



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG BF – CCA
BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,
CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)**

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**Analyse des risques liés à l'externalisation de la
fonction comptable du côté du prestataire : Cas
de Mazars Sénégal**

Présenté par :

Laetitia Pierrine KADJA

Dirigé par :

M. Massamba MBODJ

Directeur du Département
Accompagnement Comptable
de Mazars Sénégal

Octobre 2013

DEDICACES

Nous dédions ce travail à :

- nos parents, KADJA Germain et KADJA ZEKPA Justine ;
- nos proches, qui nous ont soutenu durant la rédaction de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont aidées de façon directe ou indirecte à l'élaboration de ce travail, particulièrement :

- Monsieur Massamba MBODJ pour son encadrement, ses conseils, sa disponibilité et sa précieuse collaboration ;
- Monsieur Youssouf DIAGANA qui a rendu possible la réalisation de ce travail ;
- Monsieur Bertin CHABI pour sa collaboration ;
- Madame Justine ZEKPA pour son soutien et ses précieux conseils ;
- Monsieur Isaïe ZEKPA pour sa précieuse contribution.
- l'administration du Centre d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) principalement Monsieur Moussa YAZY et l'ensemble du corps professoral pour la qualité des enseignements reçus.
- l'équipe de Mazars Sénégal pour la collaboration et le soutien dont ils ont fait preuve durant notre travail de recherche.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

AFIGEC: Audit Finance Informatique Gestion Expertise

CAC: Commissariat Aux Comptes

COSO: Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

DAF: Directeur Administratif et Financier

DRH: Directeur des Ressources Humaines

IFOP: Institut Français d'Opinion Publique

ISO : International Organization for Standardization

Medef: Mouvement des entreprises de France

OCA : Organisation Conseil Audit

OHADA: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

ONECCA : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés

SLAs: Service Level Agreements

SYSCOHADA: Système Comptable pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Définition de la comptabilité	10
Figure 2 : Démarche de l'externalisation	27
Figure 3 : Démarche d'externalisation du cabinet Grant Thornton.....	29
Figure 4 : Evolution du risque de dépendance dans le temps	36
Figure 5: Part de dirigeants prêts à accroître l'externalisation.....	39
Figure 6: le cube du COSO 2	41
Figure 7: Relation existant entre les principes, le cadre et le processus de gestion des risques .	44
Figure 8: Modèle d'analyse.....	53
Figure 9: Organigramme du cabinet Mazars Sénégal au 30/07/2013	61
Figure 10: Répartition selon le nombre de clients par nature de prestation.....	62
Figure 11 : Répartition du chiffre d'affaire par nature de prestation	63

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Avantages d'une externalisation des fonctions comptables et financières	22
Tableau 2: Risques identifiés	82
Tableau 3: Tableau de cotation des risques.....	84
Tableau 4: Evaluation des risques identifiés	85
Tableau 5 : Hiérarchisation des risques.....	87

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Fiche de renseignement des opérations d'achat.....	94
Annexe 2 : Fiche de renseignement des opérations de vente	95
Annexe 3 : Fiche de renseignement des opérations de banque	96
Annexe 4 : Fiche de renseignement des opérations de caisse	97
Annexe 5 : Fiche de renseignement des dépenses.....	98

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES ANNEXES	vi
TABLE DES MATIERES	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: Cadre théorique de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : LA FONCTION COMPTABLE ET L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	9
1.1. LA COMPTABILITE ET SON CADRE NORMATIF	9
1.1.1. La comptabilité	9
1.1.2. Cadre normatif de la comptabilité : référentiel OHADA	11
1.2. L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	14
1.2.1. Concept d'externalisation et sa pertinence pour la fonction comptable	14
1.2.2. L'externalisation et les phénomènes analogues	15
1.2.3. Tâches externalisables	16
1.2.4. Facteurs déterminants de la décision d'externalisation de la fonction comptable : les avantages de la pratique	18
1.2.5. Les limites de l'externalisation de la fonction comptable	23
1.3. DEMARCHE DE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FONCTIONNEMENT D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE	24

1.3.1.	Démarche de l'externalisation au niveau de l'entreprise	24
1.3.2.	Démarche de l'externalisation au niveau du prestataire.....	28
1.3.3.	Fonctionnement d'une comptabilité externalisée.....	29
	CONCLUSION	30
	CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES INHERENTS A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	32
2.1.	LES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE.....	32
2.1.1.	La notion de risque	32
2.1.2.	Les différentes catégories de risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.....	33
2.2.	LES REFERENTIELS D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES	39
2.2.1.	Le COSO 2	40
2.2.2.	La norme ISO 31000	42
2.3.	DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET D'EVALUATION DES RISQUES	45
2.3.1.	Les outils et techniques d'identification des risques.....	45
2.3.2.	Démarche d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques identifiés.....	47
	Conclusion.....	50
	CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	51
3.1.	MODELE D'ANALYSE.....	51
3.1.1.	Prise de connaissance de l'environnement interne de l'entité.....	51
3.1.2.	Identification des opérations et identification des risques	51
3.1.3.	Evaluation des risques	52
3.1.4.	Hierarchisation des risques et recommandation.....	52
3.2.	TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES	54
3.2.1.	L'entretien	54
3.2.2.	L'observation	54
3.2.3.	Revue documentaire	55

3.3. OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES	55
3.3.1. Tableau d'évaluation des risques	55
3.3.2. Grille de cotation des risques	55
CONCLUSION	55
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	56
DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'externalisation de la fonction comptable.....	57
INTRODUCTION	58
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CABINET MAZARS SENEGAL	59
4.1. HISTORIQUE ET ACTIVITES	59
4.2. ORGANISATION STRUCTURELLE.....	60
4.2.1. Le Département Audit	60
4.2.2. Le Département Conseil	60
4.2.3. Le Département Juridique et Fiscal	60
4.2.4. Le Département Accompagnement Comptable.....	61
4.3. DEPARTEMENT ACCOMPAGNEMENT COMPTABLE.....	62
CONCLUSION.....	63
CHAPITRE 5 : EXECUTION DU CONTRAT D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE.....	64
5.1. ORGANISATION DOCUMENTAIRE DES TRAVAUX.....	64
5.1.1. Constitution du dossier permanent	64
5.1.2. Mise en place du dossier comptable.....	66
5.2. ORGANISATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DES DOSSIERS CLIENTS	71
5.2.1. Création du dossier comptable	71
5.2.2. Ouverture des classeurs	72
5.2.3. Traitement comptable des dossiers clients	74
CONCLUSION.....	76
CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	77

6.1. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE DU COTE DU CABINET MAZARS SENEGAL.....	77
6.1.1. Les risques généraux	77
6.1.2. Risques liés à l'organisation.....	79
6.1.3. Les risques spécifiques.....	80
6.2. ANALYSE DES RISQUES IDENTIFIES AU SEIN DU CABINET MAZARS SENEGAL.....	84
6.3. HIERARCHISATION DES RISQUES.....	87
6.4. RECOMMANDATIONS	88
6.4.1. Recommandations liées à l'organisation.....	88
6.4.2. Recommandations liées à l'enregistrement des pièces comptables	89
6.4.3. Recommandations liées au classement et à la conservation des documents.....	89
CONCLUSION	89
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	90
CONCLUSION GENERALE	91
ANNEXES	93
BIBLIOGRAPHIE	99

INTRODUCTION GENERALE

Pendant longtemps, les entreprises avaient la volonté de tout contrôler en interne et ont adopté une stratégie d'intégration verticale de l'activité afin d'économiser les coûts de transaction liés à la défaillance du marché. L'intégration verticale est une forme particulière de diversification qui consiste à entrer dans une nouvelle activité située en amont ou en aval de l'activité principale (Dayan & al, 2004 : 200). Cette stratégie permet à l'entreprise de défendre un avantage concurrentiel lié aux coûts mais, elle crée un effet de chaîne qui rend l'entreprise vulnérable. Pour pallier les inconvénients de l'intégration verticale et faire face à un environnement en continuelle mutation, hostile et mouvementé, les entreprises ont repensé leur mode d'organisation et se sont lancées dans une démarche de « dé-intégration ». Cette démarche nommée « externalisation » consiste à confier à un fournisseur extérieur un certain nombre d'activités; elle octroie à l'entreprise plus de flexibilité, lui permet de réduire les coûts et de se recentrer sur son cœur de métier.

L'externalisation selon Dayan & al (2004 : 202) consiste à sous-traiter, à sortir du périmètre de la firme, des activités d'appui du processus de production ou des parties de ce processus. Elle a connu depuis les années 80, des évolutions tant au niveau des tâches confiées au fournisseur qu'au niveau de la durée du contrat. En effet, d'abord simple sous-traitance ponctuelle de tâche, elle devient selon Dayan & al (2004 ; 202) une démarche de gestion déléguée pouvant aller jusqu'au transfert de personnel. Souvent utilisées pour décrire une même pratique, les notions de sous-traitance et d'externalisation sont donc différentes. Selon Brisach (2011 ; 1), la sous-traitance se rapporte généralement à des tâches qui sont ponctuelles même si elles peuvent être de durée plus ou moins longue tandis que l'externalisation se rapporte à des tâches spécifiques, généralement sur plusieurs années. En outre, la démarche d'externalisation a d'abord concerné les activités dites périphériques avant de toucher depuis environ une dizaine d'années les activités plus au cœur de l'entreprise.

Les activités pouvant être externalisées sont multiples et touchent diverses fonctions de l'entreprise. Dans le cadre de notre travail, nous nous intéresserons à l'externalisation de la fonction comptable qui est l'une des fonctions centrales de l'entreprise. En générale, cette fonction est confiée à des prestataires spécialisés dans le domaine tels que les cabinets d'expertise comptable. Le marché offre à l'entreprise un choix varié de cabinets d'expertise comptable parmi lesquels le cabinet Mazars Sénégal, notre cabinet d'accueil.

Le recours à un cabinet d'expertise comptable entraîne la signature d'un contrat d'externalisation entre l'entreprise et le cabinet qui devra alors fournir une prestation de

qualité à travers une gestion rigoureuse de la comptabilité externalisée. Une telle activité engendre des risques importants pour l'entreprise et le cabinet ; ils cherchent donc à se préserver de ceux pouvant impacter leurs activités, leur rentabilité et leur image. Pour y parvenir, les cabinets mettent en place des outils afin d'avoir une meilleure maîtrise des risques liés à l'activité d'externalisation et ainsi réduire leur impact et leur survenance. Cependant, ils y parviennent difficilement. Cette difficulté de maîtrise des risques peut affecter l'image du cabinet en diminuant sa crédibilité auprès des entreprises et conduire à une baisse de sa rentabilité. Le problème qui se pose est donc celui de la maîtrise des risques liés à l'exécution du contrat d'externalisation de la fonction comptable.

Les facteurs pouvant engendrer une mauvaise maîtrise des risques pour le cabinet peuvent s'énoncer comme suit :

- ❖ une mauvaise organisation du travail ;
- ❖ l'absence de manuel de procédures ;
- ❖ l'absence de compte-rendu périodique au client afin de l'informer de l'évolution et du déroulement du travail ;
- ❖ le manque de formation du personnel en ce qui concerne les bonnes pratiques dans le cadre de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
- ❖ la non existence de moyens de prévention des risques.

Les conséquences induites par un tel problème sont : la perte de clients, la fragilité économique, l'altération de la fidélité et de la sincérité des états financiers de l'entreprise.

Pour pallier cela, plusieurs solutions sont envisageables à savoir :

- ❖ la mise en place d'outils de séparation des tâches, de classification et de hiérarchisation du travail ;
- ❖ la formalisation des procédures d'exécution des travaux, en indiquant les différentes phases et actions à mener, de la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers ;
- ❖ la définition des périodes de reporting afin d'informer le client de l'exécution du contrat ;
- ❖ les formations régulières et continues de mise à niveau des compétences du personnel ;

- ❖ l'analyse des risques liés à l'exécution du contrat d'externalisation afin de mettre en place des moyens efficaces de prévention.

De ces solutions, celle consistant à analyser les risques liés à l'exécution du contrat d'externalisation nous paraît la plus appropriée pour une meilleure résolution du problème. En effet, en analysant les risques liés à l'exécution du contrat d'externalisation, le cabinet aura une vue plus large de ces derniers et mettra en place des moyens afin de prévenir leur survenance et ainsi sauvegarder sa rentabilité. L'approche par les risques permettra donc au cabinet dans un premier temps d'identifier les auxquels l'expose l'activité d'externalisation de la fonction comptable et dans un second temps de les évaluer pour aboutir à une meilleure maîtrise de la pratique de l'externalisation.

Ainsi, dans une démarche d'analyse des risques encourus par le cabinet en ce qui concerne l'activité d'externalisation comptable, notre étude tentera de répondre à la question suivante : Quels sont les moyens de prévention à mettre en place par le cabinet Mazars, pour parvenir à une bonne maîtrise des risques liés à l'activité d'externalisation de la fonction comptable?

Pour cerner le concept d'externalisation comptable dans sa globalité et identifier les risques liés à l'activité, il faudra préalablement répondre aux questions suivantes:

- ❖ en quoi consiste l'externalisation et quelle est sa pertinence pour la fonction comptable ?
- ❖ quels sont les facteurs explicatifs de la décision d'externalisation de la fonction comptable et quels sont les risques liés à une telle pratique?
- ❖ comment évaluer et gérer les risques liés à cette pratique?

A ces questions s'ajoutent les questions suivantes qui permettront de comprendre dans la pratique, l'externalisation de la fonction comptable et d'identifier les risques liés à l'activité:

- ❖ quelles sont les étapes d'exécution du contrat d'externalisation de la fonction comptable au sein du cabinet Mazars Sénégal ?
- ❖ quels dispositifs le cabinet peut-il mettre en place afin de maîtriser les risques susceptibles d'impacter négativement son activité ?

Nous répondrons à ces différentes questions à travers l'étude du thème : « Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable du côté du prestataire ».

L'objectif principal visé à travers cette recherche est d'effectuer une analyse des risques liés à l'exécution du contrat d'externalisation chez le cabinet Mazars.

Il s'agit spécifiquement :

- ❖ d'identifier les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ;
- ❖ d'évaluer ces risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact ;
- ❖ de proposer des solutions pour la maîtrise de ces risques.

L'intérêt découlant de cette étude se situe à trois niveaux.

- ❖ Pour le cabinet, ce travail permettra de prendre connaissance des risques afférents à la pratique de l'accompagnement comptable et d'effectuer si nécessaire des changements afin de satisfaire au mieux sa clientèle. Il pourra ainsi renforcer sa pratique en la matière et augmenter sa part de marché dans le secteur.
- ❖ Pour le lecteur, ce mémoire permettra d'avoir un aperçu sur les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au niveau du prestataire ainsi que sur leurs méthodes d'analyse et d'évaluation.
- ❖ Pour nous-même, ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques sur la question de l'externalisation, d'appréhender de façon pratique son déroulement sur le terrain, mais aussi d'avoir une meilleure compréhension du métier d'accompagnement comptable. Il nous permettra aussi d'utiliser les outils d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques liés à cette activité.

Notre travail se présentera en deux parties. Dans la première partie intitulée « Cadre théorique de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable », nous débuterons par un premier chapitre portant sur l'externalisation de la fonction comptable; dans un second chapitre, nous procéderons à la présentation des risques théoriques inhérents à l'externalisation de la fonction comptable. Enfin, nous présenterons dans un dernier chapitre la méthodologie adoptée pour la réalisation de notre étude.

Après la première partie portant sur l'essentiel à savoir en matière d'externalisation comptable, nous entamerons une seconde partie intitulée « Cadre pratique de l'externalisation comptable », qui abordera les aspects pratiques de notre sujet de recherche. Au cours de cette partie, nous présenterons dans le premier chapitre le cabinet Mazars Sénégal, puis nous décrirons dans le second chapitre l'exécution du contrat d'externalisation au sein du Département Accompagnement Comptable. Nous procéderons dans le dernier chapitre à une analyse des risques chez le prestataire, pour aboutir à des propositions adéquates et adaptées au regard des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques d'externalisation comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE: Cadre théorique de l'analyse des
risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

INTRODUCTION

L'externalisation d'une fonction permet à l'entreprise de se concentrer sur son activité principale et de réduire certains coûts. Elle est porteuse de multiples avantages mais comporte aussi de nombreux risques. De ce fait, beaucoup d'entreprises hésitent aujourd'hui à recourir à une telle pratique. Cependant, les entreprises trouvent de nombreux avantages à externaliser leur fonction comptable. En effet, le recours à la pratique de l'externalisation comptable leur garantit le respect des normes applicables et leur apporte une plus-value au niveau stratégique, opérationnel et financier.

Pour apprécier la pertinence du choix pour une entreprise d'externaliser sa fonction comptable, nous présenterons dans le premier chapitre de cette partie les concepts entourant l'externalisation ainsi que les raisons poussant certaines entreprises à externaliser leur comptabilité. Dans un second chapitre, nous présenterons les risques auxquels sont exposés l'entreprise et le prestataire dans une opération d'externalisation de la fonction comptable. Dans un dernier chapitre, une description de la méthodologie de réalisation du travail sera effectuée.

CHAPITRE 1 : LA FONCTION COMPTABLE ET L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

L'externalisation est une nouvelle forme d'organisation à laquelle recourent de plus en plus les entreprises. Les raisons du recours à une telle pratique sont nombreuses. Nous pouvons notamment évoquer les raisons stratégiques, opérationnelles, organisationnelles et financières.

Dans ce chapitre, nous procéderons dans un premier sous-point à la définition de la comptabilité et de son cadre normatif ; ensuite, nous présenterons le concept de l'externalisation ; pour finir, nous décrirons la démarche de mise en œuvre et le mode de fonctionnement d'une comptabilité externalisée.

1.1. LA COMPTABILITE ET SON CADRE NORMATIF

Pour mieux comprendre la fonction externalisée qu'est la comptabilité, il est utile de présenter au préalable sa définition ainsi que le cadre normatif qui guide l'activité comptable.

1.1.1. La comptabilité

La fonction comptable est l'une des fonctions les plus importantes d'une entreprise. Sa principale mission consiste à assurer la comptabilisation des flux financiers et à produire les documents comptables obligatoires. Objet de diverses études et ouvrages, la comptabilité peut être définie de plusieurs manières.

Selon Apotheloz & al. (1998 : 1), la comptabilité est une méthode de collecte, d'interprétation et de traitement des informations relatives aux flux réels et financiers. Ces flux mesurables en termes monétaires entrent, circulent, restent en suspens ou sortent d'une unité économique particulière. Par ailleurs, ils ont une incidence sur les capitaux engagés dans l'unité économique prise en considération.

