identifier des causes et des objectifs communs à de telles réorganisations (Hubert, Olivier, & Thi Ngoc, 2004). Cependant, de nombreuses PME à Bukavu éprouvent des difficultés à maîtriser les procédures fiscales (déclarations, paiements, archivage, suivi des contrôles et gestion des contentieux). Cette

complexité, combinée à un manque de compétences internes en fiscalité et en comptabilité, conduit à des erreurs, à des retards de déclaration, voire à des sanctions financières. Ces contraintes encouragent certaines entreprises à confier la gestion de leurs formalités fiscales à des prestataires externes, généralement des cabinets comptables ou des fiscalistes indépendants. Le recours à l'externalisation reste encore peu structuré dans le contexte congolais. Beaucoup de dirigeants de PME hésitent à externaliser par crainte du coût, manque de confiance envers les prestataires, ou encore peur de la fuite d'informations financières. D'autres, au contraire, y voient une solution stratégique leur permettant de se concentrer sur leur cœur de métier et d'assurer la conformité de leurs obligations fiscales.

En effet, plusieurs études ont été déjà mené sur l'externalisation fiscale (Guillaume C., Véronique R. 2006 ; Thierry B., 2010 ; Olivier de La Villarmois, Hubert T. et Thi Ngoc Vân Huynh, 2004 ; Naima ABA, youb Bourass, Ghizlane Moustaaïd, 2025). Cependant, Olivier de La Villarmois, Hubert T. et Thi Ngoc Vân Huynh (2004), conclut que le recours à l'externalisation de la fonction comptable repose sur une volonté de l'entreprise de concentrer ses ressources financières et humaines sur son cœur de métier. Le développement des fonctions de support nécessite à l'heure actuelle des connaissances de spécialistes et des moyens financiers conséquents pour maintenir un niveau de performance satisfaisant. Par ailleurs, le directeur financier qui a en charge une fonction comptable et financière importante consacre plus de temps à gérer les problèmes relatifs aux ressources humaines ou aux technologies qu'à des activités de direction financière. L'externalisation permet de confier à un prestataire la gestion de la production comptable et de recentrer le directeur financier sur les activités à forte valeur ajoutée ayant une dimension stratégique pour l'entreprise. A ce stade, la théorie des ressources et les politiques de recentrage des entreprises constituent des éléments explicatifs de l'adoption de l'externalisation. Tandis que, Guillaume C., Véronique R. (2006), leur analyse révèle que les entreprises cotées en bourse et les entreprises endettées externalisent plus que les autres entreprises tandis que celles recourant au co-commissariat aux comptes externalisent moins. La théorie positive de la comptabilité paraît particulièrement intéressante pour expliquer l'externalisation de la fonction comptable. Par ailleurs, Naima ABA, youb Bourass, Ghizlane Moustaaïd, (2025), montrent que la justice fiscale est perçue comme plus grande lorsque les institutions sont efficaces, transparentes et peu corrompues, que les dépenses publiques sont jugées équitables, et que les citoyens participent aux décisions budgétaires. Une morale fiscale plus élevée est associée à des institutions modernisées, à une confiance accrue dans les autorités publiques et à une

meilleure participation citoyenne. En outre, les normes et valeurs socioculturelles (telles que la culture, la religion et les normes sociales) jouent un rôle clé : la morale fiscale s'accroît lorsque la conformité est une norme sociale valorisée et que la fraude est socialement désapprouvée, tandis qu'elle s'effrite dans les contextes marqués par une faible confiance sociale et une forte perception de l'évasion fiscale généralisée. Cette analyse souligne ainsi l'importance d'adopter une perspective intégrée et fondée sur des données probantes pour renforcer la justice et la conformité fiscales dans divers cadres institutionnels et culturels.

En dépit d'important volume des travaux réalisés sur l'externalisation fiscale, il sied de remarquer qu'aucune étude jusqu'à ce jour, à notre connaissance, ne se focalise à analyser les déterminants de l'externalisation des formalités fiscales, dans le contexte de la République Démocratique du Congo. D'où cette analyse se veut de combler ce vide qui existe dans la littérature en analysant les déterminants de l'externalisation fiscale dans les PME spécifique dans la ville de Bukavu. C'est ce qui constitue l'originalité ou la contribution de cette étude. Cependant, la finalité de ce travail est donc de répondre à une question majeure : « Quels sont les facteurs qui influencent l'externalisation fiscale dans les PME à Bukavu ? » Ainsi, de manière provisoire il est répondu de la manière suivante à cette question « l'endettement du PME, le coût de l'externalisation fiscale, le secteur d'activité du PME, le niveau de formalisation du PME, la qualité des prestataires externes et la confiance institutionnelle seraient les facteurs qui influencent l'externalisation fiscale des PME de Bukavu. » A cet effet, la présente étude s'assigne comme objectif global d'analyser les facteurs qui influencent la décision de Petites et Moyennes Entreprises de Bukavu à externaliser leurs formalités fiscales. Ainsi, de manière spécifique, dans un premier temps le présent travail vise à cerner le niveau d'externalisation fiscale dans le PME à Bukavu. Et en second lieu apprécier le rôle des prestataires externes de Bukavu. En effet, la contribution de cette étude est double. Sur le plan scientifique, il s'agit d'une étude qui permet de combler le gap existant empiriquement sur l'externalisation fiscale des PME à Bukavu en particulier et pour la RDC en générale. Du point de vue pratique, les conclusions de cette étude fournira aux dirigeants de PME des outils d'aide à la prise des décisions en matière de gestion fiscale.

