



**Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion**

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**

**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel en**

**Comptabilité et Gestion Financière**

**(MPCGF)**

**Promotion 6**

**(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION**

**DE LA FONCTION COMPTABLE CHEZ LE CLIENT :**

**CAS DE FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL**

**Présenté par :**

**ALI Souleyman**

**Dirigé par :**

**M. Ikoutchika Wylfride AMOUSSOU**

Expert Comptable Stagiaire

Enseignant – Associé au CESAG

**Octobre 2014**

## **Dédicace**

Je dédie ce travail :

- ✓ à mon père Djibrine SOULEYMAN pour tous les sacrifices qu'il a consenti pour la réussite dans mes études ;
- ✓ à ma mère Mariam AHMAT TOUER pour son soutien financier, moral ainsi que ses bénédictions ;
- ✓ à mes frères et sœurs qui m'ont toujours soutenu.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Remerciements**

Au terme de la rédaction de ce mémoire, je tiens à remercier les personnes qui de près ou de loin ont pu apporter leur aide afin que ce mémoire puisse être élaboré, particulièrement :

- ✓ mon Directeur de mémoire monsieur AMOUSSOU Wylfride pour sa simplicité, sa disponibilité, ses conseils ainsi que sa connaissance du domaine ;
- ✓ monsieur WELLE Abou qui a rendu la rédaction de ce mémoire possible ;
- ✓ monsieur BOCOUM Ousman, Responsable Administratif et Financier de la Florida – Afrique qui a fait preuve d'une disponibilité et d'une simplicité sans faille ;
- ✓ au corps professoral du CESAG pour la qualité des enseignements reçus ;
- ✓ à la direction du CESAG et plus particulièrement à monsieur YAZI Moussa, Directeur de CESAG – BF - CCA pour son implication dans la réussite des étudiants.

## **Liste des sigles et abréviations**

AFIC :	Association Française des Investisseurs pour la Croissance ;
BF :	Banque, Finance ;
CCA :	Comptabilité, Contrôle & Audit ;
CESAG:	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ;
CGT :	Confédération générale du travail;
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;
Fisc :	Fiscalité ;
I.P.RE.S. :	Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal ;
IFACI :	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes ;
ISO:	International Organization for Standardization ;
OHADA:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires;
PME :	Petites et moyennes entreprises ;
SARL :	Société à responsabilité limité ;
Srl :	SARL en italien ;
SYSCOA:	Système Comptable Ouest Africain ;
TPE :	Très petites entreprises ;
TVA :	Taxe sur la valeur ajoutée.

## Liste des tableaux et figures

### ➤ Figures

Figure 1 : L'évolution du risque de dépendance .....	29
Figure 2 : Le modèle d'analyse .....	53

### ➤ Liste des tableaux

Tableau 1 : Les raisons pour externaliser une activité .....	17
Tableau 2 : Facteurs influençant la durée du contrat.....	32
Tableau 3 : Principaux risques de l'externalisation.....	38
Tableau 4 : Evaluation de la probabilité de réalisation du risque.....	45
Tableau 5 : Cotation de la gravité du risque.....	46
Tableau 6 : Matrice de criticité des risques .....	47
Tableau 7 : Exemple d'encaissement des clients « particuliers ».....	69
Tableau 8 : Exemple d'encaissement des clients« particuliers ».....	69
Tableau 9 : Exemple d'encaissement des clients grossistes « les revendeurs ».....	70
Tableau 10 : Exemple d'encaissement des clients grossistes « les distributeurs agréés » .	70
Tableau 11 : Dénomination des produits dans SAARI.....	71
Tableau 12 : Fournisseur de Groupes électrogènes .....	72
Tableau 13 : Fournisseur groupes motopompes .....	72
Tableau 14 : Fournisseur équipements d'exhaure .....	72
Tableau 15 : Fournisseur pièces de rechange .....	72
Tableau 16 : Récapitulatif et Analyse qualitative des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable identifiés au sein de la SARL Florida – Afrique Sénégal. ....	87

## **Liste des annexes**

Annexe 1 : Organigramme de Floridia – Afrique Sénégal.....	103
Annexe 2 : Facture fournisseur venant de la maison mère Floridia srl.....	104
Annexe 3 : Facture client.....	105
Annexe 4 : Questionnaire relatif à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable .....	106

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Table des Matières

Dédicace .....	i
Remerciements .....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Liste des annexes .....	v
Table des Matières.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	7
Chapitre 1 : LA COMPTABILITE ET L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE.....	10
1.1. Définition de la comptabilité, de son organisation et de son importance .....	10
1.1.1. Définition de la comptabilité .....	11
1.1.1.1. La notion des principes en matière de comptabilité.....	11
1.1.1.2. Les documents comptables obligatoires .....	12
1.1.2. L'organisation de la comptabilité .....	13
1.1.3. L'importance de la comptabilité, son objectif et ses limites.....	14
1.1.3.1. L'importance de la comptabilité .....	14
1.1.3.2. L'objectif de la comptabilité.....	14
1.1.3.3. Les limites de la comptabilité .....	14
1.2. L'intérêt et la méthodologie d'une externalisation de la fonction comptable...	15
1.2.1. Définition .....	15
1.2.1.1. Une démarche méthodologique pour une externalisation.....	16
1.2.1.2. Les étapes d'une démarche d'externalisation .....	17
1.3. Distinction entre l'externalisation et quelques concepts voisins.....	20
Chapitre 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE CHEZ LE CLIENT.....	23
2.1. Notion de risque .....	23
2.1.1. Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le client .....	24
2.1.1.1. Les risques stratégiques .....	24
2.1.1.2. Les risques opérationnels.....	25
2.1.1.3. Les risques liés à la dépendance envers le prestataire .....	27

2.1.1.4. Le risque social .....	29
2.1.1.5. Les risques liés au coût (financier) .....	29
2.1.2. Le rôle du Risk manager .....	30
2.2. Description et analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable .....	31
2.2.1. Description des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	31
2.2.1.1. Les risques stratégiques liés à l'externalisation de la fonction comptable .....	31
2.2.1.2. Les risques opérationnels liés à l'externalisation de la fonction comptable .....	33
2.2.1.3. Les risques liés à la dépendance envers le prestataire .....	39
2.2.1.4. Les risques sociaux liés à l'externalisation de la fonction comptable .	39
2.2.1.5. Le risque financier lié à l'externalisation de la fonction comptable....	41
2.2.2. Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable par approche managériale .....	43
2.2.2.1. Environnement interne .....	44
2.2.2.2. Fixation des objectifs .....	44
2.2.2.3. Identification des risques .....	44
2.2.2.4. Evaluation des risques .....	44
2.2.2.5. La hiérarchisation des risques.....	46
2.2.2.6. Traitement des risques .....	47
2.2.2.7. Pilotage .....	48
2.2.2.8. Dispositif du contrôle interne .....	49
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	52
3.1. Le modèle d'analyse.....	52
3.2. Les techniques de collectes de données .....	54
3.2.1. Analyse documentaire.....	54
3.2.2. La narration.....	54
3.2.3. L'observation .....	55
3.2.4. L'entretien.....	55
3.2.5. Le questionnaire.....	56
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE.....	59
Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SARL FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL ...	61
4.1. Historique .....	61

4.2. Missions .....	62
4.3. Activités et structure organisationnelle .....	63
4.3.1. Activités .....	63
4.3.2. Structure organisationnelle .....	63
Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE TENUE COMPTABLE AU SEIN DE LA SARL FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL .....	67
5.1. La phase de réception et d'enregistrement des pièces.....	67
5.2. La phase d'archivage.....	73
5.3. La phase de classement des pièces .....	73
5.4. La phase de transfert des documents et des données .....	74
5.4.1. Un transfert par voie électronique.....	74
5.4.2. Un transfert physique des documents (pièces comptables) .....	74
Chapitre 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE DE FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL .....	76
6.1. Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la SARL Florida – Afrique Sénégal .....	76
6.1.1. Les risques liés à la décision d'externalisation.....	77
6.1.2. Les risques liés au choix du prestataire.....	77
6.1.3. Les risques liés à une absence du contrat de prestation .....	78
6.1.4. Les risques liés à l'organisation des tâches .....	78
6.1.5. Les risques liés à l'exécution des tâches.....	79
6.1.5.1. Les risques liés à l'outil informatique.....	79
6.1.5.2. Les risques liés à la tenue partielle de la comptabilité.....	82
6.2. Analyse des risques identifiés au sein de la SARL .....	86
Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS .....	90
7.1. Clarifications des tâches.....	90
7.1.1. Etablissement d'un organigramme .....	90
7.1.2. Suivi et évaluation quotidien du personnel.....	92
7.1.3. Renforcement des compétences du personnel chargés de traiter l'information comptable .....	92
7.2. Amélioration du support informatique.....	93
7.2.1. Renforcement du matériel électronique et informatique .....	93
7.2.2. Maintenance de qualité des matériels informatiques et électroniques.....	94
7.3. La tenue partielle de la comptabilité .....	94

7.3.1. L'envoi des pièces comptables .....	94
7.3.2. Un système d'archivage performant .....	95
7.3.3. Mise en place de la cartographie des risques .....	95
7.3.4. Mise en place d'un système de contrôle performant après la tenue effective de la Comptabilité.....	96
7.4. Le choix du prestataire .....	96
7.5. La signature d'un contrat de prestation .....	96
CONCLUSION GENERALE .....	99
ANNEXES .....	102
BIBLIOGRAPHIE .....	111

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **INTRODUCTION GENERALE**

Selon COLASSE ( 2013 : 13), la comptabilité se définit comme le dispositif technique et humain grâce auquel les dirigeants d'une entreprise (ou de toute autre organisation) rendent des comptes relatifs à sa situation et à ses performances aux divers acteurs économiques et sociaux, les stakeholders ou parties prenantes, qui entretiennent des relations, contractuelles ou non, avec elle et peuvent influencer sur ses activités ou être affectés par celles – ci.

Cette discipline ne se limitait pas seulement à l'enregistrement des actes commerciaux. Dans les anciennes civilisations, les intendants, ancêtres des comptables se rencontraient chez les riches marchands et chez les banquiers pour les assister dans la tenue de leurs livres comptables.

Elle est une invention vieille de plusieurs siècles, puisque déjà, dans l'antiquité romaine il était d'usage d'inscrire les opérations dans un journal et de les classer afin de garder les traces des créances et des dettes nées des activités commerciales.

Au fil des temps cette technique a dû s'adapter aux exigences de l'environnement économique et technologique ayant, suscité un accroissement des besoins des parties prenantes de l'entreprise en termes d'informations fiables et crédibles.

Dès lors il est apparu que les anciennes méthodes de tenues de comptes présentent des limites. Limites qui sont souvent dues à une mauvaise analyse de certains facteurs comme le risque.

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité. Enron, Arthur Andersen, et Parmalat sont des exemples de multinationales qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie.

D'après l'IFACI (2005 : 23), un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectif.

Cependant, vu les enjeux économiques et surtout la rude concurrence exercée par l'environnement externe, les dirigeants des sociétés quel que soient leurs formes, ont la

lourde obligation de mettre au point une bonne organisation comptable basée sur une analyse approfondie des risques afin de donner une image fidèle de leurs sociétés.

Pour se faire, la compréhension du fonctionnement et des enjeux de la comptabilité est donc primordiale pour bien gérer une société.

En effet, La plupart des entreprises rencontre d'énormes difficultés dans la tenue d'une comptabilité respectant les principes édictés par la loi. Difficultés au nombre desquelles on peut citer : le respect des règles comptables, fiscales, sociales, juridiques, personnel peu qualifié, la maîtrise et réduction des coûts, le respect des délais et l'amélioration de la qualité au niveau de la fonction comptable. En somme le constat de départ tient à l'inefficience voire ; dans les cas les plus graves, dans l'incapacité à répondre aux attentes des directions générales (inefficacité).

Pour y faire face, plusieurs solutions sont proposées afin que les entreprises tiennent une comptabilité conforme à la loi tout en minimisant les coûts. Parmi ces solutions figure le concept d'externalisation de la fonction comptable qui consiste à transférer la tenue des comptes réalisée en interne par des salariés, lié aux dirigeants par un contrat de subordination à des salariés d'un prestataire externe lié à l'entreprise par un contrat commercial.

D'après FABRE (2010 : 149), l'externalisation désigne le fait de confier à un fournisseur externe tout ou partie d'une fonction de l'organisation, généralement un prestataire. Le prestataire peut être un cabinet d'expertise comptable ou un centre de gestion agréé qui peut être définie comme l'acte de confier une partie de la fonction de préparation de la comptabilité à un cabinet d'expertise.

Les termes de rendement ou de la réversibilité sont la clé pour une externalisation réussie. Un service de comptabilité externalisé constitue une solution efficace pour les organisations d'entreprises puisque ces prestataires, en matière de tenue de comptabilité sont souvent compétents dans leurs tâches et veillent à ce que les travaux fournis par eux soient fait correctement.

Dans un contexte de mondialisation accru l'entreprise "FLORIDIA – AFRIQUE SARL", filiale de la société mère FLORIDIA S.R.L basée en Italie, pour prospérer et assurer sa pérennité, n'a pas d'autre choix que de mettre l'accent sur un système d'information fiable

notamment une bonne tenue de la comptabilité. Cette bonne tenue de la comptabilité procurera à l'entreprise une notoriété à travers l'enregistrement des opérations effectuées qui conduit à la présentation périodique de documents de synthèse qui sont censés représenter de manière fidèle la situation financière (le bilan, le compte de résultat, les annexes).

Certes, le choix d'une externalisation de la fonction comptable est une solution de gestion de coûts salariaux et fiscaux, mais, elle contient des risques dans le processus de traitement des informations et le transfert de ces dernières vers le prestataire pour la Sarl "Florida - Afrique".

Ainsi la Sarl "Florida - Afrique" tente de se prémunir de ses vulnérabilités relatives au fonctionnement de sa comptabilité tenue en externe. Les facteurs pouvant engendrer une mauvaise maîtrise des risques découlant du processus de traitement des informations réalisée par la SARL jusqu'au transfert des données vers le prestataire peuvent être :

- l'absence d'un organigramme ;
- le manque de personnels qualifiés et sérieux;
- l'absence de motivation ;
- l'absence d'un manuel de procédure ;
- un système de contrôle interne quasi inexistant ;
- une inefficacité dans le processus de sauvegarde et de transfert des données.

C'est pourquoi la Sarl "**Florida - Afrique**" se doit de les traiter afin d'éviter de réelles conséquences que sont entre autres :

- la non-présentation des états financiers à temps ;
- la présentation des états financiers non fiables et non sincères ;
- la perte de confiance par rapport aux nouveaux investisseurs ;
- les redressements fiscaux ;
- la fraude ;
- la perte de données.

Les conséquences varient selon leur degré et leur appréciation. Ainsi à toutes ces conséquences, des solutions peuvent être envisagées.

Au nombre de ces solutions nous pouvons citer :

- le renforcement du contrôle interne ;
- la formalisation des procédures d'exécution des tâches, de la réception des pièces jusqu' à leur envoie vers le prestataire ;
- l'analyse des risques liés au processus de traitement de l'information comptable réalisé par la SARL jusqu'au transfert vers le prestataire en d'autre termes, l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la SARL.

De toutes ces solutions, celle relative à l'analyse des risques liés au processus de traitement de l'information comptable réalisé par la Sarl jusqu'au transfert vers le prestataire en d'autre termes, l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Sarl nous parait la meilleure pour la bonne résolution du problème.

D'après Barthelemy & al. (2007 : 97), l'externalisation est considérée comme le moyen rapide d'améliorer la performance des entreprises, de réduire les coûts et d'accroître la flexibilité. Sur le long terme, elle est vue comme un choix stratégique majeur permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier et de redéfinir leurs frontières.

L'externalisation de la fonction comptable est certes bénéfique pour les entreprises qui désirent se focaliser sur le cœur de leur métier et en même temps de faire des économies de coûts mais, elle présente assez de risques qu'il va falloir cerner pour pouvoir espérer sa réussite.

Pour pouvoir cerner cette complexité de la comptabilité ; nous serons amener à soulever une question fondamentale qui est la suivante : Quelles sont les actions à mener afin de maîtriser les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Sarl "**Florida - Afrique**" ?

En l'occurrence :

- Qu'est-ce que l'externalisation comptable et quels sont ses éléments constitutifs ?
- Quels sont les dispositifs à mettre en place pour externaliser sa fonction comptable ?
- Quelle est la contribution du contrôle interne dans la réussite d'une externalisation comptable ?

- Comment se fait le traitement et le transfert des informations comptables vers le prestataire par la Sarl "Floridia - Afrique" ?
- Quels sont les potentiels risques auxquels la Sarl "Floridia - Afrique" pourra faire face à travers ce projet d'externalisation de sa fonction comptable ?
- Comment maîtriser ces potentiels risques découlant d'une externalisation de sa fonction comptable ?
- Quels sont les enjeux d'une externalisation de la fonction comptable ?

C'est dans le souci de répondre à toutes ces questions que s'inscrit le thème du présent mémoire intitulé : «Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le client (Floridia – Afrique Sénégal) »

L'objectif principal de notre thème est de s'interroger sur les potentiels risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Sarl "**Floridia - Afrique**".

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

1. Pour la Sarl "Floridia - Afrique" siégeant à Dakar de mieux comprendre l'importance de l'externalisation de sa fonction comptable afin, de prendre des dispositions pouvant maîtriser ces risques et ainsi, aider le prestataire dans son travail.
2. Pour le lecteur, ce mémoire permettra de mieux comprendre les enjeux d'une externalisation et les risques y afférents découlant, du travail réalisé en amont par le client pour le compte de la tenue de sa comptabilité réalisée en externe.
3. Pour nous même, ce travail nous permettra d'approfondir notre connaissance sur le principe d'externalisation de la comptabilité et les risques qui gravitent autour.

Dans l'objectif de trouver des réponses à toutes ces interrogations soulevées dans la problématique, notre travail se présentera en deux parties. La première partie est intitulée : cadre théorique sur l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable et la deuxième partie portera sur le cadre pratique de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Sarl « **Floridia - Afrique** ».

**PREMIERE PARTIE :**  
**CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE**

Face aux enjeux économiques et financiers énormes qu'offre le monde d'aujourd'hui, les entreprises à travers leurs dirigeants sont dans l'obligation de bien gérer leurs activités.

Ainsi ce souci de bonne gestion oblige les entreprises à être en conformité vis-à-vis de la loi à travers certaines réglementations dont l'une est la tenue d'une comptabilité basée sur le respect des principes comptables, conduisant ainsi à donner une image fidèle de son entité.

Cependant, vu le développement croissant de la technologie et de l'exigence du marché, certaines catégories d'entreprises notamment, les petites et moyennes rencontrent d'énormes difficultés dans la tenue d'une bonne comptabilité.

En pratique, ce mode de fonctionnement n'est adopté que par les grosses structures qui possèdent en interne du personnel compétent, voir des experts-comptables. La majorité des TPE et PME optent donc pour l'externalisation de la comptabilité (totalement ou partiellement) chez un expert-comptable.

Des difficultés qui peuvent être expliqués à travers le manque de moyens pour se procurer d'une main d'œuvre de qualité en termes de personnels expérimentés, des logiciels très chers et très complexes à utiliser.

Ainsi à travers toutes ces difficultés, des possibilités s'offrent afin d'échapper à des sanctions découlant de la tenue d'une mauvaise comptabilité.

Parmi ces possibilités, se trouve la solution d'externaliser sa fonction comptable.

Définie comme étant un système très efficace, l'externalisation de la comptabilité consiste à déléguer les tâches liées à la comptabilité à une équipe externe qui est dans la plupart des cas un cabinet expérimenté du domaine de la comptabilité. Les avantages de ce choix sont nombreux, mais le principal est le gain budgétaire qu'il génère grâce à la réduction des charges fixes.

L'externalisation d'une fonction notamment la comptabilité permet de donner une assurance aux dirigeants soucieux de leur comptabilité par le savoir-faire du prestataire.

En effet, ce choix optionnel de confier sa fonction comptable en externe nécessite une analyse assez importante. Car des potentiels risques peuvent en découler.

La première partie sera axée sur trois points notamment en premier lieu nous parlerons de l'externalisation de la fonction comptable en suite nous analyserons les risques relatifs à l'externalisation de la fonction comptable puis, nous discuterons de la méthodologie ayant servi l'élaboration du travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 1 : LA COMPTABILITE ET L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE**

La recherche de compétences externes pour un service rendu aux clients plus adapté demande de sortir du périmètre naturel de l'entreprise. Les PME et PMI doivent donc trouver à l'extérieur des savoirs techniques et humains plus spécialisés pour mieux gérer en interne avec habileté les fonctions critiques. Dans le même temps, elles doivent chercher à stabiliser leurs coûts de gestion et de production.

L'évolution des relations interentreprises tend vers une recherche de coopération de tous les instants, plus étroites, plus équilibrées, qui s'appuie entre autre sur le concept de « l'externalisation ».

L'externalisation consiste à transférer totalement ou partiellement une fonction d'entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui ne sont pas productrices de revenus) de l'entreprise. Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise autour de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier.

Externaliser sa fonction comptable revient à faire un choix stratégique, censé permettre aux dirigeants de se concentrer sur le cœur de leur métier et aussi de bénéficier des avantages en termes de couts.

### **1.1. Définition de la comptabilité, de son organisation et de son importance**

La tenue d'une comptabilité aussi bien en interne qu'en externe permet aux dirigeants d'avoir une visibilité beaucoup plus importante de leur entité.

Selon COLASSE (2013 : 12), la comptabilité est l'un des instruments, un parmi d'autres mais peut être le plus important, grâce auxquels leurs dirigeants rendent compte de leurs activités aux divers partenaires économiques et aux sociaux (stakeholders ou parties prenantes à la vie des entreprises) qui, explicitement ou implicitement, leur ont confié une mission.

Cependant sa tenue et son organisation doivent obéir à des principes comptables définis par le droit OHADA.

Dans les lignes suivantes, nous allons définir la comptabilité et mettre en exergue ses éléments constitutifs, ensuite discuter de son organisation et enfin élucider son importance tout en ressortant ses objectifs et ses limites.