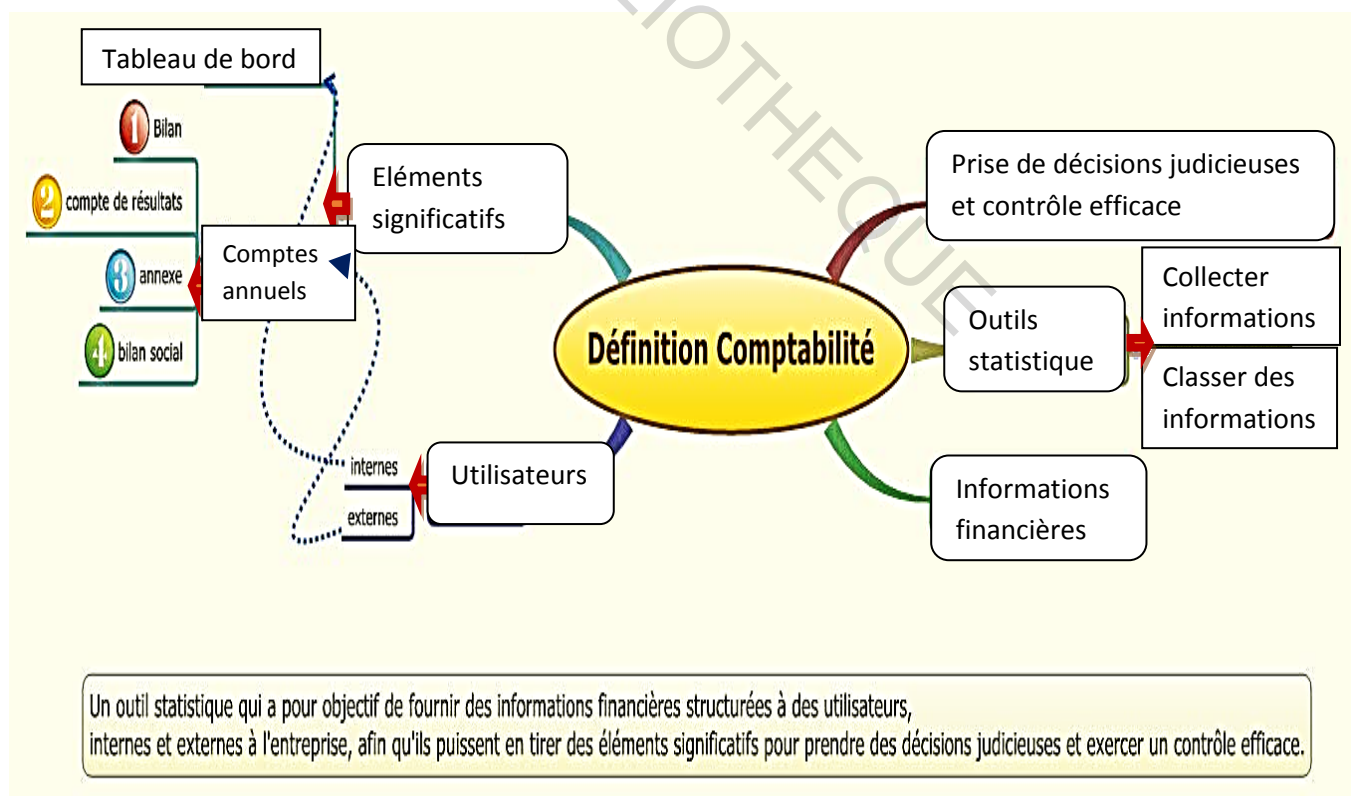
Dans la même veine, Capodici & al. (2004 :13) expliquent que la comptabilité est destinée à traiter les informations utiles pour l'entreprise et à les présenter sous des formes exploitables. Aussi, elle couvre toutes les activités de l'entreprise et constitue un outil de gestion essentiel de par l'information structurée qu'elle permet de dégager.

Disle & al. (2008 : 1) définissent quant à eux la comptabilité comme un système d'information permettant de formaliser les données relatives à l'entreprise en la présentant sous forme d'information comptable qui est une donnée quantitative monétaire retraçant un événement qui affecte la situation financière ou la performance de l'entreprise à une date donnée.

De ces définitions, nous pouvons retenir que la comptabilité est l'ensemble des techniques d'enregistrement et de traitement des informations relatives aux mouvements de l'entreprise (entrées et sorties). Les auteurs s'accordent sur le fait qu'elle permet de rendre compte des relations de l'entreprise avec ses partenaires et d'informer sur la situation patrimoniale et les performances de l'entreprise.

La définition de la comptabilité peut être illustrée par la figure suivante qui présente la comptabilité comme un outil statistique ayant pour objectif de fournir des informations nécessaires aux utilisateurs internes ou externes à l'entreprise pour prendre des décisions judicieuses et exercer un contrôle efficace.

Figure 1: Définition de la comptabilité



Source : Xmind (2009), définition de la comptabilité, www.xmind.net/m/nmSG/

1.1.2. Cadre normatif de la comptabilité : référentiel OHADA

La mise en place d'une comptabilité est rendue obligatoire pour la plupart des entreprises. Pour réguler l'activité comptable au sein de l'organisation et permettre l'établissement de documents comptables fiables, divers normes et règlements existent. Ainsi, les choix de traduction comptable sont guidés par le cadre normatif de la comptabilité dont le but est de fournir une image fidèle de l'entreprise en se référant aux huit (8) principes comptables retracés dans le Plan Comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

1.1.2.1. Principe de prudence

Ce principe permet d'apprécier raisonnablement les événements et opérations qui doivent être enregistrés afin de ne pas transférer sur l'avenir des risques actuels. Ce principe est présenté par les articles 3 et 6 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises.

L'article 3 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises dispose : « *la comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle a traitées.* »

Le principe de prudence est destiné à protéger les utilisateurs externes et les dirigeants des illusions pouvant provenir d'une image trop flatteuse de l'entreprise.

1.1.2.2. Principe de la transparence

Ce principe met en exergue l'importance de la présentation et de la communication claire et loyale de l'information contenue dans les états financiers. Selon l'article 8 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises, « *toute entreprise qui applique correctement le SYSCOHADA est réputée donner, dans ses états financiers, l'image fidèle de sa situation et de ses opérations exigée en application de l'article 8.* »

1.1.2.3. Principe de l'importance significative

L'information est significative lorsque son omission ou sa déformation peut avoir une influence sur l'opinion de l'utilisateur des états financiers. Ainsi, le principe préconise que toute information jugée significative soit communiquée aux utilisateurs à travers leur insertion dans l'état annexé.

L'article 33 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises, traitant ce principe dispose : *« les états financiers annuels, précédemment décrits, sont accompagnés d'un état annexé qui est simplifié dans le cas où l'entreprise relève du système allégé. L'état annexé comporte tous les éléments de caractère significatif qui ne sont pas mis en évidence dans les autres états financiers et sont susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise. Il en est ainsi notamment pour le montant des engagements donnés et reçus dont le suivi doit être assuré par l'entreprise dans le cadre de son organisation comptable. Toute modification dans la présentation des états financiers annuels ou dans les méthodes d'évaluation doit être signalée dans l'état annexé. »*

1.1.2.4. Principe de l'intangibilité du bilan

L'article 34 dispose : *« les états financiers de chaque entreprise respectent les dispositions ci-après :*

- ▶ *le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent ;*
- ▶ *toute compensation, non juridiquement fondée, entre postes d'actif et postes de passif dans le bilan et entre postes de charges et postes de produits dans le compte de résultat est interdite ;*
- ▶ *la présentation des états financiers est identique d'un exercice à l'autre ;*
- ▶ *chacun des postes des états financiers comporte l'indication du chiffre relatif au poste correspondant de l'exercice précédent. (...)* »

Ainsi, le bilan d'ouverture à l'année N+1 doit correspondre au bilan de clôture à l'année N. Les incidences des changements de méthodes ainsi que les produits et charges des exercices antérieurs ne doivent pas être imputés sur les capitaux propres d'ouverture.

1.1.2.5. Principe du coût historique

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est basée sur le principe du coût historique. Il permet d'enregistrer à la date d'entrée dans le patrimoine les biens à leur coût d'acquisition. Ce principe est traité par les articles 35 et 36 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises.

1.1.2.6. Principe de la continuité d'exploitation

Selon l'article 39 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises : *«En application du principe de continuité de l'exploitation, l'entreprise est normalement considérée comme étant en activité, c'est à dire comme devant continuer à fonctionner dans un avenir raisonnablement prévisible. Lorsqu'elle a manifesté l'intention ou quand elle se trouve dans l'obligation de se mettre en liquidation ou de réduire sensiblement l'étendue de ses activités, sa continuité n'est plus assurée et l'évaluation de ses biens doit être reconsidérée. Il en est de même quand il s'agit d'un bien ou d'un ensemble de biens autonome dont la continuité d'utilisation est compromise en raison notamment de l'évolution irréversible des marchés ou de la technique. »*

1.1.2.7. Principe de la permanence des méthodes

Pour permettre une comparabilité des états financiers dans le temps et l'espace, les entreprises doivent maintenir d'un exercice à l'autre les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers. A cet effet, l'article 40 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises dispose : *« la cohérence des évaluations au cours des exercices successifs implique la permanence dans l'application des règles et des procédures les concernant. »*

1.1.2.8. Principe de spécialisation des exercices

D'après ce principe, chaque produit et charge doit être rattaché uniquement à l'exercice qui le concerne. Le principe de la spécialisation des exercices est traité par l'article 59 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.

Nous pouvons conclure que la tenue d'une comptabilité est soumise à des règles que l'entreprise se doit de respecter. La complexité et la diversité de ces règles ne permettent pas à bon nombre d'entreprises de les mettre en application et de les respecter sur le long terme. En effet, cela nécessiterait pour l'entreprise de se centrer sur une activité qui n'est pas son cœur de métier et d'y allouer des ressources importantes. Pour répondre à leurs obligations légales, les entreprises externalisent la tenue de la comptabilité vers un prestataire externe plus à même d'exercer cette activité.

1.2. L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

L'externalisation comptable consiste à confier à un prestataire externe la totalité de la fonction comptable ou à lui confier une partie des tâches de la comptabilité. Ces tâches peuvent concerner la saisie ou l'enregistrement comptable, des tâches de gestion de comptes fournisseurs, etc. Afin d'appréhender cette pratique, nous procéderons à la présentation du concept d'externalisation et de sa pertinence pour la fonction comptable, des tâches externalisables et des facteurs de la décision d'externalisation.

1.2.1. Concept d'externalisation et sa pertinence pour la fonction comptable

Selon le Mouvement des entreprises de France (Medef), l'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé (pour une durée couvrant plusieurs années) qui fournit la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés.

Par ailleurs, George Drouin (vice-président du Medef) perçoit l'externalisation comme l'expression d'une évolution importante de l'organisation des sociétés, qu'elles soient industrielles ou dans les services. D'après lui, les liens opérationnels forts tissés par ces opérations permettent une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions.

Lacity & al. in (Barthélémy, 1998 :2) définissent quant à eux l'externalisation comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé par l'entreprise elle-même. Elle se

caractérisé par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui se voit aussi transférer les risques de l'entreprise et devient responsable de ses pertes et profits.

En somme, nous pouvons retenir de ces définitions de l'externalisation et de la comptabilité que l'externalisation de la fonction comptable consiste à confier à un prestataire externe le traitement et la gestion des informations financières. Ce prestataire fournira dans les délais, des états financiers sincères et fiables.

Plusieurs définitions de l'externalisation ont été proposées par plusieurs auteurs qui sont d'avis que cette pratique représente un enjeu pour les entreprises à la recherche de meilleures configurations organisationnelles. Ces définitions se rejoignent sur le fait que l'externalisation consiste pour une entreprise à transférer à un prestataire externe une activité du fait du manque de capacités internes ou du besoin de se départir de la gestion des ressources afin de se concentrer sur le cœur de métier. Ce transfert apporte à l'entreprise une certaine valeur ajoutée et constitue une solution d'adaptation aux évolutions rapides de l'environnement.

Une telle stratégie tire sa pertinence de son efficacité en tant que solution d'organisation crédible de la comptabilité. Aussi, des études ont montré que le niveau de satisfaction très élevé des utilisateurs effectifs renforce la pertinence du choix de l'externalisation de la comptabilité dans les entreprises de toutes tailles.

1.2.2. L'externalisation et les phénomènes analogues

L'externalisation est souvent confondue à des pratiques telles que la sous-traitance, le downsizing et le reengineering. En effet, ces pratiques sont presque similaires à l'externalisation. Nous relèverons dans ce point de notre travail les différences parfois peu perceptibles entre l'externalisation et ces notions.

1.2.2.1. Différence entre externalisation et sous-traitance

Selon la loi française N° 73-1334 (in Altersohn 2000 ; 24), « la sous-traitance est l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution d'un contrat d'entreprise conclu avec le maître de l'ouvrage ».

D'après cette définition, le prestataire en contrat de sous-traitance fournit à l'entreprise des ressources pour la réalisation d'une activité. L'entreprise conserve la gestion de l'activité sous-traitée. Par contre, dans un contrat d'externalisation, l'entreprise ne détient pas la gestion de l'activité externalisée ; c'est le prestataire qui en détient la gestion et fournit les ressources nécessaires à sa réalisation.

1.2.2.2. Différence entre externalisation et reengineering

Selon Hammer & al (1993 ; 41), le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

Le reengineering implique donc une refonte des processus créateurs de valeurs. Cependant, l'entreprise peut recourir à l'externalisation sans être engagée dans une opération de reengineering de ses processus. Dans une opération d'externalisation, les processus de l'entreprise peuvent rester inchangés.

1.2.2.3. Différence entre externalisation et downsizing

Barthélémy (2004 ; 12) décrit le downsizing comme une méthode générique consistant à accroître l'efficacité, la production et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Cette méthode consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipement qui faisaient partie de l'entreprise. En revanche, l'activité confiée au prestataire dans le cadre d'une opération d'externalisation fait toujours partie de l'entreprise et contribue à son bon fonctionnement.

1.2.3. Tâches externalisables

Au sein de la fonction comptable, administrative et financière, il existe de multiples tâches qui peuvent être confiées à un prestataire externe. D'après e-compta.com et Charlet & al. (2013 :1), ces tâches peuvent être présentées en tenant compte des activités auxquelles elles se rapportent.

- ❖ Au niveau de la comptabilité générale, nous avons :
 - la numérisation des pièces comptables ;
 - la saisie/enregistrement comptable ;
 - les opérations comptables ;
 - le contrôle des enregistrements comptables ;
 - la gestion des comptes fournisseurs et/ou des comptes clients ;
 - la préparation de situations intermédiaires et de comptes annuels ;
 - la consolidation des comptes ;
 - le reporting.

- ❖ Au niveau de la comptabilité de gestion ou comptabilité analytique, nous avons :
 - la gestion comptable des stocks ;
 - le calcul des coûts de revient ;
 - l'établissement de budgets ;
 - l'élaboration de tableaux de bord.

- ❖ Au niveau de la gestion financière, nous avons :
 - la planification de trésorerie ;
 - le rapprochement bancaire ;
 - le plan de financement.

❖ Au niveau de la gestion administrative du personnel, nous avons :

- la paie et déclarations sociales ;
- la gestion des présences.

❖ Au plan juridique et fiscal, nous avons :

- le secrétariat juridique ;
- le conseil fiscal ;
- les déclarations fiscales ;
- la tenue des registres légaux.

1.2.4. Facteurs déterminants de la décision d'externalisation de la fonction comptable : les avantages de la pratique

Plusieurs études ont été réalisées sur les facteurs explicatifs de l'externalisation. Ces facteurs sont multiples et correspondent généralement aux avantages que peut apporter l'externalisation aux entreprises. Dans le cadre de notre travail, nous nous focaliserons sur les facteurs explicatifs de la décision d'externalisation de la fonction comptable que nous regrouperons en quatre catégories : les facteurs stratégiques, les facteurs opérationnels, les facteurs organisationnels et les facteurs financiers.

1.2.4.1. Les facteurs stratégiques

Parmi les facteurs explicatifs de l'externalisation, nous avons les facteurs stratégiques qui regroupent le recentrage sur le cœur du métier et la réaffectation des ressources.

1.2.4.1.1. Recentrage sur le cœur du métier

Boyer (in Tondeur 2003 :32) définit le recentrage comme la focalisation de la firme sur un certain nombre d'activités, par l'abandon ou le transfert d'entités jugées risquées ou peu

rentables. Le recentrage apparaît selon lui comme une saine réaction contre une diversification excessive et comme une leçon tirée d'échecs passés ou de risques insupportables.

Le recentrage sur le cœur de métier est une stratégie en plein essor. Plus concrètement, elle consiste pour les entreprises à externaliser les activités dites périphériques pour se concentrer sur celles qui contribuent le plus fortement à la création de valeur. Le recentrage sur le cœur du métier permet d'investir massivement sur les fonctions essentielles pour le développement de l'entreprise. Ainsi, s'il n'y a pas de gestion de comptabilité, de paie et de finance dans l'entreprise, cela permettrait de bénéficier d'une gestion plus efficace des autres activités qui génèrent les principaux revenus.

1.2.4.1.2. La réaffectation des ressources

« L'externalisation permet aux entreprises de se concentrer sur les aspects les plus stratégiques de leur activité en laissant au prestataire le soin d'assumer les détails opérationnels. Cette focalisation sur les activités principales exige la concentration des ressources au profit de ces activités. » (Halioui & al., 2011 ; 10).

Du fait qu'elle entraîne la cession d'activités non stratégiques (dites périphériques) à des prestataires externes, l'externalisation permet aux entreprises de libérer les ressources devant être affectées à ces activités et de les réaffecter à des activités qui contribuent à la formation de l'avantage concurrentiel.

1.2.4.2. Les facteurs organisationnels

L'entreprise qui externalise sa fonction comptable gagne en flexibilité et en amélioration de sa structure organisationnelle et de son système d'information interne.

1.2.4.2.1. Allègement de la structure et gain de flexibilité d'effectif et de coûts

Selon Dayan & al (2004 ; 202), l'externalisation permet une plus grande flexibilité à l'entreprise qui peut ainsi exiger une prestation différente en fonction de l'évolution de ses besoins.

En outre, le cabinet Accenture (2012 ; 10) ajoute que l'externalisation apporte à l'entreprise une capacité de gestion plus performante des pics d'activité, qu'ils soient saisonniers ou liés aux cycles commerciaux et lui évite de gérer la complexité et les coûts liés à la mise en place d'une toute nouvelle infrastructure. Ce qui laisse à l'entreprise, plus de flexibilité pour étendre ses services ou en créer d'autres.

1.2.4.2.2. Amélioration du système d'information interne

D'après Halioui & al. (2011 ; 11), dans un environnement où la maîtrise des systèmes d'informations est une exigence, l'externalisation permet l'accès à des systèmes d'information de haut niveau, mis régulièrement à jour et maîtrisés par des experts.

1.2.4.3. Les facteurs opérationnels

Les facteurs opérationnels qui rentrent en compte dans la décision d'externalisation de la fonction comptable se situent au niveau de la performance et des exigences fiscales et sociales.

1.2.4.3.1. Amélioration de la performance de la fonction comptable

Une faible capacité à embaucher des personnels qualifiés et une efficacité de l'organisation interne inférieure aux performances des prestataires poussent certaines entreprises à recourir à des entreprises spécialisées. (Moreau, 2003 ; 106).

En confiant sa comptabilité à un prestataire spécialisé dans le domaine, l'entreprise a donc accès à l'expertise de ce dernier.

1.2.4.3.2. Respect des règles comptables fiscales et sociales

La comptabilité est une discipline réglementée et évolutive. Elle est reliée à plusieurs autres disciplines comme la fiscalité, le droit et l'audit. Les exigences auxquelles doivent quotidiennement faire face l'entreprise rendent difficile le respect de toutes les normes en

place. En outre, selon une analyse de Barthélémy (2004 ; 53), les fonctions de support des entreprises sont souvent peu efficaces du fait d'une mauvaise gestion.

Ainsi, en confiant sa comptabilité à un prestataire disposant d'une grande expertise dans le domaine, l'entreprise garantit le respect des lois et réglementations en vigueur.

1.2.4.4. Les facteurs financiers

Ces facteurs regroupent la réduction des coûts et la variabilisation des coûts de la fonction comptable.

1.2.4.4.1. Réduction et contrôle des coûts

Une étude de l'American Management Association menée aux États-Unis a permis de mesurer l'importance relative de la réduction des coûts et de l'amélioration de la performance selon les activités externalisées. Les résultats montrent qu'environ 80% des entreprises qui ont recours à l'externalisation des fonctions comptables et financières sont plus motivées par la réduction des coûts de la fonction externalisée.

