



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 2
(2007-2009)

Mémoire de fin d'étude

THEME

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

Présenté par :

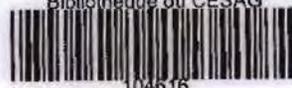
Adiza SALIFOU

Dirigé par :

Mamadou SARR

Superviseur au Cabinet Mariame BAH

Bibliothèque du CESAG



104616

M0014MPCGF10

09

2





CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,
de Banque et de Finance
(ISCBF)

Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)

Promotion 2
(2007-2009)

Mémoire de fin d'étude

THEME

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

Présenté par :

Adiza SALIFOU

Dirigé par :

Mamadou SARR

Superviseur au Cabinet Mariame BAH

Octobre 2009

Dédicaces

A toute ma famille pour son soutien, ses conseils, sa compréhension et surtout l'oreille attentive qu'elle m'a toujours prêtée.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont apporté leur aide tout au long de la réalisation de ce mémoire, notamment :

- Madame Mariame BAH et tous ses collaborateurs pour le suivi et les divers conseils ;
- Monsieur Mamadou SARR pour ses conseils, son suivi et son assistance ;
- Tout le corps professoral du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) pour la formation et les divers conseils.

Liste des sigles et abréviations

BPO: Business Packaging Organisation

CCIL Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon

CNC : Conseil National de la Comptabilité

CMB : Cabinet Mariame BAH

ERP : Enterprise Resource Planning

IBM: International Business Machines Corporation

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

PC : Personal Computer

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R&D: Recherche & développement

SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée

SDI : Sénégalaise des Industries

SSII : (prononcée S-S-2-I) Société de Services en Ingénierie Informatique (SSII)

SYSCOHADA : Système Comptable de l'OHADA

TIC : Technologies de l'information et de la communication

TPE : Très Petite Entreprise.

Liste des tableaux et figures

Tableaux

<u>Tableau 1</u> : Atouts et risques de la décentralisation et de la centralisation.....	14
<u>Tableau 2</u> : Récapitulation de la notion d'externalisation et des concepts voisins..	20
<u>Tableau 3</u> : Différents niveaux de risques	28
<u>Tableau 4</u> : Synthèse des différents risques	36
<u>Tableau 5</u> : Récapitulatif des risques	78
<u>Tableau 6</u> : Quelques erreurs à éviter par le CMB	88

Figures

<u>Figure 1</u> : Le choix entre décentralisation et centralisation administratives et comptables	15
<u>Figure 2</u> : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable	22
<u>Figure 3</u> : Le modèle d'analyse	44
<u>Figure 4</u> : Organigramme du CMB	57

Table des matières

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	III
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	IV
INTRODUCTION GENERALE	1
1ère partie : Cadre théorique de l'externalisation de la fonction	9
Chapitre 1 : Comptabilité et externalisation de la fonction comptable	11
1.1 Comptabilité et organisation comptable	11
1.1.1 Définition de la comptabilité et évolution de la technique comptable	11
1.1.2 Organisation comptable et choix organisationnels	12
1.2 Notion d'externalisation	15
1.2.1 Définition et concepts voisins	16
1.2.2 L'externalisation de la fonction comptable	20
Chapitre 2 : Identification et analyse des risques liés à l'externalisation de la comptable	26
2.1 Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	26
2.1.1 Notion de risque	26
2.1.2 Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	29
2.2 Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction	37
2.2.1 Analyse des risques liés à la rédaction d'un mauvais contrat	37
2.2.2 Le risque de dépendance envers le prestataire	39
2.2.3 Le risque de défaillance du prestataire	41

Chapitre 3 : Méthodologique de l'étude	43
3.1 Le modèle d'analyse	43
3.1.1 Le schéma du modèle d'analyse	43
3.2.1 Commentaire du schéma	45
3.2 Les techniques de collecte des données	46
3.2.1 La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance	47
3.2.1 L'observation et la revue documentaire	48
2ème partie : Analyse de l'externalisation au cabinet Mariame Bah..	51
Chapitre 4 : L'externalisation de la fonction comptable au Cabinet Mariame Bah	53
4.1 Présentation du Cabinet Mariame Bah	53
4.1.1 L'historique et l'environnement du CMB	53
4.1.2 La fiche signalétique du CMB	54
4.1.2 Activités et organisation	55
4.2 Description de la tenue de la comptabilité au Cabinet Mariame Bah	60
4.2.1 La création des dossiers de travail	61
4.2.2 La tenue de la comptabilité	65
Chapitre 5 : Identification des risques liés à l'externalisation de la fonction au Cabinet Mariame Bah	72
5.1 Identification des risques	72
5.1.1 Identification des risques liés à l'organisation des tâches	73
5.1.2 Identification des risques liés au support informatique	74
5.1.3 Identification des risques liés à la tenue de la comptabilité	78
5.2 Analyse des forces et faiblesses du contrôle interne	79
5.2.1 L'organisation des tâches	80
5.2.2 Le support informatique	81

Chapitre 6 : Recommandations	84
6.1 L'organisation des tâches	84
6.1.1 La mise en œuvre de fiche de poste	84
6.1.2 L'évaluation du personnel	85
6.2 Le support informatique	86
6.2.1 Le renouvellement des matériels informatiques	86
6.2.1 La maintenance du système informatique	86
6.3 La tenue de la comptabilité	87
6.3.1 La réception des pièces	87
6.3.2 Le classement et la conservation des pièces comptables	87
6.3.3 Les déclarations fiscales	88
6.3.4 Quelques erreurs à ne pas commettre	88
CONCLUSION GENERALE	92
ANNEXES	VIII
BIBLIOGRAPHIE	XII

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction Générale

La comptabilité est une invention vieille de plusieurs siècles, puisque déjà, dans l'antique romaine, il était d'usage d'inscrire les opérations et de les classer. C'est également à cette époque que remonte le rôle juridique des livres de comptes.

En effet, selon Sambe & Al (2003 : 27) tant que les transactions se faisaient au comptant, il n'apparaissait pas nécessaire de les faire consigner par écrit. Ce n'est que lorsqu'il a fallu garder traces des créances et dettes nées des activités commerciales, et particulièrement devant le développement de celles-ci, que l'idée d'employer des livres de comptes a commencé à se généraliser. Ces comptes, au début, ne concernaient que les personnes avec lesquelles étaient effectuées les transactions. Plus tard, l'idée s'est fait jour de noter non plus seulement les dettes et les créances, mais tout le patrimoine. »

Au fil du temps, cette technique a dû s'adapter aux exigences de l'environnement économique. C'est ainsi que de techniques de traitement de l'information, elle est devenue un véritable système d'organisation nécessitant, de la part des praticiens et des utilisateurs, plus de réflexions que de réflexes techniques.

Le rôle de la comptabilité a évolué. Elle n'est plus seulement un moyen de communication et de preuve vis-à-vis des tiers. Elle permet aussi d'apprécier la garantie qu'offre l'entreprise pour les prêts qui lui ont été accordés (l'établissement d'un bilan permet d'atteindre un tel objectif.). Elle constitue une source statistique fiable et est une base de calcul des impôts et taxes.

Instrument permettant d'établir des états financiers de synthèse, la comptabilité est aujourd'hui un outil d'aide à la décision, à la gestion de l'entreprise.

Cependant, la complexité grandissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de contrôle. Avec la taille de l'entreprise, la fonction comptable et financière n'arrive plus à être suivie. Ainsi, l'entreprise perd sa flexibilité et augmente ses coûts bureaucratiques. Par ailleurs, les entreprises ne disposent pas toujours des ressources compétentes pour la tenue de cette fonction. Aussi, la fonction comptable, considérée comme une fonction de support n'est pas un

centre de profit mais de coût. Pour renforcer son avantage concurrentiel, l'entreprise doit affecter ses ressources en priorité aux activités contribuant plus à la création de valeurs.

De plus, la tension de compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises à adopter une approche plus efficiente, plus légitime. Une réorganisation des métiers est ainsi devenue nécessaire. En effet, les entreprises adoptent une politique d'intégration de l'activité afin d'économiser le coût de transaction lié à la défaillance du marché. « *Les mutations de l'environnement les (les dirigeants) obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion* » (Desreumaux 1996). L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, est apparue.

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

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

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

Parmi cette dernière catégorie se trouve le cabinet Mariame BAH (CMB), cadre du présent travail. Notre séjour au sein de cette structure nous a permis d'observer la pratique de l'assistance comptable qu'elle offre à ses clients avec lesquels elle a signé

un contrat d'externalisation. Le présent travail s'inscrit dans le but de l'aider à améliorer son rendement en la matière.

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

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

En effet, hormis ses missions de commissariat aux comptes et d'audit, le CMB à travers son département assistance comptable et conseil est spécialisé dans la tenue ou supervision de la comptabilité de ces clients, résultant de contrats d'externalisation de la fonction comptable signés avec ces derniers. L'exécution des contrats d'externalisation via la pratique de l'assistance comptable comme toute opération de gestion, présente aussi bien des avantages que des risques pour les exécutants. L'expérience acquise par CMB dans cette pratique ne lui confère pas pour autant une bonne et totale maîtrise de ce service pour une plus grande satisfaction des clients. Il n'est pas à l'abri des divers risques générés par le métier. Dès lors, le problème du rendement des cabinets d'expertise comptable en général, et du cabinet CMB en particulier, en matière d'externalisation de la fonction comptable se pose.

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

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

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

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

- le cabinet devrait pouvoir définir un seuil de dossier à gérer en fonction de son personnel compétent en la matière et définir en commun accord avec le client des objectifs de leur contrat. Ceci lui permettra à son tour de

définir le rôle de chaque personnel en ce qui concerne les contrats pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité ;

- il doit définir une période précise à l'échéance de laquelle il fait le bilan de l'exécution du contrat avec son client ;
- il devrait aussi offrir des formations régulière, ad hoc et continues à son personnel en fonction des mutations de l'environnement et augmenter ce personnel en fonction de la croissance de son portefeuille client ;
- il peut de même actualiser le manuel de procédure en y incluant les différentes phases et actions à mener de la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers ;
- enfin, devrait-il chercher à mieux cerner la notion d'externalisation en identifiant les risques courus à chaque étape du processus d'externalisation, les analyser et en chercher les voies et moyens pour les maîtriser au maximum.

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

En nous basant sur cette approche, notre étude vise à répondre à la question suivante :
Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le cabinet Mariame Bah pour une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?

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

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

Dans le but de répondre à ces différentes questions que s'inscrit le thème du présent mémoire intitulé : « **L'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire : cas du Cabinet Mariame BAH (CMB)** ».

L'objectif général de ce travail est de faire une analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable à travers son service d'assistance comptable. Il s'agit spécifiquement de définir la notion d'externalisation et de risque, d'analyser les risques liés à ce type de service du cabinet puis de l'aider à travers nos recommandations à mieux maîtriser ses risques.

Plusieurs facettes de l'externalisation de la fonction comptable peuvent faire l'objet d'étude. De même, l'externalisation touche tous les centres de responsabilité d'une entreprise. Cependant, pour éviter d'embrasser en même temps toutes ces facettes et produire un travail de bonne qualité, respectant les délais, notre étude se limitera à l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. Une autre étude permettant de mieux cerner cette fonction peut porter sur la décision de l'externalisation et les enjeux de liés à cette prestation.

Deux grands niveaux d'intérêts découlent de cette étude :

- pour le cabinet :

Ce travail permettra au CMB de réorganiser sa section assistance comptable avec une minimisation des risques y afférents afin de mieux satisfaire sa clientèle et gagner sa confiance. Ce qui lui permettra entre autres de renforcer sa pratique en la matière et d'augmenter sa part de marché dans le secteur.

- pour l'étudiant :

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

Pour répondre à toutes les interrogations et atteindre les objectifs de notre problématique, ce mémoire se décline en deux grandes parties composées, chacune de trois chapitres.

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

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

1^{ère} partie :

Cadre théorique de
l'externalisation de la
fonction

Introduction

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

Nouveau mode de management de l'entreprise, l'externalisation est souvent confondue à certains termes qui lui sont voisins tels que : la sous-traitance et l'impartition.

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

CHAPITRE 1 : COMPTABILITE ET EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

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

1.1 Comptabilité et organisation comptable

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

1.1.1 Définition de la comptabilité et évolution de la technique comptable

Règles, normes, règlements... : la comptabilité est née sous le signe de la contrainte et de la technique. Dans le même temps, source d'information dont profitent les actionnaires, les administrations fiscales, les dirigeants d'entreprise et les salariés, la comptabilité est vécue comme un enjeu crucial dans l'entreprise.

Selon une synthèse des définitions du plan comptable français (1999) et celles de Sambe & al. (2003), auteurs de l'ouvrage *Le praticien Système Comptable OHADA* (2003) la comptabilité est définie comme un système d'organisation financière

permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture. Elle représente une fonction indispensable, un vecteur de transmission de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise (Tort 2003).

L'histoire de la comptabilité, l'évolution de sa technique et de ses objectifs sont liées au développement du commerce, de l'industrie et des services. Selon Mabudu (2005 : 7) on note trois évolutions importantes de la technique comptable à travers le temps. Initialement basée sur le principe de la partie simple¹, la comptabilité était sommaire jusqu'au moyen-âge. Les aspects patrimoniaux ne sont apparus qu'à partir de 1340 en Italie avec l'instauration de la partie double² et des principes comptables. La seconde évolution date de l'ère industrielle est caractérisée par l'afflux des capitaux et surtout par l'apparition des outils de gestion interne à l'entreprise. Quant à la troisième évolution, elle est celle de nos jours où l'on assigne à la comptabilité un objectif multidimensionnel. De la partie simple à la partie double, on assiste de nos jours à une comptabilité à partie multiple³, donnant le maximum d'information sur l'écriture comptable.

1.1.2 Organisation comptable et choix organisationnels

L'organisation administrative et comptable se caractérise par la mise en œuvre de moyens techniques et humains adaptés. De même, le SYSCOHADA (Système Comptable de l'OHADA) exige des entreprises la présentation des états financiers annuels (bilan, compte de résultat, Tableau de Financement des Emplois et Ressources (TAFIRE), état annexé et état supplémentaire). Indissociable, ces documents de synthèse sont présentés suivant trois systèmes (normal, allégé,

¹ Par l'utilisation des comptes enregistrant les dépenses et recettes sans se préoccuper de la contrepartie.

² Elle a été instaurée par Luca Pacioli en 1494 et a vu l'avènement du journal et du bilan.

³ En plus de la contrepartie, les informations sur la date, le numéro de pièce, l'échéance de règlement, etc. sont fournis.

minimum de trésorerie) selon la taille et le chiffre d'affaire de l'entreprise. Ils renseignent sur le patrimoine et la situation financière de l'entreprise.

Cependant, il est parfaitement important d'opérer les bons choix d'organisation de la fonction comptable afin de mobiliser les ressources appropriées. Les différentes formes organisationnelles de la fonction comptable se regroupent en deux ligues que Tort (2003) énumère comme des enjeux.

Le premier enjeu constitue le choix organisationnel entre décentralisation des services et centralisation des activités. La décentralisation comptable est le fait de délocaliser la fonction comptable soit en amont⁴, soit en aval⁵; elle concerne les moyens humains et techniques (Tort 2003). A l'opposé, la centralisation se traduit généralement par la mise en place de centre de services partagés qui consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches de la fonction comptable (Tondeur & al., 2003).

Ces deux formes organisationnelles comportent selon Tort (2003) des atouts et des risques certains pour l'entreprise (cf. tableau 1). Il s'agira donc pour le manager de faire un choix entre une organisation comptable décentralisée et une structure en centre de services partagés (cf. figure 1)

⁴ Par rapport à l'origine des données élémentaires (exemple : site industriel)

⁵ En fonction du lieu d'utilisation de l'information produite (à destination des usages externes, en local...)