### **1.1.1. Définition de la comptabilité**

Selon WADE & al (2002 :26), la comptabilité est une technique permettant d'enregistrer, classer, synthétiser les opérations effectuées par l'entreprise, de façon à suivre l'évolution de son patrimoine et à mesurer ses revenus (ses résultats).

#### **1.1.1.1. La notion des principes en matière de comptabilité**

Selon GOVOEI (2006-2007 : 53), les principes comptables peuvent être définis comme des conventions ou conceptions préalablement établies et acceptées par un plus grand nombre d'initiés : d'où l'appellation courante de principes comptables généralement admis. Ils tirent leur essence de la nécessité de définir des règles applicables en matière de comptabilité et d'harmoniser les pratiques techniques en vue d'obtenir une information comptable et financière de qualité. En d'autre terme ces principes comptables trouvent leur source dans les textes légaux et réglementaires, les avis et recommandations émis par les instances professionnelles aussi bien nationales qu'internationales.

Nous avons neuf principes comptables à savoir :

- selon FILIGA & al (2002 :11), le principe de prudence (article 3 et 6) permet une appréciation raisonnable des événements et des opérations à enregistrer afin d'éviter de transférer sur des risques actuels ;
- le principe de la transparence (article 6, 8, 9, 10,11) dont la mise en œuvre permet à l'entreprise de donner une présentation claire et loyale de l'information ;
- le principe de l'importance significative (article 33), en vertu de ce principe, tout élément susceptible d'influencer le jugement que les destinataires des états financiers peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise doit leur être communiqué ;

- le principe d'intangibilité du bilan (article 34) : le bilan d'ouverture de l'exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent ;
- le principe du coût historique (article 35 et 36) : l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est fondée sur la convention du coût historique qui permet d'enregistrer les biens, à leur valeur d'entrée dans le patrimoine, à leur coût d'acquisition exprimé en unités monétaires courantes ;
- le principe de la continuité d'exploitation (article 39) : l'entreprise est présumée poursuivre ses activités sur un horizon temporel prévisible. Lorsque la continuité de l'exploitation n'est plus assurée, les méthodes d'évaluation doivent être reconsidérées ;
- le principe de la permanence des méthodes (article 40) : les méthodes d'évaluation et de présentation utilisées pour l'établissement des états financiers ne doivent pas changer d'un exercice à un autre ;
- principe de la spécialisation des exercices (article 59) : il est rattaché à chaque exercice les produits et les charges qui le concernent ;
- principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence juridique : « il résulte d'un arbitrage entre un choix juridique et un choix économique, cela se traduit par la possibilité d'inscrire au bilan des biens détenus dans le cadre de contrats de crédit-bail, de concession et de clause de réserve de propriété, et d'inscrire dans les charges de personnel les prestations payées au titre des services fournis par le personnel extérieur, non lié à l'entreprise par un contrat de travail » (SAMBE & al, 2011 : 56).

#### **1.1.1.2. Les documents comptables obligatoires**

Le SYSCOA définit le livre journal comme étant un registre, dans lequel sont inscrits les mouvements de l'exercice enregistrés en comptabilité.

Selon LANGLOIS & al (1998 : 63), les comptes, les écritures du livre-journal doivent être reportées sur les comptes. Ce report constitue une ventilation des opérations selon le plan de comptes de l'entreprise.

L'ensemble des comptes est désigné sous la dénomination de grand-livre.

Selon ERSA (2010 : 199), après report des écritures du journal dans les comptes du grand livre général et totalisation de ces derniers, il convient de dresser une balance après régularisations, qui servira de base à la passation des écritures de détermination des résultats et à la présentation des états financiers que sont :

- Compte de résultat ;
- Bilan ;
- Tableau financier des emplois et des ressources
- Etats annexés.

Selon LANGLOIS & al (1998 : 64), le livre d'inventaire, tout commerçant doit relever au moins une fois par an l'existence et la valeur des éléments de son patrimoine, c'est-à-dire :

- les biens qu'il possède (objets, créances, espèces...) qui constituent les éléments d'actifs ;
- ses dettes qui représentent les éléments de passif.

Cette pratique s'appelle l'inventaire. Il aboutit à l'élaboration du livre d'inventaire.

D'après PEROCHON (2001 : 106), tout enregistrement comptable doit indiquer la nature et les références de la pièce justificative sans laquelle l'écriture est sans aucune valeur (puisque'il serait alors possible de « passer » n'importe quel mouvement dans les comptes...).

C'est pourquoi les pièces justificatives (factures, bordereaux, reçus, etc.) sont indissociables des livres comptables, et doivent être communiquées avec ces livres.

Plus loin LANGLOIS & al (1998 : 65), notent que les procédures de traitement comptable, sont les méthodes et les moyens mis en œuvres par l'entreprise pour obtenir les livres, les comptes et les états récapitulatifs.

### **1.1.2. L'organisation de la comptabilité**

Selon TORT (2003 :47), l'organisation administrative et comptable se caractérise par la mise en œuvre de moyens techniques et humains adaptés et qu'il est particulièrement

important d'opérer les bons choix d'organisation de la fonction comptable afin de mobiliser les ressources appropriées.

### **1.1.3. L'importance de la comptabilité, son objectif et ses limites.**

Nous discuterons dans ce point de l'importance, de l'objectif et des limites de la comptabilité.

#### **1.1.3.1. L'importance de la comptabilité**

Selon MANDOU (2003 : 5 ), La comptabilité a pour but de produire de l'information financière aussi bien pour éclairer la gestion et la prise de décision des dirigeants de l'entreprise que pour satisfaire à des obligations à l'égard des tiers. De ce point de vue, elle apparait comme un système générateur d'information relevant d'un rôle interne et externe.

Ainsi, elle a pour objectif global de rendre compte en termes monétaires de l'activité de l'entreprise, ceci afin d'apporter :

- un moyen d'information et de protection des tiers (clients, fournisseurs, actionnaires, créanciers, personnel, Etat (administration fiscale) ;
- un moyen de preuve ;
- un instrument de gestion.

#### **1.1.3.2. L'objectif de la comptabilité**

D'après MAESO & al. (2007 : 51), l'objectif de la comptabilité est de donner « une image fidèle » de la situation de l'entreprise. La notion d'image fidèle n'est pas définie. Elle est respectée lorsque la comptabilité présente les qualités suivantes : « la comptabilité est conforme aux règles et procédures en vigueur qui sont appliquées avec sincérité ».

#### **1.1.3.3. Les limites de la comptabilité**

La comptabilité est certes un outil indispensable d'aide à la décision mais, elle présente également des limites.

BARUCH & al. (1996 : 17), affirment que, si la comptabilité constitue un outil indispensable, elle ne peut fournir des décisions toutes faites, et les obligations légales

pèsent lourd sur ses pratiques. Ainsi, les informations sont livrées au coût historique et ne tiennent pas compte de certains faits économiques pouvant avoir une incidence sur la valeur des biens. Dans un contexte inflationniste, par exemple, il est impossible de donner une image fidèle du patrimoine et du résultat.

## **1.2. L'intérêt et la méthodologie d'une externalisation de la fonction comptable**

L'externalisation connaît une forte croissance. Elle touche également un nombre de plus en plus important d'activités.

Certaines activités sont externalisées depuis très longtemps. Il s'agit essentiellement des services généraux, de la paie, de la comptabilité ou de la maintenance.

Dans les lignes suivantes, nous allons définir la notion d'externalisation, ensuite discuter de l'intérêt d'une externalisation de la fonction comptable et enfin élucider la distinction entre l'externalisation et quelques concepts voisins.

### **1.2.1. Définition**

L'externalisation consiste, pour un groupe de sociétés, à transférer une partie de son activité à une société extérieure, tiers prestataire. Ce tiers peut recevoir de l'entreprise externalisatrice du personnel et des équipements et s'engage de manière durable à maintenir la continuité du service offert aux clients.

Selon Porter externaliser, c'est abandonner une partie de la valeur ajoutée par l'entreprise pour plus de marge, de qualité, de réactivité, de moyens, des investisseurs et une meilleure concentration des savoir-faire sur le processus constituant le cœur de son avantage stratégique .

### **1.2.2. L'intérêt d'une externalisation de la fonction comptable**

Parallèlement, pour les facteurs explicatifs de l'externalisation, une vision à moyen terme du métier et une sensibilité opérationnelle sur les coûts sont évoqués simultanément. Le recentrage sur le métier comme la réduction des coûts expliquent le recours à l'externalisation (Quélin et Duhamel, 2003).

L'externalisation de la fonction comptable renvoie à une flexibilité des coûts. Au lieu d'investir dans des hommes et des équipements constituant des frais fixes, l'entreprise externalisatrice verse à un prestataire une rémunération correspondant à la prestation réellement consommée, des frais variables. L'externalisation de la fonction comptable permet donc d'éviter d'immobiliser des ressources tout en transférant au prestataire les deux grands risques inhérent aux investissements : le risque de surcoût lié au surinvestissement et le risque de sous-capacité lié au sous-investissement.

Cette externalisation de la fonction comptable offre d'innombrables atouts notamment, au plan stratégique, organisationnel et opérationnel ainsi que financier.

En effet, elle offre plus de temps de concentrations aux dirigeants des entreprises sur la définition de leur stratégie et de son suivi avec beaucoup plus de concentration sur le cœur du métier.

L'externalisation, permet également à l'entreprise de déléguer certaines tâches généralement génératrices de coûts, à des professionnels expérimentés.

Sur le plan organisationnel, cette forme d'externalisation permet un allègement de la structure grâce au transfert des actifs physiques et humains.

Ainsi, sur le plan financier, l'entreprise pourra avoir une idée des coûts générés par cette fonction support.

#### **1.2.1.1. Une démarche méthodologique pour une externalisation**

Selon QUELIN (2007 : 117), les cinq phases suivantes scandent la démarche méthodologique :

- phase 1 : une démarche d'analyse stratégique, appliquée à l'externalisation ;
- phase 2 : une analyse des risques ;
- phase 3 : une comparaison des choix organisationnels possibles ;
- phase 4: l'analyse des conditions qui feraient de l'externalisation un réel vecteur de la stratégie de l'entreprise ;
- phase 5 : l'étude des conditions de collaboration entre l'entreprise cliente et le prestataire.

### 1.2.1.2. Les étapes d'une démarche d'externalisation

Selon MOREAU (2003 : 128), les points suivants résument les conseils principaux associés à la réussite d'une opération d'externalisation :

- ❖ Savoir pourquoi on a recours à l'externalisation. Le tableau ci-dessous résume les raisons principales incitant à externaliser une activité. A chaque objectif, correspond la question principale à se poser :

**Tableau 1 : Les raisons pour externaliser une activité**

Objectifs visés	Questions à se poser
Réduire les coûts	Quels sont nos coûts ? (benchmarking)
Créer davantage de valeur	Sur quels maillons de la chaîne de valeur ?
Accéder à des compétences pointues	Lesquelles ? Dans quel but ?
Gagner de la flexibilité	Sur quels processus-clés ?
Gagner de la qualité	Que veulent nos clients ?
Innover plus	Quelles innovations génèrent de la valeur ?
Mieux gérer le personnel	A quelles améliorations sera-t-il sensible ?
Réduire les investissements	Où est la rentabilité du capital investi ?
Concentrer les énergies sur l'essentiel	Quelles sont les activités secondaires ?

Source : MOREAU (2003 : 128).

- ❖ Se placer dans une perspective stratégique. Les frontières de l'entreprise sont aujourd'hui un obstacle à son développement. Les nouveaux facteurs de compétitivité (capacité d'innovation, capacité de réactivité) sont liés à ses capacités de coopération et de fonctionnement en réseau. Il est essentiel de :
  - faire une analyse stratégique : compétence-clés, avantages concurrentiels, activités créatrices de valeur, sources de différenciation... ;
  - redéfinir le cœur de métier et les objectifs stratégiques ;
  - repérer les activités-clés dans la chaîne de production de valeur ;
  - « déconstruire » l'organisation et la repenser (articulation interne/externe) pour augmenter la performance globale ;
  - repérer les externalisations qui peuvent augmenter les capacités stratégiques ;
  - distinguer les activités stratégiques des activités critiques.

- ❖ Etre rigoureux dans la décision, la préparation et la mise en place. Cela implique de :
  - définir ce qui doit être externalisé ;
  - expliciter en détail la valeur ajoutée attendue de l'externalisation ;
  - faire l'analyse de l'existant ;
  - définir le niveau de service attendu ;
  - réfléchir aux aspects sociaux du projet ;
  - évaluer les risques, expliciter les facteurs-clés de succès ;
  - étudier et clarifier les possibilités d'une réversibilité ;
  - mettre en place un vrai pilotage du projet ;
  - expliciter les critères de choix du prestataire.
  
- ❖ Choisir soigneusement son partenaire. Il s'agit d'évaluer :
  - le niveau de compréhension de votre perspective stratégique et sa capacité à la soutenir ;
  - les compétences actuelles et la capacité à les développer ;
  - l'engagement dans la durée et l'esprit de partenariat ;
  - la solidité financière et la capacité d'investissement ;
  - la capacité sociale : accueil, intégration, fidélisation et développement du personnel ;
  - la capacité d'innovation, de flexibilité, de réactivité ;
  - la capacité et la volonté à aider l'entreprise à créer de la valeur ;
  - la nature de la valeur ajoutée réelle.
  
- ❖ Soigner la dimension sociale. L'entreprise doit faire preuve de la plus grande vigilance, car les problèmes liés aux ressources humaines sont toujours plus délicats que les problèmes techniques :
  - respect de la législation sociale : consultation préalable, transfert des contrats de travail, alignement des conventions collectives ;
  - information continue, le plus en amont possible ;
  - préparation participative du transfert, repérage des inquiétudes et élaboration de garanties ;

- valorisation des avantages professionnels attendus pour le personnel : développement des compétences, sécurisation de l'emploi, opportunités de carrière... ;
  - accompagnement du changement : adaptation culturelle, transformation de l'identité, organisation pratique, formation, etc.
- ❖ Définir le cadre contractuel. Les éléments contractuels jouant un rôle significatif dans la qualité de la relation liant l'entreprise et son prestataire, il est particulièrement important de préciser :
- l'engagement dans la durée ;
  - la nature de l'engagement : privilégie-t-elle les moyens ou les résultats ? ;
  - les critères de mesure du résultat ;
  - les modalités de fixation du prix ;
  - la propriété intellectuelle, et les modes de rémunérations de la conception ;
  - les niveaux de sécurité et confidentialité ;
  - les garanties de qualité et de qualification du personnel ;
  - les modalités de co-pilotage de l'activité ;
  - les responsabilités à l'égard des tiers (des clients, notamment) ;
  - le droit de contrôle et le management des interfaces.
- ❖ Manager le partenariat dans la durée. Au-delà du fait que l'externalisation se définit par la durée des engagements, il est important d'inscrire cette durée dans la réflexion stratégique et organisationnelle en :
- adaptant les méthodes de management : passer de la réalisation à l'orientation et à la coordination, passer de la relation hiérarchique au partenariat, et organiser le co-pilotage et la co-responsabilité ;
  - pilotant l'activité au niveau hiérarchique pertinent : niveau opérationnel et niveau stratégique ;
  - mettant en place un système d'évaluation continue ;
  - mobilisant l'intelligence du partenaire, pour la performance de l'activité et pour l'invention stratégique ;
  - établissant une relation de confiance : donner des garanties sur la durée et valider le partenariat par des consultations périodiques.

### **1.3. Distinction entre l'externalisation et quelques concepts voisins**

L'externalisation qui n'est rien d'autre que le fait de confier une partie de son activité à un prestataire moyennant une rémunération, est aujourd'hui sujet de plusieurs confusions .

Ainsi cette notion est confondue avec d'autres concepts tels que : la sous-traitance, l'impartition, la concession, la franchise, etc.

#### **❖ L'externalisation et la sous-traitance**

La loi française n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance dans son article en sa version consolidée au 1 janvier 2006 la définit comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage.

Les deux concepts trouvent leur similitude dans le fait de confier l'exécution des tâches à un prestataire extérieur. Les différences reposent sur le lien de subordination qui est beaucoup plus existant dans le contrat de sous-traitance que dans un contrat d'externalisation ainsi que dans les durées de contrats. Durée qui est relativement courte dans la sous-traitance que dans un contrat d'externalisation.

#### **❖ L'externalisation et l'impartition**

Selon BARREYER & al (1982 : 34), l'impartition : associé par son étymologie latine aux notions de partage, de délégation et de confiance envers le prestataire, désigne un choix économique et un état d'esprit.

De cette définition les deux auteurs mettent en exergue l'externalisation à travers deux concepts notamment : un choix économique et un état d'esprit.

Un choix économique : il y a impartition lorsqu'une entreprise placée devant l'option « faire ou faire-faire » choisit le second terme de l'alternative.

Un état d'esprit : on peut parler d'attitude managériale, voire de politique d'impartition, lorsque l'organisme qui s'adresse ainsi à l'extérieur ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais se place dans une perspective stratégique, considérant l'autre comme un

partenaire avec lequel il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie et où chacun trouve son avantage. Le principe d'impartition peut être érigé implicitement ou explicitement, au rang des politiques qui déterminent l'allocation des ressources d'une entreprise ainsi que la manière dont elle entend se positionner dans son environnement commercial, économique, sociopolitique et technologique, à l'échelle nationale ou internationale.

L'externalisation diffère de l'impartition par la relation de type client- prestataire alors que l'impartition est basée sur le partenariat et la coopération.

Ainsi plusieurs différences peuvent être appréhendées. Parmi ces différences nous pouvons expliquer notamment que :

- l'impartition peut parfois toucher les activités clés de l'entreprise alors que l'externalisation se focalise sur les fonctions supports ;
- le transfert d'actifs est réalisé dans le cas d'une externalisation mais pas dans une impartition.

#### ❖ **L'externalisation et la franchise :**

La franchise est un système de commercialisation de produits, services ou technologies reposant sur une étroite collaboration entre deux entreprises juridiquement et financièrement indépendantes l'une de l'autre : le franchiseur et le franchisé.

Moyennant une contribution financière, une entreprise (le franchisé) acquiert auprès d'une autre entreprise (le franchiseur) :

- ✓ le droit d'utiliser son enseigne et/ou sa marque, son savoir-faire,
- ✓ le droit de commercialiser ses produits ou services, conformément aux directives prévues dans le contrat, tout en bénéficiant d'une assistance commerciale ou technique.

Le franchiseur reste propriétaire de la marque et du savoir-faire. Il est rémunéré par le franchisé au moyen d'un droit d'entrée, de redevances ou royalties ou de marges sur les produits. Leur différence porte sur la destination finale de la prestation. Comme pour la sous-traitance, l'entreprise fait accomplir par un concessionnaire ou un franchisé une

prestation qui est destinée à l'utilisateur final. La franchise diffère de la concession par l'usage d'une formule de commercialisation (brevet, marque...).

## **Conclusion**

Nous avons essayé de développer à travers ce chapitre, la notion de comptabilité et les différents contours d'une externalisation de la fonction.

En effet, l'obligation est donnée à toute sorte d'entreprise de tenir une comptabilité afin d'être en conformité avec la loi.

Les dirigeants des sociétés essaient de trouver des solutions afin d'échapper à des sanctions fiscales découlant d'une mauvaise tenue de la comptabilité. Parmi ces solutions, figure la stratégie d'externaliser la fonction support qui est la comptabilité.

Ainsi, le projet d'externaliser la fonction comptable est certes profitable pour l'entreprise car elle lui procure des économies en termes de coûts et aussi lui donne un niveau d'assurance assez acceptable quant à sa bonne tenue.

Des imperfections peuvent constituer des risques et ainsi impacter négativement sur cette stratégie d'externalisation de la fonction comptable de l'entreprise. C'est dans cette perspective que nous analyserons les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable afin de mieux cerner les enjeux de cette stratégie d'externalisation.

## **Chapitre 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE CHEZ LE CLIENT**

L'externalisation de la fonction comptable consiste à confier à un prestataire externe une partie ou la totalité de ses activités comptables qui étaient jusqu'alors réalisées en interne. L'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle est une réponse aux faiblesses d'une organisation établie. Les raisons qui ont souvent été avancées pour expliquer la stratégie d'externalisation de la fonction comptable sont relatives à la taille du service qui mobilise des ressources importantes et les détourne des enjeux stratégiques, l'absence de manœuvre financière induite par une potentielle réduction des coûts et à la recherche d'une amélioration de la qualité des prestations en recourant à des cabinets d'expertise comptable.

La stratégie d'externaliser la fonction comptable est certes bénéfique pour l'entreprise soucieuse d'une bonne tenue de sa comptabilité, mais elle présente des risques nécessitant une analyse assez approfondie afin que les deux parties puissent atteindre leurs objectifs.

Pour pouvoir analyser ces risques, il existe une méthodologie bien définie nous permettant ainsi de mieux les appréhender.

Dans ce chapitre, nous allons définir la notion du risque dans sa généralité, identifier les différents risques liés à l'externalisation de la fonction comptable, discuter du rôle du « Risk manager » et enfin analyser les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

### **2.1. Notion de risque**

Selon MERIC & al (2009 : 146 ), un risque peut être vu comme un danger, inconvénient plus ou moins probable selon lequel un individu, un acteur est exposé ou comme une situation dont l'occurrence est incertaine et la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. Ou encore, c'est un aléa dont la survenance prive un système (une entreprise par exemple) d'une ressource et l'empêche d'atteindre ses objectifs.

### **2.1.1. Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le client**

Le souci de réduire les coûts et d'alléger l'organisation de l'entreprise fait de l'externalisation l'une des solutions attractives. Elle permet aux entreprises de recentrer leurs ressources financières et managériales sur des activités créatrices de valeur.

Au-delà des avantages incontournables de l'externalisation aux niveaux stratégique, organisationnel, opérationnel et financier, celle-ci cache des dangers non négligeables qui surviennent souvent pendant le déroulement du contrat : une dépendance qui peut évoluer jusqu'à l'irréversibilité, un risque social, des coûts cachés... Parmi ces inconvénients, la dépendance est souvent évoquée comme le risque le plus important pouvant entraîner de lourdes conséquences pour l'entreprise externalisatrice. Mais toutes fois, tous ces risques sont d'une importance capitale pour la bonne continuité des activités de l'entreprise.