En effet, l'externalisation permet de chiffrer clairement les coûts de la fonction comptable et de minimiser les coûts de non-qualité. L'efficacité et le gain de compétence que la mission apporte, aux entreprises, permettent de réduire considérablement les coûts cachés.

L'Organisation Conseil Audit

(OCA) estime que la réduction des coûts de la fonction peut aller de 20% à 60%. En outre, elle précise que l'externalisation octroie à l'entreprise une capacité de faire jouer les économies d'échelle et un différentiel de coût salarial.

1.2.4.4.2. Variabilisation des coûts de la fonction comptable

Selon Moreau (2003 ; 106), l'un des facteurs explicatifs de la décision d'externalisation est le niveau des coûts opérationnels qui incite certaines entreprises à transformer les coûts fixes en coûts variables. Cela conduit à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses.

Les facteurs présentés correspondant aux avantages de l'externalisation comptable, nous pouvons les résumer comme suit en nous référant au cabinet Audit Finance Informatique Gestion Expertise (AFIGEC) et Gosse (2002 :107). L'externalisation de la fonction comptable permet :

- ❖ la réduction des charges de structure et de fonctionnement et l'amélioration des performances ;
- ❖ la diminution des investissements informatiques et des coûts de maintenance car le prestataire choisi exécutera ses travaux avec son propre matériel informatique;
- ❖ l'obtention dans les délais de toutes informations d'ordre comptables, financières et administratives ;
- ❖ la conformité avec les réglementations sociales, comptables et fiscales ;
- ❖ la formation régulière des collaborateurs du prestataire;
- ❖ le développement chez le prestataire de la capacité à gérer des missions exceptionnelles et ponctuelles avec une connaissance accrue des particularités de l'entreprise ;
- ❖ de fournir des conseils de façon indépendante et impartiale ce qui n'aurait pas été possible à un salarié en situation de subordination ;
- ❖ la concentration sur le cœur de métier.

En outre, les principaux avantages de l'externalisation des fonctions comptables et financières sont schématisées par l'Institut Français d'Opinion Publique (IFOP) à partir d'une étude ayant porté sur 700 dirigeants dont 25 % ont déjà externalisé certaines de leurs fonctions et 10 % ont pour projet de le faire.

Tableau 1 : Avantages d'une externalisation des fonctions comptables et financières

<i>Avantages d'une externalisation des fonctions comptables et financières</i>	
Le respect des règles comptables, fiscales et sociales	52 %
La réduction des coûts	44 %
Le respect des délais	28 %
L'amélioration de l'organisation	28 %
L'amélioration du système d'information interne	15 %

<i>Et les principaux freins perçus par les entreprises</i>	
L'accès plus difficile aux informations internes à l'entreprise	38 %
Le personnel concerné par cette externalisation	37 %
Le coût de cette externalisation	34 %
La contrainte de s'engager durablement avec un prestataire	25 %
La baisse de la qualité de services	23 %
Les craintes sur la confidentialité	21 %
Le manque d'information sur l'externalisation	

Source : Journal du net (2004), *Externalisation : les entreprises ne s'en laissent pas compter*, www.journaldunet.com/management/0410/041055externalisation.shtml

Les conclusions de l'IFOP relèvent qu'en ce qui concerne les avantages liés à l'externalisation des fonctions comptables, les chefs d'entreprise font preuve d'une analyse très mitigée. Mais ils reconnaissent que l'externalisation permet de respecter au mieux les règles comptables, fiscales et sociales (52 %) et que le recours à cette pratique aboutit à une réduction des coûts (44 %).

L'IFOP conclut aussi que les freins liés à une démarche d'externalisation apparaissent nombreux. Les chefs d'entreprise craignent notamment que l'accès aux informations internes devienne plus complexe (38 %), mais aussi que la gestion du personnel de leur entreprise concerné par cette mesure s'avère complexe (37 %).

1.2.5. Les limites de l'externalisation de la fonction comptable

Bien qu'elle procure des avantages considérables dans la gestion des entreprises, la pratique d'externalisation comptable comporte des inconvénients. Selon l'Organisation Conseil et Audit (OCA), Gosse (2002 :107) et Kidd (2012), les inconvénients de cette pratique sont les suivants:

- ❖ la perte des compétences en interne sur les processus externalisés (l'activité externalisée est en partie contrôlée et gérée par le prestataire; ainsi, l'entreprise ne dispose plus en interne de ressources liées à cette activité) ;

- ❖ le manque de maîtrise ou de compréhension de l'information sur les données de l'entreprise elle-même (ne disposant plus des compétences internes relatives à la fonction comptable, certaines informations comptables seront difficilement appréhendées par l'entreprise) ;
- ❖ une déperdition des contrôles (confier le processus comptable à un prestataire revient à lui en confier la gestion totale. Cette cession de la gestion cause du côté de l'entreprise une perte de contrôle sur l'activité) ;
- ❖ la complexité à ré-internaliser à terme les processus externalisés (les activités externalisées impliquent dans certains cas le transfert des compétences internes chez le prestataire ; dans d'autres cas, l'entreprise se détache totalement des compétences en interne. Dans ces deux cas, les ressources et compétences relatives au processus comptable ne sont plus disponibles au sein de l'entité ; ainsi la ré-internalisation sera un processus long, complexe et engageant des coûts importants.) ;
- ❖ la dépendance vis-à-vis du prestataire.

1.3. DEMARCHE DE L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET FONCTIONNEMENT D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE

La démarche de l'externalisation de la fonction comptable varie selon que l'on soit du côté de l'entreprise ou du prestataire. Nous présenterons dans un premier temps la démarche suivie par l'entreprise et dans un second temps, celle suivie par le prestataire. Pour finir, nous présenterons la manière dont fonctionne une comptabilité externalisée.

1.3.1. Démarche de l'externalisation au niveau de l'entreprise

Pour décider une externalisation, l'entreprise adopte une démarche méthodologique bien structurée. Selon Quélin (2007 ; 117-126), cinq phases scandent cette démarche méthodologique.

1.3.1.1. L'approche stratégique de la décision d'externalisation

Elle passe selon Quélin (2007 ; 117) par la réalisation de quatre étapes que sont :

- ❖ l'identification du périmètre des activités concernées par l'externalisation qui consiste à identifier les activités potentiellement externalisables et à apprécier leur appartenance ou importance par rapport au cœur de métier ;
- ❖ l'analyse de la coordination organisationnelle et des interfaces à construire entre l'activité pouvant être externalisée et les activités maintenues en interne ;
- ❖ l'étude de la faisabilité juridique, technique et fiscale de l'opération d'externalisation ;
- ❖ l'évaluation de la décision sur la base d'une étude multicritère.

1.3.1.2. Analyse des risques associés à l'externalisation

Elle vient en complément de l'étape précédente et permet à l'entreprise d'identifier les événements négatifs auxquels peuvent l'exposer l'externalisation d'une fonction donnée. Toujours dans son article Quélin (2007 ; 120) évoque quelques risques encourus par l'entreprise dans le cadre d'une externalisation classique.

1.3.1.3. Le choix organisationnel

L'entreprise procède à une analyse interne et externe des différents choix organisationnels possibles. Elle pourra ainsi adopter une forme organisationnelle répondant à ses besoins.

1.3.1.4. Mettre l'externalisation au cœur de la décision stratégique

Cela repose selon Quélin (2007 ; 121) sur deux éléments :

- ❖ s'interroger sur les critères que les dirigeants perçoivent comme déterminants du succès d'une opération d'externalisation ;
- ❖ examiner à quelles conditions l'externalisation peut devenir un vrai partenariat stratégique.

1.3.1.5. Choisir un type de collaboration avec le prestataire

Dans une opération d'externalisation, le prestataire est très important. Ainsi, il est important de comprendre son mode de fonctionnement et ses objectifs afin de s'assurer qu'il s'aligne sur la vision de l'entreprise. Trois critères sont essentiels selon Quélin (2007 ; 123) :

- ❖ comprendre le modèle d'affaire du prestataire pour permettre à l'entreprise d'identifier les mesures à prendre avant l'externalisation, de savoir comment le prestataire s'y prendra pour obtenir des réductions de coûts considérables ;
- ❖ définir clairement les objectifs poursuivis ;
- ❖ adopter un profil de collaboration.

L'Organisation Conseil et Audit (OCA) propose quant à elle une démarche en six étapes :

- 1- l'analyse de l'existant qui consiste à effectuer un état des lieux de l'organisation et de l'environnement interne de l'entreprise ;
- 2- le choix stratégique des tâches à déléguer (il s'agira ici de déterminer avec précision les tâches à confier au prestataire et les tâches sur lesquelles l'entreprise doit se concentrer) ;
- 3- l'étude d'opportunité et de rentabilité qui se manifeste par l'établissement d'un business plan prévisionnel afin de chiffrer le retour sur investissement ;
- 4- la décision d'externalisation correspondant à la signature du contrat ;
- 5- la mise en place de l'architecture formation (ce stade correspond à celui de la planification des travaux, du paramétrage du logiciel et de la formation du personnel) ;
- 6- le démarrage qui correspond au lancement de l'activité d'externalisation.

Toujours sur son site, l'OCA propose un schéma représentatif des étapes sus évoquées.

Figure 2 : Démarche de l'externalisation



Source : Organisation Conseil Audit (2013), *l'externalisation*, www.oca.com/pdf

Pour réussir sa démarche d'externalisation, l'entreprise doit prendre en compte certains éléments. Marr (in Chapman 2010 :1) en propose quelques un qui sont :

- ❖ conserver le cœur de métier (les compétences vitales et les fonctions qui assurent un avantage compétitif décisif ne doivent pas être externalisées) ;
- ❖ savoir avec précision ce qui est externalisé (le service ou processus externalisé doit être défini avec précision) ;
- ❖ identifier les retours et les bénéfices attendus (il est important d'identifier clairement les bénéfices attendus, tangibles et intangibles, ainsi que l'ensemble des coûts associés ; et de ne surtout pas seulement baser son choix sur le critère financier) ;

- ❖ ne pas externaliser la direction (en cas d'externalisation, la responsabilité managériale des fonctions externalisées demeure dans l'entreprise) ;
- ❖ s'assurer que l'expertise du prestataire correspond aux attentes ;
- ❖ réfléchir sur les risques encourus ;
- ❖ construire la confiance dans le partenariat professionnel.

1.3.2. Démarche de l'externalisation au niveau du prestataire

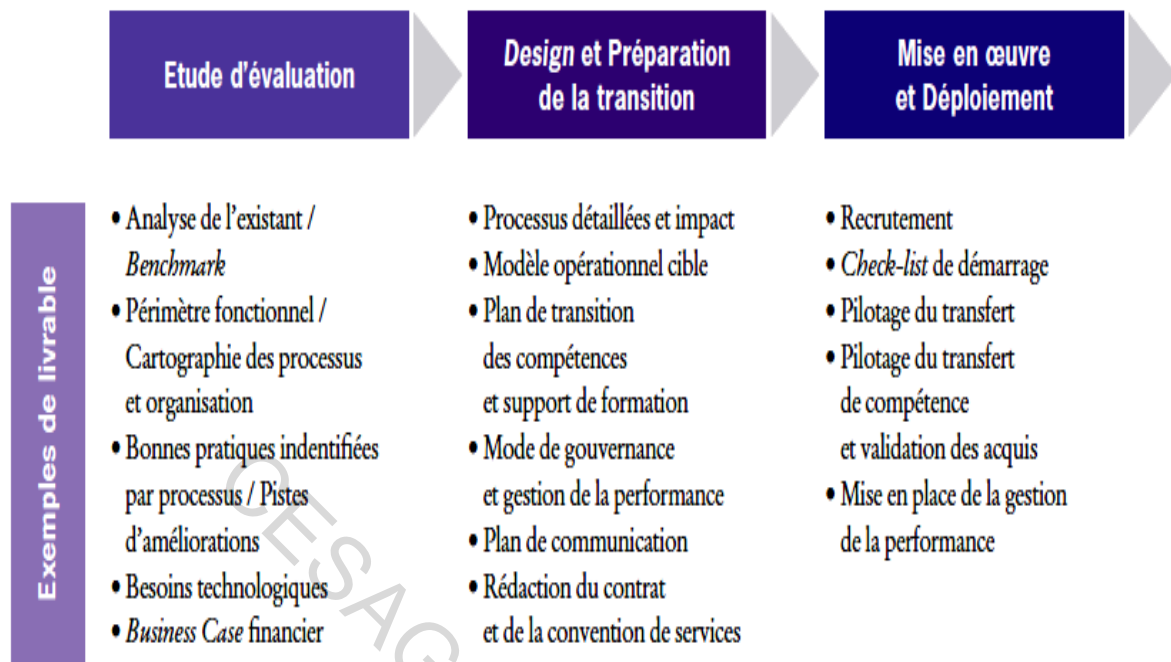
La démarche de l'externalisation est différente d'un prestataire à un autre. En effet, elle prend en compte les besoins du prestataire, l'expertise dont il dispose ainsi que le type de dossier d'externalisation à traiter.

Le cabinet Grant Thornton (2002 :3) présente une démarche se déroulant en trois (3) phases que sont :

- ❖ l'étude d'évaluation qui correspond à la prise de connaissance et à l'analyse des processus de l'entreprise ;
- ❖ le design et la préparation de la transition correspondant à l'organisation interne du cabinet et à la signature des divers documents matérialisant la relation avec l'entreprise externalisant ;
- ❖ la mise en œuvre et le déploiement qui correspond à la phase de démarrage des travaux.

La démarche est schématisée comme suit :

Figure 3 : Démarche d'externalisation du cabinet Grant Thornton



Source : Cabinet Grant Thornton (2002 :3)

1.3.3. Fonctionnement d'une comptabilité externalisée

Selon l'Organisation Comptable et Audit, une comptabilité externalisée fonctionne en cinq (5) phases. Ces phases sont : la préparation des données, l'intégration des données, les saisies comptables, le traitement comptable et l'exploitation des comptes. Les phases impliquent le client, le back office délocalisé (dans le cas où le personnel de l'entreprise a été délocalisé) et le prestataire.

1.3.3.1. La préparation des données

Le client réunit l'ensemble des données qui seront utiles pour le prestataire dans sa démarche de travail. Ces données doivent être scannées et envoyées au prestataire.

1.3.3.2. L'intégration des données

Une fois les données reçues par le prestataire, elles sont intégrées au logiciel par le back office délocalisé ou le prestataire. Ce logiciel est au préalable paramétré selon les besoins de l'entreprise et son domaine d'activité.

1.3.3.3. Les saisies comptables

Les données intégrées sont par la suite imputées par le prestataire. Dans le cas où le back office décentralisé fait l'imputation, le prestataire effectue un contrôle des éléments saisis.

1.3.3.4. Le traitement des comptes

Il consiste à effectuer le pointage des comptes, le rapprochement des comptes et des traitements spécialisés. Diverses tâches sont effectuées à cette phase soit par le back office sous la supervision du prestataire soit par le prestataire lui-même.

1.3.3.5. Le traitement et l'exploitation des informations

Le prestataire analyse les divers documents comptables et financiers qu'il a produit et les transmet ensuite au client. Cette analyse est faite dans le but d'apporter à l'entreprise des conseils.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis dans un premier temps de décrire les concepts de comptabilité et d'externalisation et de mettre en évidence le cadre normatif lié à l'activité comptable. Dans un second temps, nous avons pu aborder le déroulement du processus d'externalisation au niveau des parties et présenter les avantages et inconvénients relatifs à la pratique.

Nous pouvons remarquer que la stratégie d'externalisation est très prisée par les entreprises modernes au vu des nombreux avantages qu'elle offre. Cependant au-delà de ces nombreux avantages, il existe des risques pouvant émaner de cette pratique.

Le chapitre suivant de notre travail permettra donc un approfondissement théorique des nombreux risques auxquels sont exposées les parties dans une opération d'externalisation ainsi que les moyens permettant de gérer ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES INHERENTS A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

Bien qu'étant reconnue comme une bonne stratégie en matière de gestion des activités de l'entreprise, l'externalisation en dépit des nombreux avantages qu'elle offre, cache des dangers non négligeables. Ces derniers surviennent lors du déroulement du contrat et peuvent constituer des entraves à la bonne gestion de l'activité comptable et à l'atteinte des objectifs.

Pour permettre à l'entité d'identifier et de traiter adéquatement les risques auxquels elle est exposée (ou peut être exposée) et susceptibles d'avoir des influences négatives sur l'atteinte de ses objectifs, il existe des dispositifs de management des risques. La démarche de management des risques varie en fonction du type d'entreprise et des normes s'appliquant à cette dernière.

En matière de management des risques, plusieurs référentiels et normes sont applicables. Dans le contexte de notre étude, nous aborderons le cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ainsi que la norme International Organization for Standardization (ISO) 31000.

2.1. LES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

Nous procéderons dans un premier temps à la définition de la notion de risque. Dans un second temps, nous présenterons les différents risques auxquels peuvent être exposés l'entreprise et le prestataire dans le cadre de l'externalisation de la fonction comptable.

2.1.1. La notion de risque

Souvent utilisé dans les écrits, le terme « risque » peut être interprété et défini de diverses manières. Nous proposerons quelques définitions tirées de différentes sources.

Selon WIBO (1998 :2), le risque peut être défini comme un aléa dont la survenance prive un système d'une ressource et l'empêche d'atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, Schlick (2010 : 10) définit le risque comme étant un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non-atteinte d'un objectif.

La directive Seveso 2 ajoute que le risque se caractérise par deux composantes : la probabilité d'occurrence d'un événement donné, la gravité des effets ou conséquences de l'événement supposé pouvoir se produire.

Ces définitions s'accordent sur le caractère probable et non souhaité du risque. Nous remarquons clairement que la réalisation d'un risque quel qu'il soit aura un impact sur l'entité notamment sur l'atteinte des objectifs.

2.1.2. Les différentes catégories de risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

Les risques liés à l'externalisation sont nombreux. Cependant, selon Quélin & al. (2000 :3), une distinction doit être faite entre :

- ❖ les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation ;
- ❖ les risques inhérents à l'activité concernée ;
- ❖ les risques encourus par le client et ceux encourus par le prestataire.

Les risques de l'externalisation en général s'appliquent aussi à l'externalisation de la fonction comptable avec cependant quelques particularités.

2.1.2.1. Risques rattachés à la dimension contractuelle

La signature d'un contrat avec un prestataire externe implique l'entreprise et son environnement. Le contrat doit alors être rédigé sur de bonnes bases de façon à protéger l'entreprise et le prestataire d'éventuels désagréments. En effet, face à des litiges ou incompréhensions au cours de l'exécution du contrat, l'entreprise ainsi que le prestataire peuvent constater qu'aucune clause n'a été instaurée pour le traitement de la situation en place ou que les besoins n'ont pas été correctement pris en compte. Le risque constaté à ce niveau est donc un risque juridique.

2.1.2.2. Risques inhérents à l'activité

Ces risques concernent l'activité comptable menée par le prestataire. En effet, à chaque étape du traitement comptable pour le compte du client, il existe des risques. Ce sont ceux liés au traitement comptable et au paramétrage du logiciel.

2.1.2.2.1. Réception et traitement des pièces justificatives

Les normes en place imposent que les opérations de l'entreprise soient justifiées avant d'entrer en comptabilité. Les pièces justificatives des opérations doivent donc être transmises au prestataire. Ce transfert est exposé à des risques de perte pouvant provenir de l'entreprise ou du prestataire (lors du classement des pièces reçues).

2.1.2.2.2. Paramétrage du logiciel

L'environnement actuel est marqué par les nouvelles technologies. Ainsi, la tenue de la comptabilité des entreprises est effectuée grâce à des logiciels ou progiciels. Ces derniers doivent au préalable être paramétrés. Quelques problèmes peuvent cependant survenir lors du paramétrage du logiciel et affecter le traitement comptable.

2.1.2.3. Risques inhérents aux parties

Dans une démarche d'externalisation, l'entreprise et le prestataire sont exposés à des risques. La mesure et la nature de ces risques varient selon la partie concernée. Dans ce point de notre travail, nous présenterons d'abord les risques encourus par l'entreprise ou client et ensuite ceux encourus par le prestataire.

2.1.2.3.1. Risques encourus par le client

Les risques encourus par le client sont de deux ordres à savoir : les risques de dépendance et la perte d'information et de savoir-faire.

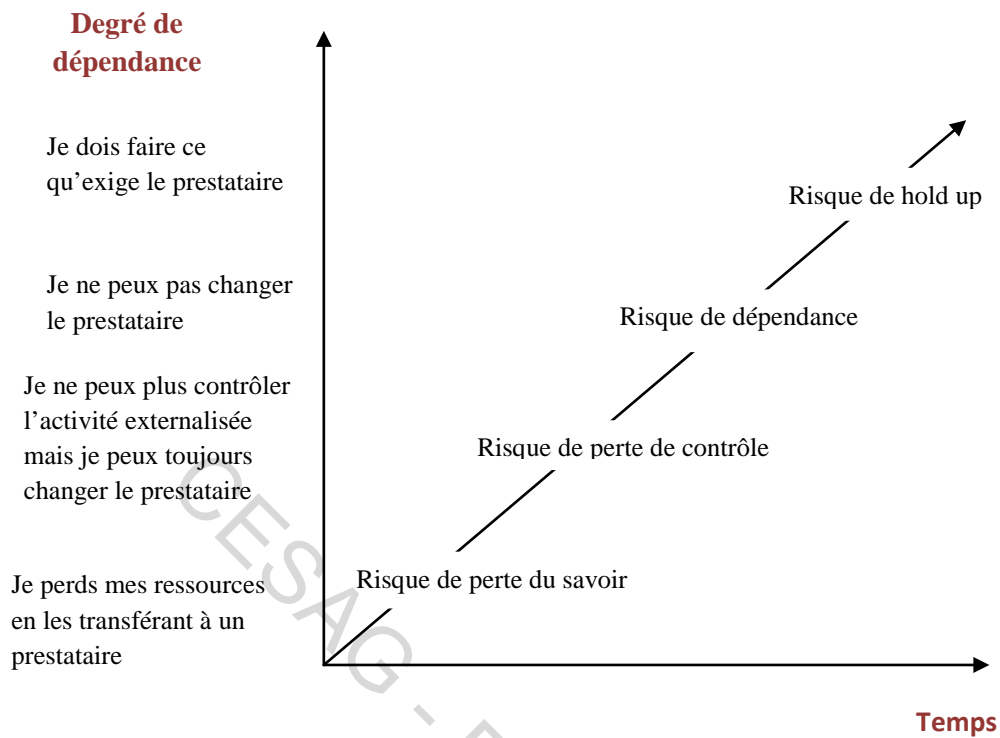
2.1.2.3.1.1. Risque de dépendance

Selon Barthélémy (2003 :5) et Ramdani (2012), le risque de dépendance est le risque le plus craint par les entreprises en matière d'externalisation. En effet, dans le cadre d'une externalisation, les résultats de l'entreprise dépendront de ceux du prestataire. Aussi, il sera difficile pour l'entreprise de rompre sa relation avec le prestataire car un changement de prestataire engendre des coûts très importants. A ce propos, Tondeur & al. (2011 :1) présentent la dépendance comme étant la conséquence de la perte de savoir-faire, de contrôle ou de maîtrise de la fonction, de la sécurité et de la confidentialité des informations comptables.

En outre, en signant le contrat d'externalisation, l'entreprise crée le premier niveau de dépendance vis-à-vis de son prestataire. L'entreprise finira par être sous la contrainte du prestataire et ne plus pouvoir en changer. L'évolution de ce lien de dépendance est représentée dans la figure 4 ci-dessous.

Selon Barthélémy & al. (2000 :3), ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires ne surgissent qu'après un certain temps. En outre, le développement de l'externalisation s'accompagne de l'opportunisme post-contractuel : le hold-up. En effet, ni l'ensemble des circonstances ni les comportements futurs ne sont prévisibles. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de comportements opportunistes du prestataire est élevé.

Figure 4 : Evolution du risque de dépendance dans le temps



Source: Tondeur & al. (2011)

Nous constatons que plus le degré de dépendance croît, plus les risques deviennent importants.

2.1.2.3.1.2. Perte d'information et de savoir faire

Une opération d'externalisation implique parfois le transfert de personnel interne chez le prestataire. Cela représente un risque pour l'entreprise en ce sens qu'elle ne dispose plus en interne, des compétences nécessaires pour le suivi des activités externalisées. A ce propos, Quélin & al. (2003 :3) considèrent comme cruciale la question de la perte du savoir-faire pour les entreprises qui ont recours à l'externalisation. En effet, le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revêt un caractère irréparable.

Pour gérer en interne la relation avec le prestataire, assurer le suivi, mettre en place le contrôle de la prestation et faire évoluer le contrat, il est important de conserver les compétences nécessaires pour pleinement tirer un bénéfice de l'externalisation. A long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée qui, ici est la comptabilité. En effet, une organisation focalisée sur quelques compétences centrales peut être très efficiente à court terme mais inadaptée sur le long terme si elle a abandonné des compétences critiques pour le futur. Elle sera donc particulièrement vulnérable aux changements qui pourraient survenir dans son environnement.

2.1.2.3.2. Risques encourus par le prestataire

Ils regroupent les risques liés aux compétences ou aux méthodes du prestataire. Ce sont les risques de sous-performance et de défaillance du prestataire.

2.1.2.3.2.1. La sous-performance ou la non-performance

Selon Quélin & al. (2003 :3), l'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance. Il correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Cette situation est donc perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire.

Pour limiter un tel risque, les clients privilégient lors de la phase de sélection du prestataire, les critères de l'expérience passée et de la réputation. Ensuite, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle. Toutefois d'après ces auteurs, il serait erroné de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre car, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire.

Quélin & al. (2003:3) nous font remarquer qu'un tel risque expose le client à une perte potentielle de son avantage concurrentiel. Si ce dernier repose sur un savoir-faire opérationnel et technique exclusif, ou bien sur un mode d'organisation type, c'est une partie du chiffre d'affaires qui est exposée.

2.1.2.3.2.2. Défaillance du prestataire : la paralysie de la fonction

En acceptant une relation avec un client, le prestataire est tenu d'offrir un service de qualité de sorte à satisfaire le client. Il peut arriver cependant qu'il ne dispose pas de compétences nécessaires à l'atteinte d'un tel objectif ce qui représente un risque tant pour lui que pour le client.

Le risque de défaillance du prestataire est attaché à ses compétences et peut, selon Quélin (2000 :1) être décomposé en trois : le risque technique (de court terme), le risque économique et financier (de moyen terme), et le risque technologique (de moyen-long terme).

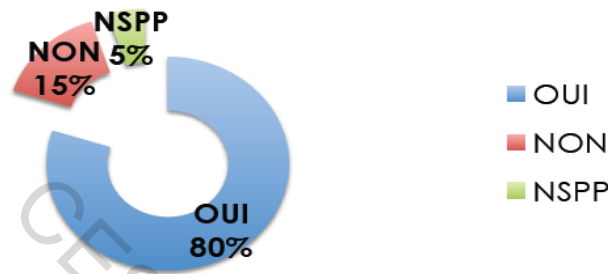
- ❖ Le risque technique reste principalement lié à la panne ou au problème technique qui interrompt la continuité de la prestation alors que le client en pâtit. Cependant, ce risque peut être anticipé par le prestataire et géré dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance.
- ❖ Le risque économique et financier qui, d'après Quélin & al (2000 :1), soulève la question de la pérennité économique du prestataire. En effet, 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 recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le meilleur service au meilleur coût. Pour l'informatique, les télécommunications, la logistique, ce risque apparaît important et peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. A terme, l'un des dangers est que l'entreprise se voit imposer une solution propriétaire dont on elle ne peut pas facilement se défaire.

Cependant, malgré les nombreux risques de la pratique, comme le prouve une étude menée par Didaxis, société de portage salarial auprès de 298 chefs d'entreprise française, la plupart des dirigeants sont prêts à accroître l'externalisation de leurs fonctions.

Figure 5: Part de dirigeants prêts à accroître l'externalisation

QUESTION 4 – Envisagez-vous d'augmenter la part des fonctions externalisées au sein de votre entreprise dans les trois prochaines années ?

Réponses



NSPP= Ne Se sont Pas Prononcé

Source : Vintray (2012 ; 1)

Nous constatons que 80% de dirigeants d'entreprise sont prêts à recourir à l'externalisation contre 15% qui restent toujours hésitant.

2.2. LES REFERENTIELS D'ANALYSE ET DE GESTION DES RISQUES

La gestion des risques aide l'entreprise à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et constitue une prévention contre la perte de ressources. Selon Courtot in (Bellaaj 2009 :38), la gestion des risques est le nom donné à un processus formel de mise en balance des événements défavorables et favorables liés à une organisation ou un projet donné.

Les référentiels en matière de management des risques sont divers. Dans le cadre de notre travail, nous présenterons le référentiel du COSO ainsi que la norme ISO 31000.

2.2.1. Le COSO 2

Le COSO 2 complète le COSO 1 et constitue aujourd'hui un cadre de référence en matière d'analyse et de management des risques. Le management des risques selon le COSO 2 (2007 ;6) est un processus conçu et exécuté par le Conseil d'Administration d'une entité, sa direction et tout autre personnel dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de l'ensemble de l'entité, pour identifier les événements potentiels qui peuvent l'affecter et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces objectifs sont classés par le COSO en quatre catégories que sont :

- ❖ les objectifs stratégiques en ligne avec la mission de l'entreprise et la supporte ;
- ❖ les objectifs opérationnels visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- ❖ les objectifs de reporting liés à la fiabilité du reporting ;
- ❖ les objectifs de conformité relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

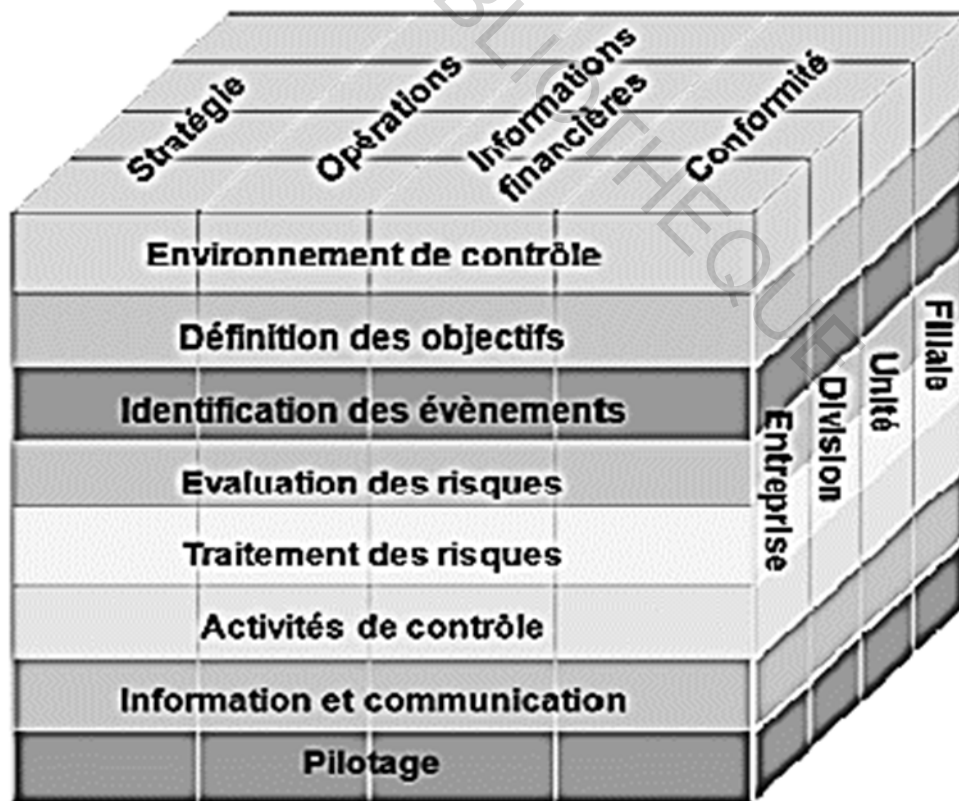
Pour l'atteinte de ces objectifs, le COSO 2 propose un dispositif de management composé de huit éléments:

- ❖ l'environnement interne (qui permet de prendre connaissance de la façon dont le risque est appréhendé et pris en compte par l'ensemble des collaborateurs et le management, l'appétence pour le risque, l'intégrité, les valeurs éthiques et l'environnement de l'entité) ;
- ❖ la fixation des objectifs (pour s'assurer que le processus de fixation des objectifs mis en place par la direction est en ligne avec la mission de l'entité et son appétence pour le risque) ;
- ❖ l'identification des événements internes et externes (susceptibles d'influencer négativement l'atteinte des objectifs de l'entité) ;
- ❖ l'évaluation des risques (analyse des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact puis évaluation des risques inhérents et des risques résiduels) ;
- ❖ le traitement des risques (mesures pour déterminer le niveau des risques en fonction du seuil de tolérance et de l'appétence et proposition de solutions telles que l'évitement, l'acceptation, la réduction ou le partage) ;

- ❖ les activités de contrôle (politiques et procédures déployées pour veiller à l'application effective des actions de traitement des risques) ;
- ❖ l'information et communication (les informations utiles sont identifiées, collectées et communiquées verticalement et transversalement au sein de l'organisation) ;
- ❖ le pilotage du dispositif de management des risques afin de réagir rapidement au fur et à mesure que les conditions l'exigent.

Le cube du COSO 2 illustre la relation directe existant entre les quatre objectifs et les éléments du dispositif de management des risques. Il se présente en trois dimensions : les quatre objectifs, les huit éléments et les divisions de l'entité. Chaque élément est transverse au cube et s'applique aux quatre catégories d'objectifs.

Figure 6: le cube du COSO 2



Source : Landwell & al.(2009 ;34).

2.2.2. La norme ISO 31000

ISO 31000 est la norme internationale du management des risques. Elle fournit les principes et lignes directrices sur le Management des risques. L'objectif est d'établir un cadre commun de gestion des risques pouvant être intégré dans divers secteurs et diverses régions et être adopté par toutes les organisations publiques, privées, sans but lucratif et gouvernementales. Publiée en 2009 par l'« International Organization for Standardization » ; Organisation internationale de normalisation (ISO) en français, la norme s'articule autour de 3 grandes parties.

2.2.2.1. Principes

L'efficacité de la gestion des risques passe par le respect de principes énoncés par la norme ISO 31000. Ainsi, le management des risques doit :

- ❖ créer de la valeur et la préserver ;
- ❖ faire partie du processus organisationnel car il n'est pas une activité ou un processus indépendant des autres activités ou processus de l'entreprise ;
- ❖ être intégré au processus de prise de décision ;
- ❖ traiter explicitement de l'incertitude ;
- ❖ être systématique, structuré et utilisé en temps utile ;
- ❖ s'appuyer sur la meilleure information disponible ;
- ❖ être adapté au contexte externe et interne de l'organisme et à son profil de risque ;
- ❖ intégrer les facteurs humains et culturels ;
- ❖ être transparent et participatif ;
- ❖ être dynamique, itératif et réactif au changement ;
- ❖ faciliter l'amélioration continue de l'organisme.

2.2.2.2. Cadre organisationnel

Dans cette partie, la norme donne les bases permettant à l'organisme d'intégrer le management des risques à son système global de management et à l'ensemble de ses pratiques et processus. Cet article décrit les composantes nécessaires au cadre organisationnel de management du risque et la façon dont elles interagissent. ISO 31000 (2009 ; 9).

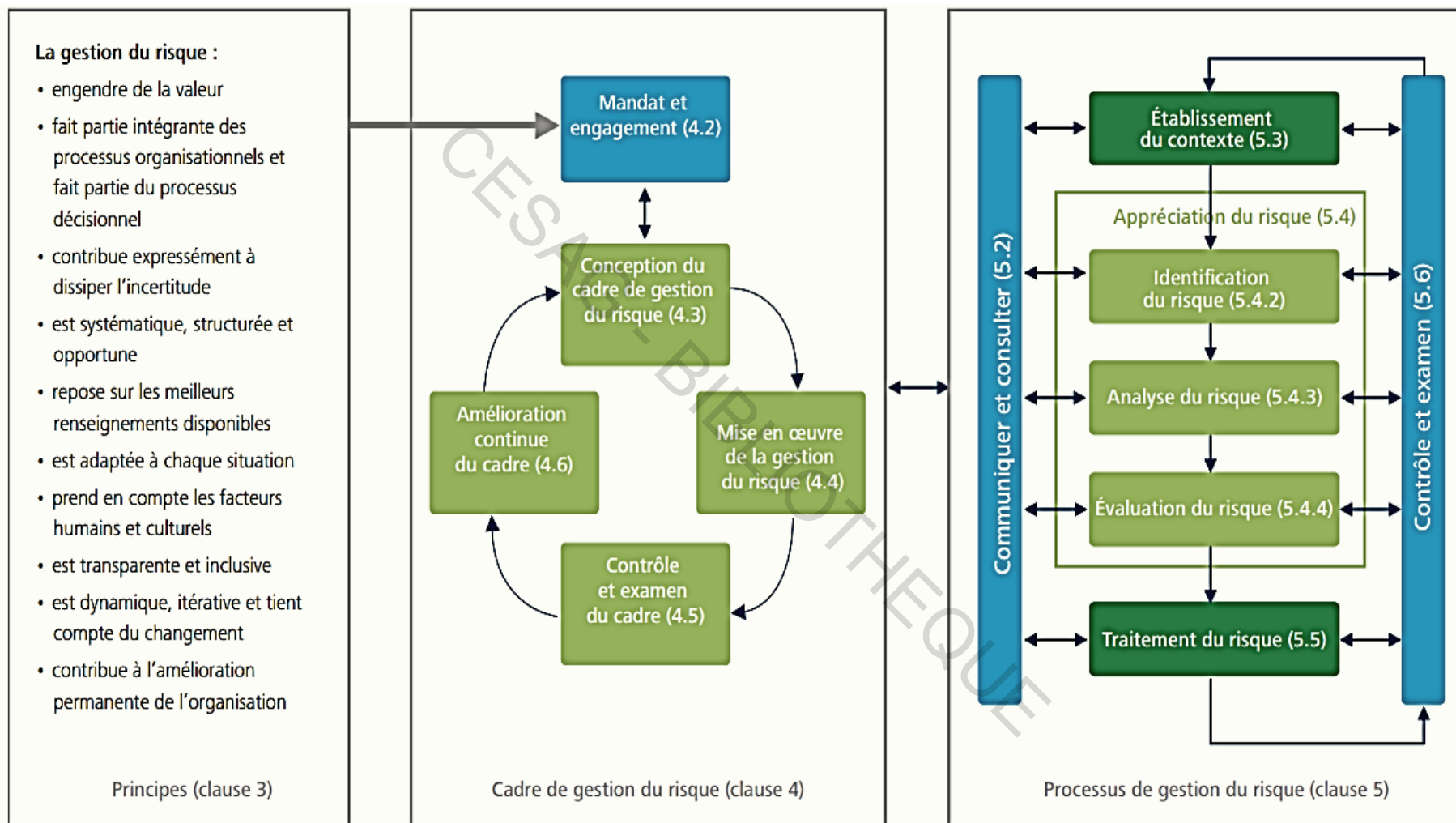
2.2.2.3. Processus de management du risque

Le processus du management des risques comporte cinq phases que sont :

- ❖ communication et consultation consistant principalement à l'élaboration d'un plan de communication abordant les questions sur le risque, ses conséquences et son mode de gestion. Cette phase relève l'importance de la communication avec les parties prenantes (internes ou externes) à chaque étape du processus de management des risques ;
- ❖ établissement du contexte (à cette phase, l'organisme définit l'environnement interne et externe dans lequel il évolue, fixe ses objectifs et détermine les critères qui lui permettront d'évaluer le risque);
- ❖ appréciation du risque (correspond au processus d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque) ;
- ❖ traitement du risque (l'organisme choisit une option et la met en œuvre afin de modifier le risque) ;
- ❖ surveillance et revue (s'assurer que la gestion du risque est efficace et mettre en place des contrôles réguliers).