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

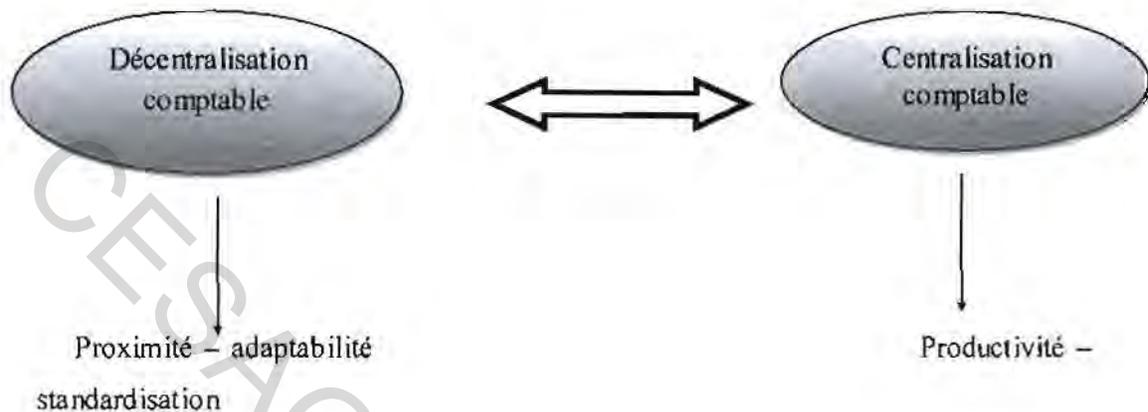
	Décentralisation	Centralisation
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> - Décloisonnement de la fonction ; - Moyens d'implication et de responsabilisation des utilisateurs ; - Amélioration des délais et qualité du traitement de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des processus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

Source : nous-mêmes adapté de Tort (2003 : 50).

L'analyse des atouts et risques de la centralisation / décentralisation ne suffit pas toujours pour faire un choix entre une organisation de type centralisée ou décentralisée.

Pour aider les managers dans leur choix, Tort (2003 : 59) aborde une autre facette de ces deux types d'organisation (voir figure ci-dessous).

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



Source : Tort (2003 : 60).

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

1.2 Notion d'externalisation

Dans cette section, après avoir défini l'externalisation et levé les confusions qui subsistent entre elle et des concepts voisins, nous aborderons l'externalisation de la fonction en elle-même.

1.2.1 Définition et concepts voisins

Après avoir défini et exposé les caractéristiques de l'externalisation, nous définirons quelques concepts qui lui sont voisins pour éviter toute confusion.

1.2.1.1 Définition et caractéristiques

On entend parler de l'externalisation sous de terminologies diverses et variées. Plusieurs définitions se complétant existent pour ce phénomène qui s'installe progressivement dans les pratiques économiques de notre ère. Selon Barthélémy et Quélin (2002), l'externalisation, aussi appelée outsourcing, désigne le transfert de tout ou une partie d'une fonction de l'entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont les moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier (Core business en anglais).

Pour ces auteurs, l'externalisation diffère de la simple prestation extérieure de services, et de la simple sous-traitance, dans la mesure où il y a :

- pilotage étroit par l'entreprise donneuse d'ordre,
- engagement du prestataire externe.

Le terme d'infogérance⁶ désigne quant à lui les services d'externalisation informatique proposés par des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII)⁷.

⁶ « L'infogérance (très souvent appelé outsourcing) se définit comme la gestion par un tiers, l'infogérant, de tout ou partie de l'informatique d'une entreprise ou de ses processus. » Dictionnaire de l'Encarta

⁷ Une société de services en ingénierie informatique (SSII) (prononcée S-S-2-1) est une société de services spécialisée en informatique

L'externalisation consiste à « faire faire », c'est-à-dire à sortir du périmètre de l'entreprise des activités non stratégiques ; à faire sortir de l'entreprise une activité qui se déroulait préalablement en son sein. Barthélémy Jérôme et Quélin Bertrand (2002) utilisent le terme « externalisation stratégique » car relevant d'une décision de la direction générale qui touche le cœur du métier de l'entreprise et à son périmètre d'activité.

A ses débuts, l'externalisation ne touchait que les activités périphériques (gardiennage, restauration collective, entretien des locaux...) et ensuite des fonctions plus centrales dans la dynamique de l'entreprise (comptabilité, informatique, logistique, conseil juridique...). Les entreprises externalisent en priorité la consolidation des comptes et la comptabilité clients et fournisseurs avec des solutions délocalisées et une organisation BPO⁸, intégrant des plateformes dédiées. Elles recherchent avant tout une garantie accrue de conformité aux normes comptables et aux règles fiscales, une réduction des coûts, un meilleur respect des délais et une organisation plus efficace.

L'externalisation revêt quelques fois la forme d'une « gestion déléguée » qui conduit, dans certains cas, au transfert de l'activité et du personnel chez le prestataire.

1.2.1.2 L'externalisation et les concepts voisins

L'externalisation est souvent confondue avec d'autres concepts tels que : la sous-traitance, l'impartition, la concession, la franchise, etc. Il semble donc nécessaire de préciser les différences entre l'externalisation et ces termes qui lui sont fréquemment assimilés.

► *L'externalisation et la sous-traitance*

⁸ « Business Packaging Organisation, externalisation des processus d'affaire, est l'externalisation d'une partie de l'activité de l'entreprise vers un prestataire extérieur. » Dictionnaire de l'Encarta

Selon Barthélemy (2004 :12), la sous-traitance est un contrat par lequel une entreprise dite « mutuelle » demande à une autre entreprise dite "assujettie" de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail.

La loi française n° 75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance dans son article 1^{er} en sa version consolidée au 1^{er} 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.

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

Barthélemy (2004 :12) note deux (02) différences entre la sous-traitance et l'externalisation :

- au niveau du contrat : concernant l'externalisation, il s'agit d'un contrat entre le client (l'entreprise externalisée) et le fournisseur (le prestataire). Le résultat final est au bénéfice de l'entreprise demandeuse. Tandis que pour la sous-traitance, il relève l'existence de sous-contrats. Le résultat sera au bénéfice du client final qui n'est pas forcément l'entreprise demandeuse.
- au niveau de l'objet : dans le cas de l'externalisation, la fonction externalisée doit faire partie des fonctions internes de l'entreprise. Pour la sous-traitance, l'activité en question concerne l'exécution de tout ou une partie du contrat conclu avec un client.

► *L'externalisation et impartition*

La notion d'impartition est peu évoquée dans la littérature. Pourtant, les similitudes avec l'externalisation sont nombreuses. Barreyer & Bouche (1982 : 34) définissent l'impartition comme suit : « associé par son étymologie latine aux notions de partage, de délégation et de confiance envers le prestataire, ce mot désigne un choix économique et un état d'esprit ».

Ces auteurs exposent l'externalisation selon 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.

Le travail de ces deux auteurs et l'étude empirique de Martin (2002) sur la recherche et développement (R&D) nous permettent de dissocier l'externalisation de l'impartition suivant les objectifs, les moyens et l'objet :

Objectif : l'externalisation et l'impartition visent toutes les deux à une meilleure compétitivité. La première est basée sur une relation de type client-prestataire et la seconde est fondée sur la solidarité interentreprises (partenariat, coopération...).

Moyens : il n'y a pas de transfert d'actifs dans l'impartition alors que celui-ci est la spécificité de l'externalisation.

Objet : en raison de cette dernière caractéristique, l'impartition peut toucher les activités stratégiques faisant partie du cœur de métier de l'entreprise. L'externalisation n'est conseillée que pour les activités périphériques ou supports.

La différence entre l'externalisation et les concepts voisins est synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Récapitulation de la notion d'externalisation et des concepts voisins

Impartition	Externalisation	Sous-traitance
Entreprise A ↓ Entreprise B (partenaire)	Entreprise A ↓ Entreprise B (prestataire)	Client final ↓ Entreprise A ↓ Entreprise B (sous-traitée)

Source : nous-mêmes adapté de Barthélemy (2004 : 12) et Barreyer & Bouche (1982 : 34).

1.2.2 L'externalisation de la fonction comptable

L'externalisation est un phénomène qui peut embrasser plusieurs secteurs d'activités. Les activités les plus externalisées sont la restauration, le nettoyage, le gardiennage et autres que Mintzberg (2003 : 42) regroupe dans ces fonctions de support logistique, dans sa distinction des cinq parties de base des organisations. Par contre, les activités

les plus stratégiques telles que l'informatique et la logistique connaissent aussi un mouvement d'externalisation mais plus récent. La fonction comptable n'a pas échappé à ce phénomène. Ainsi, la matrice développée par Bossard Consultant repris par Barthélemy (2004 :22) (cf. annexe 1), croisant le paramètre « ancienneté du phénomène d'externalisation » et celui de la « fréquence du phénomène », fait apparaître que la fonction comptabilité est parmi les plus anciennes fonctions à subir ce phénomène et assez rarement.

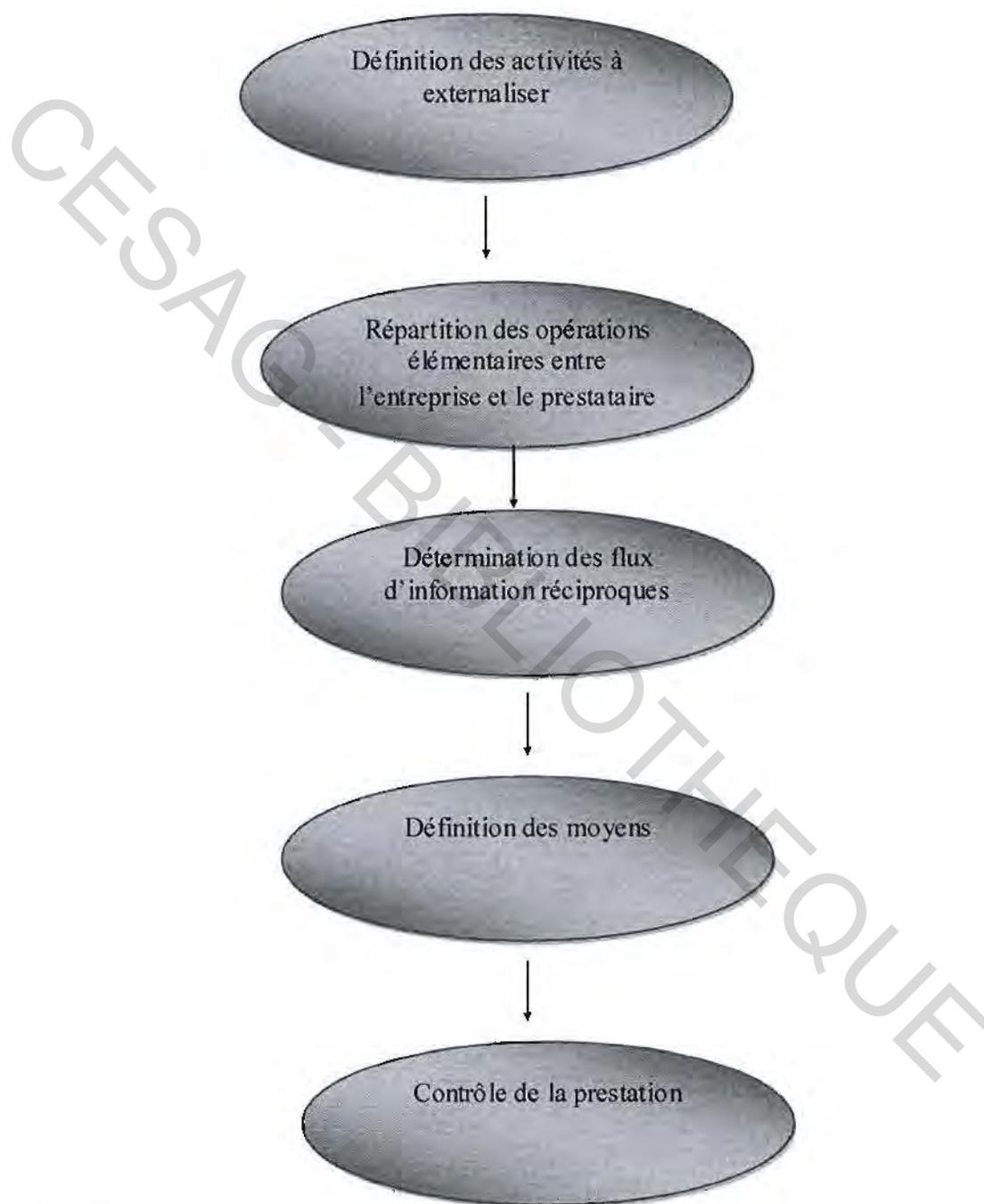
A l'instar de tout processus, l'externalisation de la fonction comptable suit plusieurs étapes dans son organisation. De même que l'externalisation concerne plusieurs fonctions de l'entreprise, l'externalisation de la fonction comptable concerne plusieurs activités comptables à savoir :

- l'imputation des pièces ;
- les traitements comptables ;
- les travaux de fin d'exercice ;
- etc.

Définir les activités de la fonction comptable à externaliser est la première étape de l'externalisation d'après Tort (2003).

La figure 2 élaborée par Tort (2003) résume les principales étapes de l'externalisation de la fonction comptable.

Figure 2: Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable



Source : Tort (2003 : 75)

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

Traditionnellement, l'organisation de la fonction comptable est centrée autour de l'entité économique que représente l'entreprise ou l'établissement. Au sein d'un groupe, chaque entreprise dispose de son « autonomie comptable ». Pour une entreprise à établissement unique, le service comptable est le plus souvent constitué dès la première phase de développement avec l'aide d'un expert-comptable libéral pour évoluer, le plus souvent, vers une structure totalement internalisée animée par un « directeur administratif et financier ».

Selon Hubert Tondeur & al. (2003), chaque centre opérationnel dispose de son service. Cette situation est liée à la contrainte physique du traitement de l'information comptable qui induit un système de gestion des supports papiers. Le contrôle interne

formalise des règles pour assurer la cohérence (relative) et la sécurité du système. Suite à l'agrégation de multiples centres opérationnels, les groupes sont aujourd'hui confrontés à la multiplication des supports techniques qui ne garantissent ni une cohérence technologique (multiplication des outils non compatibles), ni une cohérence d'expertise face à une complexité des opérations financières.

Selon ces auteurs, trois (03) évolutions environnementales majeures induisent une remise en cause et une mutation de la fonction financière. Il s'agit :

- du développement des ERP (Enterprise Resource Planning ou PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) qui constituent des plates-formes technologiques homogènes qui résolvent le problème de la non standardisation des technologies et des informations ;

- de la crise de la fonction comptable qui conduit, par exemple, à une prise de conscience de l'importance des informations extracomptables et

- du développement des stratégies de recentrage qui induisent de nouvelles organisations pour les fonctions jugées non stratégiques.

Conclusion

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

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

La fonction comptable a beaucoup évolué. Elle a su s'adapter à son environnement. Aujourd'hui un nouveau changement s'impose à elle. Trois évolutions environnementales majeures induisent une remise en cause et une mutation de la fonction financière.

L'essor actuel de l'externalisation peut essentiellement être attribué à des facteurs économiques. Ces facteurs sont au nombre de trois :

- 1- du développement des ERP ;
- 2- la crise de la fonction comptable ;
- 3- et le développement des stratégies de recentrage.

Dans le chapitre suivant, nous identifierons les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable puis nous analyserons les plus importants.

CHAPITRE 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA COMPTABLE

Comme toute activité, l'externalisation est soumise à plusieurs risques. Le projet d'externalisation constitue une opération présentant de nombreux risques pour les deux parties qu'il leur convient de maîtriser. Pour ce faire, la question se pose de savoir comment découvrir ces risques, les appréhender, les anticiper, les quantifier, et ceci étant fait, prendre les décisions correspondantes afin de les gérer (Dautriat, 2003)⁹. La réponse à ces différentes questions se trouve dans le présent chapitre à travers lequel, après avoir identifié les différents risques liés à cette activité, nous analyserons ceux que nous jugeons les plus importants.

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

Dans cette section, nous définirons en une première sous section la notion de risque et dans une seconde sous section nous exposerons les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

2.1.1 Notion de risque

Pour mieux cerner la notion du risque, après l'avoir défini, nous exposerons les différentes caractéristiques et mesure du risque.