2. Revue de la littérature

Cette partie présente d'une part la revue de la littérature théorique, et d'autre part la revue de la littérature empirique.

2.1 Revue théorique

Pour positionner l'externalisation dans un cadre théorique il faut revenir à sa définition (Lacity & Hirschheim, 1995; Olivier, Hubert, & Huynh, 2003) « l'externalisation peut être conçue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de biens et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits ». Cette définition nous permet de distinguer l'externalisation d'un certain nombre de pratiques et d'élargir le cadre théorique d'explication du phénomène. L'externalisation se distingue de la sous-traitance dans la mesure où il s'agit de confier à un prestataire une activité ou une fonction qui était réalisée en interne. Cette précision a deux implications. Il ne peut pas y avoir externalisation d'un processus ou d'une production qui jusqu'alors n'était pas réalisé en interne. En cas d'externalisation, il y a eu des investissements préalables qui devront être redéployés auprès du prestataire externe (Olivier, Hubert, & Huynh, 2003).

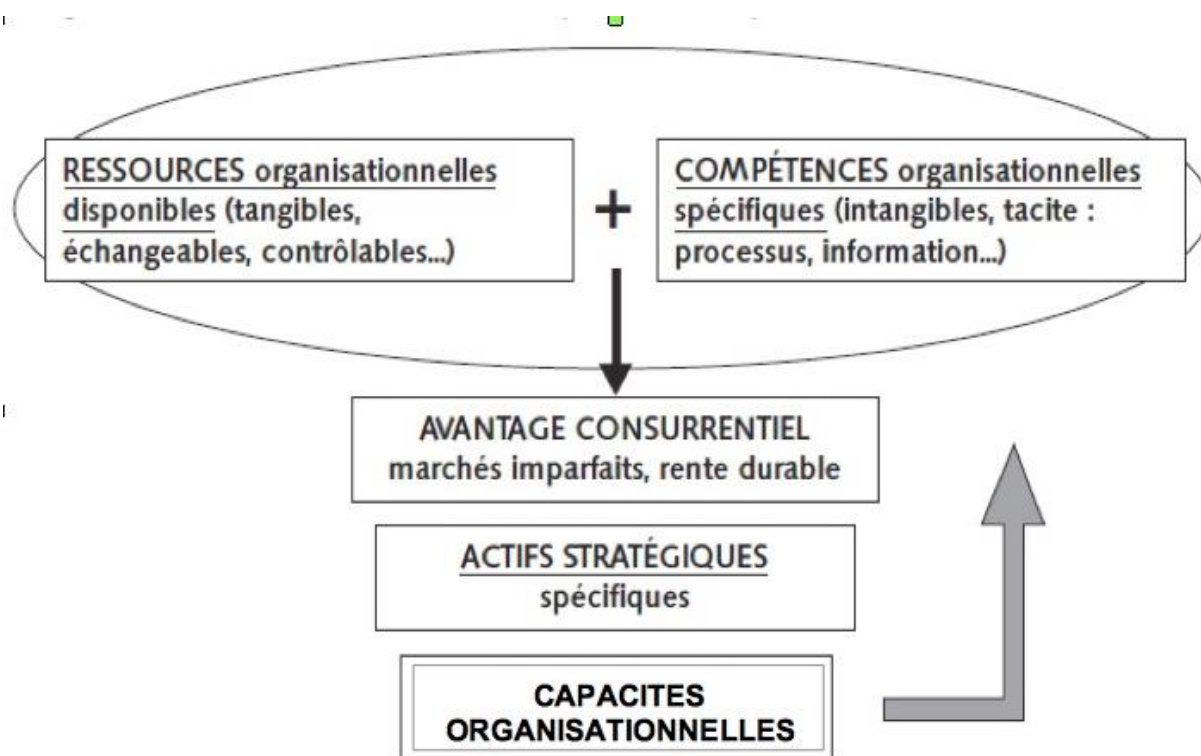
Au-delà des agencements intra-organisationnels, l'entreprise est face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire notamment au travers de l'externalisation. Généralement, pour justifier le choix de réaliser en interne ou d'externaliser une activité ou une fonction les théories de la contingence et des coûts de transaction sont souvent évoquées. Toutefois, dès lors que nous nous fixons comme objectif d'analyser le contenu de l'externalisation (l'élaboration du contrat, sa mise en œuvre, la gestion de la relation) ces théories ne sont plus suffisantes. L'externalisation en tant que forme particulière de coopération interorganisationnelle comprend deux aspects : d'une part la réallocation des ressources existantes qui peut notamment être expliquée par l'analyse des coûts de transaction et d'autre part la mise en place de la relation contractuelle et la production de savoirs et de savoir-faire qui nécessitent de recourir à d'autres cadres théoriques. Ainsi les théories le plus fréquemment mobilisées pour expliquer la décision d'externaliser sont-elles la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources (Poppo & Zenger, 1998; Barthélémy, 2004; Olivier, Hubert, & Huynh, 2003). Toutefois, des théories aussi différentes que la théorie institutionnelle et la théorie de la contingence apportent un regard complémentaire sur la phase de décision, d'autres cadres pouvant être mobilisés pour comprendre d'autres phases du processus, telle la théorie de l'agence pour la formalisation de la relation au moyen du contrat (Olivier, Hubert, & Huynh, 2003).