Ainsi nous pouvons repérer les risques ci-après :

- les risques stratégiques ;
- les risques opérationnels ;
- Les risques liés à la dépendance envers le prestataire ;
- le risque social ;
- les risques liés au coût (financier).

#### **2.1.1.1. Les risques stratégiques**

Selon DERRAY & al (2001 : 4), la stratégie est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour mission de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

Ainsi, pour une entreprise optant pour une stratégie d'externalisation de sa fonction comptable, le risque réside, dans la disponibilité des données pouvant contribuer à des prises de décision engageant le fonctionnement de l'entreprise sur le long terme.

Le risque stratégique existe, lorsque l'entreprise se trompe sur l'activité ou encore la fonction à externaliser, mais aussi sur une mauvaise clarification des termes du contrat d'externalisation.

#### **2.1.1.1.1. Les risques liés aux termes du contrat d'externalisation**

L'externalisation commence à être considérée comme un moyen d'optimiser la structure même de l'entreprise.

Ces contrats d'externalisation qui comportent des engagements financiers importants sont conclus pour des durées de plus en plus longues avec le risque pour l'entreprise de devenir dépendante du prestataire.

Pour éviter cette dépendance, l'entreprise doit prévoir des clauses qui, lui permettront de renoncer à son prestataire si jamais, elle n'est pas satisfaite du travail de ce dernier.

Selon BROUSSE (2004 : 66), avant de signer le contrat d'externalisation, l'entreprise doit bien réfléchir à l'activité qu'elle veut externaliser et à qui la confier sans oublier les conditions et clauses du contrat.

Cette réflexion, permettra à l'entreprise d'éviter le risque de dépendre sur une longue durée du service du prestataire et aussi de réclamer si le besoin se fait sentir des services complémentaire.

#### **2.1.1.1.2. Le risque lié à la décision d'externalisation**

La fonction comptable est souvent classée dans les activités de support. Cependant, l'entreprise doit être sûre du choix de sa décision d'externaliser une quelconque activité, car le choix de l'activité à externaliser dépend également de sa politique, de son organisation et de son métier. Si elle décide d'externaliser sa fonction comptable, il lui sera plus judicieux de définir clairement les paramètres à externaliser. Une externalisation de la totalité de la fonction comptable expose toujours plus au risque de dépendance qu'une externalisation partielle.

#### **2.1.1.2. Les risques opérationnels**

D'après JIMENEZ & al (2008 : 19), le risque opérationnel est assimilé au risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système internes ou à des événements extérieur, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais a risque de perte élevée. Le risque opérationnel, ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation.

Ainsi, au sein des risques opérationnels on y trouve :

- le risque lié à la sous – performance ;
- le risque lié à l'évolution de la technologie utilisée par le prestataire ;
- le risque lié à la défaillance du prestataire ;
- le risque lié à l'outil informatique ;
- le risque lié à la compétence du personnel de la Société cliente.

#### **2.1.1.2.1. Le risque lié à la sous – performance**

La sous-performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. On parle de sous-performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs de performance fixés par le contrat. Une telle situation peut être très dommageable pour le client.

La sous-performance ou la non-performance 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 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 (détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc.). Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre. En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire. De plus, des mécanismes d'incitation et de pénalités trop complexes butent sur d'importantes difficultés de mise en œuvre. L'attention du prestataire se focalise principalement sur les éléments ou les dimensions sélectionnées plutôt que sur la performance globale.

Il est à noter que ce 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 typé.

#### **2.1.1.2.2. Le risque lié à l'évolution de la technologie utilisée par le prestataire**

La concurrence qui sévit sur le marché oblige, les entreprises à maintenir leur technologie à l'état de l'art.

L'inadéquation entre la technologie utilisée par le prestataire et celle sur le marché, expose les clients non seulement à un retard sur la rapidité des prestations mais, également à la mauvaise qualité des prestations dues à l'obsolescence de la technologie jugée dépassée.

#### **2.1.1.2.3. Le risque lié à la défaillance du prestataire**

La défaillance du prestataire est souvent synonyme du non atteinte des objectifs attendus par le client.

L'évaluation des objectifs fixés se fait à travers le contrat signé par les deux parties.

Selon BARTHELEMY (2004 : 141), le contrat doit clairement stipuler le niveau de performance exigé. Plus les exigences en matière de performance sont claires, plus il est facile de déterminer si le prestataire les remplit.

#### **2.1.1.2.4. Le risque lié à l'outil informatique**

Un risque informatique est un événement susceptible de compromettre l'atteinte de l'objectif du projet (dérapage de son planning, de son coût) ou de l'objectif de l'activité économique (performance des systèmes, pérennité des outils, sécurité des données). (Desmoulins, 2009 : 216).

#### **2.1.1.2.5. Le risque lié à la compétence du personnel de la Société cliente**

L'exécution des tâches, requiert un minimum de compétence. L'incompétence du personnel peut impacter non seulement sur le processus de traitement des informations mais, surtout sur la performance du prestataire et ainsi causer une mauvaise prestation.

#### **2.1.1.3. Les risques liés à la dépendance envers le prestataire**

L'engagement dans une relation d'externalisation présente de nombreux avantages potentiels. Mais toutefois, ce genre de relations inter-organisationnelles est généralement

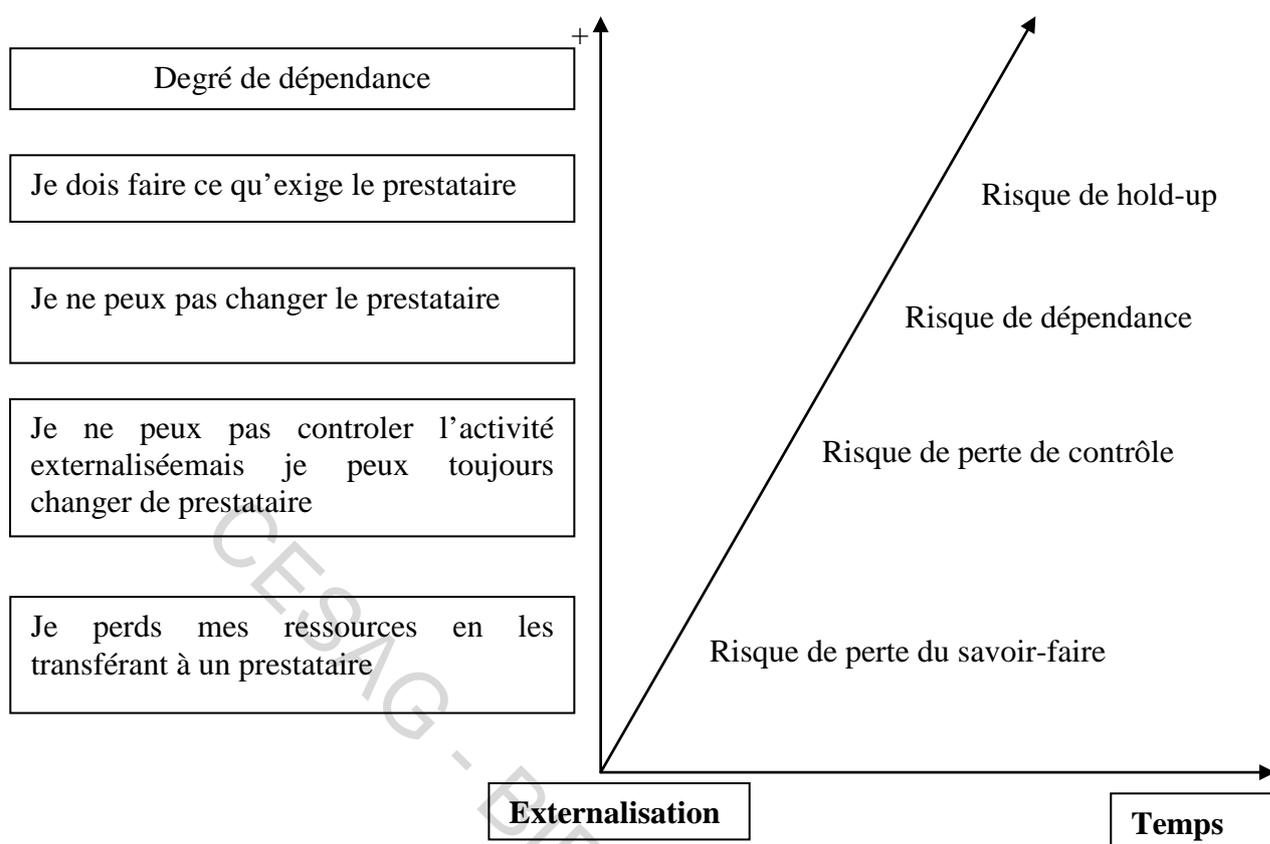
caractérisé par une asymétrie de pouvoir où une entreprise dépend d'une autre. Cette dépendance peut constituer un frein pour la réalisation des objectifs de l'externalisation de la fonction comptable. Par conséquent, la dépendance perçue vis-à-vis du prestataire doit être prise en compte avant que l'entreprise décide d'externaliser sa fonction comptable.

Il existe plusieurs risques découlant de la dépendance envers le prestataire, parmi ces risques figurent :

Le risque qu'il y ait un nombre restreint de prestataires. En effet, si le nombre de prestataire est bas, l'entreprise a plus de chance de se trouver prisonnière de la relation puisque sa capacité de substituer un prestataire par un autre est faible (Aubert et al, 2005). Ainsi les coûts de transactions sont plus élevés et le rapport de force est en faveur du prestataire (Williamson 1985).

Un autre risque déterminant de la dépendance selon Bahli et Rivard (2003) consiste au degré d'expertise de l'entreprise avec les contrats d'externalisation. Il est fortement probable qu'une première décision d'externalisation prise par une entreprise mènera au risque de dépendance (Bahli et Rivard ; 2003). En effet, l'engagement dans un contrat à long terme sans des dispositions contractuelles qui protègent les investissements, ou des clauses permettant l'adaptation et le contrôle des activités externalisées peut donner à ce dernier un pouvoir de négociation et mettre l'entreprise dans une situation dépendante (Bahli 2002 ; Bahli et Rivard 2003). Et elle devient obligée de continuer la relation d'externalisation même si la valeur perçue de cette relation n'est pas satisfaisante.

**Figure 1 : L'évolution du risque de dépendance**



Source : HUYNH & TONDEUR (2011).

#### **2.1.1.4. Le risque social**

L'externalisation de la fonction comptable présente certes des avantages pour l'entreprise, mais elle peut être très mal vue par le personnel.

En effet, lorsqu'une entreprise décide d'externaliser une de ses fonctions afin de mieux se concentrer sur le cœur de son métier, elle sera emmenée soit à licencier une partie de son personnel soit à procéder à des réaménagements souvent non appréciés par son personnel.

Le licenciement est pour la plus-part des cas, très mal perçu par les employés et par conséquent, peut être coûteux pour l'entreprise.

#### **2.1.1.5. Les risques liés au coût (financier)**

Selon Karyotis (1994 :40), le risque financier tient compte de la confiance comptable de l'entreprise de telle sorte que celle-ci soit compatible avec les normes comptables de référence. On sait par expérience que les résultats d'une entreprise peuvent être dépendants

d'un traitement particulier notamment, le retard dans la transmission de l'information par le prestataire ou encore un différend opposant l'entreprise au prestataire.

### **2.1.2. Le rôle du Risk manager**

Selon HASSID (2008 : 38), La notion de Risk manager évolue. Peut être considérée comme relevant du Risk manager : toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risque.

Or dans l'entreprise, le directeur juridique, le directeur de la sécurité ou encore le secrétaire général sont des personnes qui peuvent avoir pour partie ce type d'action. De même, les tâches et les missions du Risk manager évoluent d'une entreprise à une autre.

Dans certains cas, le Risk manager a surtout pour objectif de gérer les contrats d'assurance, dans d'autres organisations il n'a pas ce type de préoccupation. Néanmoins, ce qui apparaît généralement, c'est que le Risk manager a une fonction transversale dans l'entreprise avec des enjeux extrêmement variés (juridiques, financiers, techniques, humains, sanitaires, sécuritaires...).

Dans cette perspective, il définit et conduit la politique de gestion des risques avec les autres entités de l'organisation. Autrement dit, il a une fonction de leader et d'animateur dans l'élaboration de la cartographie des risques de l'entreprise, la définition de ses principaux risques et la mise en œuvre des moyens et méthodes « nécessaires » pour les maîtriser. Derrière cette définition, il apparaît en filigrane que la fonction de Risk manager est une fonction difficile à imposer aux organisations. Non seulement parce que ses missions sont floues, mais aussi parce qu'il est perçu comme étant un frein aux affaires. La sécurité économique : comment convaincre les dirigeants d'entreprise ?

Le Risk manager doit donc faire la preuve de l'intérêt du Risk management auprès des membres de son organisation. Une manière d'y parvenir est la réalisation d'analyse de risque présentant à la fois les coûts mais également les opportunités.

## **2.2. Description et analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

Si l'externalisation peut être bénéfique pour les entreprises, elle comporte également des risques non négligeables. Très fréquemment, les entreprises ne sont pas sensibilisées aux risques de l'externalisation.

### **2.2.1. Description des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

#### **2.2.1.1. Les risques stratégiques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

La stratégie, qu'elle soit d'une externalisation de la fonction comptable ou autres, définit l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs). Une mauvaise décision stratégique peut occasionner des pertes colossales.

Cependant les risques stratégiques sont décrits à travers les risques liés aux termes du contrat et celui lié à la décision d'externaliser.

##### **2.2.1.1.1. Les risques liés aux termes du contrat**

Le contrat joue un rôle crucial dans le succès d'une opération d'externalisation devant intégrer les principales clauses contractuelles (clauses de durée, clauses de prix, clauses de mesure de la performance, clauses d'évolutivité de la prestation, clauses de résolution des conflits, clauses de sortie de contrat) pour donner une meilleure garantie aux deux parties en termes d'évitement de risques.

Pour pouvoir minimiser les risques d'ordre stratégique liés aux termes du contrat, BARTHELEMY propose d'inclure dans le contrat deux principales clauses.

##### **2.2.1.1.1.1. Clauses de durée**

Selon BARTHELEMY (2004 :136), la durée est une clause essentielle des contrats d'externalisation. Comme le souligne la littérature juridique : « Pour le client qui a pris la

décision de recourir à la solution de l'externalisation, c'est un choix tout à fait stratégique dont la durée pourra être l'élément clé ».

En règle générale, les entreprises externalisatrices montrent une préférence pour les contrats courts. De tels contrats réduisent apparemment le risque de se retrouver bloqué dans une relation de long terme avec un prestataire incompetent. A l'inverse, les prestataires préfèrent les contrats plus longs car ils leur permettent d'amortir leurs investissements initiaux. Ces investissements sont à la fois techniques (dépenses liées à la reprise du personnel et des équipements) et commerciaux (dépenses liées à l'obtention du contrat).

Toutefois, il faut souligner que les contrats courts présentent également des désavantages pour les entreprises externalisatrices. D'une part, changer de prestataire génère des coûts importants (recherche d'un nouveau prestataire, renégociation du contrat, et d'autre part, les coûts de reprise du personnel et des équipements sont refacturés à l'entreprise externalisatrice. Elle n'a pas donc forcément intérêt à supporter ces coûts sur une courte période.

Plusieurs critères permettent de déterminer la durée optimale du contrat.

**Tableau 2 : Facteurs influençant la durée du contrat**

<b>Facteurs favorisant la réduction de la durée du contrat</b>	<b>Facteurs favorisant l'allongement de la durée du contrat</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Relation perçue comme non stratégique</li><li>• Activités externalisées éloignées du « cœur de métier »</li><li>• Forte incertitude entourant l'opération</li><li>• Pas de transfert d'actifs spécifiques vers le prestataire</li><li>• Opération nécessitant de faibles investissements de la part du prestataire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relation perçue comme stratégique</li><li>• Activités externalisées proches du « cœur de métier »</li><li>• Faible incertitude entourant l'opération</li><li>• Transfert d'actifs spécifiques vers le prestataire</li><li>• Opération nécessitant des investissements importants de la part du prestataire.</li></ul>

Source : Selon BARTHELEMY (2004 :137) d'après Greaver (1998)

#### **2.2.1.1.1.2. Clauses de sortie de contrat**

Selon BARTHELEMY (2004 : 142), pour éviter de se retrouver démuné à la sortie d'un contrat d'externalisation, il est impératif d'y faire figurer des clauses de réversibilité. Ces clauses doivent comporter trois caractéristiques :

- porter aussi bien sur le personnel que sur les équipements ;
- s'appliquer aussi bien à la fin du contrat qu'en cas de rupture anticipée ;
- intervenir aussi bien au profit d'un autre prestataire que de l'entreprise externalisatrice. En effet, la sortie d'un contrat d'externalisation peut être suivie du transfert de l'activité à un autre prestataire soit de la réinternalisation de l'activité.

#### **2.2.1.1.2. Le risque lié à la décision d'externalisation**

La décision d'externaliser est une étape importante dans la réussite d'un quelconque projet.

En effet l'activité devant être externalisée doit être analysée afin de minimiser les potentiels risques qui gravitent autour d'elle.

Le premier, et probablement le principal, est lié à l'impréparation : avant d'être externalisée, l'activité doit être structurée, documentée et accompagnée d'une métrique détaillant la performance de chaque acteur, faute de quoi l'opération d'externalisation se termine généralement par un échec.

Le second est lié au projet d'externalisation lui-même. Ce projet international, qui implique une refonte du modèle opérationnel, requiert la coordination d'expertises multiples tout au long de sa mise en œuvre.

#### **2.2.1.2. Les risques opérationnels liés à l'externalisation de la fonction comptable**

De façon générale, les risques opérationnels découlent le plus souvent des erreurs humaines, des fraudes et malveillances, des défaillances des systèmes d'information, des problèmes liés à la gestion du personnel, des litiges commerciaux, des accidents, incendies, inondations.

Mais dans un contexte d'externalisation de la fonction comptable, les risques sont beaucoup plus relatifs :

- à la sous – performance du prestataire ;
- à l'évolution de la technologie utilisée par le prestataire ;
- au risque lié à la défaillance du prestataire ;
- au risque lié à l'outil informatique
- aux risques liés à la compétence du personnel de la société cliente.

#### **2.2.1.2.1. Risque lié à la sous – performance du prestataire**

Selon l'AFIC (2013 : 10), la sous-performance d'une entreprise est établie dès lors que sa performance et ses résultats sont inférieurs aux moyennes du secteur et/ou au business plan. Une entreprise sous-performante n'est donc pas nécessairement en crise financière. Une entreprise peut être sous-performante du fait de différentes raisons : manque d'activité, difficultés d'approvisionnement, structure non adaptée.

La réussite d'un projet d'externalisation de la fonction comptable passe le plus souvent par la bonne définition des termes du contrat.

Le risque lié à la sous – performance, 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 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, l'expérience et la réputation. Ensuite, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle (détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc.). Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre. En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire.

#### **2.2.1.2.2. Risque lié à l'évolution de la technologie utilisée par le prestataire**

Le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur au meilleur coût. Pour l'informatique, les télécommunications, la logistique et la R&D, ce risque apparaît important. Plus le temps s'écoule, et moins cela est facilement observable par le client. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. A terme, l'un des dangers est de se voir imposer une solution propriétaire dont on ne peut facilement se défaire.

Selon BARTHELEMY (2004 : 142), plus la durée d'un contrat d'externalisation est élevée, plus la question de l'évolutivité de la prestation se pose avec acuité. Dans la plupart des opérations d'externalisation, il existe un risque important de déconnexion entre les technologies utilisées par le prestataire et les standards du marché.

La solution la plus classique consiste à intégrer des clauses imposant aux prestataires de maintenir la technologie à « l'état de l'art ». Ces clauses sont toutefois délicates à mettre en œuvre car elles permettent une grande liberté d'interprétation de part et d'autre. Une autre solution est la renégociation du contrat. Sauf indication contraire, l'ajout d'avenants doit recevoir l'accord des deux parties.

#### **2.2.1.2.3. Risque lié à la défaillance du prestataire**

Ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire, il peut 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 (site Internet de prise de commande, Intranet pour l'accès aux données de stocks et aux prix, centraux téléphoniques, plate-formes logistiques...). En général, ce risque est anticipable et gérable dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance.

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

Enfin, le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le service le meilleur, au meilleur coût.

#### **2.2.1.2.4. Risques liés à l'outil informatique**

Les risques informatiques comprennent essentiellement les risques humains et les risques techniques.

##### **2.2.1.2.4.1. Les risques humains**

L'être humain est de nature imparfait, ce qui l'expose à des risques dus à son comportement ou à sa négligence. Ainsi il peut s'agir de :

- la maladresse ;
- la malveillance.

##### **❖ La maladresse**

Selon Caspard & Enselme (2002 : 35), la maladresse est la commission des erreurs par les hommes. Il leur arrive donc plus ou moins fréquemment d'exécuter un traitement non souhaité, d'effacer involontairement des données ou des programmes ou encore d'erreur de saisies des numéros de comptes, de leurs intitulés ou leurs montants.

##### **❖ La malveillance**

Elle se traduit comme étant une introduction volontaire dans le système en connaissance de cause des virus, de mauvaises informations dans la base de données ou d'ajouter de façon délibérée des fonctions cachées lui permettant, directement avec surtout l'aide de complices, de détourner à son profit d'information confidentielle.

#### **2.2.1.2.5. Les risques liés à la compétence du personnel de la société cliente**

Selon CLAUDE ( 2006 : 131), toute compétence reste virtuelle si elle n'est pas actualisée, ce qui suppose l'exercice d'une activité professionnelle, le plus souvent dans le cadre d'une entreprise ou d'une organisation, entreprises et organisations qui ont également des compétences, du fait de leurs spécificités, des objectifs et des stratégies qui assurent leur compétitivité. On ne peut donc éviter de se demander :

- en quoi et pourquoi les compétences individuelles sont importantes pour l'organisation;
- sur quels points la prise en compte des compétences modifie la gestion des carrières;
- comment l'organisation peut tirer parti de la diversité des compétences individuelles et doit faire régulièrement l'inventaire de son stock de compétences, de celles que les retraites vont lui faire perdre et des nouvelles compétences nécessaires à sa stratégie.