Pour cerner la relation existant entre les trois parties de la norme ISO 31000, la figure suivante est proposée :

Figure 7: Relation existant entre les principes, le cadre et le processus de gestion des risques



Source : normes internationales ISO 31000 (2009 ;vii)

2.3. DEMARCHE D'IDENTIFICATION ET D'EVALUATION DES RISQUES

L'identification des événements, qui sont source de risque ou d'opportunité, est à la base du management des risques. Selon le COSO, un événement est un incident ou une occurrence, d'origine interne ou externe, qui affecte la mise en œuvre ou l'atteinte des objectifs. Les événements peuvent avoir un impact positif, négatif ou les deux simultanément. Ceux ayant un impact négatif sont des risques et ceux ayant un impact positif sont les opportunités.

Les points suivants de notre travail nous permettront de présenter les outils et techniques d'identification des risques ainsi que la démarche d'évaluation et de traitement de ces derniers.

2.3.1. Les outils et techniques d'identification des risques

Nous inspirant de la norme ISO 31000 et du COSO 2, nous pouvons retenir que les techniques d'identification des risques couvrent à la fois le passé et le futur et varient selon l'entité et la philosophie de management de la direction. Il existe une diversité d'outils et techniques d'identification. Cependant, il est précaunisé que l'organisme utilise ceux qui sont adaptés à ses objectifs.

En outre, le COSO 2 (2009 ;187) précise que «la méthodologie d'identification des évènements d'une organisation peut comprendre une combinaison de techniques et d'outils. Les techniques d'identification des évènements tiennent compte aussi bien du passé que du futur.»

Nous distinguons donc deux catégories de techniques : celles portant sur les faits et tendances passés et celles axées sur les risques futurs .

Le COSO 2 (2009 ;68-69) présente une multitude de techniques permettant d'identifier les évènements tant négatif que positifs.

2.3.1.1. Bibliothèque d'évènements

Ce sont des listes détaillées d'événements potentiels communs à des entités d'un secteur donné ou un processus ou des activités donnés que l'on retrouve, avec une grande similitude, dans plusieurs secteurs. Ces listes peuvent être générées par des logiciels.

2.3.1.2. Analyse interne

L'analyse interne peut être réalisée dans le cadre de la planification routinière (telle que les réunions des collaborateurs d'une unité). Cette technique utilise parfois les informations provenant d'autres parties prenantes et peut faire appel à l'expertise de professionnels externes ou internes.

2.3.1.3. Seuils de déclenchement ou de remontée des informations

La technique du seuil vise à alerter la direction sur les domaines préoccupants en comparant les transactions ou événements en cours à des critères prédéfinis.

2.3.1.4. Groupes de travail et entretiens

Ces techniques permettent d'identifier les événements grâce à des discussions structurées avec le management, les collaborateurs et les autres parties prenantes. Le débat est animé par un facilitateur.

2.3.1.5. Analyse du déroulement des processus

Cette technique permet d'identifier les risques d'un processus par l'analyse des facteurs internes et externes affectant les données d'entrée ou les activités du processus.

2.3.1.6. Indicateurs d'événements clés

En identifiant et en établissant les corrélations d'événements, les organisations deviennent à même de détecter l'existence de conditions pouvant générer un événement.

2.3.1.7. Base de données sur les pertes et incidents

L'existence d'une base de données sur les pertes et incidents passés offre une source riche en informations pertinentes permettant d'identifier les causes et les évolutions d'un risque.

2.3.2. Démarche d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques identifiés

Une fois les événements identifiés, l'entreprise passe à l'évaluation de l'impact et de la fréquence d'occurrence de ces derniers. Elle pourra ainsi procéder à une hiérarchisation des risques en fonction de leur gravité et mettre en œuvre des moyens de traitement de ces risques.

2.3.2.1. Démarche d'analyse et d'évaluation des risques

L'évaluation et l'analyse des risques sont abordées différemment dans le COSO 2 et la norme ISO 31000. Dans le cadre du COSO 2, l'analyse du risque est comprise dans l'évaluation des risques et permet de déterminer à travers l'évaluation de la probabilité et de l'impact du risque la façon dont les risques doivent être traités.

La norme ISO 31000 quant à elle fait une distinction entre l'analyse et l'évaluation du risque. Dans la démarche de management des risques qu'elle propose, l'analyse du risque précède son évaluation. En effet, cette analyse y est décrite comme un processus fournissant la base de l'évaluation du risque et les décisions relatives à son traitement. Elle est mise en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer son niveau. Sur la base des résultats de l'analyse du risque, le but de l'évaluation du risque d'après la norme est d'aider les décideurs à déterminer les risques nécessitant un traitement et la priorité dans la mise en œuvre des traitements.

Dans le cadre de notre travail et en référence aux référentiels de gestion des risques, nous retiendrons que l'analyse du risque correspond à l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact du risque sur la réalisation des objectifs de l'entité.

L'évaluation des risques selon le COSO 2 (2009 ;3) permet de savoir dans quelle mesure les conséquences d'un risque sont acceptables ou tolérables. Le management évalue grâce à une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives la probabilité d'occurrence et l'impact du risque afin d'en déterminer la gravité. Cette évaluation porte dans un premier temps sur les risques inhérents à l'entité puis, une fois les réponses définies, elle porte sur les risques résiduels.

Le COSO 2 définit deux techniques d'évaluation des risques : les techniques qualitatives et les techniques quantitatives.

Les techniques qualitatives basent l'évaluation sur des termes parfois subjectifs. Elles sont utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification, lorsqu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une quantification ou lorsqu'il n'est pas possible d'obtenir ou d'analyser les données moyennant un coût raisonnable.

Dans le cas où il existe des informations suffisantes pour que l'évaluation se fasse de façon plus précise à travers une quantification des données, il est préférable d'utiliser les techniques quantitatives. Selon Yaich (2009 ; 67) « *la mise en œuvre des techniques d'évaluation quantitatives nécessite en règle générale un investissement et une rigueur plus importants, et requiert parfois l'utilisation de modèles mathématiques probabilistes et non probabilistes. Les entreprises recourent aussi à la technique du benchmarking qui consiste à se comparer avec les meilleures pratiques ainsi que de procéder à la comparaison de mesures et de résultats. Ces comparaisons permettent d'identifier les opportunités d'amélioration* ».

Ces techniques sont plus précises et sont utilisées dans les activités plus complexes et sophistiquées afin d'apporter un complément aux techniques qualitatives. Elles comportent:

- ❖ les méthodes probabilistes (la probabilité d'occurrence et l'impact résultant d'un événement sont évalués sur la base de données historiques ou de simulation fondées sur des hypothèses de comportements futurs) ;
- ❖ les méthodes non probabilistes (l'impact des événements est estimé sur la base des hypothèses subjectives).

2.3.2.2. Traitement des risques

Après l'évaluation des risques, la direction procède à la détermination du traitement applicable à chacun des risques. Selon ISO 31000, le traitement du risque est un processus destiné à modifier un risque. Il implique d'évaluer un traitement du risque; de décider si les niveaux de risque résiduels sont tolérables; s'ils ne sont pas tolérables, de générer un nouveau traitement du risque et enfin d'apprécier l'efficacité de ce traitement.

Le risque peut être traité de quatre façons selon le COSO 2 :

- ❖ l'évitement consistant à cesser les activités qui sont à l'origine du risque que l'organisation n'est pas prête à assumer ;
- ❖ la réduction qui consiste à prendre des mesures permettant de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois de sorte que le risque résiduel descende à un niveau correspondant à la tolérance au risque (Yaich 2009 ; 67 et COSO 2) ;
- ❖ le partage qui revient à diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque;
- ❖ l'acceptation consiste à n'engager aucune action pour modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque.

Le COSO 2 précise que le choix de traitements adéquats nécessite la prise en compte de facteurs tels que :

- ❖ l'effet des traitements potentiels sur la probabilité d'occurrence et l'impact des risques, et l'identification de ceux permettant de respecter la tolérance au risque de l'organisation.
- ❖ le rapport coût/ bénéfice des traitements potentiels ;
- ❖ les opportunités éventuelles, au-delà de la gestion du risque en question, permettant de contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons procédé à la présentation de quelques risques théoriques afférents à l'externalisation de la fonction comptable. Ces risques se situent à chaque étape de l'opération (avant, pendant et après un contrat d'externalisation).

Par ailleurs, des outils sont en place et permettent de maîtriser et de traiter les risques. Ce chapitre a permis la mise en évidence de référentiels proposant ces outils : le COSO2 et la norme ISO 31000.

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la démarche mise en œuvre pour la réalisation de ce travail ainsi que les techniques utilisées.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Notre travail étant en partie une analyse de diverses informations obtenues de sources variées, il est nécessaire de présenter la manière dont ont été effectués le travail et la collecte des données. Pour ce faire, nous procéderons dans ce chapitre, à la présentation du modèle d'analyse ainsi que des méthodes de collectes et d'analyse des données.

3.1. MODELE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse des risques générés par l'activité d'externalisation au sein du cabinet Mazars est conçu à partir de notre revue de littérature. Il résume les travaux à effectuer tout au long de notre étude et met en exergue les outils et techniques de collecte, d'identification et d'évaluation de données utilisés pour la réalisation de ces travaux. La démarche comporte plusieurs étapes regroupées en trois phases que sont : la phase de préparation, la phase d'appréciation des risques et la phase de finalisation.

Nous avons procédé à une description des différentes étapes de notre démarche en regroupant certaines.

3.1.1. Prise de connaissance de l'environnement interne de l'entité

Il s'agira à cette étape, de présenter l'environnement dans lequel évolue l'entité à travers son historique, ses activités et les compétences en place. Cette étape servira de base à notre travail d'analyse.

La prise de connaissance se fera à partir de l'organigramme de l'entité, d'entretiens avec l'équipe en charge de l'externalisation et une étude documentaire.

3.1.2. Identification des opérations et identification des risques

Nous mettrons en exergue les étapes constitutives du processus d'externalisation de la fonction comptable au sein de l'entité et procéderons à l'identification des risques relatifs à chacune des étapes. Ainsi, nous pourrions relever les distinctions entre la théorie et la pratique.

3.1.3. Evaluation des risques

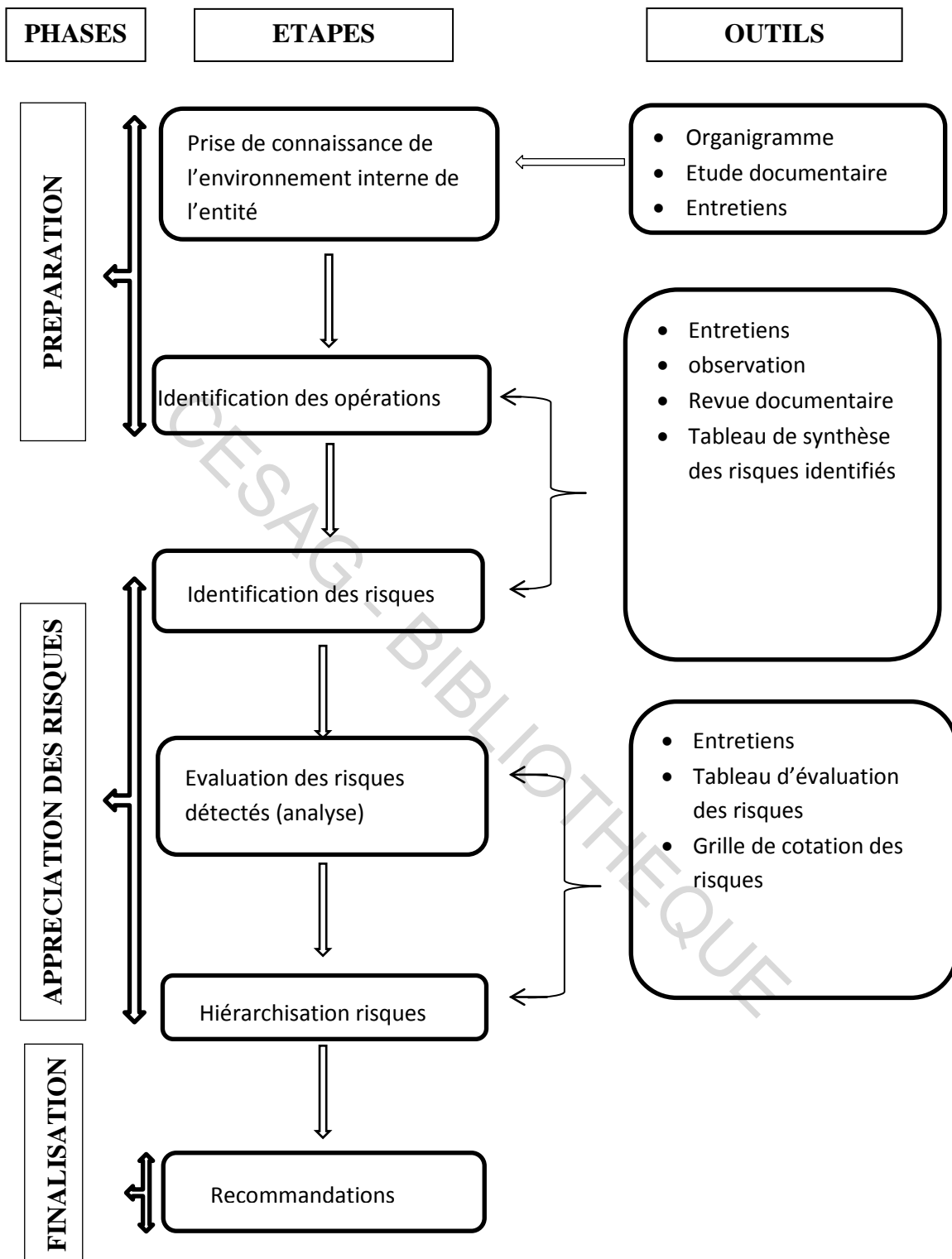
Elle représente l'analyse des risques identifiés à travers l'évaluation de leur probabilité et de leur impact. Nous utiliserons des outils de quantification et de qualification des risques permettant une bonne appréciation de ces derniers.

3.1.4. Hiérarchisation des risques et recommandation

Après avoir identifié et analysé les risques du processus d'externalisation de la fonction comptable, nous procéderons à leur hiérarchisation. Cette hiérarchisation permettra la mise en évidence des risques les plus importants. Par la suite, une série de recommandations sera fournie pour traiter ces risques.

Le modèle d'analyse se schématise comme suit :

Figure 8: Modèle d'analyse



Source : nous-mêmes inspiré de la norme ISO 31000 et du cadre de référence du COSO 2

3.2. TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNEES

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé des données qui ont été collectées de diverses manières. Elles permettent une meilleure connaissance du cabinet et de ses processus et facilitent notre analyse. L'ensemble de ces données ont été collectées grâce aux outils sus schématisés. Nous procéderons dans ce point à leur définition.

3.2.1. L'entretien

L'entretien selon Rouff (2001 :14) est un échange au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions. Il s'agit donc pour un sujet A d'extraire une information d'un sujet B sans influencer ses réponses.

Le but des entretiens selon le COSO 2 est de s'assurer que les collaborateurs de l'entité ont une vision des événements passés et potentiels.

Ainsi, pour les besoins de notre étude, nous sommes entretenus avec le Directeur du Département Assistance Comptable ainsi qu'avec ses collaborateurs. Cela nous a permis de prendre connaissance de l'environnement du cabinet et de collecter des informations sur le mode de traitement des contrats d'externalisation.

3.2.2. L'observation

Le site recherche-qualitative.qc.ca définit l'observation comme « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent».

Cette définition tout comme d'autres de différents auteurs relève que l'observation est une méthode de collecte de données observables. Ainsi, cette méthode nous a permis de voir la manière dont fonctionnent le cabinet en général et le département assistance comptable en particulier.

Il existe divers types d'observations mais, dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'effectuer une observation directe et participante.

3.2.3. Revue documentaire

Cette pratique consistant à consulter diverses sources documentaires afin d'en extraire des informations utiles, nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de la pratique de l'externalisation au sein du cabinet.

Nous avons eu à étudier les documents internes du cabinet (rapports, dossiers permanents, documents de présentation des activités du cabinet, etc), diverses sources documentaires en bibliothèque (livres, mémoires, articles). Nous avons aussi eu recours à l'internet (e-books, articles en ligne, mémoires, revues, interviews, etc.).

3.3. OUTILS D'IDENTIFICATION ET D'ANALYSE DES RISQUES

Comme outils nous avons : le tableau d'évaluation des risques et la grille de cotation des risques.

3.3.1. Tableau d'évaluation des risques

Le tableau d'évaluation des risques nous a permis de synthétiser et d'évaluer des risques identifiés au sein du processus selon les critères de probabilité et d'impact. Ce tableau regroupe l'ensemble des risques du processus ainsi que la quantification de leur gravité.

3.3.2. Grille de cotation des risques

La grille de cotation des risques Permet d'estimer la gravité d'un risque. Cette cotation a été réalisée grâce aux divers entretiens avec les collaborateurs du cabinet.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de présenter un modèle d'analyse qui a guidé notre travail. Ce modèle se résume en trois phases et six étapes réalisées chacune grâce à divers outils. Nous avons alors une vision plus nette des outils et méthodes utilisées pour la réalisation de notre travail.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La première partie de notre travail nous a servi de base théorique pour notre travail. Elle nous a permis de cerner les concepts entourant l'externalisation de la fonction comptable ainsi que les risques pouvant impacter l'activité.

Toute étude devant être menée suivant une démarche précise, nous avons eu à présenter notre démarche de travail sous forme schématique et à présenter les outils et méthodes utilisés.

Nous procéderons dans la partie suivante à la présentation du cabinet, à la description de la pratique d'externalisation de la fonction comptable au sein de son département Accompagnement Comptable ainsi qu'à l'analyse des risques inhérents à cette pratique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : Cadre pratique de l'externalisation
de la fonction comptable

INTRODUCTION

Cette partie portera sur l'analyse des risques qui seront identifiés au sein du département assistance comptable de Mazars en ce qui concerne la pratique de l'externalisation de la fonction comptable. Elle comporte trois chapitres : un premier chapitre dans lequel nous présenterons le cabinet Mazars et son département assistance comptable ; un second chapitre qui sera destiné à présenter la pratique de l'externalisation telle qu'elle se déroule au sein du cabinet et enfin un dernier chapitre qui sera consacré à l'analyse des risques de la pratique d'externalisation comptable du côté du prestataire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CABINET MAZARS SENEGAL

Pour une meilleure prise de connaissance du cadre de l'étude, nous consacrerons ce chapitre à la description générale du cabinet Mazars et particulièrement du Département Accompagnement Comptable. Cette description mettra en exergue l'historique du cabinet, ses activités ainsi que son organisation structurelle.

4.1. HISTORIQUE ET ACTIVITES

Mazars est un cabinet international d'origine française créé en 1940 par Robert MAZARS. Il est spécialisé dans l'audit, l'expertise comptable, la fiscalité et le conseil aux entreprises. Autrefois connu sous le nom de Mazars & Guérard, le cabinet porte depuis 1999, le seul nom Mazars dont le siège est établi en France plus précisément à Paris. Présent dans divers pays, le groupe Mazars emploie aujourd'hui plus de treize mille (13 000) professionnels à travers le monde.

L'organisation Mazars accompagne la croissance des entreprises en Afrique et soutient l'implantation de sociétés étrangères depuis plus de 30 ans. En effet, Mazars est implanté dans divers pays d'Afrique de l'Ouest parmi lesquels le Sénégal.

Mazars a ouvert un bureau au Sénégal en 2001. Le bureau rassemble à ce jour soixante-cinq personnes. Actuellement dirigé par M. Taïbou MBAYE, Mazars Sénégal est membre à part entière de l'organisation Mazars et bénéficie à ce titre d'une pleine signature internationale. Société Anonyme au capital de trente millions de Francs CFA (30 000 000 FCFA), elle se fixe pour mission d'offrir aux entreprises un service de qualité dans les domaines de l'audit financier, de l'accompagnement comptable, du consulting, de la mise en place de systèmes d'information et du conseil juridique et fiscal.

Mazars Sénégal est inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés du Sénégal (ONECCA) et dispose d'un effectif constitué de professionnels compétents dans les domaines juridique, fiscal, financier etc.

Le cabinet est un des acteurs majeurs de la profession dans le pays. Il couvre certains domaines tels que:

- ❖ l'organisation et l'amélioration des performances ;

- ❖ le contrôle interne et la gestion des risques ;
- ❖ la restructuration financière et la mise en place de business plan ;
- ❖ la création d'outils de gestion et l'optimisation des processus.

4.2. ORGANISATION STRUCTURELLE

Mazars Sénégal est structuré en cinq départements dont un Département Administratif qui se charge de la gestion interne du cabinet. Le département prend en charge la gestion du personnel, la gestion financière et la gestion des ressources du cabinet.

Les quatre autres départements sont dans la production. Ce sont : le Département Audit, le Département Conseil, le Département Juridique et Fiscal et le Département Accompagnement Comptable.

4.2.1. Le Département Audit

Il est effectué au sein de ce département des travaux de Commissariat Au Compte (CAC) et d'audit. Les activités menées au Département Audit permettent aux entreprises d'avoir une vision claire de leurs processus, d'améliorer leurs stratégies et ainsi leurs performances.

4.2.2. Le Département Conseil

Le département apporte aux entreprises les conseils et l'assistance nécessaires pour gérer leurs procédures opérationnelles et financières et les risques qui y sont associés.

4.2.3. Le Département Juridique et Fiscal

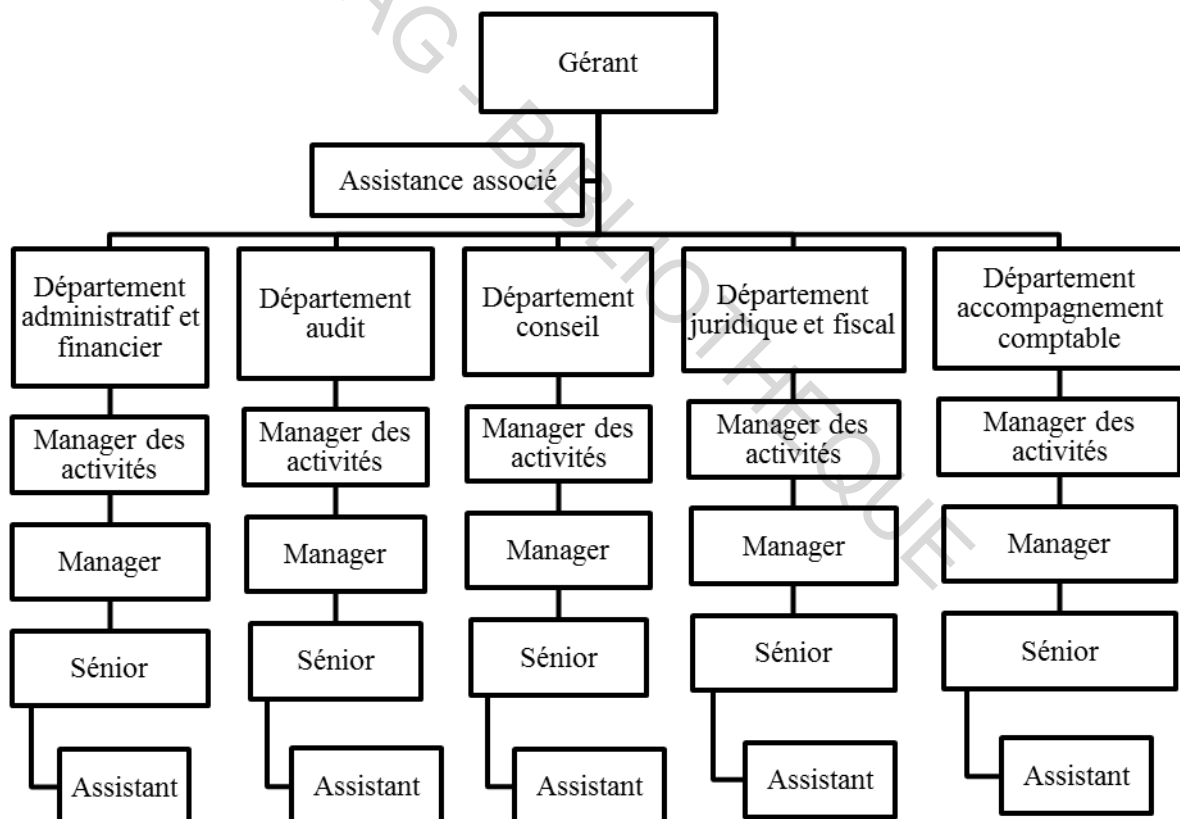
Le département juridique et fiscal a pour but d'arriver à une satisfaction permanente du client, ce qui passe par l'anticipation de ses risques et problématiques dans les domaines Juridique et fiscal et la proposition de solutions adéquates en vue d'apporter de la valeur ajoutée.

4.2.4. Le Département Accompagnement Comptable

Ayant effectué notre stage au sein de ce département, nous en ferons une présentation plus détaillée dans le point suivant.

L'organigramme du cabinet se présente comme suit :

Figure 9: Organigramme du cabinet Mazars Sénégal au 30/07/2013



Source : nous-même à partir du fichier de présentation du cabinet.

4.3. DEPARTEMENT ACCOMPAGNEMENT COMPTABLE

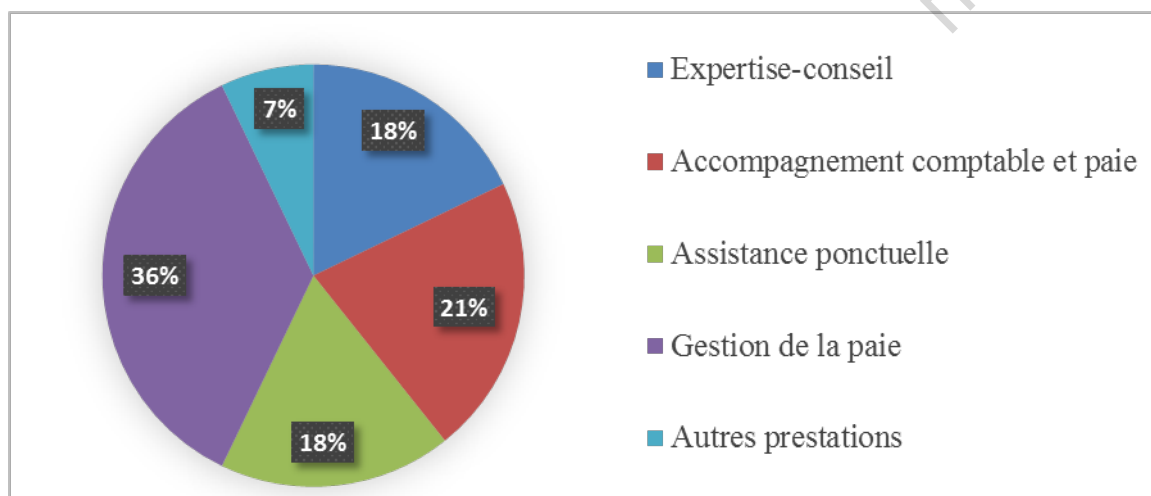
Au sein du cabinet, il existe une véritable interaction entre les départements sus énumérés. Ayant effectué notre stage au Département Accompagnement Comptable, il serait approprié de procéder à une présentation détaillée de ses activités.

Les activités du département consistent essentiellement à apporter aux particuliers et aux entreprises des services variés dans les domaines de la comptabilité, de la paie, de la performance financière et des ressources humaines. Le Département de l'Accompagnement Comptable est composé d'une équipe jeune. Il y est proposé une diversité de services qui se détaillent comme suit :

- ❖ expertise-conseil ;
- ❖ assistance comptable ponctuelle ;
- ❖ gestion administrative des ressources Humaines ;
- ❖ gestion de la paie ;
- ❖ performance financière ;
- ❖ systèmes d'information comptable.

Les figures ci-dessous visent à illustrer la composition du portefeuille client du département. Pour cela, nous présenterons une première figure qui mettra en évidence la constitution du portefeuille client du cabinet puis une seconde figure qui illustrera la répartition du chiffre d'affaires en fonction des activités du département.

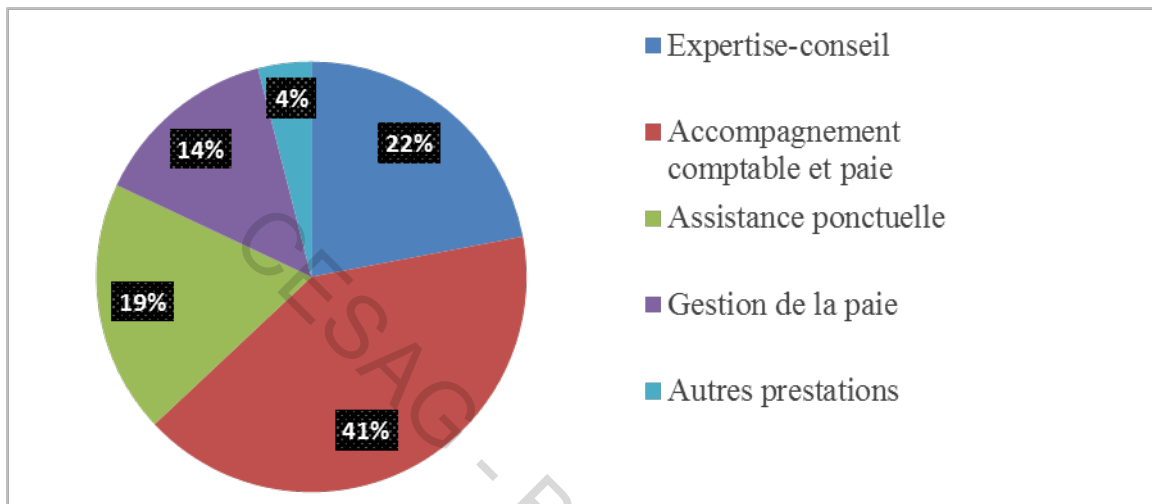
Figure 10: Répartition selon le nombre de clients par nature de prestation



Source : nous-mêmes à partir du fichier de présentation du département (2012)

Nous notons donc que les prestations liées à la gestion de la paie et à l'accompagnement comptable et paie sont récurrentes. Ces deux éléments constituent donc le cœur du métier du département.

Figure 11 : Répartition du chiffre d'affaires par nature de prestation



Source : nous-mêmes à partir du fichier de présentation du département (2012)

Nous notons que le chiffre d'affaires du département est essentiellement constitué par les prestations relatives à l'accompagnement comptable et paie.

CONCLUSION

Cette présentation nous a permis d'avoir une meilleure connaissance du cabinet à travers son historique, ses activités et son organisation structurelle. Après cette présentation des activités et de l'organisation du cabinet et plus particulièrement du Département Accompagnement Comptable, nous aborderons dans le chapitre suivant, la description de la pratique étudiée.

CHAPITRE 5 : EXECUTION DU CONTRAT D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

La réalisation des travaux d'externalisation de la fonction comptable suit un cheminement donné. Ce chapitre sera destiné à la description des étapes d'exécution du contrat d'externalisation au sein du Département Accompagnement Comptable de Mazars Sénégal.

5.1. ORGANISATION DOCUMENTAIRE DES TRAVAUX

Pour un traitement efficace des dossiers clients, une bonne organisation documentaire doit être mise en place. Elle passe par la constitution du dossier permanent et la mise en place du dossier comptable.

5.1.1. Constitution du dossier permanent

Après la signature du contrat avec le client, le cabinet constitue un « dossier permanent » dans lequel il renseigne toutes les informations sur l'environnement de l'entreprise et ses activités. Il permet de disposer continuellement des données de l'entreprise nécessaires au bon déroulement de la mission du cabinet. Ce dossier constitue une sorte de résultat de la prise de connaissance de l'environnement de l'entreprise. Cependant, pour conserver son caractère opérationnel, il est régulièrement mis à jour.

Le dossier permanent est établi par l'assistant qui le transmet au senior en charge de la mission qui à son tour procède à la validation du dossier. Le dossier permanent comporte plusieurs rubriques que nous présenterons dans les points qui suivent.

5.1.1.1. L'organisation de la mission

Le cabinet Mazars Sénégal, suite à un appel d'offre ou à une consultation (identification du besoin) propose au client une offre de service. Lorsque l'offre de service est jugée intéressante, le client contacte le cabinet afin de conclure avec ce dernier un contrat. Une lettre

de mission déclinant les compétences et les qualités de l'équipe d'assistance comptable est par la suite transmise au client.

En résumé, l'organisation de la mission présente la façon dont se déroulera la mission ainsi que les compétences qui y seront affectées. Elle décrit en outre le programme de contrôle, les tableaux et notes d'orientation ainsi que la répartition des travaux.

5.1.1.2. Les éléments comptables

Ce sont les modalités de transmission des documents comptables, la présentation des documents transmis pour une présentation plus aisée, le plan comptable, les méthodes comptables spécifiques, le processus des arrêtés mensuels et annuels, les emprunts, les prêts, etc. L'ensemble de ces éléments est collecté auprès de l'entreprise par l'assistant.

5.1.1.3. Les informations juridiques

Ce sont les informations liées à l'immatriculation de l'entreprise, à son NINEA, à ses statuts, au récapitulatif de tous les contrats ainsi qu'aux procès-verbaux de conseil et d'Assemblée Générale.

5.1.1.4. Les éléments fiscaux et sociaux

Ils regroupent les particularités fiscales, les contrôles fiscaux, les déclarations fiscales, les contrôles opérés par les organismes sociaux et l'inspection du travail ainsi que les extraits des contrats de travail.

A Mazars Sénégal, la constitution du dossier permanent est suivie de la mise en place du dossier comptable. Elle consiste à recevoir de l'entreprise tous les documents nécessaires pour la tenue de sa comptabilité.

5.1.2. Mise en place du dossier comptable

Pour la tenue effective de la comptabilité, le Département Accompagnement Comptable doit avoir à sa disposition les documents liés aux opérations des différents cycles de l'entreprise (cycles achat, vente, banque, caisse et note de frais). Il est donc demandé à l'entreprise d'envoyer ses pièces comptables en tenant compte du temps de traitement nécessaire pour la réalisation des travaux et en respectant les délais légaux (fiscaux et sociaux). Pour cela, il a été mis en place au niveau du Département Accompagnement Comptable, des « procédures de transmission » qui indiquent à l'entreprise externalisant sa comptabilité, les informations et documents à fournir ainsi que le schéma à suivre pour la transmission de ses données. Les pièces comptables doivent être envoyées au plus tard le 10 du mois suivant.

Pour chaque cycle, nous présenterons d'une part les actions à mener par l'entreprise ainsi que les contrôles préliminaires que celle-ci doit effectuer avant transfert des documents au Département Accompagnement Comptable de Mazars et d'autre part le traitement effectué par le cabinet à la réception des pièces.

5.1.2.1. Opérations d'achat

L'opération d'achat est matérialisée par une facture établie par un fournisseur ou prestataire pour constater les conditions d'achat de biens ou de services rendus.

5.1.2.1.1. Traitements effectués par le client

Les actions à mener par le client ou l'entreprise sont :

- ❖ transmettre au cabinet toutes les factures reçues par liasse (bon de commande, bon de livraison et facture définitive) visée par les services compétents. Il est souligné à l'entreprise que les devis ou factures pro forma ne constituent pas des pièces comptables probantes ;
- ❖ établir par la suite un registre des factures fournisseur (voir annexe 1, page 66) qui contiendra l'enregistrement par ordre chronologique de réception des factures reçues suivant un format précis.

Pour éviter les retours de factures pouvant occasionner des retards de traitement des opérations et des déclarations, il est recommandé à l'entreprise d'effectuer quelques contrôles avant la transmission des documents. Ces contrôles se présentent comme suit :

- ❖ vérifier la régularité de la facture dès réception ;
- ❖ faire un contrôle d'exhaustivité entre le registre des factures et les factures à envoyer ;
- ❖ vérifier que la liasse de facturation inclut la facture originale, le bon de commande et le bon de livraison.

5.1.2.1.2. Traitement effectué par le cabinet

Une fois les factures d'achat reçues par le cabinet, l'assistant procède dans un premier temps à la vérification de la régularité des factures (présence de bon de commande et de livraison, visa de l'entreprise). Ensuite, il pointe les factures avec le registre des factures et le soumet à validation au près du sénior en charge de la mission. Après validation, l'assistant analyse les pièces pour connaître la nature des charges (prestation, achat de biens, location...). Lorsqu'il s'agit de prestation, l'assistant vérifie que le prestataire dispose d'un NINEA ; cela lui permet de déterminer la nécessité ou non d'effectuer une retenue à la source (5%) sur le net à payer de la facture. Après l'analyse, l'assistant procède à l'imputation de la pièce comptable et enfin à son enregistrement dans le journal du logiciel Sage.

5.1.2.2. Opérations de vente

L'opération de vente est matérialisée par une facture établie par l'entreprise à l'ordre d'un client pour constater les conditions de vente de biens ou de services rendus.

5.1.2.2.1. Traitement effectué par le client

Pour ce cycle, l'entreprise devra :

- ❖ envoyer au cabinet, toutes les factures de vente émises. Les refacturations éventuelles devront être accompagnées de toutes les pièces justificatives ;
- ❖ enregistrer les factures émises par ordre chronologique d'envoi dans un registre des ventes, suivant un format défini par le prestataire (voir annexe 2, page 67) ;

- ❖ apposer un visa du Directeur et /ou du service compétent sur toutes les factures pour matérialiser le contrôle de conformité effectué.

L'entreprise devra au préalable effectuer les contrôles suivants :

- ❖ vérifier la régularité des factures émises ;
- ❖ effectuer un contrôle d'exhaustivité entre le registre des factures et les factures à envoyer ;
- ❖ vérifier que la liasse de facturation inclut la facture originale et éventuellement les pièces justificatives.

5.1.2.2. Traitement effectué par le cabinet

Une fois les factures reçues par le cabinet, l'assistant procède dans un premier temps à la vérification de la régularité des factures. Ensuite, il pointe les factures avec le registre des factures et le soumet à validation au près du sénior en charge de la mission. Après validation, l'assistant analyse les pièces pour connaître la nature des ventes. Par la suite, il procède à l'imputation de la pièce comptable et enfin à son enregistrement dans le journal du logiciel Sage.

5.1.2.3. Opérations de banque

Les opérations de banque sont constituées de tous les encaissements et décaissements de l'entreprise qui sont effectués à travers le compte bancaire. Les outils bancaires généralement utilisés sont le chèque et le virement bancaire.

5.1.2.3.1. Traitement effectué par l'entreprise

Le traitement des opérations de banque se fait par l'entreprise selon la démarche suivante :

- ❖ envoyer au cabinet tous les justificatifs des opérations bancaires (copies des chèques émis portant les références des factures réglées, les bordereaux de remise, les avis de débit et de crédit reçus de la banque) ;

- ❖ répertorier sur un fichier Excel, suivant le format prescrit par le Département Accompagnement Comptable, (voir annexe 3, page 68) toutes les opérations bancaires effectuées via la banque.

L'entreprise devra au préalable:

- s'assurer que toutes les opérations bancaires ainsi que les annulations de chèques ont été prises en compte sur le fichier ;
- s'assurer que les photocopies des chèques sont déchargées par les ayant droits ;
- s'assurer de l'exhaustivité des justificatifs des opérations bancaires de la période.

5.1.2.3.2. Traitement effectué par le cabinet

L'assistant effectue des copies de toutes les factures et pièces de caisse réglées par virements bancaires et par chèques, mais également les copies des chèques qui y sont rattachées. Il pointe ensuite les montants des factures avec le listing des chèques et procède à l'imputation puis à l'enregistrement dans le logiciel des pièces.

Sur la base du grand livre des comptes et du relevé bancaire du client, l'assistant effectue un rapprochement bancaire. Cela permet la justification de certains écarts. Ces écarts sont en général:

- ❖ omissions d'enregistrement de certaines opérations ;
- ❖ erreur d'enregistrement comptable ;
- ❖ agios et frais bancaires ;
- ❖ opérations pris en compte par la banque et non par Mazars.

5.1.2.4. Opérations de caisse

Les opérations de caisse sont constituées de toutes les dépenses réglées en espèces et les recettes et approvisionnements de la caisse.

5.1.2.4.1. Traitement effectué par l'entreprise

L'entreprise devra respecter les procédures suivantes :

- ❖ envoyer au cabinet toutes les pièces de caisse du mois c'est-à-dire, les justificatifs de dépenses et copies des chèques d'approvisionnement ;
- ❖ enregistrer sur un brouillard de caisse toutes les opérations d'encaissements et de décaissements effectuées par la caisse en suivant un modèle préétabli (voir annexe 4, page 69) ;
- ❖ effectuer un contrôle arithmétique des pièces et des justificatifs de caisse ;
- ❖ effectuer un inventaire de caisse à la fin de chaque mois et joindre un procès-verbal d'inventaire au moment de la transmission des pièces au prestataire.

L'entreprise devra au préalable :

- ❖ réconcilier les pièces de caisse et le fichier contenant les opérations d'encaissement et de décaissement pour s'assurer de l'exhaustivité des pièces ;
- ❖ s'assurer que toutes les opérations répertoriées sont accompagnées de justificatifs et effectuer un contrôle arithmétique ;
- ❖ vérifier que le solde initial du brouillard du mois correspond au solde final du mois précédent.

5.1.2.4.2. Traitement effectué par le cabinet

A la réception des pièces, l'assistant les rapproche au brouillard de caisse et les impute avant enregistrement au logiciel. Il effectue ensuite un pointage des montants du grand livre avec le brouillard de caisse afin de détecter les écarts. Ces derniers peuvent être dus à :

- ❖ des approvisionnements de caisse non comptabilisés ;
- ❖ des erreurs de frappe au niveau des montants saisis sur le brouillard de caisse ;
- ❖ des factures non enregistrées dans le brouillard de caisse.

5.1.2.5. Notes de frais ou notes de débours

Les notes de frais sont constituées de l'ensemble des dépenses engagées par un employé dans le cadre de son activité professionnelle. Supportées par l'entreprise en amont ou en aval, elles doivent être justifiées au moyen de documents comptables (factures, reçus de paiement, etc.).

5.1.2.5.1. Traitement effectué par l'entreprise

A cet effet, l'entreprise doit :

- ❖ renseigner un fichier de justification des dépenses suivant le modèle prescrit par le cabinet (voir annexe 5, page 70) ;
- ❖ fournir tous les justificatifs des dépenses effectuées ;
- ❖ matérialiser la validation des dépenses par le service compétent au moyen d'un visa sur le fichier.

L'entreprise effectuera au préalable les contrôles suivants :

- ❖ s'assurer de l'exhaustivité des justificatifs pour chaque note de frais ;
- ❖ vérifier que toutes les notes de frais sont visées.

5.1.2.5.2. Traitement du cabinet

Après la réception des pièces, l'assistant procède au pointage des montants en se référant aux factures et à la feuille récapitulative de l'ensemble des frais. Il analyse ensuite les pièces pour déterminer la nature de la note de frais. Lorsqu'il s'agit de note de frais en rapport avec des fournisseurs, il vérifie que ces derniers disposent d'un NINEA. Pour finir, l'assistant impute les pièces et fait valider par le senior avant l'enregistrement au logiciel.

5.2. ORGANISATION ET TRAITEMENT COMPTABLE DES DOSSIERS CLIENTS

Pour la tenue de la comptabilité du client, le Département Accompagnement Comptable suit certaines étapes. Ce point du chapitre permettra de présenter l'organisation mise en place pour le traitement comptable.

5.2.1. Création du dossier comptable

Au Département Accompagnement Comptable de Mazars, avant toute comptabilisation, le senior en charge de la mission procède au paramétrage du logiciel comptable. Ce paramétrage est vérifié par le manager (ou directeur du département) afin de déceler et corriger les possibles erreurs.

Le paramétrage du logiciel est effectué à chaque fois que le cabinet rentre en contact avec un nouveau client. En général, le paramétrage est effectué selon le secteur d'activité du client.

Les étapes suivies pour le paramétrage sont :

- ❖ l'identification de la raison sociale (l'assistant de création indique une plage où l'on doit renseigner le nom de la société à créer) ;
- ❖ la saisie des coordonnées de l'entreprise (comporte des informations sur l'entité notamment sur l'activité, l'adresse, la raison sociale, le numéro de téléphone etc.) ;
- ❖ la définition de l'exercice comptable et de la longueur des comptes ;
- ❖ l'identification de la monnaie des comptes (précise la devise à utiliser pour la comptabilisation) ;
- ❖ la reprise des éléments comptables (elle permet de créer un fichier à partir d'un modèle standard. On pourra ainsi apporter des modifications au niveau des numéros de compte si nécessaire) ;
- ❖ la nomination du fichier qui consiste à donner un nom au fichier afin de le retrouver facilement ;
- ❖ la création du plan comptable qui se traduit par la création des comptes auxiliaires et des comptes principaux.

5.2.2. Ouverture des classeurs

Les documents comptables traités doivent être archivés dans des classeurs. L'assistant procède à la création des classeurs par avance.

❖ **Classeur « Immobilisations »**

Il reprend pour chaque exercice les copies des pièces relatives aux acquisitions d'immobilisations :

- copie de la facture ;
- bon de commande et de livraison ;
- justificatifs de frais annexes.

Le classement est fait par ordre chronologique et par type d'immobilisations.

❖ **Classeur « Achats – Fournisseurs »**

L'original des factures est classé dans le classeur de trésorerie approprié avec la référence du paiement. Un dossier appelé « échéancier des factures en instance de paiement » est mis en place par l'assistant afin de suivre les factures non réglées.

Les pièces sont classées de manière chronologique par ordre alphabétique.

❖ **Classeur « Note de débit »**

Il regroupe les refacturations émises qui sont classées par ordre alphabétique.

❖ **Classeur « Caisse »**

Dans ce classeur, figurent les pièces de caisse (bons de sorties, reçus et factures) assorties du brouillard de caisse qui sont archivées chronologiquement par numéro de pièce attribué par le bordereau.

❖ **Classeur « Banque »**

Il contient les photocopies des chèques émis avec les factures les ayant appelés et reçus, les bordereaux de remises de chèques, les avis de débit et de crédit des banques etc. et qui sont archivés chronologiquement. Un classeur différent est utilisé pour chaque banque.

Les rapprochements bancaires et les relevés de comptes sont généralement archivés dans un classeur spécifique à la chaque banque.

❖ **Classeur « Personnel »**

L'assistant archive chaque mois les bulletins de salaires du personnel permanent, le livre de paie édité mois par mois, les autres rapports de la paie et les récapitulatifs de la main d'œuvre occasionnelle et qui sont archivés mensuellement.

❖ **Classeur « Déclarations sociales et fiscales »**

Un ou plusieurs classeurs reprennent mois par mois les copies des déclarations fiscales :

- Taxe Sur La Valeur Ajoutée (TVA);
- prélèvements à la source ;
- impôts sur les traitements et salaires ;
- contribution forfaitaire de l'employeur ;
- Caisse De Sécurité Sociale (CSS) ;
- etc.

L'assistant classe les acomptes sur divers impôts et taxes avec l'impôt sur lequel ils sont imputés.

❖ **Classeur "Clôture mensuelle"**

Il contient l'ensemble des réconciliations de l'année avec toutes les pièces justificatives.

❖ **Classeur "Opérations Diverses"**

Il reprend tous les enregistrements effectués en attente de justificatifs ainsi que les opérations qui ne se rapportent à aucun des journaux principaux, les régularisations d'écritures, les amortissements et opérations de fin de mois et d'exercice.

Toutes les opérations diverses doivent être assorties des pièces qui justifient les régularisations et autres opérations passées en comptabilité.

5.2.3. Traitement comptable des dossiers clients

A Mazars Sénégal, dans le traitement comptable des dossiers clients, il existe un certain nombre de traitements de base communs à tous les types de dossiers. Ces traitements se déclinent en ces quatre étapes suivantes : le pointage des pièces comptables, l'enregistrement des pièces comptables, le classement des pièces comptables et les clôtures mensuelle et annuelle.

5.2.3.1. Le pointage des pièces comptables

Une fois les pièces reçues par le cabinet, l'assistant effectue des travaux de pointage qui se matérialisent par une vérification des éléments reçus. Cette vérification permet de déceler les anomalies.

5.2.3.2. L'enregistrement des pièces

L'enregistrement des pièces est l'étape pendant laquelle l'assistant procède dans un premier temps à l'imputation manuelle qui consiste à enregistrer manuellement chaque opération dans un compte. Cette tâche se fait une première fois au crayon sur chaque facture puis une seconde fois sur des fiches réalisées sur support électronique. L'imputation doit être validée par le senior en charge de la mission.

Dans un second temps, l'assistant junior procède à l'enregistrement des opérations au journal avec le logiciel Sage comptabilité ligne 100. S'il existe cependant des documents illisibles ou présentant des informations non comprises, l'assistant ou le senior en charge du dossier les soumet d'abord à l'appréciation du manager des activités. Si toutefois ce dernier ne trouve aucune solution, le collaborateur contacte directement le client afin d'obtenir les informations complémentaires.

5.2.3.3. Le classement des pièces

Une fois les précédentes opérations effectuées, l'assistant procède au classement des pièces comptables par ordre chronologique (du moins récent au plus récent) dans les classeurs selon le type d'opération. Périodiquement, le senior en charge de la mission analyse les comptes, les apure et justifie les soldes présentant des anomalies.

5.2.3.4. La clôture mensuelle et la clôture annuelle

La clôture mensuelle consiste en un reporting et en un arrêté des comptes à des périodes données où le senior en charge de la mission effectue l'analyse des comptes. La clôture annuelle quant à elle, consiste à analyser en fin d'exercice les comptes du bilan et à faire un reporting.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous avons décrit la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au sein du Département Accompagnement Comptable de Mazars Sénégal. Cette description nous a permis de repérer un certain nombre de risques.

A travers le chapitre suivant de notre travail, nous présenterons les risques identifiés et mettrons en évidence les risques les plus importants à travers une analyse de risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

A travers ce chapitre, nous procéderons à l'identification et à l'analyse des risques auxquels pourrait être exposé le prestataire au niveau de l'exécution du contrat d'externalisation. Rappelons que dans le cadre de notre travail, l'analyse correspond à l'évaluation de la probabilité de survenance et de l'impact des risques.

A la suite de notre analyse, nous procéderons à la hiérarchisation des risques afin de déterminer les risques les plus importants et de proposer une série de recommandations afin de réduire leur impact ou d'éviter leur survenance.

6.1. IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE DU COTE DU CABINET MAZARS SENEGAL

La pratique d'externalisation de la fonction comptable est soumise à un certain nombre de risques. Nous pouvons classer ceux relevés dans le cadre de notre étude en trois catégories que nous présenterons.

6.1.1. Les risques généraux

Les risques généraux sont constitués de l'ensemble des risques qui entourent l'externalisation sans que ceux-là ne soient forcément liés à l'exécution du contrat. Ces risques peuvent être communs à tout type de contrat comme ils peuvent uniquement être liés aux compétences disponibles.

6.1.1.1. Contenu du risque

Les risques généraux relevés au sein du cabinet sont :

- ❖ le risque de perte de dossier dû au changement de personnel ;
- ❖ le risque de mauvaise exécution du contrat ;
- ❖ le risque de non renouvellement du contrat par des clients non récurrents ;

- ❖ le risque de perte de réputation du cabinet.

6.1.1.2. Présentation des risques dans le contexte du cabinet

Nous avons constaté que l'effectif de Mazars Sénégal est instable. La carrière moyenne d'un employé du cabinet peut être estimée à cinq ans. Cela s'explique par :

- ❖ le personnel relativement jeune cherchant une évolution de carrière dans un environnement différent acceptant donc toute opportunité qui s'avérerait meilleure que la présente ;
- ❖ le débauchage qui est dû à la satisfaction du client suite aux compétences affichées par un collaborateur du cabinet ;
- ❖ les raisons personnelles qui n'entrent pas dans le sujet de notre travail.

Cette instabilité du personnel engendre des risques de perte de dossiers et de mauvaise exécution du contrat due à la maîtrise insuffisante du dossier par le nouvel arrivant. La conséquence de la survenance de tels risques est l'insatisfaction du client. En effet, la perte d'un dossier équivaut à la perte d'informations. Dans ces conditions, il sera difficile de bien traiter le dossier car :

- ❖ les données seront erronées ;
- ❖ le collaborateur perdra du temps à vouloir reconstituer les informations perdues.

Sachant qu'un client insatisfait cherchera à résilier son contrat avec le cabinet, nous évoquerons donc un autre risque qui est celui de la rupture du contrat d'externalisation. Ce risque peut être scindé en deux catégories :

- ❖ le risque de rupture anticipée qui survient pendant le déroulement du contrat (il peut être dû au manque d'expérience des collaborateurs ou à des litiges) ;
- ❖ le risque de non renouvellement qui survient après l'exécution d'un ou de plusieurs contrats (les prix appliqués par le cabinet sont souvent élevés pour les petites entreprises qui, ne disposant pas toujours d'un budget suffisant, préféreront se tourner vers des prestataires proposant des prix abordables ou qui répondront à leurs attentes par des solutions moins onéreuses). Dans d'autres cas, un client peut avoir besoin des

services du cabinet pour une mission ponctuelle ; il ne verra donc pas la nécessité de renouveler le contrat.

Toute entreprise de renom est systématiquement exposée au risque de perte de réputation qui peut avoir des répercussions très sévères sur les finances. Il peut provenir de la concurrence déloyale, de clients insatisfaits ou de manœuvres frauduleuses menées par un collaborateur ou un dirigeant du cabinet. Selon l'environnement, la probabilité d'occurrence de ce risque peut être très faible ou très élevée.

6.1.2. Risques liés à l'organisation

Les risques liés à l'organisation concernent l'organisation du cabinet en général et du Département Accompagnement Comptable en particulier ainsi que ceux liés à l'organisation des travaux d'externalisation.

6.1.2.1. Contenu du risque

Les risques liés à l'organisation du Département Accompagnement Comptable de Mazars sont :

- ❖ le risque de non-maîtrise des procédures de gestion d'un dossier comptable du département ;
- ❖ le risque d'erreur au niveau de la création du dossier comptable ou paramétrage du logiciel.

6.1.2.2. Présentation des risques dans le contexte du cabinet

Nous avons constaté que les procédures liées aux activités du Département Accompagnement Comptable ne sont formalisées dans aucun document. Il ne sera pas aisé pour un nouvel arrivant, de connaître les procédures qu'il devra suivre ou les tâches qu'il pourrait effectuer au sein du département. Nous dégageons de ce fait un risque de non maîtrise des procédures par le nouvel arrivant. En effet, bien que disposant d'une période d'apprentissage qui lui permet de se familiariser avec les procédés du département, il n'aura pas une connaissance claire et

approfondie de la « façon de faire ». Il maîtrisera uniquement les procédures qu'il appliquera de façon fréquente.

Nous relevons aussi le risque d'erreur lors de la création du dossier comptable. Les collaborateurs en charge du paramétrage suivent une formation mais ne disposent pas chacun d'un document réunissant les étapes qu'ils pourront consulter en cas de doutes. Il se dégage un risque d'erreur de paramétrage dont la réalisation aura des répercussions très graves sur les documents comptables fournis.

6.1.3. Les risques spécifiques

Les risques spécifiques à l'exécution du contrat peuvent être qualifiés de techniques car ne concernent que le traitement comptable (la gestion du dossier d'accompagnement).

6.1.3.1. Contenu du risque

Les risques spécifiques identifiés au sein du Département Accompagnement Comptable de Mazars Sénégal sont:

- ❖ le risque de non-respect des procédures de transmission par le client ;
- ❖ le risque de redressement au cas où les tests de l'administration fiscale et juridique ne seraient pas maîtrisés ;
- ❖ le risque de perte de temps dû à un mauvais archivage des documents ;
- ❖ le risque d'erreur dans les imputations.

6.1.3.2. Présentation des risques dans le contexte du cabinet

Des procédures ont été élaborées pour l'envoi des pièces comptables au Département Accompagnement Comptable. Avant le démarrage des travaux, elles sont portées à la connaissance du client. Ces procédures regroupent l'ensemble des documents à transmettre au cabinet ainsi que leur mode de transmission et les délais de transmission. Nous avons cependant constaté qu'elles ne sont pas toujours respectées par les entreprises de petite taille (type Petite et Moyenne Entreprise). Il est relevé le risque que :

- ❖ les délais ne soient pas respectés par le collaborateur en charge du dossier (si les documents ne sont pas reçus dans les délais, le traitement ne commencera pas à temps. Il y aura donc une désorganisation dans le travail du collaborateur) ;
- ❖ les documents fournis ne soient pas aux complets ou en adéquation avec les prescriptions du département. La conséquence est un retard de traitement car il faudra reconstituer les documents ou un écart injustifié dans la comptabilité.

Des cas qui se sont présentés à nous ont révélé que certaines entreprises par méconnaissance ou négligence fournissent des documents comptables non conformes ou ne respectent pas toutes les obligations juridiques ou fiscales ; ce qui les expose à un risque de redressement. Ce risque peut dépendre du cabinet dans le cas où les collaborateurs n'auraient pas une connaissance très approfondie en matière fiscale. Soulignons que bien qu'il ait des connaissances fiscales et juridiques, le comptable ne maîtrise pas tous les rouages du domaine fiscal et par conséquent des aspects essentiels peuvent lui échapper.

Pour éviter le redressement, le département propose à ses clients un abonnement fiscal auprès du département juridique et fiscal de Mazars ou d'un prestataire de leur choix.

Par ailleurs, nous pouvons évoquer le risque que les imputations des diverses pièces présentent des erreurs. Au sein du département ce risque est cependant infime car les collaborateurs disposent d'une bonne maîtrise de la comptabilité ; en outre un système de vérification des imputations est en place.

A Mazars Sénégal, les documents comptables sont classés dans des classeurs et archivés soit dans des tiroirs destinés soit à l'archive de la société. Nous voyons là un grand risque de perte de temps de travail pour la recherche éventuelle de document car le classement à l'archive n'est pas fait dans un ordre précis. Cela peut provenir du fait que le cabinet ne dispose pas de personnel désigné pour l'archivage des documents.

Le tableau qui suit présente de manière synthétique les risques identifiés.

Tableau 2: Risques identifiés

CATEGORIE	REF.	RISQUES	CAUSES	CONSEQUENCES
Risques généraux	R01	Perte de dossier du client	Effectif instable	Client insatisfait car le travail effectué ne répond pas à ses attentes.
	R02	Mauvaise exécution du contrat (mauvaise gestion du dossier client)		
	R03	Non renouvellement du contrat	Les entreprises n'ont pas toujours des moyens suffisants pour s'offrir les services du cabinet	Perte de marchés
	R04	Perte de réputation du cabinet	Concurrence déloyale, clients insatisfaits ou manœuvres frauduleuses menées par un collaborateur ou un dirigeant du cabinet	*Pertes financières énorme. *Faillite du cabinet.
Risques liés à l'organisation	R05	Non-maîtrise des procédures du département	Incapacité à traiter certains dossiers	Perte de temps pour s'imprégner des procédures à appliquer
	R06	Erreur lors de la création du dossier comptable ou du paramétrage du logiciel	Maitrise insuffisante du logiciel par le collaborateur en charge du paramétrage	Emission de documents comptables erronés

Risques techniques	R07	Non-respect des délais	Le client ne transmet pas les pièces comptables dans les délais préconisés	Désorganisation dans le travail du collaborateur ce qui empiète sur la réalisation des autres engagements pris
	R08	Réception de documents non-conformes	Le client envoie des documents sans prendre connaissance des prescriptions du cabinet	* Retard dans le traitement du dossier car les éléments doivent être reconstitués * Ecart injustifiés
	R09	Redressement fiscal	Manque de maîtrise des textes fiscaux et juridiques par le client ou le collaborateur	Perte de client et de réputation du cabinet
	R10	Perte de temps de travail	Manque d'organisation au niveau de l'archive	Réduction légère du temps de production
	R11	Erreur dans les imputations	* Inattention du collaborateur * Non maîtrise de l'activité du client	Affectation des opérations dans les mauvais comptes; Répercutions sur les états financiers

Source: nous même

6.2. ANALYSE DES RISQUES IDENTIFIES AU SEIN DU CABINET MAZARS SENEGAL

Rappelant que dans le cadre de notre travail, l'analyse correspond à l'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact des risques, nous procéderons dans cette partie à une évaluation qualitative et quantitative des risques. L'analyse a été possible grâce aux divers entretiens avec les collaborateurs (assistants, senior, manager des activités), à l'observation, à l'analyse documentaire et à l'analyse des processus d'externalisation.

Nous évaluerons dans un premier temps la probabilité d'occurrence des risques ; dans un second temps, nous évaluerons leur impact sur l'activité d'externalisation. Enfin, nous déterminerons la criticité des risques en multipliant la probabilité d'occurrence par l'impact ou la gravité du risque. Pour analyser les risques, nous utiliserons le tableau de cotation suivant :

Tableau 3: Tableau de cotation des risques

Indice	Probabilité d'occurrence	Indice	Impact ou gravité
1	Très rare	1	Très faible
2	Rare	2	Faible
3	peu fréquent	3	Modéré
4	Fréquent	4	Majeur
5	très fréquent	5	Catastrophique

Source : nous même à partir des entretiens avec le manager des activités de Mazars Sénégal

Le tableau ci-après présente les résultats de l'évaluation des risques.

Tableau 4: Evaluation des risques identifiés

Catégorie	Références	Risques	Analyse		Criticité (1)*(2)
			Probabilité d'occurrence (1)	Impact (2)	
Risques généraux	R 01	Perte de dossier du client	1	4	4
	R 02	Mauvaise exécution du contrat (mauvaise gestion du dossier due au manque de maîtrise des procédures)	2	4	8
	R 03	Non renouvellement du contrat	1	1	1
	R 04	Perte de réputation du cabinet	1	5	5
Risques liés à l'organisation	R 05	Non-maîtrise des procédures du département	4	2	8
	R 06	Erreur au niveau de la création du dossier comptable ou paramétrage du logiciel	2	5	10
Risques techniques	R 07	Non-respect des délais	3	4	12
	R 08	Réception de documents non-conformes	4	1	4
	R 09	Redressement fiscal	1	4	4
	R 10	Perte de temps de travail	3	3	9
	R 11	Erreur dans les imputations	1	4	4

Source : nous même à partir des entretiens et autres analyses.

D'après le précédent tableau, nous retenons que :

- ❖ au sein du cabinet, il est très rare que les dossiers des clients soient égarés. Cependant, si cela venait à se réaliser les conséquences seraient importantes du fait que les données des clients ne seront pas sécurisées ;
- ❖ Mazars Sénégal organise des formations afin d'initier les nouveaux arrivant aux procédures et procédés du cabinet ; en outre la politique de recrutement du cabinet met l'accent sur les compétences. Ainsi, il est rare que les collaborateurs rencontrent des difficultés au niveau de la gestion des dossiers client. Néanmoins la survenance d'un tel risque aurait des conséquences majeures sur la réalisation du contrat d'externalisation ;
- ❖ le suivi client ainsi que la qualité des services fournis par Mazars Sénégal ont pour effet la sauvegarde du portefeuille client. Durant notre présence au sein du cabinet, nous n'avons constaté aucune rupture de contrat. En outre, nous relevons qu'en cas de rupture de contrat de la part de quelques clients, l'activité d'externalisation du cabinet ne sera pas influencée. Cependant, la part de marché pourrait diminuer entraînant une baisse du chiffre d'affaire ;
- ❖ dans le cas où le cabinet viendrait à perdre sa réputation, l'activité d'externalisation ne pourra plus être effectuée car les entreprises auront du mal à confier leur comptabilité à un cabinet en plein déclin. Nous avons cependant relevé que le cabinet Mazars Sénégal par son professionnalisme et la recherche constante d'amélioration ne risque pas de perdre sa réputation ;
- ❖ périodiquement (surtout lorsque le besoin se fait sentir), des formations sont organisées pour initier les collaborateurs à l'utilisation d'un logiciel ou approfondir leurs connaissances en la matière. Ainsi, il est rare que des erreurs de paramétrages surviennent dans la gestion des dossiers client. Cependant, si une erreur venait à exister, les documents comptables fournis ne seraient pas fiables ;

- ❖ les états financiers devant être fournis à une date légale, il est important que le cabinet dispose à temps des pièces comptables de l'entreprise et qu'elles soient conformes. Il a souvent été remarqué que les clients ne respectent pas toujours les délais établis par le cabinet (dans la procédure de transmission) et les éléments à respecter pour que les pièces soient conformes. Ainsi, le traitement peut accuser de retard.

En somme, bien que certains risques surviennent rarement au sein du cabinet, leur réalisation aurait un impact très important sur l'activité d'externalisation du cabinet. Afin de distinguer clairement les risques à criticité élevée, nous procéderons à la hiérarchisation des risques.

6.3. HIERARCHISATION DES RISQUES

Les risques ayant la criticité la plus élevée correspondent à ceux dont la réalisation pourrait avoir des conséquences lourdes pour le cabinet.

Tableau 5 : Hiérarchisation des risques

Catégorie	Références	Risques	Analyse		Criticité (G) (1)*(2)
			Probabilité d'occurrence (1)	Impact (2)	
Risques généraux	R 07	Non-respect des délais	3	4	12
	R 06	Erreur lors de la création du dossier comptable ou paramétrage du logiciel	2	5	10
	R 10	Perte de temps de travail	3	3	9
	R 02	Mauvaise exécution du contrat (mauvaise gestion du dossier client)	2	4	8
Risques liés à l'organisation	R 05	Non-maîtrise des procédures du département	4	2	8
	R 04	Perte de réputation du cabinet	1	5	5

Risques techniques	R 01	Perte de dossier du client	1	4	4
	R 09	Redressement fiscal	1	4	4
	R 11	Erreur dans les imputations	1	4	4
	R 08	Réception de documents non-conformes	3	1	3
	R 03	Non renouvellement du contrat	1	1	1

Source : nous même à partir des entretiens et autres analyses.

Sur les risques identifiés et évalués, nous estimons que cinq d'entre eux sont très importants à :

- ❖ le non-respect des délais (G= 12);
- ❖ les erreurs lors de la création du dossier comptable ou du paramétrage du logiciel (G=10) ;
- ❖ perte de temps de travail (G=9);
- ❖ mauvaise exécution du contrat (mauvaise gestion du dossier due au manque de maîtrise des procédures) (G= 8);
- ❖ non-maîtrise des procédures du département (G= 8).

6.4. RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé les risques inhérents à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au sein du Département Accompagnement Comptable, nous formulerons des recommandations. Ces dernières constituent notre apport pour une meilleure maîtrise et prévention des risques par le cabinet.

6.4.1. Recommandations liées à l'organisation

Nous proposons au Département Accompagnement Comptable de se doter d'un document sur support papier et électronique qui présentera l'ensemble des procédures à suivre pour

l'exécution d'un contrat d'externalisation. Cela facilitera la formation de nouveaux arrivants et limitera la perte de temps.

Nous proposons aussi que le client envoie les pièces comptables sous forme scannée. Cela permettra de garder une trace des dossiers en cas de perte et préviendra le risque de perte lié à l'instabilité du personnel.

6.4.2. Recommandations liées à l'enregistrement des pièces comptables

Nous proposons que le Département Accompagnement Comptable soit doté d'un logiciel qui effectuera automatiquement l'imputation des pièces comptables. Ainsi, une fois que les clients enverront leurs pièces scannées, celles-ci seront intégrées dans un ordre chronologique au logiciel après vérification et validation. Une fois les informations disponibles, elles seront automatiquement traitées par le logiciel pour la partie imputation.

6.4.3. Recommandations liées au classement et à la conservation des documents

Nous proposons que :

- ❖ les dossiers « client » soient aussi enregistrés sous forme numérique suivant un numéro d'ordre ;
- ❖ soit élaboré un fichier numérique regroupant les références des classeurs ainsi que le lieu d'archivage du classeur pour faciliter la recherche au niveau de l'archive ;
- ❖ les archives du cabinet soient gérées par un archiviste.

CONCLUSION

Après l'analyse des divers risques identifiés, nous avons proposé des recommandations que le cabinet pourrait considérer dans son processus de réduction des risques auxquels est exposée la pratique d'externalisation. Nos recommandations se résument en trois points à savoir : les recommandations pour l'amélioration de l'organisation, les recommandations liées à l'enregistrement des pièces comptables, les recommandations pour un meilleur archivage des documents.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La seconde partie de notre travail a permis dans un premier temps de faire une présentation du cabinet Mazars Sénégal à travers son historique, ses activités, son organisation structurelle plus particulièrement son Département Accompagnement Comptable. Nous avons ensuite procédé à une description de la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au sein du Département Accompagnement Comptable. Enfin, une analyse des risques liés à la pratique d'externalisation a été effectuée. Cette analyse nous a permis d'évaluer les risques inhérents à l'activité d'externalisation et de relever l'existence de moyens mis en place par le cabinet pour réduire au mieux les facteurs de risque.

Au terme de cette analyse, nous constatons qu'il subsiste malgré les moyens mis en place par le cabinet, des risques pour lesquels nous avons formulé des recommandations susceptibles d'améliorer la démarche de réduction des risques dudit cabinet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal visé à travers cette recherche était d'effectuer une analyse des risques inhérents à la pratique d'externalisation de la fonction comptable chez le cabinet Mazars Sénégal. Pour y parvenir, nous sommes passés par :

- ❖ une description théorique qui nous permet de dire que l'externalisation est une stratégie consistant à transférer une partie de son activité chez un prestataire externe. Ce transfert permet à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier, de gagner en flexibilité et en coûts. Les facteurs d'une telle décision sont d'ordre économique, stratégique, opérationnel ou organisationnel. Nous avons aussi relevé que la pratique présente plusieurs avantages mais aussi des inconvénients ; ce qui l'expose à un certain nombre de risques théoriques que nous avons eu à évoquer.
- ❖ une description pratique qui nous a montré les méthodes de gestion et d'exécution d'un contrat d'externalisation chez le cabinet Mazars Sénégal et nous a permis d'identifier les risques de la pratique. Nous avons pu effectuer une analyse de ces risques qui a révélé que le cabinet dispose d'outils et moyens efficaces qui limitent la survenance de risque. Nous avons par ailleurs constaté que les risques décelés dans la pratique se rapprochent des risques théoriques.

Notre travail a abouti à la formulation de recommandations, contribution à la démarche d'amélioration des services proposés par le Département Accompagnement Comptable.

Plusieurs études ont été menées pour comprendre l'externalisation. Il serait donc intéressant de compléter la présente étude par une analyse de la pertinence du choix de l'externalisation et de son impact sur la performance d'une entreprise.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 5 : Fiche de renseignement des dépenses

CLIENT

OBJET

NOM

MONTANT AVANCE

DATE

REFERENCE CHQ/VRT

RESUME DES DEPENSES		
CATEGORIES DE DEPENSES	COMPTE	MONTANT CFA
BILLETS D'AVION		
RESTAURATION		
HOTELS		
CARBURANT		
TELEPHONE		
LOCATION VEHICULE		
DIVERS ACHATS		
DIVERS SERVICES		
AUTRES		
TOTAL DEPENSES		
		CFA
SOLDE ANTERIEUR		
AVANCE RECUE		
TOTAL DEPENSES		
SOLDE FINAL		

Source : Document interne au Département Accompagnement Comptable

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES

1. Accenture (2012), *Externalisation des processus métier : externalisation des fonctions Finance et Comptabilité*, www.accenture.com, 15 pages.
2. APOTHELOZ Bernard & STETTLER Alfred (1998), *Maîtriser l'information comptable*, Les Editions Presses Polytechniques et Universitaires romandes, Lausanne, 380 pages.
3. BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Editions DUNO, 2eme édition, Paris, 180 pages.
4. CAPODICI Joséphine, Wilfried NIESSEN (2004), *comprenez votre comptable*, Les Editions Edi pro, Belgique, 337 pages.
5. CHARLET Nicolas et Laurent HERIDE(2013), L'externalisation de fonctions essentielles, *Revue-Banque* (757), www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/article/externalisation-fonctions-essentielles.
6. Comité de Liaison des Services du MEDEF et l'Institut Esprit Service(2000), *Guide européen de l'externalisation*, 132 pages.
7. COOPERS & LYBRAND (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Les Editions d'organisation, Paris, 379 pages.
8. DAYAN Armand & al (2004), *Manuel de gestion*, Ellipses Edition Marketing S.A., Paris, 2eme édition, Volume 1, 1088 pages.
9. DISLE Charlotte et BOUVIER Anne-Marie (2008), *Introduction à la comptabilité*, Les Editions DUNOD, Paris, 332 pages.

10. GOSSE Bérangère, SARGIS Caroline, PRIMONT Pierre-Antoine (2002), Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle. *Revue Finance Contrôle Stratégie* 5 (1) : 101-128.
11. GOUADAIN Daniel & WADE El Bechir (2002), *Comptabilité générale système comptable OHADA*, Les Editions ESTEM, Paris, 381 pages.
12. GRANT THORNTON (2002), l'instinct de la croissance, www.grant-thorton.fr.
13. HALIOUI Khamoussi et JMAL Abdelaziz (2011), *La décision d'externalisation de la fonction comptable : facteurs explicatifs dans le contexte Tunisien*, hal.archive-ouvertes.fr, 30pages.
14. HAMZAOUI Mohamed (2008), *Audit Gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 2e édition, Les Editions Pearson Education, France, 243 pages.
15. KIDD Cameron (2012), apprenez les avantages et inconvénients de l'externalisation, beaucouppolitique.blogspot.com/2012/09/apprenez-les-avantages-et-les.html.
16. MADERS Henri-Pierre et MASSELIN Jean-Luc (2009), *piloter les risques d'un projet*, Les Editions d'Organisation, Paris, 287 pages.
17. MARR Bernard (2010), Ten top tips for business outsourcing, savnetwork.blog.fr/2011/04/25/1-externalisation-en-10-etapes-cles-11054517/
18. MOREAU Franck, (2003), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, INSER Consulting Editions, Paris, 178 pages.

OUVRAGES

19. PRICEWATERHOUSECOOPERS, LANDWELL et associés (2007), *Le management des risques de l'entreprise : Cadre de référence et techniques d'application*, EYROLLES Editions d'Organisation, Paris, 338 pages.
20. QUELIN Bertrand et Jérôme Barthélemy(200), L'externalisation stratégique, *les Echos*, (18-294), 2-4.

21. QUELIN Bertrand, (2007), *L'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, Revue Française de gestion, Editions Lavoisier, Volume 33, (n° 177), 113-128.
22. RICHARD Jacques, Christine Collette(2008), *Comptabilité générale système français et normes IFRS*, 8eme édition, Les Editions DUNOD, 648 pages.
23. SCHICK Pierre, VERA Jacques, BOURROUILH-PAREGE Olivier (2010), *Audit interne et référentiels des risques*, Les Editions DUNOD, Paris, 340 pages.
24. TONDEUR Hubert & HUYNH Thi Ngoc Van (2011), Externalisation de la fonction comptable face au risque de dépendance, *Revue Française de Comptabilité*, (443) : 24-25.

SOURCES INTERNET

25. BATHELEMY Jerome (1998), *la dimension contractuelle de l'outsourcing*, www.strategie-aims.com/events/conferences/16-vieme-conference-de-l-aims/communications/932-la-dimension-contractuelle-de-loutsourcing-analyse-theorique-et-etude-de-quinze-cas-informatiques-francais/download, visité le 24/10/2013.
26. BELLAJ Salma (2009), *L'adaptation aux risques liés aux stratégies d'externalisation : Cas des entreprises industrielles tunisiennes*, <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/63/82/08/PDF/BellaajThese.pdf>, visité le 27/08/2013.
27. BRISACH Alain (2011), *Quels sont les risques liés à l'externalisation?*, www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/article/quels-sont-les-risques-lies-externalisation, visité le 29/09/2013.
28. CHAPMAN Darron (2011), customer newsletter, www.tfpl.com/newsletter/connections_Jan2011.cfm.
29. Directive SEVESO, *Définition du risque*, http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/risque.php4.

30. *Externalisation : les entreprises ne s'en laissent pas compter*,
www.journaldunet.com/management/0410/041055externalisation.shtml (2004).
31. MARTINEAU Stephane, *L'instrumentation dans la collecte des données*,
www.recherche-qualitative.qc.ca/ISSN_revis/SMartineau%20HS2-issn.pdf, visité le
01/08/2013.
32. Organisation Conseil et Audit, *L'externalisation*, www.oca-audit.com, visité le
27/08/2013.
33. RAMDANI Mehdi (2012), *Autonomie, Qualité, Réputation : Maîtriser les risques de l'outsourcing*,
www.business-digest.eu/fr/2012/03/27/autonomie-qualite-reputation-maitriser-les-risques-de-1%E2%80%99outsourcing/, visité le 15/09/2013.
34. VINTRAY Alexis (2012), *L'externalisation en croissance dans les entreprises françaises*,
www.contrepoints.org/2012/12/06/107016-lexternalisation-en-croissance-dans-les-entreprises-francaise, visité le 13/10/2013.

AUTRES SOURCES

35. Mazars Sénégal (2013), *Procédures de transmission*, 6 pages.
36. Mazars Sénégal (2013), *Nos références*, 2 pages.
37. Mazars Sénégal (2013), *Formation au logiciel SAGE ligne100*.
38. Mazars Sénégal (2013), *Présentation générale du cabinet Mazars Sénégal et principales références professionnelles*, 47 pages.
39. Norme ISO 31000.