2.1.1 Les théories mobilisées

Deux théories seront mobilisées pour soutenir la compréhension de la thématique en étude, à savoir la théorie des coûts de transaction et celle d'agence.

2.1.1.1 Théorie des Ressources-Compétences: compétences clés, capacités organisationnelles

Figure 1 : Le schéma de la théorie de ressources-compétence



Source : Prahalad et Hamel (1990)

Compétences-clés, capacités organisationnelles... l'approche théorique par les **Ressources-Compétences** a été notamment développée par C. Prahalad et G. Hamel (1990), dans le cadre général de la Ressource Based View (les ressources distinctives), mais en y intégrant une approche cognitive (Prévot, 2010). Il faut d'abord distinguer compétence et ressource : les compétences sont le mode de coordination des ressources. Une compétence organisationnelle est une « alchimie » qui provient des interactions situées entre des connaissances individuelles et organisationnelles, des pratiques et des attitudes. Une compétence n'a ici de sens que si elle permet de réaliser des activités de manière supérieure à la concurrence, mais il s'agit moins de minimiser les coûts que de maximiser la valeur créée. D'un point de vue pratique se pose la question de la codification des compétences.

Un point important est qu'une orientation vers le « cœur de compétences » peut alors redéfinir les frontières de l'entreprise par **externalisation** des activités non essentielles (Foss, 1996).

Mais en même temps organiser une **compétition**, une coopération entre concurrents (Fernandez & Roy, 2010).

Il faut distinguer les capacités et les compétences : si les compétences sont un savoir-faire, les capacités sont un pouvoir-faire, qui prend ici la forme d'un pouvoir-délivrer le service demandé grâce à des ressources mobilisées. Ces capacités (aptitudes, habilités) se développent à de multiples niveaux, et par exemple pour les systèmes d'information: capacité de répondre à des appels d'offres, capacité de répondre à une annonce d'un concurrent, capacité de livrer un client sous 3 heures, capacité d'utiliser des terminaux nomades, capacité de maîtriser la convergence entre informatique et téléphonie, capacité de gérer son capital marque sur le Web. Reix R. (2006) définit ainsi une capacité T.I. qui est « délivrée par une infrastructure technologique (serveurs, réseaux) et immatérielle (compétences techniques et managériales), elle correspond à un ensemble de services demandés et partageables : gestion des réseaux, fourniture des puissances de traitement nécessaires, possibilités d'utilisation des bases de données, gestion des logiciels et des standards, méthodologies de conception et de développement, veille technologique dans le domaine des TI ». La description fine de cette capacité T.I. est la base des « référentiels » de type CMMI (Cigref, 2009).

2.1.1.2 La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction permet d'expliquer le choix du recours à l'externalisation au travers du renversement de l'analyse de l'optimisation organisationnelle par le recours à l'intégration verticale (la désintégration verticale). La forme organisationnelle optimale pour réaliser une transaction doit permettre de minimiser les coûts de production et de transaction. Il existe trois dimensions fondamentales caractérisant une transaction et déterminant la forme organisationnelle optimale : l'incertitude, la fréquence des échanges et le degré d'investissements spécifiques nécessaires à la réalisation de la transaction. Ces trois caractéristiques influenceront le comportement organisationnel des agents économiques et influenceront sur les coûts de transaction. En matière d'externalisation :

- l'incertitude est liée à la dépendance du client par rapport à son prestataire. L'incertitude peut aussi s'analyser par la dépendance ex-post et le hasard moral : en externalisant, le client s'expose à une perte de contrôle ;
- la fréquence est à relié à la répétitivité des tâches et à leur degré de complexité. Plus les tâches sont répétitives et peu complexes plus elles peuvent s'inscrire dans le cadre d'une externalisation ;

- la spécificité des actifs (matériels et immatériels) est la dimension la plus importante relative à la décision du choix de la structure de gouvernance. Elle détermine la possibilité ou non de redéployer l'actif dans d'autres contextes économiques, sans altération de la valeur de production (Williamson O. , 1985; Hubert, Olivier, & Thi Ngoc, 2004) et donc de le transférer à un autre agent économique qui prendra en charge la réalisation de la transaction.

En effet, la solution adoptée n'est pas toujours rationnelle, c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessairement basée sur le critère d'efficacité. Elle est aussi influencée par des logiques institutionnelles, notamment pour les activités réglementées telle que la comptabilité. « Les institutions de la gouvernance (firme, marché, hybrides, bureaucratie) sont encadrées dans l'environnement institutionnel » (Williamson O. , 1992).

2.1.2 Développement des hypothèses

Les PME sont soumises à une évaluation minutieuse et, éventuellement, à la surveillance bancaire, le besoin de signaler la qualité des comptes pourrait amener les entreprises endettées à externaliser leur fonction comptable afin de s'attirer les bonnes grâces des prêteurs. En effet, la comptabilité est un moyen de contrôle des ressources confiées aux entreprises. De ce fait, les créanciers et les prêteurs potentiels ont tout intérêt à s'assurer d'une certaine indépendance des producteurs de la documentation comptable qui leur est remise. Nous formulerons donc l'hypothèse suivante.

Hypothèse (1) : Plus les PME sont endettées, plus elles sont favorables à l'externalisation fiscale.

L'externalisation entraîne des **coûts supplémentaires** liés aux honoraires des experts comptables, aux frais de prestation et au suivi contractuel. Selon la **théorie des coûts de transaction** (Coase, 1937 ; Williamson, 1985), une entreprise ne recourt à l'externalisation que si le **coût externe est inférieur** au coût de gestion interne. Ainsi, lorsque les coûts d'externalisation sont **jugés trop élevés**, les PME préfèrent **gérer leurs formalités fiscales en interne**, même si cela accroît le risque d'erreurs.

Hypothèse (2) : le coût élevé de l'externalisation influence négativement la probabilité d'externaliser les formalités fiscales.

Les exigences fiscales varient selon les secteurs : les entreprises industrielles et commerciales sont soumises à des **obligations plus complexes** (TVA, droits d'accise, impôt sur les bénéfices.), tandis que les prestataires de services ont souvent des obligations plus simples. Ainsi, la **diversité et la complexité sectorielle** augmentent le besoin de recourir à un

prestataire externe. Everaert et al, (2006) en Belgique montrent que les entreprises de secteurs industriels sont **plus enclines à externaliser** les tâches comptables que celles du secteur des services.

Hypothèse (3) : le secteur d'activité influence positivement la décision d'externaliser les formalités fiscales

Les PME **formalisées**, c'est-à-dire enregistrées, disposant d'un **plan comptable structuré** et soumises à la **tenue régulière de documents fiscaux**, ont un besoin plus élevé de **conformité et de professionnalisme**. Elles recourent donc davantage à des cabinets externes pour **assurer la fiabilité et la conformité légale** de leurs déclarations fiscales. À l'inverse, les entreprises **informelles** ou semi-formelles s'en passent souvent pour éviter les coûts et les contrôles.

Hypothèse (4) : le niveau de formalisation de la PME influence positivement la décision d'externaliser les formalités fiscales

L'efficacité de l'externalisation dépend de la **compétence, de la fiabilité et de la disponibilité** des prestataires externes (experts-comptables, fiscalistes, cabinets). Si ces prestataires offrent des **services de qualité**, les PME sont **incitées à externaliser**. À l'inverse, un **manque de confiance** ou une perception d'incompétence freine l'externalisation. **Jennings (2002)** montre que la **qualité perçue** du prestataire est l'un des facteurs déterminants du choix d'externalisation dans les PME.

Hypothèse (5) : la qualité des prestataires externe, influence positivement l'externalisation fiscale de PME à Bukavu.

La **confiance dans les institutions publiques** (DGI, DGR, banques, tribunaux) influence le comportement fiscal des entreprises. Lorsque les PME ont **peu confiance** dans l'administration fiscale ou perçoivent un **risque d'abus ou d'arbitraire**, elles préfèrent **sécuriser leurs démarches** en passant par des experts externes. Inversement, une **forte confiance institutionnelle** peut réduire le besoin d'intermédiation. **Putnam (1993)** et **Knack & Keefer (1997)** montrent que la confiance institutionnelle favorise la coopération et la transparence dans la gestion fiscale.

Hypothèse (6) : la confiance institutionnelle influence positivement l'externalité de PME à Bukavu.

2.2 Revue empirique

La littérature empirique sur l'externalisation fiscale est relativement récente mais se développe rapidement (Guillaume C., Véronique R. 2006 ; Thierry B., 2010 ; Olivier de La

Villarmois, Hubert T. et Thi Ngoc Vân Huynh, 2004 ; Naima ABA, youb Bourass, Ghizlane Moustaid, 2025). Cependant, Olivier de La Villarmois, Hubert T. et Thi Ngoc Vân Huynh (2004). Ces études se sont focalisées essentiellement sur l'identification des facteurs influençant l'externalisation fiscale.

Hubert, Tondeur, et al (2004), leur analyse à portée sur l'externalisation de la fonction comptable et financière: études de cas. Ils concluent que le recours à l'externalisation de la fonction comptable repose sur une volonté de l'entreprise de concentrer ses ressources financières et humaines sur son cœur de métier. Le développement des fonctions de support nécessite à l'heure actuelle des connaissances de spécialistes et des moyens financiers conséquents pour maintenir un niveau de performance satisfaisant. Par ailleurs, le directeur financier qui a en charge une fonction comptable et financière importante consacre plus de temps à gérer les problèmes relatifs aux ressources humaines ou aux technologies qu'à des activités de direction financière. Toutefois, dans toutes les étapes de la mise en place de l'externalisation, le fil rouge est la recherche de l'efficience qui se traduit par un diagnostic, une recherche de toutes les solutions possibles et leur évaluation pour aboutir au choix de la solution la plus efficiente. La théorie des coûts de transaction permet alors d'expliquer le recours à l'externalisation. Tout au long du processus d'externalisation, le choix organisationnel est influencé par des multiples contraintes : contraintes « pré-conscientes », ou « post-conscientes » dont l'origine provient du cadre institutionnel dans lequel évolue la comptabilité. Cette situation explique que le choix de l'externalisation de la fonction comptable ne suit pas uniquement la logique d'efficience mais également la logique institutionnelle.

Naima A. et al (2025), ils ont travaillé sur la conformité fiscale à l'épreuve de la justice fiscale et de la moralité fiscale : Une revue de la littérature. L'objectif de cet article est de présenter une revue méta-analytique de la littérature portant sur les facteurs clés de la justice fiscale et leur impact sur la morale et la conformité fiscales, en mettant en lumière la complexité des facteurs individuels, institutionnels et contextuels qui influencent les perceptions d'équité et les comportements des contribuables. Les résultats montrent que la justice fiscale est perçue comme plus grande lorsque les institutions sont efficaces, transparentes et peu corrompues, que les dépenses publiques sont jugées équitables, et que les citoyens participent aux décisions budgétaires. Une morale fiscale plus élevée est associée à des institutions modernisées, à une confiance accrue dans les autorités publiques et à une meilleure participation citoyenne. En outre, les normes et valeurs socioculturelles — telles que la culture, la religion et les normes sociales — jouent un rôle clé : la morale fiscale

s'accroît lorsque la conformité est une norme sociale valorisée et que la fraude est socialement désapprouvée, tandis qu'elle s'effrite dans les contextes marqués par une faible confiance sociale et une forte perception de l'évasion fiscale généralisée. Cette analyse souligne ainsi l'importance d'adopter une perspective intégrée et fondée sur des données probantes pour renforcer la justice et la conformité fiscales dans divers cadres institutionnels et culturels.

Guillaume Chanson et Veronique Rouges (2006), quant à eux ont travaillé sur les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité. Nous construisons un modèle conceptuel à l'aide de la théorie de l'agence et de la notion de visibilité politique. Notre modèle est testé sur un échantillon de 126 entreprises françaises. Il en ressort que les entreprises cotées en bourse et les entreprises endettées externalisent plus que les autres entreprises tandis que celles recourant au co-commissariat aux comptes externalisent moins. La théorie positive de la comptabilité paraît particulièrement intéressante pour expliquer l'externalisation de la fonction comptable. A travers les hypothèses corroborées, il semble émerger un cadre d'analyse au sein duquel les entreprises soumises à l'attention de parties prenantes (banques, commissaires aux comptes et autorité des marchés financiers pour ne citer qu'elles) cherchent à signaler la sincérité de leurs comptes au moyen de l'externalisation. Ce résultat est cohérent avec le sondage Thornton (2004) selon lequel les dirigeants ayant externalisé les fonctions comptables et financières considèrent que le principal avantage qu'ils en ont retiré est le respect des règles comptables, fiscales et sociales.

Olivier de La Villarmois, et al. (2003), ils ont également travaillé sur l'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs. L'objectif poursuivi était double : définir plus précisément la pratique de l'externalisation de la fonction comptable et identifier les déterminants du choix de cette forme d'organisation. Le pouvoir explicatif des cadres théoriques généralement mobilisés a aussi été mis à l'épreuve. Les cas étudiés fournissent des illustrations de la démarche d'externalisation d'une fonction profondément encadrée dans les processus organisationnels. Les modalités de transferts des personnels ou de transfert des contrats ont été décrites. Les principaux facteurs explicatifs de la décision d'externalisation identifiés sont les contraintes institutionnelles (exercice illégal de la profession d'expert-comptable) et la structure organisationnelle. Les organisations qui externalisent leur comptabilité sont le plus souvent, selon la terminologie de Mintzberg (1981), des bureaucraties à clones. Pour ce qui est des facteurs explicatifs de la décision d'externalisation, les analyses de la théorie des coûts de transaction et de la RBV ne sont pas

remises en cause. Toutefois, les contributions des approches institutionnelles et contingentes apparaissent indiscutables, éléments qui n'apparaissent jamais dans la littérature consacrée à l'externalisation. L'apport du cadre théorique de Roberts et Greenwood (1997) est incontestable.

Thierry BERTHET (2010), il a travaillé sur l'externalisation et gouvernance territoriale des politiques actives de l'emploi. Selon cet auteur, Le recours à des opérateurs extérieurs à l'administration du travail pour conduire et mettre en œuvre la politique de l'emploi a connu récemment un net développement. Cette dynamique est au cœur d'un changement qualitatif majeur des politiques dans ce secteur de l'action publique. La logique d'activation qui sous-tend ces nouvelles formes de gouvernance de la lutte contre le chômage affecte l'ensemble des politiques de l'emploi. C'est-à-dire qu'elles touchent également, mais selon des procédures et dans des contextes institutionnels différents, tant l'intervention sur le marché du travail que la formation professionnelle continue. Pour autant, et si l'on peut effectivement constater une dynamique convergente de changement liée aux pratiques d'externalisation, on peut néanmoins s'interroger, pour conclure, sur les différences entre politiques de formation professionnelle et d'emploi au regard de ce phénomène. Si, dans les deux cas, l'acteur public demeure maître du jeu, voire accroît sa capacité de régulation, il n'en reste pas moins que les dynamiques se distinguent assez fortement. Revenons rapidement sur ces différences avant d'en proposer une clé de lecture politologique.

3. Méthodologie

Etant une étude non exploratoire, pour aborder cette dernière le recours à la méthode quantitative a été nécessaire enfin d'obtenir une compréhension de facteurs qui influencent l'externalisation fiscale de PME à Bukavu. Cette méthode a été choisie dans le but de permettre l'atteinte l'objectif assigné à cette étude. Il s'agit d'analyser les facteurs qui influencent la décision de Petites et Moyennes Entreprises de Bukavu à externaliser leurs formalités fiscales. En effet, cette étude porte sur les petites et moyennes entreprises actives dans la ville de Bukavu, et ayant un effectif compris entre dix et deux cents employés avec un chiffre d'affaire modéré (entre 10 millions et 1 milliards de CDF), ceci permet de distinguer les PME des micro-entreprises. En plus de cela, les PME doivent être soumises à l'impôt, et parmi elles, qu'il y est une partie qui n'externalise ses formalités fiscales en fait de permettre une comparaison enfin d'analyser également les facteurs discriminants. Cependant, la représentativité des secteurs d'activité sera prise en compte. Faute de disponibilité des bases de données, cette étude analyse les données primaires collectées sur les PME de la ville de Bukavu. L'accent placé sur ces derniers est dicté par le fait qu'ils sont les mieux placés pour

apprécier et évaluer les variables d'étude. Par manque des données sur la taille de la population cible, nous précisons que notre population d'étude est infinie. De ce fait, il sera utilisé la formule proposée par Giezendanner (2012). Elle se présente de la manière suivante :

$$n \geq \frac{Zc^2p(1-p)}{\epsilon^2}$$

La valeur Zc de la loi normale au seuil α de 5% est égale à 1,96, la probabilité de succès (p) est de 50% car c'est cette valeur qui garantit des tailles d'échantillons élevées. La marge d'erreur (ϵ) choisie est de 5%. Il sera donc tiré un échantillon minimum de 340 PME à enquêter dans le cadre de cette étude.

3.1 Vérification des hypothèses

Pour vérifier les hypothèses de cette étude, le recours à un modèle économétrique s'avèrent être nécessaires enfin de mesurer et repérer le sens de l'impact des variables indépendantes sur la variable dépendante. Pour ce faire, le modèle logit est choisi. Ce choix est motivé premièrement par la nature de la variable dépendante qui est ici la décision de l'externalisation fiscale (EXT_FISC) mesurée de manière dichotomique. Il s'énonce donc comme suit :

$$P(Y_i = 1) = f(\beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})$$

Où :

$Y_i = 1$, si la PME externalise, 0 sinon ;

$X_1, X_2, \dots, X_k$ = Variables explicatives ;

β_i = Coefficients estimés ;

$f(.)$ = Fonction logistique

$$\text{Logit}(P) = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Dans le tableau 1 ci-dessous, il est présenté les variables indépendantes de l'étude.

Table 1 : Description des variables

Variables	Description	Abréviation	Signe attendu
Cout de l'externalisation	L'externalisation a un coût financier (honoraires du cabinet, frais de prestation). Si ce coût est jugé trop élevé , certaines PME préfèrent internaliser, même si cela	COU_EXT	-

	augmente le risque d'erreurs fiscales.		
Endettement de PME	Les engages des petites et moyenne entreprise auprès de ses partenaire	END_PME	-
Secteur d'activité	Les entreprises avec des activités multiples (commerce, services, production) ont des formalités fiscales plus variées et donc plus difficiles à gérer. Celles avec des activités simples peuvent facilement le faire en interne.	SEC_ACT	-
Niveau de formalisation	Les PME bien structurées, tenues de produire des états financiers réguliers , sont plus susceptibles d'externaliser pour assurer la conformité et la fiabilité des documents fiscaux. Les entreprises informelles, elles, s'en passent souvent.	NIV_FORM	+
Qualité de prestataires externes	L'existence de cabinets comptables fiables et accessibles influence positivement la décision d'externaliser. Si ces prestataires sont rares, chers ou peu compétents, les PME hésitent à externaliser.	QUAL_PRES_EXT	+
La confiance institutionnelle	Une faible confiance dans l'administration ou dans le système fiscal pousse certaines entreprises à chercher la sécurisation par l'externalisation. La méfiance envers les prestataires privés peut produire l'effet inverse.	CONF_INST	+

Source : Auteurs

En effet, l'équation de cette étude se présente comme suit :

$$\text{EXT_FISC} = \beta_0 + \beta_1 \text{CONF_INST} - \beta_2 \text{COU_EXT} + \beta_3 \text{QUAL_PRES_EXT} - \beta_4 \text{END_PME} \\ + \beta_5 \text{NIV_FORM} - \beta_6 \text{SECT_ACT}$$

3.2 Collecte de données

Les données utilisées ont été collectées à l'aide d'un questionnaire administré aux PME. Cela a permis de collecter des informations sur l'endettement des PME, la perception du coût de l'externalisation fiscale, le secteur d'activité, le niveau de formalisation, la perception de la qualité des prestataires externes et la confiance institutionnelle. Pour ce faire, il a été soumis un questionnaire aux enquêtés. Ainsi, ils ont été informés de l'objet de l'étude et devaient se rassurer que les questionnaires étaient bien remplis par les répondants. Ces derniers une partie étaient imprimées et déposées dans différentes PME et une autre partie était encodée sur Kobocollect et le lien partagé aux enquêtés. Le remplissage des questionnaires par les répondants eux-mêmes cela a permis d'éviter les non-réponses et les valeurs manquantes dans la base de données. Le questionnaire sera divisé en deux parties. La première comprend l'identité du représentant du PME, et la seconde partie comprend les variables à tester. Pendant la collecte de données, on devrait se rassurer que l'information soit pertinente et qu'elle soit recueillie auprès des individus qui sont les mieux en mesure de la fournir.

3.3 Traitement de données

En vue de mieux appréhender la réalité étudiée, le traitement des données sera précédé du test de fiabilité des instruments de mesure. Celle-ci renvoie à la consistance de la mesure et consiste à savoir si les différentes mesures issues du même instrument produisent des résultats similaires dans les mêmes conditions au fil du temps (Igalens & Roussel, 1998; Mukanga, 2021; Kisubi, 2023). L'Alpha de Cronbach a été utilisé pour cette fin, est calculé afin de vérifier l'uniformité des questions utilisées pour créer le facteur, lorsque le nombre de questions est supérieur à un. Sa valeur est 0 quand les composants sont indépendants, inférieure à zéro lorsqu'ils sont négativement corrélés, et 1 quand il y a corrélation positive parfaite entre les composants. Les valeurs inférieures à 0.4 sont généralement considérées comme pauvres, et les valeurs supérieures à 0.70 comme satisfaisantes (Nunnally, 1978; Olivier & Zouhaïer, 2009; Kisubi, 2023). Cette statistique est calculée afin de vérifier l'uniformité des questions utilisées pour créer le facteur, lorsque le nombre de questions est supérieur à un (Olivier & Zouhaïer, 2009; Kisubi, 2023).

4. Résultats

En effet, sur un échantillon de 340 unités d'observation, les premiers résultats de cette analyse indiquent que la distribution du secteur d'activité montre une forte concentration dans le commerce, qui regroupe 71,47 % des répondants. L'industrie, le service et Agriculture sont faiblement représentés avec respectivement 8,82 %, 12,65 % et 6,47 %. Cette structure indique une prédominance marquée d'un seul secteur d'activité dans l'échantillon, ce qui peut influencer la généralisation des résultats.

Par ailleurs, après compilation des données sous le logiciel stata, l'information sur l'Alpha de cronbach révèle que tous les 5 construits repartie en 19 items sont d'une bonne fiabilité car ce dernier est de manière générale supérieur à 0,7. Son coefficient de fiabilité dépassent largement 0,70 soit 0.8810.

Table 2 : Résultats de la régression

EXT_FISC	Coef.	St.Err.	t-value	p-value	[95% Conf	Interval]	Sig
Taill_entreprise	.046	.039	1.20	.232	-.03	.122	
Ancien_entr	-.005	.042	-0.12	.904	-.087	.077	
Statut_jurid	.105	.029	3.61	0	.048	.162	***
END_PME	-.041	.028	-1.50	.135	-.096	.013	
COU_EXT	.048	.026	1.87	.062	-.002	.099	*
SEC_ACT	-.078	.027	-2.94	.004	-.131	-.026	***
NIV_FORM	.091	.022	4.13	0	.047	.134	***
QUAL_PRES_E XT	.007	.025	0.29	.769	-.042	.057	
CONF_INST	-.026	.023	-1.15	.25	-.071	.019	
Constant	.179	.075	2.37	.018	.031	.327	**
Mean dependent var		0.424	SD dependent var			0.495	

R-squared	0.632	Number of obs	340
F-test	5.556	Prob > F	0.000
Akaike crit. (AIC)	457.519	Bayesian crit. (BIC)	495.808

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

En effet, la moyenne de la variable dépendante indique que 42,4 % des PME de l'échantillon externalisent leur fonction comptable. Le modèle présente un pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,632$), ce qui signifie que les variables explicatives expliquent 63,2 % de la décision d'externalisation. Le test global de Fisher est significatif (Prob > F = 0,000), confirmant la pertinence du modèle. Les résultats de la régression montrent que le statut juridique, le coût de l'externalisation, le secteur d'activité et le niveau de formation du dirigeant influencent significativement la décision d'externalisation fiscale au sein des PME. En particulier, les entreprises formelles et celles dirigées par des entrepreneurs plus instruits sont plus enclines à externaliser. En revanche, la taille, l'ancienneté, l'endettement, la qualité perçue du prestataire et la confiance dans les institutions n'ont pas d'effet statistiquement significatif.

5. Conclusion générale

La fiscalité constitue un pilier fondamental de la gouvernance publique et un déterminant majeur de la performance des entreprises. Dans un contexte marqué par la complexité des réglementations fiscales, l'insuffisance des compétences internes et la faiblesse de la gouvernance institutionnelle, les PME sont confrontées à des défis considérables dans la gestion de leurs obligations fiscales. Dans ce cadre, l'externalisation des formalités fiscales apparaît comme une stratégie organisationnelle permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier tout en assurant la conformité fiscale.

La présente étude avait pour objectif d'analyser les facteurs qui influencent la décision des PME de la ville de Bukavu d'externaliser leurs formalités fiscales. Pour ce faire, une approche quantitative a été adoptée, basée sur un échantillon de 340 PME, et un modèle économétrique logit a été estimé afin de tester les hypothèses formulées à partir des théories des ressources-compétences, des coûts de transaction et de l'agence. Les résultats empiriques montrent que **42,4 % des PME enquêtées externalisent leurs formalités fiscales**, ce qui révèle un niveau relativement modéré d'adoption de cette pratique dans le contexte de Bukavu. Le modèle estimé présente un pouvoir explicatif élevé ($R^2 = 0,632$) et est globalement significatif, ce qui confirme la pertinence des variables explicatives retenues.

L'analyse économétrique révèle que **le statut juridique, le secteur d'activité, le coût de l'externalisation et le niveau de formation du dirigeant influencent significativement la décision d'externalisation fiscale**. En particulier, les entreprises formelles et celles dirigées par des entrepreneurs plus instruits sont plus enclines à recourir à des prestataires externes, ce qui confirme l'importance de la formalisation et du capital humain dans la gouvernance fiscale des PME. En revanche, **la taille de l'entreprise, son ancienneté, son niveau d'endettement, la qualité perçue des prestataires externes et la confiance institutionnelle n'ont pas d'effet statistiquement significatif**, ce qui conduit au rejet partiel des hypothèses initiales, notamment celles liées à l'endettement et à la confiance institutionnelle.

Ces résultats confirment partiellement les prédictions de la théorie des ressources-compétences et de la théorie des coûts de transaction, tout en mettant en évidence la spécificité du contexte congolais, où les décisions d'externalisation semblent davantage déterminées par des facteurs organisationnels et humains que par des facteurs financiers ou institutionnels. Ainsi, contrairement à certaines études menées dans les pays développés, l'endettement n'apparaît pas comme un facteur déterminant de l'externalisation fiscale dans les PME de Bukavu. En définitive, cette étude contribue à la littérature en comblant un vide empirique sur les déterminants de l'externalisation fiscale dans le contexte congolais. Elle fournit également des implications pratiques pour les dirigeants de PME, les prestataires de services comptables et les autorités fiscales, en mettant en évidence les leviers susceptibles de favoriser une meilleure conformité fiscale et une gouvernance d'entreprise plus efficace.

BIBLIOGRAPHIE

1. Barthélémy, J. (2004). *Stratégies d'externalisation*. Paris: Dunod.
2. Cigref. (2009). *Les référentiels de la DSI, état de l'art, usages et bonnes pratiques*. Paris: Cigref.
3. Desreumaux, A. (1996). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 86-108.
4. Fernandez, A.-S., & Roy, F. L. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV. *Revue française de gestion*, vol. 204, no. 5.
5. Foss, N. (1996). Capabilities and the Theory of the Firm. *Revue d'économie industrielle*, 7-28.
6. Gigot-Gaillard. (1993). *L'externalisation de la fonction comptable : un enjeu pour la profession*. Mémoire d'Expertise Comptable. .
7. Hubert, T., Olivier, d. L., & Thi Ngoc, V. H. (2004). L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas. *Normes et Mondialisation*, halshs-00594080.
8. Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. FeniXX.
9. Kisubi, B. (2023). Analyse du niveau d'acceptation des crypto-actifs à Bukavu. *inedit*.
10. Lacity, M., & Hirschheim, R. (1995). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, Autumn, pp.13-25.
11. Miller, T., Rauh, V. A., Glied, S. A., Hattis, D., Rundle, A., Andrews, H., et al. (2006). The economic impact of early life environmental tobacco smoke exposure : Early intervention for developmental delay. *Environmental Health Perspectives*, 114(10), 1585-1588.
12. Mukanga, J. (2021). Assertivité des dirigeants, confiance organisationnelle et intrapreneuriat dans les pmes de la ville de bukavu. *inedit*.
13. Murphy, L., & Nagel, T. (2002). The myth of ownership: Taxes and justice. *Oxford University Press*.
14. Naima, A., Ayoub, B., & Ghizlane, M. (2025). La conformité fiscale à l'épreuve de la justice fiscale et de la moralité fiscale : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(8), 646-660.

15. Nunnally, J. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders : A handbook*, 97–146.
16. Olivier, C., & Zouhaïer, M. (2009). Adoption et utilisation du porte-monnaie électronique— essai empirique sur un échantillon test. *Revue d'économie industrielle*.
17. Olivier, d. L., Hubert, T., & Huynh, T. N. (2003). L'externalisation de la fonction comptable et financière : définition et facteurs explicatifs . *GREMCO*.
18. Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based and Measurement Explanations for Make or Buy Decisions in Information Services. *Strategic Management Journal*, 19, p. 853-877.
19. Prévot, F. e. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse. *Revue française de gestion*.
20. Prince, K. L. (2025). STRATEGIES POUR LA MOBILISATION DES RECETTES FISCALES EN RDC : Analyses, enjeux et perspectives . *Revue Internationale des Dynamiques Sociales*, MES-RIDS, nO138, vol. 2.
21. Thami, E. Q., Abdellatif, T., & Abdelouahed, E. Q. (2025). L'optimisation fiscale et performance de l'entreprise : revue de littérature systématique. *Revue Management des organisations et des territoires*, Vol. 2 No. No. spécial 1.
22. Tort, E. (2003). *Organisation et Management des systèmes comptables*. Paris: Dunod.
23. Williamson, O. (1985). The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational. *Free Press*,.
24. Williamson, O. (1992). Markets, Hierarchies, and the Modern Corporation: an Unfolding Perspective. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.17, pp.335-352.