Donner un rôle central aux compétences dans la gestion des ressources humaines, c'est reconnaître implicitement que la perte de compétence condamne les hommes et les entreprises qui les emploient : « *incompétence* » signifie que le savoir-faire acquis par l'expérience n'a plus de valeur marchande du fait des progrès technologiques ou de la compétition mondiale. Reconnaître qu'une telle situation est possible, se préparer à y faire face, au niveau individuel comme au niveau organisationnel, est devenu impératif. Et c'est en termes de compétences, donc de missions à accomplir, qu'il faut raisonner, pas en termes de micro-tâches dont la maîtrise peut être rapidement acquise mais qui ne rendent pas plus pertinente la compétence devenue obsolète.

Les risques varient selon la nature de l'activité de l'entreprise. Ainsi plusieurs risques peuvent affecter les entreprises. Les principaux risques liés à l'externalisation :

**Tableau 3 : Principaux risques de l'externalisation**

<b>Risques perçus par les entreprises</b>	
1	<p><u>Mauvais management de l'activité externalisée</u></p> <p>Lorsqu'une entreprise externalise une activité parce qu'elle ne parvient pas à bien la gérer en interne, rien ne garantit qu'elle sera capable de mieux la gérer en externe.</p>
2	<p><u>Manque d'expérience du prestataire</u></p> <p>Un argument fréquemment avancé en faveur de l'externalisation est l'accès à l'expertise du prestataire. Toutefois, de nombreux marchés de la prestation d'externalisation sont émergents et tous les prestataires ne disposent pas d'une véritable expertise.</p>
3	<p><u>Incertitude liée à l'activité externalisée</u></p> <p>Lorsqu'une entreprise externalise une activité pour des raisons de coûts ou de recentrage, elle fait le pari de que cette activité n'appartiendra jamais à son « cœur de métier ». Or rien ne peut garantir que ce sera le cas.</p>
4	<p><u>Perte de valeur des compétences technologiques du prestataire</u></p> <p>Lorsque l'on externalise une activité, il faut s'assurer que le prestataire aura les compétences nécessaires pour la maintenir au niveau de l'état de l'art technologique.</p>
5	<p><u>Incertitude endémique</u></p> <p>Certaines activités sont caractérisées par un degré d'incertitude très élevé.</p> <p>Les utilisateurs peuvent difficilement prévoir leurs besoins à venir et de nouvelles technologies émergentes en permanence. S'il est toujours possible de renégocier le contrat d'externalisation, les coûts induits sont loin d'être négligeables.</p>
6	<p><u>Coûts cachés</u></p> <p>Il existe deux grand types de coûts cachés de l'externalisation : les coûts de mise en place de l'opération d'externalisation, recherche du prestataire et rédaction du contrat et les coûts de gestion de la relation avec le prestataire.</p>
7	<p><u>Absence d'apprentissage organisationnel</u></p> <p>Pour la plupart des activités, l'apprentissage est issu de l'expérience. Une entreprise qui externalise une activité ne la réalise plus elle-même. Elle perd alors peu à peu ses compétences.</p>
8	<p><u>Absence de capacité d'innovation</u></p> <p>L'externalisation peut avoir pour impact une réduction considérable de la capacité d'innovation d'une entreprise. En effet, l'innovation nécessite de disposer de ressources excédentaires. Le recours à un prestataire extérieur contribue généralement à éliminer de telles ressources.</p>
9	<p><u>Indivisibilités technologiques</u></p> <p>L'externalisation est intéressante quand elle porte sur des activités mûres et peu intégrées au reste de l'entreprise. Dans le cas contraire, elle est beaucoup plus risquée du fait des interactions de l'activité avec le reste de l'entreprise.</p>
10	<p><u>Type de prestation</u></p> <p>L'externalisation permet aisément d'obtenir des prestations standardisées. Il n'en est pas de même pour les prestations plus spécifiques ou novatrices.</p>

Source : BARTHELEMY (2004).

### **2.2.1.3. Les risques liés à la dépendance envers le prestataire**

La création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude majeure de l'entreprise qui externalise. Naturellement, ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre clients et prestataires ne surgissent qu'après un certain temps. 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. Aucun contrat n'est complet. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de comportements opportunistes du prestataire est élevé.

### **2.2.1.4. Les risques sociaux liés à l'externalisation de la fonction comptable**

L'externalisation d'une fonction peut se faire d'une manière complète ou partielle.

Souvent elle est synonyme de changement organisationnel qui peut être une source de tension que les dirigeants devront gérer.

Ainsi, une meilleure analyse des risques sociaux peut non seulement aider les dirigeants à apaiser les tensions mais, également à assurer la réussite de ce projet pour pouvoir se focaliser dans le cœur de métier de l'entreprise, si possible même faire une économie de coûts.

Une gestion efficace des conflits passera nécessairement par une meilleure clarification des termes du contrat devant expliciter des clauses pour résoudre d'éventuels conflits.

Selon BARTHELEMY (2004 : 143), afin de résoudre les conflits éventuels, le contrat doit prévoir une procédure d'escalade. Dans un premier temps, les conflits doivent être gérés au niveau de la cellule de pilotage. Si aucune solution n'est trouvée, il est souhaitable de faire intervenir une tierce partie. Trois niveaux peuvent être distingués : la médiation, l'arbitrage et le recours aux tribunaux.

Les risques sociaux sont souvent liés au comportement du client vis-à-vis de son prestataire mais, également d'une quelconque familiarité. Il peut s'agir des risques liés :

- à la confiance envers le prestataire ;
- aux ressources humaines.

#### **2.2.1.4.1. Les risques liés à une confiance totale envers le prestataire**

Selon Ibbott et O'Keefe (2004), la confiance dans une relation d'externalisation de la fonction comptable peut être expliquée à travers deux processus, en premier lieu, un processus cognitif, qui concerne l'espérance envers les résultats et la valeur perçue de cette opération. En second lieu, un processus des échanges sociaux, qui concerne les liens affectifs entre ceux qui participent à la relation, la confiance surgit dans ce cas lorsque les parties d'échange partagent des valeurs communes et ont des orientations similaires. Chou et al, (2006) avancent que la confiance de l'entreprise externalisatrice de sa fonction comptable envers son prestataire dépend en premier lieu, de la réputation et l'expérience de ce dernier, ainsi que des qualités sociales des ses représentants, et en second lieu, des expériences antérieures avec ce prestataire et de la nature de la relation qui caractérise ces expériences.

« La confiance existe lorsque une entreprise a croyance en la bonne volonté du prestataire de respecter ses promesses, qu'il est capable de réaliser une performance satisfaisante, et qu'il est bienveillant ». (Gao & al, 2005 p.398). Cette conception permet de configurer deux genres d'attributs ; tandis que le respect des promesses (ou encore l'intégrité) et la bienveillance sont liées à des considérations éthiques et morales, la compétence du prestataire reflète un aspect cognitif concernant des attentes tangibles. En fait, cette conception se distingue de la confiance fragile qui n'est que le reflet de la vulnérabilité issue d'un choix irrationnel qu'une partie fait face à l'incertitude d'un événement (Delerue, 2004), et elle met en avant la capacité de l'autre partie d'accomplir efficacement ses obligations comme une condition pour lui accorder confiance. En plus, des traits comme la bienveillance et l'intégrité favorisent le développement d'une relation au-delà des procédures traditionnelles de contrôle, pour ce déplacer vers une relation plus étroite dans le cadre du contrat d'externalisation où les deux parties cherchent à réaliser un bénéfice mutuel et à développer une relation de coopération (Kern et Willcocks, 2000).

Plusieurs auteurs ont tentés de définir la notion de confiance.

C'est ainsi que BELLENGER (1994 : 44), définit la confiance comme étant une affaire d'état d'esprit mais aussi de méthode et de rigueur.

Cette confiance peut favoriser une meilleure entente entre les deux parties et crée une meilleure condition de travail, mais elle peut également être trahie.

Cependant, de cette trahison une entreprise peut être emmenée à être en situation de redressement ou en instance de liquidation.

Le risque de confiance envers le prestataire est souvent dû à un manque d'expertise de la part de l'entreprise dans le domaine et de la bonne volonté du prestataire à respecter ses engagements.

#### **2.2.1.4.2. Les risques liés aux ressources humaines**

Le métier du prestataire qui consiste à fournir un service dans une objectivité totale peut être entravé. Ainsi un bon nombre de mesures ont été prises afin que l'intégrité des deux parties soit respectée.

C'est ainsi que dans un projet d'externalisation quel que soit la fonction, il sera judicieux pour les deux parties d'éviter certaines relations qui pourront avoir des conséquences entravant le bon déroulement du travail demandé.

Une entreprise désirant confier une de ses fonctions à un prestataire se doit d'éviter des risques de familiarité tels que :

- l'expert-comptable est un cousin ou un ami intime au directeur général de l'entreprise externalisatrice ;
- un des professionnels comptables est une vieille connaissance à la famille du directeur général ;
- des cadeaux ou un traitement préférentiel offert à l'entreprise externalisatrice à tout moment ;
- adopter une attitude trop sociable avec le prestataire.

#### **2.2.1.5. Le risque financier lié à l'externalisation de la fonction comptable**

L'un des objectifs visé par les entreprises en matière d'externalisation de leur fonction comptable c'est la quête de la minimisation des coûts.

Des risques financiers peuvent survenir si jamais il y a des imprécisions ou encore des manquements par rapport aux termes du contrat.

Ces dysfonctionnements dus au contrat peuvent être coûteux pour les deux parties si jamais, le différend est porté à la justice.

Ainsi, la signature d'un contrat de prestation doit nécessairement être claire et précis et devant inclure des clauses de prix qui permettront aux deux parties de se comprendre mutuellement.

Selon BARTHELEMY (2004 : 138), les clauses des prix sont centrales dans les contrats d'externalisation.

En fait, il existe cinq grandes clauses de prix :

- clause « prix de marché » - « market price ».

La clause « prix de marché » présente l'avantage de la simplicité. Elle consiste à se référer directement au marché pour fixer le prix de la prestation. Apparemment, cette solution est idéale car elle permet à l'entreprise externalisatrice de bénéficier des prix les plus bas. Elle présente cependant deux limites :

- il n'est pas toujours facile de définir un prix de marché. Par exemple, une prestation d'externalisation de la totalité d'une fonction comptable est difficilement comparable d'une entreprise à l'autre ;
- l'indexation sur le prix de marché ne prend pas en compte les investissements spécifiques consentis par le prestataire. Le prestataire est en droit d'attendre une rémunération supérieure à celle du marché lorsqu'il a dû s'adapter à la façon de travailler d'un client ;

- clause « prix fixe » - « fixed price »

La clause de type « prix fixe » implique la fixation du prix de la prestation au moment de la signature du contrat. Dans le domaine de l'externalisation, on a longtemps considéré les clauses de type « prix fixe ».

Les arguments avancés étaient que, de telles clauses permettaient de planifier les dépenses et donc de simplifier la gestion de l'activité externalisée.

- clause « coût plus marge » - « cost plus ».

La clause de type « coût plus marge » consiste à facturer les coûts de la prestation auxquels on rajoute une marge. Elle permet de prendre en compte l'évolution des coûts technologiques, souvent difficile à anticiper en début de contrat. En revanche, elle présente pour principale limite de ne pas être motivante pour le prestataire. Comme le prestataire refacture l'ensemble de ses coûts, il n'a aucun intérêt à accroître sa productivité.

- clause « échelle mobile » - « escalating price » ou « base price plus escalation »

La clause de type « échelle mobile » est la plus évoluée. Le principe régissant ce type de clause est le suivant. Un prix de base est fixé au moment de la signature du contrat. Ensuite, le prix évolue en fonction d'un panachage des coûts de production du prestataire et de l'évolution des coûts technologiques.

Ce type de clause permet donc de régler les problèmes inhérent aux contrats de type « coût plus marge », démotivation du prestataire car ses coûts sont directement répercutés au client, mais également aux contrats de type « prix fixe » et « prix de marché », non prise en compte des investissements spécifiques consentis par le prestataire. Plus le contrat est long, plus ce type de clause est intéressant.

- clause « partage des coûts et des bénéfices »

Ce type de clause prévoit le partage des coûts et des bénéfices par l'entreprise externalisatrice et son prestataire.

### **2.2.2. Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable par approche managériale**

Selon le COSO II (2005), le management des risques est défini comme étant un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale et l'ensemble des collaborateurs, pris en compte dans l'élaboration de la stratégie de l'organisation ainsi que dans toutes les activités et conçus pour identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation et gérer les risques dans la limite de son appétence pour le risque afin de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Les objectifs du management des risques sont multiples notamment il existe:

- les objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation ;
- les objectifs opérationnels : visent l'utilisation efficace et efficiente des ressources.

Pour une bonne analyse des risques, le management des risques a mis en place une procédure, nous permettant de mettre en exergue la démarche, les outils et les techniques que sont :

#### **2.2.2.1. Environnement interne**

Selon l'IFACI (2005 : 39), l'environnement interne reflète le style d'une organisation, il relève la sensibilisation aux risques des personnes qui la composent. Il constitue le fondement structurel sur lequel peuvent s'appuyer tous les autres éléments du dispositif de management des risques. Les éléments de l'environnement interne comprennent la culture en matière de management des risques de l'organisation, son appétence pour le risque, la surveillance exercée par le conseil d'administration, l'intégrité, les valeurs d'éthiques, la compétence du personnel, la politique de délégation de pouvoirs et de responsabilité, l'organisation et le développement des collaborateurs.

#### **2.2.2.2. Fixation des objectifs**

La fixation des objectifs est une étape déterminante qui permettra au management de pouvoir identifier les événements potentiels susceptibles d'en affecter la réalisation. Le management des risques permet de mettre en relief les objectifs fixés avec le niveau des risques ou encore l'appétence pour le risque découlant du top management.

#### **2.2.2.3. Identification des risques**

Identifier les risques, revient à faire une analyse de l'environnement aussi bien en interne qu'en externe de toute menace susceptible d'impacter négativement à l'atteinte des objectifs fixée par l'entreprise ou l'organisation.

#### **2.2.2.4. Evaluation des risques**

L'analyse des risques se fait en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact pour pouvoir mieux les gérer.

Ainsi pour mieux évaluer les risques, deux méthodes seront mises en exergues notamment : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

#### 2.2.2.4.1. Méthode quantitative

Il s'agit maintenant d'estimer la criticité du risque. Comment mesurer le risque ? Sa gravité **G** ensemble des conséquences financière directes et indirectes et sa fréquence **F** probabilité d'occurrence de l'événement dommageable :

$$\text{Criticité} = F \times G$$

« Une fois les risques répertoriés, il convient de déterminer l'impact financier, toutes conséquences confondues, des sinistres reconnus comme étant probables » (AHOUANGANSI, 2010 : 40).

La matrice de vulnérabilité permet une évaluation de la probabilité de réalisation des risques qui reprend les critères de probabilité et de degré de survenance, illustré dans le tableau ci-après :

**Tableau 4 : Evaluation de la probabilité de réalisation du risque**

Degré	Probabilité	Source
4	C'est très possible	Cela arrivera sûrement à court ou moyen terme
3	C'est bien possible	Cela arrivera certainement un jour ou l'autre
2	On ne peut pas dire que ce soit raisonnable ou impossible	Techniquement possible
1	Raisonnement impossible	Il est possible que cela puisse se produire un jour
0	Strictement impossible	Cela n'arrivera jamais

Source : BERNARD & al (2011 : 65).

#### 2.2.2.4.2. Méthode qualitative

Selon DESCROCHES & al. (2003 :58), L'essentiel pour cette méthode est la nature de la gravité des risques. La gravité détermine le degré de l'impact sur l'homme, sur les biens ou l'environnement naturel. Cette méthode a pour but d'identifier des événements, des

conséquences de ces événements sur le système à travers des scénari, des actions à entreprendre pour diminuer les risques. Le risque est apprécié selon son niveau de gravité.

Selon la gravité du risque il peut être qualifié d'inadmissible, de vraiment grave, de relativement grave, de gênant et d'insignifiant selon leur impacte.

**Tableau 5 : Cotation de la gravité du risque**

Degré	Qualification	Impacte
4	Inadmissible	Met l'équilibre de l'entreprise en cause
3	Vraiment grave	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et droit impérativement être traité
2	Relativement grave	Ne peut être toléré que dans un premier temps à titre provisoire
1	Gênant	Porte à la conséquence, mais reste tolérable
0	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable

Source : BERNARD & al (2011 : 65).

#### 2.2.2.5. La hiérarchisation des risques

La hiérarchisation des risques permet à l'entreprise de voir le niveau de grandeur des risques afin de les classer différemment.

Selon NGUENA (2008 : 71), la hiérarchisation des risques s'effectue suivant la valeur des paramètres d'évaluation, trois cas pourront se présenter :

- survenance et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- la survenance simultanément des deux premiers cas, le risque est qualifié d'intermédiaire, il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.

**Tableau 6 : Matrice de criticité des risques**

Fréquence d'occurrence de l'événement dangereuse	Niveau de risque			
	Probable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Occasionnel	Acceptable	Acceptable	Inacceptable	Inacceptable
Rare	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Inacceptable
Improbable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable
	Négligeable	Grave	Critique	Catastrophique
	Niveau de gravité des conséquences de la situation dangereuse			

Source : CHEVASSU (2008 :38)

La meilleure manière de gérer les risques passe certainement par une identification et une analyse des risques mais aussi, sur une réflexion axée sur un meilleur traitement de ces derniers.

Dans les points suivants, nous essayerons de mettre en exergue les différents éléments permettant de traiter les risques mais aussi de les piloter.

#### **2.2.2.6. Traitement des risques**

Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques (évitement, acceptation, réduction ou partage). Pour ce faire, le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation.

##### **2.2.2.6.1. Evitement**

Il consiste à cesser les activités à l'origine du risque. Il peut aussi avoir pour conséquence d'interrompre une ligne de produits. C'est aussi décider de ne pas s'impliquer dans de nouvelles initiatives ou activités qui pourraient donner lieu à un risque.

##### **2.2.2.6.2. Réduction**

Il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. C'est par exemple, diversifier l'offre de produits, établir des

limites opérationnelles, établir des processus efficaces, accroître l'implication du management dans la surveillance des prises de décision, rééquilibrer le portefeuille d'actifs pour réduire l'exposition à certains types de pertes, réaffecter le capital entre les différentes unités opérationnelles.

#### **2.2.2.6.3. Partage**

Il s'agit de diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque en transférant ou en partageant le risque. Les techniques les plus utilisées sont l'achat de produits d'assurance, les opérations de couverture et l'externalisation d'une activité.

C'est par exemple : assurer les pertes significatives imprévues, conclure un nouvel accord de joint-venture ou de partenariat, conclure des accords de syndication, couvrir les risques par des instruments financiers, sous-traiter des processus, partager les risques par la conclusion de contrats avec les clients, fournisseurs et d'autres partenaires.

#### **2.2.2.6.4. L'acceptation**

L'acceptation d'un risque fait suite à une étude de danger. Cette étude permet d'évaluer les dommages pouvant être causés à des personnes exposées si l'événement redouté a lieu. Ainsi, un risque sans gravité conséquente peut être accepté par les travailleurs au compte de l'entreprise. L'acceptation est aussi valable lorsque le moyen de protection coûte trop cher ou gêne énormément le professionnel dans sa tâche. Il s'agit de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque et son impact.

#### **2.2.2.7. Pilotage**

Le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue au travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

##### **2.2.2.7.1. Suivi des risques**

Au fur et à mesure que l'entreprise déroule ses activités, le portefeuille des risques potentiels doit être réajusté en fonction des nouvelles informations recueillies. « Certains risques pouvant disparaître, d'autre apparaître ou d'autres encore considérés initialement

comme faibles, pouvant devenir rapidement inacceptable pour l'entreprise dès lors qu'ils n'ont pas pu être maîtrisés » (COURTOT, 1998 : 65).

#### **2.2.2.8. Dispositif du contrôle interne**

Selon COOPERS & al (1994 : 61), il est nécessaire de procéder à une analyse des risques une fois que ceux-ci ont été identifiés à la fois au niveau de l'entreprise et de chaque activité. Il existe différentes façons de procéder à cette analyse, dans la mesure où bien des risques sont difficiles à quantifier. Néanmoins, le processus plus ou moins formel se décompose généralement de la façon suivante :

- évaluation de l'importance du risque ;
- évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ;
- prise en compte de la façon dont le risque doit être géré, c'est-à-dire évaluation des mesures qu'il convient de prendre.

Généralement, un risque qui n'a pas d'impact significatif et dont la probabilité de survenance est faible, ne nécessite pas une analyse approfondie. En revanche, un risque majeur qui selon toute vraisemblance se concrétisera doit être sérieusement analysé. Entre ces deux extrêmes, l'analyse du risque s'avère difficile et elle doit être rationnelle et minutieuse.

C'est pourquoi le dispositif du contrôle interne mis en place doit être efficace et performant, c'est en ce sens qu'il est défini comme étant l'ensemble des sécurités qui contribuent à assurer d'une part, la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, l'amélioration des performances. Barry (2009 : 13).

Il existe de nombreuses méthodes d'estimation des coûts liés à un risque identifié. Le management doit avoir connaissance de ces méthodes et les appliquer correctement. Quoiqu'il en soit, l'évaluation des risques reste difficile ; on peut les décrire au mieux comme étant « élevés », « moyens » ou « faibles ».

Une fois évaluées l'importance et la probabilité de survenance du risque, le management doit étudier la façon dont il doit être géré. Pour cela, il doit faire appel à son jugement, en se basant sur certaines hypothèses concernant le risque, et sur une analyse raisonnable des coûts qu'il serait nécessaire d'engager pour le réduire.