2.1.1.1 Définition du risque

Par risque, il faut entendre tout fait ou événement dont la réalisation est susceptible de grever le patrimoine d'une institution (Camara, 2005). Aux mots *fait* ou *événement* employés par Camara, est substitué le thème *situation* par Barthélemy et Courreges (2004) qui le perçoivent comme un concept mal défini et encore plus galvaudé dont

⁹ Préface à la gestion des risques : principes et méthodes, Desroches I al., 2003.

l'occurrence est incertaine. Cependant ces trois auteurs se rejoignent sur le fait que la réalisation du risque produit des conséquences pour l'entreprise. Pour le premier, ces conséquences se traduisent sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Quant aux autres, ils précisent le caractère tant bien positif¹⁰, que négatif de ces conséquences.

Le risque peut être défini par l'équation :

$$\text{Risque} = \frac{\text{Menace} \times \text{vulnérabilité} \times \text{Impact}}{\text{Contre-mesure}}$$

Selon lui, la menace représente le type d'action susceptible de nuire dans l'absolu, la vulnérabilité (faille ou brèche) représente le niveau d'exposition face à la menace dans un contexte particulier, (l'ensemble des faiblesses des ressources informatiques qui pourraient être exploitées par des menaces, dans le but de les compromettre) ; et l'«impact» est le résultat de l'exploitation d'une vulnérabilité par une menace et qui peut prendre différentes formes : perte financière, affectation de l'image de marque, perte de crédibilité, etc.

La combinaison des ces trois facteurs fonde le «risque», qui permet notamment de mesurer l'impact financier et/ou la probabilité de survenance d'un événement indésirable.

Le fait de calculer un risque doit permettre d'évaluer des événements connus ou inconnus qui pourraient affecter l'intégrité d'une chose, d'un événement, et en conséquence de trouver des contre-mesures.

La contre-mesure est l'ensemble des actions mises en œuvre en prévention de la menace.

¹⁰ Le risque positif est assimilé à la chance.

2.1.1.2 Caractéristiques et mesure du risque

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

Tableau 3 : Différents niveaux de risques

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

Source : Descroche & al. (2003 : 50)

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

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

2.1.2.1 Risques attachés à la dimension contractuelle

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

En effet, à cette étape, il peut y avoir un risque de rédiger un mauvais contrat ne prenant pas en compte tous les besoins de la société.

2.1.2.2 Risques encourus par les parties

a- L'entreprise

Elle est soumise à une pléiade de risque. Les plus courants, selon Quélin et Barthélemy (2002) sont : le risque social et le risque de dépendance.

1. Le risque social

Il est détecté que si l'externalisation de la fonction comptable est suivie du transfert partiel ou total du personnel, le changement d'environnement de travail, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont

souvent sources de mécontentements chez les salariés transférés. Ils sont souvent frustrés et cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

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

2. Le risque de dépendance

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

b- Le prestataire

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

1. Le risque technique

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

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

2. Le risque économique et financier

Le risque économique et financier soulève la question de la pérennité économique du prestataire. Certains marchés connaissent des vagues de nouveaux entrants attirés par une forte croissance, mais ils ne peuvent apporter les gages ni de l'ancienneté, ni de

l'expérience accumulée. La potentialité d'un tel risque requiert alors une analyse poussée de la solidité financière du prestataire, mais aussi de la stabilité de ses équipes comme de la qualité de son climat social.

3. Le risque technologique

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

2.1.2.3 Risques liés à l'activité

Ces risques découlent des différences phases d'exécution de l'activité par le prestataire. En matière d'assistance comptable et plus précisément de tenue de comptabilité d'un client, le prestataire est soumis à plusieurs risques qui s'identifient à chaque étape de sa mission¹¹. Mais avant d'aborder ces risques, il nous paraît important d'évoquer les risques d'ordre informatique puisque les comptabilités actuelles des entreprises sont pour la plupart informatisées.

1. *Risques d'ordre informatique*

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

a- Risque inhérents au paramétrage

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la tenue de la comptabilité des entreprises est de nos jours

¹¹ La mission de tenue de comptabilité du client

informatisée. Ainsi, l'utilisation de tout logiciel ou progiciel nécessite au préalable un paramétrage de ce dernier. Selon Lamy (1996), le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique ; un logiciel comptable dans notre cas précis.

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

b- Risque inhérents à la sécurité

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

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

c- Risques inhérents à la maintenance

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

2. Risques liés à l'organisation et la tenue de la comptabilité

Selon Caspard & Enselme, (2002), de la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états de synthèses, plusieurs risques jonchent le parcours du comptable. Tout en expliquant chaque étape, nous évoquerons les risques possibles.

a- Risques inhérents à la réception et au traitement des pièces justificatives

Dans un souci de transparence et de respect des principes comptables, toute écriture comptable doit être justifiée. Ainsi, avant de procéder à la saisie des écritures comptables, il faut au préalable recevoir et classer les pièces comptables. Dans le cadre de l'externalisation, ces pièces provenant du client qui est extérieur au cabinet sont soumises à plusieurs risques.

Le premier risque inhérent à la réception des pièces justificatives est le risque de perte, selon Caspard & Enselme, (2002). La perte peut subvenir tant bien chez le client que chez le prestataire. Lors du transfert des pièces, pour diverses causes, l'une des parties peut égarer les pièces comptables. Le second risque est le risque de dilution de responsabilité quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises au prestataire.

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

b- Risques inhérents à la saisie et à la centralisation des écritures

Plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie et la centralisation des écritures doivent nécessiter une attention particulière. Les prescriptions des normes comptables obligent les entreprises à effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres

comptables¹². et ce ceci dans un souci de refléter l'imaginaire fidèle. L'insertion des NTIC dans la comptabilité et leurs avantages ne fait pas de l'ordinateur uniquement un moyen plus performant et plus rapide. Mais un outil privilégié de gestion et d'aide à la décision (Angot & al., 1994). Dans le même temps, il expose inversement l'entreprise à des risques. Ainsi, une pléiade de risque peut subvenir lors de la saisie et de la centralisation des écritures.

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

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

L'absence de manuel de procédures pouvant guider le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi un atmosphère d'irrégularité et s'insincérité des comptes (Caspard & Enselme, 2002). De même, le non respect des règles générales de tenue de comptabilité énoncées ci-haut cause généralement selon Angot & al. (2004) des

¹² Livre journal unique, journal auxiliaire ou journaux auxiliaire dans le cas présent.

altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulation voire de vol.

c- Risques inhérents à l'établissement des états synthèse

Les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement des ressources et emplois et les états annexes. Selon Angot & al. (2004), avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis l'état annexé sont facilement et rapidement générés sur la base des écritures comptables de l'exercice. Si tous les risques inhérents à ces écritures sont donc couverts, il n'y aura pratiquement pas de risques propres à ces documents. Toutefois, avant l'établissement des états de synthèse, le comptable effectue des travaux d'inventaire.

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

Tableau 4 : Synthèse des différents risques

ETAPES	RISQUES
Risques liés à la dimension contractuelle	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction d'un mauvais contrat
Risques encourus par les parties	<ul style="list-style-type: none"> - Mécontentements chez les salariés transférés ; - Perte de synergie au sein de l'entreprise ; - Dépendance de l'entreprise vis-à-vis du prestataire ; - Défaillance du prestataire ; - Pérennité économique du prestataire ; - Manque ou mauvaise technologie ; - Erreur de maintenance
Risques liés à l'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs de paramétrage ; - Malversation ; - Détérioration du matériel ; - Pertes d'informations ; - Divulgence d'informations confidentielles ; - Attaque du matériel par des virus ; - Pertes des pièces comptables - Dilution de responsabilité ; - Non exhaustivité des pièces ; - Non réalité des pièces - Non enregistrement à la bonne période ; - Transfert de responsabilité

Source : Nous-mêmes à partir de l'identification des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

Comme nous l'avons suggéré dans la partie précédente, la liste des risques de l'externalisation est longue. Il nous semble toutefois qu'elle peut être ramenée à trois (03) principaux types de risque :

- le risque de rédaction d'un mauvais contrat ;
- le risque de dépendance envers le prestataire ;
- le risque de défaillance du prestataire.

Dans la section suivante, nous analyserons ces trois (03) types de risques.

2.2 Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction

Nous ferons cette analyse en trois (03) sous section :

- l'analyse des risques liés à la rédaction d'un mauvais d'un contrat ;
- l'analyse des risques liés de dépendance envers le prestataire ;
- l'analyse de la défaillance du prestataire.

2.2.1 Analyse des risques liés à la rédaction d'un mauvais contrat

Le contrat joue un rôle crucial dans le succès ou l'échec d'une opération d'externalisation. En effet, la maîtrise d'une activité externalisée repose essentiellement sur le contrat.

Selon Barthélemy et Quélin (2002 : 134), il existe trois différents contrats d'externalisation :

- les contrats classiques : contrats de court terme utilisés pour gérer des prestations simples ;
- les contrats néoclassiques : contrats détaillées, à moyen ou long terme utilisé pour gérer des prestations élaborées ;
- les contrats relationnels : contrats à long terme moins détaillés que les contrats néoclassiques et utilisés pour gérer des prestations élaborées.

Selon le même auteur, deux idées reçues doivent être remise en cause. « D'une part le partenariat n'est pas une relation d'externalisation reposant sur un contrat peu détaillé

et sur la confiance. D'autre part, le partenaire n'est pas adapté à tous les types de relations d'externalisation. »

Ainsi lors de l'élaboration du cahier de charges, chacune des parties doit s'assurer que toutes les préoccupations sont prises en compte. (Voir exemple de modèle de contrat en Annexe 4).

L'externalisation ne signifie pas qu'une entreprise se détache totalement d'une activité. En effet, elle continue à faire appel aux ressources externalisées, par l'intermédiaire du prestataire. L'externalisation peut donc être entendue comme un "transfert de ressources" vers un prestataire, suivi d'une location de moyens et de ressources à ce même prestataire, sur une longue durée.

Pour ces deux auteurs, le contrat d'externalisation et la structure de suivi jouent un rôle d'autant plus central que l'externalisation revêt un caractère stratégique. Dans le cadre de l'externalisation d'activité comme les services généraux, la restauration, ou le jardinage, la situation apparaît facile à gérer. En cas de désaccord avec le prestataire, il suffit de s'en séparer et de le remplacer par un de ses nombreux concurrents. Les prestataires semblent totalement substituables et leur marché est très concurrentiel. Les contrats sont de court terme (18 mois à deux ans) et prévoient qu'un prestataire peut être remplacé après un préavis court.

Par contre, lorsque des ressources spécifiques sont transférées vers le prestataire, l'externalisation revêt un caractère stratégique, car l'entreprise s'expose à des risques, en particulier pour ses propres clients. Dans ce cas, une relation de dépendance s'instaure et il devient nécessaire pour l'entreprise externalisatrice de se protéger de l'opportunisme éventuel de son prestataire. Les managers sont en général bien conscients des risques de l'externalisation stratégique. Ainsi, un Directeur des systèmes informatiques nous déclarait : « Tout a été externalisé, mais la maintenance et le développement n'auraient pas dû l'être. L'externalisation de la production aurait été suffisante car ne pas avoir la maîtrise des systèmes est difficile. Si demain le prestataire fait faillite, je suis coincé. La seule solution serait de proposer des offres alléchantes à son personnel » pour le réintégrer. En effet, la réversibilité passe par la

reconstitution des ressources en interne, opération complexe et coûteuse qui passe par le rapatriement de personnels et des équipements externalisés. En outre, lorsque l'activité est finalement perçue comme centrale, la nécessité d'un fonctionnement sans heurt est encore plus nécessaire.

Les deux éléments-clés de l'externalisation sont le contrat et la mise en œuvre de l'opération. Le contrat doit être le plus précis possible pour protéger l'entreprise externalisatrice. L'un de nos interlocuteurs a souligné que : « La base contractuelle est primordiale. Elle permet de définir de façon très précise le périmètre, les indicateurs de performance et de disponibilité (tels que le nombre d'incidents tolérés), les pénalités éventuelles, les règles de sortie... » Barthélemy et Quélin (2002 : 130). En effet, l'externalisation a des implications organisationnelles particulièrement importantes. L'entreprise externalisatrice s'engage sur le long terme en confiant des ressources à un prestataire. Placée dans une relation de dépendance (choisie et voulue), le contrat devient pour elle le seul moyen de contrôle et de pression. Plus il est complet et précis, plus le contrat permettra de s'assurer de la performance du prestataire. Un des termes qui revient très souvent dans la bouche des managers est celui d'investissement : « Le contrat est un investissement qui a un coût, mais c'est de l'argent bien placé. Tout doit y être décrit : le contrat est un investissement dont on ne mesure pas la valeur avant d'avoir à faire face à des ennuis... », Barthélemy (2004 :67). Si le contrat est important, nous avons souligné qu'il était par nature incomplet. Finalement, la qualité de la phase de préparation de l'opération pèse énormément sur le climat interne et la sur la relation avec le prestataire. Elle ne doit être ni négligée ni bâclée.

2.2.2 Le risque de dépendance envers le prestataire

Selon Quélin (2002), le phénomène de l'externalisation diffère très fortement de celui du « downsizing ». En effet, le « downsizing » consiste simplement à céder une activité à une autre entreprise. La relation avec l'acheteur s'arrête après l'acte de vente. En revanche, lorsqu'une entreprise externalise sa fonction comptable par exemple, son besoin en la matière ne disparaît pas pour autant. On se trouve donc dans le cas

où une entreprise serait dépendante d'une prestation qu'elle a choisie de ne plus réaliser en interne.

Pour cet auteur (Quélin), la création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude prépondérante de l'entreprise qui externalise. Naturellement, ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires ne surgissent qu'après un certain temps. 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.

Ainsi aux yeux de nombreux décideurs, réintégrer l'activité externalisée apparaît quasiment impossible.

Le risque que le prestataire divulgue des informations confidentielles de l'entreprise pour laquelle il travaille est plus théorique que réel selon Quélin (2002). En effet, les standards techniques utilisés par les prestataires sont souvent plus sévères que ceux de leurs clients. De plus, la réputation du prestataire pourrait rapidement en pâtir.

Selon Barthélemy ((2004), le risque de perte de contrôle de l'activité est toutefois particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation de la fonction comptable, selon le même auteur. En effet, il affirme, les services de la comptabilité sous-tendent plusieurs autres fonctions de l'entreprise. Les questions de la confidentialité et de la sécurité des informations sont donc des points sensibles à surveiller. Plus globalement, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important, en particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière, et le développement d'outils de gestion appropriés (définition des rôles, suivi des responsabilités respectives, évaluation du service rendu, définition et

repérage des dérives, système de pénalités, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction ...).

2.2.3 Le risque de défaillance du prestataire

Selon Barthélemy et Quélin (2002 : 62), la sous-performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. Ceci 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.

Un autre risque majeur dû à la défaillance du prestataire est la paralysie de la fonction selon Barthélemy et Quélin (2002 : 62). Pour ces auteurs, 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).

Conclusion

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

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

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

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

3.1 Le modèle d'analyse

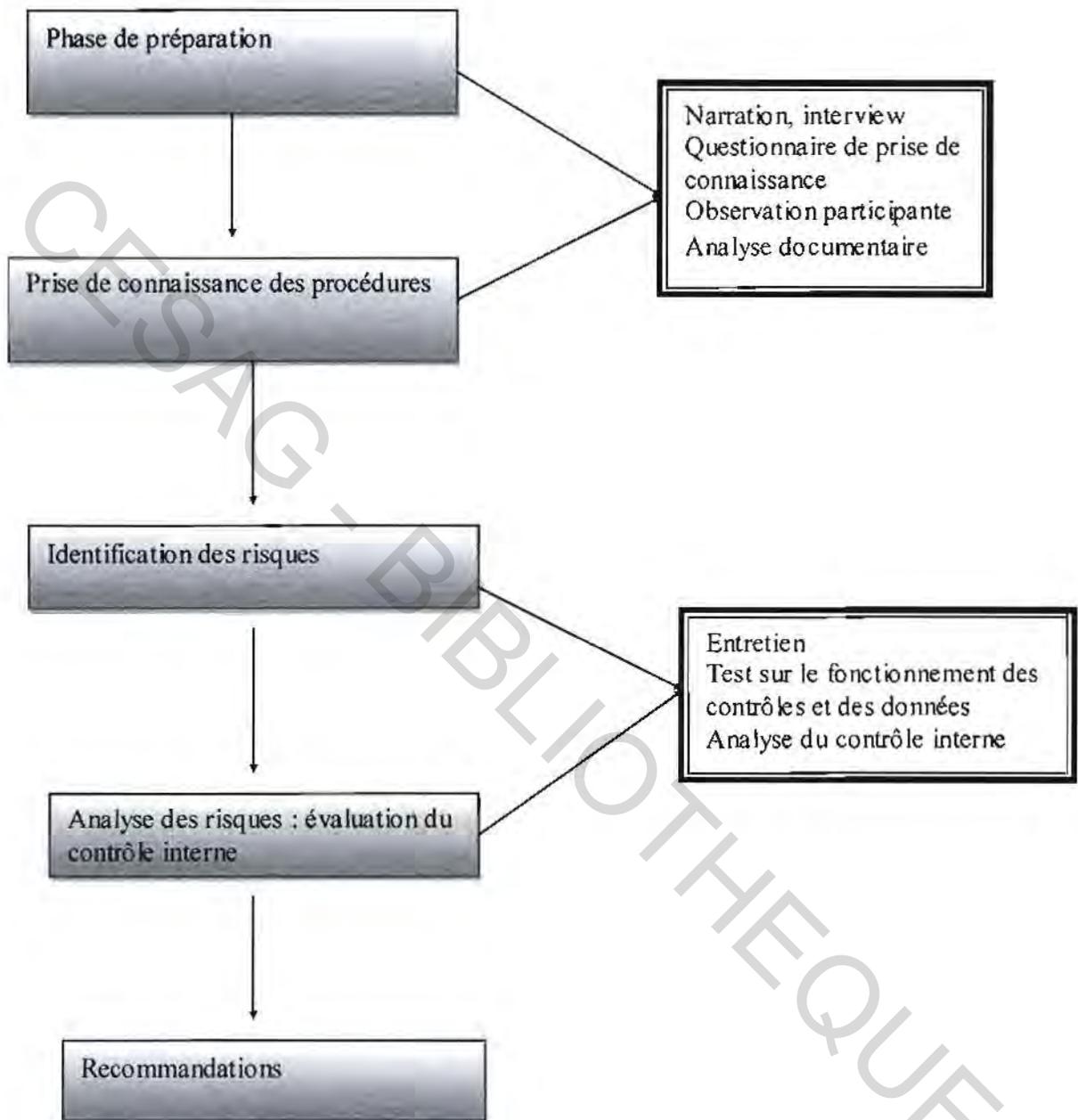
Notre modèle d'analyse est présenté sous forme schématique. Ainsi, dans cette section, après une présentation schématique de notre modèle d'analyse, nous commenterons le schéma.

3.1.1 Le schéma du modèle d'analyse

Après notre revue de littérature sur les notions fondamentales de l'externalisation de la fonction comptable, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude au CMB.

Le référentiel se présente comme suit :

Figure 3 : Le modèle d'analyse



Source : Nous mêmes

3.2.1 Commentaire du schéma

La méthodologie de recherche que nous allons adopter pour la réalisation de ce mémoire comprend cinq (05) étapes principales. Elle débute par la phase de préparation et s'achève par nos recommandations tout en passant par la description de l'existant, l'identification des risques et l'évaluation du contrôle interne.

► *La phase de préparation*

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

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

- la narration à travers nos entretiens avec quelques membres du cabinet ;
- le questionnaire de prise de connaissance à un ou plusieurs agents le mieux indiqué pour nous fournir les informations dont nous aurons besoins ;
- une analyse des principaux documents du cabinet (rapport de gestion, organigramme, etc.) pouvant nous aider dans notre travail.

► *La prise de connaissance des procédures*

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

- des entretiens avec les agents du cabinet chargé de cette activité ;

- une observation participante de la tenue de la comptabilité au sein du cabinet ;
- l'analyse documentaire (lecture du manuel de procédure sur l'assistance comptable).

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

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

► *Les recommandations*

C'est la dernière phase de notre modèle d'analyse. Elle a pour but de permettre au cabinet d'améliorer sa pratique d'externalisation de la fonction comptable.

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

3.2 Les techniques de collecte des données

Pour une prise de connaissance générale du cabinet Mariame Bah et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons comme techniques de

collecte de données la narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance. Nous nous sommes également basés sur la revue documentaire.

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

► *La narration*

Il existe deux types de narration à savoir : la narration par l'auditeur et celle par l'audité. Nous utiliserons la narration par l'audité vu ses nombreux avantages qui sont entre autres un bon climat entre les deux parties (auditeur et audité) et la richesse des informations obtenues. Elle a pour but de décrire un cadre général et constitue souvent le premier contact avec l'entreprise. L'auditeur est passif et se contente d'écouter et de relever le récit de son interlocuteur. Ce qui exige alors de ce dernier des qualités d'habilité à prendre des notes et d'aptitude à les transcrire et les interpréter.

Cette technique de collecte de données sera couplée avec les divers entretiens que nous aurons avec les différents intervenants de cette activité.

Cette technique nous permettra de comprendre le fonctionnement du cabinet.

Pour atteindre nos objectifs, nous essayerons de discuter avec le personnel du cabinet sur leur travail, le climat, leurs relations avec les clients, le fonctionnement du cabinet, les spécificités du cabinet, etc.

► *L'entretien*

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

Pour recueillir des informations pour notre étude, nous nous entretiendrons avec les différents responsables du cabinet afin d'avoir les données aussi diversifiées que possibles.

► *Le questionnaire de prise de connaissance*

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

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

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

3.2.1 L'observation et la revue documentaire

► *L'observation*

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

► *La revue documentaire*

Notre revue documentaire s'est faite essentiellement sur la base des manuels de procédures du cabinet et des dossiers permanents des clients.

Conclusion

Notre analyse se fera en cinq (05) phases :

- une phase de préparation ;
- une phase de prise de connaissance des procédures ;
- une phase d'identification des risques ;
- une phase d'analyse des risques à l'aide de l'évaluation du contrôle interne ;
- et une phase d'élaboration.

Lors de notre, nous utiliserons divers outils tels que : la narration, l'interview, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation participante, l'analyse documentaire, des entretiens, des tests sur le fonctionnement du contrôle et des données, etc.

Conclusion

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

L'organisation et la gestion de l'activité comptable ne peuvent être réussies qu'en maîtrisant les enjeux de l'activité. Cette étude se fera dans la deuxième partie dudit mémoire où après avoir présenté le CMB, nous décrirons sa pratique de l'externalisation, l'apprécierons pour enfin lui faire des recommandations pour une amélioration de cette pratique.

2^{ème} partie :

*Analyse de
l'externalisation au
cabinet Mariame Bah*

Introduction

L'externalisation est un mouvement stratégique (Quélin et Barthélémy 2002). Elle comporte des avantages et des dangers pour l'entreprise externalisée et le prestataire. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons à l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire. Le cadre de notre étude est le Cabinet Mariame Bah (CMB)

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous décrirons, dans ce chapitre, en une première partie la pratique de l'externalisation de la fonction au CMB. D'une part, nous ferons une présentation du cabinet à travers son historique, son environnement, sa fiche signalétique, ses activités et son organisation. D'autre part, nous décrirons la pratique de l'externalisation de fonction comptable dans ce cabinet à travers son activité d'assistance comptable.

CHAPITRE 4 : L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CABINET MARIAME BAH

Notre cadre d'étude pour ce mémoire est le Cabinet Mariame Bah (CMB), un cabinet d'audit, commissariat aux comptes, d'expertise comptable et de conseils. Dans le présent chapitre, nous ferons une présentation globale du cabinet à travers son historique, la description de l'environnement dans lequel il évolue, son organisation et ses activités. Puis nous exposerons sa pratique de l'externalisation de la fonction comptable.

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

4.1 Présentation du Cabinet Mariame Bah

Cette présentation se fera à travers un exposé sur l'historique, l'environnement et une synthèse de la fiche signalétique du cabinet.

4.1.1 L'historique et l'environnement du CMB

Le Cabinet Mariame Bah du nom de son fondateur, diplômé d'expertise comptable français, a été créé en 1988. Avec un capital de FCA un (01) million, il a pour objectif d'offrir aux secteurs privé et public ses compétences en matière d'audit, d'expertise comptable, de gestion et de conseils. La volonté du cabinet d'être constamment au service de sa clientèle, l'amène à proposer des services diversifiés.

Le Cabinet Mariame BAH a acquis au cours de ses interventions dans les domaines les plus diversifiés, une expérience qui lui permet d'offrir aux entreprises, petites, moyennes et grandes, sociétés locales ou multinationales, administrations publiques, projets, une gamme complète de services souples, efficaces et fiables.

Le Cabinet par ses techniques de travail et ses compétences, offre ainsi des services performants destinés à optimiser le rendement des entreprises.

Il réalise des missions de conseil en gestion, d'études sectorielles, d'expertise comptable et d'audit, d'appui institutionnel, et de réforme des entreprises et de privatisation.

Située dans la Rue Wagane Diouf, Plateau, Dakar, CMB est soumis à une forte concurrence vu le nombre exorbitant, et pas des moindres, de cabinets qui l'entourent. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer : le cabinet Deloitte, Ernest & Young, le cabinet Aziz Dieye. La proximité de ces cabinets et leurs renommés ne facilitent pas la tâche au CMB qui doit compter sur ses compétences pour se faire une bonne réputation et accroître sa part de marché.

Pour une amélioration de son rendement, une bonne organisation en fonction de l'activité exercée s'impose.

4.1.2 La fiche signalétique du CMB

Raison sociale : Cabinet Mariame Bah

Sigle usuel : CMB

Forme sociale : Société A Responsabilité Limitée

Siège sociale : 27, Rue Wagane DIOUF - B.P. 3769 – DAKAR

Téléphone : (221) 33.822.88.11 - Fax : (221) 822.21.97

Nationalité : Sénégalaise

Objet social : Expertise comptable, Audit, conseils, Assistance comptable

Capital social : FCFA un (01) million

Numéro de registre de commerce : SN-DKR-2009.M.3538

Numéro NITI : 2.05.061.313 / K

NINEA : 014 50 54 2B1

Nombre de collaborateurs : quinze (15)

4.1.2 Activités et organisation

Le CMB, à travers une organisation assez différente de celles des autres cabinets, offre des services assez diversifiés. Quelles sont les activités du CMB et comment se présente son organisation.

4.1.2.1 Les activités du CMB

L'expérience acquise par le CMB depuis sa création lui permet d'affirmer ses compétences dans les services ci-après :

- Audit et commissariat aux comptes ;
- Conseil ;
- Formation.

➤ *Le service d'audit et de commissariat aux comptes au CMB*

L'audit a pour but de formuler une opinion, de faire un diagnostic et de proposer des suggestions ou des solutions.

Il s'exerce dans divers domaines où le Cabinet intervient directement ou avec ses consultants. On peut citer :

- Audit Financier

Il est prescrit soit par les dirigeants (audit contractuel) soit par des organismes extérieurs, bailleurs de fonds. Il porte essentiellement sur la fiabilité du contrôle interne et l'examen critique des informations comptables en vue de la certification des états financiers.

- Audit de Gestion et de Prévision

Prescrit par les dirigeants, il a pour objet la compréhension de l'entreprise, l'analyse de la qualité de ses systèmes comptables et de la fiabilité de son tableau de bord, sur le double plan de la rentabilité et des aspects financiers. L'audit de prévision a pour objet d'attester la cohérence des chiffres prévisionnels par rapport aux données et hypothèses.

- **Audit d'Acquisitions**

Dans le cadre de projet d'acquisitions ou de créations d'entreprises, il a pour but d'analyser et d'apprécier l'environnement, les politiques actuellement pratiquées, les objectifs, les forces et faiblesses de l'entreprise et les actions à entreprendre pour améliorer les résultats.

- **Audit Fiscal**

Il cherche à apprécier la situation fiscale de l'entreprise au regard de la législation tant sur le plan théorique que pratique. Il a pour but de prévenir les difficultés et de suggérer des améliorations.

- **Audit Juridique et Social**

Il poursuit les mêmes objectifs que l'audit fiscal mais dans les domaines du droit des sociétés, de la législation économique, sociale et du droit du travail.

L'audit se fait généralement à travers des missions de commissariat aux comptes qu'effectue le cabinet en vue de la certification des comptes de ses clients.

➤ ***Le service de conseil au CMB***

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

Notons que le CMB offre également des services de conseil en matière fiscal et social.

➤ **Le service de formation au CMB**

Le Cabinet Mariame Bah intervient dans le domaine du transfert des connaissances de leur expertise et savoir-faire par :

- La formation des formateurs ;
- La formation générale et surtout appliquée ;
- L'animation des séminaires de tous ordres.

Pour une bonne coordination de ces activités, on note une organisation spéciale (comparée à ses concurrents) au sein du CMB.

4.1.2.1 L'organisation du CMB

L'organisation du CMB diffère de celle des autres cabinets. En effet, vue sa taille et le nombre de son personnel¹³, le cabinet n'a pas créé de départements spécifiques avec un personnel spécialement rattaché. Chaque membre du cabinet intervient dans la réalisation de toutes les activités.

L'organigramme du cabinet Mariame Bah se présente comme suit :

¹³ Dix (15) collaborateurs

Figure 4: Organigramme du CMB



Source : Procédures internes du Cabinet Mariame Bah (présentation du cabinet)

Compte tenu du type d'organisation du CBM, notre présentation se fera non sur la base de ses départements mais des différents postes. Ainsi, nous présenterons successivement les missions de la directrice associée, de la responsable administratif, de la secrétaire, du superviseur, de l'opératrice de saisie, des assistants confirmés et des assistants stagiaires.

➤ La directrice associée

Fondatrice du cabinet, ce poste est occupé par Mme Mariame Bah. Expert comptable de formation, elle inscrit à l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA). Elle a pour principales missions la gestion du cabinet, la certification des comptes des clients et toute autre activité visant au bon fonctionnement du cabinet.

➤ La responsable administratif

Ce poste est occupé par Mme Simone SENE. Elle est a pour principales mission la gestion administrative du cabinet. Elle s'occupe de la facturation des clients, de la tenue des comptes du cabinet et de la gestion du personnel du cabinet.

➤ La secrétaire

Mme Mary Sy dans sa fonction de secrétaire du cabinet est chargée de la réception et de la gestion des appels téléphoniques. En outre, elle gère la caisse du cabinet et s'occupe de toutes les dépenses de fonctionnement. Tous les travaux de secrétariat sont effectués par elle notamment la rédaction et la préparation des divers documents administratifs.

➤ Le superviseur

Ce poste est occupé par M. Mamadou Sarr. Il relève directement de Mme Bah (directrice associé). Il est chargé de la planification des différentes missions et activités, du suivi et du contrôle des différents dossiers des clients. Il est secondé dans son travail par les assistants confirmés.

➤ L'opératrice de saisie

Mme Dior Ndao, dans sa fonction d'opératrice de saisie est chargée de saisie dans le logiciel comptable de la saisie des différentes opérations visées par le superviseur qui lui sont transférées par les autres assistants. Elle s'occupe également du back up des données tous les vendredis.

➤ Les assistants confirmés

Ils ont tous soit une formation d'auditeur ou de comptable. Ils interviennent comme tant sur les dossiers d'audit que de conseil. Ils sont assistés dans leurs missions par les assistants stagiaires recrutés périodiquement par le cabinet.

➤ Les assistants stagiaires

Ils sont assistés dans leurs missions par les assistants stagiaires recrutés périodiquement par le cabinet. Comme leurs supérieurs, ils interviennent aussi bien dans les dossiers d'audit que de conseil selon leur niveau de formation académique.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous ferons dans la section suivante une description aussi détaillée que possible de la tenue de la comptabilité au CMB.

4.2 Description de la tenue de la comptabilité au Cabinet Mariame Bah

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

Le CMB a formalisé ces procédures d'assistance comptable à travers un manuel de procédure. Ce manuel de procédure est actualisé au-fur-et à mesure qu'une modification importante s'opère dans le cabinet. Il est reflet de la réalité de la pratique de l'assistance comptable au CMB. Aussi, son respect strict est imposé par la directrice associée à tous ses collaborateurs.

La description de la pratique de l'externalisation chez CMB se fera à travers une étude de cas. Pour ce faire nous travaillerons sur le cas de la société « LA SENEGALAISE DES INDUSTRIES (SDI)» au capital de 10 000 000 F CFA, spécialisée dans l'élaboration et la mise en œuvre de tous projets industriels plus particulièrement dans le secteur de la cimenterie. Nous avons choisi le cas de cette société car, ayant travaillé personnellement dans le dossier, nous avons pu suivre les différentes du processus.

En nous basant sur le manuel de procédure en assistance comptable de CMB, nos observations, notre participation effective, les divers entretiens avec les acteurs de la tenue des comptabilités clients, nous pouvons regrouper les activités d'assistance comptable du CMB en deux grandes phases :

- une phase préliminaire : la création des dossiers de travail
- et la tenue de la tenue de la comptabilité : elle comporte les sous-étapes : le paramétrage du logiciel, la réception et le classement des pièces, la saisie et la centralisation des écritures, la production des états financiers.

4.2.1 La création des dossiers de travail

Afin de faciliter le classement des documents dans un souci de respect des normes comptables, des dossiers de travail sont créés pour chaque client. Il s'agit du dossier permanent (de couleur bleue) et le dossier de l'exercice (de couleur rouge).

➤ *Le dossier permanent*

Le dossier permanent contient tous les éléments ayant un caractère permanent dans l'entreprise. De façon standard dans le cabinet, le dossier renferme les informations suivantes :

- les généralités sur la société qui comprend : la fiche signalétique de la société, le résumé des statuts, son organigramme, les correspondances ;
- la section juridique refermant : un tableau des membres du conseil d'administration, la liste des actionnaires, les commissaires aux comptes,

- les convocations aux conseils, aux Assemblées Générales, les procès verbaux, les statuts, les principaux contrats (conventions réglementées) ;
- la section fiscale et sociale renfermant : le régime fiscal, le contrôle fiscal, les conventions collectives, les contrôles sociaux.
- la section contrôle interne comprend : le manuel de procédure, des sous-sections sur achats-fournisseurs, ventes-clients, trésorerie, immobilisations, paie, stocks, informatique et enfin classement-archivage.
- la section organisation comptable referme : système comptable (plan comptable), suivi des participations, les états financiers du derniers exercice, et les reporting ;
- la section rapport : elle comprend les rapports d'audit et sur le contrôle interne.

Ce dossier est complété par le dossier annuel appelé le dossier de l'exercice

➤ *Le dossier de l'exercice*

En plus de ce dossier permanent, un autre dossier appelé « Dossier de l'exercice » est créé pour la société. Il referme les éléments ayant effet dans l'exercice en cours. Il contient les éléments suivants :

- une fiche d'identification : cette fiche renferme toutes informations permettant d'identifier la société, le type de mission effectué pour la société, son régime fiscal et social
- une fiche indexing : c'est sommaire du dossier
- une section Programmes et instructions : elle renferme les différents programmes de contrôles préalables, et les différentes instructions données par les superviseurs hiérarchiques sur le dossier
- une section Intervention en cours : elle renferme les opérations qui sont encore en cours de traitement
- une section Correspondances et courriers : elle renferme les différents échanges ayant eu lieu entre le client et le cabinet

- une section Document de base : dans le cas d'une mission d'assistance comptable, cette section renferme la balance éditée par l'opératrice de saisie et pour les missions d'audit, elle renferme en plus de la balance envoyée par le client les états financiers qui sont parvenue au cabinet du client
- une section Documents finaux : elle renferme une copie des différents rapports qui ont été transmises au client ou une copie des états financiers transmis au client pour les missions d'assistance comptable.
- une section Elément permanent : elle renferme les informations ayant un caractère permanent pour la société
- une section Revue analytique : elle renferme un tableau comprenant les différentes variations du compte de résultat et l'étude et l'analyse des ratios significatifs.
- une section Charges immobilisées : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Immobilisations incorporelles : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Immobilisations corporelles : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Avance et acompte versés sur immobilisations : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Immobilisations financières : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Stocks : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Inventaire physique des stocks et encours : elle renferme les feuilles de travail relatives aux différents inventaires de stocks

- une section Créances et emplois assimilés : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste
- une section Confirmation des créances et emplois assimilées : elle renferme les lettres de circularisations envoyés au tiers de la société cliente, leurs réponses ainsi que les feuilles de travail où l'étude des réponses a été faite
- une section Trésorerie actif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste, les états de rapprochement bancaires, les relevés bancaires et autres documents ayant trait à ce poste
- une section Confirmation de la trésorerie actif-passif : elle renferme les lettres de circularisations envoyés aux différentes banques de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail où l'étude des réponses a été faite ainsi que les feuilles de travail relatives à l'inventaire de la caisse du client
- une section Capitaux propres et ressources assimilés : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Provision pour risques et charges : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste
- une section Dettes financières et ressources assimilées : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section confirmation des dettes financières et ressources assimilées : elle renferme les lettres de circularisations envoyés aux différents débiteurs de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail où l'étude des réponses a été faite
- une section Passif circulant : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Confirmation du passif circulant : elle renferme les lettres de circularisations envoyés aux différents débiteurs de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail où l'étude des réponses a été faite

- une section Trésorerie passif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste, les états de rapprochement bancaires, les relevés bancaires et autres documents ayant trait à ce poste
- une section Ecart de conversion actif-passif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste
- une section Charges : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Produits : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable
- une section Divers : elle renferme les drafts et les autres documents.

4.2.2 La tenue de la comptabilité

La tenue de la comptabilité passe par quatre (04) sous phase :

- le paramétrage du logiciel ;
- de la réception et au classement des pièces,
- la saisie et la centralisation des écritures, et
- la production des états financiers.

➤ *Le paramétrage du logiciel*

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

Le paramétrage du logiciel est fait par l'opératrice de saisie. Elle se base principalement sur le modèle existant que le logiciel lui propose par défaut. Son paramétrage consiste principalement à modifier les paramètres du modèle proposé par le logiciel pour avoir un fichier type de la société.

Ainsi au démarrage du premier exercice après la signature du contrat, l'opératrice de saisie crée un fichier pour ce dernier. Ce fichier est créé sous HI- COMPTA, logiciel comptable utilisé par le cabinet. Le fichier ainsi créé renseigne sur la raison sociale de la société, son activité, son adresse, l'exercice comptable et d'autres informations permettant de l'identifier.

Une fois l'entreprise identifiée, l'étape suivante consiste à la création par l'opératrice des journaux et de la saisie des divers plans suivant l'activité de l'entreprise. Se basant sur les modèles de journaux existants dans le logiciel, elle renseigne les différentes particularités propres à chaque société. Il faut noter que le plan comptable est généralement exporté par l'opératrice de saisie et ajusté aux besoins de l'entreprise. Quant au plan tiers, il est mis à jour au-fur-et-à-mesure que la société a de nouveaux tiers (fournisseurs, clients, salariés).

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

➤ *La réception, le classement, l'imputation et enregistrement des pièces*

Ces tâches sont réalisées principalement par le responsable du dossier qui est nécessaire un assistant confirmé selon les normes du cabinet. Il peut être aidé par un assistant stagiaire.

Toute écriture comptable doit être justifiée par une pièce correspondante. Ainsi, tout processus comptable débute par la réception des pièces constituées en général des factures, des reçus et d'autres justificatifs. Pour l'acheminement de ces pièces au cabinet, la SDI utilise plusieurs canaux.

Tandis que certaines pièces parviennent du client par fax, courrier postal ou mail, d'autres sont acheminées par le coursier de la société et d'autres encore sont récupérées par celui du cabinet par décharge sur un bordereau au niveau de la secrétaire. Ce bordereau renseigne sur la nature de chacune des pièces reçues et en

nombre ainsi que la date et le lieu de réception. Le bordereau signé par le courtier ayant déposé les documents et la secrétaire est classé par la secrétaire dans un classeur prévu à cet effet. Les pièces sont récupérées par le responsable du dossier contre décharge.

Après la réception des pièces, elles sont classées par le responsable du dossier ou les stagiaires dans des chemises dossiers avec une attache parisienne dans un ordre chronologique. Cependant, avant de les classer, l'assistant s'assure qu'elles sont réellement destinées à l'entreprise et qu'elles sont liées à l'exercice en cours. Puis, il les codifie selon le journal dans lequel la pièce est comptabilisée.

Une fois classée, l'assistant responsable du dossier procède à l'imputation. Il s'agit de porter les numéros de compte appropriés sur les pièces suivant le plan comptable des entreprises. Le dernier point de cette étape est l'enregistrement. Il consiste à passer les écritures comptables précédemment imputées dans les différents journaux dans un fichier Excel par l'assistant responsable du dossier.

Après l'enregistrement, le responsable du dossier envoie les journaux à l'opératrice de pour être saisis dans le logiciel HI - COMPTA.

➤ *La saisie et la centralisation des écritures*

La saisie des écritures se fait par l'opératrice de saisie dans les journaux créés lors du paramétrage.

L'assistant confirmé transmet les différents journaux (sur fichier Excel) dans lesquels il a fait ses imputations ainsi qu'un bordereau de transmission renseignant sur les différents journaux transmis et la période qu'ils couvrent au superviseur pour contrôle. Lorsque les journaux sont correctes, le superviseur appose son visa et transmet les journaux sous fichier Excel et bordereau à l'opératrice de saisie et appose sa signature et la date de réception.

Lorsque les journaux sous fichier Excel comportent des erreurs, le superviseur les retourne au responsable pour correction. Après la correction il les dépose chez le superviseur pour contrôle avec le bordereau.

L'opératrice de saisie ayant reçu les journaux sous fichier Excel, classe le bordereau dans un classeur conservé dans son bureau et procède à la saisie des journaux dans le logiciel. La saisie se fait généralement dans la semaine qui suit la date de réception des pièces comptables. Les champs généralement renseignés lors de la saisie sont la date, le numéro de la pièce, du compte général, du compte tiers, le libellé de l'écriture et le montant de l'opération.

La centralisation des écritures est faite automatiquement par le logiciel HI – COMPTA qui a été paramétré dès sa conception pour cette conception. Cette centralisation consiste au report du journal dans le grand livre, les balances auxiliaires et la balance générale.

A côté de ces opérations quotidiennes, le cabinet produit des états périodiques pour un bon suivi de la comptabilité au cabinet. Ces états sont les déclarations fiscales, sociales et les états de rapprochement bancaire. Ils sont faits par le responsable du dossier sous le contrôle du superviseur. Cette tâche consiste à remplir les différents bordereaux récupérés auprès des organismes étatiques (selon la déclaration à faire) par l'assistant responsable du dossier.

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

➤ *La production des états financiers*

Avant de produire les états financiers de l'exercice achevé, des travaux préparatoires sont effectués par le cabinet. Il s'agit de l'analyse complète de tous les comptes.

Après la saisie de toutes les écritures par l'opératrice de saisie dans le logiciel, elle édite une première version du grand livre, de la balance auxiliaire et de la balance générale qu'elle relie et transmet au responsable du dossier contre décharge dans un bordereau de transmission.

En un premier temps, le responsable du dossier saisie la balance générale dans un logiciel d'audit CASEWARE. Sur la base de cette balance saisie, le logiciel va

générer les différentes feuilles de travail sur lesquelles le responsable du dossier fera ses analyses.

Sur la base de ce grand livre et le programme de travail sur les contrôles préalables récupéré auprès de la directrice associée, le responsable du dossier procède à l'analyse de tous les comptes. Ce programme sur les contrôles préalables contient plusieurs questions sur les différents comptes pouvant existants. (Voir annexe 2). A la fin des contrôles préalables, il rédige sa note de synthèse sur le contrôle préalable retraçant les différentes anomalies retracées et les feuilles de travail aux quelles elles renvoient.

Puis, il fait une proposition d'écriture d'opérations diverses (OD) qui après accord du superviseur seront enregistrées dans le logiciel CASEWARE et ensuite transmise à l'opératrice de saisie pour la mise à jour de son fichier (comptes des écritures d'OD) en suivant le même processus que précédemment.

La saisie sur CASEWARE des OD permettra une mise à jour automatique des feuilles de travail.

Ensuite, l'assistant procède à la mise à jour du tableau des immobilisations. Sur la base du grand livre de ces comptes (d'immobilisations) il complète dans son tableau d'amortissement qui est sous Excel les nouvelles acquisitions ou sortie d'immobilisations que son client a fait et calcule les dotations de l'exercice. Sur la base des dotations calculées, l'assistant fait une proposition d'OD qui après accord du superviseur seront enregistrées dans le logiciel CASEWARE et ensuite transmise à l'opératrice de saisie pour la mise à jour de son fichier (comptes des écritures d'OD) en suivant le même processus que précédemment.

La dernière phase des travaux préparatoires est la vérification et la validation des états de rapprochement bancaires. Notons qu'à la fin de chaque de mois le responsable du dossier procède à l'établissement des états de rapprochement selon les procédures du cabinet. Chacun de ses états est contrôlé par le superviseur.

Un autre autocontrôle des états de rapprochement est fait par l'assistance selon son programme de contrôle préalable. Ce programme insiste sur les suspens datant de plus de 03 (trois) mois.

Une fois ces travaux achevés sous la direction du superviseur, les travaux de production proprement dite des états financiers débutent.

Les états financiers sont faits manuellement. Toutes les écritures de régularisation étant passées, la balance après inventaire est éditée par l'opératrice. Du logiciel CASEWARE, un compte de résultat et un bilan (mais dont la disposition n'est pas conforme au SYSCOHADA) est généré automatique.

Le superviseur ou l'assistant confirmé responsable du dossier (dans ce cas sous le contrôle du superviseur) procède alors au montage des états financiers selon les normes du SYSCOHADA. Les états sont faits manuellement. En effet, un état en fichier Word représentant la liasse d'états financiers est rempli.

Une fois les états produits, ils sont relus au moins deux fois par deux autres personnes non intervenu dans le dossier. Lors de cette relecture tous les calculs sont repris attentivement. Les états financiers sont ensuite transmis par le courtier du cabinet au client contre décharge sur un bordereau signé par le client et le courtier pour qu'il émette ses observations. Ce n'est qu'après la prise en compte des observations du client que les états définitifs sont élaborés par le responsable du dossier sous le contrôle du superviseur.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre étude, le Cabinet Mariame Bah.

Nous avons noté une organisation particulière dans ce cabinet (par rapport aux concurrents). On remarque une grande polyvalence des collaborateurs. Le cabinet a donc adapté son organisation à cette qualité qu'il a su développé en ses collaborateurs.

Nous avons également décrit la pratique de l'externalisation de la fonction comptable dans ce cabinet à travers son service d'assistance comptable.

Lors de cette présentation et description, nous avons identifié un certain nombre de risques majeurs. L'exposé de ces risques fera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 5 : IDENTIFICATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION AU CABINET MARIAME BAH

Après avoir exposé l'existant dans le chapitre précédent par une description de la pratique de l'externalisation au CMB, nous consacrerons le présent chapitre à l'identification des risques découlant dudit existant. En partant de chacun des étapes et sous étape du processus de tenue de comptabilité du CMB, nous identifierons les différents risques.

5.1 Identification des risques

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

En ce qui concerne le client, la SDI le cas présent, il a procédé à une externalisation complète de sa comptabilité ; ce qui le rend dépendant du cabinet CMB. Cependant, aucun personnel de la société n'a été transféré au cabinet. Elle évite ainsi risque social, risques liés au changement d'environnement par le personnel de la société cliente.

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

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

- l'organisation des tâches ;
- le support informatique ;
- la tenue de la comptabilité.

5.1.1 Identification des risques liés à l'organisation des tâches

Sur la base de nos observations et des entretiens avec les différents intervenants du dossier, nous avons pu avoir une idée de l'organisation des tâches au niveau de la section assistance comptable du CMB.

Après la signature du contrat avec le client, un responsable du dossier est nommé parmi les collaborateurs. Celui-ci travaille sous la direction du superviseur et du responsable du cabinet, Mme Mariame BAH.

Le responsable du dossier est pratiquement chargé du traitement des dossiers du client de la réception des pièces jusqu'à la production des états financiers avec l'aide de l'opératrice de saisie. Par ailleurs, rien ne garantit que toutes les pièces envoyées par le client sont enregistrées et correctement.

De cette analyse, il en ressort que l'organisation des tâches mise en place par le cabinet présente des risques d'inexactitude des comptes et de présentation d'états financiers ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client. A ces risques s'ajoute celui de dilution des responsabilités lié à l'absence de description de poste. En effet, bien qu'il existe un organigramme bien défini dans le cabinet, la définition des postes n'est pas assez claire. En absence du superviseur par exemple, les différents contrôles ne sont plus aussi strictes car la directrice du cabinet se retrouve seule à assumer toutes les fonctions : les siens et ceux du superviseur.

5.1.2 Identification des risques liés au support informatique

Nous identifierons ces risques suivant : le paramétrage du logiciel, sa sécurité et sa maintenance.

► Le paramétrage du logiciel

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

► La sécurité

Nous aborderons la sécurité physique du logiciel.

Sur le plan physique, nous avons pu observer que chacun des collaborateurs du cabinet dispose d'un ordinateur qui sont dans des bureaux bien aérés et climatisés. Cependant, nous avons pu constater que tous les ordinateurs ne sont pas reliés à des onduleurs et régulateurs, créant ainsi la perte de données en cas de coupure électrique. Aussi, nous remarquons qu'il y a une sauvegarde systématique des dossiers de travail à la fin de chaque semaine pour tout le personnel sur un disque dur externe.

Mais ce disque dur est conservé au sein du cabinet, en cas d'incendie, inondation, vol, toutes les données seront donc perdues.

Par ailleurs, le cabinet ne dispose pas de serveur. Aussi, les machines ne sont pas en réseau. Par ailleurs, nous n'avons vu aucun extincteur ni remarqué aucun dispositif de sécurité en cas d'incendie.

Nous pouvons donc conclure que la sécurité physique du matériel informatique au CMB est assez défailante.

► La maintenance

Selon Renaud Guignet (2002), la maintenance se définit comme l'ensemble d'actions tendant à prévenir ou à corriger les dégradations d'un matériel afin de maintenir ou de rétablir sa conformité aux spécifications. Ainsi, on distingue :

- la maintenance préventive : c'est la maintenance exécutée à des intervalles prédéterminés ou selon des critères prescrits et destinés à réduire la probabilité de défaillance du fonctionnement d'un bien ;
- la maintenance corrective : c'est la maintenance exécutée après détection d'une panne et destinée à remettre un bien dans un état dans lequel il peut accomplir une fonction requise ;
- la maintenance conditionnelle : c'est la maintenance préventive basée sur une surveillance du fonctionnement du bien et/ou des paramètres significatifs de ce fonctionnement intégrant les actions qui en découlent ;
- la maintenance systématique : c'est la maintenance préventive exécutée à des intervalles de temps préétablis ou selon un nombre défini d'unités d'usage mais sans contrôle préalable de l'état du bien.

Lors de notre séjour au cabinet, nous avons constaté que la maintenance du système informatique n'est pas assez régulière. Cela peut causer la défaillance du matériel informatique et même des logiciels. Au CMB, il n'existe que la maintenance corrective : les informaticiens n'interviennent sur les machines quand cas de panne.

En cas de panne, il pourrait y avoir un dysfonctionnement dans tout le cabinet.

5.1.3 Identification des risques liés à la tenue de la comptabilité

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

► La réception des pièces

Sur la base de nos observations et des interviews avec les différents collaborateurs, nous pouvons affirmer que les canaux de transmission des pièces entre le cabinet et

ses clients sont peu fiables. Bien que les pièces reçues soient enregistrées sur des bordereaux à chaque réception, aucune assurance que toutes les pièces aient été transmises au cabinet n'existe. Le cabinet ne travaille que sur la base des pièces qu'il reçoit sans vérifier l'exhaustivité de ces pièces.

Nous notons à cette étapes des risques importants car mettant en cause l'image fidèle de la comptabilité du client. Nous pouvons citer entre autre :

- la perte des pièces justificatives ;
- la non exhaustivité des pièces ;
- le retard dans la transmission des pièces ou la non transmission des pièces.

► Le classement des pièces

Selon les procédures du CMB, les pièces comptables doivent être classées systématiquement mois par mois par journal et de façon chronologique. Cependant nous remarquons que certains collaborateurs ne respectent pas cette procédure. Il en découle comme principal risque la perte de temps lors de la recherche d'une pièce comptable par exemple. Par ailleurs, le classement des pièces n'est pas toujours systématique. Le CMB est pourrait être soumis à un risque de perte de document dont les impacts ont été énoncés plus haut.

► La saisie des écritures

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

► La sauvegarde des dossiers des clients

Les dossiers des exercices précédents du CMB vieux de plus de trois (03) environ sont conservés dans une salle accessible à tout le monde. Les dossiers sont rangés sur

des étagères. Nous avons remarqué que la sécurité physique de cette salle est assez défaillante.

En effet, dans cette salle se trouve une bouteille de gaz qui pourrait s'enflammer à tout moment ; or le cabinet ne dispose pas d'extincteur. Par ailleurs, cette salle étant accessible à tout, le risque de vol n'est pas aussi écarté.

Quand aux dossiers assez récents, ils sont rangés sur des étagères dans un bureau qui est aussi accessible à tout le monde. Le risque de vol est donc aussi présent dans ce cas ci.

► La centralisation des écritures

Le système intégré dont dispose le logiciel HICOMPTA pour la centralisation des écritures et celle manuelle limite au maximum les risques liés à cette phase de la tenue de la comptabilité. Toutefois, les risques liés à la maintenance existent bien que le cabinet n'en ait décelé aucun jusqu'à présent.

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

► La production des états financiers et les déclarations périodiques

Nous avons eu l'occasion de participer aux travaux d'inventaire débouchant sur la production des états financiers. Ainsi, en nous basant sur nos observations et la revue documentaire, nous pouvons affirmer qu'il existe des risques assez importants liés à la production des états financiers au CMB. En effet, ces états qu'étant fait manuellement par le superviseur ou un assistant confirmé, il peut y avoir des erreurs de calculs. Ce risque est assez important car ces erreurs peuvent alors fausser l'image fidèle des états financiers.

Le souci de la réalité du chiffre d'affaire constitue également un risque lié à la production des états financiers. Le cabinet ne travaillant que sur la base des pièces que lui transmet le client, ne peut s'assurer en aucun cas de la réalité du chiffre d'affaire. Ce risque n'est certes pas imputable au cabinet, mais il n'en demeure pas moins important et a des conséquences graves pour lui. En cas de constatation par le

fisc ou toute autre autorité compétente, c'est la réputation du cabinet qui prendra un coup.

Lors de l'élaboration des états de déclaration fiscale et sociale, le cabinet est soumis au risque de faire une mauvaise déclaration. En effet, par une simple erreur de calcul ou d'appréciation, le responsable du dossier peut faire une déclaration fiscale et sociale erronée.

Ceci aura de lourdes conséquences pour le cabinet car en cas de pénalités fixés par loi pour mauvaise déclaration, le client peut se décharger de toute responsabilité obligeant son prestataire à payer ladite pénalité. Ce risque de mauvaise déclaration donne aussi naissance au risque de transfert de responsabilité. Le client transférant toute sa comptabilité au prestataire se décharge également de toute responsabilité.

Le récapitulatif des risques se présente comme suit :

Tableau 5 : Récapitulatif des risques

Etapes	Risques
Organisation des tâches	Inexactitude des comptes
	Dilution de responsabilité
	Présentation d'états financiers non fidèles
Paramétrage du logiciel	Aucun risque
Sécurité du logiciel	Perte de données
	Vol
Réception des pièces	Pertes de pièces comptables
	Non exhaustivité des pièces comptables
Classement des pièces	Pertes de pièces comptables
	Incendie
Saisie des écritures	Irrégularité et non sincérité des comptes
Centralisation des écritures	Erreur de maintenance
Production des états financiers et déclarations périodiques	Présentation d'états financiers non fidèles
	Réalité du chiffre d'affaire
	Mauvaise déclaration
	Transfert de responsabilité

Source : nous-mêmes

5.2 Analyse des forces et faiblesses du contrôle interne

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

5.2.1 L'organisation des tâches

De l'analyse des risques liés à l'organisation des tâches du CMB, nous déduisons les forces et faibles suivantes du contrôle interne à ce niveau :

o Les forces

Le collaborateur nommé responsable du dossier aura pour principale tâche au CMB de s'occuper des dossiers de tenue de comptabilité de son client. Toutes les procédures de tenue de comptabilité actualisées permettent une meilleure pratique de l'activité. Par ailleurs, le travail du collaborateur est soumis à deux contrôle : par le superviseur et la directrice associée.

o Les faiblesses

Le collaborateur responsable du dossier ne s'occupe pas seulement d'un seul client. Il est à la fois responsable d'au moins deux (02) clients en même temps et en plus des missions de commissariat aux comptes auxquelles il participe. Il n'est pas donc pas suffisamment concentré. Par ailleurs, nous remarquons que la plupart des collaborateurs (90%) ont une expérience de moins de un (01).

Par ailleurs, que les assistants n'ont pas de fiches de description de poste. Il s'occupe d'un peu de tout et en même temps dans le cabinet.

5.2.2 Le support informatique

Les principaux risques que nous notés au niveau de la sécurité du logiciel. L'évaluation du contrôle se basera donc uniquement sur ce point.

➤ La sécurité du logiciel

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

- **Les forces**

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

- **Les faiblesses**

L'absence de dispositif de sécurité en cas d'incendie soumet le cabinet au risque de destruction du matériel informatique. Le serveur noyau du système informatique est inexistant au CMB.

La non activation des comptes d'utilisateurs avec mot de passe au niveau des différents postes du cabinet permet l'accès aux données à toute personne travaillant sur le réseau local. Ceci pouvant engendrer des pertes d'information et le piratage de tout le système informatique du cabinet.

5.2.3 La tenue de la comptabilité

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

➤ **La réception, le classement et la sauvegarde des pièces comptables**

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

- **Les forces**

La mise en place d'un système d'établissement de bordereau de transmission des pièces rassure le cabinet sur l'exhaustivité des pièces. Ceci lui donne l'assurance qu'il a reçu toutes les pièces que lui a transmises le client.

- **Les faiblesses**

L'absence d'un état récapitulatif des pièces reçues par le cabinet et transmis au client pour confirmation remet en cause l'exhaustivité. En effet, le cabinet ne dispose d'aucun document à son niveau justifiant la conformité et l'exhaustivité des pièces au niveau de son client.

➤ **La saisie des écritures comptables**

Deux (02) principales forces et faiblesses sont à distinguer à ce niveau :

- **Les forces**

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

La définition d'un cadre de transmission des pièces et de traitement des écritures comptables permet au cabinet de réduire au maximum les risques pouvant altérer le bon fonctionnement de cette étape.

Par ailleurs, l'existence d'un manuel de procédure clair net et concis réduit permet un bon fonctionnement de l'activité.

- **Les faiblesses**

La saisie est faite sur la base des pièces reçues, ceci ne garantit pas l'exhaustivité des pièces.

Conclusion

L'analyse de l'existant nous a montré que la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au CMB présente plusieurs zones à risque ayant de graves conséquences sur le rendement du cabinet dont la mise en cause de l'image fidèle et de la sincérité des comptes des clients. En effet, nous avons détecté à presque toutes les étapes.

Sur la base des résultats de cette analyse nous allons émettre dans le chapitre suivant les recommandations qui permettront au cabinet de consolider ses forces et de corriger ses faiblesses.

CHAPITRE 6 : RECOMMANDATIONS

Après avoir analysé la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au CMB, le présent chapitre nous permettra de faire nos apports pour une amélioration de cette pratique dans le cabinet. Ces recommandations concernent tant l'organisation des tâches que la tenue de la comptabilité.

6.1 L'organisation des tâches

Pour une bonne organisation des tâches au CMB, nous recommandons une réorganisation des tâches par la mise en place de fiche de poste claire et précise et une évaluation du personnel.

6.1.1 La mise en œuvre de fiche de poste

Pour améliorer l'organisation de ses tâches, il devient nécessaire d'élaborer des fiches de description de postes. Ces fiches doivent être compréhensives et décrire de façon claire les tâches assignées à chaque membre du personnel. Elles doivent respecter avant tout la règle de non compatibilité des fonctions d'exécution et de contrôle.

La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur :

- le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste
- le titulaire expose comment il comprend le poste.

Cette fiche sera un outil de clarification qui décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle :

- l'intitulé du poste ;
- l'identité du titulaire ;
- la situation du poste dans l'organisation ;
- la finalité du poste ;

- le contexte ;
- les missions ;
- les activités ;
- les compétences requises.

La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés :

- la définition d'objectifs professionnels
- le bilan d'activité

La mise en place des fiches de postes :

- permet une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- permet de délimiter précisément le champ d'action des personnes ;
- sert de repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) : la fiche de poste constitue un outil de base à l'entretien professionnel ;
- permet de se rendre compte des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

6.1.2 L'évaluation du personnel

Il serait nécessaire pour une plus grande satisfaction de la clientèle de procéder périodique à l'évaluation de l'ensemble du personnel. Cette évaluation peut être faite aussi bien en interne qu'en externe. En interne, le superviseur peut procéder à une revue trimestrielle (au moins) de tous les dossiers de ses collaborateurs. Ainsi, les tenues des dossiers seraient conformes aux normes. En externe, suivant une fréquence déterminée, le cabinet peut demander une évaluation de la part du client. Ce dernier évaluera le service délivré, le collaborateur responsable de son dossier. Cette évaluation permettra de mieux cerner les besoins du client pour une plus grande satisfaction.

6.2 Le support informatique

L'externalisation suppose un minimum d'investissements. Ainsi, le CMB doit acquérir des ressources, équipements, logiciels et tout autre matériel et outil nécessaires à la prestation du service d'externalisation. Cependant, il doit faire un choix stratégique de ces équipements en préférant ceux qui lui permettraient de bénéficier d'une économie d'échelle.

6.2.1 Le renouvellement des matériels informatiques

Nous recommandons CMB de renouveler ses matériels informatiques.

Certes le cabinet fait déjà des efforts significatifs mais l'essentiel reste encore à faire. Il est important pour le cabinet d'acquérir de logiciel anti-virus efficace pour éviter une destruction des données. Aussi, l'acquisition de progiciel de gestion intégrée permettrait d'améliorer son rendement, d'être plus efficient et d'offrir un plus à sa clientèle par rapport aux concurrents, une aide à la décision.

Cet investissement lui permettra d'augmenter sa part de marché et sans avoir plus de travail en interne. Cela lui permettra d'améliorer la fonction externalisée à son niveau pour une plus grande satisfaction du client.

6.2.1 La maintenance du système informatique

Il nous paraît important pour le cabinet de veiller à la maintenance de tout son système informatique. Ceci lui éviterait certaines pannes techniques. Le cabinet pourrait par exemple signer un contrat avec un spécialiste du domaine pour des maintenances régulières et une assistance dans la gestion de son système informatique.

6.3 La tenue de la comptabilité

Nos suggestions concernent successivement la réception, le classement des pièces et les déclarations périodiques.

6.3.1 La réception des pièces

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

Le cadre de transmission des pièces et écritures comptables peut être amélioré en définissant deux moyens exclusifs de transfert des pièces du client au cabinet. Soit les pièces seront envoyées au cabinet par le biais du coursier de client ou elles seront cherchées par le coursier du cabinet.

Pour les pièces, qui pour cas de force majeure, ont été envoyées par mail ou fax, le cabinet par le biais de celui qui a reçu la pièce se chargera de se faire envoyer le plus tôt possible les originaux suivant les règles fixées ci-dessus.

6.3.2 Le classement et la conservation des pièces comptables

Nous recommandons au CMB d'améliorer son système de rangement des pièces comptables. Il pourrait les ranger dans des armoires ignifuges en prenant soin de faire un classement selon chaque société.

Pour les classeurs datant de plus de trois (03), le CMB pourrait louer un local annexe hors de ces bureaux pour la conservation de ces documents. Ainsi, elle pourrait avoir plus de place pour ranger les nouveaux dossiers.

6.3.3 Les déclarations fiscales

Pour réduire au maximum les risques de mauvaises déclarations ou de transfert de responsabilité, le contrôle du travail du responsable de dossier doit être renforcé malgré ses aptitudes et expériences dans le métier.

6.3.4 Quelques erreurs à ne pas commettre

Pour de meilleurs rendements et une plus grande satisfaction du client, le cabinet doit éviter de commettre certaines erreurs. Une liste non exhaustive des fautes à ne pas commettre sont synthétisées dans le tableau ci-dessous

Tableau 6 : Quelques erreurs à éviter par le CMB

Phase de l'opération	Erreurs à ne pas commettre	Recommandations
Rédaction du contrat	<i>Ne pas mettre le client en confiance</i>	Le prestataire, plus précisément CMB, doit mettre le client en confiance et lui prouver qu'il est digne de confiance. Il doit lui montrer qu'il ne s'est pas trompé dans son choix. Il pourrait lui proposer un plus dans le contrat par rapport à ses concurrents comme : une aide à la décision, une plus grande assistance dans la gestion quotidienne, etc.
	<i>Rédiger un mauvais contrat</i>	Un bon contrat doit être précis, flexible et complet. Les prestataires doivent bien étudier chacun des articles qu'ils proposent. Ces articles doivent être particulièrement précis pour éviter des conflits.
Exécution du contrat	<i>Absence de formation suffisante</i>	Une absence de formation suffisante de l'ensemble des acteurs peut être un frein dans l'exécution du contrat. Le CMB doit veiller à la formation continue de tout son personnel pour une plus grande satisfaction du client.
	<i>Une mauvaise communication avec le client</i>	Il doit y avoir un partage de culture commune prestataire et client. Il doit également y avoir une bonne communication entre le client et le prestataire et une interface fiable entre eux.

Source : nous-mêmes

En plus d'éviter certaines erreurs pour la réussite d'une opération d'externalisation, les deux parties en jeu doivent aussi fournir des efforts supplémentaires. En effet, les opérations réussies sont souvent le fait d'une implication forte des 2 parties, l'entreprise cliente et le prestataire. C'est aussi le fait d'avoir décidé cette opération à partir d'une réflexion stratégique, et de n'avoir pas pris cette décision pour se débarrasser d'un problème particulier.

Parmi les éléments qui sont des facteurs clés de succès, on relève :

- Partage d'une culture commune Prestataire et Client ;
- Le choix du prestataire qui doit être un spécialiste de l'externalisation et de la fonction comptable ;
- Une bonne communication en interne en particulier sur la planification de l'information ;
- Une interface fiable entre prestataire et client ;
- La mise au point d'indicateurs de mesure des résultats et des procédures de suivi de la prestation ;
- La capacité d'assurer en interne la maîtrise d'ouvrage.

Conclusion

Au vu des risques inhérents à la pratique de l'externalisation de la fonction au CMB, nos recommandations pour l'amélioration du rendement du cabinet se résument en trois principaux points à savoir :

- la redéfinition d'un cadre de transfert des pièces comptables ;
- une amélioration de son système informatique ;
- le renforcement du classement des dossiers des clients.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion Générale

L'externalisation de la fonction comptable est un phénomène qui prend de l'importance, vu le nombre d'entreprises, tout secteur confondu, qui s'y adonnent. Parallèlement, le nombre de prestataires ne cesse de croître.

En nous intéressant au CMB, notre objectif principal était de l'aider de par nos recommandations à améliorer sa pratique en matière d'externalisation de la fonction comptable afin de mieux satisfaire sa clientèle et gagner sa confiance. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie consistant à identifier les risques liés à la pratique de l'externalisation.

La force de ce système dont, la principale est la définition d'un cadre de transmission des pièces et de traitement des écritures comptables entre le cabinet et son client, restent cependant insuffisantes face aux nombreux faiblesses décelées. Au nombre de celles-ci figurent l'insécurité entourant le support informatique servant de base de travail et la mauvaise conservation des dossiers des clients. Toutes ces faiblesses font courir au cabinet le risque d'établissement d'états financiers en désaccord avec les principes de base de la comptabilité et influent négativement son rendement. De même, elles mettent en danger ses futures relations contractuelles avec la clientèle.

Dans la recherche des voies et moyens pour corriger ses insuffisances et améliorer son rendement, nous avons émis quelques suggestions aux responsables du CMB. Il s'agit notamment du renforcement des mesures de sécurité du support informatique, le recrutement de nouveaux personnels qualifiés pour redynamiser le personnel présent et alléger dans la mesure du possible et considérablement leur tâche dans un objectif d'amélioration de son rendement.

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

Cependant, notre recherche reste encore statique en raison de la spécificité du sujet, de nos analyses non approfondies et de notre vision partielle sur cette nouvelle stratégie. Ces limites constituent une invite pour la poursuite de notre recherche. En effet, les perspectives qu'impliquent ce sujet sont nombreuses.

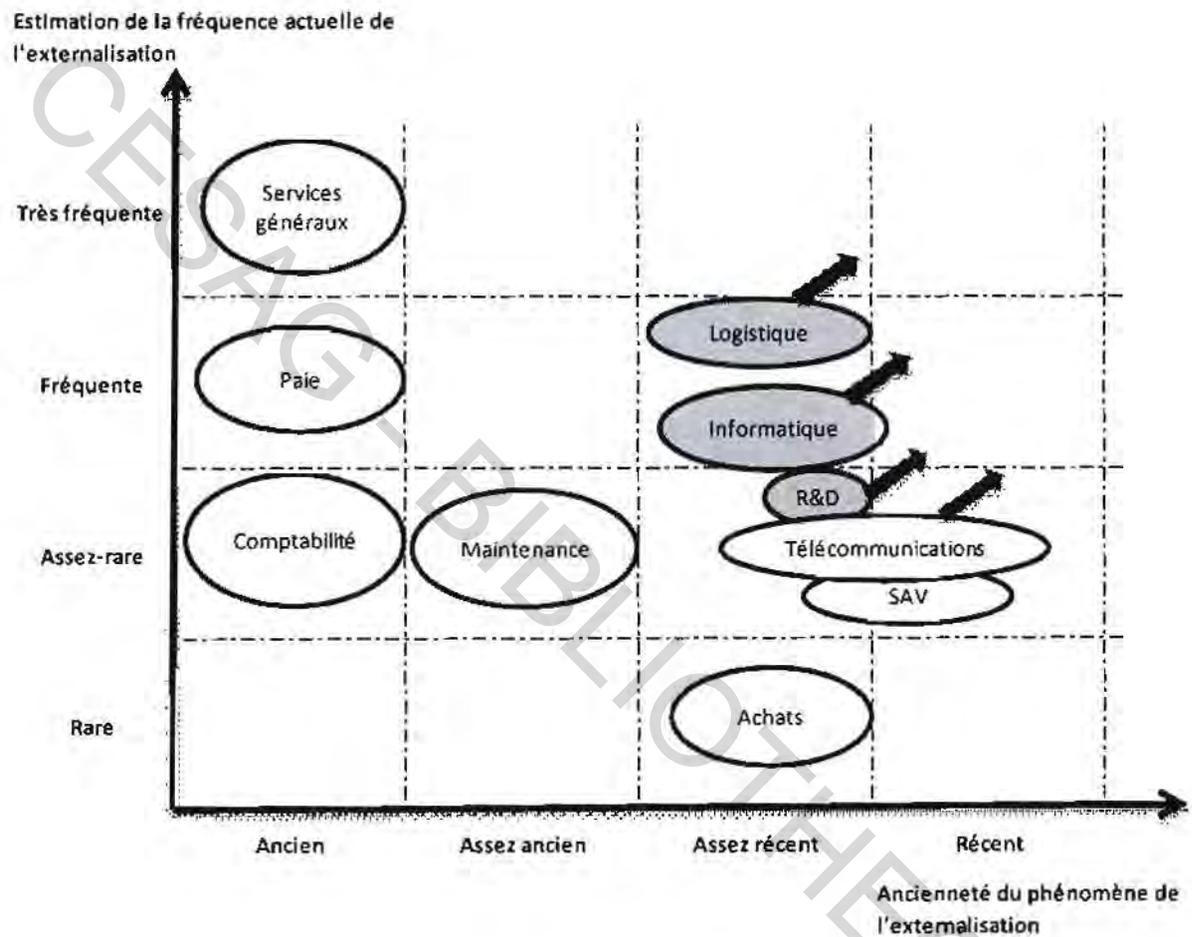
La première perspective est une étude du processus. Ce mémoire peut être considéré comme une démarche préalable pour une future thèse. En effet, nous constatons que de nombreuses études sur la décision d'externalisation ont été menées. Mais il y a très peu de recherches sur les autres phases de l'externalisation telles que la rédaction du contrat, la mise en œuvre, le suivi, la coordination... Partant de l'apprentissage et d'une analyse longitudinale dans une entreprise déjà externalisée, le chercheur pourrait étudier l'évolution de l'externalisation et proposer un modèle de structure de gouvernance.

Une deuxième perspective ouvre des voies de recherche plus approfondies sur la décision. En interviewant les entreprises n'ayant pas encore externalisé leur fonction comptable, le chercheur pourrait collecter leurs perceptions positives et négatives. En tant qu'assistant commercial, il pourrait négocier avec plusieurs sociétés fiduciaires la prise en charge de l'envoi d'un questionnaire auprès d'un échantillon pertinent d'une clientèle qu'elles n'ont pas encore pu contacter. L'avantage pratique de ce travail est de fournir une grille d'arguments aux sociétés fiduciaires pour convaincre leurs clients potentiels. Au point de vue théorique, ce modèle explicatif et prédictif représenterait une recherche normative, un véritable outil d'aide à la décision.

Annexes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Fréquence et ancienneté de l'externalisation par activité



Source : Barthélemy (2004 : 22)

Annexe 2 : Programme de contrôle préalable

Cabinet Mariame BAH 27, Rue Wagane DIOUF B.P. : 3769- DAKAR	PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES		CHAPITRE : WP		
CLIENT :	CONTROLES PREALABLES ETATS FINANCIERS N RAPPORTS CAC N-1 (Séminaire des 08 & 09 Septembre 2008)		COMPTE :		
DATE :			COLLABORATEUR :		
PAGE : ¼					
NATURE DES TRAVAUX A FAIRE	A FAIRE PAR	BUDGET TEMPS	REF. FT	FAIT PAR / LE	
<p>1- Obtenir les comptes annuels de l'exercice sous revue et les documents fondamentaux (balance générale et grand-livre) préparés par l'E.C. ou la société ainsi qu'une copie de son programme de travail et des analyses de comptes que l'E.C. a préparées ou que la société a préparées :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- indexer les états financiers en A-5 ; b- indexer la balance générale en A-6 ; c- identifier, relier et classer le grand-livre dans la boîte d'archives. <p>2- Effectuer les contrôles arithmétiques des états financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> a- matérialiser les contrôles par le signe N ; b- effectuer les contrôles croisés en matérialisant par des renvois ; c- en cas d'erreurs décelées, noter les anomalies et les porter à la connaissance du superviseur en vue des actions à mener. <p>3- S'assurer que ces éléments sont conformes à ceux de l'année dernière (principe d'intangibilité)</p> <ul style="list-style-type: none"> a- effectuer les renvois aux états financiers de N-1 ; b- en cas d'écart, noter les anomalies et les porter à la connaissance du superviseur pour investigations à mener. c- saisir dans le Case Ware la balance de N-1 <p>4- Soumettre ces éléments au superviseur pour qu'il vérifie qu'aucun événement nouveau n'est intervenu nécessitant une modification du programme.</p> <p>5- Balance Générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> -- reconstituer la balance à partir du GL en mentionnant les renvois sur la feuille de travail (√) et sur le GL en indiquant la feuille de travail (A-1, A-2, ...) suivant les étapes ci-après : <p>Procédures relatives au classement des documents de base dans le dossier de travail</p> <p>Les éléments de l'intercalaire « Documents de base, synthèse, documents finaux » sont constitués des feuilles de travail (F.T) :</p> <p>E.C. : Expert Comptable</p>					

<p>Cabinet Mariame BAH 27, Rue Wagane DIOUF B.P. : 3769-DAKAR</p>	<p>PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES</p>		<p>CHAPITRE : WP</p>		
<p>CLIENT :</p>	<p>CONTROLES PREALABLES ETATS FINANCIERS N RAPPORTS CAC N-1 (Séminaire des 08 & 09 Septembre 2008)</p>		<p>COMPTE :</p>		
<p>DATE :</p>			<p>COLLABORATEUR :</p>		
<p>PAGE : 2/4</p>					
<p>NATURE DES TRAVAUX A FAIRE</p>	<p>A FAIRE PAR</p>	<p>BUDGET TEMPS</p>	<p>REF. FT</p>	<p>FAIT PAR / LE</p>	
<p>A-1 (ACTIF) A-2 (PASSIF) A-3 (CHARGES) A-4 (PRODUITS) A-5 (ETATS FINANCIERS) A-6 (BALANCES)</p> <p>Les Grands-livres doivent faire l'objet de traitement avec « Attaches Parisiennes » et conservés dans une boîte prévue à cet effet.</p> <p>Par conséquent, aucun autre élément du dossier de travail ne doit figurer dans l'intercalaire en question.</p> <p>b- évincer les contrôles arithmétiques ;</p> <p>c- faire la synthèse des contrôles en A et s'assurer que les totaux sont conformes à ceux de la balance générale et faire les renvois en A et A-6.</p> <p>6- Exiger que la « Balance-Clients » soit conforme au solde du compte collectif « Clients » :D - classer en H.</p> <p>7- Idem, pour les fournisseurs. - classer en S.</p> <p>8- Idem, éventuellement, pour d'autres balances de comptes individuels (salaires à payer, ...) : énumérer ces balances sur une feuille de travail (F.T).</p> <p>9- Mentionner, quels sont ceux des comptes généraux et auxiliaires (et donc des balances) tenus seulement en soldes (et non pas en capitaux et soldes).</p> <p>10- Exiger des états de rapprochement de soldes bancaires et CCP et s'assurer, à ce stade, qu'ils sont arithmétiquement justes</p> <p>a- expliquer avec précision toute somme en différence depuis plus de 3 mois ; b- classer les papiers de travail en K en joignant une copie du relevé bancaire du dernier mois de l'exercice ou de la période sous-revue.</p>					

<p>Cabinet Mariame BAH 27, Rue Wagane DIOUF B.P. : 3769-DAKAR</p>	<p align="center">PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES</p>		<p>CHAPITRE : WP</p>		
<p>CLIENT :</p>	<p align="center">CONTROLES PREALABLES ETATS FINANCIERS N RAPPORTS CAC N-1 <i>(Séminaire des 08 & 09 Septembre 2008)</i></p>		<p>COMPTE :</p>		
<p>DATE :</p>			<p>COLLABORATEUR :</p>		
<p>PAGE :</p>					
<p>NATURE DES TRAVAUX A FAIRE</p>	<p>A FAIRE PAR</p>	<p>BUDGET TEMPS</p>	<p>REF. FT</p>	<p>FAIT PAR / LE</p>	
<p>11- Mentionner le solde du compte caisse : 166 453</p> <p>a- juger si ce solde est plausible (ex : s'il est très élevé, des dépenses interviennent-elles au tout début de la période suivante ?);</p> <p>b- Si non, déclencher immédiatement toute recherche et exiger toutes b, puis tous redressements éventuels ;</p> <p>12- Le compte de « Virements internes » est-il soldé ?</p> <p>- Si le fait qu'il n'est pas soldé se justifie, relever les explications par écrit et classer la feuille de travail en K.</p> <p>13- S'assurer de la concordance entre les soldes des comptes 52 et 57 et ceux ressortant aux journaux auxiliaires de trésorerie.</p> <p>14- La présence, à la Balance-Fournisseurs, de soldes débiteurs nombreux ou importants peut révéler que la comptabilisation de factures d'achats ou autres frais a été omise ;</p> <p>- Faire procéder immédiatement à la comptabilisation de ces factures, si tel est le cas.</p> <p>15- Etablir les 2 états de rapprochement suivants :</p> <p>a- d'une part, montant des ventes T.T.C. et, de l'autre, masse des débits-clients sans les à-nouveaux de début de période ;</p> <p>b- même état pour les achats (T.T.C) et sans doute, certains débits de la classe 6 d'une part, et de l'autre, masse des crédits-fournisseurs sans les à-nouveaux de début de période.</p> <p>16- Existe-t-il un « Compte d'attente à régulariser » ? (même soldé en fin de période)</p> <p>- Si oui, se faire justifier et noter soigneusement les mouvements.</p>					

<p>Cabinet Mariame BAH 27, Rue Wagane DIOUF B.P. : 3769-DAKAR</p>	<p align="center">PROGRAMME DE CONTROLE DES COMPTES</p>		<p>CHAPITRE : WP</p>		
<p>CLIENT :</p>	<p align="center">CONTROLES PREALABLES ETATS FINANCIERS N RAPPORTS CAC N-1 (Séminaire des 08 & 09 Septembre 2008)</p>		<p>COMPTE :</p>		
<p>DATE :</p>			<p>COLLABORATEUR :</p>		
<p>PAGE : 4/4</p>					
NATURE DES TRAVAUX A FAIRE	A FAIRE PAR	BUDGET TEMPS	REF. FT	FAIT PAR / LE	
<p>17- S'il existe des « Provisions pour pertes et charges » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en dresser la liste détaillée ; - en expliquer le bien-fondé et l'ancienneté. <p>18- Tableau de contrôle des taxes sur le chiffre d'affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (compte de la classe 70 x taux = compte 444....) ; - (compte de la classe 71 x taux = compte 444....) <p>En cas d'écart, informer le superviseur qui avisera.</p> <p>19- Etablir un tableau comparatif des MARGES BRUTES des trois derniers exercices (cf. modèle standard Revue Analytique)</p> <p>Au cas où la comparaison des taux de Marge Brute successifs révèle une anomalie flagrante, tenter de déterminer la cause de cette (ou de ces) anomalie(s) et faire procéder aux redressements nécessaires.</p> <p>Classer en tableau en C.</p> <p>Et mettre à jour le DOSSIER PERMANENT</p> <p>AU CAS OU, A CE STADE, LE RESULTAT DE L'UN QUELCONQUE DE CES CONTROLES PREALABLES N'EST PAS SATISFAISANT, EN AVISER IMMEDIATEMENT LE RESPONSABLE DU CABINET.</p>					

Annexe 3 : Pratique de l'externalisation

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de cycle, nous avons besoins de ces informations sur la pratique de l'externalisation de la fonction comptable dans votre cabinet. Merci de bien vouloir répondre aux différentes questions avec une grande précision.

0. Contrat et portefeuille

Combien de clients avez-vous au 31/10/09 ?

Q0.1

.....

/

Quels types de clientèle avez-vous ?

Q0.2

Entreprises industrielles

Entreprises commerciales

PME

Autre :

/

Q0.3.

Comment recherchez-vous vos clients ?

Par les relations de l'expert

Par le biais d'autres clients

Autres :

1. Différentes étapes du processus

Q1.1. Quelles sont les différentes étapes du processus de tenue de comptabilité ?

	Oui	Non	Observations
Paramétrage du logiciel selon l'activité du client			
Réception et classement des pièces			
Saisie des écritures			
Centralisation des écritures			
Travaux d'inventaire			
Etablissement des éléments de synthèse			
Autre (décrire)			

2. Logiciel comptable

Q2.1 Quel logiciel utilisez-vous ?

SAARI 100

CIEL

Autres :

Q2.2. Comment créez-vous le plan comptable de vos clients ? ?

En vous basant sur le SYSCOHADA

Autres (décrire)

.....
.....

Q2.3.1 Le même plan est-il utilisé pour tous ?

Oui

Non

Si non, quels sont selon vous les raisons qui l'expliquent ?

Q2.3.2

.....
.....

3. Réception des pièces

Q3.1 Qui est chargé de réceptionner les pièces ?

Vous-même

Autre personne (Préciser)

Q3.2 Comment réceptionnez-vous les pièces comptables du client ?

Par Fax

Par courrier postal

Par un coursier du cabinet

Vous-mêmes en vous déplaçant

Autre (Préciser).....

Q3.3 Recevez-vous les originaux ?

Oui Non

Q3.4 Faites-vous des décharges quand vous recevez des pièces ?

Oui Non

Q3.5. A la réception des pièces sont-elles enregistrées dans un cahier/registre "courrier arrivé"?

Oui Non

4. Classement des pièces

Qui est chargé de classer les pièces ?

Q4.1. Vous-mêmes
 Autre personne (préciser)

Q4.2 Comment s'effectue le classement ?

Par code journal
 Par ordre d'arrivée
 Autre (décrire)
.....
.....

Q4.3. Des numéros sont-ils attribués aux pièces lors du classement?

Oui Non

5. Saisie des écritures

Q5.1.1. ✓ *Imputations*

Faites vous une imputation préalable des pièces ?

Oui

Non

Q5.1.2.

Si oui qui s'en occupe ?

Vous-mêmes

Les stagiaires

Vos collaborateurs

Autres (préciser).....

Q5.2. 1 Avez-vous des fiches d'imputation ?

Oui

Non

Q5.2 .2 Si non faites-vous l'imputation sur les pièces ?

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

Q5.3. Quelle est la fréquence de vos imputations ?

Le jour d'arrivée des pièces

Dans la semaine

La semaine suivante

Autre (préciser).....

✓ *Saisie*

Q5.4. Qui s'occupe de la saisie ?

- Vous-mêmes
- Les stagiaires
- Vos collaborateurs
- Autres

(préciser).....

Q5.5. Quelle est la fréquence des saisies ?

- Le jour d'arrivée des pièces
- Dans la semaine
- La semaine suivante
- Autre (préciser).....

Q5.6. Les pièces justificatives sont-elles validées avant la saisie ?

- Selon la réalité (propriété de l'entreprise)
- Selon la séparation des exercices
- Autre (préciser).....

Q5.7. Comment sont numérotées les pièces ?

- Suivant la numérotation continue du logiciel
- De façon alphanumérique (journal/numéro)
- Autre (préciser).....

✓ *Contrôle*

Q5.8. Comment validez-vous les saisies ?

- Validation par le supérieur hiérarchique
- Validation par le collaborateur
- Autre (préciser).....

6. Centralisation des écritures

Q 6.1. Qui supervise la centralisation ?

- Vous-mêmes
- Les stagiaires
- Vos collaborateurs
- Autres

(préciser).....

Q6.2 Comment s'effectue le report du journal au grand livre et à la balance ?

- Automatiquement par le logiciel
- Par un autre logiciel par exportation (préciser)
- Sur Excel
- Autres

(préciser).....

7. Etats financiers, périodiques et travaux d'inventaire

Q7.1. Quels documents périodiques établissez-vous ?

- Etat de rapprochement
- Déclaration de TVA
- Autres

(préciser).....

Q7.2.1 Effectuez-vous des travaux provisoires ?

- Oui Non

Q7.2.2 Si oui lesquels ?

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

Q7.3. Comment produisez-vous les états financiers ?

- Automatisé par le logiciel
- Par un autre logiciel par exportation (préciser)
- Sur Excel
- Autres

(préciser).....

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Annexe 4 : Exemple des clauses dans le contrat d'externalisation de la fonction comptable

Clause de durée

Le présent contrat est conclu pour une durée de X années à compter de la date d'entrée en vigueur. Il sera renouvelable tacitement par périodes successives de X ans sauf dénonciation par l'une ou l'autre des parties notifiées au plus tard six mois avant l'échéance suivante du présent contrat.

Clauses de prix

Prix

Le cabinet est rémunéré pour les prestations liées au contrat d'externalisation selon les modalités suivantes :

Les honoraires sont forfaitisés mensuellement, sur la base du périmètre constaté.

Révision des prix

Les conditions financières seront révisées si l'équilibre financier du contrat d'externalisation était rompu du fait d'une modification dans l'environnement économique de l'entreprise ou de ses conditions d'exploitation ou d'organisation.

Indexation

Le prix facturé sera revu chaque année au 1er janvier par application de l'indice SYNTEC publié à cette date, l'indice de base étant le dernier indice connu, soit ...pour..., la première révision intervenant au...

Facturation et modalités de paiement

Les services visés dans le présent contrat seront facturés mensuellement le t du mois. Elles seront payées par prélèvement automatique le 25 du même mois.

En cas de non-paiement des honoraires, le cabinet se réserve le droit de suspendre les prestations prévues au contrat.

Clause de sécurité de l'exploitation informatique et sauvegarde des données

A compter de la date d'entrée en vigueur, le cabinet prendra en étroite collaboration avec le client toutes les mesures raisonnables pour assurer la protection des données et fichiers en sa possession.

Les documents comptables demeurant en tout état de cause la propriété du client, le cabinet restituera après chaque clôture annuelle l'ensemble des supports informatiques appuyant le système d'information comptable.

Clause de confidentialité

Le cabinet s'engage à prendre toute mesure utile pour protéger et conserver dans de bonnes conditions de sécurité les données et documents, quel qu'en soit le support ou la forme, qui lui seront confiés par l'entreprise pour l'accomplissement de sa mission ; il s'oblige également à en préserver le caractère confidentiel.

Les intervenants du cabinet sont soumis aux obligations suivantes :

- les experts comptables sont tenus au secret professionnel dans les conditions prévues à l'article 226-13 du nouveau Code Pénal ;
- les collaborateurs employés par le cabinet sont soumis à un devoir de discrétion ;
- les documents établis par le membre de l'Ordre sont adressés au client, à l'exclusion de tout envoi direct à un tiers, sauf accord écrit du client.

Clause d'archivage

Les documents appartenant au client sont restitués chaque année après la clôture de l'exercice, le client faisant son affaire de leur archivage.

Clause de cession

Le présent contrat ne pourra en aucun cas faire l'objet d'une cession totale ou partielle, à titre onéreux ou gracieux, par l'une des parties, sauf accord écrit et préalable de l'autre partie.

Clause de résiliation

Le cabinet et le client peuvent résilier le présent contrat dans les cas suivants :

- non-respect de ses obligations par l'une des parties modifiant l'équilibre et l'esprit du contrat et après un délai de carence de X jours à compter de la date de mise en demeure ;

- non-paiement de deux mois de prestations ou existence d'incidents de paiement à répétition affectant la viabilité du contrat ;

- mise en redressement judiciaire ou liquidation des biens, auquel cas la résiliation interviendra immédiatement et automatiquement, sans qu'il y ait besoin d'une notification préalable.

Le cabinet accorde au client le droit d'arrêter le présent contrat à sa seule discrétion aux conditions suivantes :

- versement d'une indemnité forfaitaire égale à n fois le montant de la dernière facturation mensuelle ;

- respect du délai de préavis.

L'acceptation de ce droit unilatéral est liée à l'acceptation expresse du client de verser comptant à la date effective d'arrêt d'exploitation, l'indemnité forfaitaire visée ci-dessus.

Quelle que soit la source de l'arrêt du contrat le cabinet remettra au client :

- l'ensemble des fichiers ;

- les documents comptables ;

- le personnel du client initialement repris par le cabinet.

Clause de réversibilité

Le cabinet est maître des moyens à mettre en œuvre dans le cadre du présent contrat d'externalisation. Toutefois, en vue de garantir une réversibilité totale du système comptable du client dans les meilleures conditions possibles, le cabinet s'assurera de ce qu'aucun choix ne puisse constituer un obstacle majeur - au plan technique - à une réversibilité de l'opération d'externalisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bibliographie

- 1- ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNISSEN Baudouin (2004), *Audit comptable, audit informatique*, Bruxelles : De Boeck University, 238 pages.
- 2- BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*, Lavoisier, Paris, 269 pages.
- 3- BARTHELEMY Jérôme (2004), « *Comment réussir une opération d'externalisation* », *Revue française de gestion*, n°151, pages 9-26.
- 4- BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 279 pages.
- 5- de BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris 455 pages.
- 6- BRICARD Rémy (2005), « *Externalisation : une opportunité pour mieux maîtriser ses risques* », *Revue Option finance*, n°819, page 44.
- 7- BRILMAN Jean (2005), *Les meilleures pratiques de management*, Edition d'organisation, Paris 544 pages.
- 8- BROUSSE Franklin (2004), « *Gérer les risques liés aux projets d'externalisation* », *Revue banque magazine*, n° 658.
- 9- CASPARD Bernard & ENSELME Gérard (2002), *Comptabilité approfondie et révision*, 5^{ème} édition, édition LITEC, Paris, 614 pages.
- 10- Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon (CCIL) (2002), *fiche de bonnes*

pratiques : aspect contractuel de l'externalisation, Février 2002, 3 pages.

- 11- DESREUMAUX A. (1996), « *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* », Revue française de gestion, janvier-février, pages 86-108.
- 12- Desreumaux, A. (1992), *Structure d'entreprise*, Vuibert, Paris 334 pages.
- 13- DESROCHES Alain, LEROY Alain, VALLE Frédérique (2003), *Gestion des risques : principes et pratiques*, Lavoisier, Paris, 286 pages.
- 14- Ernst & Young (2003), *Pratique et tendances du marché de l'externalisation en France*, Baromètre Outsourcing.
- 15- FIMBEL Eric (2001), *Les facteurs de succès de l'externalisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Reims-Champagne-Ardenne.
- 16- FIMBEL Eric (2003), « *Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation* » Revue française de Gestion, 2003, n°143.
- 17- GIGOT-GAILLARD M. (1995), « *L'externalisation de la fonction comptable : un enjeu pour la profession* », Mémoire d'expertise comptable.
- 18- Gosse B., Sargis C., Sprimont P-A. (2000), *Les stratégies d'externalisation : organisation et changements organisationnels*, Cahier de la recherche CLAREE 2000.
- 19- Gosse B., C. Sargis-Rousselle et P.A. Sprimont (2002), *Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle*, Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, n° 1.
- 20- HUYNH Thi Ngoc Vân (2004), « *Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable* », Mémoire de DEA de Stratégie et Management des Organisations de Université des Sciences et Technologies de Lille.
- 21- KIPFER J. (1991), « *La mutation des systèmes d'information comptable* », Revue française de comptabilité, n°222, pages 63-72.

- 22- LAMY Jean Paul (1996), *L'audit et certification des comptes en milieu informatisé*, éditions d'organisation, 128 pages.
- 23- de LOOFF Léon (1997), *Information systems outsourcing decision making : a managerial approach*, IDEA GROUP PUBLISHING, London, 287 pages.
- 24- MABUDU Joël (2005), *Système comptable OHADA*, 2^e édition, 657 pages.
- 25- MINTZBERG Henry (2003), *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation, Paris, 434 pages.
- 26- MULLER Thierry, associé en charge de l'activité outsourcing, Ernst & Young, « *Comment externaliser sa comptabilité ?* », Revue Echange, n°245 juillet 2007, pages 42-43.
- 27- NLANG Mor (2002), *Comptabilité des sociétés commerciales, comptabilité approfondie*, 2^{ème} édition, Dakar, 438 pages.
- 28- P. Chanson G. (2002), « *Externalisation, coûts de transaction et structure de gouvernance* », Mémoire DEA Paris Dauphine.
- 29- Renard I. (2000), *Externaliser : Pourquoi –Comment ?*, Editions d'Organisation, 150 pages.
- 30- RENARD Jacques (2000), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 3^{ème} édition, édition d'organisation, 462 pages.
- 31- RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 4^{ème} édition, édition d'organisation, 462 pages.
- 32- SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *Le praticien comptable SYSCOHADA*, 3^{ème} édition, ECJ, Dakar, 1055 pages.
- 33- SYSCOA (1996), *Plan comptable général des entreprises*, édition FOURCHER, Paris, 831 pages.

- 34- Tort E. (2003), *Organisation et Management des systèmes comptables*, Dunod.
- 35- TONDEUR Hubert & de la VILLARMOIS Olivier (2002), *L'organisation de la fonction comptable et financière*, Lille, 31 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE