



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE COMPTABILITE

Maîtrise professionnalisée de techniques comptables et financières

4^{ème} promotion

Année Universitaire : 2004-2006

Mémoire de Fin de Cycle

**ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE
LA FONCTION COMPTABLE CHEZ LE PRESTATAIRE : CAS
DU CABINET AKM**

Rédigé et présenté par :

Jacob Géoffroy DJIMAN

Sous la direction de :

Maître de stage

Mamadou DIOP
Directeur de mission
au cabinet AKM

Directeur de mémoire

Mor NIANG
Professeur de comptabilité
au CESAG

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à mes parents **Adolphe et Félicité DJIMAN** qui n'ont ménagé aucun effort tant matériellement que spirituellement pour me permettre de suivre cette formation. Trouvez à travers ce travail le couronnement de vos efforts et recevez l'expression de ma profonde gratitude.

A mon frère **Destin** et mes sœurs **Astrid et Colombe**, qui nourrissent les mêmes ambitions de réussite que moi, que ce travail vous serve de référence.

A **Adélaïde, Carole, Armand, Mermoz et Fidélia** pour leur amour qu'ils ne cessent de me porter bien qu'étant loin de moi.

Spéciale dédicace à **Diana** pour son soutien, ses conseils et son amour tout au long de mon séjour à dakar. Daigne le Seigneur te combler de ses grâces et t'assister à chaque instant de ta vie.

REMERCIEMENTS

« Ma lumière et mon salut c'est le Seigneur ». Je rends grâce à l'**Eternel** et l'**Immaculée Conception** pour m'avoir gardé et assisté tout au long de mon séjour à Dakar.

Ce mémoire est l'aboutissement de la conjugaison de multiples contributions dont nous ne saurions oublier l'intérêt et la portée. Nos remerciements vont à l'endroit de :

- ★ **M. Mamadou DIOP**, professeur au CESAG et Directeur de mission au cabinet AKM pour ses conseils, sa disponibilité et son soutien indéfectible tout au long de ma scolarité à Dakar. Je ne vous remercierai jamais assez pour tout ce que vous m'avez fait ;
- ★ **M. Mor NIANG**, mon directeur de mémoire pour avoir accepté de me guider dans ce travail. Recevez l'expression de mes profondes gratitudees ;
- ★ L'ensemble du personnel du cabinet AKM, pour son accueil, son soutien et ses conseils ;
- ★ L'institut supérieur de comptabilité et l'ensemble du corps professoral de la MPTCF 4 pour la formation de qualité reçue ;
- ★ L'ensemble des stagiaires de la 4^{ème} promotion MPTCF pour leur franche collaboration, leur esprit d'amitié et leurs conseils tout au long de nos deux ans de formation ;
- ★ **Hermine, Diana, Gisèle, Arnaud, Pétrit, Anita et Armel**, vous qui avez comblé autant que peut se faire le vide affectif de mon séjour à Dakar. Je ne vous remercierai jamais assez ;
- ★ **A tous ceux qui ont participé à la réalisation de ce mémoire.**

SIGLES ET ABREVIATIONS

AKM	: Abdou Karim MROUEH
CSP	: Centres de services partagés
CCIL	: Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon
EFC	: Externalisation de la fonction comptable
EGM	: Encyclopédie de la Gestion et du Management
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Informatique et de la Communication
OCAM	: Organisation Commune Afrique Malgache
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONECCA	: Ordre National des Experts Comptables et Commissaires aux Comptes
PCS	: Plan Comptable Sénégalais
SYSCOHADA	: Système Comptable de l'OHADA
TAFIRE	: Tableau de financement des Ressources et Emplois

**TABLEAUX ET
FIGURES**

Tableaux et figures	Pages
Tableau 1 : Atouts et risques de la décentralisation et de la centralisation	11
Figure 1 : Le choix entre décentralisation et centralisation administrative et comptable	12
Figure 2 : Acteurs de l'externalisation et de la sous-traitance	15
Figure 3 : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable	17
Tableau 2 : Différents niveaux de risques	22
Figure 4 : Le modèle d'analyse	31
Tableau 3 : Tableau récapitulatif des risques	55
Figure 5 : Organigramme proposé au cabinet AKM	62

TABLE
DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	iii
TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
TABLE DES MATIERES	V
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. PROBLEMATIQUE	2
2. OBJECTIFS DE L'ETUDE	5
3. INTERETS DE L'ETUDE.....	6
4. PLAN DE L'ETUDE	7
<i>1^{ERE} PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE.....</i>	<i>8</i>
<i>INTRODUCTION.....</i>	<i>9</i>
<i>CHAPITRE 1 : COMPTABILITE ET EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE</i>	<i>10</i>
1.1 COMPTABILITE ET ORGANISATION COMPTABLE.....	10
1.1.1 <i>Définition de la comptabilité et évolution de la technique comptable</i>	<i>10</i>
1.1.2 <i>Organisation comptable et choix organisationnels</i>	<i>11</i>
1.2 NOTION D'EXTERNALISATION	14
1.2.1 <i>Définition et concepts voisins</i>	<i>14</i>
1.2.2 <i>Externalisation de la fonction comptable</i>	<i>18</i>

CHAPITRE 2 : LES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	22
2.1 BREF APERÇU SUR LA NOTION DE RISQUE	22
2.1.1 Définition du risque	22
2.1.2 Caractéristiques et mesure du risque	23
2.2 IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	24
2.2.1 Risques attachés à la dimension contractuelle	24
2.2.2 Risques encourus par les parties	24
2.2.3 Risques liés à l'activité	26
 CHAPITRE 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	31
3.1 LE MODELE D'ANALYSE	31
3.1.1 Schéma du modèle d'analyse	31
3.1.2 Commentaire du schéma.....	32
3.1.2 Commentaire du schéma.....	33
3.2 LES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES.....	34
3.2.1 La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance	34
3.2.1 L'observation et la revue documentaire	36
 CONCLUSION	37
 2^{EME} PARTIE : LA PRATIQUE DE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CABINET AKM	38
CHAPITRE 4 : LE CABINET AKM ET SA PRATIQUE DE L'EXTERNALISATION	39
4.1 PRESENTATION DU CABINET AKM.....	39
4.1.1 Historique et environnement.....	39
4.1.2 Organisation et activités.....	40
4.2 DESCRIPTION DE L'EXISTANT.....	42
4.2.1 Le paramétrage du logiciel.....	43
4.2.2 La réception et le classement des pièces comptables	44
4.2.3 La saisie et la centralisation des écritures	45
4.2.4 La production des états financiers.....	46

CHAPITRE 5 : ANALYSE DE L'EXISTANT	48
5.1 IDENTIFICATION DES RISQUES	48
5.1.1 L'organisation des tâches.....	49
5.1.2 Le support informatique.....	50
5.1.3 La tenue de la comptabilité.....	52
5.2 ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU CONTROLE INTERNE.....	57
5.2.1 L'organisation des tâches.....	57
5.2.2 Le support informatique.....	58
5.2.3 La tenue de la comptabilité.....	59
CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS	62
6.1 L'ORGANISATION DES TACHES	62
6.2 LE SUPPORT INFORMATIQUE.....	64
6.3 LA TENUE DE LA COMPTABILITE.....	65
CONCLUSION GENERALE	68
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	

Introduction générale

Pendant longtemps, les entreprises ont adopté une politique d'intégration de l'activité afin d'éviter une diffusion de leurs méthodes de travail considérées comme du secret professionnel ; mais les mutations de l'environnement et les nouvelles normes les obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion. La complexité grandissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de contrôle. De plus, la tension de compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises à adopter une approche organisationnelle plus efficiente, plus légitime et plus performante. Les fluctuations économiques font qu'il est préférable de transformer des charges fixes en variables (Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, 2002). Une réorganisation des activités est ainsi devenue nécessaire. L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, est apparue.

Plus connue en matière informatique sous le thème *facilities management* selon Tort (2003), l'externalisation dans les domaines administratifs et comptables est un phénomène qui s'est développé depuis une dizaine d'années environ. Pour la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon (CCIL, 2002), externaliser la fonction comptable : « C'est confier à un prestataire, avec un engagement sur des résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable avec, quand ils existent et quand le client le demande, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de production concernés ».

Ce nouveau mode de management nécessite donc l'apport et la compétence de prestataire extérieur qui noue une relation contractuelle avec l'entreprise. Ce prestataire dans le cadre de l'externalisation de la fonction comptable peut être :

- un intervenant souvent spécialiste d'une fonction comptable,
- un cabinet de conseils,
- un cabinet d'audit et d'expertise comptable.

Parmi cette dernière catégorie se trouve le cabinet AKM, terrain du présent travail. Notre séjour¹ au sein de cette structure nous a permis d'observer la pratique de l'assistance comptable qu'elle offre à ses clients avec lesquels elle a signé un contrat d'externalisation. Le présent travail s'inscrit dans le but de l'aider à améliorer son rendement en la matière.

1. Problématique

Les exigences du nouveau droit comptable applicable aux pays membres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) obligent les entreprises de cette zone à tenir une comptabilité plus précise et reflétant l'image fidèle de leurs comptes. Aussi, le souci de réduire de façon continue et importante leurs coûts de fonctionnement les pousse à explorer de nouvelles pistes de gestion.

Pour respecter ces exigences et atteindre leurs objectifs, la mise en place de politiques de collaboration est fortement envisagée par la plupart de ces entreprises. Ces politiques reposent essentiellement sur l'externalisation. Plusieurs facteurs expliquent le développement rapide de ce phénomène. Le plus pertinent semble être la maîtrise des coûts de fonctionnement qui grèvent considérablement les recettes des entreprises. L'effectivité de ces politiques de collaboration nécessite le recours à des structures spécialisées dans la gestion comptable et financière de leurs activités. Ces structures sont généralement des centres de gestion agréés ou des cabinets d'expertise comptable dont le cabinet *AKM audit et conseils*.

En effet, hormis ses missions de commissariat aux comptes et d'audit, le cabinet AKM à travers son département conseil est spécialisé dans l'assistance comptable par la tenue ou la supervision de la comptabilité de ses clients, résultant de contrats d'externalisation de la fonction comptable signés avec ces derniers. L'exécution des contrats d'externalisation via la pratique de l'assistance comptable comme toute opération de gestion, est entourée d'une kyrielle de risques difficilement maîtrisables par les exécutants. L'expérience acquise par AKM dans cette pratique ne lui en confère pas pour autant une bonne et totale maîtrise

¹ Du 10 août au 31 octobre 2005

pour une meilleure satisfaction des attentes du client. Il n'est pas à l'abri des divers risques générés par le métier. Dès lors, le problème du rendement des cabinets d'expertise comptable en général, et du cabinet AKM en particulier, en matière d'externalisation de la fonction comptable se pose.

Les risques liés à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable sont légions et leur réalisation a de lourdes conséquences sur le cabinet. Au nombre de ces conséquences, nous pouvons évoquer les pertes de données comptables, la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client. Toutes ces conséquences convergent vers un mauvais rendement du cabinet portant atteinte à sa réputation.

Plusieurs causes sont à l'origine de ces conséquences et expliquent cette qualité de rendement en matière d'externalisation de la fonction comptable. Parmi ces causes, nous pouvons citer :

- Le mauvais choix des entreprises tant en ce qui concerne la fonction à externaliser qu'en ce qui concerne le prestataire ;
- La mauvaise appréciation par le client du rôle du prestataire ;
- L'absence de reporting à périodicité courte par le prestataire pouvant permettre au client de voir l'évolution du travail ;
- Le portefeuille trop élevé du cabinet qui dispose souvent d'un personnel restreint en ce qui concerne cette mission ;
- La compétence dudit personnel qui est souvent formé suivant les plans désuets² et qui essaie de s'adapter au plan SYSCOHADA ;
- La mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ;
- L'absence de manuel de procédures retraçant les différentes phases et actions à mener de la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers.

² Plan OCAM ou PCS

Dans la recherche de méthodes optimisant le rendement de l'activité et la satisfaction des parties, chacune d'elles doit y mettre un peu du sien. Ainsi, plusieurs solutions sont envisageables pour améliorer le rendement du prestataire :

- Le cabinet devrait pouvoir définir un seuil de dossiers à gérer en fonction de son personnel compétent en la matière et définir en commun accord avec le client des objectifs de leur contrat. Ceci lui permettra à son tour de définir le rôle de chaque personnel en ce qui concerne les contrats pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité ;
- Il doit définir une période précise à l'échéance de laquelle il fait le bilan de l'exécution du contrat avec son client ;
- Il devrait aussi offrir des formations régulières et ad hoc et continues à son personnel en fonction des mutations de l'environnement et augmenter ce personnel en fonction de la croissance de son portefeuille client ;
- Il peut de même concevoir un manuel de procédures permettant à tout nouveau employé de s'adapter au mode de travail en ce domaine et permettre à tout contrôleur de savoir la procédure du cabinet ;
- Enfin, devrait-il chercher à mieux cerner la notion d'externalisation en identifiant les risques courus à chaque étape du processus d'externalisation, les analyser et en chercher les voies et moyens pour les maîtriser au maximum.

Parmi toutes ces solutions, la dernière nous semble être la mieux indiquée pour améliorer le rendement du cabinet en matière d'externalisation de la fonction comptable. En effet, la conception de manuels de procédures, la définition d'un seuil, la formation et le recrutement du personnel ne constituent pas des fins en soi. Le reporting permettra certes aux parties de s'enquérir de l'évolution de l'exécution du contrat et de le modifier si besoin. Mais il nécessite au préalable la fixation d'objectifs pertinents. L'approche par les risques permettrait au cabinet dans un premier temps d'identifier les différents risques ensuite de les évaluer pour aboutir à une meilleure maîtrise de la pratique de l'externalisation. De plus, elle permet de couvrir les insuffisances des autres solutions proposées. Enfin, méthode d'évaluation moderne permettant à l'entreprise de mieux maîtriser ses activités, l'approche par les risques comparée à celle par le contrôle est la meilleure.

En nous basant sur cette approche, notre étude vise à répondre à la question suivante :

Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le cabinet AKM pour une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?

Pour mieux cerner ce problème, il importe également de savoir:

- En quoi consiste l'externalisation et qu'entend-t-on par externalisation de la fonction comptable?
- Quels sont les risques liés à cette pratique et comment évaluer ces risques?
- Quelle est la criticité de ces risques chez le prestataire et comment peut-il maîtriser ces risques pour offrir une bonne prestation à ses clients?

C'est dans le but de répondre à ces différentes questions que s'inscrit le thème du présent mémoire intitulé

« **Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire : cas du cabinet AKM** ».

2. Objectifs de l'étude

L'objectif général de ce travail est de proposer une réorganisation de la section assistance comptable de AKM en l'aidant à améliorer sa pratique en matière d'externalisation par une minimisation des risques y afférents afin de mieux satisfaire sa clientèle et gagner sa confiance. Il s'agit spécifiquement de définir la notion d'externalisation ; d'identifier et d'évaluer ses risques à AKM puis de l'aider par notre apport à une meilleure maîtrise de cette pratique.

Plusieurs facettes de l'externalisation de la fonction comptable peuvent faire l'objet d'étude. De même, l'externalisation touche tous les centres de responsabilité d'une entreprise. Cependant, pour éviter d'embrasser en même temps toutes ces facettes et produire un travail de bonne qualité, respectant les délais, notre étude se limitera aux

risques de l'externalisation de la fonction comptable. Une autre étude permettant de mieux cerner cette notion peut porter sur la décision et les enjeux de l'externalisation de la fonction comptable.

3. Intérêts de l'étude

Deux grands niveaux d'intérêts découlent de cette étude :

- Pour le cabinet

Cette étude pourrait lui permettre de maîtriser la notion d'externalisation et les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable afin de mieux répondre aux attentes de ses clients. Ce qui lui permettra entre autre de renforcer sa pratique en la matière, d'élargir aussi le nombre de ses clients et par la même d'augmenter son chiffre d'affaires et même d'avoir un certain monopole sur le marché.

- Pour l'étudiant

Ce travail nous permettra avant tout d'approfondir nos connaissances théoriques par une comparaison avec les données de la vie de l'entreprise. De même, tout en découvrant le monde professionnel, il nous offre l'occasion de mieux cerner la notion d'externalisation et ses risques. Enfin, au cours de ce travail nous comprendrons mieux le fonctionnement des cabinets d'expertise comptable qui s'intègre parfaitement dans notre plan de carrière.

4. Plan de l'étude

Pour répondre à toutes les interrogations et atteindre les objectifs de notre problématique, ce mémoire se décline en deux grandes parties composées, elles-mêmes, de trois chapitres dédiés aux objectifs spécifiques.

La première partie intitulée *Cadre théorique de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable* débute par un chapitre introductif portant sur les notions de comptabilité et d'externalisation. Les deux chapitres suivants traitent respectivement des risques de l'externalisation de la fonction comptable et de la méthodologie de l'étude.

Dans la deuxième partie consacrée au cadre pratique, après avoir présenter le cabinet AKM et décrire l'existant; nous analyserons les résultats issus de ladite description puis émettrons des recommandations pour une meilleure pratique de l'externalisation de la fonction comptable.

INTRODUCTION

Le développement rapide du secteur des services fournis aux entreprises est une réalité à ne plus démontrer de nos jours. Cette évolution en marche, renforcée par le développement des technologies de l'information et de la communication se traduit par une accélération des stratégies d'externalisation. L'externalisation est une démarche stratégique à terme plus ou moins longue pour l'entreprise. Cette dernière choisit de se concentrer sur son cœur de métier, de mobiliser ses ressources sur les tâches qu'elle maîtrise et de déléguer à des spécialistes des fonctions non stratégiques. L'entreprise externalisatrice vise à travers cette pratique d'obtenir, une meilleure qualité de service de la fonction externalisée au même coût si possible, en accédant, via le prestataire, à des technologies et des compétences dont elle ne dispose pas.

Nouveau mode de management de l'entreprise, la décision d'externalisation est souvent associée à de la sous-traitance ou de l'achat de prestations chez des fournisseurs spécialisés. Elle résulte du dilemme entre réaliser à l'interne l'activité ou recourir au prestataire extérieur. Dans le domaine comptable et financier, ce dilemme se note souvent entre une décentralisation de la fonction ou sa centralisation. Une telle décision touchant au cœur du métier de l'entreprise et de son périmètre d'activité ne peut relever que de la direction générale (Quélin & Al., 2002). Aussi, les risques afférents sont-ils nombreux et concernent tant l'entreprise que le prestataire.

Nous allons à travers cette partie après un bref rappel sur la notion de comptabilité, développer la notion d'externalisation et élucider toute confusion existante entre elle et ses concepts voisins. De même, cette partie nous permettra d'analyser les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable et décrire la méthodologie de notre étude.

Chapitre 1 : COMPTABILITÉ ET EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

L'externalisation de la fonction administrative et comptable est un phénomène nouveau qui n'est pas encore bien maîtrisé par les dirigeants d'entreprise. Elle est plus connue sous le thème d'assistance comptable ; effectuée par les cabinets d'expertise comptable. Nouvelle forme organisationnelle s'appliquant à plusieurs fonctions de l'entreprise, l'externalisation doit être distinguée de plusieurs phénomènes connexes avec lesquels elle est souvent confondue. Mais avant d'aborder l'externalisation de la fonction comptable, il nous semble important, dans une première section, d'expliquer la notion de comptabilité à travers sa définition, son évolution et ses modes organisationnelles. La deuxième section du présent chapitre sera consacrée à la définition de l'externalisation, ses caractéristiques et sa distinction de concepts voisins.

1.1 Comptabilité et organisation comptable

Dans cette section dédiée à la notion de comptabilité, nous commencerons par définir ce que l'on entend par comptabilité. Après une brève historique faisant ressortir l'évolution de la technique comptable, nous aborderons enfin l'organisation comptable.

1.1.1 Définition de la comptabilité et évolution de la technique comptable

La plupart des définitions de la comptabilité évoquent ses fonctions et le rôle du comptable. Une synthèse des définitions du plan comptable français (1999) et des auteurs de l'ouvrage Le praticien SYSCOHADA (2003), présente la comptabilité comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et fournir après traitement approprié des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

Elle représente une fonction indispensable, un vecteur de transmission de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise (Tort, 2003).

L'histoire de la comptabilité, l'évolution de sa technique et de ses objectifs sont liées au développement du commerce, de l'industrie et des services. Dans son cours³ de comptabilité approfondie, le professeur Niang (2006) fait ressortir trois évolutions importantes de la technique comptable à travers le temps. Initialement basée sur le principe de la partie simple⁴, la comptabilité était sommaire jusqu'au moyen âge. Les aspects patrimoniaux ne sont apparus qu'à partir de 1340 en Italie avec l'instauration de la partie double⁵ et des principes comptables. La seconde évolution date de l'ère industrielle caractérisée par l'afflux des capitaux et surtout par l'apparition des outils de gestion interne à l'entreprise. Quant à la troisième évolution, elle est celle de nos jours où l'on assigne à la comptabilité un objectif multidimensionnel. De la partie simple à la partie double, on assiste de nos jours à une comptabilité à partie multiple⁶, donnant le maximum d'information sur l'écriture comptable.

1.1.2 Organisation comptable et choix organisationnels

L'organisation administrative et comptable se caractérise par la mise en œuvre de moyens techniques et humains adaptés. De même, le SYSCOHADA exige des entreprises la présentation d'états financiers annuels (bilan, compte de résultat, TAFIRE, état annexé et état supplémentaire). Indissociables, ces documents de synthèse sont présentés suivant trois systèmes (normal, allégé, minimum de trésorerie) selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. Ils renseignent sur le patrimoine et la situation financière de l'entreprise.

Cependant, il est particulièrement important d'opérer les bons choix d'organisation de la fonction comptable afin de mobiliser les ressources appropriées. Les différentes formes

³ Cours donné à la 4^{ème} promotion des étudiants en année de maîtrise au CESAG

⁴ Par l'utilisation des comptes enregistrant les dépenses et recettes sans se préoccuper de la contrepartie.

⁵ Elle a été instaurée par Luca Paccioli en 1494 et a vu l'avènement du journal et du bilan.

⁶ En plus de la contrepartie, les informations sur la date, le numéro de pièce, l'échéance de règlement... sont fournies.

organisationnelles de la fonction comptable se regroupent en deux ligues que Tort (2003) énumère comme des enjeux.

Le premier enjeux constitue le choix organisationnel entre décentralisation des services et centralisation des activités. La décentralisation comptable est le fait de délocaliser la fonction comptable soit en amont⁷ soit en aval⁸ ; elle concerne les moyens humains et techniques (Tort 2003). Elle entraîne la division du travail de direction et a été mise en place pour la première fois à General Motors dans les années 1920 par Sloan (Tarondeau & Al., 2001 :60). A l'opposé, la centralisation se traduit généralement par la mise en place de centre de services partagés (CSP) qui consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches de la fonction comptable (Tondeur & Al., 2003). Ces deux formes organisationnels comportent selon Tort (2003) des atouts et des risques certains pour l'entreprise (cf. tableau 1). Il s'agira donc pour le manager de faire un choix entre une organisation comptable décentralisée et une structure en CSP (cf. figure2).

Tableau 1 : Atouts et risques de la décentralisation et de la centralisation

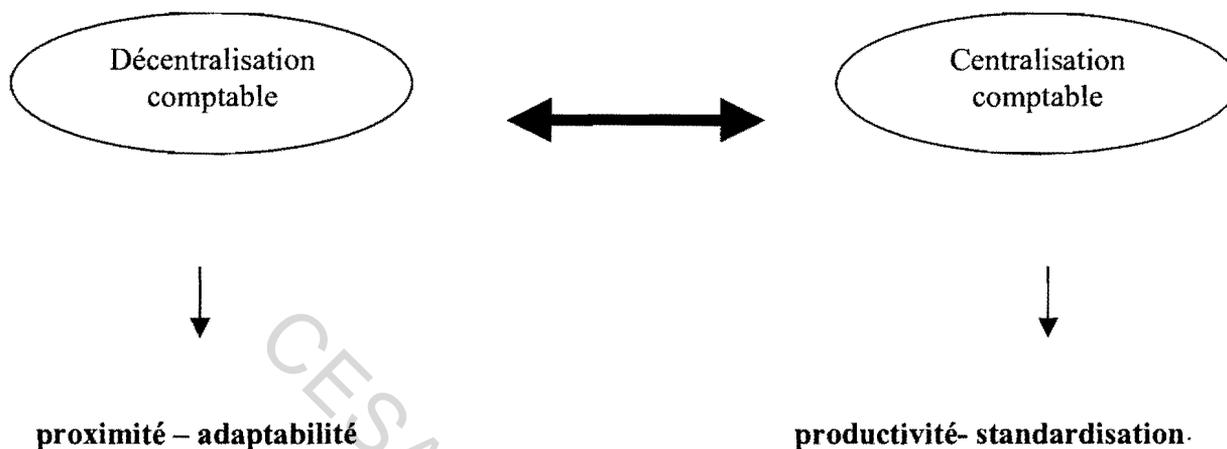
	Décentralisation	Centralisation
Atouts	<ul style="list-style-type: none">◆ Décloisonnement de la fonction ;◆ Moyen d'implication et de responsabilisation des utilisateurs ;◆ Amélioration des délais et qualité du traitement de l'information.	<ul style="list-style-type: none">◆ Maîtrise des processus comptables ;◆ Standardisation des activités et rationalisation des tâches ;◆ Professionnalisation du personnel comptable.
Risques	<ul style="list-style-type: none">◆ Perte de fiabilité et d'homogénéité ;◆ Dilution des responsabilités ;◆ Dispersion des activités comptables ;◆ Difficultés de mise en place de procédures communes.	<ul style="list-style-type: none">◆ Rétention d'information des opérationnels ;◆ Rupture de communication.

Source : nous-mêmes

⁷ Par rapport à l'origine des données élémentaires (exemple : site industriel)

⁸ En fonction du lieu d'utilisation de l'information produite (à destination des usages externes, en local...)

Figure 1 : Le choix entre décentralisation et centralisation administratives et comptables.



Source : TORT (2003 : 60)

Le second enjeu constitue un arbitrage entre production interne et externalisation. Pour Tort (2003 :68) : « La question qui se pose ici est de savoir s'il est plus intéressant de gérer en interne l'ensemble du processus comptable ou s'il ne peut pas être pertinent de sous-traiter auprès d'un prestataire externe tout ou partie des tâches administratives et comptables de l'entreprise ». L'étude des principes et mécanismes relatifs à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable ; qui fera l'objet de la section suivante ; permettra un bon arbitrage entre ces deux modes de management.

1.2 Notion d'externalisation

Il s'agira pour nous après avoir défini l'externalisation et levé les confusions qui subsistent entre elle et des concepts voisins, d'aborder l'externalisation de la fonction comptable en elle-même.

1.2.1 Définition et concepts voisins

1.2.1.1 Définition et caractéristiques

Depuis quelques années, on entend parler de l'externalisation sous des terminologies diverses et variées. Plusieurs définitions se complétant existent pour ce phénomène qui s'installe progressivement dans les pratiques économiques de notre ère. Parmi toutes ces définitions, celle qui se trouve être la plus simple nous vient du dictionnaire HACHETTE (2001 :696) qui l'explique comme l'action de « transférer à l'extérieur certaines activités de l'entreprise ». Pour Barthélemy (2004 :12), c'est « le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur⁹ plutôt que de la réaliser en interne ». De ces deux définitions ressortent les notions d'extérieur et d'activités ; indispensables pour appréhender l'externalisation. Une définition plus ancienne de Boislandelle fait apparaître le caractère décisionnel et total ou partiel de l'externalisation. En effet, pour Boislandelle (1998 :161), l'externalisation est « la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur, dans l'horizon temporel généralement de long terme, pour faire faire tout ou partie d'une ou plusieurs fonctions (fonctions intégrées ou intégrables au moment du choix) ».

De l'analyse de ces quelques définitions, il ressort que l'externalisation, qu'elle soit perçue comme un fait ou une décision nécessite l'intervention d'un prestataire extérieur. Ce qui

⁹ Le terme fournisseur est employé pour les activités de production et le terme prestataire pour les activités de service

remet en cause le rôle du personnel interne affecté à l'activité externalisée. Pour dissiper cette inquiétude, TORT (2003) note le transfert partiel ou total des moyens humains (le personnel) voire techniques audit prestataire.

Tous ces auteurs ne font référence qu'à un seul prestataire. Mais Loeff (1997) en faisant une synthèse des définitions de l'« outsourcing » précise que l'entreprise peut recourir à plusieurs prestataires dans le cadre d'une même fonction.

L'externalisation ainsi défini est caractérisée par plusieurs éléments comme le notent Quélin et Barthélemy (2002), qui utilisent le terme « l'externalisation stratégique »¹⁰ dont ils relèvent quatre éléments caractéristiques à savoir :

- le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés ;
- un contrat global, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;
- un engagement à long terme (6 à 7ans en moyenne) entre l'entreprise et son prestataire¹¹;
- une définition contractuelle des prestations et des obligations de chacun.

A ces quatre éléments, Lacity & Al. (1993) ajoutent le fait que la fonction externalisée doit obligatoirement faire partie de l'entreprise. Cependant, les activités externalisées ne doivent pas tout à fait appartenir au coeur du métier de l'entreprise car, dans ce cas, ce serait une restructuration pure et simple du portefeuille (Quélin & Al., 2002). L'externalisation d'une telle activité serait suicidaire pour l'entreprise (Brilman, 2005) ; l'externalisation visant avant tout une meilleure concentration sur les activités constituant le cœur du métier pour une meilleure performance de l'entreprise.

¹⁰ Elle relève d'une décision de la direction générale qui touche au coeur de métier de l'entreprise et à son périmètre d'activité.

¹¹ Généralement les cabinets d'expertise comptable en ce qui concerne l'EFC

1.2.1.2 Externalisation et concepts voisins

Selon une étude du cabinet Ernst & Young réalisée en 2003 sur la pratique et les tendances du marché de l'externalisation en France, 83% des 220 entreprises interrogées affirment savoir ce qu'on entend par externalisation. Cependant, le nombre de personnes ne différenciant pas l'externalisation de termes proches reste encore significatif. Ainsi, un tiers des personnes interrogées confond l'externalisation et la sous-traitance.

Il semble donc nécessaire de préciser les différences entre l'externalisation et les termes qui lui sont fréquemment assimilés comme la sous-traitance et le downsizing.

➤ *Externalisation et sous-traitance*

Plusieurs auteurs font état de la confusion faite entre l'externalisation et la sous-traitance. En nous référant au rapport du Conseil Economique et Social français paru au Journal Officiel du 26 avril 1973 et repris par Barthélemy (2004), nous pouvons définir la sous-traitance comme l'opération consistant à confier à une entreprise l'exécution d'une partie des actes de production ou de services, dont nous conserverons la responsabilité économique finale, selon un cahier de charges préétabli.

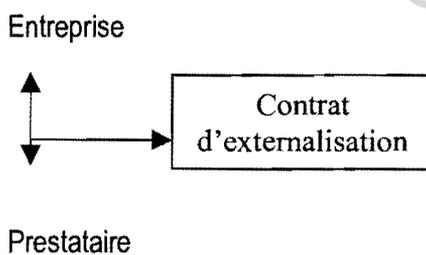
La loi française n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance dans son article 1^{er} la définit comme « l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

A travers ces définitions, il apparaît que l'externalisation et la sous-traitance consiste à confier l'exécution de tâches à un prestataire extérieur. Cependant, tandis qu'en matière d'externalisation, le prestataire n'est soumis à aucun lien de subordination, en ce qui concerne la sous-traitance, le prestataire travaille sous la responsabilité de l'entreprise. Aussi, le contrat de sous-traitance est d'une durée généralement plus courte que celle d'un contrat d'externalisation (Taïeb, 2005). De plus, comme le note Barthélemy (2004) la sous-

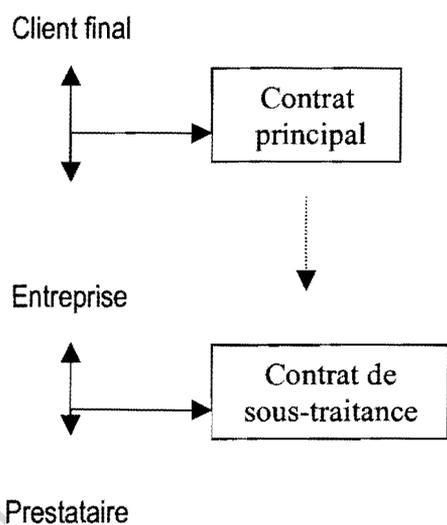
traitance implique une obligation de moyens alors que l'externalisation implique une obligation de résultat. En matière d'externalisation tout ou partie du personnel peut être transférée vers le prestataire alors que ce n'est pas le cas en matière de sous-traitance. Il ne serait pas superflu d'ajouter que l'externalisation fait intervenir deux acteurs alors que la sous-traitance met en relation trois acteurs comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure 2 : Acteurs de l'externalisation et de la sous-traitance

Externalisation



Sous-traitance



Source : nous-mêmes

➤ *Externalisation et downsizing*

L'externalisation nécessite souvent la réduction de la taille du personnel par son transfert. Il en résulte alors une confusion avec le downsizing qui est défini par Freeman S. et Cameron K. (1993) comme une méthode générique qui consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Pour Tarondeau & Al. (2001) le downsizing ou dégraissage consiste en une réduction du personnel résultant de changements radicaux visant à améliorer la productivité. Le downsizing consiste donc à se débarrasser définitivement de personnel faisant autrefois partie de l'entreprise alors qu'en matière d'externalisation, le personnel peut être repris à la fin du contrat étant donné

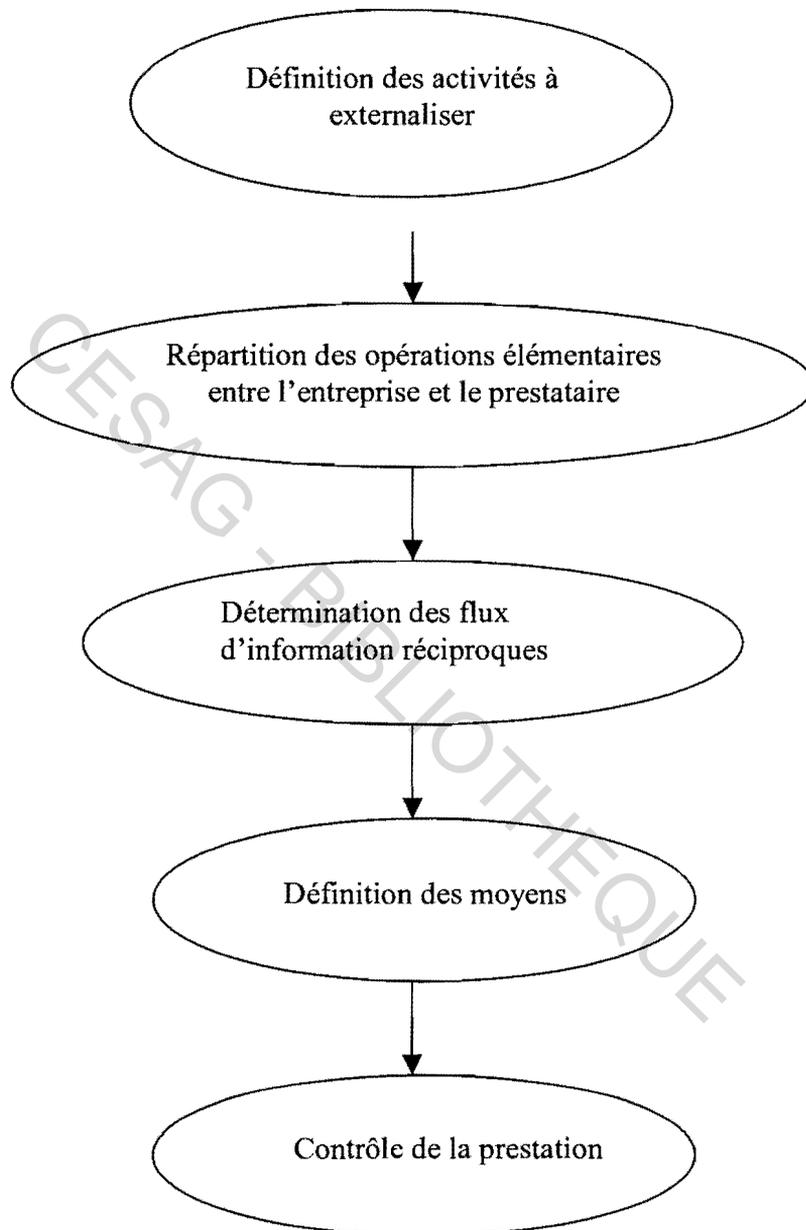
que le contrat d'externalisation est conclu pour une période déterminée. De plus, l'activité externalisée reste nécessaire à l'entreprise.

1.2.2 Externalisation de la fonction comptable

L'externalisation est un phénomène qui peut embrasser plusieurs secteurs d'activité. Les activités les plus externalisées sont la restauration, le nettoyage, le gardiennage et autres que Mintzberg (2003) regroupe dans les fonctions de support logistique, dans sa distinction des cinq parties de base des organisations. Par contre, les activités plus stratégiques, telles que l'informatique et la logistique connaissent aussi un mouvement d'externalisation mais plus récent. La fonction comptable n'a pas échappé à ce phénomène. Ainsi, la matrice développée par Bossard Consultants (cf. annexe 1), croisant le paramètre « ancienneté du phénomène d'externalisation » et celui de la « fréquence du phénomène », fait apparaître que la fonction comptabilité est parmi les plus anciennes fonctions à subir ce phénomène et assez rarement.

A l'instar de tout processus, l'externalisation de la fonction comptable suit plusieurs étapes dans son organisation. De même que l'externalisation concerne plusieurs fonctions de l'entreprise, l'externalisation de la fonction comptable concerne plusieurs activités comptables à savoir l'imputation des pièces, les traitements comptables, les travaux de fin d'exercice et bien d'autres activités. La définition au préalable desquelles de ces activités devront faire partie de l'externalisation de la fonction comptable s'avère alors nécessaire. Ce n'est qu'après cela que l'entreprise se concentrera sur le prestataire et les modalités du contrat. Ces modalités devront prendre en compte les moyens à mettre à la disposition du prestataire, les futures relations entre celui-ci et l'entreprise et les moyens de contrôle de la prestation fournie. La figure 3 élaborée par Tort (2003) résume ces principales étapes de l'externalisation de la fonction comptable.

Figure 3 : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable



Source : Tort (2003 : 75)

L'externalisation de la fonction comptable offre plusieurs avantages à l'entreprise tant sur le plan stratégique, financier, opérationnel qu'organisationnel. En effet, elle entraîne un recentrage sur le cœur du métier permettant aux dirigeants de mieux s'occuper de leurs objectifs stratégiques. De même, elle améliore la qualité de l'activité, la réduction des délais d'exécution et des coûts. L'activité confiée à un spécialiste est exécutée de façon optimale et efficient et dans les meilleurs délais. L'entreprise bénéficie de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation du prestataire et évite des investissements imprévisibles et non nécessaires liés à l'évolution de la fonction comptable. Au-delà de ces quelques gains monétaires la variabilisation des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation. Cela les conduit selon Gigot-Gaillard, (1995), à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses. Sur le plan organisationnel, l'externalisation de la fonction comptable permet un allègement de la structure grâce au transfert des actifs physiques et humains. Ainsi, les directeurs libérés d'une partie de la gestion quotidienne de l'entreprise ont plus de temps à consacrer aux clients et à la stratégie. Aussi, on note une flexibilité organisationnelle en fonction de l'activité et de l'évolution technologique. En cas d'augmentation d'activité, l'externalisation permet à l'entreprise de trouver rapidement une solution car le nombre de personnels et de moyens mis à disposition par le prestataire varie selon son activité.

Conclusion

On s'aperçoit finalement que l'externalisation est un concept assez délicat qui prête à confusion avec beaucoup d'autres concepts qui lui sont voisins. Souvent confondue avec la sous-traitance, elle est un choix organisationnel des fonctions de l'entreprise dont la fonction comptable qui constitue avec la décentralisation un thème d'une forte actualité pour les entreprises. Tandis que la décentralisation permet de déconcentrer la fonction administrative et commerciale et de la rapprocher du terrain, l'externalisation constitue un moyen d'améliorer l'expertise comptable et de concentrer les énergies et les ressources de l'entreprise sur ses métiers stratégiques (Tort, 2003).

Selon qu'elle soit partielle ou totale, la décision d' externalisation concerne tout ou partie de l'activité comptable de l'entreprise externalisatrice et nécessite au préalable une étude d'opportunité afin de détecter les avantages et inconvénients d'une telle décision. Ces inconvénients sont souvent perçus à travers les risques de l'externalisation de la fonction comptable qui feront l'objet du prochain chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : LES RISQUES LIÉS A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

Comme toute activité de gestion, l'externalisation est soumise à plusieurs risques. Le projet d'externalisation constitue une opération complexe présentant de nombreux risques pour les deux parties qu'il leur convient de maîtriser. Pour ce faire, la question se pose de savoir comment découvrir ces risques, les appréhender, les anticiper, les quantifier, et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes afin de les gérer (Dautriat, 2003)¹². La réponse à ces différentes questions se trouve dans le présent chapitre à travers lequel ; après avoir évoqué brièvement la notion du risque, nous passerons à l'identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

2.1 Bref aperçu sur la notion de risque

2.1.1 Définition du risque

Par risque, il faut entendre tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une institution (Camara, 2005). Aux mots *fait* ou *événement* employés par Camara, est substitué le thème *situation* par Barthélemy et Courreges (2004) qui le perçoivent comme un concept mal défini et encore plus galvaudé dont l'occurrence est incertaine. Cependant ces trois auteurs se rejoignent sur le fait que la réalisation du risque produit des conséquences pour l'entreprise. Pour le premier, ces conséquences se traduisent sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Quant aux autres, ils précisent le caractère tant bien positif¹³ que négatif de ces conséquences.

¹² Préface à La gestion des risques : principes et méthodes, Desroches & Al. , 2003

¹³ Le risque positif est assimilé à la chance

2.1.2 Caractéristiques et mesure du risque

Ces différentes définitions font ressortir deux éléments caractéristiques du risque à savoir son occurrence ou probabilité et ses effets ou sa gravité. Ces éléments caractéristiques permettent de définir et d'évaluer le risque et la représentation de leurs classes permet de définir la criticité du risque (Desroches & Al., 2003). La notion de criticité permet de mesurer les risques et facilite la réalisation de leur cartographie. La criticité (C) qui n'est rien d'autre que le produit de la probabilité d'occurrence ou fréquences du risque (f) et de ses effets ou de sa gravité (g) (Barthélemy et Courreges, 2004) permet d'établir trois niveaux du risque comme l'indique le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Différents niveaux de risques

Classes de criticité	Niveau du risque	Commentaires
C1	Acceptable en l'état	Aucune action nécessaire
C2	Acceptable sous contrôle	Contrôle de l'évolution des marges et gestion des actions associées
C3	Inacceptable	Rejeter les événements et empêcher les scénarios y conduisant

Source : Desroches & Al. (2003 :50)

2.2 Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

Les risques liés à l'externalisation sont nombreux et fréquemment sous-estimés par les managers. Ces derniers sont plus aveuglés par l'importance des bénéfices potentiels associés à la cession de l'activité et par les bénéfices immédiats en terme de rentabilité. Cependant, une distinction doit être faite entre les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation ; les risques inhérents à l'activité concernée et les risques encourus par les parties (le client et son prestataire).

2.2.1 Risques attachés à la dimension contractuelle

Avant de signer le contrat d'externalisation, l'entreprise doit bien réfléchir à l'activité qu'elle veut externaliser et à qui l'externaliser sans oublier les conditions et clauses du contrat. L'élaboration du cahier des charges doit intégrer à la fois les exigences techniques, juridiques et financières sur la base desquelles les prestataires seront sélectionnés puis retenus (Brousse, 2004).

2.2.2 Risques encourus par les parties

➤ *L'entreprise*

Elle est soumise à une pléiade de risques. Parmi ces derniers, les plus courants sont :

◆ Le risque social

Il est détecté si l'externalisation de la fonction comptable est suivi du transfert partiel ou total du personnel. Le changement d'environnement de travail, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont souvent sources de mécontentements chez les salariés transférés. Ils sont souvent frustrés et cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

Hormis le personnel, l'externalisation pourrait amener à une perte de synergie à l'intérieur de l'entreprise. La fonction étant externalisée, les rapports entre elle et celles exécutées en interne deviennent difficiles et quasi inexistantes.

◆ Le risque de dépendance

Il se manifeste par le fait que l'entreprise n'ayant plus le contrôle exclusif de l'activité se trouve dépendante de son prestataire. La dépendance peut entraîner des risques de sous performance voire d'irréversibilité.

➤ *Le prestataire*

Le risque majeur encouru par le prestataire est souvent le risque de défaillance. Ce risque est attaché à ses compétences. Pour Quélin et Barthélemy (2002), il peut être décomposé en trois (03) risques qu'ils définissent comme suit:

◆ Le risque technique

Il est principalement lié à la panne ou au problème technique que peut rencontrer le prestataire. Sa réalisation interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit.

En général, ce risque est anticipable et gérable dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance.

◆ Le risque économique et financier

Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire, mais aussi de la stabilité de ses équipes comme de la qualité de son climat social.

◆ Le risque technologique

Il recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques.

2.2.3 Risques liés à l'activité

Ces risques découlent des différentes phases d'exécution de l'activité par le prestataire. En matière d'assistance comptable et plus précisément de tenue de comptabilité d'un client, le prestataire est soumis à plusieurs risques qui s'identifient à chaque étape de sa mission¹⁴. Mais avant d'aborder ces risques, il nous paraît important d'évoquer les risques d'ordre informatique puisque les comptabilités actuelles des entreprises sont pour la plupart informatisées.

2.2.3.1 Risques d'ordre informatique

Liés à l'organisation informatique de la comptabilité, les risques d'ordre informatique couvrent deux volets. Pour Angot & Al. (1994), il s'agit du respect des règles légales applicables à la tenue d'une comptabilité et des critères de « qualité » du logiciel. Ici, nous distinguerons trois principaux types de risques à savoir ceux relatifs au paramétrage, à la sécurité et à la maintenance du logiciel.

✓ Risques inhérents au paramétrage

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la tenue de la comptabilité des entreprises est de nos jours informatisée. Ainsi, l'utilisation de tout logiciel ou progiciel nécessite au préalable un paramétrage de ce dernier. Selon Lamy (1996), le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique ; un logiciel comptable dans notre cas précis.

Le risque majeur inhérent au paramétrage du logiciel est celui des erreurs de paramétrages. Ces risques ont une influence directe sur le risque de traduction comptable (Lamy, 1996).

¹⁴ La mission de tenue de comptabilité du client.

✓ **Risques inhérents à la sécurité**

Il s'agit de savoir si l'utilisation de l'informatique offre toute garantie de sécurité, surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur. Les piratages de réseaux informatiques auquel on assiste de nos jours sont bien des pratiques qui justifient les nombreux risques de sécurité liés à tout système informatisé.

Les risques les plus courants sont les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service, la détérioration du matériel, les pertes d'informations dues aux interruptions du système, la divulgation d'informations confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par des virus.

✓ **Risques inhérents à la maintenance du logiciel**

Que l'entreprise ait acquis le logiciel ou dispose d'une licence, la maintenance demeure un problème important pour elle. La qualité de la maintenance et de celui qui s'en occupe sont les deux facteurs permettant de la qualifier. Les risques majeurs associés à la mauvaise maintenance du logiciel sont celui de la détérioration du matériel et celui des interruptions successives engendrant la perte d'informations. Il y a aussi le risque de l'inexistence de documentation concernant le logiciel.

2.2.3.1 Risques liés à l'organisation et la tenue de la comptabilité

De la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états de synthèse, plusieurs risques jonchent le parcours du comptable. Tout en expliquant chaque étape, nous évoquerons les risques possibles.

✓ **Risques inhérents à la réception et au traitement des pièces justificatives**

Dans un souci de transparence et de respect des principes comptables, toute écriture comptable doit être justifiée. Ainsi, avant de procéder à la saisie des écritures comptables, il faut au préalable recevoir et classer les pièces comptables. Dans le cadre de

l'externalisation, ces pièces provenant du client qui est extérieur au cabinet sont soumises à plusieurs risques.

Le premier risque inhérent à la réception des pièces justificatives est le risque de perte. Perte qui peut subvenir tant bien chez le client que chez le prestataire. Lors du transfert des pièces, pour diverses causes, l'une des parties peut égarer les pièces comptables. Le second risque est le risque de dilution de responsabilité quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises par l'entreprise au prestataire.

Une fois les pièces reçues, elles doivent être classées. A ce niveau, peuvent subvenir également les risques de perte et de dilution de responsabilité.

✓ **Risques inhérents à la saisie et à la centralisation des écritures**

Plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie et la centralisation des écritures doivent nécessiter une attention particulière. Les prescriptions des normes comptables obligent les entreprises à effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres comptables¹⁵ et ceci dans un souci de refléter l'image fidèle. L'insertion des NTIC dans la comptabilité et leurs avantages ne fait pas de l'ordinateur uniquement un moyen plus performant et plus rapide. Mais un outil privilégié de gestion et d'aide à la décision (Angot & Al. ,1994). Dans le même temps, il expose inversement l'entreprise à des risques. Ainsi, une pléiade de risques peut subvenir lors de la saisie et de la centralisation des écritures.

Pour ce qui est de la saisie des écritures, la synthèse des analyses de Angot & Al. (1994) fait ressortir trois principaux types de risques à savoir les risques liés à l'exhaustivité (enregistrement de toutes les écritures), à la réalité (les charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent le risque lié à la séparation des exercices (enregistrement dans la bonne période). La saisie est également soumise au risque de doublons, d'oublis et d'erreurs d'enregistrements. Il faut aussi noter le risque de retard dans la saisie si le comptable n'est pas bien organisé.

¹⁵ Livre journal unique, journal auxiliaire ou journaux auxiliaires dans le cas présent.

En ce qui concerne la centralisation c'est-à-dire le report des écritures du journal dans le grand livre et la balance, les risques ne manquent pas non plus. La plupart des logiciels comptables sont dotés d'un système intégré. Ce système permet d'enregistrer une fois et une seule l'opération qui sera ensuite acheminée vers les différentes applications informatiques afin d'être centralisée dans le grand livre et la balance (Lamy, 1996): Cependant, ces systèmes sont complexes et sont soumis aux risques d'erreurs de conception, de réalisation et de maintenance. A coté de ces risques indépendants de l'action du comptable, apparaît les effets du risque d'erreurs de paramétrage évoqué plus haut.

L'absence de manuel de procédures pouvant guidé le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi un atmosphère d'irrégularité et d'insincérité des comptes (Caspard & Enselme, 2002). De même, le non respect des règles générales de tenue de comptabilité énoncées ci haut cause généralement selon Angot & Al. (2004) des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulations voire de vol.

✓ **Risques inhérents à l'établissement des états de synthèse**

Les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement des ressources et emplois et les états annexés. Avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis l'état annexé sont facilement et rapidement générés sur la base des écritures comptables de l'exercice. Si tous les risques inhérents à ces écritures sont donc couverts, il n'y aura pratiquement pas de risques propres à ces documents. Toutefois, avant l'établissement des états de synthèse, le comptable effectue des travaux d'inventaire.

Ces travaux qui se résument aux régularisations de fin d'exercice en matière d'amortissement, de provision, de charges et produits ne sont soumis en général qu'au risque d'erreur et à ceux inhérents à la saisie et centralisation des écritures.

Conclusion

A chaque étape de l'externalisation de la fonction comptable est associé au minimum un risque. Cet état des choses ne fait que confirmer l'idée selon laquelle le risque « zéro » n'existe pas. Il importe cependant de préciser que ces risques ne constituent pas l'intégralité des risques liés à l'externalisation et en particulier à l'externalisation de la fonction comptable. Nous ne sommes pas en mesure de les citer tous ; néanmoins ceux-ci constituent les risques majeurs dont la maîtrise n'aura pas meilleurs effets que celui d'accroître le rendement du prestataire et de rendre sa pratique plus efficace.

Identifier et évaluer les risques du cabinet font partie des objectifs spécifiques de ce mémoire. Mais la question se pose de savoir dans quel cadre ou suivant quelle méthodologie cette analyse se fera-t-elle ? Le troisième chapitre dudit mémoire nous élucidera sur cette interrogation.

Chapitre 3 : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

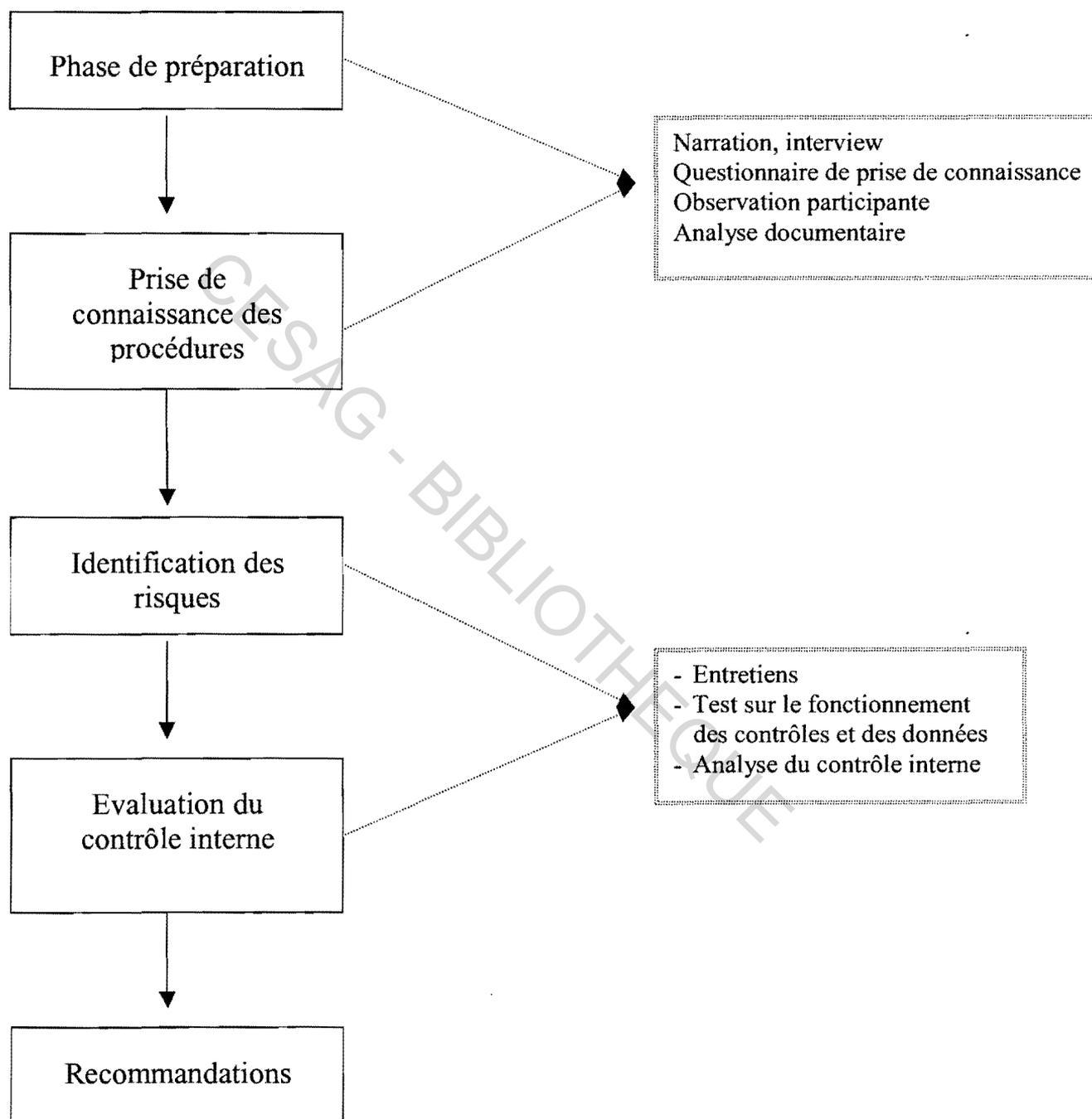
Le présent chapitre sera pour nous la plate forme pour exposer notre démarche en vue de répondre à la notre principale question à savoir : Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le cabinet AKM pour une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ? Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes méthodes dont nous nous servirons pour effectuer la collecte des données utiles à notre travail.

3.1 Le modèle d'analyse

3.1.1 Schéma du modèle d'analyse

Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de l'externalisation de la fonction comptable et l'identification de ses risques, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référentiel pour le cadre pratique de notre étude au cabinet AKM. Ce référentiel se présente comme suit :

Figure 4 : Le modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.1.2 Commentaire du schéma

La méthodologie que nous allons adopter pour la réalisation de ce mémoire comprend cinq (5) étapes principales. Elle débute par la phase de préparation et s'achève par nos recommandations tout en passant par la description de l'existant, l'identification des risques et l'évaluation du contrôle interne.

✓ La phase de préparation

Cette phase nous permettra de faire une prise de connaissance générale du cabinet. Elle consiste à déterminer les particularités du cabinet, son organisation, son fonctionnement, ses activités afin de bien présenter l'existant pour mieux orienter nos travaux.

Pour une bonne réalisation de cette phase, nous utiliserons comme outils de travail :

- ★ La narration de l'audité qui se fera à travers un entretien avec quelques membres du cabinet ;
- ★ Le questionnaire de prise de connaissance à un ou plusieurs agents les mieux indiqué pour nous fournir les informations dont nous aurons besoin ;
- ★ Une analyse des principaux documents du cabinet (rapport de gestion, organigramme, ...) pouvant nous aider dans notre travail.

✓ La prise de connaissance des procédures

L'objectif poursuivi dans cette phase est une meilleure compréhension du fonctionnement du cabinet AKM surtout en ce qui concerne sa pratique de l'externalisation ; ce qui nous permettra de décrire l'existant. Pour atteindre cet objectif, les techniques que nous utiliserons sont :

- ★ Un entretien avec l'agent du cabinet qui est chargé de cette activité ;
- ★ Une observation participante de la tenue de comptabilité au sein du cabinet ;
- ★ L'analyse documentaire.

✓ **L'identification des risques et évaluation du contrôle interne**

Après avoir pris connaissance des procédures du cabinet et cerner sa pratique en matière de tenue de comptabilité, nous analyserons cet existant en identifiant dans un premier temps les risques puis en évaluant le contrôle interne dans un second temps. Pour ce faire, nous ferons des entretiens avec différents agents du cabinet puis effectuerons des tests afin de valider les données recueillies au cours de ces entretiens. De même, nous nous baserons sur le contrôle interne pour mieux analyser le système.

✓ **Les recommandations**

La dernière phase de notre modèle d'analyse, elle a pour but de permettre au cabinet d'améliorer sa pratique en matière d'externalisation de la fonction comptable.

Le modèle d'analyse ainsi présenté et commenté ne serait réalisable que si nous utilisons de bonnes techniques pour effectuer la collecte des données utiles à notre travail.

3.2 Les techniques de collecte des données

Pour une prise de connaissance générale du cabinet AKM et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons comme techniques de collecte de données la narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance. Nous nous sommes également basés sur la revue documentaire et nos propres observations.

3.2.1 La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance

★ **La narration**

Il existe deux types de narrations à savoir la narration par l'auditeur et la narration par l'audité. Nous utiliserons la narration par l'audité vu ses nombreux avantages qui sont entre autres un bon climat entre les deux parties (auditeur et audité) et la richesse des informations obtenues.

Elle a pour but de décrire un cadre général et constitue souvent le premier contact avec l'entreprise. L'auditeur est passif et se contente d'écouter et relever le récit de son interlocuteur. Ce qui exige alors de ce dernier des qualités d'habileté à prendre des notes et d'aptitude à les transcrire et les interpréter.

Cette technique de collecte de données a été couplée avec les divers entretiens que nous avons eus avec M. DIONE, Mme KANE et M. DIOP.

★ L'entretien

L'entretien est un outil de collecte d'informations souvent utilisé. Selon ROUFF (2001 : 14) « c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ».

★ Le questionnaire de prise de connaissance

Il consiste à poser des questions aux responsables du cabinet afin de nous familiariser avec cette structure, de mieux la présenter et de mieux orienter notre travail.

Pour mieux expliciter le substantif "questionnaire", ROUFF (2001 :14) affirme : « en audit, lorsqu'on parle de questionnaires, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes ; de ne pas omettre les points importants à analyser ».

Nous avons élaboré deux types de questionnaire de prise de connaissance. Le premier relatif à l'organisation et au fonctionnement du cabinet a été administré à tout le personnel. Quant au second relatif à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet, il a été administré à Mme KANE.

3.2.1 L'observation et la revue documentaire

★ L'observation

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle, car tout est observable. Elle consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Elle peut être directe (celle qui permet le constat immédiat du phénomène par l'auditeur même) ou indirecte (faisant appel à un tiers qui va observer pour le compte de l'auditeur et va lui communiquer les résultats de sa recherche). Dans le cadre de notre travail, nous ferons une observation directe mais aussi participante car nous allons aussi effectuer des travaux relatifs à la tenue de comptabilité.

★ La revue documentaire

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement sur la base des mémoires précédemment faits sur le cabinet et des dossiers permanents des clients.

CONCLUSION

Tout au long de cette première partie dédiée à la revue de littérature, nous avons pu cerner autant que peut se faire la notion de comptabilité et de son externalisation à travers leur définition, l'élucidation des confusions existantes entre externalisation et ses concepts voisins puis l'identification des risques inhérents à sa pratique. De même, dans cette partie nous avons élaboré notre méthodologie de recherche par la présentation et le commentaire du modèle théorique d'analyse.

Conscient du fait que l'organisation et la gestion de l'activité comptable ne peuvent être réussies qu'en présence d'un système de contrôle efficace l'analyse des risques d'une telle activité nous semble dès lors urgente. Cette analyse se fera dans la deuxième partie dudit mémoire où après avoir présenté le cabinet AKM, nous décrirons sa pratique de l'externalisation, l'apprécierons pour enfin lui faire des recommandations pour une amélioration de cette pratique.

Chapitre 4 : LE CABINET AKM ET SA PRATIQUE DE L'EXTERNALISATION

Dans le présent chapitre, nous ferons une présentation globale du cabinet Abdou Karim MROUEH (AKM) à travers son historique, la description de l'environnement dans lequel il évolue, son organisation et ses activités. Ce chapitre sera également le lieu de décrire la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet AKM.

4.1 Présentation du cabinet AKM

Après un bref historique du cabinet et la présentation de son environnement dans la première partie, nous consacrerons la seconde partie de cette section aux activités et à l'organisation du cabinet.

4.1.1 Historique et environnement

Le cabinet Abdou Karim MROUEH (AKM) du nom de son fondateur, diplômé d'expertise comptable français, a été créé en Septembre 1997. Il est actuellement géré par Monsieur Brahim HAIDAR en qualité de directeur associé. Titulaire d'un diplôme d'expertise comptable français, M. HAIDAR après avoir longtemps travaillé au cabinet Ernst & Young est venu s'installer définitivement au Sénégal où il met son expertise au service du cabinet. Société à responsabilité limitée (SARL), le cabinet a été créé avec un capital de deux (2) millions de francs CFA ; ce qui fait de lui une petite et moyenne entreprise (PME).

Situé à 1, rue Braconnier, AKM est soumis à une forte concurrence vu le nombre pléthorique, et pas des moindres, de cabinets qui l'entourent. Parmi ces derniers nous pouvons citer entre autres le cabinet Ernst & Young qui se trouve à quelques mètres de AKM. La proximité de ces cabinets et leurs renommés ne facilitent pas la tâche au cabinet

AKM qui doit compter sur ses compétences pour se faire une bonne réputation et de là faire de bons chiffres d'affaires.

Pour avoir cette réputation et atteindre un bon niveau de chiffre d'affaires, une bonne organisation en fonction de l'activité exercée s'impose.

4.1.2 Organisation et activités

Les activités principales du cabinet comme l'indique sa dénomination sont l'audit et le conseil.

L'audit se fait généralement à travers des missions de commissariat aux comptes qu'effectue le cabinet en vue de la certification des comptes de ses clients. Quant à l'activité de conseil, elle consiste à aider les entreprises dans la tenue de leur comptabilité. Deux services sont offerts aux clients dans ce domaine : l'assistance comptable et la tenue de la comptabilité. Par l'assistance comptable, le cabinet conseille l'entreprise dans la tenue de sa comptabilité en effectuant des missions ponctuelles d'arrêté de compte. L'entreprise bénéficiant de ce service dispose de son propre comptable et n'a recourt au cabinet que pour des besoins de contrôle avant l'établissement des états financiers. La tenue de la comptabilité du client résulte de la décision de ce dernier d'externaliser sa comptabilité. L'entreprise ne disposant pas de comptable confie sa comptabilité au cabinet qui se charge de la tenir jusqu'à l'établissement des états financiers.

Pour une bonne coordination de ses activités, une organisation du cabinet et de son personnel s'impose. Dans le cas de AKM, cette organisation diffère de celle des autres cabinets. En effet, vu sa taille et le nombre de son personnel¹⁶, le cabinet n'a pas créé de départements spécifiques avec un personnel spécialement rattaché. Chaque membre du cabinet intervient dans la réalisation de toutes les activités. Pour ce faire, notre présentation du cabinet se fera non sur la base de ses départements mais de son personnel. Ainsi nous

¹⁶ Le cabinet dispose d'un personnel permanent de huit (8) personnes.

présenterons successivement les missions du directeur associé, des directeurs de missions, des chefs de mission, des comptables et de la secrétaire.

★ **Le Directeur Associé**

Détenteur de participations dans le cabinet AKM, c'est M. Brahim HAIDAR qui assume les fonctions de directeur associé. Expert comptable de formation, il est inscrit à l'Ordre National des Experts Comptable et Commissaires Aux Comptes (ONECCA). Il a pour principales missions la gestion du cabinet, la certification des comptes des clients et toute autre activité visant au bon fonctionnement du cabinet.

★ **Les Directeurs de missions**

Experts comptables en phase d'inscription à l'ONECCA, messieurs DIOP et DIENG dans leur fonction de Directeurs de mission relèvent directement du Directeur Associé. Ils ont pour principales tâches la planification, le suivi et le contrôle de toutes les activités du cabinet. Ils rendent régulièrement compte au Directeur Associé de l'évolution des différents dossiers des clients.

★ **Le chef de missions et son assistant**

La principale mission de M. Méissa DIONE en sa qualité de chef de mission est la supervision des missions de commissariat aux comptes et le suivi des dossiers des clients. Il est secondé dans son travail par M. DIENE qui a le titre d'assistant confirmé. Tous comptables de formation, ils interviennent comme leurs prédécesseurs tant sur les dossiers d'audit que de conseil. Ils sont assistés dans leurs missions par des stagiaires recrutés périodiquement par le cabinet.

★ **Les comptables**

Le cabinet dispose de deux comptables qui s'occupent exclusivement de sa comptabilité et de la tenue de la comptabilité des clients. Vu leur fonction au sein du cabinet, mesdames KANE et SEMBENE seront nos principales interlocutrices pour la rédaction de ce mémoire. En effet, leur principale mission est l'exécution des contrats d'externalisation à charge du cabinet. Bien qu'elles aient pratiquement les mêmes tâches, elles ne sont pas

dans le même bureau. De plus chacune d'elles a ses dossiers spécifiques avec la grande part et les dossiers les plus sensibles à Mme KANE. La tenue de la comptabilité du cabinet revient à Mme SEMBENE en plus de quelques dossiers d'assistance comptable. Elles sont assistées comme le chef de mission dans leur travail par des stagiaires.

*** La secrétaire**

Madame CISS dans sa fonction de secrétaire du cabinet est chargée de la réception et de la gestion des appels téléphoniques. Le suivi de la facturation des clients et leur règlement lui incombe également. En outre, elle gère la caisse du cabinet et s'occupe de toutes les dépenses de fonctionnement. Tous les travaux de secrétariat sont effectués par elle notamment la rédaction et la préparation des divers documents administratifs. Elle est assistée dans ses missions par SEMBENE (citée plus haut comme comptable) qui assure son intérim au cas échéant.

Après cette brève présentation du cabinet, nous allons dans la section suivante décrire sa pratique en matière d'externalisation. En d'autres termes, nous exposerons les différentes étapes de la tenue de la comptabilité du client au cabinet AKM.

4.2 Description de l'existant

La tenue de la comptabilité des clients occupe une place importante dans les activités d'un cabinet d'audit et de conseil. Son fonctionnement nécessite la mise en place de procédures souples devant déboucher sur une meilleure analyse des documents comptables et une certaine transparence de la comptabilité des sociétés concernées.

Au niveau du cabinet AKM, la non formalisation de ces procédures ne signifie pas pour autant leur absence. En effet, après des entretiens avec madame KANE chargée en majeure partie de la tenue des comptabilités clients et monsieur DIONE chargé de la supervision du travail de madame KANE, il en ressort que ces procédures existent et que leur formalisation est en cours.

La description de la pratique de l'externalisation au niveau du cabinet AKM se fera à travers une étude de cas. Pour ce faire nous travaillerons sur le cas de la société Power Diesel au capital de 8 000 000 F CFA, spécialisée dans le garage mécanique.

En nous basant sur nos observations, notre participation effective, les divers entretiens avec les acteurs de la tenue des comptabilités clients (Mme KANE et M. DIONE) et le dossier permanent de la société, nous pouvons résumer les procédures de tenue de la comptabilité de la société Power Diesel aux étapes ci-dessous détaillées en annexe 2 :

- ★ Le paramétrage du logiciel ;
- ★ La réception et le classement des pièces ;
- ★ La saisie et la centralisation des écritures ;
- ★ La production des états financiers.

Avant le respect ou la mise en œuvre de ces différentes étapes, un dossier permanent est ouvert pour le nouveau client. En ce qui concerne Power Diesel ledit dossier renferme les informations sur les statuts, la déclaration de souscription et de versements du capital, les informations relatives à l'immatriculation au registre de commerce, le contrat d'externalisation, les correspondances entre le client et son prestataire et d'autres documents rangés par famille ou volet. Nous avons ainsi le volet juridique, fiscal, social et comptable. Outre ces informations, le dossier permanent renseigne sur les analyses permanentes et les rapports de contrôle.

4.2.1 Le paramétrage du logiciel

Les différentes étapes de cette opération technique préalable sont la création d'un fichier pour la société, la saisie du plan comptable et éventuellement du plan tiers.

Ainsi au démarrage du premier exercice après la signature du contrat, Mme KANE chargée de la tenue de la comptabilité du client crée un fichier pour ce dernier. Ce fichier est créé sous SAARI ; logiciel comptable utilisé par le cabinet. Le fichier ainsi créé renseigne sur la

raison sociale de la société, son activité, son adresse, l'exercice comptable et d'autres informations permettant de l'identifier.

Une fois l'entreprise identifiée, l'étape suivante consiste à la création des journaux et la saisie des divers plans suivant l'activité de l'entreprise. Il faut noter que le plan comptable est généralement exporté et ajuster aux besoins de l'entreprise. Quant au plan tiers il est mis à jour au fur et à mesure que la société a de nouveaux tiers (fournisseurs, clients, salariés).

Le paramétrage ainsi terminé, les différentes tâches régulières de la tenue de la comptabilité du client commencent avec la réception et le classement des pièces.

4.2.2 La réception et le classement des pièces comptables

Toute écriture comptable doit être justifiée par une pièce correspondante. Ainsi tout processus comptable débute par la réception des pièces constituées en général des factures, des reçus et d'autres justificatifs. Pour l'acheminement de ses pièces au cabinet AKM, la société Power Diesel utilise plusieurs canaux. Tandis que certaines pièces parviennent par fax, courrier postal ou mail, d'autres sont acheminées par le coursier de la société et d'autres encore sont récupérées par celui du cabinet. Les pièces sont réceptionnées par Mme KANE ou la secrétaire qui font une décharge le cas échéant dans le carnet du dépositaire. Aucun registre n'est tenu au niveau du cabinet pour enregistrer l'arrivée de ces pièces. Néanmoins, un état des pièces reçues est fait périodiquement sur Excel et envoyé à Power Diesel pour confirmation par signature. Il faut noter que pour une meilleure organisation de la réception et du traitement des pièces, il est convenu entre Power Diesel et le cabinet AKM des procédures dont détail et copie se trouvent en annexe 3. De l'analyse de ces procédures, il ressort qu'elles concernent plus la saisie des écritures que la transmission et le traitement des pièces comptables.

Les pièces réceptionnées sont classées par Mme KANE ou les stagiaires. Avant de classer les pièces, on s'assure qu'elles sont réellement destinées à l'entreprise et qu'elles

correspondent à l'exercice en cours. Classées par code journal¹⁷ et chronologiquement dans des classeurs, ces pièces ne sont numérotées que lors de la saisie. Vu le nombre de ces pièces dû au volume d'activités de Power Diesel, les pièces ne sont pas archivées au niveau du cabinet¹⁸. En effet, une fois les pièces enregistrées, elles sont renvoyées à la société Power Diesel pour archivage. Toutefois, le cabinet peut réclamer à tout moment ces pièces si besoin ; pour l'analyse des comptes par exemple.

4.2.3 La saisie et la centralisation des écritures

La saisie des écritures se fait dans les journaux préalablement créés lors du paramétrage. Cette saisie se fait généralement dans la semaine qui suit la date de réception des pièces comptables. Elle est effectuée par Mme KANE ou les stagiaires. La saisie se fait directement dans le journal approprié sans imputation préalable de la pièce comptable. Les pièces comptables sont numérotées parallèlement à la saisie avec le même numéro que celui généré automatiquement par le logiciel¹⁹. Les champs généralement renseignés lors de la saisie sont la date ; le numéro de la pièce, du compte général, du compte tiers ; le libellé de l'écriture et le montant de l'opération.

Les saisies ainsi effectuées sont contrôlées par Mme KANE au cas où c'est le stagiaire qui le fait ou par M. DIONE au cas où c'est Mme KANE qui le fait. La centralisation des écritures est faite automatiquement par le logiciel SAARI 100 qui a été paramétré dès la conception pour cette fonction. Cette centralisation consiste au report du journal dans le grand livre et dans les diverses balances²⁰.

¹⁷ Les journaux créés pour power diesel sont : caisse, banque, ventes, achats marchandises, achats frais généraux et opérations diverses.

¹⁸ Cette situation n'a été observée qu'au niveau de Power Diesel. La copie des pièces des autres clients est conservée au niveau du cabinet.

¹⁹ Le cabinet utilise le système de numérotation continue.

²⁰ Balance des tiers, balance générale

A côté de ces opérations quotidiennes, le cabinet par le biais de Mme KANE produit des états périodiques pour une bonne suivie de la comptabilité du client. Ces états sont les déclarations fiscales, sociales et les états de rapprochement bancaire.

Tous les enregistrements de l'exercice étant faits et les états périodiques produits, le cabinet procède en fin d'exercice à l'élaboration des états financiers.

4.2.4 La production des états financiers

Avant de produire les états financiers de l'exercice achevé, des travaux préparatoires sont effectués par le cabinet. Ainsi une analyse complète de tous les comptes est effectuée. Le tableau des immobilisations est mise à jour avec calcul des dotations de l'exercice et sortie des biens cédés ou mis au rebut. La vérification et la validation de l'état de rapprochement bancaire au 31 décembre font aussi partie des travaux préparatoires. Une fois ces travaux achevés sous la supervision tant de M. DIONE que de M. DIOP, les travaux de production proprement dite des états financiers débutent.

Les états financiers sont produits grâce au logiciel SAGE "Etats Financiers". Toutes les écritures de régularisation étant passées, la balance après inventaire est exportée sous format texte. A partir du dossier « *Power Diesel* » préalablement créé au niveau de SAGE "Etats Financiers", ladite balance est importée et ouverte sous format 'Maestria 4.1 & supérieur'²¹. La balance ainsi ouverte permet de générer automatiquement le model des états financiers. Ces états financiers composés de la fiche d'identification, du bilan, du compte résultat et du tableau de financement des ressources et emplois sont générés grâce à la commande 'Nouvelle plaquette' du menu "Document".

Une fois les états financiers produits, ils sont envoyés au client pour qu'il émette ses observations. Ce n'est qu'après la prise en compte des observations du client que les états définitifs sont élaborés.

²¹ Ce format est utilisé car le cabinet dispose du logiciel maestria version 8.10. D'autres formats peuvent être utilisés en fonction du logiciel dont dispose l'entreprise (ciel,...)

Conclusion

L'utilisation du logiciel SAARI par le cabinet pour la tenue de la comptabilité de ses clients doit réduire normalement les risques encourus. C'est un outil présentant une organisation exemplaire pour la tenue dans les normes de toute comptabilité. Les risques liés à la tenue de la comptabilité au sein du cabinet AKM ne peuvent donc être dus qu'à une mauvaise manipulation dudit logiciel ou aux pratiques des agents intervenants dans le processus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : ANALYSE DE L'EXISTANT

Après avoir exposé l'existant dans le chapitre précédent par une description de la pratique de l'externalisation au cabinet AKM, nous consacrerons le présent chapitre à l'évaluation dudit existant. Cette évaluation se fera à travers l'identification des risques et leur évaluation qui nous permettra d'identifier les forces et faiblesses du contrôle interne.

5.1 Identification des risques

Dans notre revue de littérature, nous avons eu à distinguer les risques encourus par les parties et ceux liés à l'activité. Quant à notre description de l'existant, elle s'est basée sur l'activité : la tenue de la comptabilité. Pour ce faire, sans pour autant nous éloigner de notre sujet, nous appesantirons notre analyse sur l'identification des risques de la tenue de la comptabilité. Toutefois, sur la base de nos analyses nous pouvons évoquer brièvement les risques encourus par les parties.

En ce qui concerne le client ; la société Power Diesel le cas présent ; il a procédé à une externalisation complète de sa comptabilité ; ce qui le rend dépendant du cabinet AKM ou de tout autre prestataire s'il voulait en changer. Cependant, aucun personnel de la société n'a été transféré au cabinet. Elle évite ainsi le risque d'intégration ou risque social.

Quant au cabinet, les risques auxquels il est soumis se résument à une rupture de son contrat avec le client pour mauvais rendement. Bien que tous risques liés à l'activité soient nés au niveau du cabinet, leurs conséquences affectent en dernier ressort le client qui n'a pour haute sanction que de rompre le contrat avec son prestataire.

L'évaluation du processus de traitement des dossiers comptables par l'indentification des risques liés à la tenue de la comptabilité se fera en trois parties à savoir :

- ✓ L'organisation des tâches ;
- ✓ Le support informatique ;
- ✓ La tenue de la comptabilité.

5.1.1 L'organisation des tâches

Sur la base de nos observations et des interviews de Mme KANE, nous avons pu avoir une idée de l'organisation des tâches au niveau de la section assistance comptable du cabinet AKM. A l'instar de l'ensemble du cabinet, aucun organigramme ni fiche de description des postes ne décrit l'organisation comptable de cette section ; ce qui entraîne des risques de dilution de responsabilité. Un seul agent (Mme KANE) est pratiquement chargé du traitement des dossiers client de la réception des pièces jusqu'à la production des états financiers même si elle se fait aider par des stagiaires s'il y en a. Son travail est contrôlé par M. DIONE qui est plus rattaché aux missions de commissariat aux comptes. Ceci ne rend pas fiable le contrôle même si M. DIOP et l'expert revoient aussi le travail avant communication des résultats aux clients ; car ils n'interviennent généralement que lors de la production des états financiers. Rien ne garantit que toutes les pièces envoyées par le client sont enregistrées et ceci correctement.

De cette analyse, il ressort que l'organisation des tâches mise en place par le cabinet présente des risques d'inexactitude des comptes et de présentation d'états financiers ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client. A ces risques s'ajoute celui de dilution des responsabilités lié à une absence d'organigramme et de fiches de description de poste.

5.1.2 Le support informatique

★ Le paramétrage du logiciel

La procédure de création de fichier, des plans, des journaux et autres est la même d'un client à l'autre. Le plan comptable ne pouvant être autre que celui du SYSCOHADA et les journaux ne pouvant être relatifs qu'à l'activité du client, il n'y a pratiquement pas de risques d'erreurs de paramétrage.

★ La sécurité

Ici nous aborderons la sécurité physique et logique du logiciel. Sur le plan physique, nous avons pu observer que les ordinateurs du cabinet sont tous en réseau, dans des bureaux bien aérés et climatisés. Le serveur servant de noyau à tout le système informatique n'est pas entouré de toutes les précautions de sécurité nécessaire. Il est installé dans le bureau des stagiaires et peut être manipulé par n'importe qui bien qu'il existe une interdiction verbale de s'en approcher. Suite à une conversation avec la secrétaire ; que nous avons vérifié de par nos observations, nous avons pu constater que tous les ordinateurs du cabinet sont reliés à des onduleurs et à des régulateurs ; évitant ainsi la perte des informations en cas de coupure de courant électrique. En revanche, nous n'avons vu aucun extincteur ni remarqué aucun dispositif de sécurité en cas d'incendie. Sur le plan logique, suite à un entretien avec M. DIONE, il nous a expliqué qu'une copie de sauvegarde des dossiers de travail est exigée à la fin de chaque semaine pour tout le personnel. En vérifiant cette information sur le serveur, nous avons effectivement constaté l'existence des copies de sécurité. Cependant, ceci ne se fait pas hebdomadairement car les dernières sauvegardes de Mme KANE à la date 21 août 2006 ont été effectuées le 19 Juillet 2006.

Le paramétrage limitant les accès intempestifs aux fichiers comptable n'a pas été activé par le cabinet. Ainsi, à partir de n'importe quel ordinateur du cabinet, on peut accéder aux données de Mme KANE, celle-ci n'ayant pas protégé l'accès via le réseau à son ordinateur

par un mot de passe. Toute personne malveillante peut facilement endommager voire détruire toutes ses données comptables. L'antivirus installé sur les différents postes du cabinet est à jour ; ceci réduit tout risque d'infection des fichiers par des virus pouvant détruire les données comptables.

Au vu de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que la sécurité du support informatique laisse à désirer. Quelle soit physique ou logique, la sécurité constitue une zone à forte risque. Ces risques ont pour nom perte des données en cas d'incendie ; destruction volontaire des informations causée par des attaques de personnes externes ; destruction du matériel en cas de coupure du courant électrique et la divulgation d'informations confidentielles. Les conséquences de la survenance de ces risques sont d'autant plus graves qu'elles nécessitent la reprise de tout le travail. De plus ces risques peuvent se réaliser à n'importe quel moment et plusieurs fois sur une courte période.

★ La maintenance

Après une entrevue avec M. DIONE, nous avons appris qu'aucune maintenance n'a été effectuée en ce qui concerne le logiciel SAARI. Les quelques travaux de maintenance dont a bénéficié le cabinet concernent généralement des problèmes de réseau. SAARI est doté d'une documentation installée en même temps que le logiciel ; ce qui réduit les problèmes de maintenance.

Toutefois, les pannes fréquentes des ordinateurs dues pour la plupart à leurs vétustés²² n'épargne pas le cabinet du risque de détérioration du matériel. C'est un risque à faible fréquence et ayant également de faibles conséquences car le cabinet dispose des copies de sauvegarde de ses fichiers sur le serveur.

²² La majorité de ces machines est acquise en 1998 selon le tableau des amortissements.

5.1.3 La tenue de la comptabilité

Ici nous allons analyser les différentes étapes du traitement courant des dossiers comptables en vue d'identifier les risques y afférentes.

*** La réception des pièces**

Sur la base de nos observations et des interviews de Mme KANE et de la secrétaire, nous avons pu constater que les canaux de transmission des pièces entre le cabinet et ses clients sont peu fiables. Bien qu'un état récapitulatif des pièces reçues soit établi et envoyé au client pour confirmation ou validation, aucune assurance que toutes les pièces aient été transmises au cabinet n'existe. Le cabinet ne travaille que sur la base des pièces qu'il reçoit sans pour autant être convaincu de l'exhaustivité de ces pièces. De même, il se peut que l'entreprise oublie des pièces et les transmettent plus tard. Quant à la personne chargée de la réception des pièces, elle est clairement identifiée à savoir Mme KANE ou en son absence la secrétaire qui les lui transmet le plus tôt possible.

Tous ces faits soumettent cette étape de la tenue de la comptabilité à plusieurs risques les uns aussi importants que les autres car mettant tous en cause l'image fidèle de la comptabilité du client. Au nombre de ces risques, les plus courants sont la perte des pièces justificatives et la non exhaustivité des pièces. A ces risques courants s'ajoute le risque de retard dans la transmission des pièces ou la non transmission des pièces.

*** Le classement des pièces**

Le classement des pièces justificatives transmis par le client n'est que provisoire au niveau du cabinet. Les documents classés par client et par journaux de saisie sont retournés au client après enregistrement. Les pièces classées n'étant numérotées que lors de la saisie, l'absence de l'une d'entre elles ne peut être décelée. Le risque auquel est soumis le

classement des pièces est celui de la perte ; un risque dont les impacts ont été énoncés plus haut.

★ La saisie des écritures

Bien que les risques de fraudes, manipulations voire vols ne soient pas susceptibles de se réaliser, il n'en demeure pas moins qu'il y a d'autres risques liés à la saisie des écritures. La saisie des écritures étant faite sur la base des pièces reçues, le risque de non exhaustivité des pièces décelé plus haut a des répercussions sur la saisie de ces pièces.

Ayant participé personnellement aux enregistrements comptables, nous avons pu évaluer les risques inhérents à cette étape de la tenue de la comptabilité et vérifier les dires des différents agents interviewés. Les numéros inscrits sur les pièces sont automatiquement générés par le logiciel SAARI ; ce qui élimine le risque de doublon et d'oubli. Cette impossibilité d'affecter un numéro quelconque à une pièce lors de la saisie assure de la régularité et de la continuité des écritures comptables. De même, nous avons pu constater sur la base de nos tests du respect de la règle de la partie double. En effet, il est impossible de fermer un journal de saisie si la partie double n'est pas respectée. Aussi tant que cette règle n'est pas respectée, le numéro de pièce automatiquement attribué par le logiciel ne change pas.

Cependant, la suppression d'une écriture est chose facile. Le logiciel n'affiche aucun message interdisant la suppression que si l'écriture est lettrée. Mais le délettrage d'une écriture est aussi facile que son lettrage. Il suffit à l'utilisateur d'aller dans le menu « traitement » du logiciel pour annuler le lettrage d'une écriture. L'irréversibilité et l'inaltérabilité des écritures ne sont donc pas garanties. C'est un risque permanent auquel est soumis le cabinet tant que l'exercice n'est pas clôturé.

Tous les enregistrements que nous avons effectués durant notre séjour ont été revus et contrôlés par Mme KANE. En revanche, les enregistrements qu'elle effectue personnellement ne font l'objet d'aucun contrôle de la part de ses supérieurs.

hiérarchiques ; ceux-ci n'interviennent qu'au moment des travaux d'inventaire. Les erreurs d'enregistrement peuvent donc subvenir dans la mesure où elle se trouve simultanément dans une position de juge et partie.

Les retards observés en ce qui concerne le transfert des pièces par le client peuvent entraîner à leur tour des retards dans la saisie. Ceci ne pouvant pas permettre au cabinet de donner la situation réelle du client à une date donnée. L'absence du manuel de procédures au cabinet AKM constitue également une source de risques d'irrégularité et d'insincérité des comptes. L'agent comptable n'ayant pas un référentiel lui servant de base de travail, traite les dossiers selon ses méthodes qu'il juge le mieux adapté aux situations auxquelles il est confronté.

Que se soit le risque lié à l'exhaustivité, le risque de retard, de perte d'informations comptable et ceux liés à l'absence de manuel de procédures, ils ont tous de graves conséquences sur le rendement du cabinet. Mais affectent en dernier ressort le client. La tenue de la comptabilité étant une suite d'opérations et de tâches les unes dépendantes des autres, ces risques conduisent tous à la production d'états financiers erronés. La fréquence de réalisation de ces risques est très faible bien que leurs conséquences soient lourdes.

*** La centralisation des écritures**

Le système intégré dont dispose le logiciel SAARI pour la centralisation des écritures limite au maximum les risques liés à cette phase de la tenue de la comptabilité. Toutefois, les erreurs de conception, de réalisation et de maintenance sont toujours possibles bien que le cabinet n'en n'ait décelé aucune jusqu'à présent.

La centralisation des écritures ne constitue donc pas une zone à forts risques pour le cabinet.

*** La production des états financiers et les déclarations périodiques**

Nous n'avons pas personnellement participé aux travaux d'inventaire débouchant sur la production des états financiers. Cependant, en nous appuyant sur notre discussion avec M. DIONE et la revue documentaire, nous pouvons affirmer qu'aucun risque propre n'est lié à la production des états financiers au cabinet AKM. Ces états étant automatiquement générés par le logiciel des états financiers sur la base de la balance après inventaire de l'exercice. Au cabinet AKM, une grande importance est accordée aux travaux de fin d'exercice vu le contrôle à trois niveaux effectué d'abord par M. DIONE, ensuite par M. DIOP et enfin par le directeur associé. Tout risque de production d'états erronés ou déséquilibrés est ainsi réduit au maximum.

Le souci de la réalité du chiffre d'affaire constitue cependant un risque lié à la production des états financiers. Le cabinet ne travaillant que sur la base des pièces que lui transmet le client, ne peut s'assurer en aucun cas de la réalité du chiffre d'affaire. Ce risque n'est certes pas imputable au cabinet, mais il n'en demeure pas moins important et à conséquences graves pour lui. Car en cas de constatation par le fisc ou toute autorité compétente, c'est la réputation du cabinet qui prendra un coup.

Lors de l'élaboration des états de déclaration fiscale et sociale, le cabinet est soumis au risque de faire une mauvaise déclaration. Deux causes principales peuvent entraîner cette mauvaise déclaration. En effet, par une simple erreur de calcul ou d'appréciation, Mme KANE peut faire une déclaration fiscale ou sociale erronée. De même, n'étant pas informée des nouvelles modifications en matière fiscale ou sociale, elle peut également faire une déclaration sur des bases désuètes. Ceci aura de lourdes conséquences pour le cabinet car en cas de pénalités fixées par la loi pour mauvaise déclaration, le client peut se décharger de toute responsabilité obligeant son prestataire à payer ladite pénalité. Ce risque de mauvaise déclaration donne ainsi naissance au risque de transfert de responsabilité. Le

client transférant toute sa comptabilité au prestataire se décharge également de toute responsabilité. Ce risque auquel est soumis le prestataire n'est pas étranger au cabinet AKM qui s'est déjà trouvé dans une situation pareille avec l'un de ses clients et qui a été obligé de payer les pénalités infligées audit client. Ceci porte également atteinte à sa réputation et peut même entraîner une rupture du contrat le lien avec ce client.

Le tableau récapitulatif des risques se présente comme suit :

Tableau 3: Tableau récapitulatif des risques

Etapes	Risques
Organisation des tâches	Inexactitude des comptes
	Dilution de responsabilité
	Présentation d'états financiers non fidèles
Paramétrage du logiciel	Aucun risque
Sécurité du logiciel	Perte des données
	Destruction volontaire des informations
	Destruction du matériel
	Divulgaration d'informations confidentielles
Maintenance du logiciel	Détérioration du matériel
Réception des pièces	Perte des pièces comptables
	Non exhaustivité des pièces comptables
	Retard dans la transmission des pièces comptables
Classement des pièces	Perte des pièces comptables
Saisie des écritures	Réversibilité et altérabilité des écritures
	Erreurs d'enregistrement
	Retards de saisie
	Irrégularité et insincérité des comptes
Centralisation des écritures	Erreurs de conception
	Erreurs de réalisation
	Erreurs de maintenance
Production des états financiers et déclarations périodiques	Réalité du chiffre d'affaire
	Mauvaise déclaration
	Transfert de responsabilité

Source : Nous-mêmes

5.2 Analyse des forces et faiblesses du contrôle interne

Après avoir identifiés les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au cabinet AKM, nous consacrerons la présente section à l'analyse de son contrôle interne afin de faire les recommandations nécessaires. Cette analyse se fera suivant le même canevas que celui de l'identification des risques liés à l'activité.

5.2.1 L'organisation des tâches

De l'analyse des risques liés à l'organisation des tâches au cabinet AKM, nous déduisons les forces et faiblesses suivantes du contrôle interne à ce niveau :

★ Forces

Mme KANE a pour unique tâche au cabinet AKM de s'occuper des dossiers de tenue de comptabilité des clients. Elle a ainsi un rôle précis et bien défini. Ceci lui permet de concentrer toutes ses compétences uniquement à cette tâche. Les diverses expériences qu'elle aurait acquises au fil du temps ne feront qu'améliorer la qualité de son travail.

★ Faiblesses

Etant pratiquement le seul agent s'occupant du dossier du début jusqu'à la fin, Mme KANE occupe à la fois les fonctions d'exécutant et de contrôleur ; qui sont des fonctions incompatibles en matière de contrôle interne.

L'absence d'organigramme et de fiches de description de postes constitue également une faiblesse du contrôle interne. Le personnel n'est pas formellement organisé et les dilutions de responsabilité seront fréquentes.

5.2.2 Le support informatique

✓ Le paramétrage du logiciel

A ce niveau, nous n'allons pas effectuer l'analyse du contrôle interne étant donné qu'aucun risque lié au paramétrage du logiciel n'a été décelé.

✓ La sécurité du logiciel

La sécurité du logiciel constitue une zone à risques au cabinet AKM. Qu'elle soit physique ou logique, la sécurité du logiciel est soumise à beaucoup de risques. L'analyse de ces risques nous amène à dégager les forces et faiblesses du contrôle interne à savoir :

★ Forces

Le matériel informatique est installé dans des conditions permettant son bon fonctionnement. L'utilisation des onduleurs et régulateurs assure la sécurité physique des ordinateurs contre tout risque de destruction.

Le système de copie de sauvegarde mis en place par le cabinet réduit au maximum toute perte définitive des données comptables. Aussi, le logiciel SAARI utilisé par le cabinet est doté d'une procédure programmée de maintenance évitant les doublons à la reprise des opérations après une quelconque interruption.

★ Faiblesses

L'absence de dispositif de sécurité en cas d'incendie soumet le cabinet au risque de destruction du matériel informatique. Le serveur noyau du système informatique du cabinet n'est pas installé dans une salle isolée et sécurisée avec interdiction d'accès au public. Ceci peut entraîner en cas de manipulation un blocage de tout le système et une interruption des activités comptables.

La non activation des comptes d'utilisateurs avec mot de passe au niveau des différents postes du cabinet permet l'accès aux données à toute personne travaillant sur le réseau

local. Ceci pouvant engendrer des pertes d'information et le piratage de tout le système informatique du cabinet.

✓ **La maintenance du logiciel**

Vu le degré très faible des risques liés à cette étape, une analyse du contrôle interne ne s'avère pas nécessaire.

5.2.3 La tenue de la comptabilité

L'évaluation du contrôle interne à ce niveau se fera uniquement en ce qui concerne la réception et le classement des pièces ainsi que la saisie des écritures comptables. Les autres étapes de la tenue de comptabilité du client n'étant pas soumis à des risques, l'analyse des forces et faiblesses du contrôle interne les concernant n'est pas nécessaire.

✓ **La réception et le classement des pièces comptables**

A ce niveau, nous avons pu déceler les forces et faiblesses suivantes :

★ **Forces**

La mise en place d'un système d'établissement d'état récapitulatif des pièces reçues par le cabinet et transmis au client pour confirmation rassure le cabinet sur l'exhaustivité des pièces. Ceci lui donne l'assurance qu'il a reçu toutes les pièces que lui a transmises le client. Il lui permettra aussi de s'assurer que le coursier du client n'a pas égaré certaines pièces lors du transfert.

Le mode de classement adopté par le cabinet lui permet de retrouver rapidement une pièce en cas de besoin.

★ **Faiblesses**

Malgré l'état récapitulatif des pièces évoqué ci haut, l'absence d'un registre d'enregistrement des pièces au niveau du secrétariat remet en cause l'exhaustivité des pièces. En effet, le cabinet ne dispose d'aucun document à son niveau pour justifier les

pièces reçues du client. En cas de perte des pièces par le coursier, le cabinet ne pourra prouver que ces pertes son imputables audit coursier.

Les pièces étant retournées au client après enregistrement des écritures, il sera difficile voire impossible d'effectuer des contrôles spontanés en ce qui concerne l'exhaustivité et la réalité des enregistrements.

✓ **La saisie des écritures comptables**

Deux principales forces et faiblesses sont à distinguer à ce niveau.

★ **Forces**

L'automatisation des numéros d'imputation réduit le risque de double enregistrement des écritures.

La définition d'un cadre de transmission des pièces et de traitement des écritures comptables (document sis en annexe 3) permet au cabinet de comparer éventuellement ses données comptables avec celles de l'entreprise.

★ **Faiblesses**

Les rôles d'exécutant et de contrôleur que joue Mme KANE en ce qui concerne la saisie des écritures ne garantie pas la fiabilité des opérations de saisie.

Aussi, l'absence de manuel de procédures ne permet pas aux agents en l'occurrence Mme KANE de se baser sur un référentiel pour mener à bien sa mission.

Conclusion

L'analyse de l'existant nous a montré que la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet AKM présente plusieurs zones à risque ayant de graves conséquences sur le rendement du cabinet dont la mise en cause de l'image fidèle et de la sincérité des comptes du client. En effet, hormis le paramétrage du logiciel, la centralisation des écritures et l'établissement des états financiers, toutes les autres étapes de la tenue de la comptabilité du client sont soumises à des risques. L'identification de ces risques nous a conduit à une évaluation du contrôle interne afin d'en déduire les forces et faiblesses. Sur la base des résultats de cette analyse, nous allons émettre dans le chapitre suivant les recommandations qui permettront au cabinet de consolider ses forces et de corriger ses faiblesses.

Chapitre 6 : RECOMMANDATIONS

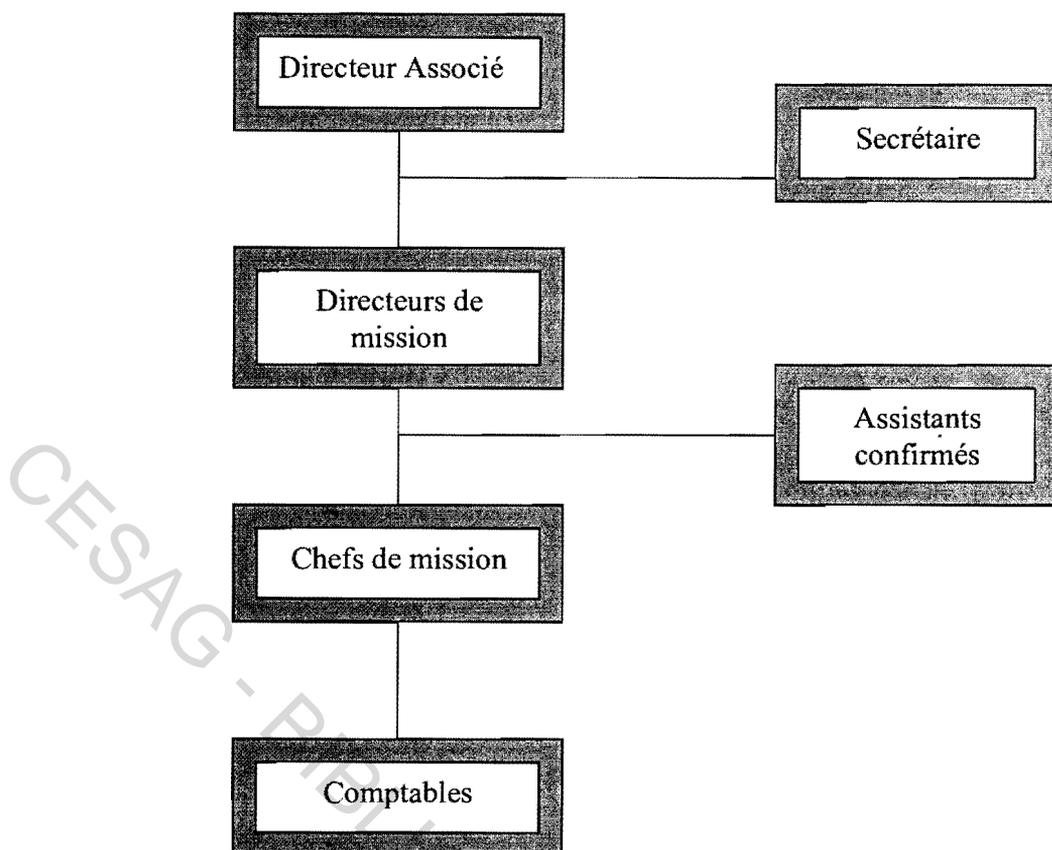
Après avoir décrit et analysé la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet AKM, le présent chapitre sera le lieu pour nous de faire nos apports pour une amélioration de cette pratique au niveau du cabinet. En nous basant sur les forces et faiblesses du contrôle interne, nous ferons des recommandations au cabinet afin qu'il consolide ses acquis et corrige ses erreurs. Ces recommandations concerneront tant l'organisation des tâches, le support informatique que la tenue de la comptabilité.

6.1 L'organisation des tâches

Pour améliorer l'organisation de ses tâches, deux principales mesures doivent être prises par le cabinet à travers ses dirigeants. Il s'agit de la mise en place d'un organigramme fixant les niveaux de responsabilité et de l'élaboration des fiches de description de postes.

Bien qu'étant une petite structure avec un personnel de moins d'une dizaine d'employé, la mise en place de l'organigramme s'avère nécessaire. Elle permettra de définir clairement le niveau de responsabilité des agents et le titre de chacun d'eux. La hiérarchie sera mieux respectée et cela évitera d'éventuels conflits dans l'avenir. Nous proposons aux responsables du cabinet l'organigramme ci-dessous que nous avons réalisé sur la base des résultats de notre questionnaire de prise de connaissance du cabinet.

Figure 5 : Organigramme proposé au cabinet AKM



Source : Nous-mêmes

Quant aux fiches de description de poste, elles doivent être compréhensives et décrire de façon claire les tâches assignées à chaque membre du personnel. Elles doivent respecter avant tout la règle de non compatibilité des fonctions d'exécution et de contrôle. Les tâches de Mme KANE peuvent être partagées par exemple entre elle, M. DIONE et M. DJIENE pour éviter qu'elle contrôle son propre travail. Les saisies qu'elle fait, ses états de rapprochements et autres états périodiques peuvent être contrôlés régulièrement par M. DIONE ou M. DJIENE avant validation pour éviter de faire des contrôles superficiels lors de l'établissement des états financiers. Pour référence, les fiches de description de poste peuvent suivre le canevas présenté en annexe 5.

6.2 Le support informatique

L'acquisition par le cabinet de nouveaux ordinateurs portatifs en 2005 est un acte louable. Cependant, un effort doit être fait pour remplacer également les ordinateurs utilisés pour la tenue de la comptabilité du client ; en l'occurrence ceux de Mme KANE et de M. DIONE. Comme solution alternative, une de ces machines peut être attribuée à Mme KANE vu que M. DIONE en dispose déjà.

Pour renforcer la sécurité physique des ordinateurs du cabinet, nous suggérons au cabinet de mettre en place des dispositifs de détection de fumée et de chaleur. De même, avec le concours d'experts en la matière, le cabinet peut élaborer des procédures indiquant les attitudes à tenir en cas d'incidents graves comme les incendies.

Sur le plan de la sécurité logique, le renforcement des mesures de sécurité autour du serveur nous semble nécessaire. Le cabinet peut dans ce sens, à défaut d'isoler le serveur dans une salle sécurisée, verrouiller l'accès en mettant en place un système de compte d'administrateur avec mot de passe. Ce mot de passe ne doit pas être détenu par plus d'un agent en sus du directeur associé pour pouvoir situer les responsabilités en cas de manipulations malveillantes. Cette procédure de verrouillage doit s'étendre à tous les postes du cabinet afin de limiter les accès via le réseau par des personnes de mauvaise foi. Ceci permettra ainsi de limiter les risques de piratage, de destructions volontaires des données et de fixer les responsabilités en cas de divulgation d'informations sensibles.

Aussi, un suivi du respect du système de sauvegarde mis en place doit être fait par le cabinet. Par note de service, le directeur associé peut mandater un agent à qui il attribuera la responsabilité de vérifier la réalité des sauvegardes de chaque agent à la fin de chaque semaine, voire chaque jour.

6.3 La tenue de la comptabilité

Nos suggestions concerneront successivement la réception, le classement des pièces, la saisie des écritures ainsi que sur les déclarations périodiques.

★ La réception des pièces comptables

Dans le souci de permettre au cabinet d'améliorer son processus de réception des pièces comptables et de maîtriser au maximum tout risque de perte de pièces justificatives, nous lui suggérons de redéfinir clairement les canaux de transmissions desdites pièces.

Le cadre de transmission des pièces et écritures comptables peut être amélioré en définissant deux moyens exclusifs de transfert des pièces du client au cabinet. Soit les pièces sont envoyées au cabinet par le biais du coursier du client ou elles seront cherchées par le coursier du cabinet. Au cas où c'est le coursier du client qui envoie les pièces, il prendra la précaution, en plus de la décharge faite par le cabinet, de signer un registre de « courrier arrivé » du cabinet. Ce registre doit indiquer la date de dépôt des pièces, le nom du dépositaire, celui du récepteur, le détail des pièces reçues et la signature du dépositaire. Si c'est le coursier ou un agent quelconque du cabinet qui va chercher les pièces, après avoir rempli les formalités de retrait au niveau du client, il se chargera également de faire enregistrer les pièces dans le registre « courrier arrivé » du cabinet.

Etant donné que par cas de force majeure, certaines pièces peuvent être reçues par mail ou fax ; le cabinet par le biais de celui qui a reçu la pièce se chargera de se faire envoyer le plus tôt possible les originaux suivant les règles fixées ci-dessus.

★ Le classement des pièces comptables

A ce niveau, nous conseillons au cabinet de conserver au moins durant l'exercice toutes les pièces comptables reçues afin de faciliter des contrôles spontanés de régularité des comptes.

★ La saisie des écritures comptables

Nous réitérons ici notre proposition d'élaboration des fiches de description de postes afin de respecter la règle de séparation des fonctions d'exécution et de contrôle.

Aussi, nous suggérons au cabinet l'élaboration d'un manuel de procédures afin de permettre aux futurs agents ou stagiaires de s'enquérir formellement du détail de chaque tâche et des moyens de les mener à bien. Suite à un entretien avec Mme KANE, nous avons appris que l'élaboration d'un tel document est en cours. Nous demandons alors aux responsables du cabinet de mettre en œuvre les voies et moyens pour accélérer ce processus.

★ Les déclarations fiscales et sociales

Pour réduire au maximum les risques de mauvaise déclaration ou de transfert de responsabilité, le contrôle du travail de Mme KANE doit être renforcé. Malgré ses aptitudes et son expérience dans le métier, elle ne peut être à la fois cumuler les fonctions d'exécutant et de contrôleur. Des dispositions doivent être prise pour que M. DIONE ou DIOP soit chargé de la validation de son travail. Une autre solution serait de lui trouver un assistant dont elle sera chargée de contrôler le travail pour plus de sécurité et réduire les risques d'erreur.

Conclusion

Au vu des faiblesses du contrôle interne que nous avons décelées dans le chapitre précédent, nos recommandations pour l'amélioration du rendement du cabinet AKM en ce qui concerne la pratique de l'externalisation de la fonction comptable se résument en trois principaux points à savoir :

- ✓ une réorganisation du service chargé de la tenue de la comptabilité des clients,
- ✓ le renforcement des mesures de sécurité du support informatique,
- ✓ la redéfinition d'un cadre de transfert des pièces comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

L'externalisation de la fonction comptable est un phénomène qui prend de l'importance, vu le nombre d'entreprises de tout secteur confondu qui s'y adonnent. Parallèlement, le nombre de prestataires ne cesse de croître et chacun d'eux essaie autant que peut se faire d'assurer une bonne exécution de son contrat. En nous intéressant au cabinet AKM, notre objectif principal était de l'aider de par nos recommandations à améliorer sa pratique en matière d'externalisation afin de mieux satisfaire sa clientèle et gagner sa confiance. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie consistant à identifier les risques liés à la pratique de l'externalisation. Sur la base de ces risques, une analyse du contrôle interne nous a permis d'en faire ressortir les forces et faiblesses.

Les forces de ce système dont la principale est la définition d'un cadre de transmission des pièces et de traitement des écritures comptables entre le cabinet et son client, restent cependant insuffisantes face aux nombreuses faiblesses décelées. Au nombre de celles-ci figurent le cumul de fonction d'exécutant et de contrôleur, l'insécurité entourant le support informatique servant de base de travail et le non archivage des pièces comptables au sein du cabinet durant l'exercice. A ces faiblesses s'ajoutent l'absence de manuel de procédures, d'organigramme et de fiche de description de poste. Toutes ces faiblesses font courir au cabinet le risque d'établissement d'états financiers en désaccord avec les principes de base de la comptabilité et influent négativement son rendement. De même, elles mettent en danger ses futures relations contractuelles avec la clientèle.

Dans la recherche des voies et moyens pour corriger ses insuffisances et améliorer son rendement, nous avons émis quelques suggestions aux responsables du cabinet AKM. Il s'agit notamment, d'une formalisation des liens hiérarchiques et de travail au sein du personnel par la mise en place d'un organigramme et des fiches de description de poste ; du renforcement des mesures de sécurité du support informatique et de l'élaboration dans un délai relativement court d'un référentiel de travail. De même, le recrutement de nouveaux personnels qualifiés redynamisera le personnel présent et allègera dans la mesure du possible et considérablement ses tâches dans un objectif d'amélioration de son rendement.

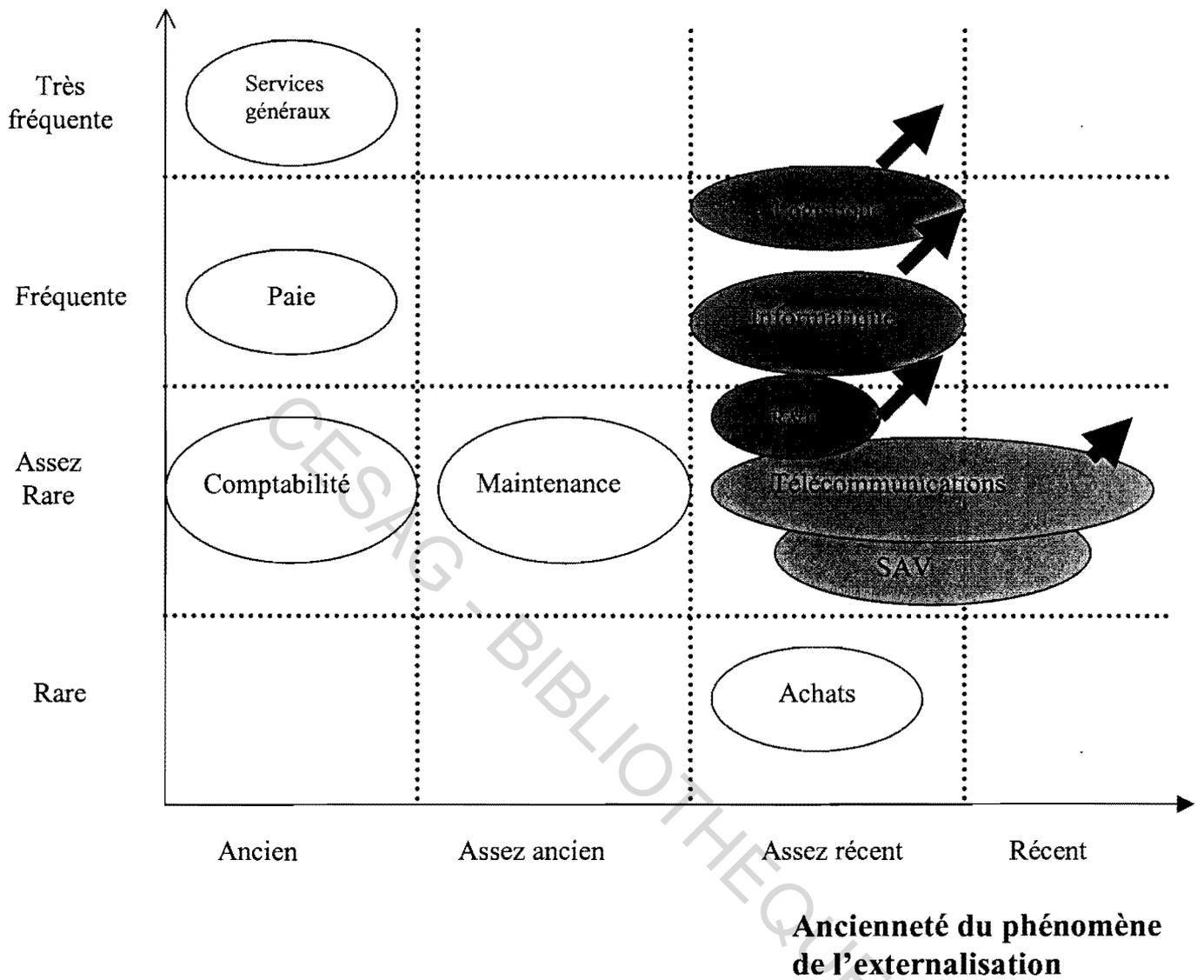
Aussi, souhaitons-nous que ces recommandations soient prises en compte dans le cadre d'une éventuelle restructuration du cabinet AKM et en particulier de son département assistance comptable. Ceci lui donnera les moyens objectifs d'une gestion tournée vers la satisfaction du client et sa propre pérennité.

Cependant, comme toute œuvre humaine, nous n'ignorons pas les limites que pourraient comporter la présente étude. Toutefois, nous estimons que, nonobstant ces réserves, la prise en compte et l'application desdites recommandations permettra aux dirigeants du cabinet d'améliorer la tenue de la comptabilité client, de gagner la confiance de sa clientèle et d'assurer la pérennité du cabinet AKM.

Comme nous l'avons souligné au début de cette étude, le présent travail ne couvre qu'un aspect de l'externalisation en générale et celle de la fonction comptable en particulier. Pour mieux cerner les tenants et aboutissants de ce nouveau phénomène dans le domaine de la gestion, une autre étude sur *la décision et les enjeux de l'externalisation de la fonction comptable* s'avère nécessaire.

Annexe1 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité

Estimation de la fréquence actuelle de l'externalisation



Source : Barthélemy (2004 : 22)

ANNEXE 2

Détail des tâches pour la tenue d'une comptabilité

- Création dossier comptable dans le logiciel Saari
- Paramétrage du fonctionnement et des options (création codes journaux, plan comptable général, plan tiers etc.)
- Mise en place d'un dispositif de transmission des pièces comptables entre le client et le cabinet.
Ceci a pour objectif de faire en sorte que tous les documents soient transmis au cabinet sans retard et sans omissions de pièces comptables.
- Classement chronologique des pièces comptables (Chrono achats, Caisse, Banque, Opérations diverses, Opérations salaires, Ventes ou Prestations de service).
- Saisie des pièces comptables.
- Analyse des comptes (en vue des arrêtés mensuels, trimestriels, semestriels, annuels)
L'analyse des comptes nous permet de nous assurer que tous les flux ont été correctement appréhendés.
- Traitement des dossiers du personnel : Etablissement contrats de travail et dépôt à l'inspection du travail pour visa.
- Gestion de la paie du personnel (bulletins de salaire, gestion échéancier des avances et acomptes etc. .)
- Déclarations sociales (IPRES, CSS, IPM) contrôle et suivi.
- Déclarations fiscales (TVA, impôts sur salaires, Impôts sur les sociétés, patentes

Les déclarations de TVA doivent être déposées chaque mois avant le 15, idem pour les impôts sur salaires.

Les impôts sur société (impôts sur le résultat) et patentes doivent être payés chaque année.

- Etats financiers de fin d'année et déclaration fiscale à déposer au plus tard le 30 avril au titre de l'année écoulée.

Transmission des documents comptables et écritures

Lors de notre première visite chez PWD pour mettre en place la mission d'assistance, nous avons esquissé les lignes d'un système à mettre en place pour garantir la sécurité des documents et la qualité des informations échangées.

Certains modèles ont été mis en place, d'autres pas.

Je rappelle le principe et certaines méthodes à utiliser :

Par principe je suggère que les documents comptables du client ne se baladent pas et que les informations soient correctement saisies au moment de leur naissance. Pour cela il faut respecter les méthodes définies, particulièrement les formats mis en place. Cela permet aussi au client de disposer de l'information comptable chez lui.

Nous avons convenu de mettre en place des journaux et des modèles de pièces, à terme, Rima pourrait être formée pour passer les écritures sur le logiciel et le cabinet fera la surveillance sur place. En attendant, rappelons les journaux :

Liste des journaux :

- Caisse
- Banque (1 par banque)
- Ventes
- Achats marchandises
- Achats frais généraux
- O.D (opérations diverses)

Il s'agit de la liste des journaux créés en comptabilité au cabinet sur lesquels nous passons les écritures. Rima peut tenir sur Excel ces mêmes journaux pour saisir les opérations qu'elle effectue. Il ne s'agit pas de faire un double travail mais simplement de l'ordonner.

Exemple la tenue de la caisse doit être suivie par un « brouillard de caisse », le journal sur Excel y servira. Si le journal de Rima est bien tracé, on y retrouvera toutes les infos nécessaires à la comptabilisation.

Le tracé suivant est indicatif :

Date	N° de pièce	Bénéficiaire	Objet	Débit Dépense	Crédit Recette	Solde

Pour les journaux autres que trésorerie, on n'a pas besoin de mettre le solde.

Si ces tableaux ou journaux sont bien tenus et étayés par des pièces, le cabinet n'aura pas besoin de récupérer les pièces comptables de base pour passer les écritures. Il journalisera à partir du tableau. On aura auparavant vérifié que les pièces existent et sont valables dans la forme. Cette vérification se fera selon une période à fixer sur place. Rima nous transmettra par Internet les tableaux. Chaque mois on lui tire une balance et les principaux comptes de tiers et de trésorerie qui méritent d'être analysés et justifiés. Ce travail bien tenu en cours d'année nous facilite la vie pour l'établissement du bilan en fin d'année.

Dans ce travail il faut penser à la déclaration mensuelle de TVA :

Le CA déclaré est tiré du journal de ventes, la TVA à récupérer est constituée par la TVA facturée par les fournisseurs. Ce dernier point ne doit pas être préparé à la dernière minute. Il serait judicieux d'introduire dans le journal des achats ou de trésorerie une colonne TVA pour que le récapitulatif du mois soit aisé à établir tant pour le montant que les détails exigés par la déclaration : nom fournisseur, adresse, n° ninea, n° de facture etc...

Quand c'est fait au fur et à mesure, on se préserve des erreurs, dus aux précipitations de dernière minute.

Une préparation spéciale doit être consacrée aux salaires. Il s'agit d'un travail récurrent avec des éléments fixes et des éléments variables. Les éléments variables doivent être arrêté le 25 du mois et transmis le 26 afin que la paye soit traitée sans précipitation et les bulletins disponibles à temps.

Chaque mois on doit avoir une situation des avances et prêts justifiée.

Annexe 4 : Canevas de fiche de description de poste

IDENTIFICATION DU POSTE		
Titre du poste		
Date de création		
Service d'appartenance		
Créée le :	Catégorie	
Mise à jour le :	Nombre d'agents :	Présents :
		Requis :

SITUATION DU POSTE	
Poste	Désignation
Immédiatement supérieur	
Même niveau	
subordonnés	

Poste de provenance possible	Poste de destination possible

MISSIONS DU POSTE	
1	
2	
3	
...	

ATTRIBUTIONS (activités et tâches)	
1	
2	
3	
...	

PROFIL	
Formation	
Expérience professionnelle	
Aptitudes professionnelles	

Annexe 5 : Questionnaire sur l'organisation et le fonctionnement du cabinet

Objectif: Reconstituer l'organigramme du cabinet et faire la présentation de ses départements.

Libellés	Réponses	
	Choix (cocher)	Autres (préciser)
Quel poste occupez-vous à AKM ?	Directeur de mission	
	Chef de mission	
	Assistant confirmé	
	Assistant	
	Secrétaire	
De quel département êtes-vous ?	Audit	
	Conseil (assistance comptable)	
Qui est votre supérieur hiérarchique direct ?	M. HAIDAR	
	M. DIOP	
	Méissa	
	Mme KANE	
	Djiène	
	Marième	
Qui sont vos subordonnés ?	M. DIOP	
	Méissa	
	Mme KANE	
	Djiène	
	Marième	
	Marie-Pierre	
Qui sont vos assistants ?	M. DIOP	
	Méissa	
	Mme KANE	
	Djiène	
	Marième	
	Marie-Pierre	
Quelles sont vos tâches à AKM ?	Réception et gestion des appels téléphoniques	
	Tenue de la comptabilité des clients	
	Tenue de la comptabilité du cabinet	
	Superviser les missions	
	Diriger les missions	
	Participer aux missions	

Annexe 6 : Pratique de l'externalisation

Objectif: Décrire le processus de tenue de comptabilité et identifier les risques.

QUESTIONS	OUI	NON	Observation
0. Contrat et portefeuille			
Combien de clients avez-vous au 31/05/06?			
Un			
Deux			
Plus de deux (préciser)			
Quels types de clientèle avez-vous?			
Entreprises industrielles			
Entreprises commerciales			
PME			
Autres (préciser)			
Comment recherchez-vous vos clients?			
par les relations de l'expert			
par le biais d'autres clients			
Autres (préciser)			
1. Différentes étapes du processus			
Quels sont les différentes étapes du processus de tenue de comptabilité?			
Paramétrage du logiciel selon l'activité du client			
Réception et Classement des pièces			
Saisie des écritures			
Centralisation des écritures			
Travaux d'inventaire			
Etablissement des états de synthèse			
Autres (décrire)			

Questions	OUI	NON	Observations
2. Détail de chaque étape			
2.1 Logiciel comptable			
Quel logiciel utilisez-vous?			
SAARI 100			
CIEL			
Autres (préciser)			
Comment créez-vous le plan comptable de vos clients?			
Le même plan est utilisé pour tous?			
En vous basant sur le plan SYSCOHADA, vous créez un plan selon les besoins et l'activité du client			
Autres (décrire)			
2.2 Réception des pièces			
Qui est chargé de réceptionner les pièces?			
Vous-même			
Autre personne (préciser)			
Comment recevez-vous les pièces comptables du client?			
par fax			
par courrier postal			
par un coursier du client			
par un coursier du cabinet			
vous-même en vous déplaçant			
Autre (préciser)			
Recevez-vous les originaux ?			
faites-vous des décharges quand vous recevez les pièces?			
A la réception des pièces sont elles enregistrées dans un registre/cahier "courrier arrivé"?			

Questions	OUI	NON	Observations
2.3 Classement des pièces			
Qui est chargé de classer les pièces?			
Vous-même			
Autre personne (préciser)			
Comment s'effectue le classement?			
Par code journal			
Par ordre d'arrivée			
Autre (décrire)			
des numéros sont-ils attribués aux pièces lors du classement?			
2.4 Saisie des écritures			
<i>2.4.1 Imputations</i>			
Faites-vous une imputation préalable des pièces?			
Si oui qui s'en occupent?			
Vous-même			
Les stagiaires			
Vos collaborateurs			
Autres (préciser)			
Avez-vous des fiches d'imputation?			
Si non faites vous l'imputation sur les pièces?			
Quelle est la fréquence de vos imputations?			
Le jour de l'arrivée des pièces			
Dans la semaine			
La semaine suivante			
Autre (préciser)			

Questions	OUI	NON	Observations
2.4.2 Saisie			
Qui s'occupe de la saisie?			
Vous-même			
Les stagiaires			
Vos collaborateurs			
Autres (préciser)			
Quelle est la fréquence des saisies?			
Le jour de l'arrivée des pièces			
Dans la semaine			
La semaine suivante			
Autre (préciser)			
Les pièces justificatives sont-elles validées avant la saisie?			
selon la réalité (propriété de l'entreprise)			
selon la séparation des exercices			
Autre (préciser)			
Comment sont numérotées les pièces?			
suivant la numérotation continue du logiciel			
de façon alphanumérique (journal/numéro)			
Autre (préciser)			
2.4.3 Contrôle			
comment validez-vous les saisies?			
Validation par le supérieur hiérarchique			
Validation par le collaborateur			
Autre (décrire)			

Questions	OUI	NON	Observations
2.5 Centralisation des écritures			
Qui supervise la centralisation?			
Vous-même			
Les stagiaires			
Vos collaborateurs			
Autres (préciser)			
Comment s'effectue le report du journal au grand livre et à la balance?			
Automatiquement par le logiciel			
Par un autre logiciel par exportation (préciser)			
Sur Excel			
Autres (décrire)			
2.6 Etat périodiques/travaux d'inventaire			
Quels documents périodiques établissez-vous?			
Etats de rapprochement			
Déclaration de TVA			
Autres (préciser)			
2.7 Etats financiers			
Effectuez-vous des travaux préparatoires?			
Si oui lesquels?			
comment produisez-vous les états financiers?			
Automatiquement par le logiciel			
Par un autre logiciel par exportation (préciser)			
Sur Excel			
Autres (décrire)			

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNISSEN Baudouin (2004), *Audit comptable audit informatique*, Bruxelles : De Boeck Université, 238 pages
2. BARTHÉLEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Lavoisier, Paris, 269 pages
3. BARTHÉLEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 279 pages
4. de BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris, 455 pages
5. BRILMAN Jean (2005), *Les meilleures pratiques de management*, Edition d'organisation, Paris, 544 pages
6. CAMARA Lucien (2005), *Gestion des risques en microfinance*, Plantation, Abidjan, 124 pages
7. CASPARD Bernard & ENSELME Gérard (2002), *Comptabilité approfondie et révision*, 5^{ème} édition, édition LITEC, Paris, 614 pages
8. DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLE Frédérique (2003), *Gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages
9. LAMY Jean Paul (1996), *L'audit et certification des comptes en milieu informatisé*, éditions d'organisation, 128 pages
10. de LOOFF Léon (1997), *Information systems outsourcing decision making: a managerial approach*, IDEA GROUP PUBLISHING, London, 287 pages
11. MINTZBERG Henry (2003), *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation, Paris, 434 pages
12. NIANG Mor (2002), *Comptabilité des sociétés commerciales, comptabilité approfondie*, 2^{ème} édition, Dakar, 438 pages
13. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, édition d'organisation, 462 pages
14. RENARD Jacques (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 462 pages
15. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *Le praticien comptable SYSCOHADA*, 3^{ème} édition, ECJ, Dakar, 1055 pages
16. SYSCOA (1996), *Plan comptable général des entreprises*, édition FOURCHER, Paris, 831 pages

17. TAIEB Jean-pierre (2005), *Paie et administration du personnel : des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 289 pages
18. TORT Eric (2003), *Organisation et management des systèmes comptables*, DUNOD, Paris, 227 pages

Mémoires

1. AZANLEKOR Dédé (2003), *enjeux de l'externalisation:cas de la fonction comptable et de la gestion sociale*, DSG, 41 pages
2. BARBOZA Mario (2005), *Analyse des risques liés à la comptabilité informatisée : cas de l'Hôpital Aristide Le Dantec (HALD)*, MPTCF, 75 pages
3. HUYNH Thi Ngoc Vân (2004), *Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable*, DEA, 74 pages

Articles, cours et sources internet

1. ARFAOUI, BOHBOT et N'GAZO (2002), *les risques de la stratégie d'externalisation*, l'art de gestion des risques, www.lesechos.fr
2. BARTHELEMY & QUELIN (2002), *Externalisation stratégique*, L'art de gestion des risques, www.lesechos.fr
3. BROUSSE Franklin (2004), *gérer les risques liés aux projets d'externalisation*, Banque magazine n° 658
4. BROUSSE Franklin (2004), *Les principaux risques liés au contrat d'externalisation informatique*, L'art de gestion des risques, www.lesechos.fr
5. NIANG Mor (2006), *Cours de comptabilité approfondie*, MPTCF, CESAG
6. ROUFF Jean Loup (février 2001), *des concepts et des mots*, audit n°153
7. ROUFF Jean Loup (avril 2001), *des moyens traditionnels toujours d'actualité*, audit n°154
8. TONDEUR & de la VILLARMOIS (2000), *l'organisation de la fonction comptable quelle forme de centralisation : centres de services partagés ou externalisation ?*
9. YAZI Moussa (2005), *Méthodologie de la recherche*, MPTCF, CESAG
10. www.lawperationnel.com/en_pratique/loi1975