L'analyse des risques n'est pas un exercice théorique mais constitue souvent une étape-clé sur la voie de la réussite. Elle revêt un maximum d'efficacité lorsqu'elle englobe l'identification de l'ensemble des procédures d'exploitation-clés comportant d'importants risques potentiels. Elle peut impliquer une analyse de ces procédures, telle que l'identification des principales interdépendances et des contrôles stratégiques ou sont clairement définies les responsabilités. L'analyse efficace des procédures doit mettre l'accent sur les domaines dans lesquels l'activité étudiée est dépendante d'autres fonctions ou unités, en identifiant par exemple la provenance des données, l'endroit où elles sont stockées, la façon dont elles sont converties en informations utiles et les personnes qui les utilisent. En général, les grandes entreprises doivent être particulièrement vigilantes lorsqu'elles abordent les transactions intra-société et intra-groupe et les principales interdépendances. Des programmes de qualité entraînant l'adhésion du personnel peuvent avoir un impact positif sur ces processus et contribuer de façon importante à la maîtrise des risques.

Malheureusement l'importance de l'analyse des risques est parfois prise en compte trop tardivement. Tel est le cas d'une importante société proposant des services financiers ou un cadre supérieur n'a pu constater avec regret : « Nous ne savions pas que nous étions confrontés à de tels risques ».

## **Conclusion**

L'externalisation connaît actuellement une forte croissance. Elle touche des activités de plus en plus nombreuses et critiques pour le bon fonctionnement des entreprises. L'essor de l'externalisation s'explique essentiellement par le fait qu'elle permet de réduire les coûts, d'améliorer la performance et de faciliter le fonctionnement de certaines activités. En outre, elle permet aux entreprises de se recentrer sur leur « cœur de métier ». Afin de bénéficier pleinement du potentiel de l'externalisation, il faut cependant être conscient des risques qu'elle induit. En effet, l'externalisation peut avoir pour conséquences la baisse de la performance, une dépendance vis-à-vis du prestataire, une perte de savoir-faire et des risques sociaux etc.

Ainsi, décider d'opter pour un projet d'externalisation est certes avantageux mais, constitue un risque pour les dirigeants dans la probabilité d'un échec.

Selon Barthelemy & al. (2004 : 61), le risque d'un projet se définit comme étant la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de date d'achèvement, de coût et de spécifications, ces écarts par rapport aux prévisions étant considérés comme étant difficilement acceptables, voire inacceptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Processus clé dans la quête de la connaissance de certaine problématique, la recherche permet de faire la lumière sur des problèmes précis à partir d'investigations.

Ce processus est caractérisé par une logique bien définie consistant ainsi à rechercher, comprendre, décrire, expliquer des situations beaucoup plus complexes afin d'y apporter plus d'éclaircissement.

Dans ce chapitre nous allons définir la démarche à suivre afin de répondre à notre problématique majeure qui est la suivante : Quelles sont les actions à mener afin de maîtriser les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Sarl "**Florida - Afrique**" ?

Rappelons que le risque zéro n'existe pas, mais le but, c'est la quête d'une assurance raisonnable.

Ainsi, une fois présenté le modèle d'analyse et son commentaire, nous allons définir les différentes méthodes qui nous permettront de réaliser la collecte des données afin de mener à bien notre travail.

#### **3.1. Le modèle d'analyse**

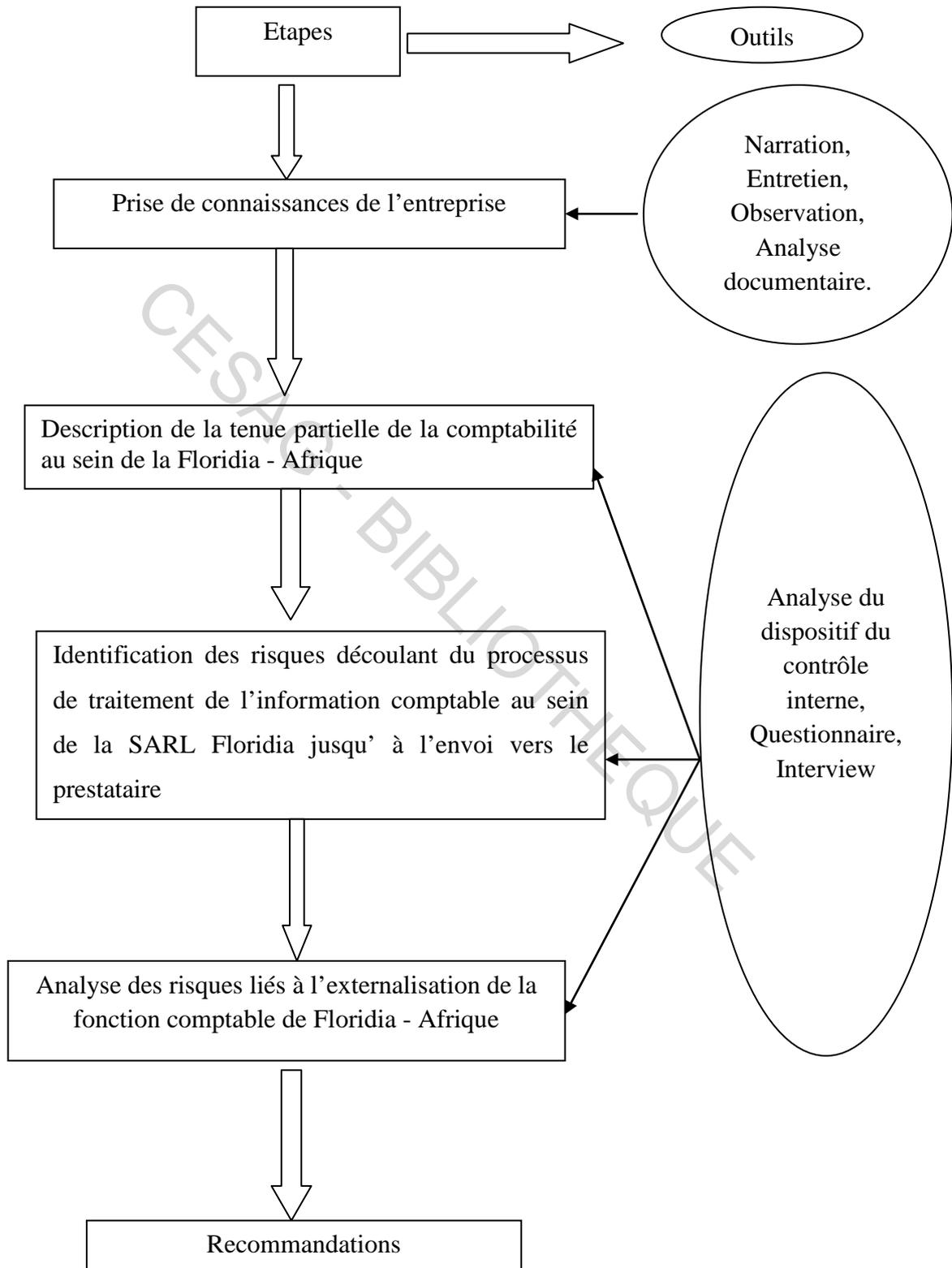
Selon GUIDERE (2004 : 60), il s'agit d'une opération intellectuelle qui consiste à décomposer une œuvre ou un texte en ses éléments essentiels afin d'en saisir les rapports et de donner un schéma général de l'ensemble. Cela signifie que la méthode d'analyse considère les choses par rapport à leurs éléments constitutifs plutôt que par rapport à leur ensemble unificateur.

Selon les domaines de recherche, l'analyse peut porter sur divers éléments :

- analyse qualitative/ quantitative : décomposer l'ensemble pour déterminer la nature et les proportions des constituants.
- analyse logique : remonter d'une proposition à d'autres propositions reconnues pour vraies en vue de la démonstration.

Le modèle que nous avons mis en évidence nous permettra de définir les différentes étapes de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

**Figure 2 : Le modèle d'analyse**



Source : Nous-mêmes

### **3.2. Les techniques de collectes de données**

La technique de collecte de données est un outil indispensable quant à la recherche de la solution à notre problématique.

Pour ce faire nous avons utilisé quelques techniques de collecte de données basées sur un esprit d'objectivité que sont entre autres :

- la Consultation des documents et archives ;
- la narration ;
- l'observation ;
- l'entretien ;
- le questionnaire.

#### **3.2.1. Analyse documentaire**

Selon WACHEUX (1996 : 220), toute société a une histoire, la plupart des événements laissent une trace dans la conscience des personnes qui les ont vécus et dans les écrits. La consultation des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses, pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur.

Elle ne se traduit pas dans un sous-produit ou dans un concentré des dossiers initiaux.

Mais dans la création d'une structure, ou les informations prennent place par rapport à leur nature et par rapport aux questions de recherche envisagées.

Ainsi, pour pouvoir recueillir les informations pertinentes, nous nous sommes inspirés des factures et du cahier de banques pour pouvoir vérifier les personnes intervenant dans ce processus afin de mettre en exergue les différents risques qui peuvent survenir.

#### **3.2.2. La narration**

Selon RENARD (2006 : 344), il existe deux sortes de narrations en audit interne : la narration par l'audité et la narration par l'auditeur.

Les deux types de narrations permettent au chercheur d'avoir plus de renseignement sur ses interrogations.

Cette technique nous permettra de mieux comprendre l'entreprise et son environnement ainsi que son fonctionnement.

Dans un premier temps nous analyserons les points de vues du personnel de l'entreprise a travers des discussions et dans un second temps, nous nous pencherons plus particulièrement sur le fonctionnement de l'entité elle-même.

Au cours de cette phase, nous avons recueillies les avis du personnel du cabinet sur les difficultés rencontrés.

C'est ainsi, que nous avons déniché un certain nombre de risques opérationnels.

### **3.2.3. L'observation**

Selon RAYMOND & al (2007: 244), l'observation est un mode de collecte des données par lequel le chercheur observe de lui-même des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps délimitée. L'observation constitue un mode de recueil alternatif de l'entretien dans le sens où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution.

Deux formes d'observation peuvent être distinguées en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés. Soit le chercheur adopte un point de vue interne et son approche relève de l'observation participante, soit il conserve un point de vue externe et il s'agit d'une observation non participante. Entre ces deux extrêmes, le chercheur peut adopter des solutions intermédiaires.

Le peu de temps dans l'entreprise, nous a permis de constater qui sont les personnes qui réalisent la quasi-totalité des tâches et en même temps l'absence du dispositif de contrôle interne.

### **3.2.4. L'entretien**

Selon GAVARD-PERRET & al (2011 : 88), l'entretien se caractérise par une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction essentiellement verbale : les données collectées sont donc coproduites. Par ailleurs, ces données se fondent sur des représentations stockées en mémoire du répondant : elles sont donc reconstruites. Ainsi,

elles nous renseignent d'abord sur la pensée de la personne qui parle et secondairement sur la réalité qui fait l'objet du discours. Cette interaction entre un chercheur et un répondant suppose une organisation particulière pour pouvoir atteindre les objectifs de la recherche (forme de l'entretien, échantillon, lieu, guide, mise en situation, stimuli, mode d'enregistrement des données, etc.).

En effet, au cours de cette phase, nous avons presque réalisés l'entretien par la voie téléphonique mis a part deux discussions face à face afin de corroborer les informations recueillies.

### **3.2.5. Le questionnaire**

Selon USUNIER & al (2000 : 174), il s'agit d'une forme tout à fait fondamentale de collecte des données pour la recherche en gestion. Les questionnaires sont très largement employés et contribuent de façon décisive aux approches quantitatives. Ils sont d'usage très courant dans les études d'opinion sur des questions politiques ou encore sur les préférences des consommateurs, dans le domaine des études de marchés. La conception d'un questionnaire n'est pas simple et de nombreuses sources peuvent être consultées avec profit. Les principales décisions concernant le questionnaire ont trait d'une part aux modalités d'administration, au type de questions, aux échelles de mesure associées à ces questions, à la présentation du questionnaire, et d'autre part à l'échantillon de la population-mère utilisé pour l'enquête.

La démarche entreprise dans la collecte des informations, nous amener à formuler un questionnaire adapté au processus de traitement de l'information a travers les deux parties.

En effet, le questionnaire nous a permis de lever le doute sur certains aspects nécessitant des réponses claires et précises.

### **Conclusion**

Le troisième chapitre portant sur la méthodologie de la recherche et des collectes des données, a été d'une importance majeur.

En effet, ce chapitre, nous a permis d'élaborer notre modèle d'analyse a travers des outils de collecte des données qui nous ont permis non seulement de mieux comprendre

l'environnement interne qu'externe de la Florida – Afrique mais, surtout d'aborder la partie pratique de notre étude.

Au cours de cette phase de collectes de données, nous nous sommes parvenus à discuter des problèmes sérieux avec le personnel de la Florida – Afrique et en même temps des problèmes rencontrés par le prestataire de cette dernière afin, de maîtriser les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la Florida – Afrique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion de la première partie**

La première partie théorique de notre étude, nous a permis de comprendre les enjeux liés à une externalisation de la fonction comptable à travers la notion d'analyse des risques.

La complexité de notre étude, nous amener à approfondir nos recherches sur les fondements de la comptabilité et les risques liés à ce projet d'externalisation de la fonction comptable en y énumérant les risques majeurs.

En effet, le projet d'externalisation de la fonction comptable est une source de soulagement pour les entreprises à faible moyens et sans expérience dans le domaine de la comptabilité.

La décision d'externalisation est une décision stratégique qui implique, dans la majorité des cas, la direction générale. Le recours à l'externalisation est fondé sur :

- une rentabilité accrue, à travers une importante réduction des coûts ;
- une réduction des délais opérationnels ;
- le recentrage de l'entreprise sur ses activités stratégiques, pour préserver sa capacité à innover et à se métamorphoser.

Ainsi, pour assurer la réussite de cette stratégie d'externalisation, il va falloir aux entreprises de mieux procéder à l'analyse des potentiels risques qui peuvent freiner l'atteinte des objectifs, même si la réduction totale des risques est quasi impossible.

**DEUXIEME PARTIE :**  
**CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE**

La seconde partie de l'étude nous permettra d'analyser les différents risques liés à l'externalisation de la fonction comptable, analyse qui sera basée sur une évaluation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Cette analyse permettra de minimiser les risques à travers des solutions que nous aurons à proposer pour une gestion efficace.

Ainsi nous allons dans le premier chapitre présenter la société Florida – Afrique Sénégal.

Ensuite dans le second chapitre nous essayerons de décrire la pratique de tenue comptable de la Sarl Florida – Afrique Sénégal destinée à faciliter l'externalisation de sa fonction comptable.

Puis dans le troisième chapitre, nous analyserons les risques liés à l'externalisation de sa fonction comptable.

Enfin dans un quatrième chapitre nous allons faire des recommandations afin que ces risques puissent être traités de manière efficace.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DE LA SARL FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL**

Dans le souci de répondre aux besoins de la population en matière d'énergie électrique et de l'eau, éléments indispensables dans la vie des entreprises et de la population.

Les dirigeants de la Sarl Florida – Afrique Sénégal ont eu l'idée de signer un partenariat d'affaire avec la Florida maison mère se trouvant en Italie.

### **4.1. Historique**

Florida Srl est une société italienne spécialisée dans la conception, la fabrication et la vente de groupes électrogènes, groupes motopompes et équipements d'exhaure.

Les groupes électrogènes Florida trouvent leur application dans l'industrie, dans les Chantiers de Travaux Publics, dans le Civil et dans l'Agriculture.

Depuis sept ans Florida Sarl est entrée dans les marchés Nord-africains et de l'Afrique Sub-Saharienne.

En 2010 une nouvelle société a été créé la Florida - Afrique Sarl avec showroom, stock et centre assistance à Dakar (Sénégal). Cette présence en Afrique est dotée d'un service commercial et après-vente efficace et très proches aux besoins en énergie des clients.

Florida - Afrique s'est installée au Sénégal au cours de l'année 2011.

Aujourd'hui Florida est présente dans plus que cinq pays grâce à un efficace réseau d'agents commerciaux.

Elle est la filiale africaine de Florida Sarl, société italienne leader dans la fabrication et la vente de groupes électrogènes, motopompes et électropompes submergées tels les générateurs, les soudeurs, les pompes à moteur pour l'industrie, les services et l'agriculture. La gamme de générateurs est très large et diversifiée afin de répondre à la norme requise et aussi de savoir quels sont les besoins qui impliquent une conception spécifique. En particulier, le cycle de production qui vous permet de contrôler chaque étape de la génératrice.

Le choix d'ouvrir un show-room à Dakar se justifie par la forte demande d'électricité et d'eau à la quelle fait face le Sénégal en ce moment et cette implantation a été possible grâce à la forte volonté de Florida – Afrique de s'adapter à la culture sénégalaise, aux attentes et aux contraintes du client afin de proposer des solutions techniques et économiques optimales.

Le contact directe entre la maison mère Florida et la clientèle/le consommateur permet à cette dernière d'avoir un service de proximité, une assistance complète, et des produits adaptés aux besoins en temps réel, en plus des équipements conçu à la carte.

Le show-room sis à Yoff Virage, est composé d'une équipe jeune, professionnelle et dynamique ayant comme priorité la satisfaction de la clientèle.

Dans sa gamme de produits diversifiés Florida - Afrique offre les groupes électrogènes de 3 jusqu'à 2000kva destinés à plusieurs secteurs tels que l'agriculture, l'industrie et l'usage domestique. Florida dispose aussi de groupes motopompes diesel jusqu'à 500 HP destinés à l'agriculture, aux installations industrielles, aux urgences, et anti- incendie. Ce sont de produits de très haute qualité, fabriqués dans l'usine italienne, conçus exclusivement avec composante d'origine européenne et selon les standards ISO.

Derrière cette installation il y a une logistique qui assure un service après vente et une maintenance avec un large éventail de pièces de rechange.

### Le Credo

La constance, l'engagement, le support, la formation et l'information, les principales valeurs de Florida - Afrique.

## **4.2. Missions**

La Mission de la Florida – Afrique Sénégal, est de fournir de produits hautement innovants, de très grande qualité grâce à l'utilisation d'équipements et d'instruments modernes de production, qui permettent de réaliser de produits idéaux lorsqu'une haute performance, garantie au cours des années est requise.

La qualité des produits est basée sur le contrôle continu de tous les procédés de fabrication à partir du choix des composantes, tous strictement d'origine européenne, leur assemblage jusqu'à la livraison au client et à l'assistance après-vente.

Le contrôle des procédés de production est garanti par le système de qualité UNI EN ISO 9001: 2008 dont l'entreprise est certifiée.

### **4.3. Activités et structure organisationnelle**

#### **4.3.1. Activités**

Les activités de la société Florida – Afrique Sénégal se résument aux ventes des différents produits mais, également au service après ventes.

Ainsi, Florida vend des :

- **groupes électrogènes** : de **2** jusqu'à **3000 KVA** dans les versions standard, démarrage automatique, insonorisée, en parallèle ou personnalisée selon les exigences du client.
- **groupes motopompes** : jusqu'à **1000 CV** adaptés à tous les domaines : Agriculture, Industrie, Assainissement, Eaux pluviales, Travaux Publics, Incendie.
- **équipements d'exhaure** pour l'Alimentation en Eau Potable comprenant électropompes immergées, de surface, coffrets de démarrage, tuyauteries et accessoires de raccordement.

Forts de son expérience, Florida – Afrique Sénégal est prête à réaliser de projets dans le domaine de la fourniture d'Energie, de l'Agriculture et d'Equipements de forages.

Une fois les matériels vendus, la société participe à leur installation et leur mise en marche mais, aussi à leur maintenance afin de satisfaire la clientèle.

#### **4.3.2. Structure organisationnelle**

L'organisation en interne de la société Florida – Afrique se présente ainsi :

- ❖ Le président directeur général

Le poste du président directeur général est occupé par l'actionnaire majoritaire détenant plus de 90% des actions de la société dont la maison mère se trouve en Italie.

Pour le besoin d'une évaluation et de la supervision des activités, l'actionnaire majoritaire effectue des déplacements par trimestre au Sénégal.

Ainsi, toutes les décisions stratégiques doivent être validées par lui.

❖ La direction générale

Cette fonction est occupée par l'actionnaire détenant les 10% restant des actions mais, parfois elle aussi assurée par l'administrateur général de la société.

Le directeur général s'assure de la supervision des activités et aussi apporte des idées pouvant améliorer la société.

❖ Direction administrative et financière

Le responsable administratif et financier est nommé par le directeur général.

Il est chargé de s'assurer de la bonne marche de l'entreprise en réalisant les tâches suivantes :

- approuver les encaissements et les décaissements ;
- signer les bons de commandes et les bons de livraisons ;
- se charge des opérations avec :
  - la caisse de sécurité sociale ;
  - l'administration fiscale ;
  - I.P.RE.S ;
  - Inspection du travail.

❖ Direction technique et commerciale

Le responsable technico – commercial, est chargé d'améliorer le chiffre d'affaires de la société en y s'occupant de :

- la recherche des clients ;
- trouver des bons marchés à travers les appels d'offres ;
- la fidélisation des clients.

Le responsable technico – commercial a sous sa responsabilité deux techniciens dont l'un est permanent et l'autre un simple prestataire qui ont pour tâches de :

- s'occuper des magasins de pièces de rechanges ;
- faire la maintenance, la réparation et l'entretien des matériels.

❖ Le secrétariat

Le poste de secrétariat regroupe les tâches relatives au rôle de secrétaire et de comptable.

Ainsi, en tant que comptable, l'agent s'occupe :

- de la saisie des opérations ;
- de l'archivage ;
- suivi des comptes.

Dans son rôle de secrétaire, l'agent est chargé de :

- rédiger les rapports ;
- relancer les offres ;
- s'occuper des appels téléphoniques.

❖ Technicien permanent

Cette fonction est occupée par deux agents qui se chargent de faire la maintenance des matériels vendus à l'exemple des groupes électrogènes en d'autres termes le service après vente.

Les techniciens sont parfois aidés dans leurs tâches par des prestataires lorsque la demande des clients est importante.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'entité à travers ses activités, son organisation et son historique.

Dans le prochain chapitre, nous décrivons la pratique de tenue comptable au sein de la Sarl Floridia – Afrique Sénégal. Pratique axée sur le traitement de l'information comptable jusqu'au transfert des données vers le prestataire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 5 : DESCRIPTION DE LA PRATIQUE DE TENUE COMPTABLE AU SEIN DE LA SARL FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL**

Dans ce chapitre nous essayerons de décrire la tenue comptable réalisée au sein de la Sarl Florida – Afrique Sénégal devant faciliter ainsi l'externalisation de sa fonction comptable.

La tenue comptable au sein de la Sarl Florida – Afrique Sénégal permet non seulement aux dirigeants de Sarl de s'imprégner du niveau d'évolution de leurs activités mais, facilite surtout le travail du prestataire dans la tenue effective de la comptabilité de ladite Sarl.

Cette tenue comptable est certes réalisée en premier lieu au sein de la Sarl, car elle permet au responsable administratif et financier d'établir un rapport quotidien pour pouvoir rendre compte du niveau des activités à ses responsables hiérarchiques se trouvant en Italie.

Elle est une source d'informations pour le prestataire.

En effet, la tenue comptable au sein de la Sarl Florida – Afrique Sénégal devant servir à la bonne marche de l'externalisation de sa fonction comptable se déroule en quatre phases :

- la phase de réception et d'enregistrement des pièces ;
- la phase d'archivage ;
- la phase de classement des pièces ;
- la phase de transfert des documents et des données.

### **5.1. La phase de réception et d'enregistrement des pièces**

Le besoin fort de la population et des entreprises en termes d'accès à l'électricité fait que la société Florida – Afrique réceptionne des lots important de factures.

Des factures qui sont souvent destinées au règlement des fournisseurs et des encaissements des clients.

Ainsi, compte tenu de la complexité des transactions commerciale et surtout l'importance des montants des factures, un agent est censé s'occuper de traitements des factures afin d'acheminer l'information finale vers le prestataire.

L'agent comptable de Florida – Afrique se partagent les tâches suivantes :

- la tenue de la comptabilité clients ;
- la tenue de la comptabilité fournisseurs.

### 1) La comptabilité clients

Florida – Afrique dispose de plusieurs catégories de clients.

En effet il y a des consommateurs de tous genres de produits à l'exemple des pièces de rechange et des groupes électrogènes dont l'achat se fait très souvent compte tenu de la forte demande en électricité des clients, qui sont souvent des clients grossistes et des particuliers.

Des points de ventes sont installés un peu partout dans le pays notamment un à Matam, un à Kolda et enfin un à Kaolack avec a leur tête un agent commercial responsable de tout les encaissements.

La plupart des points de ventes sont d'une capacité moins importante, l'idée est juste d'avoir une présence un peu partout dans les différentes régions du pays afin de dépanner certaines catégories de clients.

La société dispose d'une stratégie de distribution assez rependue dans les régions du pays qui se fait à travers des clients grossistes.

Chaque client grossiste à un numéro d'identification enregistré dans le logiciel SAARI accompagné du nom de la société du client en question « clients xxx ».

C'est ainsi qu'on y trouve parmi ces clients grossistes des :

- revendeurs ;
- distributeurs agréés.

Les revendeurs sont des entreprises clientes qui s'approvisionnent auprès de la Florida – Afrique et qui a leur tour revendent moyennant des rabais accordés par cette dernière compte tenu de l'importance de leurs commandes.

Les revendeurs jouent un rôle déterminant dans la stratégie de distribution de la société, car ils permettent une meilleure rotation de stocks avec un résultat financier satisfaisant, même si dans leur stratégie de revente, ils utilisent leurs propre logos.

La deuxième catégorie de clients grossistes notamment les distributeurs agréés, sont liés à la Florida – Afrique par des contrats de distributions.

En effet les distributeurs agréés, sont comme des revendeurs mais à la différence, utilisent le nom de la société (Florida – Afrique) pour pouvoir revendre leurs produits. Ceci se fait grâce aux contrats de distribution signés entre les deux parties.

La tenue comptable de ces catégories de clients se fait également dans le logiciel SAARI avec le numéro accompagné du nom de la société du client notamment « client xxx ».

En effet une fois les ventes réalisées, les différentes catégories de clients renvoient les factures au service de la comptabilité par voie électronique ou un transfert physique en déléguant un de leur pour enregistrement des opérations avec pour spécificité le numéro adéquat a chaque type de clients sauf, pour ceux de clients ayant lancés les commandes directement à la maison mère se trouvant en Italie, dont le règlement se fait via la banque.

Les transactions financières et commerciales opérées avec la maison mère et ses clients même si ces clients se trouvent au Sénégal ne sont pas prisent en compte pour le besoin de la comptabilité sauf, celles concernant Florida – Afrique Sénégal et ses clients.

Dans la catégorie des particuliers on y trouve des entreprises tout comme des personnes qui achètent des matériels pour leur propre compte.

**Tableau 7 : Exemple d'encaissement des clients « particuliers »**

DEBIT	CREDIT
571 caisses	
572 caisses régions	410 clients xxx
	4458 Etat tva

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 8 : Exemple d'encaissement des clients« particuliers »**

DEBIT	CREDIT
5211 SGBS	
5212 BISIC	
5213 Ecobank	
	413 clients xxx
	4460 Etat tva

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 9 : Exemple d'encaissement des clients grossistes « les revendeurs »**

DEBIT	CREDIT
5211 SGBS	
5212 BISIC	
5213 Ecobank	
	413 clients xxx
	4459 Etat tva

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 10 : Exemple d'encaissement des clients grossistes « les distributeurs agréés »**

DEBIT	CREDIT
5211 SGBS	
5212 BISIC	
5213 Ecobank	
	413 clients xxx
	4460 Etat tva

Source : Nous-même à partir des entretiens.

Remarque :

Une garantie est demandée à chaque client quel que soit sa catégorie, c'est ainsi qu'on y trouve parmi les garanties :

- 4460 la lettre de crédit documentaire ;
- 4461 chèque bancaire ;
- 4462 traite bancaire.

Toutes ces transactions (financières, commerciales), obligent la société (Florida – Afrique) à bien veillé quant au recouvrement de ses créances, car les impayés et retards de paiement représentent un problème récurrent pour bon nombre d'entreprises et d'indépendants.

Les règlements impayés représentent un vrai fléau dans notre système économique actuel. Quelques factures en attente depuis trop longtemps et c'est toute la trésorerie d'une structure, surtout si elle est de taille modeste, qui est mise à mal.

## 2) la comptabilité fournisseurs.

La comptabilisation des opérations liant la société à ses différents fournisseurs se fait également dans le logiciel SAARI avec pour dénomination spécifique à chaque type de fournisseurs.

Ainsi, la société Florida – Afrique Sénégal a pour fournisseur principal la société mère se trouvant en Italie.

**Tableau 11 : Dénomination des produits dans SAARI**

Fournisseur	Produits	Dénomination dans sari
<b>Maison mère Florida Srl basée en Italie</b>	- <b>Groupes électrogènes</b> : de 2 jusqu'à 3000 KVA dans les versions standard, démarrage automatique, insonorisée, en parallèle ou personnalisée selon les exigences du client.	<b>Fournisseur groupes électrogènes</b>
	- <b>Groupes motopompes</b> : jusqu'à 1000 CV adaptés à tous les domaines : Agriculture, Industrie, Assainissement, Eaux pluviales, Travaux Publics, Incendie.	<b>Fournisseur groupes motopompes</b>
	- <b>Equipements d'exhaure</b> pour l'Alimentation en Eau Potable comprenant électropompes immergées, de surface, coffrets de démarrage, tuyauteries et accessoires de raccordement.	<b>Fournisseur équipements d'exhaure</b>
	- <b>Pièces de rechange</b>	<b>Fournisseur pièces de rechange</b>

Source : Nous-même

Le traitement des factures suit une logique bien définie avant leur envoi au cabinet.

Les factures sont transmises au service comptable par voie électronique, qui s'assure de leur conformité en retraçant tout le processus du début jusqu'à leur enregistrement complet afin de servir d'information au cabinet.

Pour ce faire la comptabilité vérifie que la facture est accompagnée des originaux du bon de commande, du bon de livraison ainsi que de trois (3) copies de la facture signées par la haute hiérarchie.

### Exemple de charges fournisseur

**Tableau 12 : Fournisseur de Groupes électrogènes**

Débit	Crédit
4020 fournisseurs <b>Groupes électrogènes</b>	
4435 Etat tva	5211 SGBS 5212 BISIC 5213 Ecobank

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 13 : Fournisseur groupes motopompes**

Débit	Crédit
4021 Fournisseur groupes motopompes	
4435 Etat tva	5211 SGBS 5212 BISIC 5213 Ecobank

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 14 : Fournisseur équipements d'exhaure**

Débit	Crédit
4022 Fournisseur équipements d'exhaure	
4435 Etat tva	5211 SGBS 5212 BISIC 5213 Ecobank

Source : Nous-même à partir des entretiens.

**Tableau 15 : Fournisseur pièces de rechange**

Débit	Crédit
4023 fournisseurs pièces de rechange	
4435 Etat tva	5211 SGBS 5212 BISIC 5213 Ecobank

Source : Nous-même à partir des entretiens.

### 5.2. La phase d'archivage

Le processus d'archivage des pièces comptables au sein de la société se fait de deux manières :

- ❖ archivage automatique ;

L'enregistrement des factures une fois approuvé par l'administrateur général se fait dans le logiciel SAARI. Un enregistrement spécifique dans SAARI client et aussi dans SAARI fournisseur.

- ❖ archivage manuel

Pour ce qui est de l'archivage manuel, il se fait à travers des documents imprimés, des copies conformes aux originaux ainsi que des copies envoyées par le prestataire.

Les pièces à archiver sont différenciés en des opérations comprenant ainsi :

- 4463 opérations courantes (OC) ;
- 4464 opérations bancaires (OB) ;
- 4465 opérations diverses (OD).

### 5.3. La phase de classement des pièces

Le système de classement des pièces comptables est fait suivant la nature des transactions mais aussi, suivant un ordre chronologique relatif à la date de survenance. Ainsi nous pouvons trouver des tiroirs spécifiques aux opérations :

- 4466opérations courantes (OC) ;
- 4467 opérations bancaires (OB) ;
- 4468 opérations diverses (OD).

A chaque pièce comptable, correspondra un numéro attribué en fonction de sa date de survenance, regroupé dans un classeur spécifique. Les classeurs sont spécifiés en fonction des exercices comptables.

#### **5.4. La phase de transfert des documents et des données**

Le procédé de transfert des données et des documents vers le prestataire s'opère de deux manières :

- Un transfert par voie électronique ;
- Un transfert physique des documents (pièces comptables).

##### **5.4.1. Un transfert par voie électronique**

Les pièces comptables une fois vérifiées et éventuellement enregistrées pour un besoin d'information, la Sarl les scanne pour les envoyer vers l'adresse du prestataire. Ceci est un procédé plus facile et permet de gagner plus de temps pour les deux parties.

L'outil utilisé ici n'est rien d'autre que l'internet.

##### **5.4.2. Un transfert physique des documents (pièces comptables)**

Le transfert physique des documents opérer vient en supplément du transfert par voie électronique.

En effet, le transfert des données et documents par voie électronique est le plus souvent inactif, chose qui est du le plus souvent aux coupures d'électricité rendant non opérationnel l'internet.

C'est dans cette optique de quête de solution que les deux parties ont décidées de faire des déplacements afin, de faire circuler les informations pour le besoin de la comptabilité tenue par le prestataire.

Notons que le transfert physique est le plus souvent fait par les agents de la Sarl mais, le cabinet également délègue parfois un de ses agents pour la récupération des informations. Ceci s'explique par l'indisponibilité parfois des agents de la Sarl.

## **Conclusion**

En définitive, dans ce chapitre nous avons essayé de décrire la pratique de tenue comptable réalisée au sein de la Sarl Florida – Afrique Sénégal que nous avons observés. Pratique axée sur le traitement de l'information comptable jusqu'au transfert vers le prestataire pour pouvoir réaliser l'externalisation de la fonction comptable de ladite Sarl.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE DE FLORIDIA – AFRIQUE SENEGAL**

Dans ce chapitre nous procéderons à une identification des risques pouvant découler du travail réalisée par la SARL pour le besoin de l'externalisation de sa fonction comptable et par la suite nous ferons une analyse des risques relatifs à ce projet. Analyse qui sera basée sur une évaluation des risques à travers la méthode qualitative, même si, il existe une deuxième méthode dite quantitative afin de permettre à la SARL de pouvoir les maîtriser.

### **6.1. Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable de la SARL Florida – Afrique Sénégal**

La description de l'existant nous a permis de déceler des risques liés au processus de traitement de l'information réalisée par la Sarl. Processus à travers le quel l'information est traitée en premier lieu et dans un second lieu, transférer au prestataire pour le besoin de la tenue effective de la comptabilité de ladite Sarl.

Dans la plupart des cas, l'externalisation de la fonction comptable porte sur un transfert d'une partie ou de l'ensemble du personnel.

Ainsi, pour le cas de Florida – Afrique, nous ne mettrons pas en exergue le risque d'ordre social, ni celui d'ordre financier.

En effet, l'externalisation ne portait pas sur un quelconque transfert de personnel ou sur un éventuel licenciement vu que Florida – Afrique est une petite entreprise avec peu d'employés.

C'est ainsi que nous avons pu relever quelques risques à savoir :

- les risques liés à la décision d'externalisation ;
- les risques liés au choix du prestataire ;
- les risques liés à une absence du contrat de prestation.
- Les risques liés à l'organisation des tâches ;
- Les risques liés à l'exécution des tâches.

### **6.1.1. Les risques liés à la décision d'externalisation**

Au cours de notre entretien avec le responsable financier et administratif de la Florida – Afrique, nous avons constaté qu'aucune étude stratégique n'a été réalisée afin de s'assurer de l'importance d'une quelconque externalisation.

Le simple fait que la société n'a pas voulu renforcer le nombre de son personnel à suffi pour porter le choix à une externalisation afin d'éviter des coûts.

Cette manière de procéder à une décision peut amener l'entreprise à se tromper sur la fonction à externaliser et ainsi créer des tensions entre les dirigeants.

Rappelons le qu'une externalisation de la fonction comptable suppose que les informations financières seront partagées et cela peut constituer un risque de non confidentialité ou encore de pertes de données.

A travers ce constat nous pouvons relever les risques ci-après :

- risque de se tromper sur la fonction à externaliser ;
- risque de pertes des données ;
- risque de divulgation des informations clés.

### **6.1.2. Les risques liés au choix du prestataire**

Le choix du prestataire s'est fait sans qu'il n'y ait une étude des dossiers des cabinets de la place. Le simple fait que le cabinet bénéficiaire du contrat ait été apprécié par le second actionnaire de la société qui, par le passé a eu à travailler avec le chef comptable et propriétaire du cabinet, a suffi pour porter le choix sur lui.

Cette décision est certes admise mais, présente d'énormes risques, car le prestataire peut se sentir en position de force surtout que la société possède en son sein une secrétaire qui est à la fois comptable avec de simple connaissance en comptabilité. La société n'a même pas pris le temps de consulter les cabinets de la place afin d'évaluer leurs compétences et aussi leurs offres financières. Le choix final s'est fait à travers un entretien entre les deux parties sans étude de dossiers.

A travers ce constat nous pouvons relever les risques ci-après :

- risque du mauvais choix du prestataire ;
- risque de dépendance vis-à-vis du prestataire du fait qu'il a été choisi par l'actionnaire de la société.
- risque de pertes des avantages financiers vu que le prestataire ait été imposé à l'entreprise.

### **6.1.3. Les risques liés à une absence du contrat de prestation**

La signature d'un contrat de prestation revêt d'une importance majeure.

En effet, il n'y a aucun contrat de prestation liant les deux parties, chose qui peut être une source de problèmes pour les deux parties si jamais, il y a un désistement de la part de l'une des parties. Le risque réside sur le fait qu'un malentendu peut avoir des conséquences pour la Florida – Afrique si jamais elle désire arrêter la collaboration.

L'absence du contrat montre que les dirigeants de la société n'ont pas pris le temps de bien discuter sur la prestation demandée.

En effet, nous avons remarqués que le recouvrement des créances (même s'il n'est pas obligatoire) de la société n'est pas confié au prestataire vu qu'il va de pair avec la tenue de la comptabilité.

### **6.1.4. Les risques liés à l'organisation des tâches**

Au cours de notre entretien et de notre observation, nous avons constaté qu'il y a un manque de sérieux dans l'organisation de la Sarl.

En effet, nous avons remarqué que la Sarl ne possède pas un organigramme définissant de manière claire la hiérarchie des postes, ce qui pourra causer un risque de dilution de tâches.

En plus de cela, l'absence d'un manuel de procédures vient confirmer le désordre dans l'exécution des tâches au sein de ladite Sarl et ainsi occasionné un risque de redondance dans les tâches.

### **6.1.5. Les risques liés à l'exécution des tâches**

Dans ce point, nous mettrons en relief les différents risques découlant du processus de traitement des informations comptables réalisées en amont par la Sarl pour le besoin effective de sa comptabilité réalisée par le prestataire.

Dans le processus de traitement des informations destinées au prestataire, nous avons pu déceler deux principaux risques notamment :

- les risques liés à l'outil informatique ;
- les risques liés à la tenue partielle de la comptabilité.

#### **6.1.5.1. Les risques liés à l'outil informatique**

Le séjour au sein de la Sarl nous a permis de relever quelques risques relatifs au support informatique à savoir :

- la mise à jour du logiciel SAARI et des antis virus ;
- le système de sécurité ;
- la maintenance des outils informatiques.

##### **6.1.5.1.1. La mise à jour du logiciel SAARI et des antis virus**

La mise a jour du logiciel et des antivirus a certes permis à la société d'être beaucoup plus performante mais dans la plupart des cas, nous avons remarqué qu' elle est parfois réalisée par l'administrateur général ayant un minimum de connaissance dans le domaine de l'informatique, chose qui peut occasionner le risque de perte de données et de fichiers si jamais la mise à jour est mal faite et surtout que la maintenance de la société est confiée a une société spécialisée dans le domaine.

A travers ce constat nous pouvons constater les risques ci-après :

- le risque de perte de données ;
- le risque de perte des fichiers.

#### **6.1.5.1.2. Le système de sécurité**

La politique de sécurité permet de transcrire le travail de modélisation effectué pour comprendre les risques et leurs impacts, en des mesures concrètes de sécurité. Sa spécification est un des garants du bon dimensionnement des mesures de sécurité et d'une gestion efficace. Elle donne de la cohérence à la gestion et permet d'adopter vis à vis des risques et menaces, une attitude préventive et pro-active et pas seulement réactive.

Elle permet de lier la stratégie de sécurité de l'entreprise à sa réalisation opérationnelle. Elle doit être dynamique et remise en question de manière permanente afin de suivre l'évolution des systèmes, de l'environnement et des risques.

Un système de sécurité performant permet à la société de réduire des potentiels risques tels celui relatif à la sauvegarde des données et au transfert de ces dernières.

Ainsi à travers notre stage de perfectionnement nous avons pu constater que le comptable et le personnel commercial sont reliés à une seule imprimante.

Le risque en ait que des documents secrets (factures, bulletins de paie) puissent être connus de tout le monde.

Avec la négligence de certains employés, il y a une possibilité d'échange des documents et un risque de perte.

Le système de sauvegarde des données de la société laisse à désirer, car avec la coupure intempestive au Sénégal, la société malgré son fort potentiel financier n'a pas installé des groupes automatiques surtout qu'elle prétend être la solution appropriée dans ce domaine.

Cette négligence peut entraver la continuité des activités avec interruption quotidienne des travaux et présente un risque de pertes de données.

Ainsi le service comptable de la société qui transmet l'information au prestataire après un mois d'activités, enregistre toutes les données dans un disque se trouvant à l'intérieur du service et aussi procède à l'archivage des documents dans des tiroirs se trouvant dans le même lieu que le disque dur.

Cette façon de sauvegarder les données devant servir de preuves est très exposée à des pertes de données surtout en cas d'incendies ou de crises politiques.

Car les crises politiques peuvent être suivies des pillages des biens tels les ordinateurs et aussi de destructions des biens.

Au cours de notre séjour dans l'entreprise, nous avons constaté que toutes les pièces devant servir à la tenue de la comptabilité par le prestataire sont scannées et envoyées par voie électronique.

Le risque réside dans le fait que les documents puissent être détruits par des virus ou encore l'envoi peut échouer pour des raisons quelconque (oublie, négligence).

Une simple erreur dans l'envoi des pièces en utilisant une mauvaise adresse électronique peut causer des dégâts considérables et ainsi affecter le secret de confidentialité des deux parties.

Le choix d'un inventaire bimensuel n'est toujours pas convainquant surtout qu'il n'y a pas un nombre pléthorique de matériels à inventorier. La réalisation d'un inventaire complet est très mal faite.

Pour une société spécialisée dans la conception et la vente des groupes électrogènes et des moteurs à pompes mais aussi des pièces de rechanges, le procédé d'inventaire choisi présente d'énormes risques tel le vol, l'oubli dans les décomptes compte tenu de la petite taille des certaines pièces de rechange ce qui entrave la politique de sécurité.

Nous avons également remarqué que même dans certaines petites boutiques de la place il y' a des vidéosurveillances mais pas chez Florida – Afrique.

### **6.1.5.1.3. La maintenance des outils informatiques**

La sécurité des personnes chargées de la maintenance au sein de Florida– Afrique est souvent négligée lors de la conception et de l'implantation des machines. Il n'est pas rare, par exemple, que les espaces d'évolution nécessaires pour la maintenance soient oubliés.

Lorsque les zones d'intervention sont peu accessibles, les salariés doivent travailler dans des positions inconfortables (à genoux, courbé, ou les bras en l'air...). Ces contraintes

posturales, auxquelles s'ajoutent de nombreuses manutentions manuelles, favorisent la lenteur dans le travail des employés qui se répercute directement sur la performance de la société.

Les opérations de maintenance impliquent généralement de ralentir ou d'interrompre momentanément le processus de production. Pour respecter les impératifs de productivité, les techniciens se trouvent souvent dans l'obligation de travailler dans des délais très courts, ce qui peut nuire à la qualité de la préparation et à la sécurité des interventions.

Faute de pouvoir prendre le temps, les techniciens doivent parfois se contenter de dépanner les équipements. Les réparations temporaires permettent de relancer rapidement les machines mais présentent des risques pour les utilisateurs comme pour les salariés amenés à intervenir plus tard sur ces mêmes équipements.

La phase de maintenance se fait parfois comme nous l'avions mentionné bien au début par l'administrateur de la société qui se sert de son background en informatique pour dépanner si le besoin se fait sentir, alors que ce procédé peut présenter des risques de destructions des données et aussi des fichiers compromettant le travail du prestataire et du comptable de la société voir même de la société responsable de la maintenance de Florida – Afrique.

#### **6.1.5.2. Les risques liés à la tenue partielle de la comptabilité**

La tenue de la comptabilité comporte la tenue des livres comptables, l'élaboration et la présentation des états financiers.

Pour l'entreprise, la tenue de la comptabilité doit assurer l'existence du chemin de révision.

La tenue de la comptabilité d'une entreprise externalisatrice relève de certaines particularités et qu'il y'a lieu de traduire d'une manière fidèle chaque opération afin de servir à l'élaboration des tableaux de bord et de satisfaire les dispositions légales.

La tenue partielle de la comptabilité se justifie par le travail exécuté en amont par l'agent comptable de la Sarl relatif, au traitement de l'information comptable pour le besoin de la tenue finale réalisée par le prestataire.

Cependant les risques relatifs au processus de traitement de l'information comptable par la Sarl devant servir pour la tenue effective de sa comptabilité par le prestataire se situent à quatre niveaux :

- les risques liés à la réception des pièces et à l'enregistrement des opérations ;
- le risque lié à l'archivage ;
- les risques liés au classement des pièces ;
- les risques liés aux transferts des documents et des données.

#### **6.1.5.2.1. Les risques liés à la réception des pièces et à l'enregistrement des opérations**

Le service comptable de la société, compte tenu de la stratégie d'externalisation adoptée par la direction générale comporte en son sein un seul agent chargé de la tenue comptable des clients et fournisseurs.

Au sein du service comptable de la société, la majeure parties des problèmes est due au manque de brouillard de caisse et de banque qui permettront au prestataire de mieux constater les encaissements et décaissements pour le besoin de la saisie comptable.

La réception des pièces comptables se fait dans la plupart des cas par voie électronique mais, parfois il y a un transfert physique des documents et ceci est du à des difficultés liés à la connexion internet.

Rappelons que les deux voies de réception des informations comptables sont exposées à des risques. Pour la première, le risque réside dans l'utilisation d'une mauvaise adresse électronique et aussi les données seront parfois exposées aux attaques des virus.

S'agissant de la seconde, les déplacements des agents peuvent occasionnés des pertes ou des détournements des documents.

Les opérations avec les banques se font quotidiennement concernant la récupération des informations pour le besoin de rapprochement des comptes.

Le fichier est traité dans un premier temps automatiquement par le logiciel de la société (imputations automatiques grâce aux mots clés programmés puis dans un deuxième temps de façon manuelle par le collaborateur (codifications, éclatements de certaines

opérations...) ce qui permet une arrivée régulière des informations bancaires mais pas de manière complète.

Dans la majeure partie des cas, les entreprises possèdent en leur sein des brouillards de caisse et de banque afin de faciliter la tenue des états de rapprochements des comptes.

Malheureusement, nous avons constatés que Florida – Afrique ne dispose que d'un cahier de banque réalisé manuellement.

Ainsi les informations sont souvent incomplètes. La société doit remettre au cabinet le détail des opérations (souches de carnets de chèques – détail des remises de chèques ...)

Les tâches de la société sont souvent réalisées par l'administrateur général qui se charge a lui seul d'autoriser les dépenses et aussi d'approuver les entrées.

S'agissant du choix des certains fournisseurs occasionnels, la plupart des cas ce choix se fait sans appels d'offres.

Le plus souvent les agents se complètent dans les tâches telles, les opérations avec les banques ou tout le monde est susceptible de déposer ou de retirer pour le compte de la société. Chose qui peut nuire à la société et ainsi l'exposer au risque de divulgation des informations confidentielles.

#### **6.1.5.2.2. Le risque lié à l'archivage**

Le système de sauvegarde des documents et données se fait à travers un archivage manuel et automatique.

Le risque réside par le fait que les documents faisant l'objet d'un archivage manuel et automatique se trouvent dans un même lieu et en cas d'incendie ou de crise politique (guerre ou manifestation de grande ampleur), la probabilité de perdre les preuves est très forte.

#### **6.1.5.2.3. Les risques liés au classement des pièces**

Le risque que les deux parties courent résident dans la capacité des tiroirs, car les tiroirs ne pouvant contenir qu'un nombre limité de documents.

Cette contrainte oblige les agents à transférer certains documents dans d'autres endroits, des endroits qui sont souvent mal sécurisés.

Les agents, pour le besoin du travail ne dispose pas de scanner pour stocker toutes sortes de documents sur leur ordinateur avec une grande facilité de recherche et de consultation par la suite se voient dans l'obligation de se déplacer pour numériser leurs pièces et repartir avec, chose qui peut très bien causée la perte des documents.

En effet, compte tenu de la petite taille de l'entreprise et pour un besoin de maîtrise des coûts, seul l'administrateur général dispose d'un scanner a travers lequel les autres employés exécutent leurs tâches s'il y a une nécessité.

Remarque :

Les pièces sont classées par ordre chronologique.

**6.1.5.2.4. Les risques liés aux transferts des documents et des données**

Le problème lié à la capacité d'archivage dans des tiroirs à faible capacité de stockage, contraint la société à transférer ses documents surtout comptables vers des endroits beaucoup plus spacieux mais avec des risques assez important.

Le transfert physiques des documents vers le prestataire, ne présente pas une garantie par le simple fait que qu'en cours de route des événements peuvent se produire (accidents, incendies ou encore destructions des pièces par des personnes malveillantes).

Ainsi des pertes peuvent subvenir dû au transfert des factures par certains clients et aussi fournisseurs qui pour des raisons quelconque décident d'envoyer les factures par des moyens de transports : procédé lent et couteux.

Le transfert des documents et des données comme nous l'avons mentionné plus haut, par voie électronique est exposé au virus qui peuvent détruire les fichiers ou encore à une utilisation de mauvaise adresse.

L'envoi des pièces comptables (factures) au prestataire se fait quasiment par voie électronique et chaque mois, alors que dans un souci de clarté et d'efficacité, l'envoi des pièces doit se faire dans des brefs délais pour que la comptabilité puisse être tenue au jour

le jour et ainsi éviter le risque d'oubli et de négligence de la part du personnel de Floridaia surtout que, le procédé d'envoi des factures ne nécessite pas des déplacements moins encore un arrêt de travail. Les explications fournies par l'agent comptable de la société ne sont pas claires et pertinentes dû au manque d'expérience et de professionnalisme de la secrétaire qui joue le rôle de comptable.

Notons également que, le prestataire tient la comptabilité de la Sarl que suivant les pièces comptables qu'il reçoit.

En effet, dans ce cadre de figure le risque se situe dans la production des états financiers réalisé par le prestataire qui peuvent ne pas traduire de manière fidele la situation réelle de la Sarl, car comme nous l'avons signifié plus haut, c'est l'administrateur général qui ordonne les dépenses et en même temps approuve les entrées sans qu'aucune autre personne ne puisse vérifiée.

Dans ce contexte, l'administrateur général peut engager des dépenses ou encaisser sans justificatif ou simplement détruire les preuves vu que le prestataire travail en fonction de ce qu'il reçoit comme documents.

## **6.2. Analyse des risques identifiés au sein de la SARL**

Les risques identifiés au sein de la SARL seront analysés à travers la méthode qualitative d'évaluation des risques.

Cette analyse sera résumée dans un tableau qui mettra en évidence les causes et les conséquences des risques identifiés ci-après :

- les risques liés à la décision d'externalisation ;
- les risques liés au choix du prestataire ;
- les risques liés à une absence du contrat de prestation.
- les risques liés à l'organisation des tâches ;
- les risques liés à l'exécution des tâches.

**Tableau 16 : Récapitulatif et Analyse qualitative des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable identifiés au sein de la SARL Florida – Afrique Sénégal.**

Remarques/Observations	Risques	Causes	Conséquences
Aucune étude stratégique n'est réalisée avant la décision de l'externalisation.	les risques liés à la décision d'externalisation.	Refus de recruter du personnel comptable.	Se tromper sur l'activité ou la fonction à externaliser. Plus de charges que d'économies réalisées.
Attribution du marché de prestation sans appel d'offres et sans une consultation des cabinets de la place.	les risques liés au choix du prestataire.	Le travail du prestataire ait été apprécié dans le passé par le second actionnaire de la SARL.	Le prestataire peut se sentir en position de dépendance du client vis-à-vis de lui.
Prestation réalisée sans signature de contrat entre les deux parties.	les risques liés à une absence du contrat de prestation.	Négligence de la part des dirigeants de la SARL.	Malentendus pouvant aboutir à des poursuites judiciaires.
Absence d'un organigramme.	Les risques liés à l'organisation des tâches.	Négligence de la SARL.	Dilution des responsabilités.
Absence de manuel de procédures.	Les risques liés à l'organisation des tâches.	Négligence de la SARL.	Mauvaise clarification des tâches à réaliser Redondance des tâches.
Mises à jour du logiciel SAARI et des anti-virus exécutées par un non professionnel.	<u>Les risques liés à l'exécution des tâches :</u> Les risques liés à l'outil informatique.	L'administrateur général prétend avoir des connaissances en informatique.	Défections des mises à jour entraînant des destructions des données.
Une imprimante pour plusieurs employés.	Les risques liés au système de sécurité.	Politique de gestion de coûts.	Divulgence des données confidentielles et pertes des documents.
Absence de groupes électrogènes.	Les risques liés au système de sécurité.	Politique de gestion de coûts.	Interruption quotidienne des travaux, avec possibilité de pertes de données.
Absence des vidéos de surveillance dans les boutiques et entrepôts.	Les risques liés au système de sécurité.	Négligence de la SARL.	Vol.

Réalisation d'un inventaire bimensuel.	Les risques liés au système de sécurité.	Négligence de la SARL.	Vol Oubli de certaines petites pièces. Inventaire non conforme
Lenteur dans la maintenance des outils informatiques.	Les risques liés à l'outil informatique.	Négligence de la SARL.	Retard dans le traitement des données.
Manque de brouillard de caisse et de banque.	Risques liés à la réception des pièces et l'enregistrement des opérations.	Négligence de la SARL.	Difficultés dans le traitement des opérations de trésorerie pour le besoin d'un état de rapprochement par le prestataire.
La réception des données se fait pratiquement par voie électronique.	Risques liés à la réception des pièces et l'enregistrement des opérations.	Procédé plus rapide.	Envoie vers des adresses erronées et aussi, risques de pertes de données.
Toute personne est susceptible de réceptionner les factures.	Risques liés à la réception des pièces et l'enregistrement des opérations.	Mauvaise organisation.	Divulgateion des informations confidentielles et pertes des documents.
L'administrateur général à lui seul, engage les dépenses et approuve les entrées.	Risques liés à la réception des pièces et l'enregistrement des opérations.	Mauvaise organisation.	La comptabilité tenue par le prestataire peut ne pas refléter la réalité du fait que des preuves pouvant être détruites.
Même lieu de sauvegarde des données automatiques et manuelles.	Risque lié au système d'archivage.	Négligence de la SARL.	Pertes des données.
Tiroirs trop petits pour classer les pièces.	Risque lié au classement des pièces.	Négligence de la SARL.	Les pièces sont classées dans divers endroits avec risque de pertes.

Envoie des pièces par voie électronique au prestataire.	Risque lié au transfert des documents et des données.	Procédé rapide.	Pertes de données Pièces non réceptionnées du à une utilisation de mauvaise adresse.
Envoie des pièces par un transfert physique au prestataire.	Risque lié au transfert des documents et des données.	Difficulté de connexion internet.	Détournement des documents Pertes.
Les pièces comptables sont transférer une fois par mois.	Risque lié au transfert des documents et des données.	Négligence de la SARL.	Retard dans la réception des informations subies par le prestataire.
Le prestataire tient la comptabilité qu'en fonction des pièces qu'il reçoit.	Risque lié au transfert des documents et des données.	Mauvaise organisation.	Etats financiers peuvent ne pas être sincères et fiables.

## **Chapitre 7 : RECOMMANDATIONS**

Dans ce chapitre, nous apporterons des solutions aux différents problèmes que la Florida – Afrique est confrontée afin qu'elle puisse non seulement aider le prestataire dans son travail et ainsi être en conformité avec l'Etat, mais surtout de maîtriser les potentiels risques qui peuvent nuire à ses activités.

Le séjour dans l'entreprise, nous a permis de comprendre les faiblesses de la Florida – Afrique. Des faiblesses que nous tenterons de les transformer en force en formulant des recommandations afin que la société puisse les corriger.

Les recommandations seront basées sur les risques liés aux clarifications des tâches, au support informatique, à la tenue de la comptabilité, aux risques liés au choix du prestataire ainsi qu'aux risques liés à une absence du contrat de prestation.

### **7.1. Clarifications des tâches**

Nous recommandons à la société de concevoir un organigramme avec tous les niveaux de responsabilités et de veiller à sa mise à jour si jamais des changements sont opérés.

L'organigramme permettra à la société de définir les tâches des différents postes de responsabilités.

La société doit veiller au suivi et évaluation quotidien de son personnel ainsi qu'au renforcement des compétences du personnel qui seront chargés de traiter les informations pour les acheminer vers le prestataire.

#### **7.1.1. Etablissement d'un organigramme**

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme, d'une entreprise, etc. Il se doit de posséder une référence des documentaires.

Il sert à indiquer la répartition des responsables, d'ensembles de tâches entre les postes, et les relations de commandement qui existent entre eux. Il ne donne que peu d'informations en ce qui concerne la répartition des tâches, qui sont décrites dans des définitions de fonction. Il permet de représenter les relations de commandement, les statuts, ainsi que les rapports de subordination.

L'établissement d'un organigramme est primordial pour la clarification des tâches.

En effet, pour le cas de Florida – Afrique l'absence d'un organigramme se justifie par un manque de personnel mais, aussi de négligence de la part des dirigeants.

Vu l'importance des activités que la société mène il est inconcevable qu'il y ait une seule personne qui réalise plusieurs tâches.

C'est pourquoi nous recommandons à la société de procéder au recrutement de personnels afin de répondre au besoin et de répartir les tâches.

Pour ce faire, il est nécessaire d'élaborer des fiches de postes afin de clarifier les tâches assignées aux collaborateurs.

La fiche de poste est un document décrivant certaines caractéristiques de la fonction exercée par le salarié dans une structure donnée. Le poste y est décrit tel qu'il est tenu par le salarié en prenant en compte son environnement de travail et la mission qui lui est confiée.

Elle décrit de la manière la plus claire et explicite que possible la hiérarchie et les tâches assignées au personnel en y mentionnant :

- intitulé du poste ;
- grade ;
- direction ;
- service ;
- rattachement hiérarchique ;
- diplôme requis ;
- missions ;
- activités ;
- conditions de travail ;
- compétences et qualités requises ;
- date et signature de l'agent.

### **7.1.2. Suivi et évaluation quotidien du personnel**

Que ce soit pour un employé ou un superviseur, l'évaluation du personnel est rarement une partie de plaisir. Il s'agit pourtant d'une activité incontournable de la gestion des ressources humaines qui, bien préparée, est constructive pour l'employé et rentable pour l'entreprise.

Une fois que la Florida – Afrique a eu à procéder au recrutement du personnel, elle doit le suivre par une évaluation et un suivi quotidien afin de le rendre beaucoup plus performant.

L'évaluation de son personnel lui permettra de faire un rapprochement avec les objectifs qu'elle s'est fixés.

Malgré un processus d'évaluation du personnel efficace, sans suivi régulier, sans feedback, Florida – Afrique n'obtiendra pas ou peu de résultats. C'est pourquoi le suivi lui permettra :

- de prendre le pouls des employés et de leur fournir le support adéquat ;
- de rappeler les éléments clés de la rencontre et d'apporter les ajustements nécessaires ;
- de créer un climat propice aux échanges et de rester positif malgré les embûches plutôt que d'avoir des discussions de corridor ;
- de faciliter votre évaluation individuelle et collective.

### **7.1.3. Renforcement des compétences du personnel chargés de traiter l'information comptable**

Nous recommandons à Florida – Afrique de mettre l'accent sur la formation de son personnel chargé de traiter l'information comptable une fois que, l'effectif au sein de ce service ait été renforcé.

En effet, un seul agent qui joue à la fois le rôle de secrétaire et de comptable avec peu de connaissance en comptabilité expose l'entreprise et son prestataire à des potentiels risques et également à un retard dans le travail même si, la formation du personnel est synonyme de coûts supplémentaires pour les dirigeants.

Beaucoup de raisons peuvent expliquer pourquoi les gestionnaires et les employés de petites entreprises bénéficient peu de formation. Parmi celles-ci :

- le manque de temps : On gère les crises les plus urgentes. La formation n'est donc pas une activité prioritaire, alors qu'elle pourrait peut-être aider à l'optimisation des pratiques;
- le haut taux de roulement : « À quoi ça sert d'investir dans la formation du personnel, de toute façon, ils s'en vont après 3 mois... ».

Pourtant, des employés et des gestionnaires formés de façon continue peuvent permettre à une entreprise de demeurer compétitive. De plus, la formation peut procurer un avantage concurrentiel sur le marché de l'emploi. Plusieurs personnes recherchent une entreprise qui leur permettra de développer leurs connaissances et leur potentiel grâce à des activités de formation pertinentes.

Nous recommandons également à Florida – Afrique d'avoir le goût de responsabiliser son personnel afin que celui-ci puisse se sentir impliquer dans les activités de l'entreprise.

## **7.2. Amélioration du support informatique**

Le support informatique est un élément clé pour le besoin des travaux des entreprises, organisations et autres.

Florida – Afrique ne dispose pas assez de matériels informatiques pour la simple raison que ses activités ne requièrent pas assez de main d'œuvres à l'exemple d'une seule imprimante partagées par plusieurs agents.

La maintenance des outils informatique de la Florida – Afrique est confronté à quelques problèmes.

### **7.2.1. Renforcement du matériel électronique et informatique**

À travers le recrutement du personnel que nous lui avons recommandé, nous lui suggérons également un renforcement de son support informatique afin que des postes sensibles puissent avoir leur propre ordinateur et imprimante et ainsi éviter la divulgation des informations confidentielles.

Nous recommandons l'installation des vidéosurveillances afin d'éviter le risque de vol au sein des magasins.

### **7.2.2. Maintenance de qualité des matériels informatiques et électroniques**

Il est très important d'avoir une maintenance de qualité surtout que l'on vit dans un mode de l'avancée technologique et que les machines sont devenues indispensables dans la vie des entreprises.

Ainsi, nous recommandons à la Florida – Afrique de solliciter un agent de la solink (société qui s'occupe de la maintenance de Florida – Afrique) qui sera disponible atout moment si jamais une panne ou un problème survienne et ainsi, éviter qu'un agent de la Florida – Afrique puisse intervenir en prétextant avoir des connaissances en informatique même si se sont des interventions basiques telles une installation des antivirus ou une simple mise à jour.

### **7.3. La tenue partielle de la comptabilité**

La tenue comptable n'est pas difficile mais elle exige une certaine rigueur et implique la collecte et l'émission systématique des pièces justificatives. En effet, les pièces comptables sont les premiers éléments examinés lors d'un contrôle financier (interne ou externe).

Ainsi, nous ferons des recommandations en fonction des risques soulevés dans cette phase.

#### **7.3.1. L'envoi des pièces comptables**

Pour le besoin d'une bonne tenue de sa comptabilité, nous recommandons à la Florida – Afrique de mettre à la disposition du prestataire deux agents chargés de récupérer les factures au prés des clients et fournisseurs à temps.

Cette recommandation permettra aux deux parties de mieux traiter les informations et de rendre si possible les informations claires et exhaustives pour le besoin d'une comptabilité présentant une image fidele et sincère.

Le système du transfert des données ( pièces comptables) par la voie électronique est certes efficace en terme de gain de temps mais, pour une minimisation de risque de destruction des données (virus) ou encore un oubli de la part de Florida – Afrique , de ses clients ou encore de ses fournisseurs par l'utilisation d'une mauvaise adresse, nous recommandons

que les échanges d'informations ( pièces comptables) puissent s'opérer de deux manières à la fois électronique pour un traitement rapide d'informations et physique également.

Pour faciliter le travail du prestataire, nous recommandons à la Florida – Afrique de bien vérifier la conformité des factures avant de les transférer.

### **7.3.2. Un système d'archivage performant**

Nous recommandons à la Florida – Afrique d'améliorer sa capacité et également son système d'archivage que nous trouvons trop exposé au risque de perte.

L'accent doit être mis sur le lieu d'archivage.

En effet, il sera judicieux pour les deux parties que les armoires devant contenir les pièces de Florida – Afrique puissent être déplacées du lieu du disque dur et dont l'accès est plus facile.

### **7.3.3. Mise en place de la cartographie des risques**

Pour une meilleure appréciation des risques, nous recommandons à la Florida -

Afrique d'établir une cartographie des risques afin d'anticiper de quelconques menaces pouvant entravées ses activités.

En effet, La cartographie des risques lui permettra d'analyser et d'interroger les risques dans leurs caractéristiques spatiales. Elle intervient à plusieurs échelles et peut représenter soit la répartition spatiale des aléas, soit celle des enjeux (ce qui est susceptible d'être endommagé), soit celle des vulnérabilités, soit une combinaison des trois facteurs.

La cartographie des risques est un outil qui permet :

- de classer, de comparer et de hiérarchiser des risques entre eux ;
- de mettre en place des plans d'actions pour les gérer en fonction des ressources
- d'en assurer le suivi ;
- de communiquer les informations sur les risques de l'organisation.

#### **7.3.4. Mise en place d'un système de contrôle performant après la tenue effective de la Comptabilité**

Le système d'un contrôle performant passera certainement par une mise en place du dispositif de contrôle interne efficace.

Cependant, notre séjour au sein de la Floridia – Afrique nous a permis de constater la défaillance de son dispositif de contrôle interne.

C'est pourquoi nous lui recommandons une amélioration de son dispositif en passant par le plus petit des détails notamment des vidéos surveillances dans les magasins.

En effet, le simple fait que l'administrateur puisse autoriser les dépenses et approuver les entrées montre l'inexistence de ce dispositif ou encore tout agent est susceptible de mener les opérations avec les banques.

Pour remédier à ces dysfonctionnements, nous lui recommandons après un recrutement du personnel, de les former et de répartir les tâches afin que les pièces comptables puissent être approuvées par au moins trois personnes notamment le client ou le fournisseur, le supérieur hiérarchique et enfin le comptable.

#### **7.4. Le choix du prestataire**

Nous recommandons à la Floridia pour l'avenir de penser à consulter au moins un petit nombre de cabinets avant de porter son choix et de passer au moins par un appel d'offres qui peut lui être bénéfique.

#### **7.5. La signature d'un contrat de prestation**

Nous recommandons à la Floridia – Afrique de corriger l'erreur avec une signature immédiate du contrat de prestation et en définissant de la manière la plus précise les termes du contrat.

La signature de ce contrat sera non seulement la preuve qui pourra sauver la société si jamais un malentendu survient mais, la société sera également en règle vis-à-vis de la loi.

## Conclusion

Le séjour au sein de la Florida – Afrique, nous a permis de constater et de conclure que l'externalisation de sa fonction comptable présente quelques points à risques.

Le traitement de ces risques revêt d'une importance capitale pour les deux parties.

- Pour la Florida – Afrique

Il lui permettra d'éviter des pertes inutiles ou encore de connaître l'évolution réelle de ses activités.

- Pour le prestataire

De mieux faire son travail qui consiste à tenir la comptabilité de la Florida – Afrique de la manière la plus facile et efficace que possible.

Les recommandations que nous lui avons faites traitent sur les risques relatifs aux points suivants :

- clarifications des tâches ;
- amélioration du support informatique ;
- la tenue partielle de la comptabilité (processus de traitement des informations : de la réception des données jusqu'à l'envoi vers le prestataire) ;
- au choix du prestataire ;
- signature d'un contrat de prestation.

## **Conclusion de la deuxième partie**

La deuxième partie de notre étude portant sur l'analyse pratique des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au sein de la Florida – Afrique , nous a permis de décerner les risques qui gravitent autour des activités de cette dernière.

L'analyse de ces risques nous a conduits à y formuler des recommandations afin de les anticiper pour pouvoir les minimiser si jamais ils se produisent.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CONCLUSION GENERALE**

L'externalisation de la fonction comptable est devenue un moyen très efficace pour les entreprises désirantes de s'occuper uniquement de leurs activités principales et surtout pour celles qui désirent de faire des économies par rapport aux recrutements.

L'objectif de notre étude était d'identifier et d'analyser les risques gravitant autour de ce projet d'externalisation de la fonction comptable du côté du client notamment, la Sarl Florida – Afrique afin de lui apporter des solutions susceptibles de prévenir et de minimiser ces potentiels risques.

En effet, l'étude s'est portée sur les risques relatifs au processus de traitement de l'information réalisée en interne par la Sarl jusqu'au transfert vers le prestataire.

A travers cette étude, nous avons pu mettre en évidence l'aspect théorique et pratique pour pouvoir cerner la notion d'externalisation et ainsi l'adapter à la fonction comptable.

L'aspect théorique, nous a permis de définir l'externalisation et les étapes de sa démarche, d'identifier les différents risques qui peuvent découler de ce projet et de comprendre les enjeux d'une externalisation de la fonction comptable.

Par contre, le volet pratique nous a amené à identifier et analyser les risques relatifs au processus de traitement de l'information réalisée par la Sarl jusqu'à l'acheminement de l'information vers le prestataire.

A travers cette étude, nous avons pu émettre quelques recommandations que nous jugeons nécessaire pour la réussite de ce projet il s'agit notamment:

- de signer un contrat incluant des clauses pour pouvoir éviter des ennuis ;
- de l'établissement d'un manuel de procédures pour une meilleure clarification des tâches ;
- de l'établissement d'un organigramme définissant tous les niveaux hiérarchiques possible à travers un recrutement ciblant le besoin de l'entreprise ;
- d'un renforcement de son outil informatique pour pouvoir sécuriser les données, afin que la tenue de sa comptabilité puisse se faire suivant les normes préétablies pour pouvoir faciliter le transfert des données vers le prestataire.

Dans l'optique de contribuer à l'amélioration de son rendement, nous espérons que la société puisse considérer nos recommandations pour pouvoir faciliter les tâches de son personnel et aussi du prestataire.

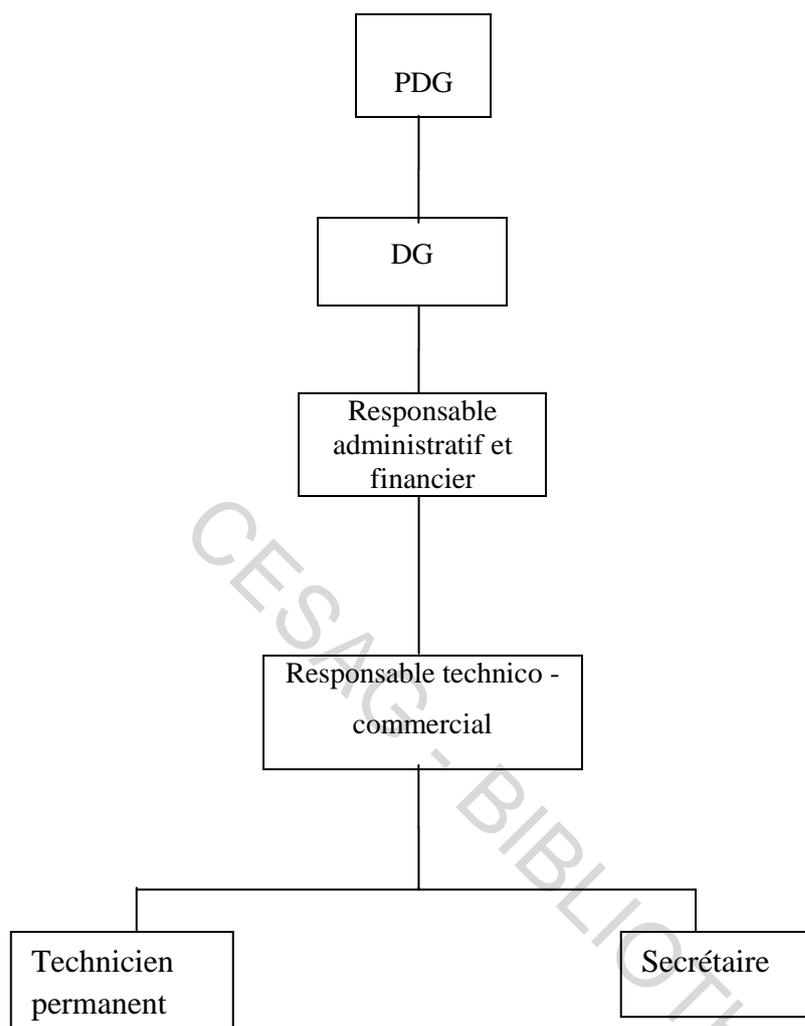
La vie des entreprises dépend de plusieurs facteurs, mais nous restons convaincus que cette modeste contribution sera d'une aide non négligeable pour la Florida – Afrique et aussi son prestataire voire même pour les nouvelles entreprises tentées par ce projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme de Florida – Afrique Sénégal**



Source : Nous-même

**Annexe 2 : Facture fournisseur venant de la maison mère Floridia srl**



Progettazione, produzione,  
noleggio e assistenza  
di gruppi elettrogeni  
e gruppi motopompe



ISO 9001:2008 CERT. 5101-FLFR

Spett.

FLORIDIA AFRIQUE SARL  
YOFF VIRAGE R.TE DE L' AEROPORT LOT N°79  
DAKAR ( SENEGAL )

Luogo di destinazione  
DESTINAZIONE:  
PORTO DI DAKAR

Numero fattura 139	Data fattura 05/05/2014	Partita iva cliente	Cod. Fiscale cliente	N. foglio 1
Banca		Spedizione Spedizioni Internazionali TRANSPED SNC		
C. cliente 235	Cod. agente	Agente	Pagamento RIMESSA DIRETTA	

cod. articolo	descrizione	u.m.	quantità	prezzo	sconto%	importo	± iva
	GRUPPO ELETTROGENO DA 60 KVA TIPO FD 60, 1500 RPM 400V 50Hz,RAFFREDDATO A LIQUIDO VERSIONE STANDARD MATRICOLA N°14-05059 CON MOTORE DEUTZ TIPO BF4M2011C N°11578013 CON QUADRO DI COMANDO E CONTROLLO MANUALE A BORDO GRUPPO TIPO Q.G.E.60 N°14-05020 COMPLETO DI ACCESSORI ELETTROOMPA SOMMERSA CAPRARI TIPO E6S54-6/8A+MAC620 DA 20 HP	PZ	1	6.900,00		6.900,00	10
	OPERAZIONE NON IMPONIBILE AD IVA D.P.R.633/72	PZ	1	1.460,00		1.460,00	10
SI DICHIARA CHE LE INFORMAZIONI RIPORTATE SU QUESTA FATTURA CORRISPONDONO AL VERO							



FLORIDIA s.r.l.  
Via Delle Industrie, 26  
97015 MODICA (RG)  
Partita Iva: 01 904 160 897

Totale merce	Sconto %	Totale netto	Spese trasp. e imballo	Spese incasso	Totale imponibile
8.360,00		8.360,00			8.360,00
C. iva	Aliquota	Spese accessorie	Imponibile	Iva	Totale iva
10	0%		8.360,00	ART.8 DPR633/72	0,00
					Totale fattura
					€ 8.360,00
Pagamenti					
06/05/2014					
8.360,00					

Sede Legale e Operativa: V.le Delle Industrie, 26 - Z.I. Modica Pozzallo - 97015 Modica (Rg)  
 Tel. 0932 777900 / 777052 Fax 0932 777458 - www.floridiasrl.it e-mail: info@floridiasrl.it  
 Società Unipersonale - Iscr. Reg. Imprese RG - R.E.A. n: 118057 - Codice Fiscale e Partita IVA 01304150897

**Annexe 3 : Facture client**

**DESTINATARIO**

**FLORIDIA AFRIQUE SARL**  
 N.I.N.E.A. 004487600 2Y2  
 Lot 79, YOFF VIRAGE  
 R.TE DE L'AEROPORT SEDAR SENGHOR  
 DAKAR - SENEGAL

**MITTENTE**

**FLORIDIA SRL**  
 V.LE DELLE INDUSTRIE 26  
 Z.I. MODICA POZZALLO  
 97015 MODICA (RG)  
 ITALY

**FATTURA N. 139 DEL 05-05-2014**

PACKING LIST					
COLLI	CODICE	DESCRIZIONE	Q.TA'	PESO (Kg)	DIMENSIONI (mm)
01	FD 60	GRUPPO ELETTROGENO 60 KVA CON ACCESSORI	01	700	2000X900X1300
	ES654-MAC620	ELETTROPOMPA SOMMERSA 20 HP	01	130	1300X300X250

<b>DESTINAZIONE MERCE : PORT DE DAKAR</b>	
PESO DEL TRASPORTO	TOT. COLLI N. 1
PESO LORDO KG 830	
PESO NETTO KG 830	
<b>CORRIERE TRANSPED SNC</b>	
<b>FIRMA</b>	 <b>FLORIDIA SRL</b> Via delle Industrie 26 97015 MODICA (RG) Partita Iva: 01 304 150 997

#### **Annexe 4 : Questionnaire relatif à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable**

Dans le souci de rédaction de notre mémoire, nous aurons besoins des informations relatives à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au sein de votre entreprise. Nous vous remercions de pouvoir prêter attentions à nos questions appuyées des réponses avec la plus grande précision.

##### 1. Portefeuille fournisseurs

Combien de fournisseurs aviez-vous au 31/07/2014 ?

Quelles catégories de fournisseurs avez-vous ?

- Entreprises étrangères
- Entreprises nationales
- Autres.....

Comment recherchez-vous vos fournisseurs ?

- Via l'internet
- Par le biais des relations des dirigeants
- Des conseils de vos clients
- Autres.....

Comment réceptionnez-vous vos factures fournisseurs ?

- Par voie électronique
- Par poste
- Transfert physique
- Autres.....

Quels est le délai de réception des factures fournisseurs ?

- Au jour le jour
- Une semaine
- Un mois

- Autres

Comment réglez-vous vos fournisseurs ?

- Par virement bancaire
- Emission de chèques
- Par billetterie
- Autres

## 2. Portefeuille clients

Combien de clients aviez-vous au 31/07/2014 ?

Quelles catégories de clients avez-vous ?

- Entreprises étrangères
- Entreprises industrielles nationales
- Entreprises commerciales nationales
- Particuliers
- Autres.....

Comment attirez-vous vos clients?

- Via l'internet
- Par le biais des relations des dirigeants
- De la publicité télévisée
- Autres.....

Comment envoyez-vous vos factures aux clients ?

- Par voie électronique
- Par poste
- Transfert physique
- Autres.....

Quels est le délai d'envoi des factures aux clients ?

- Au jour le jour

- Une semaine
- Un mois
- Autres.....

Comment vos clients vous règlent-ils ?

- Par virement bancaire
- Emission de chèques
- Par billetterie
- Autres.....

3. Comment se fait la tenue de votre comptabilité ?

.....  
.....  
.....

4. Quels logiciels comptables utilisez-vous ?

- CIEL
- SUN
- ORACLE
- SAARI
- Autres

5. Quel plan comptable utilisez-vous ?

- Syscohada
- Autres

6. Traitement des pièces

6.1. Combien de personnes sont chargées de valider les pièces

- Une
- Deux
- Trois
- Autres

6.2. Qui engage les dépenses et les recettes ?

- L'administrateur général
- Suit un processus bien défini
- Autres.

6.3. Qui réceptionne les pièces ?

- Un agent bien défini
- Le comptable
- Autres.....

6.4. Qui envoie les pièces ?

- Un agent bien défini
- Le comptable
- Autres.....

6.5. Par quels moyens envoyez-vous les pièces ?

- Par adresse mail
- Par fax
- Un agent se déplace
- Autres.....

7. Sauvegardes des données

7.1. Comment sauvegarder vous les données ?

- archivage manuel
- sauvegarde dans un disque dur

7.2. Utilisez-vous des lieux différents pour l'archivage manuel et la sauvegarde dans le disque dur ?

Oui

Non

8. Qui s'occupe de la maintenance de vos outils informatiques ?

- Une société spécialisée
- Vous-même
- Autres

9. Comment étiez-vous entré en contact avec le prestataire ?

- Par appel d'offres
- À travers les clients
- Autres

10. Existe-t-il un contrat de prestation vous liant au prestataire ?

Oui

Non

11. Existe-t-il un manuel de procédures au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

12. Le dispositif du contrôle interne est-il performant ?

Oui

Non

13. Comment opérez-vous avec les banques ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. Association Française des Investisseurs pour la Croissance (2013), *Guide de la gestion de la sous-performance*, La Maison du Capital Investissement, Paris, 90 pages.
2. BARREYER Pierre Yves et BOUCHE Michel. (1982), « *Pour une meilleure compétition fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition* » *Revue Française de Gestion*, n° 37, p.8-17.
3. BARRY Mamadou (2009), *Audit contrôle interne*, Dakar, 371 pages.
4. BARTHELEMY Bernard et COURREGES Philippe. (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Editions d'organisation, Jouve, Paris, 472 pages.
5. BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 192 pages.
6. BARTHELEMY Jérôme, DONADA Carole (2007), *l'externalisation : un choix stratégique*, *Revue française de gestion*, n°176, p.287.
7. BARUCH Philippe et MIRVAL Gérard (1996), *Comptabilité générale*, ellipses / édition marketing S.A., Paris, 320 pages.
8. BELLENGER Lionel (1994), *la confiance en soi*, ESF éditeur, Paris, 200 pages.
9. JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick, CHELLY Dan(2008), *Risques opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit*, *Revue banque*, édition 18, Paris, 271 pages.
10. Comité de la réglementation comptable (1999), *plan comptable général « Règlement n°99-03 du 29 avril 1999 du Comité de la réglementation comptable » 15.*
11. COOPERS & LYBRAND. (1994), *La nouvelle pratique du contrôle interne*, Paris : Editions d'organisation, 378 pages.
12. DERRAY Alain & LUSSEAULT Alain (2001), *L'analyse stratégique*, Ellipses édition marketing S.A, Paris, 93 pages.
13. ERSA André (2010), *Précis de comptabilité Syscoa, Tome 2*, Dakar, 232 pages.
14. FABRE Karine, NOGATCHEWSKY Gwenaëlle et PEZET Anne(2010), *Revue finance contrôle stratégique – volume 13, n°2, du mois de Juin*, pages 145 – 188.
15. MOREAU - AFPLANE Franck (2003), *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation : exemples de stratégies collaboratives, externalisation, fonctionnement en réseau alliances...* INSEP, Paris 178 pages.

16. GAVARD – PERRET Marie – Laure, GOTTELAND David, HAON Christophe et JOLIBERT Alain (2011), *Méthodologie de la recherche réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education France, Paris, 371 pages.
17. LANGLOIS Georges et FRIEDERICH Micheline (1998), *Comptabilité générale : enseignement comptable supérieur*, Foucher, Paris 503 pages.
18. GOUADAIN Daniel & WADE El Bachir (2002), *Comptabilité Générale système comptable OHADA*, éditions Estem, Paris, 378 pages.
19. GOVOEI Bernard Dansou (2007), *Précis de comptabilité générale : Droit et système comptable OHADA : contribution à l'amélioration et à la vulgarisation du système convergence vers les normes comptables internationales IAS/IFRS*, Etudis Abidjan, 863 pages.
20. GUIDERE Mathieu (2004), *Méthodologie de la recherche*, Edition Marketing, Paris, 125 pages.
21. HUYNH Thi Ngoc Vân & TONDEUR Hubert (2011), *Revue française de comptabilité N°443 du mois de Mai*.
22. Institut Français des Auditeurs Consultants Internes (IFACI), PricewaterhouseCoopers, Editeur Landwell & associés, Philippe CHRISTELLE, Serge VILLEPELET (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence, techniques d'application : COSO II report*, Editions d'organisation, Paris, 338 pages.
23. KARYOTIS Daniel (1994), *Une nouvelle approche du risque*, Editions organisations, Paris, 191 pages.
24. LEVY - LEBOYER Claude (2009), *La gestion des compétences*, Editions d'organisation, Paris, 144 pages.
25. Loi n°75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance (2006) « Dispositions générales » 1.
26. MAESO Robert, PHILIPPS André et RAULET Christian (2007), *Comptabilité financière : comptabilité générale*, Dunod, Paris, 410 pages.
27. MANDOU Cyrille (2003), *Comptabilité générale de l'entreprise*, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 187 pages.
28. MERIC Jérôme, PESQUEUX Yvon et SOLE André (2009), *La « société du risque » : analyse et critique*, Economica, Paris, 277 pages.
29. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, Dunod, Paris, 160 pages.

30. PEROCHON Claude (2001), *Comptabilité générale : techniques quantitatives de gestion, enseignement supérieur, formation continue*, Foucher, Paris, 432 pages.
31. QUELIN Bertrand (2007), *l'externalisation : de l'opérationnel au stratégique*, *Revue française de gestion*, (n° 177) ,287 pages.
32. RAYMOND Alain Thietent et coll (2007), *méthodes de recherche en management*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, 586 pages.
33. RENARD Jacques (2010), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7eme édition, éditions Eyrolles, Paris, 479 pages.
34. SAMBE Oumar et DIALLO Mamadou Ibra (2003), *le praticien édition comptable et juridique*, 3<sup>e</sup> édition, Dakar, 1055 pages
35. SAMBE Oumar et DIALLO Mamadou Ibra (2011), *le praticien édition comptable et juridique*, 3<sup>e</sup> édition, Dakar, 1055 pages.
36. TORT Eric (2003), *Organisation et management des systèmes comptables*, Dunod, Paris, 270 pages.
37. USINIER Jean – Claude, EASTERBY – SMITH Mark et THORPE Richard (2000), *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris, 243 pages.
38. WACHEUX Frédéric (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris 285 pages.
39. BROUSSE Franklin (2004), *Gérer les risques liés aux projets d'externalisation*, *Revue Banque Magazine n°658*, page 66 – 67.
40. DESMOULINS Nicolas (2009), *maitriser le levier informatique : accroitre la valeur ajoutée des systèmes d'informations*, Pearson, Paris, 286 pages.
41. AHOANGANSI Evariste (2010), *audit et révision des comptes*, édition MONDEXPERTS, Benin, 923 pages.
42. DESROCHES Alain, VALLEE Frédérique, Auteur; Alain LEROY (2003), *La gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
43. NGUENA JOKUNG Octave (2008), *Management des risques*, Ellipses, Paris, 188 pages.
44. COURTOT Hervé (1998), *La gestion des risques dans les projets*, Economica, Paris, 294 pages.
45. COLASSE Bernard (2013), *Introduction à la comptabilité*, Ed. Economica, Paris, 600 pages.
46. CASPARD Bernard & ENSELME Gérard (2002), *Comptabilité approfondie et révision*, 5<sup>e</sup>me édition, édition LITEC, Paris, 614 pages.

47. SERE Souleymane, Filiga Michel SAWADOGO (2002), *Droit comptable : Système comptable OHADA (SYSCOH) : Système comptable ouest africain (SYSCOA)*, Panafricaine d'audit du Burkina, Ouagadougou, 159 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE