



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

**CESAG BF – CCA**

**BANQUE, FINANCE, COMPTABILITE,**

**CONTROLE & AUDIT**

**Master Professionnel**

**en Comptabilité et Gestion**

**Financière**

**Promotion 6**

**(2011-2013)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**EVALUATION DES RISQUES LIES A  
L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE :  
CAS DU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES  
EN GESTION**

**Présenté par :**

**KODA MAMANE Mariam**

**Dirigé par :**

**Issiaka Ali SAMBA**

Chargé d'études-Direction

Recherche et Consultance CESAG

**Octobre 2013**

## DEDICACE

Je dédie ce mémoire à ma famille qui m'a toujours encouragée et soutenue dans les moments difficiles.

Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération, et mon amour pour les sacrifices que mes parents ont consentis pour mon instruction et mon bien-être.

Puisse Dieu leur accorder santé, bonheur et longue vie afin que je puisse un jour combler de joie leurs vieux jours.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier et à témoigner ma gratitude à :

- ma famille pour tout ce qu'elle a fait pour moi et continue à faire ;
- mon directeur de mémoire Monsieur SAMBA Ali, directeur du département licence en comptabilité banque et finance, pour ses précieux conseils et son encadrement ;
- monsieur KOUASSI KOUAKOU Alexis, responsable de la cellule Contrôle de gestion du CESAG, mon encadreur de stage pour ses conseils ;
- le Directeur général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, pour m'avoir permis d'effectuer mon stage au sein de l'établissement ;
- monsieur GNANSOUNOU Sikatin, directeur financier et comptable, pour les nombreuses informations fournies ;
- monsieur YAZI Moussa, directeur de l'institut de comptabilité de banque et de finance ;
- tous mes camarades de la licence au master CESAG ;
- toute la direction générale et l'administration du CESAG ;
- tous mes collègues de stage au CESAG.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ACBF:</b>	African Capacity Building Foundation
<b>AFD :</b>	Agence Française de Développement
<b>ANSSI :</b>	Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information
<b>BCEAO:</b>	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
<b>BM:</b>	Banque Mondiale
<b>CA :</b>	Conseil d'Administration
<b>CAMES:</b>	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
<b>CEAO :</b>	Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest
<b>CEFEB:</b>	Centre d'Etudes Financières, Economiques et Bancaires
<b>CEMAC :</b>	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
<b>CESAG:</b>	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
<b>COSO:</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>DECOFI:</b>	Diplôme d'Expertise Comptable et Financière
<b>DESCOGEF:</b>	Diplôme d'Etudes Supérieures de Comptabilité et Gestion Financière
<b>DEVE:</b>	Direction des Etudes et de la Vie Etudiante
<b>DFC :</b>	Direction Financière et Comptable
<b>DG :</b>	Direction Générale
<b>EBIOS:</b>	Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité
<b>FCFA :</b>	Franc de la Communauté Française Africaine
<b>HAO :</b>	Hors Activité Ordinaire
<b>IFACI :</b>	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
<b>ISCBF :</b>	Institut Supérieur de Comptabilité et de Banque Finance
<b>ISMEO:</b>	Institut Supérieur de Management des Entreprises et Autres Organisations
<b>LMD:</b>	Licence Master Doctorat
<b>MAM:</b>	Master Africain en Micro finance
<b>MBF :</b>	Master en Banque Finance
<b>OMS:</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>ONG:</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>PMI :</b>	Program Management Institute
<b>SCP :</b>	Service de la Communication et de la Promotion
<b>SDC :</b>	Sous-direction de la Comptabilité

<b>SDCG :</b>	Sous-direction de Contrôle de Gestion
<b>SDFC :</b>	Sous-direction des Finances et du Budget
<b>SDI:</b>	Sous-direction de l'Informatique
<b>SDPAP:</b>	Sous-direction de la Programmation et de l'Appui Pédagogique
<b>SDRDA:</b>	Sous-direction des Ressources Documentaires et des Archives
<b>SDS:</b>	Sous-direction de la Scolarité
<b>SG :</b>	Secrétariat Général
<b>SRH :</b>	Service des Ressources Humaines
<b>SYSCOA :</b>	Système Comptable Ouest Africain
<b>TAFIRE :</b>	Tableau Financier des Ressources et des Emplois
<b>TCT :</b>	Théorie des Coûts de la Transaction
<b>UE:</b>	Union Européenne
<b>UEMOA :</b>	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>USA :</b>	United States of America

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

### FIGURES

Figure 1 : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable .....	24
Figure 2 : Modèle d'analyse .....	51
Figure 3 : Cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.....	96

### TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulatif des risques, leurs avantages et inconvénients .....	28
Tableau 2 : Différents niveaux de risques .....	38
Tableau 3 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque .....	45
Tableau 4 : Echelle de cotation de la gravité du risque.....	45
Tableau 5 : Exemple de matrice de criticité des risques opérationnels.....	46
Tableau 6 : Tableau des risques 1 .....	74
Tableau 7 : TAR 2 .....	75
Tableau 8 : Echelle de cotation de la probabilité .....	81
Tableau 9 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques liés à l'externalisation....	82
Tableau 10 : Echelle de cotation de la gravité.....	83
Tableau 11 : D'évaluation de l'impact des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable .....	84
Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance.....	86
Tableau 13 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts .....	88
Tableau 14 : Hiérarchisation des risques selon leurs criticités.....	90

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CESAG .....	104
Annexe 2 : Guide d'entretien .....	105
Annexe 3 : Contrat d'Assistance Comptable .....	106
Annexe 4 : Chronogramme d'établissement des états financiers 2012.....	111
Annexe 5 : Le système classique de traitement de l'information financière et comptable...	119
Annexe 6 : Système centralisateur de traitement de l'information financière et comptable..	120
Annexe 7 : Grille de séparation des tâches au sein de la DFC du CESAG.....	121
Annexe 8 : QCI .....	122
Annexe 9 : Test de permanence des méthodes et de conformité.....	129

## TABLE DES MATIERES

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES</b> .....	<b>v</b>
<b>LISTE DES ANNEXES</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE :</b> .....	<b>8</b>
<b>CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE</b> .....	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 1 : L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE</b> .....	<b>10</b>
1.1 La fonction comptable .....	10
1.1.1 Définition de la comptabilité .....	10
1.1.2 Missions et objectifs .....	11
1.1.2.1 Les missions .....	11
1.1.2.2 Les objectifs .....	11
1.1.3 Le système d'information comptable .....	13
1.1.3.1 Les obligations légales .....	13
1.1.3.2 Le traitement de l'information financière .....	15
1.1.3.3 La présentation des états financiers .....	15
1.2 L'externalisation .....	16
1.2.1 Historique et définitions .....	16
1.2.1.1 L'historique .....	16
1.2.1.2 Définitions .....	17
1.2.2 Les concepts voisins .....	19
1.2.2.1 Externalisation et sous-traitance .....	19
1.2.2.2 Externalisation et Impartition .....	20



1.2.2.3 Externalisation / concession / franchise-----	20
1.2.2.4 Externalisation / downsizing / reengineering -----	21
1.2.3 Raisons de l'externalisation -----	21
1.2.3.1 La théorie de la ressource-----	21
1.2.3.2 La théorie des coûts de transaction-----	22
1.2.3.3 La théorie institutionnelle-----	22
1.2.3.4 La théorie de la contingence-----	22
1.2.3.5 La théorie de l'agence -----	22
1.3 Les risques associés à l'externalisation de la fonction comptable-----	23
1.3.1 Les risques associés-----	25
1.3.1.1 Le risque stratégique-----	25
1.3.1.2 Le risque social -----	26
1.3.1.3 Le risque de dépendance et d'irréversibilité-----	26
1.3.2 Hiérarchisation des risques -----	28
1.3.2.1 Les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation-----	29
1.3.2.2 Les risques inhérents à l'activité concernée-----	29
1.3.3 Les avantages et les inconvénients -----	31
1.3.3.1 Les avantages-----	31
1.3.3.2 Les inconvénients-----	33
<b>CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE -----</b>	<b>36</b>
2.1 La gestion du risque-----	36
2.1.1 Définitions et composantes du risque -----	36
2.1.2 La stratification des risques -----	37
2.1.3 Typologie de risques -----	38
2.1.3.1 Classification <i>selon l'origine</i> -----	38
2.1.3.2 Classification selon l'activité-----	39
2.1.3.3 Classification selon la nature-----	39
2.1.3.4 Classification selon le niveau -----	40

2.1.4 Le dispositif de maîtrise des risques-----	41
2.2 La Démarche d'évaluation des risques -----	42
2.2.1 Démarche d'évaluation des risques-----	42
2.2.1.1 Identification des risques-----	43
2.2.1.2 Classification des risques -----	43
2.2.2 Méthodes d'évaluation des risques -----	47
2.2.2.1 Méthode de gestion des risques-----	47
2.2.2.2 Méthode MIRIS-----	47
2.2.2.3 Méthode d'évaluation quantitative-----	48
2.2.2.4 Méthode qualitative -----	48
2.2.2.5 Méthode d'optimisation globale-----	49
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE-----</b>	<b>50</b>
3.1 Le modèle d'analyse -----	50
3.1.1 Le schéma du modèle d'analyse -----	50
3.1.2 Commentaire-----	52
3.1.2.1. La phase de préparation -----	52
3.1.2.2. La phase de réalisation -----	52
3.1.2.3. La phase d'exécution -----	53
3.2 Les techniques de collecte de données -----	53
3.2.1 L'entretien-----	53
3.2.2 Le QPC -----	54
3.2.3 La revue documentaire -----	55
<b>DEUXIEME PARTIE : -----</b>	<b>57</b>
<b>CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE -----</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CESAG-----</b>	<b>59</b>
4.1 Historique, missions et objectifs -----	59
4.1.1 L'historique -----	59
4.1.2 Missions et objectifs -----	60
4.2 Activités et organisation-----	62

4.2.1	Activités	62
4.2.2	Organisation	62
4.3	Organes de gestion	63
4.3.1	Organes décisionnels	63
4.3.1.1	Le Conseil d'Administration	63
4.3.1.2	La Direction Générale	63
4.3.2	Les autres organes	64
4.3.2.1	Le Secrétariat Général	64
4.3.2.2	La Direction Financière et Comptable	64
4.3.2.3	La Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine	64
4.3.2.4	Les Instituts	64
4.3.2.5	Les projets autonomes	65
4.4	Le partenariat	65
4.4.1	Le CEFEB	65
4.4.2	L'OMS	66
4.4.3	L'ACBF	66
4.4.4	La Banque de France	66
<b>CHAPITRE 5 : PROCESSUS D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION -- 67</b>		
5.1	Description de la démarche	67
5.1.1	Les étapes du processus	67
5.1.1.1	L'autodiagnostic	67
5.1.1.2	La recherche de ressources internes	68
5.1.1.3	L'identification du problème	68
5.1.1.4	L'arbitrage entre objectifs et ressources	68
5.1.1.5	La décision finale	68
5.1.1.6	L'identification du cabinet prestataire	68
5.1.1.7	La signature du contrat d'externalisation	68
5.2	Domaines d'intervention de l'externalisation	69

5.2.1 La révision des apurements des comptes et l'élaboration des états financiers au 31/12/2010-----	69
5.2.2 L'élaboration du manuel de procédures comptables -----	69
5.2.3 L'assistance comptable-----	70
5.2.3.1 Assistance fiscale-----	70
5.2.3.2 Assistance sociale -----	70

**CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CESAG ET RECOMMANDATIONS ----- 71**

6.1 La phase préparatoire -----	71
6.2 La phase exécutive -----	71
6.2.1 L'identification des risques-----	72
6.3 L'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable -----	80
6.3.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques-----	80
6.3.2 Evaluation de l'impact des risques -----	83
6.4 Hiérarchisation des risques-----	85
6.4.1 Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités d'occurrence-----	85
6.4.2 Hiérarchisation des risques selon leurs impacts -----	88
6.4.3 Hiérarchisation des risques selon leurs criticités -----	90
6.5 Présentation de la cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable -----	95
6.6 Recommandations-----	97
6.6.1 Recommandations liées aux risques recensés dans la cartographie des risques -----	97
6.6.1.1 Le retard dans l'élaboration des travaux -----	97
6.6.1.2 La fraude, la collusion -----	97
6.6.1.3 Les risques techniques tels que les coupures-----	97
6.6.1.4 La perte totale ou partielle d'informations -----	98
6.6.1.5 Les états financiers erronés -----	98
6.6.1.6 La dépendance envers le cabinet -----	98
6.6.2 Recommandations générales -----	98

6.6.2.1 Le local des agents prestataires -----	99
6.6.2.2 La rédaction d'un manuel de procédures comptables -----	99
6.6.2.3 Le renforcement du management des risques -----	99
6.6.2.4 Élaboration d'une cartographie des risques liés à la fonction comptable-----	99
6.6.2.5 Un suivi et une évaluation -----	99
6.6.2.6 La prévention et la précaution -----	100
6.6.2.7 La formation des agents comptables-----	100
<b>CONCLUSION GENERALE -----</b>	<b>101</b>
<b>ANNEXES -----</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE-----</b>	<b>130</b>

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**INTRODUCTION GENERALE**

S'il est une chose indiscutable en Europe depuis une décennie, c'est bien qu'on assiste à un processus rapide de restructuration des business models. Il faut dire que dans un contexte caractérisé par un rythme d'évolution vertigineux et une pression concurrentielle toujours plus accrue, les entreprises se voient dans l'obligation d'adopter des solutions originales qui concilient compétence, performance et sécurité. Un impératif d'expertise qui ne concerne désormais plus que leur cœur de métier mais aussi les fonctions support qui contribuent à leurs croissances globales (MULLER & al, 2008 :6).

Au moment où les sociétés cherchent à focaliser leurs ressources sur leur cœur de métier, nombreuses sont celles qui succombent à la tentation de l'externalisation. Externalisation ou « outsourcing » fut pendant longtemps un concept peu approuvé ou appliqué dans les entreprises, si bien que ces dernières s'adonnaient à une intégration verticale de leur activité. Les auteurs Lacity et Hirschheim (2008 :2) ont assimilé l'externalisation à « l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant fourni en interne. Elle représente un transfert significatif d'actifs, de baux et de personnel à un vendeur qui est responsable des pertes et profits. »

Sans cette définition, nous pourrions être amenés à confondre l'outsourcing avec certains concepts tels que la sous-traitance, mais il n'en est rien car l'externalisation suppose l'existence au préalable de la fonction ou activité en interne, activité qui sera confiée à un prestataire. Il est donc nécessaire de différencier ces différents concepts les uns des autres.

Il y a quelques temps encore, seule l'organisation interne était jugée à même d'assurer toutes les fonctions clés de l'organisation (MULLER, 2000 :4). Aujourd'hui, il apparaît assez clair que c'est un démembrement complet des chaînes de valeur traditionnelle qui assure une présence ferme des entreprises sur leur marché (MULLER & al, 2008 :10).

Certes, les réflexions quant à ce démembrement de la chaîne de production remontent au moins au XIX<sup>ème</sup> siècle. Les unités qui ne pouvaient alors assurer l'ensemble des processus en interne se développaient en se focalisant sur leurs compétences principales et utilisaient un réseau de prestataires externes pour les autres activités et fonctions. Une évaluation « faire ou acheter » permettait d'éclairer la prise de décision. La nuance en ce siècle tient à ce qu'alors que les acteurs de la chaîne de valeur étaient intégrés dans une structure hiérarchique verticale, dorénavant on a recours à des spécialistes qui pénètrent chaque niveau de la chaîne de valeur en anéantissant la structure hiérarchique traditionnelle. En effet, les organisations se voient dotées de structures où le rôle de la direction consiste désormais moins à superviser une seule organisation hautement intégrée qu'à piloter un réseau connecté de spécialistes

contribuant à la chaîne de valeur indépendamment de la stricte perception du top management, (MULLER & al, 2008 :10. Le phénomène est d'une telle importance en Europe que depuis 1999, le gouvernement français, en collaboration avec les cabinets Andersen puis Ernst & Young, analyse et diffuse, chaque année un outil appelé « Baromètre de l'Outsourcing ». Lequel outil présente les résultats d'une étude annuelle (ou biennale tout au plus) des pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, en Europe et en Afrique du nord.

En 2008, le baromètre rapportait que le choix de l'externalisation est déjà celui d'une moyenne de 70% des entreprises européennes. Avec une moyenne de quatre (04) fonctions touchées par l'outsourcing au sein de chaque entreprise et des prévisions à la hausse pour les deux (02) prochaines années. Constat qui légitime la stupéfaction du responsable du département outsourcing d'ERNST and YOUNG (2008 :2) qui en arrivait à se demander si on « allait vers une adoption généralisée de l'externalisation devant la nécessité d'évoluer pour survivre ».

Une autre remarque importante tient au fait que les résultats d'études menées à la fois du point de vue de l'entreprise externalisatrice et du prestataire révèlent que la stratégie ne profite pas qu'à l'entreprise externalisatrice. FIMBEL (2002 :60) par exemple souligne qu'un des facteurs clés de succès (FCS) d'une externalisation consiste en ce qu'elle aboutit à l'enrichissement des deux (02) agents économiques. Par ailleurs, il constate que dans la majorité des opérations d'externalisation, les entreprises externalisatrices sont les grandes entreprises (GE) et celles prestataires les petites et moyennes entreprises (PME).

En trente ans, l'externalisation a d'abord touché des activités telles que le gardiennage, la gestion des accueils, la restauration...pour passer de nos jours à un cadre plus vaste comprenant des fonctions telles que l'informatique, les ressources humaines, la logistique, l'achat...

Plusieurs raisons pouvant être évoquées, l'externalisation en elle-même revêt un caractère stratégique (Barthelemy, 2007 : 204). Mais elle comporte des risques que sont la perte du contrôle des opérations et de la connaissance du métier, la fiabilité et pérennité du prestataire, le risque humain, les coûts cachés...

La fonction comptable et financière connaît de profondes mutations et « monte » de plus en plus en puissance par la complexité des opérations à réaliser. Le système d'information de chaque organisation, pour être performant, nécessite désormais des compétences humaines et techniques élevées, ainsi qu'une attention particulière car pouvant mener à une minimisation entre autres des charges et frais du personnel. L'externalisation des tâches non stratégiques de



la fonction comptable et financière va alors permettre au Directeur Administratif et Financier de se concentrer sur la gestion des risques.

Définie comme un processus permettant de satisfaire les besoins en informations des tiers, internes (dirigeant, cadres) ou externes (banquier, actionnaire, fournisseur, ...) à l'entreprise dont les informations leur permettront d'analyser la situation de l'entreprise et de prendre des décisions. Elle est souvent centralisée dans son organisation (Chauveau Dessey, 2007 :1). En effet certaines entreprises préfèrent disposer de leur propre service comptable malgré les inconvénients qui en découlent tels que la gestion des compétences, la rentabilité de certaines tâches. Tandis que d'autres préfèrent décentraliser, voire externaliser certaines tâches pour des raisons de coûts, de qualité de la technicité ; il s'agira par exemple d'externaliser certaines opérations qui demandent une forte main d'œuvre dans des pays qui en donnent mais à bas coûts tels que la Chine, l'Inde, certains pays d'Afrique pour les grandes firmes. A côté de ces raisons peuvent s'ajouter les évolutions des nouvelles technologies, et l'informatisation qui se généralise à presque tous les niveaux.

A l'échelle du Sénégal, nous rencontrons une recrudescence de cabinets spécialisés dans l'externalisation, ainsi l'externalisation de la fonction comptable est devenue une activité comme une autre avec l'implantation de plus en plus de cabinets spécialisés dans l'outsourcing. Nous pourrions citer certains cabinets tels que MAZARS, TRESAUDIT, présents au Sénégal depuis bien longtemps, et qui ont maintenant plein de concurrents dans ce domaine. L'externalisation de la fonction comptable comporte des avantages clés de coût, de qualité. Mais force est de reconnaître que cette pratique comporte des risques qui ne sont pas à négliger mais il ne faut pas oublier que le risque « zéro » n'existe pas, d'où une nécessaire vigilance :

- **Pour le prestataire :**
  - ❖ le risque de perte ou de destruction de pièces comptables ;
  - ❖ le risque de non-respect des délais de production des états financiers ;
  - ❖ le risque de retard dans les déclarations fiscales ;
  - ❖ le risque d'omission d'enregistrement de pièces comptables ;
  - ❖ les risques de conflits d'intérêts dans l'acceptation des missions.
  
- **Pour le client :**
  - ❖ mauvais management de l'activité ;
  - ❖ manque d'expérience du prestataire ;
  - ❖ l'incertitude liée à l'activité externalisée ;

- ❖ la perte de valeur des compétences technologiques du prestataire ;
- ❖ les coûts cachés qui sont de deux ordres, les coûts de mise en place et les coûts de gestion de la relation avec le prestataire ;
- ❖ le risque d'absence d'apprentissage organisationnel et de capacité d'innovation ;
- ❖ le risque de transfert de compétences ;
- ❖ risque de perte de confidentialité des informations ;
- ❖ le risque de conflits au sein de l'entreprise.

Il faut songer à identifier, évaluer ces risques, les hiérarchiser voire la criticité afin d'aider à la maîtrise de ces derniers, nous allons pour ce faire développer une démarche et une méthode d'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable, et déterminer pour apporter les mesures correctives et préventives après avoir élaboré la carte des risques pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion qui externalise une partie de sa comptabilité depuis mai 2012. Pour ce faire nous serions tentés de nous poser ces questions qui guideront notre travail de recherche :

- ✓ qu'est-ce que l'externalisation comptable ?
- ✓ pourquoi l'externalisation de la fonction comptable ?
- ✓ quels sont les avantages et les inconvénients de l'externalisation de la fonction comptable ?
- ✓ quel est le périmètre de l'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?
- ✓ quels sont les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le client ?
- ✓ quels sont les outils pour une bonne évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?
- ✓ quelles recommandations au vu de ces risques ?
- ✓ quelle démarche adopter pour la maîtrise de ces risques ?

Dans ce sens notre thème intitulé « l'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable » apparaît comme un sujet de recherche pertinent. Les objectifs spécifiques qui en découlent seront :

- d'identifier, analyser, évaluer les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ;

- de concevoir une cartographie des risques qui nous servira de repère, pour les recommandations ;
- d'évaluer les dispositifs de maîtrise de risques ;
- de définir les concepts clés tels que l'externalisation, les risques, la fonction comptable ;
- d'expliquer les raisons qui ont mené à l'externalisation ;
- de mettre en exergue le besoin du client ;
- de proposer des solutions afin de minimiser le plus ces risques à défaut de les éradiquer.

Il s'agit d'identifier dans un premier temps les différents risques subis quand on confie à un prestataire notre fonction comptable, dresser une cartographie des risques puis d'hiérarchiser ces risques afin de proposer des solutions adéquates. Pour cela nous nous baserons sur la recherche documentaire principalement, les questionnaires, l'entretien.

L'établissement d'enseignement supérieur qu'est le CESAG gagnera à travers notre travail de recherche qui sera minutieux, s'attendant à faire ressortir les différents risques attachés à l'externalisation de sa fonction comptable. De ce fait nous formulerons des recommandations afin de pallier aux différents risques. Une telle étude permet d'attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'externalisation, et surtout de la fonction comptable ; et elle peut aider, à notre avis, le service de comptabilité et de la finance du CESAG, à mieux maîtriser ses activités d'externalisation, et surtout, la révision de son dispositif de contrôle interne.

L'utilisation et l'exploitation de ce travail de recherche permettront aux lecteurs du CESAG une connaissance plus approfondie des concepts généraux d'externalisation, souvent confondus avec des concepts comme la sous-traitance, le reengineering et les risques; et de connaître d'avantage cette pratique.

Aussi, trouveront-ils dans notre document une revue littérature, tant sur l'externalisation de la fonction comptable, les dispositifs de maîtrise des risques que sur la méthodologie d'une approche par les risques. Par ce travail de recherche, capable d'identifier et d'évaluer les différents risques que pourrait rencontrer une entreprise qui s'adonne à l'externalisation de sa fonction comptable. Ce qui leur permettra d'avoir une compréhension plus pertinente des points évoqués, mais également d'acquérir des connaissances en la matière.

Cette synthèse des connaissances théoriques apprises au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion représente pour nous un enrichissement en gestion des risques comptables. Ce travail représentera donc un outil assez précieux dans notre carrière de financier. Et plus qu'une formalité académique, le document élaboré sera dans notre vie professionnelle, l'un des principaux critères de mesure de notre aptitude.

Notre travail s'articulera comme suit :

- ❖ la première partie abordera la revue de littérature qui nous permettra de synthétiser toutes les informations théoriques sur le problème posé ;
- ❖ puis la deuxième partie consacrée à la pratique avec une présentation du CESAG, la description du processus d'externalisation comptable au CESAG, la présentation des résultats, leur analyse et les recommandations.

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

L'externalisation de la fonction comptable consiste à confier à un prestataire externe une partie ou la totalité de ses activités comptables qui étaient jusqu'alors réalisées en interne. L'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle est une réponse aux faiblesses d'une organisation établie. Les raisons qui ont souvent été avancées comme explications de la stratégie d'externalisation de la fonction comptable sont relatives à la taille du service qui mobilise des ressources importantes et les détourne des enjeux stratégiques, aux marges de manœuvres financières induites par une potentielle réduction des coûts et à la recherche d'une amélioration de la qualité des prestations en recourant à des cabinets d'expertise comptable. En parallèle, l'amélioration des outils informatiques et le développement des outils internet ont joué un rôle non négligeable dans le développement de ce marché spécifique de l'externalisation de la fonction comptable en facilitant le processus de transfert des données comptables et financières entre l'entreprise et le prestataire et la consultation en ligne des données.

Cette première partie traite du cadre théorique de l'externalisation de la fonction comptable, des risques associés et du dispositif de gestion desdits risques. C'est la revue de littérature qui est cruciale pour tout travail de cette envergure. Il s'agira de traiter des divers concepts importants, de voir ce qu'est l'externalisation, son importance, pourquoi l'externalisation de la fonction comptable, les risques associés à cette pratique, comment les gérer. Nous finirons par la méthodologie de recherche avec les divers outils que nous allons utiliser.

## **CHAPITRE 1 : L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE**

Pendant longtemps, les entreprises ont adopté une politique d'intégration de l'activité afin d'économiser le coût de transaction lié à la défaillance du marché mais « les mutations de l'environnement les obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion» (Desreumaux, 1996 :86). La complexité grandissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de contrôle. De plus, la tension de compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises à adopter une approche plus efficace, plus légitime. Une réorganisation des métiers est ainsi devenue nécessaire. L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, est apparue. Ainsi seront définis les concepts clés dans ce chapitre.

### **1.1 La fonction comptable**

La comptabilité est l'ensemble des techniques d'enregistrement des entrées et des sorties financières d'une entreprise, d'une administration, d'une association. Selon BARRY (2009 : 316), la comptabilité sert à traduire et à montrer les faits économiques ayant caractérisé la vie de l'entreprise depuis sa création jusqu'à sa dissolution. Elle relève notamment à la fin de chaque période de la vie de l'entreprise la situation patrimoniale et les résultats dégagés.

Ainsi, cette dernière sert de ce fait d'élément fondamental d'information des dirigeants et des propriétaires de l'entreprise, des tiers souscripteurs, des prêteurs, et de l'état. Mais elle a besoin d'une organisation et de principes auxquels elle devra obéir et livrer les informations dans une forme codifiée et selon une périodicité donnée pour remplir correctement sa fonction.

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

La comptabilité est un système d'information permettant de formaliser les données relatives à l'entreprise. Elle fournit une information intelligible, significative, fiable et pertinente sur la

réalité économique de l'entreprise. Elle permet notamment de rendre compte des relations de l'entreprise avec ses partenaires et d'informer sur la situation patrimoniale et les performances de l'entreprise. L'information comptable est une donnée quantitative monétaire retraçant un événement affectant la situation financière ou la performance de l'entreprise à une date donnée et justifiée par un document. (Bouvier et Disle, 2008 :1).

Selon Jacques Richard et Christine Collette (2008 :3), la comptabilité est « comme un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une entité ».

La fonction comptable est donc un processus qui permet de satisfaire les besoins en informations des tiers, internes (dirigeant, cadres) ou externes (banquier, actionnaire, fournisseur) à l'entreprise. Ces informations leur permettront d'analyser la situation de l'entreprise et de prendre des décisions.

### **1.1.2 Missions et objectifs**

La fonction comptable comme toute fonction comporte des missions et des objectifs qui seront présentés plus bas.

#### **1.1.2.1 Les missions**

La fonction comptable dans une entreprise a pour principales missions (BARRY : 2009 : 316) de :

- satisfaire une obligation légale : le droit impose l'établissement d'une déclaration annuelle qui informe sur la situation du patrimoine de l'entreprise (bilan) et sur la performance de l'activité (compte de résultat) ;
- être un outil de gestion : la mise en place de comptabilités facultatives (comptabilité Analytique, comptabilité budgétaire) permet aux dirigeants d'obtenir des informations qui les aideront à prendre des décisions ;
- être un instrument de communication financière : la comptabilité est un instrument de communication externe pour l'entreprise à destination des actionnaires, des salariés, des banquiers, des fournisseurs, des clients, ...

#### **1.1.2.2 Les objectifs**

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



- un moyen d'information et de protection des tiers (clients, actionnaires, créanciers (fournisseurs et banques), salariés, administration fiscale, organismes sociaux, tribunaux de commerce, organismes de statistiques, ...) ;
- un moyen de preuve ;
- un instrument de gestion et un outil pour la prévision macroéconomique (Disle & al, 2012 :6).

Quant à Dayan (2008 : 560), la comptabilité remplit trois fonctions distinctes et complémentaires :

- un instrument de preuve (une forte empreinte juridique voire judiciaire) ;
- une technique de bonne administration (permettant de connaître à chaque instant le détail des créances et ou des dettes) ;
- un support de communication (pour les parties prenantes de l'entreprise).

Pour Berland (2006 : 5), l'objectif premier de la comptabilité générale est de représenter la situation patrimoniale d'une entreprise. On entend par situation patrimoniale le détail établi à une date donnée entre, d'une part, la valeur de ce que possède une entreprise et, d'autre part, la valeur de ce qu'elle doit à cette même date.

Les objectifs de la comptabilité répondent à trois types de besoins (Mandou, 2008 :33) :

- aide à la décision (temps d'écoulement des stocks, délais de paiement des clients, mesure et prévision du résultat, position de la trésorerie vis-à-vis des dettes rapidement exigibles, capacité d'emprunt et de remboursement, ...) ;
- évaluation des éléments de l'entreprise (actifs et passifs du bilan, charges et produits du compte de résultat, éléments complémentaires inscrits à l'annexe) ;
- contrôle extérieur des dirigeants concernant les performances et les risques, la bonne qualité de leur gestion, la poursuite des objectifs annoncés, le bien-fondé des décisions prises, etc., ces aspects relevant des problématiques de la gouvernance d'entreprise.

Le SYSCOA (Bampoky, 2005 :8) a énoncé neuf (9) principes fondamentaux qui s'imposent pour la tenue d'une comptabilité. Ces principes sont le principe de prudence (un gain doit être comptabilisé lorsqu'il est devenu certain) ; le principe de permanence des méthodes (les règles appliquées au cours des périodes annuelles successives doivent être fixes afin de permettre la comparaison dans le temps de l'évolution de l'entreprise);le principe de correspondance bilan d'ouverture/ bilan de clôture ; le principe de la spécialisation des exercices ; le principe du coût historique ; le principe de la continuité d'exploitation ; le

principe de la transparence (la comptabilité doit se fonder sur les règles et procédures édictées par le SYSCOA) ; le principe de l'importance significative et le principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence juridique.

### **1.1.3 Le système d'information comptable**

Selon R. REIX, Systèmes d'information et management des organisations, (Vuibert, 1995 : 22) « Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, permettant d'acquérir, traiter, communiquer des informations ». Ainsi le système d'information comptable peut être défini, dans le cadre restreint d'une entreprise, comme une entité regroupant l'ensemble des informations nécessaires au fonctionnement de l'entreprise et les moyens à mettre en œuvre pour les exploiter.

#### **1.1.3.1 Les obligations légales**

Selon les articles 1, et 15 des actes uniformes de l'OHADA (Synergie experts, 1998 :463), toute entreprise opérant dans l'espace OHADA, est tenue de souscrire au plan institué par le Système comptable OHADA avant de mettre en place son propre plan comptable.

##### **➤ La mise en place de l'organisation comptable**

Elle se retrouve dans les articles 14 à 24 des actes uniformes de l'OHADA (Synergie experts, 1998 :466). La fiabilité de l'information comptable et financière et donc, des états financiers, est fonction du cadre dans lequel est traitée l'information de base. Ce cadre est défini par les articles 1 et 15 du Système comptable OHADA. En effet, selon le premier article: «Toute entreprise qui entre dans le périmètre du système OHADA doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage. A cet effet, elle classe, saisit, enregistre dans sa comptabilité toutes les opérations entraînant les mouvements de valeur qui sont traitées avec des tiers ou qui sont contractées ou effectuées dans le cadre de sa gestion interne. Elle fournit, après traitement approprié de ces opérations, les redditions de comptes auxquels elle est assujettie légalement ou de par ses statuts ainsi que les informations nécessaires aux besoins de divers utilisateurs».

Quant à l'article 15, il stipule: «Que l'organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et sans retard des informations de base, le traitement en temps opportun des données enregistrées, la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés pour leur délivrance ». L'examen de l'article 15, ressort clairement que le Législateur met en exergue la célérité ou la rapidité (le non retard) de traitement des données comptables en respectant une certaine ponctualité périodique, gage d'une régularité et d'une sincérité dans l'établissement des états financiers.

Mais l'organisation comptable mise en place par l'entreprise doit respecter une somme des conditions impératives.

➤ **Les impératifs de l'organisation comptable**

Ces conditions sont retrouvées à l'article 17 du SYSOHADA (Synergie experts, 1998 :467) et sont jugées impératives parce que l'entreprise ne peut pas y déroger et sont les suivantes:

- La tenue de la comptabilité en langue officielle du pays et en unité monétaire légale (le FCFA pour les pays membres de l'UEMOA et ceux de la CEMAC par exemple, notons que la RD Congo ne devra pas changer sa monnaie nationale qui est le Franc congolais. Il n'est pas d'obligation que l'Etat qui adhère à l'OHADA adopte le Franc CFA) ;
- l'emploi de la technique de la partie double ;
- la justification des écritures comptables par des datées (à la date à laquelle a eu lieu l'opération comptable), pouvant servir de preuve et portant les références de leur enregistrement en comptabilité;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ainsi que la mise place d'une procédure destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement;
- le contrôle par inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise ;
- le recours à un plan de comptes normalisé pour la tenue de la comptabilité: le plan de comptes OHADA;
- la tenue obligatoire des livres ou autres autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédures de traitement agréées, permettant d'établir des états financiers annuels;
- la mise en place de procédures de contrôle interne et externe, le contrôle des comptes et la publicité légale des comptes.

Il y a lieu de préciser que les livres et autres supports dont la tenue est obligatoire sont le livre-journal, le grand livre, la balance générale des comptes et le livre d'inventaire (Barry,

2009 :317). Par ailleurs, il existe trois niveaux de présentation des états financiers avec respect des principes comptables relatifs à la présentation: le système normal, le système allégé et le système minimal de trésorerie.

#### 1.1.3.2 Le traitement de l'information financière

L'organisation comptable et le traitement de l'information comptable au sein d'une entreprise sont fonction du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants.

Deux systèmes sont connus et ont fait leur preuve dans le temps et dans l'espace. Il s'agit du système classique (voir annexe n°5 page 119) et du système centralisateur (voir schéma en annexe n°6 page 120) (Barry, 2009 :317). Périodiquement, l'entreprise procède à la centralisation, c'est à dire au versement des écritures figurant dans les journaux auxiliaires dans un journal appelé journal général, avant le report dans le grand – livre journal. L'entreprise peut créer autant de journaux auxiliaires qu'elle désire et ce, selon ses besoins.

#### 1.1.3.3 La présentation des états financiers

Nous pouvons distinguer trois (3) systèmes de présentation des états financiers :

- **le système normal**

Selon SAMBE & al. (2008 :43), il concerne toute entreprise ayant un chiffre d'affaires annuel dépassant FCFA 100 000 000 ; sauf exception de sa taille. Le jeu d'état financier doit comprendre un bilan, un compte de résultat, un TAFIRE, un état annexé et un état supplémentaire ;

- **le système allégé**

Il s'applique aux entreprises de taille moyenne dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à FCFA 100 000 000. Les états financiers sont aussi bien allégés dans le fond comme dans la forme sont le bilan, le compte de résultat et l'état annexé (Sambe & al, 2008 :43). ;

- **et le système minimal de trésorerie**

Réservé aux très petites entreprises, ces dernières sont tenues de fournir le bilan de fin d'exercice ou de situation, le compte de résultat et la variation de l'avoir net au cours de l'exercice (Sambe & al, 2008 :43). .

#### **1.1.4- L'informatisation de la comptabilité**

De nos jours, la comptabilité des entreprises est systématiquement informatisée. En effet, son utilisation offre plusieurs avantages. Tout d'abord, l'informatisation de la comptabilité offre la possibilité d'automatiser plusieurs traitements comptables. En effet, la saisie de certaines écritures peut se faire automatiquement concernant par exemple les assurances, les amortissements, etc. De plus, la plupart des déclarations fiscales sont simplifiées car les montants à inscrire sont plus faciles à retrouver dans une comptabilité informatisée. Aussi, grâce à une mise à disposition des informations instantanée, l'informatisation de la comptabilité permet un gain de temps global et principalement dans la réalisation des états de synthèse comme le compte de résultat, le bilan, etc.

### **1.2 L'externalisation**

Les premières utilisations du mot « externalisation » remontent aux années 1980. Et trente (30) ans plus tard il n'est toujours pas possible d'arriver à un consensus sur la définition de l'externalisation (Blanchard, 2006 :62).

#### **1.2.1 Historique et définitions**

Nous évoquerons dans cette section l'historique et les différentes définitions de l'externalisation.

##### **1.2.1.1 L'historique**

L'externalisation est un concept qui date de très longtemps. En effet c'est depuis que les entreprises ont procédé à des opérations d'arbitrage entre l'intégration par hiérarchie et l'intégration par marché que les prémisses de l'externalisation sont apparus. Ainsi, la première

opération d'externalisation a vu la lumière à l'époque des souverains espagnols Ferdinand et Isabella quand ces derniers ont confié à Christophe Colomb la mission de découvrir le nouveau monde. Toutefois l'apparition de l'externalisation en tant qu'opération réglementée n'a été observée qu'à partir du 20ème siècle où la diligence a été fortement entreprise dans la gestion municipale aux USA. Dans le domaine de l'entreprise l'externalisation a débuté aux années 1980 où elle a porté dans un premier temps sur des activités à faible valeur ajoutée (nettoyage ; jardinage ; gardiennage) avant de toucher des activités plus consistantes (gestion du parc auto ; informatique) comme les opérations d'externalisation de nos jours (Isabelle Renard, 2005 :156).

#### 1.2.1.2 Définitions

Plusieurs auteurs ont eu à mettre une définition sur cette pratique qu'est l'externalisation. Certaines définitions se rapprochant, d'autres se complétant ; toutefois la plus simple définition est celle du dictionnaire Hachette (2001 : 696) qui la définit comme l'action de « transférer à l'extérieur certaines activités de l'entreprise ». Elle peut être définie comme « l'opération qui consiste pour une entreprise à confier à un tiers, pendant une durée assez longue, la gestion et l'entretien d'une ou plusieurs activités qui sont nécessaires à son fonctionnement, ces activités sont décrites en terme de résultats attendus, et la caractéristique essentielle d'une opération d'externalisation est que le tiers est seul responsable des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ».

Les auteurs Quélin et Barthélemy (2002 :1) définissent l'externalisation comme le transfert de tout ou partie d'une fonction de l'entreprise vers un partenaire externe. Cette dernière consiste en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont le moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). C'est pourquoi ces auteurs parlent encore d' « externalisation stratégique ». Ils ont eu à relever quatre éléments caractéristiques que sont :

- le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert de salariés ;
- un contrat global, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;
- un engagement à long terme d'environ 6 à 7 ans entre la société et son prestataire (souvent les cabinets d'expertise comptable) ;
- une définition contractuelle des prestations et des obligations de tout un chacun.

De plus Bathélemy et Quélin font la différence entre l'externalisation et la sous-traitance dans la mesure où il y a un pilotage étroit par l'entreprise qui donne l'ordre de « faire faire » et un engagement du prestataire externe.

D'autres auteurs comme Lacity & Al. (1993 :73) ajoutent un élément qui est le fait que la fonction externalisée doit obligatoirement faire partie de la société. Toutefois, les activités externalisées ne doivent pas tout à fait appartenir au cœur du métier (core business en anglais) de la société étant donné que, dans ce cas, ce serait une restructuration pure et simple du portefeuille (Quélin & Al., 2002 :1).

En effet, l'externalisation d'une telle activité s'apparenterait à du suicide pour l'entreprise (Brilman, 2005 :279) ; l'externalisation visant avant tout une meilleure concentration sur les activités constituant le cœur du métier pour une meilleure performance de la société. Bathélemy (2004 :12) dit que c'est « le fait de confier une activité et son management à son fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser à l'interne ».

En observant la plupart des définitions partant de celle du dictionnaire à Hachette à celle de certains auteurs comme Barthélemy on remarque la récurrence de termes comme « extérieur » et « activités », qui apparaissent indispensables pour bien cerner ce concept qu'est l'externalisation.

Si l'on retourne dans le temps plus précisément en 1998, l'auteur Boislandelle (1998 :161) présente l'externalisation comme « la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur, dans l'horizon temporel généralement de long terme, pour faire faire tout ou partie d'une ou plusieurs fonctions (fonctions intégrées ou intégrables au moment du choix) ». Nous avons a priori opté pour la définition que Muller (Muller et al, 2008 :10) ressort de la somme des entretiens conduits auprès des dirigeants de son échantillon : à savoir l'externalisation est « la délégation d'une fonction préalablement réalisée en interne à un prestataire de services extérieur à l'entreprise, sur une durée pluri- annuelle... l'entreprise s'en remet largement audit prestataire quant au choix des moyens à mettre en œuvre et ne formule à l'endroit de ce dernier que des exigences de résultats. ». Jean Bringer & Al. (2011 :207) définissent l'externalisation comme étant un transfert d'activités d'une entreprise vers un prestataire externe spécialisé dans un domaine ou offrant des capacités de production supérieures. L'externalisation revêt plusieurs formes, selon l'activité ou la zone géographique

concernée. En effet, l'externalisation est souvent liée à des raisons économiques, d'où l'importance des coûts de main d'œuvre du prestataire (Le Berre et Spalanzani, 2007 :426). Une distinction doit être faite entre l'externalisation onshore (dans le même pays) et l'externalisation offshore (délocalisation).

### 1.2.2 Les concepts voisins

Dans nos différentes recherches nous avons pu observer que ce concept qu'est l'externalisation est encore confondu avec certains concepts comme la sous-traitance, le downsizing...etc. c'est dans cette optique que ce paragraphe va nous permettre de les différencier.

#### 1.2.2.1 Externalisation et sous-traitance

La première définition officielle de la sous-traitance est apparue le 26 avril 1973 dans le Journal Officiel. Elle désigne « l'opération par laquelle une entreprise confie à un autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale». La loi du 31 décembre 1975 a défini la sous-traitance comme : « une opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou une partie de l'exécution du contrat de l'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage». Fontaine dans sa revue (2002 :364) fait aussi la distinction entre externalisation et sous-traitance. Pour la première: « il s'agit pour une entreprise de confier certaines activités à un tiers, en dehors d'un lien de subordination. » La sous-traitance est « une opération qui consiste à confier à un tiers l'exécution de tout ou une partie d'une prestation à laquelle on s'est soi-même engagé envers un cocontractant. » La définition de Fontaine (2002 :364) nous paraît déterministe. Compte tenu de cette distinction, nous ne pouvons sous-traiter la comptabilité et le prestataire ne fera jamais de prestation comptable pour un tiers, client de l'entreprise qui externalise. Pour cette raison, nous préférons la définition de Lacity et Hirscheim (1993 :73), Tondeur et De La Villarmois (2003 :7) qui insistent sur le transfert. Selon ces derniers, « il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production interne mais de la confier à un prestataire externe. » C'est le transfert de moyens



qui différencie l'externalisation et la sous-traitance. La première donne lieu à un transfert des personnels et /ou des actifs concernés par ces activités. Dans la seconde catégorie, les prestations sont réalisées avec le personnel et le matériel du sous-traitant.

D'après Barthélémy (2002 :1), la différence existe également dans les obligations qui sont fixées aux prestataires. La sous-traitance se définit notamment par des obligations de moyens tandis que l'externalisation oblige à des résultats. Dans les deux cas, le prestataire apporte des ressources. Dans le cadre de la sous-traitance, le client conserve le management de l'activité sous-traitée. En ce qui concerne l'externalisation, le prestataire assure également le management de l'activité externalisée.

#### 1.2.2.2 Externalisation et Impartition

On appelle impartition la stratégie consistant pour une entreprise à confier à d'autres une partie de ses activités (fabrication, distribution...). C'est donc une politique de coopération entre plusieurs entreprises, juridiquement indépendantes, mais partenaires car disposant de potentiels complémentaires et désireuses de mettre en commun leurs compétences propres pour être plus efficaces (Sauviat & al, 1996 :2). Barreyer et Bouche (1982 :8) 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. » Le travail de ces deux auteurs et l'étude empirique de Martin (2002 :55) sur la R&D nous permettent de dissocier l'externalisation de l'impartition à travers un objectif, des moyens et un objet. Michel Poitevin (1999 :110) définit l'Impartition stratégique en faisant référence à la possibilité pour une firme d'influencer le comportement et le choix de ses concurrents, y compris éventuellement d'empêcher leur entrée sur le marché (Boyer et Moreaux, 1997 :199).

#### 1.2.2.3 Externalisation / concession / franchise

D'après Fontaine (2002), le point commun entre ces trois approches consiste en la mise en place d'une relation durable présentant des caractères intégratifs marqués. Leur différence porte sur la destination finale de la prestation. D'après Delarue & al (1996 :2) la concession est un contrat durable par lequel un concédant s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque en contrepartie d'obligations (respect des quotas de vente). La franchise est aussi un contrat durable d'étroite collaboration qui lie une entreprise - le franchiseur - à une autre - le franchisé. Le franchiseur met à la disposition du franchisé une gamme de produits et une assistance technique et commerciale. Il lui transfère un savoir-faire tout en le faisant bénéficier de son image de marque et ceci moyennant le paiement d'une redevance fonction du chiffre d'affaires.

#### 1.2.2.4 Externalisation / downsizing / reengineering

L'externalisation est proche du downsizing et du reengineering. Elle permet de réduire la taille de l'entreprise et d'améliorer sa performance. La différence est que le downsizing vise à se débarrasser définitivement de la fonction ou de l'activité entière. Le reengineering est "the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed." (Hammer & Champy, 1993 :1). Le downsizing est quant à lui la réduction volontariste de la taille de l'entreprise par licenciements et revente d'une partie de l'outil de production pour atteindre une taille critique plus profitable (Testenoire, 2010 :28).

#### 1.2.3 Raisons de l'externalisation

Plusieurs raisons peuvent être la cause d'un recours à cette pratique stratégique, mais au fil des ans il y a eu différentes théories plébiscitées ayant expliqué cet engouement.

Le choix d'une organisation particulière doit permettre de répondre à la question suivante : quel est l'agencement structurel qui permet de contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise en termes de maîtrise des coûts, de flexibilité, d'aide à la décision, de qualité informationnelle et de production de connaissances ? Au-delà des agencements intra-organisationnels, l'entreprise est face à un choix binaire, celui de faire (en interne) ou celui de faire faire notamment au travers de l'externalisation.

Généralement, pour justifier le choix de réaliser en interne ou d'externaliser une activité ou une fonction, les théories de la contingence et des coûts de transaction sont souvent évoquées. Toutefois, dès lors que nous nous fixons comme objectif d'analyser le contenu de l'externalisation (l'élaboration du contrat, sa mise en œuvre, la gestion de la relation) ces théories ne sont plus suffisantes. Le cadre explicatif de l'externalisation nécessite donc de recourir à des théories aussi différentes que la théorie de la contingence, la théorie des coûts de transaction, la théorie institutionnelle, la théorie de l'agence et la théorie des ressources. Chaque courant théorique propose une approche complémentaire de l'externalisation.

##### 1.2.3.1 La théorie de la ressource

D'après la théorie de la ressource, les ressources et compétences qui sous-tendent de telles activités doivent présenter quatre caractéristiques : valeur, rareté, imitabilité imparfaite et

substituabilité imparfaite (Barney, 1991 : 99). Elle repose sur une idée simple : les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. L'objectif du management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences permettant de générer un avantage concurrentiel durable (Arregle, 2000 :193).

#### 1.2.3.2 La théorie des coûts de transaction

Pour la théorie des coûts de transaction, le choix entre la réalisation d'une activité en interne ou en externe est fonction des coûts totaux générés par cette activité. Ces coûts prennent deux formes : les coûts de production et les coûts de transaction. L'externalisation permet généralement de réduire les coûts de production en profitant des économies d'échelle réalisées par les prestataires. En revanche, l'externalisation implique souvent des coûts de transaction élevés (Barthelemy, 2001 :1).

#### 1.2.3.3 La théorie institutionnelle

La théorie Institutionnelle se prévaut avec des auteurs comme Meyer et Rowan (1977 :1) qui analysent les impacts des environnements institutionnels sur les organisations. Les arguments de DiMaggio et Powell (1983 :1) permettent une compréhension plus approfondie de l'externalisation de la fonction comptable. Il s'agit d'un moyen d'atteindre une certaine légitimité, de se conformer aux règles.

#### 1.2.3.4 La théorie de la contingence

La théorie de la contingence fournit un cadre d'analyse au recours à l'externalisation. La centralisation de la fonction comptable, facilitée par les évolutions technologiques, peut être rapprochée du paradoxe décrit par Bouquin (1994 :18) qui évoque l'émergence du contrôle de gestion en ces termes : les dirigeants sont parvenus à décentraliser (la prise de décision) tout en centralisant comme jamais auparavant (l'information).

#### 1.2.3.5 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence apporte un éclairage sur la gestion contractuelle de la relation entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire de services au travers de l'analyse des contrats notamment de ceux, les plus complets, comportant des clauses relationnelles de suivi de la prestation.

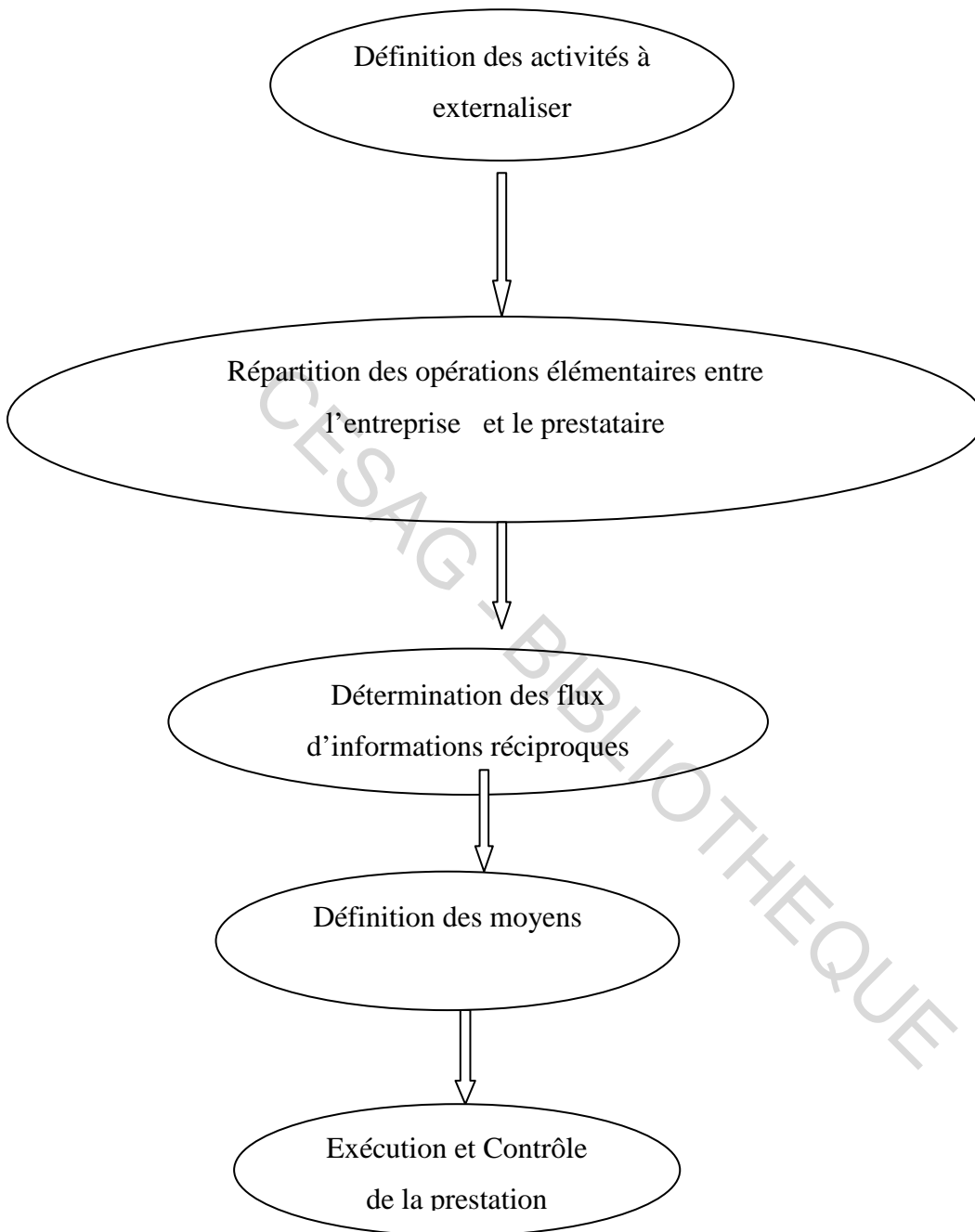
### 1.3 Les risques associés à l'externalisation de la fonction comptable

L'externalisation est un phénomène pouvant toucher plusieurs secteurs d'activités, on peut citer la restauration, le gardiennage, le nettoyage, l'informatique...etc. Mintzberg (2003 :434) classe les trois dernières dans les fonctions de support logistique, à partir de sa distinction des cinq parties de base des organisations. L'informatique quant à lui est beaucoup plus récente. C'est ainsi que la fonction comptable elle-même n'y échappe point.

L'externalisation de la fonction comptable suit plusieurs phases dans son organisation ; elle concerne différentes activités comptables telles que l'imputation des pièces, les traitements comptables, les travaux de fin d'exercice et bien d'autres.

Alors il s'avère important pour toute entreprise voulant se mettre à cette pratique de définir d'abord toutes les activités qui seront concernées. Une fois cela fait, l'entreprise pourra alors passer au choix du prestataire et les modalités du contrat (prise en compte des moyens à mettre à la disposition du prestataire, les futures relations entre les parties et les moyens de contrôles), la figure ci-dessous élaborée par Tort (2003 :73) nous donne un résumé des différentes étapes.

**Figure 1** : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable



**Source** : Tort (2003 :75)

Les principaux facteurs déterminants de la décision de l'externalisation de la fonction comptable sont :

- la rationalité limitée des dirigeants ;
- l'existence de l'opportunisme en interne ;
- une faible spécificité de la fonction comptable ;

- une forte fréquence de transaction ;
- une forte incertitude réglementaire et technologique ;
- l'avantage de l'incitation du marché ;
- la réduction des coûts de bureaucratie.

Dans la réalité, la solution adoptée n'est pas toujours basée sur le calcul des coûts. Elle est aussi influencée par des logiques institutionnelles. « Les institutions de la gouvernance : firme, marché, formes hybrides, bureaucratie. Elles sont encadrées dans l'environnement institutionnel » (Williamson 1992 : 335).

### **1.3.1 Les risques associés**

Au-delà de ses avantages incontournables au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, l'externalisation cache des dangers non négligeables. Ils existent dans toutes les phases. Ils peuvent provenir d'une mauvaise décision, d'un mauvais choix des paramètres, d'une gestion inappropriée des changements en interne, de problèmes concernant la coordination avec le prestataire... Nous présentons ensuite les quatre risques majeurs que sont le risque stratégique ; le risque social ; le risque de dépendance et d'irréversibilité.

#### **1.3.1.1 Le risque stratégique**

Un risque stratégique existe quand une entreprise se trompe sur son activité externalisée. Autrement dit, elle externalise une activité qui donne des avantages concurrentiels à long terme. Cela peut lui coûter cher en termes de réintégration. Ainsi, il est important pour une entreprise, avant de recourir à l'externalisation, d'identifier les fonctions faisant partie du cœur de métier et celle de supports. Les travaux de Goose, Sargis et Sprimont (2001 : 101) nous proposent 5 (cinq) critères pour déterminer la frontière d'efficacité qui sépare des activités appartenant au cœur des compétences et des activités périphériques :

- le nombre de concurrents potentiels susceptibles de dupliquer les compétences en question ;
- l'importance des compétences à long terme pour le client ;
- le degré d'encrage des compétences dans le système d'organisation ;
- appartenance aux sources d'évolution ou d'adaptation à long terme ;
- appartenance à une source unique d'avantage concurrentielle ;

Barney (1991 : 99) a défini les ressources appartenant au « cœur de métier » en fonction de quatre critères : la valeur, la rareté, la non-irritabilité et la non-substituabilité. La fonction comptable est souvent classée dans les activités de support. Cependant, l'entreprise doit se méfier du mimétisme car le choix de l'activité à externaliser dépend également de sa politique, de son organisation et de son métier. Si elle décide d'externaliser sa fonction comptable, il nous paraît aussi important de définir clairement les paramètres à externaliser. Une externalisation de la totalité de la fonction comptable expose toujours plus au risque de dépendance qu'une externalisation partielle.

### 1.3.1.2 Le risque social

#### - **au niveau du personnel**

La mise en œuvre du projet d'externalisation nécessite un redéploiement des salariés. Le changement, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont la source des mécontentements chez les salariés transférés. Cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

Pour les salariés qui restent, l'externalisation traduit une dilution des responsabilités ou un changement d'activité. Pour ceux qui partent, l'article L-222-12 du Code de travail prévoit la possibilité de reprise du personnel sans rupture, ni modification du contrat de travail par le prestataire de services. Cependant, son application est souvent problématique dans le cadre de l'externalisation de la fonction comptable du fait de la différence souvent significative entre la convention collective de l'entreprise et celle du prestataire inscrit au tableau de l'ordre des experts comptables. Le plus souvent, cette convention n'est guère favorable au salarié dont le contrat de travail est repris.

#### - **au niveau du service**

L'externalisation pourrait amener à une perte de synergie à l'intérieur de l'entreprise. « L'entreprise est privée de l'interaction fonctionnelle des compétences entre le service externalisé et les autres départements » (Quinn et Hilmer, 1994 :43).

### 1.3.1.3 Le risque de dépendance et d'irréversibilité

La perte de compétences (Quinn et Hilmer, 1994 :43) et de capacités d'apprentissage (Hendry, 1995 :218) peut faire de la décision d'externalisation une décision irréversible. Une fois que l'on a décidé d'externaliser, il est difficile de revenir en arrière (Frery et Law-kheng,

2007 :163). Cette irréversibilité potentielle de la décision peut aussi constituer un risque important. Selon Martinsons (1993 :18), la reprise en interne d'activités auparavant externalisées est à la fois difficile et coûteuse. Au coût du processus d'externalisation, il faut donc ajouter dans ce cas les coûts liés à la sortie de ce processus. La plupart des risques liés à l'externalisation pour l'entreprise externalisée adviennent pendant le déroulement du contrat. La liste est longue : perte de compétence et de savoir-faire ; perte de contrôle ; perte de la maîtrise de ses informations ; création d'un lien de dépendance avec un tiers ; déploiement d'un manque de disponibilité.

D'après les études d'Anderson ou d'Ernst et Young (2008 :1), le risque de dépendance est le frein le plus important dans l'externalisation. Il est la conséquence de la perte de savoir-faire, de contrôle ou de maîtrise de la fonction. En ce qui concerne la fonction comptable, il faut ajouter aussi l'insécurité et la confidentialité des informations. La dépendance peut entraîner des risques de sous-performance voire d'irréversibilité.

La théorie d'agence de Jensen et Meckling (1976 :305) explique le risque de dépendance en fournissant le cadre d'analyse le plus approprié en terme de partage de pouvoir et de conflit d'intérêt : d'un côté, les prestataires (agent) veulent renforcer le degré de dépendance, de l'autre côté, le client (principal) essaie de le diminuer. Pour être en position de force, le prestataire pourrait appliquer une politique d'enracinement qui a pour but de rendre les prestations incontrôlables vis-à-vis de leur client. D'après Quélin (1997 :145), la dépendance du principal et l'opportunisme de l'agent peuvent conduire ce dernier à augmenter le prix, à rogner sur la qualité ou à réduire le degré de son engagement. « De tels comportements permettraient au prestataire de s'approprier la quasi-rente du client. Cette situation est qualifiée de hold-up. »

Pour résumer nous observons quatre grandes catégories (stratégique, financier, opérationnel et organisationnel) de risques qui caractérisent l'externalisation de la fonction comptable.



**Tableau 1 : Récapitulatif des risques, leurs avantages et inconvénients**

Niveau	Avantages	Inconvénients
Stratégique	Recentrer sur le core business et améliorer l'image de l'entreprise	Risque stratégique et de hold up ou irréversible
Financier	Réduire les coûts de transaction et de production Maitriser les coûts de prestation Rationaliser les dépenses Variabiliser les charges fixes	Risque de dépendance : Lié à la concentration du marché du prestataire Lié à la perte de contrôle de l'entreprise Lié à la politique d'enracinement du prestataire
Opérationnel	Bénéficier des savoir-faire Garantir la qualité Suivre l'évolution de l'environnement	Perte de savoir-faire et de compétence Risque d'insécurité et de confidentialité
Organisationnel	Alléger la structure et gagner la flexibilité	Conflit social

Source : Nous-mêmes

### 1.3.2 Hiérarchisation des risques

On peut classer les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable selon :

- les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation ;
- les risques inhérents à l'activité concernée ;
- et les risques encourus par les parties.

### 1.3.2.1 Les risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation

Avant toute signature de contrat, l'entreprise doit bien réfléchir à l'activité qu'elle souhaite externaliser et la personne à la confier toutefois sans oublier les conditions et clauses du contrat. Selon Brousse (2004 :1) l'élaboration du cahier de charges doit intégrer à la fois les exigences techniques, financières, juridiques sur la base desquelles les prestataires seront sélectionnés puis retenus. Le risque à cette étape est que nous pourrions être amenés à signer un mauvais contrat ne prenant pas en compte tous les besoins de la société.

### 1.3.2.2 Les risques inhérents à l'activité concernée

Les risques à ce stade découlent des différentes phases d'exécution de l'activité par le prestataire. En matière d'assistance comptable et plus précisément de tenue d'une comptabilité client, le prestataire est soumis à plusieurs risques pouvant être identifiés à chaque étape de sa mission. De nos jours les comptabilités étant informatisées il est essentiel d'évoquer les risques de nature informatique.

#### ✓ **Les risques d'ordre informatique**

Ils sont liés à l'organisation informatique de la comptabilité, les risques d'ordre informatique couvrent deux volets. Pour Angot & al. (1994 :1), il s'agit du respect des règles légales applicables à la tenue d'une comptabilité et des critères de « qualité » du logiciel. Ici, nous distinguons trois principaux types de risques à savoir :

#### **a)- Risques liés au paramétrage**

L'informatisation et l'automatisation est au cœur de presque toutes les entreprises de nos jours. Ainsi, l'utilisation de tout logiciel ou progiciel nécessite au préalable un paramétrage de celui-ci. Selon Lamy (1996 :128), le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique ; un logiciel comptable. Le risque majeur ici concerne les erreurs de paramétrages ; celles-ci ont une grande influence directe sur le risque de traduction comptable.

#### **b)- Risques liés à la sécurité**

Dans ce cas il s'agit de voir si l'influence de l'utilisation de l'informatique offre toute garantie de sécurité surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur.

Les piratages des réseaux informatiques auquel nous assistons sont bien des pratiques justifiant des nombreux risques de sécurité liés à tout système informatisé. Nous pouvons donner comme exemples les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service, la détérioration du matériel, les pertes d'information dues aux interruptions de système, la divulgation de données confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par les virus (AFNOR, 2003 :1).

### **c)- Risques liés à la maintenance**

Qu'il s'agisse d'une acquisition de logiciel ou de licence, la maintenance reste un problème crucial. La qualité de la maintenance et du prestataire sont les deux facteurs permettant de la qualifier. La mauvaise maintenance du logiciel renseigne sur la détérioration du matériel et celui des interruptions successives engendrant la perte d'informations (AFNOR, 2003 :1). Autre risque : l'inexistence de documentation pour ledit logiciel.

#### **✓ les risques encourus par les parties**

Nous avons ici l'entreprise et le prestataire.

#### **❖ Le prestataire**

Le risque de défaillance est celui le plus récurrent ; ce risque est attaché à ses compétences. Pour Quélin et Barthélemy (2002 :97), il peut être décomposé en trois risques qu'ils définissent ainsi : le risque technique, le risque économique et financier et le risque technologique.

#### **a) Le risque technique**

Lié à la panne ou tout problème technique que peut rencontrer le prestataire. Sa réalisation interrompt la continuité du travail et va en pâtir au client. Souvent, ce risque peut être anticipé et gérable dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance (PMI, 2004 :1).

#### **b) Le risque économique et financier**

Selon certains auteurs, le recours excessif à l'externalisation joue un rôle important dans le déclin de la compétitivité de certaines entreprises (Quinn et Hilmer, 1994 :43). Il s'agit du problème 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 (AFNOR, 2003 :50). La potentialité d'un tel risque demande 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.

### c) **Le risque technologique**

Il recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le meilleur service au meilleur coût (Courtot, 1998 :1 ; AFNOR, 2003 :50). Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques.

#### ❖ **L'entreprise**

Les risques encourus par cette dernière sont nombreux ; les plus rencontrés sont selon Quélin et Barthélemy (2002 :97) : le risque social et le risque de dépendance.

### **1.3.3 Les avantages et les inconvénients**

L'externalisation comporte des avantages et des inconvénients.

#### 1.3.3.1 Les avantages

Si l'on se réfère à la majorité des études, on remarque que l'externalisation contribue à la réduction des coûts de production (ceux-ci étant désormais assurés par le prestataire), mais il ne faut pas se leurrer sur le fait que lorsqu'une entreprise décide de se tourner vers une stratégie d'externalisation c'est pour une recherche de concentration ou focalisation sur le cœur de métier.

#### ✚ **La maîtrise ou la réduction des coûts :**

En effet, le transfert de l'activité vers un prestataire spécialisé permet à ce dernier de baisser les coûts relatifs (Klaas, 2003 :43) à ladite activité en raison soit, de son expérience (économies d'échelle dues à l'expérience) de sa taille (la structure du prestataire et sa taille permettent de réaliser des économies d'échelle dues à la taille) ou bien à la détention d'un procédé technologique breveté ou une technique qui lui est propre lui permettant de réaliser des économies d'échelle (Quelin et Duhamel, 2003 :647 ; Blumberg, 1998 :5). L'externalisation permet aussi un contrôle des coûts selon Davidson (2005 :31).

**✚ La flexibilité :**

La flexibilité ou souplesse se définit comme étant la capacité de l'entreprise à s'adapter aux mutations de son contexte (technologiques, économiques... etc). L'outsourcing peut parfois permettre une plus grande flexibilité opérationnelle pour Bragg (1998 :1) et Jurison, (1995 :239). Les processus de support peuvent, à certaines périodes, être confrontés à de sérieux problèmes de capacité. Dans une telle situation, le recours à un fournisseur externe peut constituer un instrument de flexibilité efficace (Alexander et Young, 1996 :728). L'outsourcing est alors utilisé pour réagir aux fluctuations rapides de la demande interne. L'externalisation stratégique permet à l'entreprise d'être plus flexible puisque celle-ci bénéficie d'un travail exécuté au moment voulu, d'autant plus que l'adaptation à la structure d'un prestataire accroît la souplesse de l'entreprise externalisatrice. En remplaçant un certain nombre de frais fixes par des frais variables, l'organisation est davantage en mesure de réagir de manière flexible aux mutations de son environnement (Lonsdale and Cox, 1998 :1).

**✚ La concentration sur le cœur de métier, c'est communément l'avantage le plus important :**

En effet en transférant des activités vers le prestataire, l'entreprise cliente bénéficie d'un allègement de la complexité organisationnelle puisqu'elle se trouve avec moins de fonctions et d'activités, d'où une situation favorable pour se focaliser sur les activités principales pour sa mission pour Barthélemy (2000 :1) ; Alexander et Young (1996 :116) ; Barney (1991 :99) et Quinn et Hilmer (1994 :43).

**✚ Le suivi des évolutions technologiques :**

En externalisant une de ses activités au profit d'un prestataire spécialisé dans le domaine, l'entreprise cliente peut profiter du savoir-faire de ce dernier et ainsi garder un œil sur les évolutions du marché de l'activité externalisée (Gilley et Rasheed, 2000 :763).

**✚ L'amélioration de la qualité des services :**

Cette avantage est du également à la spécialisation du prestataire dans le domaine de la fonction externalisée, ce qui lui permet de fournir des prestations de haute qualité (Lacity et Hirsheim, 1993 :1 ; Bravard et al, 2007 :1). Aujourd'hui l'amélioration de la qualité et une exigence sollicitée par l'entreprise cliente et stipulée sous forme d'une clause dans le contrat d'externalisation.

### **Les avantages financiers de l'externalisation :**

L'opération d'externalisation peut permettre à l'entreprise cliente de réduire son endettement, en effet en transférant au prestataire des actifs correspondants à l'activité externalisée, l'entreprise cliente peut les céder au profit de ce dernier et ainsi des ressources financières qui viendront pour diminuer les dettes de l'entreprise cédante. Elle accroît la flexibilité financière. Les coûts peuvent évoluer en fonction de la demande réelle de services. On ne paie que ce dont on a besoin. En remplaçant un certain nombre de frais fixes par des frais variables, l'organisation est davantage en mesure de réagir de manière flexible aux mutations de son environnement (Lonsdale et Cox, 1998 :1).

#### 1.3.3.2 Les inconvénients

Comme nous avons pu le dire plus haut, l'externalisation présente des avantages non négligeables, toutefois nous remarquons aussi des risques ou inconvénients.

Parfois les risques de l'externalisation peuvent être enfouis et sous-jacents, d'où la nécessité de la vigilance de la part de l'entreprise cliente. Ainsi voici les quelques risques les plus rencontrés :

##### ➤ **Le dérapage des coûts :**

L'opération d'externalisation peut conduire à un dérapage des coûts du à l'incompétence du prestataire ou bien à un problème dans la relation entre les partis contractants (le client ; le prestataire). Des études montrent que l'outsourcing n'entraîne pas toujours la réduction des coûts espérée, mais induit même parfois une hausse des coûts (Laabs, 1998 :42).

##### ➤ **La perte du contrôle sur l'activité externalisée :**

Une opération d'externalisation stratégique s'inscrit par une relation stable et durable entre le client et le prestataire, cette durabilité fait que l'entreprise cliente cède de plus en plus de contrôle sur la fonction externalisée au profit du prestataire ce qui aboutit à une perte de compétences dans le domaine de l'activité externalisée (Barthelemy et Geyer, 2001 :195; Elmuti et al, 1998 :20; Jurison, 1995 :239).

➤ **L'opportunisme du prestataire :**

C'est un risque très encouru dans une opération d'externalisation, en effet on pointe aussi le comportement opportuniste du fournisseur comme un risque important de l'outsourcing (Eisenhardt, 1989 :57). De manière générale, Johnson (1997 :1) constate qu'une pression trop forte exercée sur les fournisseurs pour qu'ils prestent au-delà de leurs possibilités peut susciter un comportement opportuniste de leur part. Ce comportement peut se manifester par une baisse de la qualité des prestations (Bellaaj et al, 2007 :1), un refus d'appliquer de nouvelles technologies, des retards d'exécution, des hausses de prix non prévues. Il est à noter que les conséquences négatives d'un tel comportement peuvent être réduites en prévoyant une clause de rupture dans le contrat.

Cette clause permet à l'entreprise de sortir du contrat et de mettre fin unilatéralement à la collaboration au cas où un des problèmes précités se produit (Bragg, 1998 :1; Harris et al, 1998 :373).

➤ **Risque de perte de confidentialité des informations échangées :**

La perte de la confidentialité des informations échangées est un risque qui est encouru par l'entreprise cliente si celle-ci procède à l'externalisation d'activités incorporant des secrets professionnels relatifs à l'activité de l'entreprise, ce risque est très important en cas d'opération d'externalisation de l'information dite infogérance. Il est en effet possible que le fournisseur travaille avec plusieurs sociétés et qu'il se laisse parfois aller à certaines indiscretions (Lacity et Hirschheim, 1993 :73).

➤ **Risque de dépendance vis-à-vis du prestataire :**

L'entreprise qui externalise peut devenir dépendante du fournisseur (Kakabadse and Kakabadse, 2003 :60), surtout lorsqu'elle finit à terme par ne plus disposer des connaissances et de l'expertise nécessaires pour comprendre, analyser et contrôler les activités du fournisseur. Le risque de dépendance s'impose avec prépondérance si le nombre de prestataires sur le marché de la prestation est faible. Le cas échéant, si l'entreprise veut rompre le contrat avec son prestataire à cause d'un problème entre les deux parties elle se trouvera dans une situation épineuse, puisque l'activité externalisée se trouvera sans gestionnaire.

En refermant ce chapitre, nous devons garder à l'esprit que l'externalisation est un concept important qui a connu une évolution fulgurante. Barthélemy (2004 :12) la définit comme étant « le fait de confier une activité et son management à son fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser à l'interne ». D'autres auteurs tels Barreyere et Bouche (1982 :8) attirent l'attention sur l'importance de distinguer ce concept d'autres tels que l'impartition. Nous distinguons selon le lieu, l'espace, plusieurs formes, selon l'activité ou la zone géographique concernée ; et observons plusieurs risques dont le plus souvent retenu est la dépendance envers le prestataire. Mais une fois ces risques recensés, il est plus qu'important de procéder à leur évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE



## **CHAPITRE 2 : EVALUATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE**

D'après Jacques Renard (2011 :155), le risque peut être défini comme un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise. Cette définition provient de l'IFACI (2005 :1). La gestion des risques est une notion " jeune " qu'il faut encore définir, faire découvrir et légitimer : ses acteurs, les risk-managers, ont besoin d'outils pour anticiper et réagir aux agressions potentielles. Classiquement, les risques peuvent être probabilisés : en analysant les actions passées, on peut prévoir les scénarios probables qui peuvent intervenir dans l'avenir. L'externalisation de la fonction comptable n'est pas en dehors de ces risques ; on distingue ainsi des risques comme la dépendance, le transfert des compétences, les conflits d'intérêt, l'intimidation... etc. il faut donc trouver une démarche et une méthode adaptée pour gérer ces risques. Mais pour cela il est nécessaire de bien cerner les termes en présence.

### **2.1 La gestion du risque**

Il est souvent dit que le risque zéro n'existe pas ; en effet le risque est partout et il est nécessaire de savoir sa définition, comment prévenir les risques et le traitement pour chaque catégorie de risques.

#### **2.1.1 Définitions et composantes du risque**

La première définition proposée est celle que donne le dictionnaire. Pour ce dernier le risque présente trois acceptions qui ne sont pas très éloignées et qui ont comme points communs les notions de probabilité et d'effet plutôt néfaste. La première de ces acceptions est : un danger éventuel plus ou moins prévisible. La seconde est : l'éventualité d'un évènement préjudiciable à la santé ; à la vie de quelqu'un, la possession de quelque chose. Et enfin la troisième définition nous dit que : le risque est le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage. De son côté l'ISO définit le risque comme étant « la combinaison de la probabilité d'un évènement et de ses conséquences » (ISO/CEI, 2002 : 73) et « combinaison de la probabilité d'un dommage et de sa gravité » (ISO/CEI, 2002 : 51). KERVEN et RUBISE

(1991 : 16), proposent une définition plus scientifique. D'après eux, le risque est la mesure du danger. En combinant par multiplication les deux dimensions du danger : sa probabilité et sa gravité, le risque donne une mesure synthétique du danger. En termes de probabilités, le risque est donc une structure « d'espérance, de crainte, mathématique ». Une définition plus sociale du risque est donnée par BECK (2004 : 61). Il désigne un futur qu'il s'agit d'empêcher d'advenir. Le risque ici technologique est fondamentalement réel et irréel à la fois. D'un côté il existe des menaces et des destructions qui sont déjà bien réelles : la pollution ou la mort des eaux, la disparition de forêts, l'existence de nouvelles maladies...etc.

Nous pouvons dire que le risque est la mesure du niveau du danger et désigne un futur qu'il s'agit d'empêcher d'advenir. Nous pouvons ajouter à cela « le risque opportunité » : nous décidons en connaissance de cause de prendre un risque, mais on se donne les moyens de le maîtriser. Toutes ces définitions mettent bien en évidence les composantes du risque que sont la gravité, ou conséquences de l'impact et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. (Jacques RENARD, 2011:155). Ces composantes sont clairement définies par ISO comme étant « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs. Il se mesure en termes de conséquences et de probabilité ». Voilà pourquoi lorsqu'il s'agit de mesurer le risque il faut passer par un produit des deux facteurs que l'on tentera de chiffrer avec plus ou moins d'approximation.

### **2.1.2 La stratification des risques**

Soit  $C$  la criticité qui est 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 :472) permet d'établir trois niveaux du risque comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Différents niveaux de risques**

Classes de criticité	Niveau de 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 scénarii y conduisant

**Source :** Desroche & al. (2003 :50)

### 2.1.3 Typologie de risques

Il existe plusieurs types de risques qui sont généralement classés selon l'origine, l'activité, la nature et le niveau.

#### 2.1.3.1 Classification *selon l'origine*

Les risques classés selon leur origine peuvent être regroupés en deux catégories :

➤ **Le risque interne**

C'est le risque résultant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise ; ses facteurs sont en grande partie maîtrisables ;

➤ **Le risque externe**

C'est le risque indépendant de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise et ses facteurs sont difficilement maîtrisables.

### 2.1.3.2 Classification selon l'activité

Nous distinguons le risque économique et financier, le risque social, le risque environnemental, le risque opérationnel.

➤ **Le risque économique et financier**

Il englobe les risques qui menacent les flux liés au titre financier et relèvent du monde économique ou réel (risques politiques, naturels, d'inflation et d'escroquerie...).

➤ **Le risque social**

c'est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique, liés à la communication de l'entreprise ou des médias susceptibles d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

➤ **Le risque environnemental**

C'est l'ensemble des facteurs internes et externes liés à l'environnement dans lequel fonctionne l'entreprise et susceptibles d'empêcher l'atteinte de ses objectifs.

➤ **Le risque opérationnel**

C'est le risque de pertes qui provient des erreurs du personnel au sens large, des systèmes ou processus, ou des événements externes.

### 2.1.3.3 Classification selon la nature

Il existe quatre types de risques selon la nature :

➤ **Le risque inhérent**

Pour OBERT (1995 :95), c'est le risque qu'une erreur significative se produise compte tenu des particularités de l'entreprise révisée, de ses activités, de son environnement, de la nature des comptes et de ses opérations. Le risque inhérent d'une entreprise correspond dans son ensemble à la probabilité selon laquelle ses résultats se développent de manière imprévisible. C'est le risque lié au secteur d'activité de l'entreprise ; ce risque ne dépend pas du dispositif de contrôle mis en place par l'entreprise.

➤ **Le risque de non contrôle**

Pour OBERT (1995 :95), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. C'est le risque lié aux insuffisances du dispositif de contrôle mis en place au sein d'une entreprise.

➤ **Le risque de non détection**

C'est le risque résiduel après le passage de l'audit interne. Ce risque est dû soit à une mauvaise interprétation des conclusions d'une mission d'audit, soit à une insuffisance d'investigation lors des travaux d'audit.

➤ **Le risque résiduel**

C'est le risque qui subsiste après l'application des politiques de maîtrise des risques.

#### 2.1.3.4 Classification selon le niveau

Selon le niveau du risque, on distingue trois types de risques :

➤ **Le risque potentiel**

C'est un risque commun à toutes entreprises qui est susceptible de se produire si aucun contrôle n'est exercé pour l'empêcher ou le détecter et corriger les erreurs qui pourraient en résulter. Ce risque est identifié à partir des guides professionnels et de l'expérience de l'auditeur.

➤ **Le risque matériel**

C'est un risque qui s'est déjà matérialisé dans l'entreprise et son impact doit être évalué afin de définir une politique efficace pour sa maîtrise.

➤ **Le risque possible**

C'est le risque potentiel contre lequel une entreprise donnée ne s'est pas dotée de moyens pour le limiter ou le détecter et le corriger. Ce risque est identifié à toutes les étapes de la mission par les diligences mises en œuvre par l'auditeur.

### 2.1.4 Le dispositif de maîtrise des risques

Il y a différentes méthodes de traitement des risques ; il serait logique en matière d'évaluation des risques d'ajouter à celles-ci une étape supplémentaire avant la définition des moyens à mettre en œuvre : c'est la réponse au risque. Parmi les deux composantes du risque que sont l'impact et la probabilité, il faut pour chaque risque identifié choisir une stratégie :

- Minimiser l'impact en développant une politique de protection ;
- Ou minimiser la fréquence en développant une politique de prévention.

Ce choix dépendra de deux facteurs que sont la nature du risque et le coût évalué et ou le manque à gagner : c'est le rapport coût/ bénéfice.

Il est à remarquer qu'il ne faudrait pas placer les deux composantes sur le même plan. En effet un risque avec un impact important est toujours à prendre en considération même si sa fréquence est minime. Si nous risquons de rencontrer un événement aux conséquences catastrophiques, mais susceptible de ne se produire qu'une fois par siècle, nous devons le prendre en compte très attentivement car nous ignorons si ce n'est pas demain dicit Jacques RENARD (2011 :160). L'attitude ne sera pas la même si inversement nous avons à faire à une fréquence élevée associée à un impact faible.

Cette observation cloue au pilori les schémas trop souvent rencontrés qui découpent l'espace en quatre zones, qualifient de « risque moyen » l'association d'une fréquence faible avec un impact élevé. Lorsque l'impact est fort le risque est toujours important.

#### ➤ **Le traitement des risques**

S'agissant des traitements nous avons plusieurs possibilités :

##### - **l'acceptation**

Dans ce cas on ne fait rien, c'est-à-dire que l'on accepte de courir le risque. Choix opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance définies par celle-ci. Mais choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou de manque d'information.

##### - **le partage**

Le partage du risque revient à le réduire en souscrivant une assurance ou en mettant au point une joint-venture avec un tiers. Là également on perçoit l'exigence préalable d'une définition des limites de tolérance.

- **l'évitement**

Nous faisons disparaître le risque en cessant l'activité le faisant naître.

- **la réduction**

On prend les mesures nécessaires pour réduire la probabilité ou l'impact. C'est-à-dire que l'on améliore le contrôle interne. Faire intervenir les auditeurs internes, c'est choisir cette solution ; on peut observer que le partage est de même nature. Il peut d'ailleurs résulter d'une recommandation de l'audit interne.

- **la prévention**

Deux formes de prévention peuvent être distinguées : d'une part prévenir en empêchant : il s'agit de recourir aux dispositifs législatifs et réglementaires pour éviter qu'un dommage ne se produise; et d'autre part prévenir en dissuadant : la dissuasion vise à mettre en place un dispositif législatif et réglementaire qui amène une personne à faire un calcul économique entre, d'une part, la survenance d'un dommage et ses conséquences et, d'autre part, le coût de prévention. Le législateur qui cherche à décourager tel ou tel type de comportement doit donc prévoir des sanctions dissuasives.

- **la précaution**

Le principe de précaution est formulé, dans un sens autre que scientifique, pour la première fois en 1992 dans le Principe 15 de la Déclaration de Rio : « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. » elle vise les risques dont ni l'ampleur ni la probabilité d'occurrence ne peuvent être calculés avec certitude, compte tenu des connaissances du moment.

## **2.2 La Démarche d'évaluation des risques**

Nous allons dresser une démarche d'évaluation des risques.

### **2.2.1 Démarche d'évaluation des risques**

L'évaluation du risque repose sur trois facteurs: que sont la probabilité de réalisation ou d'apparition du risque ; la durée pendant laquelle l'impact du risque commence à se

manifester ; et le niveau de gravité en cas de réalisation du risque (Chevassu, 2008 :35) ; (Renard, 2006 :39) ; Maders, 2006 :48). Selon l'IFACI (in COSO 2, 2006 :78), les techniques quantitatives et qualitatives sont utilisées dans les entreprises pour évaluer les risques opérationnels.

Cette évaluation des risques permet aussi, grâce à une approche structurée, d'évaluer les facteurs positifs ou négatifs qui influencent les risques. La difficulté fondamentale dans l'évaluation des risques est la détermination du taux d'occurrence puisque l'information statistique n'est pas disponible sur toutes sortes d'incidents passés. En outre, l'évaluation de l'impact est souvent tout à fait difficile pour les capitaux peu importants. L'évaluation des risques permet à l'auditeur de concevoir un programme d'audit qui examine les commandes les plus importantes ou examine les commandes à une plus grande profondeur ou avec plus de perfection.

#### 2.2.1.1 Identification des risques

Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel. On distingue plusieurs outils d'identification des risques dont la cartographie des risques, qui permet aussi leur évaluation.

#### 2.2.1.2 Classification des risques

Il s'agit de la hiérarchisation des risques ; après l'identification des risques il est nécessaire de les classer selon leur probabilité, leur impact et leur criticité.

##### ➤ **Quantification du risque**

Cette étape consiste à hiérarchiser les risques opérationnels identifiés. Dans le Petit Larousse (1996 :515), hiérarchiser signifie « soumettre selon un ordre hiérarchique ou organiser en fonction d'une hiérarchie ». En effet, il s'agit là dans cette partie de hiérarchiser les risques selon leur occurrence et les conséquences qui en découlent en cas de réalisation. La combinaison des deux éléments donne ce que l'on appelle la criticité du risque (Chevassu, 2008 :37). Il affirme que le risque sera par exemple considéré d'acceptable (conséquences négligeables et/ou se produisant de manière improbable) ou de non acceptable (conséquences les plus graves et/ou se produisant le plus fréquemment) selon son niveau de criticité. L'outil



le plus communément utilisé pour la hiérarchisation est la cartographie ou la « mise en cartes » des risques (Aubry, 2005:10), ou la matrice de criticité Chevassu (2008:38).

La quantification d'un risque est la mesure, l'estimation de ce risque en termes de chiffre. Il y a plusieurs théories et tentatives de mesure des risques, différentes formules de mesure des risques existent, mais la plus largement admise et utilisée est «la probabilité multipliée par la gravité » :  $\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$

Le risque ainsi quantifié peut être appréhendé à deux niveaux : d'un côté au niveau du risque inhérent indépendamment des dispositifs de contrôle interne où l'on définit le poids inhérent ; et de l'autre au niveau du risque résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque. Ce risque résiduel peut être quantifié.

- par la mesure compte :  $\text{Impact inhérent} \times \text{Probabilité inhérent}$  ;  $\text{Poids résiduel} = \text{Qualité du contrôle interne}$
- par une mesure directe :  $\text{Poids résiduel} = \text{Impact résiduel} \times \text{Probabilité résiduelle}$

Comme nous l'avons énuméré plus haut, l'estimation des risques peut se faire de différentes manières possibles, mais toutes mettent en évidence les deux composantes du risque à savoir «la probabilité (l'appréciation de la vulnérabilité estimée. Selon MARESCHAL, elle désigne les possibilités de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion de fréquence d'occurrence, elle se mesure par des critères qualitatifs, une échelle allant de 1 à 10 selon le cas et des grandeurs quantitatives). » Et «la gravité (appréciation du risque ; selon MARESCHAL, la gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque... ».

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace. L'exposition qui est défini ici par l'IFACI comme la vulnérabilité qui rend possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs. En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien maîtrisé a une très faible probabilité de se réaliser ».

**Tableau 3 : Echelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque**

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

**Source :** Bernard & al (2008 :65)

Les outils d'identification sont ceux utilisés pour l'évaluation des risques opérationnels. Le tableau d'identification est complété par une colonne évaluation et peut dès lors être appelé tableau d'évaluation.

**Tableau 4 : Echelle de cotation de la gravité du risque**

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

**Source :** Bernard & al (2008 :64)

Les conséquences du risque sont appréciées en se basant sur l'atteinte à l'image, les pertes financières, la perte de part de marché, ...etc. et quand à la probabilité de réalisation, elle est faite en fonction du niveau de dysfonctionnement du dispositif, de l'appréciation de la vulnérabilité de l'activité de l'entreprise, de l'environnement dans lequel vit celle-ci (Anarisk, 2006 :2).

De même pour la gravité, Bernard & al (2008 :65), propose cette autre échelle d'évaluation de la probabilité de réalisation du risque dans le tableau suivant :

➤ **Niveau du risque et hiérarchisation des risques**

La mesure et l'analyse de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutissent à la conception d'une cartographie du niveau de risque. Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs. La hiérarchisation des risques permet de les classer en fonction de leur degré de criticité.

**Tableau 5 : Exemple de matrice de criticité des risques opérationnels**

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

**Source :** Chevassu (2008 :38)

La matrice est élaborée pour classer les risques et pour être en mesure de les gérer. Une fois les risques identifiés et analysés, évalués et hiérarchisés; les questions suivantes méritent être posées: quels sont les dispositifs de contrôle mis en place par l'organisation pour maîtriser les

risques? Sont-ils efficaces pour réduire ou éviter les risques opérationnels? Comment évaluer leur efficacité?

## **2.2.2 Méthodes d'évaluation des risques**

Il existe plusieurs méthodes d'évaluations de risques, mais nous pouvons citer celles-ci la méthode « Maitrise Interne des Risques et Sécurité (MIRIS) » (Bernard & Al., 2010 : 82) ; la méthode d'optimisation globale (Barthelemy & al, 2004 :33) ; la méthode d'évaluation quantitative et qualitative (IFACI, 2005 : 78) et la méthode de gestion des risques (EBIOS, 2010 : 60).

### **2.2.2.1 Méthode de gestion des risques**

Cette méthode est appliquée pour la sécurité des systèmes d'informations dans les secteurs aussi bien publics que privés. Elaborée par le club EBIOS et l'ANSSI mais proposée sous la dénomination EBIOS (Expression des Besoins et identification des Objectifs de Sécurité), cette méthode a la particularité de gérer les risques au moyen d'une méthodologie qui se déroule en cinq modules : module 1: étude du contexte ; module 2: étude des évènements redoutés ; module 3: étude des scénarii de menaces ; module 4: étude des risques ; et module 5: étude des mesures de sécurité.

Chacun de ces modules est subdivisé en des activités qui sont, elles aussi, découpées en des actions. Par exemple, le module « étude des risques » est découpé en deux activités (appréciation des risques et identification des objectifs de sécurité). L'appréciation des risques se traduit en deux actions (l'analyse des risques et leurs évaluations) tandis que l'identification des objectifs de sécurité prévoit les actions suivantes : le choix des options de traitement des risques et l'analyse des risques résiduels (EBIOS : 2010 : 64).

### **2.2.2.2 Méthode MIRIS**

Elle consiste à analyser les risques à travers une démarche pragmatique tournée vers la maîtrise des activités. Autrement, il s'agit d'analyser les risques selon l'un des deux volets suivants , d'une part la définition et la recherche de risques selon le manque à gagner par l'entreprise et les pertes (accidents, erreurs ou malveillance externe ou interne) à supporter ;d'autre part, la recherche et l'évaluation des risques selon les pertes dues au défaut

d'organisation de l'entreprise elle-même (insuffisance d'information, inadéquation de la réponse dues le plus souvent aux confusions entretenues sur les partages de responsabilité) (BERNARD & al, 2010 : 83). Cette méthode vise à évaluer les risques en situant les responsabilités (si elle est due au dispositif de contrôle interne, aux dirigeants de l'entreprise, ou autres).

#### 2.2.2.3 Méthode d'évaluation quantitative

les techniques quantitatives qui sont précises et utilisées dans les activités plus complexes et sophistiquées comme le benchmarking, les modèles probabilistes et les modèles non-probabilistes.

#### 2.2.2.4 Méthode qualitative

Les cotes telles que « insignifiante ou négligeable », « marginale ou grave », « critique ou catastrophique » sont attribuées au risque pour évaluer sa gravité. De même, celles telles que « improbables », « rare », « occasionnelle », « plus probable » sont attribuées au risque pour évaluer sa probabilité de réalisation (Chevassu, 2008 :36). Par ailleurs, les échelles « longue » et « courte » sont utilisées pour évaluer la durée de réalisation des conséquences de l'événement (Maders, 2006 :49). Comme exemple voir ci-dessous l'échelle d'évaluation de la gravité du risque proposée par (Bernard & al, 2008 :64). Desroches & al, (2003 : 59) estime qu'elle repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Son but est de hiérarchiser les risques ; évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée ; construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente. La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune. Les techniques qualitatives sont utilisées lorsque les risques ne se prêtent pas à une quantification ou qu'il n'y a pas suffisamment de données fiables pour effectuer une évaluation quantitative. Cette méthode proposée par l'IFACI & al (2005) dans COSO II, vise principalement la détermination des risques selon certaines techniques d'évaluations. Pour l'IFACI & al (2005: 78). La méthode quantitative de l'évaluation bien que difficile à réaliser par absence d'expériences, de méthodes et de données de base paraît être celle qui apporte de plus de résultat (Maders, 2006 :48). Elle est une méthode utilisée par les actuaires (Bouaniche, 2004 :8), très difficile pour les auditeurs internes qui évitent les calculs exorbitants (Renard, 2002:10), bien qu'une démarche qui

conduit à faire une meilleure vigilance sur les risques, les contrôles clés des risques et les menaces (Maders, 2006 :48). Elle paraît être très rarement utilisée par les auditeurs qui utilisent ainsi la seconde méthode qui est celle qualitative. D'après Desroches & al (2003 : 58), Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

- les événements à risque apparaissant suite à la défaillance d'éléments du système ;
- les causes des événements ;
- les conséquences des événements sur le système à travers des scénarios ;
- les actions en diminution des risques qui peuvent être prises.

Il faut noter toutefois qu'une évaluation combinée des deux méthodes semble plus pertinente ; car elle repose d'une part sur la probabilité d'occurrence et d'autre part sur l'impact (financier ; perte de marché ; image...).

#### 2.2.2.5 Méthode d'optimisation globale

BARTHELEMY & al (2004 :45) proposent pour une évaluation des risques la méthode d'optimisation globale qui consiste pour l'entreprise à mettre en place un système de management des risques qui doit l'aider à déterminer la carte globale de ces derniers. Le système de management des risques de l'entreprise doit diagnostiquer et évaluer les risques, réduire la probabilité et/ ou les conséquences, financer les risques résiduels (ou proposer des mécanismes et le budget de financement) (BARTHELEMY & al, 2004: 46). Ces auteurs proposent à travers leur modèle, la nécessité de calcul de la probabilité, de l'impact et de la criticité de chaque risque, ensuite la classification des risques dans les cinq zones (BARTHELEMY & al, 2004 :33 ; NGUENA, 2008 :73) qu'il propose, et enfin la détermination de mécanismes de réduction de ces risques ceci avec une optimisation des ressources financières de l'entreprise.

Nous le savons, le risque zéro n'existe pas, raison de plus pour mettre en place un bon dispositif de gestion des risques. Les méthodes sont nombreuses, et dépendent de plusieurs facteurs qu'il est nécessaire de prendre en compte. Les auteurs tels que Chevassu (2008 : 36), Maders (2006 : 48) insistent sur l'évaluation des risques qui est un processus à ne pas négliger. Ce chapitre nous a permis de voir les grandes méthodes d'évaluation des risques qui ne sont toutefois pas adaptables tout le temps ; il faut une situation idoine pour chacune et savoir respecter les étapes. Mais nous avons besoin pour évaluer ces risques de dresser et suivre une méthodologie de travail, que le prochain chapitre explicitera.

## **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Dans ce chapitre il sera question d'exposer notre démarche d'étude en vue d'apporter des réponses aux principaux problèmes que soulève l'externalisation de la fonction comptable dans un établissement d'enseignement supérieur et plus précisément le CESAG ; elle se déroulera comme suit :

- présentation du modèle d'analyse suivi du commentaire ;
- description des différents outils de collecte de données.

### **3.1 Le modèle d'analyse**

Il sera présenté sous la forme d'un schéma, qui sera commenté par la suite.

#### **3.1.1 Le schéma du modèle d'analyse**

A l'aide de notre revue de littératures et des divers éléments que nous souhaiterions aborder dans le cas de notre travail pour réussir à trouver les moyens pour la maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable, voici l'élément qui nous servira de référentiel.

**Figure 2 : Modèle d'analyse**

<b>PHASES</b>	<b>ETAPES</b>	<b>OUTILS</b>
<b>Phase 1 :</b>  PREPARATION	- prise de connaissance générale de l'établissement et des activités et procédures comptables du CESAG	- analyse documentaire - interview - QCI - observation, participation
<b>Phase 2 :</b>  EXECUTION	- évaluation du contrôle Interne et du dispositif de maîtrise des risques,	-entretiens - analyse du contrôle Interne - QCI
	- analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	-analyse documentaire -entretien -QCI
	Evaluation des risques	
	-identification des risques	-QCI -entretiens - test sur le fonctionnement des contrôles et données -grille de séparation des tâches
	-hiérarchisation des risques	Tableau de cotation des risques selon la probabilité et l'impact
	-élaboration d'une cartographie des risques	Matrice des risques
<b>Phase 3 :</b>  REALISATION	Formulation des recommandations d'après les bonnes pratiques et notre évaluation des risques	- Grille de séparation des tâches - Test de permanence -matrice des risques

**Source :** nous-mêmes



### 3.1.2 Commentaire

Comme l'indique notre référentiel, pour réaliser notre travail nous passerons par six (6) étapes majeures. Nous débuterons par la phase de préparation et nous terminerons par les recommandations en passant par un état des lieux, une identification des risques et des avantages et inconvénients de ceux-ci.

#### 3.1.2.1. La phase de préparation

Nous partirons d'une prise de connaissance générale de l'établissement d'enseignement supérieur. Cela consistera en une détermination des particularités de l'établissement, son organisation, son fonctionnement, ses activités afin de bien présenter l'existant.

Pour cette étape nous avons prévu comme outils pour nous accompagner :

- Analyse documentaire (rapports de gestion, manuels de procédures, organigramme...);
- Interview avec certains membres de la direction ;
- Questionnaire à un ou plusieurs agents comptables.

#### La prise de connaissance de l'entité et des procédures

Nous cherchons à travers cette phase une meilleure compréhension du fonctionnement du CESAG, avec les rapports qu'il entretient avec ses prestataires dans le cadre de l'externalisation de sa fonction comptable. La prise de connaissance des procédures va nous aider à décrire l'existant. Nos outils quant à cette étape seront :

- Analyse documentaire (rapports de gestion, manuels de procédures, organigramme...);
- Interview avec certains membres de la direction ;
- Questionnaire à un ou plusieurs agents comptables.

#### 3.1.2.2. La phase de réalisation

Elle constitue la seconde phase dans notre modèle d'analyse et comprendra les étapes suivantes :

#### Evaluation du contrôle interne : identification, évaluation et hiérarchisation des risques

##### a) L'identification des risques

Elle sera effectuée après la prise de connaissance des procédures de l'établissement et après avoir cerné en matière de tenue de comptabilité, nous analyserons l'existant en identifiant dans un premier temps les risques puis en évaluant le contrôle interne dans un second temps.

Pour ce faire, nous ferons :

- Entretiens avec les agents de la direction de la cellule de gestion ;
- Analyse du contrôle interne pour mieux cerner le système ;
- Test sur le fonctionnement des contrôles et des données afin de valider les données recueillies au cours des entretiens. Puis sera établie une matrice des risques permettant d'apprécier leur criticité et l'impact afin de formuler les mesures idoines. Seront aussi effectués des tests de permanence pour une confrontation.

## **b) La classification des risques**

A partir des risques rencontrés nous allons passer par une classification de ces risques avant de les évaluer.

### 3.1.2.3. La phase d'exécution

#### **✚ Elaboration d'une matrice/ cartographie sommaire des risques.**

Il s'agira à partir de la hiérarchisation des risques de construire une cartographie sommaire de certains risques.

#### **✚ Les recommandations**

Dernière étape du modèle d'analyse, elle est importante et a pour but de permettre à l'établissement de maîtriser ses risques liés à l'externalisation de sa fonction comptable.

## **3.2 Les techniques de collecte de données**

Nous aurons l'entretien et le questionnaire de contrôle interne, sans oublier l'analyse documentaire.

### **3.2.1 L'entretien**

L'entretien revêt des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. L'entretien engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où on est dans une relation anonyme.

Ce premier aspect permet déjà de ne pas prendre la parole de l'enquêté en dehors de son « contexte » social, et donc de faire une première objectivation de ce qui est dit. Dans un deuxième temps, il faut envisager les entretiens dans le cadre de sa problématique et de ses hypothèses. L'entretien présente plusieurs avantages selon les objectifs qu'on se fixe, il permet :

- l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles etc.
- l'analyse d'un problème précis : ses données, ses enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relations etc.
- la reconstitution d'un processus d'action, d'expériences ou d'événement du passé.

### 3.2.2 Le QPC

Nous allons poser des questions aux responsables habilités du CESAG afin de nous familiariser, mieux la présenter, et orienter notre tâche. Pour notre travail nous avons établi deux QPC : un relatif à l'organisation du service comptabilité et audit interne, l'autre en rapport avec la pratique d'externalisation de la fonction comptable. 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 ».

#### Le questionnaire de contrôle interne

Le QCI comprend une liste de questions qui n'admettent comme réponses que « oui » ou « non » ou « non applicables », les réponses positives et négatives ne correspondant qu'aux forces et faiblesses. Nous pouvons assimiler le QCI à une grille d'analyse nous permettant de porter un diagnostic sur le contrôle interne. Les QCI que nous avons eu à adresser au directeur financier et comptable, aux assistants comptables, et aux membres du cabinets nous ont permis de vérifier si les bonnes pratiques adoptées ou présentes au niveau du département comptable sont bonnes. En effet nous pouvons valider les différentes forces et faiblesses liées aux différentes procédures comptables du service.

### **La grille de séparation des tâches**


C'est un outil qui permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place. La grille que nous avons eu à élaborer nous a permis de vérifier s'il y avait d'éventuels cumuls de fonctions incompatibles, ou autres au niveau du service comptable et financier.

#### **3.2.3 La revue documentaire**

Nous nous sommes basés essentiellement sur les manuels de procédures, le chronogramme d'élaboration des états financiers, le contrat d'externalisation ; et les différents documents à notre disposition.

Le modèle d'analyse est un outil important dans le sens, ou il nous guide dans notre travail d'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. Notre modèle est constitué comme ci-dessus (voir schéma figure n°3) il comporte trois (3) phases auxquelles sont associées chacune une étape et les divers outils qui auront à être utilisés. Mais il est nécessaire que ce modèle soit en rapport avec l'entité à étudier qui est ici le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion.

L'externalisation est une stratégie qui s'inscrit au cœur du développement des entreprises modernes, elle permet à l'entreprise d'assurer la gestion d'une de ses activités par le biais d'une autre entreprise, cette stratégie est apparue depuis très longtemps et dès lors, elle n'a pas cessé d'évoluer pour acquérir finalement la forme d'une stratégie réglementée et codifiée. Le recours à l'externalisation est dû aux avantages qu'elle permet de réaliser, toutefois toute entreprise externalisatrice devrait être vigilante quant aux risques de cette opération, donc pour en éluder, l'externalisation doit faire l'objet d'un projet minutieusement surveillé. Ainsi cette première partie nous a permis à travers ces différents chapitres de maîtriser les concepts importants pour notre travail tels que l'externalisation, les risques, la fonction comptable et son organisation, pour pouvoir voir les diverses méthodes de gestion de risques. Donc l'externalisation est une stratégie profitable pour les entreprises puisqu'elle permet d'apporter plusieurs avantages, néanmoins cette opération présente certains risques qui peuvent parfois s'avérer très préjudiciables pour l'activité de l'entreprise externalisatrice.



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

Il arrive que les entreprises aient une bonne tenue de leur comptabilité, mais connaissent des difficultés pour établir leurs états financiers en conformité aux lois comptables et fiscales. Alors elles font appel à des professionnels pour les appuyer dans l'établissement desdits états. Ces entreprises ont généralement une connaissance suffisante de la gestion de leur comptabilité car elles arrivent à organiser les pièces comptables, procéder à leur imputation, puis à leur saisie dans un logiciel qu'elles ont installé. Ce logiciel leur permet de produire le grand livre et la balance après la saisie. Les professionnels interviennent à ce stade, procèdent à toutes les vérifications nécessaires à partir des pièces comptables, du grand livre et de la balance puis établissent les états financiers. Ainsi l'externalisation de la fonction comptable est partielle dans ce cas ; elle est moins génératrice d'inconvénients que celle totale.

L'entité sur laquelle porte notre étude est le centre africain d'études supérieures en gestion, qui est un établissement d'enseignement supérieur. Nous allons dans cette deuxième partie consacrée à la pratique, faire une présentation du CESAG, de la procédure d'externalisation au sein dudit établissement, et enfin passer à l'évaluation des risques qui conduira à des recommandations.

## **CHAPITRE 4 : PRESENTATION DU CESAG**

L'entité sur laquelle porte notre travail est le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), établissement d'enseignement supérieur regroupant des agents ressortissants des huit pays de l'UEMOA. Ce chapitre présente le CESAG en débutant l'historique retraçant son acquisition par l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (l'UEMOA). Nous évoquerons aussi ses différentes missions et objectifs, sans oublier son organisation.

### **4.1 Historique, missions et objectifs**

Il s'agit de mettre en évidence l'historique, les missions et les objectifs du CESAG.

#### **4.1.1 L'historique**

Le CESAG est un établissement d'enseignement supérieur géré par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) depuis le 25 novembre 1995 pour le compte de l'UEMOA et désigné comme Centre d'excellence en 2005. Il rassemble actuellement des étudiants de 27 nationalités. C'est une institution postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion, créée en application d'une décision prise par les Chefs d'Etat de la Communauté Economique de l'Afrique de l'ouest à la conférence de Bamako en 1978.

L'objectif visé était de doter les pays membres d'une école communautaire, capable de former des gestionnaires efficaces tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain.

Entré en activité, en 1985, le CESAG s'est imposé comme principale grande école de formation en management en Afrique francophone au sud du Sahara. Le CESAG a été créé à l'origine pour servir les pays de la communauté, mais s'est progressivement ouvert à l'ensemble de la sous-région et au continent africain. Suite à la dissolution de la CEAO en 1994 et à la liquidation de ses institutions spécialisées, le CESAG a été rétrocédé en novembre 1995 à la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour le compte de l'UEMOA. Depuis lors, le CESAG s'est engagé dans le processus de restructuration et de dynamisation de ses activités pour mieux répondre aux besoins et attentes de ses partenaires et clients. C'est alors qu'en 2006, fut amorcé le système Licence-Master-



Doctorat (LMD). Lequel système est pratiqué dans les universités en occident et aux Etats Unis.

A la suite de la création de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) le 11 janvier 1994, la conférence des Chefs d'Etats de la CEAO, qui s'est tenue à Ouagadougou le 15 mars 1994, a annoncé la dissolution de la structure ainsi que celle de ses institutions spécialisées dont le CESAG en accord avec les autorités de la communauté, essentiellement le Conseil des Ministres de reprendre les activités et les immobilisations du CESAG. Dès lors, le CESAG est un établissement public spécialisé dans le domaine de la formation, de la consultation, et de la recherche. Il est dirigé par un Directeur Général assisté d'un Conseil d'Administration présidé par le Gouverneur de la BCEAO.

#### **4.1.2 Missions et objectifs**

Le CESAG a pour mission de :

- former les cadres des entreprises privées et publiques, de l'administration et d'organisations diverses avec une vision régionale et africaine;
- être une Institution postuniversitaire et complémentaire des Institutions existantes;
- perfectionner et recycler les cadres en matière de gestion;
- former des formateurs pour les Institutions de formation en gestion de la région ;
- être un Centre Africain d'informations et de recherche appliquée dans les domaines de la gestion, axée sur les priorités de la sous-région;
- contribuer, par la formation, la recherche et le conseil, au renforcement des capacités de gestion dans la sous-région. Il met à la disposition des économies africaines, une élite de cadres formés et outillés pour impulser le changement de leur environnement, et être les acteurs du développement de leur continent ;
- fournir des services de consultation et de recherche en gestion aux entreprises privées et publiques, aux administrations et organisations diverses, et des services de formations aux Institutions de formation.

A cet effet, un objectif important du CESAG est d'accompagner le processus d'intégration régionale en Afrique de l'Ouest par le renforcement des capacités humaines et institutionnelles, en vue d'assurer le succès des importants projets sectoriels d'intégration tels que le Système Comptable Ouest Africain (SYSCOA), l'Organisation pour l'Harmonisation des Systèmes Sanitaires. Ainsi, en partenariat avec les entreprises, les administrations et organisations de la région, le CESAG met au point, et conduit des programmes et des actions

de formation, qui contribuent de manière déterminante, à renforcer l'efficacité des hommes et des structures, et donc à accroître la productivité.

Aujourd'hui le centre a tous les atouts pour répondre non seulement à la forte demande de formation professionnelle des entreprises et des administrations de la sous-région, mais également aux exigences des standards internationaux. Ses organes et structures de gouvernance, reflète des meilleures pratiques et le contenu de ses formations diplômantes et qualifiantes, en font un établissement d'excellence leader dans l'univers des "business school" de la région, voire du continent.

Pour cela, le CESAG a choisi la voie de l'excellence en :

- sélectionnant rigoureusement les étudiants et les stagiaires à fort potentiel ;
- recrutant un corps enseignant de qualité et développant une recherche de haut niveau ;
- regroupant en 4 pôles d'excellence la formation aux métiers dans les domaines de la Gestion des Entreprises et Autres Organisations, de la Comptabilité et de la Banque et Finance, du Management de la Santé, des Langues et de l'Ingénierie de la Formation, couvrant ainsi un large spectre des besoins des entreprises ;
- maintenant et renforçant une tradition de relation étroite avec le monde professionnel et un partenariat diversifié avec d'autres institutions similaires en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord ;
- satisfaisant les exigences de qualité et d'excellence d'organismes compétents tels que le Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur - CAMES - (pour la reconnaissance et l'équivalence des diplômes), le Programme d'Appui aux Centres d'Excellence Régionaux - PACER de l'UEMOA entre autres ;
- développant et mettant en œuvre la Licence Master Doctorat (LMD) qui insère harmonieusement les programmes du CESAG dans l'évolution mondiale de la formation. Le CESAG s'affirme aujourd'hui comme une véritable alternative aux grandes écoles de management du Nord ;
- offrant un cadre agréable et une logistique unique en Afrique.

A travers tout ce dispositif, le Centre réunit donc toutes les conditions pour préparer les étudiants et ses stagiaires à affronter et à maîtriser les exigences de leur métier.

## **4.2 Activités et organisation**

Le CESAG a des activités qui lui sont propres, en plus de la formation.

### **4.2.1 Activités**

Les formations au CESAG s'adressent directement aux entreprises, aux administrations, institutions et organisations africaines, ou travaillant en Afrique. Les enseignements au standard international des formations supérieures offrent l'avantage supplémentaire d'une meilleure intégration des réalités socioprofessionnelles du continent. Formation continue, Licence, Masters Professionnels, séminaires ou stages sur mesure, le CESAG dispose d'une large gamme de formations diplômantes à forte valeur ajoutée pour les impétrants. Les formules proposées font également preuve de souplesse et d'adaptabilité selon les besoins exprimés par le milieu professionnel. Les formations du CESAG sont aussi bien en cours du jour qu'en cours du soir et en cours à distance.

Le CESAG développe enfin des activités de conseils et de recherches bénéficiant de tout le gisement de compétences et des nombreux liens de partenariat du Centre, tels que : conseil en stratégie et prospective, systèmes comptables, mise en place de systèmes de crédit, diagnostic organisationnel, gestion d'établissement de formation. Il est le lieu de nombreux séminaires dont le suivi et l'évaluation du projet CLEAR.

### **4.2.2 Organisation**

La structure organisationnelle (voir organigramme en annexe n°1 page 104) du CESAG est composée:

- d'un Conseil d'Administration (CA) ;
- d'une Direction Générale (DG) ;
- d'un Secrétariat Général (SG) ;
- d'une Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- d'une Direction des Etudes et de la Vie Estudiantine (DEVE) ;
- d'une cellule de contrôle de gestion ;
- de quatre Instituts que sont l'ISCBF, l'ISMEO, l'ISMS, l'ILIF et des projets autonomes à savoir le projet CLEAR et MBF.

Signalons toutefois que cette structure organisationnelle est en pleine mutation en vue de la mise en œuvre du plan stratégique 2013-2017 décidé et adopté par le CA. Un nouvel organigramme a été mis en place au sein de l'établissement, mais dans le cadre de notre travail nous avons tenu compte de l'ancien.

### **4.3 Organes de gestion**

Nous allons présenter les différents organes de gestion du CESAG, qui se composent d'organes décisionnels et d'organes fonctionnels.

#### **4.3.1 Organes décisionnels**

Les organes décisionnels comme leur nom l'indique comprennent les grandes structures de décision du Centre.

##### **4.3.1.1 Le Conseil d'Administration**

Présidé par le gouverneur de la BCEAO, il est chargé notamment de prendre, en fonction de la politique générale définie par le conseil des ministres de l'UEMOA, toutes mesures d'administration et de gestion permettant la réalisation des objectifs de l'institution. Il a pour rôle d'arrêter les projets de budgets, les comptes annuels, d'examiner les rapports d'activité avant sa transmission au conseil des ministres.

##### **4.3.1.2- La Direction Générale**

Elle est dirigée par un Directeur Général nommé par le conseil d'administration sur proposition de son président. Il est responsable de la gestion quotidienne de l'institution en accord avec la politique générale. Le Professeur Boubacar BAIDARI occupe le poste de Directeur Général du CESAG à la suite du Conseil d'Administration extraordinaire du 15 mars 2013 sous la direction de Mr KONE Tiémoko Gouverneur de la BCEAO et Président du CA du CESAG. Pr. BAIDARI avait auparavant occupé le poste de Conseiller du Directeur Général du CESAG, et était le Coordinateur du programme Master en Banque et Finance (MBF).

### 4.3.2 Les autres organes

A côté des organes décisionnels, nous distinguons une dernière catégorie d'organes que sont le Secrétariat Général et la Direction Financière et Comptable.

#### 4.3.2.1 Le Secrétariat Général

Il assure les activités administratives du Centre et comprend :

- les Services Généraux ;
- le Service des Ressources Humaines (SRH);
- le Service de la Communication et de la Promotion (SCP).

#### 4.3.2.2 La Direction Financière et Comptable

Elle met en œuvre la politique financière du Centre, élabore et contrôle l'exécution du budget. La DFC assure la gestion de la trésorerie et effectue la mise en œuvre des procédures comptables. Elle comprend trois sous directions :

- la Sous-direction de la Comptabilité (SDC) ;
- la Sous-direction des Finances et du Budget (SDFC) ;
- la Sous-direction du Contrôle de Gestion (SDCG).

#### 4.3.2.3 La Direction des Etudes et de la Vie Etudiante

Elle coordonne les programmes de formation, assure la gestion de la scolarité, du centre informatique, de la résidence, des ressources documentaires et des archives. Elle comprend quatre sous directions :

- la Sous-direction de la Scolarité (SDS);
- la Sous-direction de l'Informatique (SDI) ;
- la Sous-direction des Ressources Documentaires et des Archives (SDRDA);
- la Sous-direction de la Programmation et de l'Appui Pédagogique(SDPAP).

#### 4.3.2.4 Les Instituts

Le CESAG regroupe quatre grands Instituts qui représentent son cœur de métier :

- l'Institut Supérieur de Management des Entreprises et autres Organisations (ISMEO);
- l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF) ;
- l'Institut Supérieur de Management de la Santé (ISMS) ;
- l'Institut de Langues et Ingénierie de la Formation (ILIF).

Signalons également l'existence des projets autonomes suivants :

- le MAM ;
- le MBF ;
- le projet CLEAR.

Chaque institut est spécialisé dans l'enseignement d'une discipline et de disciplines connexes des sciences de gestion, et est dirigé par un Directeur qui en assure l'administration et le suivi des programmes de formation, de consultation et des séminaires. Le personnel de chaque Institut est composé d'enseignants permanents, de secrétaires et d'assistants de programme. Aussi chaque Institut est composé d'un service de gestion des séminaires et consultations ; d'un Département Licence; et d'un Département Mastère.

#### 4.3.2.5. Les projets autonomes

Ce type de projet expérimente de nouvelles filières avant d'être intégrés le cas échéant, à un ou plusieurs pôles de compétence existants ou érigés en institut à part entière. Le CESAG héberge à ce jour :

- le master en banque et finance qui existe depuis 2001 en partenariat avec la banque de France, la fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), la BCEAO, l'Union Européenne, la BEAC, l'Union Economique Et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), l'Agence Française de Développement (AFD), la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et la Bundesbank ;
- le Master Africain en Micro Finance (MAM) qui travaille en partenariat avec l'ONG internationale AQUADEV ;
- CLEAR.

### 4.4 Le partenariat

Le CESAG dispose de plusieurs partenaires qui l'accompagnent dans son fonctionnement dont les principaux sont le CEFEB, l'OMS, l'ACBF, et la Banque de France.

#### 4.4.1 Le CEFEB

Le partenariat du CEFEB avec le CESAG remonte à juin 2000. Une convention a été signée en février 2006 et un document cadre, approuvé en mai 2008, détermine les modalités d'appui

du CEFEB au Master Banque et Finance du CESAG. Le CEFEB participe au Comité exécutif de ce Master, créé en 2001, reconnu depuis 2003 par le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur, et qui bénéficie de financements, ou de mise à disposition d'intervenants, de cinq autres institutions : BCEAO, BEAC, Banque de France, Union européenne et l'African Capacity Building Foundation (ACBF). Le CEFEB intervient par ailleurs dans le cadre du Master Africain en Micro-finance, lancé par le CESAG en 2008 et mène chaque année plusieurs autres opérations de formation avec le Centre de Dakar.

#### **4.4.2 L'OMS**

L'Organisation Mondiale de la Santé participe aux programmes de l'Institut Supérieur de Management et de la Santé qui accueille les médecins et les professionnels des structures sanitaires de l'espace UEMOA et régional africain.

#### **4.4.3 L'ACBF**

En plus de ses activités statutaires d'accompagnement du CESAG, il participe en donnant des bourses d'études aux étudiants méritants du projet MBF.

#### **4.4.4 La Banque de France**

Ce partenariat est observé au niveau des enseignements pour le MBF qui reçoit des enseignants provenant de ladite banque.

Ce chapitre consacré à la présentation du CESAG nous a permis de connaître son historique, ses objectifs, son mode de fonctionnement et son organisation. Le prochain chapitre sera consacré au processus d'externalisation de la fonction comptable au sein du CESAG.

## **CHAPITRE 5 : PROCESSUS D'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION**

Dans ce chapitre dédié à la description de la procédure d'externalisation, nous décrirons comment se fait l'assistance comptable au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion ; puis nous identifierons les différents risques qui s'attachent à cette assistance comptable.

### **5.1 Description de la démarche**

L'externalisation de la fonction comptable au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion est une externalisation dite « relative » ou « partielle ». En effet, un chef de mission comptable intervient de façon mensuelle excepté en période d'élaboration des états financiers pour assister les agents de la DFC. Cette décision fut prise par la Direction Générale par l'intermédiaire de la Direction Financière et Comptable, qui avait montré le besoin de cette externalisation à cause des nombreuses réserves émises sur les états financiers de 2010, mais aussi de la non-maitrise du fonctionnement de la comptabilité. C'est ainsi que fut adopté le principe d'externalisation d'une partie de la fonction comptable du CESAG en mai 2012.

#### **5.1.1 Les étapes du processus**

On peut compter sept (7) étapes à savoir l'autodiagnostic, la recherche de ressources internes, l'identification du problème, l'arbitrage entre objectifs et ressources, la décision finale, l'identification du cabinet prestataire et la signature du contrat d'externalisation.

##### **5.1.1.1 L'autodiagnostic**

La DFC a effectué une analyse SWOT (strengths weakness opportunities and threats) en deux (2) phases :

- une analyse interne pour situer ses forces et ses faiblesses (de la fonction comptable) ;
- et une analyse externe pour situer les menaces et les opportunités.



#### 5.1.1.2 La recherche de ressources internes

La DFC a opté pour une externalisation partielle. C'est ainsi que la direction financière a mis en place un personnel composé d'un sous-directeur, de deux comptables et des prestataires externes dont l'agent de la facturation.

#### 5.1.1.3 L'identification du problème

Le problème identifié est celui de la mauvaise tenue de la comptabilité qui est à l'origine des réserves émises par le cabinet en charge de la certification des états financiers.

#### 5.1.1.4 L'arbitrage entre objectifs et ressources

L'arbitrage entre objectifs et ressources est l'étape qui consiste à aboutir à une décision finale d'externalisation ou de non externalisation.

#### 5.1.1.5 La décision finale

Elle suit l'arbitrage. En effet, à cette étape la direction financière fait part de son avis sur l'externalisation, et c'est la direction générale qui tranche. Cette dernière donne son « ok » et s'ensuit le déroulement du processus d'externalisation de la fonction comptable qui va de la signature du contrat jusqu'à une évaluation de la prestation.

#### 5.1.1.6 L'identification du cabinet prestataire

L'appel d'offres ou la cooptation sont les deux solutions possibles dans l'identification du cabinet prestataire. Le CESAG, à travers sa direction financière, a opté pour la seconde solution : la cooptation. La cooptation suppose tout d'abord de cultiver l'esprit réseau, d'avoir en permanence le réflexe de faire circuler l'information et consiste pour une entreprise de choisir elle-même ses collaborateurs.

#### 5.1.1.7 La signature du contrat d'externalisation

C'est la dernière étape du processus qui a conduit à la signature d'un contrat qui précise les diverses clauses entre les parties (voir annexe n°3 page 106).

## **5.2 Domaines d'intervention de l'externalisation**

Le cabinet prestataire choisi par cooptation a pour principale tâche la production des états financiers. En effet ce dernier vient en appui aux comptables (afin que plus tard ceux-ci puissent s'en sortir convenablement) dans le cadre de l'élaboration des états financiers. Ces états financiers comprennent le bilan, le compte de résultat, le TAFIRE et l'Etat Annexé. La tâche du cabinet débute une fois que la saisie des opérations, la centralisation des écritures suivant les règles du SYSCOHADA sont effectives, et que les comptables ont effectué les travaux d'inventaire et de régularisations indispensables (provisions, amortissements...).

### **5.2.1 La révision des apurements des comptes et l'élaboration des états financiers au 31/12/2010**

Selon le contrat, les travaux du cabinet doivent aboutir au dépôt :

- d'un rapport d'analyse des soldes des comptes au 31/12/ 2010 avec des propositions de régularisation après identification des erreurs éventuelles. Ce rapport doit notamment concerner les soldes touchant :
  - aux dettes vis-à-vis des fournisseurs ;
  - aux créances sur les clients ;
  - au fonctionnement des projets tels que le PACER, le MAM, le PMBF, le DECOFI, TRUST AFRICA ;
  - aux provisions retraites ;
  - aux opérations avec le personnel ; etc.
- des éléments probants de tests sur la période subséquente ;
- de la balance définitive et des états financiers au 31/12/2010.

### **5.2.2 L'élaboration du manuel de procédures comptables**

Dans cette rubrique les travaux du cabinet consistent en la rédaction des procédures de prise en charge des données issues de l'ensemble des transactions du CESAG ; l'établissement des procédures d'échange de documents et données avec les départements administratifs ayant un lien direct avec la comptabilité (les services généraux, le Personnel...) ; et l'appui du CESAG dans la mise en œuvre des procédures retenues.

### 5.2.3 L'assistance comptable

Les travaux du cabinet consistent à assurer mensuellement :

- que la totalité des opérations ait été prise en compte en vérifiant les principes généralement admis : la prudence, la transparence, l'intangibilité du bilan d'ouverture, le cout historique, la continuité de l'exploitation, la permanence des méthodes et de la spécialisation des exercices,
- que les règles juridiques, fiscales et comptables aient été bien respectées.

Un rapport de recommandation sera établi après chaque période révisée pour appuyer les ajustements proposés. Il s'agira aussi d'élaborer les états financiers semestriels et annuels.

#### 5.2.3.1 Assistance fiscale

Les interventions du cabinet consisteront à s'assurer que les règles fiscales ont été bien respectées en tenant compte du régime particulier de l'institution.

#### 5.2.3.2 Assistance sociale

Dans cette rubrique, la mission du cabinet sera de :

- s'assurer de la bonne prise en compte de la totalité des charges sociales annuelles (salaires, provisions de retraite, CSS, IPRES...);
- vérifier les déclarations sociales et fiscales faites par les services appropriés du CESAG aux organismes auxquels le CESAG est affilié.

On entend par « organisation du travail » un ensemble d'éléments en interaction, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés. Ainsi le cabinet en charge de la prestation au CESAG est composé de deux comptables qui assurent les diverses tâches lui incombant dans un des locaux de l'établissement ; ils sont présents dans les locaux après le cinq de chaque mois pour les autres tâches qui leur sont assignées. Ce chapitre nous a permis de mettre en exergue la pratique de l'externalisation comptable au CESAG. Nous avons observé que c'est une externalisation partielle, effectuée pour une production semestrielle et annuelle des états financiers principalement avec un rapport de recommandations. Ce cabinet a été choisi par cooptation sur proposition de la DFC et approbation de la Direction Générale, après une recommandation du cabinet chargé de la certification des états financiers du CESAG. Après cette description, il est nécessaire de faire une évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ; c'est l'objet du chapitre suivant.

## **CHAPITRE 6 : EVALUATION DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE AU CESAG ET RECOMMANDATIONS**

Le risque est défini comme « la possibilité qu'un évènement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ ou l'atteinte des objectifs et /ou les actifs de l'entreprise. L'évènement doit être potentiel et sa potentialité de survenance doit être évaluée. » (BERNARD Frédéric & Al., 2010 :63). Ainsi il est nécessaire d'évaluer les risques afin de déterminer le dispositif de maîtrise adéquat. Toutefois l'évaluation passe par l'identification des risques, leur hiérarchisation, la cartographie des risques afin d'évaluer la survenance et l'impact pour la formulation de recommandations.

### **6.1 La phase préparatoire**

Il s'agit de la phase de préparation évoquée dans notre modèle d'analyse durant laquelle nous avons préparé notre évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. Nous avons effectué une prise de connaissance des procédures comptables du Centre dont les principaux outils étaient l'entretien avec les agents du service comptable, et le Directeur Financier et Comptable qui ont répondu à nos différentes interrogations sur l'externalisation (voir annexe n°2 page 105 le guide d'entretien). Nous avons aussi soumis des questionnaires de prise de connaissance, des questionnaires de contrôle interne au DFC et ses agents (cf annexe n°8 page 122). Nous n'avons malheureusement pas pu participer aux travaux d'assistance comptable du cabinet, mais nous avons pu obtenir un monitoring (annexe n°4 page 111) des différents travaux qui avec l'aide des autres outils nous a permis de dresser les différents risques suivants.

### **6.2 La phase exécutive**

Comme deuxième étape ou exécution des travaux, il est question ici d'identifier les risques qui s'attachent à l'assistance comptable dont fait l'objet le CESAG. Nous avons utilisé les outils tels que l'entretien avec les agents de la direction financière et comptable, les QCI adressés (voir en annexe n°8 page 122) et la collecte de données.

Le but de l'évaluation du dispositif de contrôle interne est d'avoir une visibilité des risques liés à la procédure étudiée. S'agissant de l'évaluation des risques, parmi les diverses méthodes existantes, nous privilégierons la méthode MIRIS (Maîtrise Interne des Risques et Sécurité), étudiée par BERNARD & al (2010 : 82), qui a la spécificité d'analyser les risques selon une démarche pragmatique en situant les responsabilités sur la base d'une autosuggestion et de la recherche en commun de solutions adaptées pour l'amélioration du processus. Nous allons aussi emprunter quelques outils de la méthode EBIOS (Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Sécurité) proposée par l'ANSSI (publiée sur le site de l'ISACA) en matière de gestion des risques relatifs à la sécurité des systèmes informatiques.

L'évaluation du dispositif de contrôle interne se fera à travers l'identification des risques au travers du tableau d'identification des risques (TAR) puis suivront leur évaluation et leur hiérarchisation.

### **6.2.1 L'identification des risques**

L'identification est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel. Pour réaliser cet exercice un ensemble d'outils d'identification a été déjà présenté. Nous pouvons ajouter aussi la réalisation d'un due diligence opérationnel complet qui donnerait le niveau de détail et d'interaction requis pour chaque processus impliqué.

Il s'agira de recenser tous les risques liés à la procédure d'externalisation comptable au Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion. Cette identification a été possible grâce aux différents entretiens avec les agents de la direction financière, aux outils de collecte tels les QCI. Au sortir nous avons pu obtenir une copie du contrat d'externalisation, et du chronogramme de finalisation des états financiers 2012 (voir en annexe n°4 page 111) de travail qui nous ont aussi aidé dans notre travail.

Nous pouvons classer les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au CESAG en quatre (4) catégories :

- risques liés au contrat (le choix du prestataire, le contrat) ;
- risques liés aux contractants ;
- risques inhérents à l'activité ;

Et les risques liés à la tenue de la comptabilité (la production des états financiers, l'assistance comptable, l'assistance fiscale et sociale). Nous nous baserons pour cela sur les TAR suivants :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Tableau 6 : Tableau des risques 1**

Types d'opérations	Taches et/ou activités	Objectifs du dispositif de contrôle interne	Risques opérationnels	Contrôles effectués	Existant : oui ou non	Dispositif maîtrisé
Tenue de la comptabilité	Assistance comptable	S'assurer que les procédures sont écrites	1. Mauvaise élaboration des procédures 2. Retards dans l'élaboration	-Entretien -QCI	oui	oui
		Assurer mensuellement le contrôle des opérations selon les principes du SYSCOHADA	3. Non-respect des principes en la matière 4. Absence de rapport de recommandations	-Entretien - Questionnaire	oui	oui
	Assistance fiscale	S'assurer du respect des règles fiscales selon régime particulier du CESAG	5. Non-respect du régime spécifique du CESAG 6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	-Entretien -QCI	oui	oui
	Assistance sociale	S'assurer de la bonne prise en compte des charges sociales annuelles et la vérification des déclarations sociales et fiscales	7. Non-prise en compte de la totalité des charges sociales 8. Erreurs dans la prise en compte 9. Mauvaise vérification 10. Retards dans les travaux	-Entretien -QCI	oui	Oui

Source : nous-mêmes

**Tableau 7 : TAR 2**

Types d'opérations	Taches ou activités	Objectifs	Risques	Contrôles effectués	Existant oui ou non	Dispositif maîtrisé
Inventaire physique du patrimoine	<p>1. élaboration et validation des plannings d'opérations d'établissement des comptes</p> <p>2. clôture des comptes de l'exercice</p>	<p>-S'assurer de l'existence d'un programme de travail et d'un comité de pilotage des activités</p> <p>-Assurer l'exécution du planning des opérations</p> <p>-Respecter la bonne application des règles comptables, fiscales et juridiques</p> <p>Contrôler tous les soldes des comptes et leur mouvement</p>	<p>1-Absence de planning d'opérations d'établissement</p> <p>2- Omission de planning d'opérations planification du processus</p> <p>3-Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations</p> <p>4-Perte totale ou partielle d'informations</p> <p>5-Manque de cohérence dans les comptes établis</p>	<p>-Entretien Vérification à partir du contrat et entretien</p> <p>-QCI</p> <p>-Rapport d'inventaire</p> <p>-Livre de l'inventaire</p>	Oui	Oui



	<p>3.établissement de la balance avant inventaire</p> <p>4. inventaire physique des immobilisations</p> <p>5-Inventaire extracomptable des immobilisations</p> <p>6-Inventaire des dettes, des créances, etc.</p> <p>7-Contrôle des inventaires</p>	<p>S'Assurer de l'existence des biens au sein de l'entreprise et identifier correctement les éléments avec plus de facilité</p> <p>Intégrer les données d'inventaire dans le logiciel</p> <p>Identifier et classer les dettes, les créances,... de l'entreprise</p> <p>S'assurer de la bonne exécution des inventaires et pouvoir situer les responsabilités</p>	<p>6-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens</p> <p>7-Confusion dans les méthodes de valorisation et non exhaustivité des opérations d'inventaire</p> <p>8-Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations</p> <p>9-inventaires erronés</p> <p>10-Mauvais classement de certaines créances ou titres</p> <p>11-Absence de contrôle des opérations d'inventaires</p>			
--	---	--	--	--	--	--

Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

Travaux d'analyse et de régularisation	8-Rapprochement de la balance générale, des balances auxiliaires et du grand livre	Garantir l'existence, la cohérence, et la conformité des comptes entre eux	12-Manque de cohérence des données 13-Non détection des erreurs	QCI	OUI	OUI
	9-Passation et enregistrement des écritures de régularisation	Respecter les principes en la matière par l'intégration des comptes de charges et de produits relatifs à chaque exercice	14-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation	QCI	OUI	OUI
	10-Contrôle des écritures de régularisations déjà passées	S'assurer de la bonne application des principes comptables en la matière	15-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	QCI	OUI	OUI
	11-Analyse et justification des comptes de la balance générale	Expliciter les mouvements réalisés sur les comptes et les raisons de l'autorisation de leur imputation Contrôler et autoriser la fiabilité des comptes	16-Inversion des soldes de certains comptes 17-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	QCI	OUI	OUI

Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

		obtenus				
Etablissement des états financiers proprement dits	12-Elaboration et tirage de la balance après inventaire définitive	Contrôler et autoriser la fiabilité des comptes obtenus	18-Production de la balance en déphasage avec les modèles de présentation ordinaire	Entretien QCI	OUI	OUI
	13-Vérification des différents comptes	Suivre au travers des pointages et des vérifications les différents comptes	19-Omission ou absence de contrôle de tous les comptes	Questionnaires	OUI	OUI
	14-Elaboration et tirage des états financiers provisoires	Vérifier les conformités et la régularité des comptes et des états financiers	20-Production d'états financiers erronés 21-Retard dans la production des états financiers	QCI	OUI	OUI
	15-Contrôle de conformité, et de cohérence selon les exigences de l'OHADA et correction des anomalies	-S'assurer de la régularité, la sincérité des informations -S'assurer du respect des normes, principes et directives y afférents	22-Erreurs de contrôle de tous les détails de forme et fonds sur les états financiers	-QCI -les états financiers édités	OUI	OUI

Source : Nous-mêmes

En dehors de ces risques, nous avons d'autres risques qui n'ont pas pu être représentés dans le tableau des risques : les risques liés à l'activité d'externalisation ; les risques liés aux parties ; les risques liés aux contrats ; les risques encourus par les parties ; et les risques liés au contrat d'externalisation.

Nous entendons par là, les risques tels que le choix du prestataire et le contrat en lui-même.

- **le choix du prestataire**

La direction financière et comptable a opté pour la cooptation, c'est une forme de recrutement direct sans appel d'offre. Cette dernière consiste pour l'entreprise à choisir elle-même ses collaborateurs sur la base de l'expérience dans le domaine. Elle comporte des avantages que sont : pour l'entreprise, elle coûte d'abord moins cher qu'un recrutement traditionnel via un cabinet. En impliquant les collaborateurs dans le choix des nouvelles recrues, on valorise les salariés et donc on les motive. Les «cooptateurs» deviennent par la même occasion de bons ambassadeurs de leur entreprise. C'est aussi un signe d'appartenance à l'entreprise. Pour le coopté, c'est un moyen rapide d'intégrer la société sans passer par les phases préliminaires, mais aussi d'avoir un parrain pour l'accompagner tout au long de son intégration. Mais elle comporte également des inconvénients qui font que tout système doit s'insérer dans un environnement sain sinon il y a risque de dysfonctionnement. Ainsi il faut retenir que la cooptation doit s'inscrire dans la politique générale de recrutement de l'entreprise, sans quoi celle-ci risque de se priver de l'expertise d'un cabinet de recrutement et d'une diversité de candidature.

- **risque lié au contrat**

Le contrat d'externalisation dans sa globalité comporte les clauses générales ; toutefois nous ne remarquons pas d'indicateurs de performance du prestataire tels que le niveau de service, le délai, ceci constitue un risque.

- **les risques liés aux parties**

Il s'agit du risque de dépendance envers le prestataire car contrairement à la cession d'activité ou la relation avec l'acheteur s'arrête après l'acte de vente ; l'externalisation vient d'un besoin. Il faut savoir trouver un moyen de pallier cette dépendance s'il s'avère que cette dernière est déstabilisante pour le Centre.

C'est principalement ce que l'on appelle le risque social. En effet, les opérations d'externalisation comportent très souvent un transfert de personnel, voire des licenciements. Par conséquent il n'est pas étonnant qu'elles suscitent des réactions de rejet de la part des salariés.

- **les risques liés à l'activité**

Il s'agit des risques inhérents à l'assistance comptable même au sein de l'établissement d'enseignement supérieur : l'établissement des états financiers. Nous pouvons citer :

- les risques techniques : coupures d'électricité, l'incompétence des agents;
- les risques informatiques : nous avons les erreurs de paramétrage, les pannes, la sécurité informatique avec les virus ;
- les risques associés à l'établissement des Etats financiers (voir tableau plus haut).

### **6.3 L'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

Nous devons comprendre par évaluation des risques le processus qui consiste à déterminer dans quelle mesure des événements potentiels sont susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs qui, dans notre cas, sont l'assistance comptable avec l'établissement des états financiers, l'assistance dans le domaine social et fiscal. Cette évaluation s'inscrit dans une logique d'aide à la prise de décision et de traitement des risques en termes d'acceptation, de partage, d'évitement ou de réduction. Nous prendrons comme critères la probabilité d'occurrence et l'impact du risque.

Dans notre travail nous avons réalisé des tests d'existence et de permanence afin de nous aider à nous assurer que tous les dispositifs en place sont bien contrôlés (voir en annexe n°9 page 129); mais aussi une grille de séparation des tâches qui n'a fait ressortir aucune incompatibilité entre les fonctions (voir annexe n°7 page 121).

#### **6.3.1 Evaluation de la probabilité d'occurrence des risques**

Nous travaillerons selon l'approche « ordonnancement » (qui vise à classer les risques par ordre d'importances qui sont plus qualitatives que quantitatives) contrairement à l'approche classification consistant à analyser et regrouper les événements par catégories de type

économique, technologique ou environnemental. Ceci traduit l'importance de la fixation d'une échelle numérique de probabilité c'est-à-dire d'une côte.

Pour effectuer cette évaluation nous travaillerons selon l'échelle suivante. Nous noterons chaque facteur de risques de 1 à 5 (plus grand niveau) en fonction de ses caractéristiques ; toutefois les pondérations sont différentes selon l'importance du facteur de risques et varient d'une procédure à une autre.

**Tableau 8 : Echelle de cotation de la probabilité**

côte	Correspondance	signification
1	Très faible	Très peu probable que le risque survienne
2	faible	Les chances d'apparition du risque sont minimales
3	moyenne	Techniquement possible que le risque apparaisse
4	forte	Il est probable que cela puisse se produire un jour
5	Très forte	Il est très probable que le risque apparaisse

**Source :** Nous-mêmes

**Tableau 9 : Evaluation de la probabilité de survenance des risques liés à l'externalisation**

<b>Risques opérationnels</b>	
	<b>côte</b>
1. Mauvaise élaboration des procédures	1
2. Retards dans l'élaboration	3
3. Non-respect des principes en la matière	1
4. Absence de rapport de recommandation	1
5. Non-respect du régime particulier du CESAG	1
6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	1
7. Non-prise compte de la totalité des charges sociales	1
8. Erreurs dans la prise en compte	2
9. Mauvaise vérification des pièces comptables	1
10. Retards dans les travaux	2
11-Absence de planning d'opérations d'établissement	1
12- Omission de planning d'opérations planification du processus	1
13-Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations	2
14-Perte totale ou partielle d'informations stockées	1
15-Manque de cohérence dans les comptes établis	1
16-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens	1
17-Confusion dans les méthodes de valorisation	1
18-Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations et estimations erronées de provisions	2
19-Prise d'inventaires erronés	1
20-Etats financiers erronés et non certification des comptes	1
21-Absence de contrôle des opérations d'inventaire	1
22-Incohérence de données	1
23-Non détection des erreurs au niveau des soldes de comptes	1
24-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation	1
25-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	1
26-Inversion des soldes de certains comptes	2
27-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	1
28- Choix du prestataire	1
29-Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	1
30-Dépendance envers le prestataire	1

31-Transfert de personnel	1
32-Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)	3
33-Risques techniques (coupures électriques, incompetence des agents)	3
34- Perte de synergie entre les différentes directions	1
35- Risque perte de pièces justificatives	2
36- Risque de non-respect chronologique des saisies	1
37- Risque de fraude, collusion	1
38- Risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisation	1

**Source :** nous- mêmes

### 6.3.2 Evaluation de l'impact des risques

**Tableau 10 :** Echelle de cotation de la gravité

Côte	Impact	Interprétation
1	Insignifiant	Sans aucune conséquence remarquable
2	Mineur	Les conséquences sont faibles.
3	Modéré	Les conséquences sont modérées.
4	Majeur	Ne met pas vraiment l'entreprise en péril complet mais très grave et doit impérativement être traité, les conséquences sont graves.
5	Catastrophique	Met l'équilibre de l'entreprise en cause, voire sa survie : les conséquences sont très élevées.

**Source :** Nous-mêmes



**Tableau 11 : D'évaluation de l'impact des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

Risques opérationnels	Impact
Risques	Côte
1. Mauvaise élaboration des procédures	4
2. Retards dans l'élaboration	4
3. Non-respect des principes en la matière	4
4. Absence de rapport de recommandation	3
5. Non-respect du régime particulier du CESAG	3
6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	4
7. Non-prise en compte de la totalité des charges sociales	4
8. Erreurs dans la prise en compte	3
9. Mauvaise vérification des pièces comptables	4
10. Retards dans les travaux	4
11-Absence de planning d'opérations d'établissement	3
12- Omission de planning d'opérations planification du processus	3
13-Erreur et/ou omission de saisie de certaines opérations	3
14-Perte totale ou partielle d'informations stockées	4
15-Manque de cohérence dans les comptes établis	4
16-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens	4
17-Confusion dans les méthodes de valorisation	3
18-Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations et estimations erronées de provisions	4
19-Prise d'inventaires erronés	4
20-Etats financiers erronés et non certification des comptes	4
21-Absence de contrôle des opérations d'inventaires	4
22-Incohérence de données	3
23-Non détection des erreurs au niveau des soldes de comptes	3
24-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de	4

régularisation	
25-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	4
26-Inversion des soldes de certains comptes	3
27-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	4
29- Choix du prestataire	4
30-Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	1
31-Dépendance envers le prestataire	3
32-Transfert de personnel	4
33-Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)	4
34-Risques techniques (coupures, incompetence des agents)	3
35- Perte de synergie entre les différentes directions	4
36- Risque perte de pièces justificatives	4
37- Risque de non-respect chronologique des saisies	4
38- Risque de fraude, collusion	3
39- Risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisation	4

Source : nous-mêmes

## 6.4 Hiérarchisation des risques

Pour hiérarchiser les risques nous tiendrons compte de tous les risques avec leur probabilité de survenance et leur impact. Nous avons utilisé la méthode qui consiste à tenir compte de tous nos outils : l'entretien (annexe n°2 page 105), et des QCI (annexe n°8 page 122), de la grille de séparation des tâches (annexe n°7 page 121), le test de permanence (annexe n°9 page 129). Nous avons ainsi pu réaliser notre audit. Les détails des indications seront explicités en annexes.

### 6.4.1 Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités d'occurrence

En se référant aux risques identifiés et à leurs probabilités de survenance, la hiérarchisation selon ce dernier critère se présente comme suit :

**Tableau 12 : Hiérarchisation des risques selon leurs probabilités de survenance**

Risques opérationnels	Probabilité
	Côte
33-Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)	3
34-Risques techniques (coupures électriques, incompetence des agents)	3
2. Retards dans l'élaboration	3
8. Erreurs dans la prise en compte	2
10. Retards dans les travaux	2
13-Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations	2
26-Inversion des soldes de certains comptes	2
36- Risque de perte de pièces justificatives	2
18-Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations et estimations erronées des provisions	2
1. Mauvaise élaboration des procédures	1
3. Non-respect des principes en la matière	1
4. Absence de rapport de recommandation	1
5. Non-respect du régime particulier du CESAG	1
6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	1
7. Non-prise en compte de la totalité des charges sociales	1
9. Mauvaise vérification des pièces comptables	1
11-Absence de planning d'opérations d'établissement	1
12- Omission de planning d'opérations planification du processus	1
14-Perte totale ou partielle d'informations stockées	1
15-Manque de cohérence dans les comptes établis	1
16-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de	1

certains biens	
17-Confusion dans les méthodes de valorisation	1
19-Prise d'inventaires erronés	1
20-Etats financiers erronés et non certification des comptes	1
21-Absence de contrôle des opérations d'inventaire	1
22-Incohérence de données	1
23-Non détection des erreurs au niveau des soldes de comptes	1
24-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation	1
25-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	1
27-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	1
37- Risque de non-respect chronologique des saisies	1
38- Risque de fraude, collusion	1
39- Risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisation	1
29- Choix du prestataire	1
30-Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	1
31-Dépendance envers le prestataire	1
32-Transfert de personnel	1
35- Perte de synergie entre les différentes directions	1

**Source** : nous-mêmes

### 6.4.2 Hiérarchisation des risques selon leurs impacts

**Tableau 13 : Hiérarchisation des risques selon leurs impacts**

Risques	Côte
1. Mauvaise élaboration des procédures	4
2. Retards dans l'élaboration	4
3. Non-respect des principes en la matière	4
6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	4
7. Non-prise compte de la totalité des charges sociales	4
9. Mauvaise vérification des pièces comptables	4
10. Retards dans les travaux	4
14-Perte totale ou partielle d'informations stockées	4
15-Manque de cohérence dans les comptes établis	4
16-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens	4
18-Estimations erronées des provisions	4
19-Prise d'inventaires erronés	4
20-Etats financiers erronés et non certification des comptes	4
21-Absence de contrôle des opérations d'inventaire	4
24-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation	4
25-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	4
27-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	4
29- Choix du prestataire	4
32-Transfert de personnel	4
33-Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)	4
35- Perte de synergie entre les différentes directions	4
36- Risque de perte de pièces justificatives	4

37- Risque de non-respect chronologique des saisies	4
39- Risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisation	4
5. Non-respect du régime particulier du CESAG	3
11-Absence de planning d'opérations d'établissement	3
13-Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations	3
17-Confusion dans les méthodes de valorisation	3
22-Incohérence de données	3
23-Non détection des erreurs au niveau des soldes de comptes	3
26-Inversion des soldes de certains comptes	3
31-Dépendance envers le prestataire	3
34-Risques techniques, incompétences des agents (coupures électrique),	3
38- Risque de fraude, collusion	3
4. Absence de rapport de recommandation	3
8. Erreurs dans la prise en compte	3
12- Omission de planning d'opérations planification du processus	3
30-Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	1

**Source** : nous-mêmes

### 6.4.3 Hiérarchisation des risques selon leurs criticités

Nous calculerons la côte de la criticité en multipliant celle des deux paramètres (probabilité d'occurrence, impact) ; et ceci pour chaque critère. En nous basons sur nos calculs effectués grâce au tableur EXCEL, nous obtenons le tableau suivant :

**Tableau 14** : Hiérarchisation des risques selon leurs criticités

Risques opérationnels	Probabilité	Côte de la probabilité	Impact	Côte de l'impact	Criticité
33-Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)	moyenne	3	Majeur	4	12
34-Risques techniques (coupures électriques, incompétence des agents)	moyenne	3	Majeur	4	12
36- Risque de perte de pièces justificatives	faible	2	Majeur	4	12
38- Risque de fraude, collusion	Moyenne	3	Majeur	4	12
2- Retards dans l'élaboration	Moyenne	3	Majeur	4	12
10- Retards dans les travaux	Faible	2	Majeur	4	8
37- Risque de non-respect chronologique des saisies	Faible	2	Majeur	4	8
39- Risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisation	Faible	2	Majeur	4	8

Risques opérationnels	Probabilité	Côte de la probabilité	Impact	Côte de l'impact	Criticité
14-Perte totale ou partielle d'informations stockées	Faible	2	Modéré	3	6
19-Prise d'inventaires erronés	Faible	2	Majeur	4	8
1. Mauvaise élaboration des procédures	Très faible	1	Majeur	4	4
3. Non-respect des principes en la matière	Très faible	1	Majeur	4	4
6. Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat	Très faible	1	Majeur	4	4
7. Non-prise en compte de la totalité des charges sociales	Très faible	1	Majeur	4	4
8. Erreurs dans la prise en compte	Faible	2	Mineur	2	4
9. Mauvaise vérification des pièces comptables	Très faible	1	Majeur	4	4
16-Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens	Très faible	1	Majeur	4	4
20-Etats financiers erronés et non certification des comptes	Très faible	1	Majeur	4	4



Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

Risques opérationnels	Probabilité	Côte de la probabilité	Impact	Côte de l'impact	Criticité
21-Absence de contrôle des opérations d'inventaire	Très faible	1	Majeur	4	4
23-Non détection des erreurs au niveau des soldes de comptes	Très faible	1	Majeur	4	4
24-Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation	Très faible	1	Majeur	4	4
25-Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées	Très faible	1	Majeur	4	4
26-Inversion des soldes de certains comptes	Très faible	1	Majeur	4	4
27-Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes	Très faible	1	Majeur	4	4
4. Absence de rapport de recommandation	Très faible	1	Modéré	3	3
5. Non-respect du régime particulier du CESAG	Très faible	1	Modéré	3	3
11-Absence de planning d'opérations d'établissement	Très faible	1	Modéré	3	3

Risques opérationnels	Probabilité	Côte de la probabilité	Impact	Côte de l'impact	Criticité
13-Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations	Très faible	1	Modéré	3	3
15-Manque de cohérence dans les comptes établis	Très faible	1	Modéré	3	3
17-Confusion dans les méthodes de valorisation	Très faible	1	Modéré	3	3
18-Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations et estimations erronées des provisions	Très faible	1	Modéré	3	3
22-Incohérence de données	Très faible	1	Modéré	3	3
12- Omission de planning d'opérations planification du processus	Très faible	1	Mineur	2	2
29- Choix du prestataire	Très faible	1	Majeur	4	4
30-Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	Très faible	1	Mineur	2	2
31-Dépendance envers le prestataire	Très faible	1	Modéré	3	3
32-Transfert de personnel	Très faible	1	Majeur	4	4

Risques opérationnels	Probabilité	Côte de la probabilité	Impact	Côte de l'impact	Criticité
35- Perte de synergie entre les différentes directions	Très faible	1	Majeur	4	4

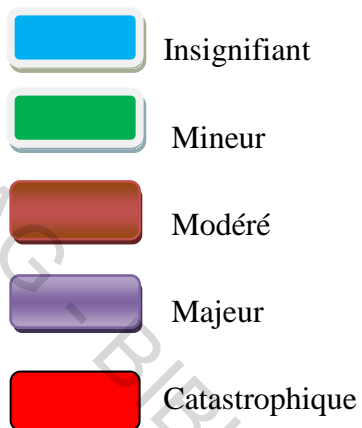
Source : nous-mêmes d'après nos entretiens et questionnaires

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 6.5 Présentation de la cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

Après un recensement général des risques, il s'agit de les évaluer, de les hiérarchiser et de les représenter graphiquement en cartes : c'est dans cette suite logique que nous allons dans cette section élaborer une cartographie des risques. Il s'agit d'une cartographie sommaire qui prendra en compte les risques les plus significants et ceux ressortant d'ordinaire.

Légende :



**Figure 3 : Cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

PROBABILITE	Très forte					
	Forte					
	Moyenne				2- retards dans l'élaboration 38- risque de fraude, collusion 33- risques informatiques	
	Faible		8- erreurs dans la prise en compte	14-perte totale ou partielle d'informations stockées	39- risque d'erreur sur les fichiers de travaux de régularisations	
	Très faible		30-absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)	31-dépendance envers le prestataire	1-mauvaise élaboration des procédures 20-Etats financiers erronés et non certification des comptes 32-transfert de personnel	
		insignifiant	mineur	modéré	Majeur	Catastrophique
	I M PACT					

## **6.6 Recommandations**

Nos recommandations seront formulées par rapport aux risques ressortant de notre cartographie. Toutefois, nous tiendrons aussi compte des autres risques.

### **6.6.1 Recommandations liées aux risques recensés dans la cartographie des risques**

Durant notre évaluation nous avons identifié une trentaine de risques, que nous avons évalués et pris en compte dans notre cartographie. Toutefois nous allons sélectionner quatorze (14) des risques les plus significatifs pour la formulation des recommandations.

#### **6.6.1.1 Le retard dans l'élaboration des travaux**

Nous avons pu au travers de nos recherches fait ressortir ce risque ; en effet, d'après le Directeur Financier et Comptable et certains agents, le cabinet pouvait accuser du retard dans ses travaux, ce dernier ayant d'autres clients que le CESAG. C'est un risque significatif car l'élaboration des Etats financier devrait se faire dans le délai imparti. Nous recommandons qu'après deux retards des mesures soient prises tels que des avertissements ou des sanctions financières.

#### **6.6.1.2 La fraude, la collusion**

C'est un risque qui aurait un impact considérable sur toute la direction financière, et de par là le CESAG. En effet, il ne faudrait pas oublier qu'il y a de cela quelques années le CESAG avait eu en son sein une fraude due à la collusion entre le chef comptable (remplacé par le cabinet) et la caissière. L'externalisation comptable se déroule au niveau de la Direction financière du CESAG, le local étant à côté de celui des agents comptables. Ne serait-il pas mieux d'externaliser totalement, c'est-à-dire que le cabinet reste dans ses locaux pour les états financiers.

#### **6.6.1.3 Les risques techniques tels que les coupures**

Nous avons pu observer qu'en une journée il pouvait y avoir sept coupures d'affilées (soit un laps de temps d'une minute environ avant que le groupe ne prenne la relève). Certes nous pourrions être amenés à banaliser cela, mais cela n'est pas très motivant pour les agents.

Après des demandes, des onduleurs ont finalement pu être installés sur les ordinateurs des agents qui reste la meilleure solution.

#### 6.6.1.4 La perte totale ou partielle d'informations

S'agissant des informations stockées dans le logiciel, cela peut arriver, mais il est quasiment impossible de perdre les données car une fois dans le logiciel elles y restent. Toutefois il y a le risque de perte d'informations confidentielles, c'est un risque quand on externalise sa fonction. Il faudrait une grande vigilance, et ne pas hésiter à sévir le moment venu.

#### 6.6.1.5 Les états financiers erronés

C'est un risque considérable, pouvant conduire à la non-certification des comptes. Mais il est moindre, quasi inexistant depuis que le cabinet établit les états financiers.

#### 6.6.1.6 La dépendance envers le cabinet

C'est un risque dont l'impact s'avère très grave dès lors qu'avec le temps il y aura une perte des compétences au fil du temps, le cabinet deviendra incontournable et la direction ne pourra plus s'en passer. Lors de notre interview avec le Directeur Financier et Comptable qui était le porteur de ce projet, celui-ci nous a indiqué que d'ici deux (2) années le CESAG pourrait ré internaliser son activité comptable ; décision que nous saluons, mais cela est quand même long, le délai devrait être revu à la baisse. Ceci pourrait donner une mauvaise image de l'établissement qui forme des comptables et des financiers ; mais qui sans l'aide d'un cabinet n'aurait pas ses comptes certifiés.

Nous espérons qu'avec la nouvelle vision du CESAG, une solution durable puisse être trouvée à cette externalisation qui malgré tout son apport (bénéfique certes), n'est pas sans entacher le CESAG.

### **6.6.2 Recommandations générales**

En plus des recommandations formulées ci-dessus, il est indispensable de prendre aussi en compte celles-ci, dont l'unique objectif est d'assurer la bonne image du CESAG, mais aussi d'améliorer les conditions de travail, et conduisent à une certification des comptes. En effet notre test de permanence (en annexe 9 page 129) nous a permis de déceler certains problèmes.

#### 6.6.2.1 Le local des agents prestataires

Un local plus adéquat pour les agents comptables chargés des Etats de rapprochements Bancaires. En effet actuellement, ces agents disposent d'une salle assez grande, bien équipée, mais éloignée de la Direction Financière et Comptable, si bien que cela porte souvent à confusion. De plus, c'est un travail qui demande une grande concentration.

#### 6.6.2.2 La rédaction d'un manuel de procédures comptables

Nous avons remarqué l'absence d'un tel manuel, ce qui n'est pas sans risques : mauvaise image, pour un si grand établissement qui dans ses formations indique que c'est la première des bonnes pratiques dans une entreprise. Certes les procédures sont appliquées conformément aux bonnes pratiques, mais cela reste insuffisant. La présence d'un manuel de procédures comptables pourrait même aider le prochain chef comptable à mieux s'insérer dans le travail. Cette lacune pourrait n'être bientôt qu'un mauvais souvenir car la rédaction dudit manuel serait en cours par le cabinet.

#### 6.6.2.3 Le renforcement du management des risques

Un meilleur renforcement du management du risque serait un atout à ne pas négliger. Nous pourrions recommander le recrutement d'un risk manager qui a un rôle crucial au sein d'une entreprise : l'anticipation et la prévention de tous les risques financiers.

#### 6.6.2.4 Élaboration d'une cartographie des risques liés à la fonction comptable

Ce serait un bon outil de recensement des risques et leur évaluation afin de savoir plus en profondeur les risques qui pourraient être facilement prévenus et donc empêchés. Cette cartographie pourrait être confiée à un des brillants élèves en comptabilité-gestion que forme le CESAG.

#### 6.6.2.5 Un suivi et une évaluation

Effectuer périodiquement un suivi et une évaluation des différentes tâches afin de réduire les risques et s'assurer que le paramétrage du logiciel informatique a bien été fait, pour cela un appel au service informatique pourrait être une solution.



#### 6.6.2.6 La prévention et la précaution

Une gestion des risques principalement focalisée sur la prévention (en intervenant en amont par exemple avec le manuel de procédures qui permettra de suivre les différentes procédures et voir si on est en conformité ; mais aussi avec l'aide d'un expert-comptable qui assurera le rôle de chef comptable) et la précaution (avec des vérifications et contrôles soutenus pour trouver un équilibre afin d'éviter la mise sous pression).

#### 6.6.2.7 La formation des agents comptables

En effectuant notre test de permanence, nous avons remarqué que les agents comptables n'avaient pas une formation périodique en cas de modification des paramètres internes du logiciel SAGE SARI. Il serait bien d'en organiser une régulièrement.

Notre travail dans ce chapitre a consisté d'abord en une préparation de l'évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable, qui s'est fait à l'aide des outils déroulés dans notre modèle d'analyse. Ce sont ces outils qui nous ont permis d'identifier, évaluer et hiérarchiser les risques selon leur probabilité d'occurrence et leur impact en nous basant sur des échelles de cotation. Ces travaux ont permis d'élaborer une cartographie sommaire des risques que nous avons considérés comme importants ; il s'agissait de risques tels les retards dans l'élaboration des états financiers, le risque de dépendance envers le cabinet, etc. pour finir nous avons formulé des recommandations au vu des éléments.

Cette deuxième partie a traité de la présentation du CESAG, de la description de l'activité d'externalisation de la fonction comptable en son sein ; pour finir par l'évaluation des risques liés à cette externalisation. Les outils tels que l'interview, l'analyse documentaire, les questionnaires de contrôle interne, les tests de conformité et de permanence des méthodes, la grille de séparation des tâches (voir en annexe n°7 page 121) nous ont permis d'effectuer notre évaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. C'est à cette fin que nous avons pu formuler deux types de recommandations :

- Les unes relatives à la cartographie sommaire des risques élaborés ;
- Les autres portant sur des aspects néanmoins généraux, mais tout aussi importants.



**CONCLUSION GENERALE**

Externaliser et se concentrer sur son cœur de métier, sont deux facettes du management moderne caractérisé par la flexibilité, la réduction de la complexité organisationnelle, et le suivi des mutations technologiques. En effet, l'externalisation de la fonction comptable consiste à confier à un prestataire externe une partie ou la totalité de ses activités comptables qui étaient jusqu'alors réalisées en interne. Une stratégie prisée de plus en plus par les entreprises, l'externalisation doit faire l'objet, toutefois d'une approche pertinente favorisant la réussite de la diligence.

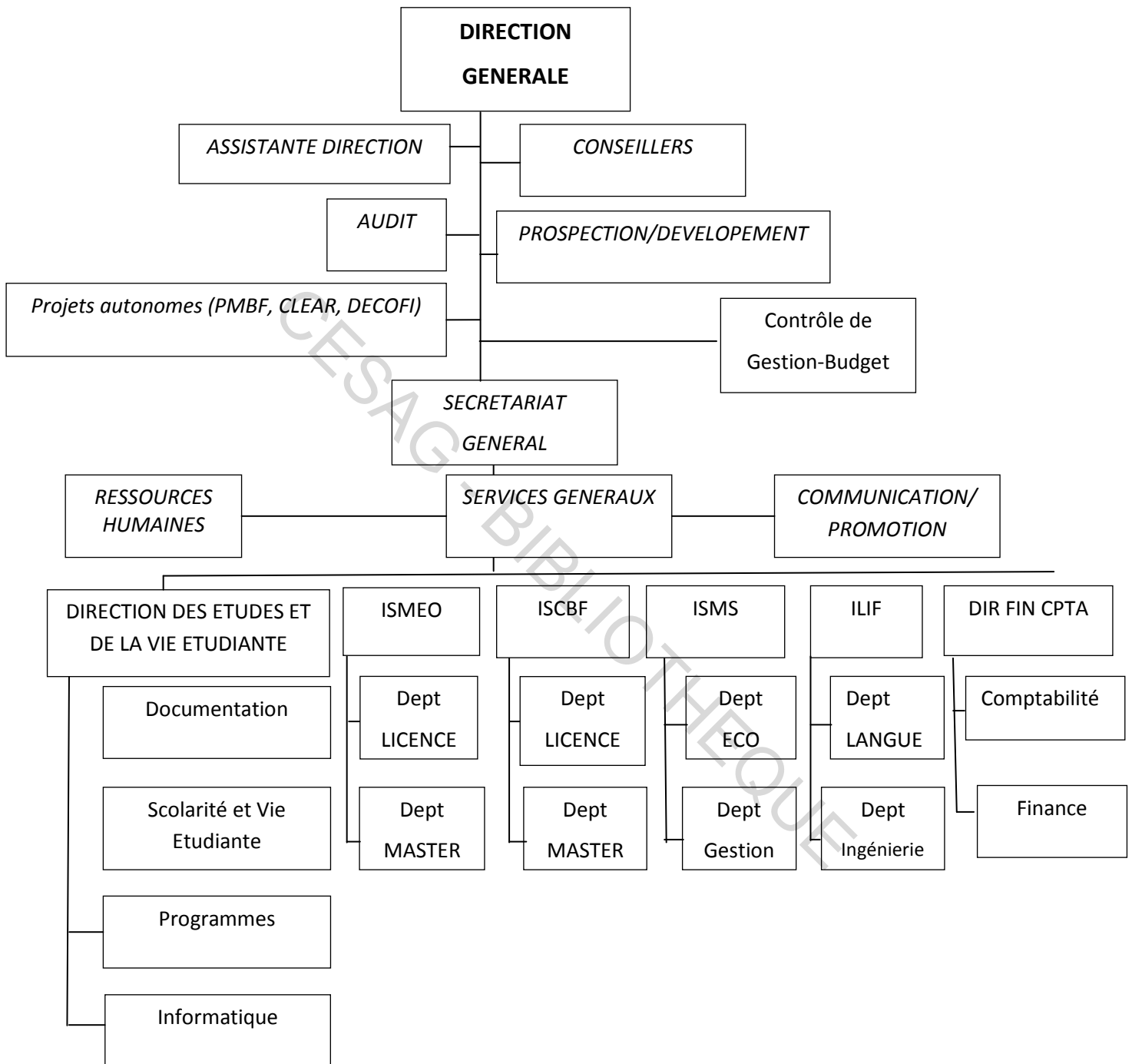
Génératrice d'avantages, l'externalisation doit être entreprise sans porter atteinte aux intérêts des salariés affectés par cette stratégie, d'où la nécessité de vérifier certains critères et conditions quant à la préservation de la stabilité des contrats de travail et l'épanouissement des carrières. L'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle est une réponse aux faiblesses d'une organisation classique mise en place depuis plus d'une décennie. C'est ainsi que depuis mai 2012, le CESAG a recours une externalisation partielle de son activité comptable. Le cabinet en charge élabore les états financiers. L'externalisation étant apparue comme l'unique solution pour la Direction Financière.

L'externalisation apparait donc comme un point positif pour le CESAG, mais face à certains risques tels que la dépendance envers le cabinet, la confidentialité des informations, la collusion, et une mauvaise image que pourrait véhiculer cette pratique ; car ne l'oublions pas le CESAG est un centre d'excellence de formation en gestion de l'UEMOA, qui en son sein organise des cursus comptables tels que le DESCOGEF, le DECOFI, permettant d'aboutir au titre d'expert-comptable diplômé.



**ANNEXES**

**Annexe 1 : Organigramme du CESAG**

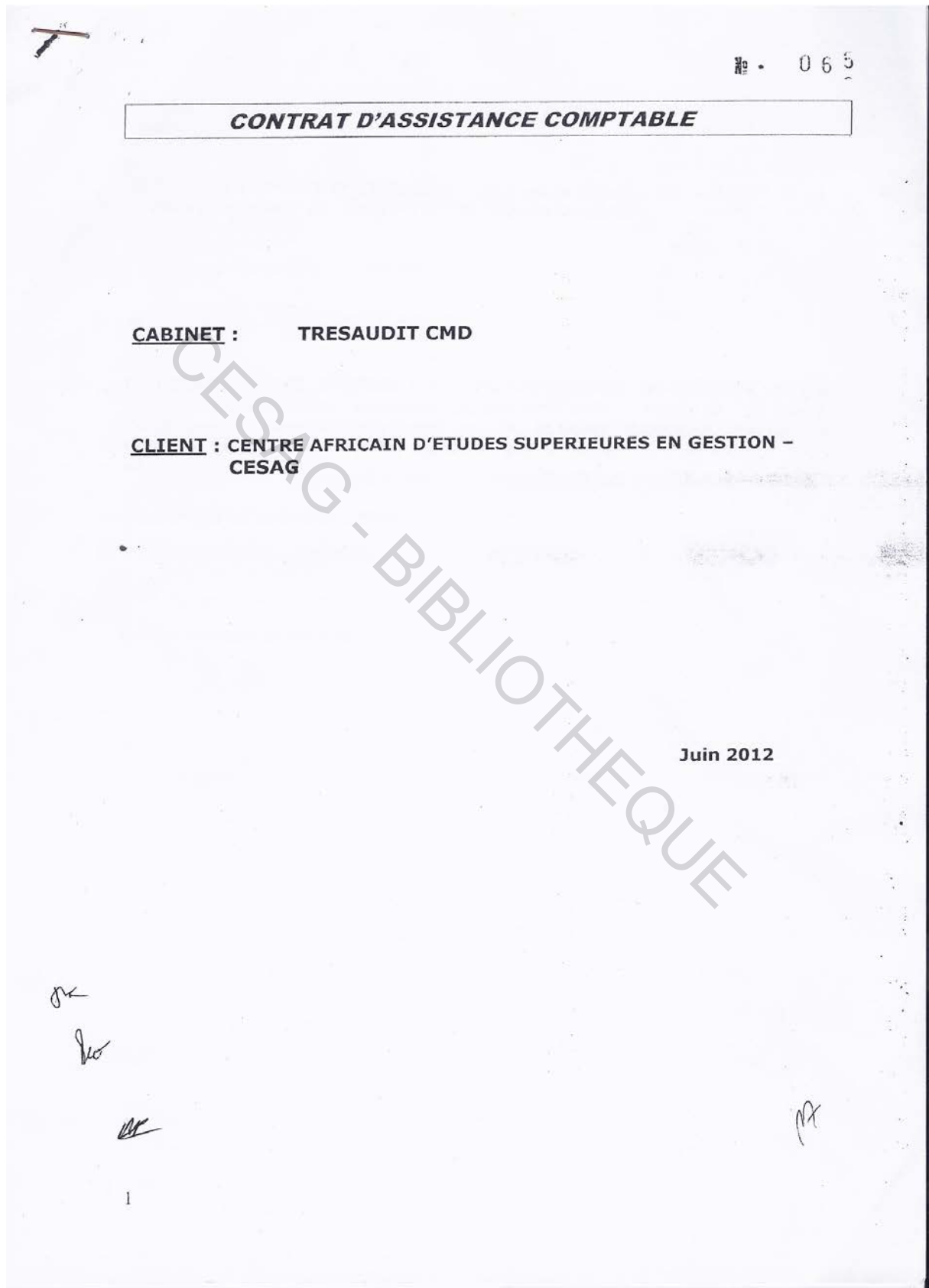


**Source :** Nous même inspiré par un entretien avec le contrôleur de gestion

**Annexe 2 : Guide d'entretien**

1. Qu'est-ce qui vous a amené à faire recours à l'externalisation ?
2. Quelle est la durée du contrat d'externalisation ?
3. Comment se déroule l'externalisation comptable ?
4. Avez-vous défini un horizon à partir duquel vous pensez que vous n'aurez plus à y avoir recours ?
5. Etes-vous conscient des risques que vous encourez ?
6. Votre dispositif de contrôle interne arrive-t-il à les détecter ?
7. Y'a-t-il un responsable de la fonction externalisée en interne ?
8. L'externalisation se déroule-t-elle sur le site ?
9. Quels sont les avantages liés à cette externalisation que vous avez pu observer ?
10. Quels sont les inconvénients ? Qu'est ce qui a changé depuis l'externalisation ?
11. De combien de personnes est composée l'équipe chargée du travail ?
12. Quel est leur niveau de qualification ? Ont-ils l'expérience requise ?
13. Y a-t-il eu appel d'offres pour l'externalisation ?
14. Comment s'organise le travail ?
15. Quel est le degré d'implication du personnel de la direction financière ?
16. Pensez-vous à une ré-internalisation de l'activité ?
17. Y a-t-il l'existence d'une cellule de pilotage (assurant le suivi du prestataire ?)
18. Quel type de contrat d'externalisation avez-vous signé ?

**Annexe 3 : Contrat d'Assistance Comptable**



Entre

Le CABINET **TRESAUDIT CMD**, dont le siège social est sis VDN - Cité CPI N° 11  
- Dakar, représenté par Mariama DABO, Expert comptable

"Ci-dessous dénommé le Cabinet"

Et

Le **CESAG**, CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION, dont le  
siège est situé à Dakar, Boulevard Général De Gaulle x Malick SY, BP. 3802,  
République du Sénégal, représenté par **M. JEROME BASSENE, Secrétaire  
Général, chargé de l'intérim du Directeur Général**, dûment habilité à cet  
effet,

"Ci-dessous dénommé le CESAG"

Il a été convenu ce qui suit :



- Etablir les procédures d'échange de documents et données avec les départements administratifs ayant un lien direct avec la comptabilité (Services généraux, Personnel, projets...)
- Appuyer le CESAG dans la mise en œuvre des procédures retenues.

### **2.3 – Assurer une Assistance dans le Domaine comptable**

Dans cette rubrique, les travaux du cabinet consisteront à assurer mensuellement :

- que la totalité des opérations a été prise en compte en vérifiant les principes généralement admis : la prudence, la transparence, l'intangibilité du Bilan, le coût historique, la continuité de l'exploitation, la permanence de méthodes et de spécialisation des exercices ;
- que les règles juridiques, fiscales et comptables ont bien été respectées.

Un rapport de recommandation sera établi après chaque période révisée pour appuyer les ajustements proposés.

Il s'agira également d'élaborer les états financiers semestriels et annuels.

Un dossier annuel de justification des comptes de bilan sera établi lors de la production de ces états financiers annuels.

Le cabinet interviendra une fois par mois pour une durée d'une semaine. Son intervention au titre d'un mois écoulé aura lieu à partir du 05 du mois suivant. Les anomalies relevées feront l'objet de régularisations. Un journal des différents ajustements sera alors établi après chaque période de révision ; des recommandations seront formulées.

Au cours du mois de janvier l'intervention s'étalera au-delà d'une semaine. Les travaux pourraient se poursuivre jusqu'en février pour aboutir à l'élaboration des états financiers et la préparation de la mission du commissaire aux comptes.

### **2.4 - Domaine fiscal**

Les interventions du cabinet consisteront à s'assurer que les règles fiscales ont été respectées en tenant compte du régime particulier de l'Institution.

### **2.5 - Domaine social**

La mission du cabinet dans cette rubrique consistera à :

- s'assurer de la bonne prise en compte de la totalité des charges sociales annuelles (salaires, provisions de retraite, CSS, IPRES...).
- vérifier les déclarations sociales et fiscales faites par les services appropriés du CESAG aux organismes auxquels le CESAG est affilié.

Sont considérés comme pièces contractuelles, le présent contrat et l'offre technique du cabinet ci-annexé dont il devra respecter les dispositions.

### **OBLIGATIONS DU CESAG**

**III/ Production des documents**

Le CESAG s'engage à fournir au Cabinet et à temps, l'ensemble des pièces et documents nécessaires à l'exécution de sa mission.

Il veillera notamment à mettre à la disposition du Cabinet :

- **la comptabilité mise à jour de la période à examiner** accompagnée des pièces comptables justifiant les transactions ;
- toutes les copies déchargées des déclarations périodiques de Sécurité Sociale, IPRES, VRS, et autres organismes ainsi que ceux relatifs aux déclarations récapitulatives annuelles concernant ces mêmes cotisations ;
- les réponses des tiers à toute demande de relevé de compte faite par le cabinet ;
- les relevés bancaires mensuels de toutes les banques partenaires ;
- l'Etat de Rapprochement Bancaire de chaque compte ;
- un état d'inventaire signé et valorisé de son stock à la clôture de l'exercice et fournir un inventaire de ses immobilisations à la fin de l'exercice.

**HONORAIRES**

**IV/ Détermination des honoraires**

- En rémunération de la révision des apurements, le CESAG paiera selon les modalités suivantes : 30% au démarrage, 40% à la remise de la balance provisoire des comptes, le solde à la remise des états financiers 2010 ;
- Pour l'élaboration du manuel des procédures comptables, les honoraires sont fixés à [redacted] payable pour 50% au démarrage, le solde à la remise du manuel validé.
- En rémunération des prestations au titre de l'assistance comptable, le CESAG s'engage à verser au Cabinet un montant forfaitaire mensuel de [redacted], à titre d'honoraires.  
Pour l'assistance relative aux opérations du premier semestre 2012, les honoraires forfaitaires mensuels sont fixés à [redacted].  
Pour l'assistance relative aux opérations courant à partir de juin 2012, le montant forfaitaire mensuel de [redacted] sera appliqué.

**V/ Paiement des honoraires**

Le CESAG s'engage à régler le forfait mensuel à réception de facture du Cabinet au plus tard le dix (10) du mois suivant.

**DUREE ET DATE D'EFFET DU CONTRAT**

**VI/ Durée**

5

Le contrat est conclu pour une durée un (01) an renouvelable par tacite reconduction à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012. Chacune des parties peut volontairement y mettre fin, moyennant le respect d'un préavis fixé à trois (3) mois. La révision des apurements, par laquelle la mission démarre, se fera en trois semaines, donc le dépôt des états financiers 2010 aura lieu au plus tard le 09 juillet 2012.

**VII/ Litiges et contestations – droit applicable**

Le CESAG et le cabinet TRESAUDIT s'engagent à régler à l'amiable, tout différend né de l'exécution ou de l'interprétation du présent contrat.

A défaut, le différend est, de convention expresse, définitivement tranché par arbitrage selon le Règlement d'arbitrage de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA), par trois (3) arbitres choisis conformément à ce règlement.

L'arbitrage a lieu en langue française.

L'arbitrage a lieu à Dakar, au Sénégal.

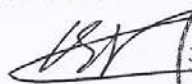
Les frais de l'arbitrage sont à la charge de la partie succombant.

Le droit applicable au fond du litige est le droit sénégalais.

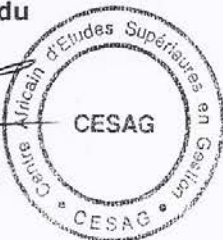
Fait à Dakar, le 22 JUN 2012 ,

en quatre (4) exemplaires originaux rédigés en français.

Pour le CESAG  
Le Secrétaire Général,  
Chargé de l'intérim du  
Directeur Général



M. Jérôme BASSENE



Pour le Cabinet  
L'expert-comptable



Mme Mariama DABO

**Annexe 4 : Chronogramme d'établissement des états financiers 2012**

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
I	<b>VALIDATION DU CHIFFRES D'AFFAIRES 2012</b>				
1	1 Préparation du tableau des factures à émettre et des informations spécifiques à collecter et transmission	M. DOUMBOUYA	11-12 JUIN 2013	MILLE AREMU	MNTR/RELANCES
2	2 Première revue et point des informations et supports spécifiques requises + Liste récapitulative et transmission	MILLE AREMU	13-juin-13	MILLE AKOTO	
3	3 Recherche à la scolarité	MILLE SOW	13/06/2013	MILLE AREMU	RELANCE-SOUTIENT
4	4 FACTURATION ET /OU FACTURES D'AVOIR	MILLE AREMU	13-14/06/2013	MILLE AKOTO	VERIFICATION
5	5- SIGNATURE DES FACTURES	DFC PI	14/06/2013	MILLE AKOTO	REVUE
6	6 COMPTABILISATION DES FACTURES	MILLE SAMBOU	17/06/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE
7	7 TABLEAU VALIDATION C. A ET DOSSIER	M. DOUMBOUYA	17/06/2013	DFC PI	REVUE

## CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
II	VALIDATION COMPTES 4711 ET 4712 MBF				
1	COLLECTE DES COMPTES MBF CHEZ CESAG ET CESAG CHEZ MBF	M. GOOREBI	11-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
2	ETAT DE RAPPROCHEMENT ET DE CONCILIATION DES COMPTES 4711 AU 31/12/2013	M. GOOREBI	11-13/06/2013	M. DOUMBOUYA	RECUPERATION FICHER MBF
3	SOUSSION DES SCHEMAS DE REGULARISATION COTE CESAG	M. GOOREBI	13-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
4	REGULARISATIONS	M. GOOREBI	13-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
5	ETAT DE RAPPROCHEMENT ET DE CONCILIATION DES COMPTES 4712 AU 31/12/2013	M. GOOREBI	11-14/06/2013	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
7	SOUSSION DES SCHEMAS DE REGULARISATION	M. GOOREBI	14-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
	REGULARISATIONS	M. GOOREBI	14-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
	CONSTITUTION DOSSIER ET TRANSMISSION	M. GOOREBI	14-juin-13	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES

CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
III	<b>ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE APUREMENT SUSPENS</b>				
1	Levée des suspens débiteurs côté grand livre	M. BAGUI	11-12 JUIN 2013	Mlle SAMBOU	MINTR/RELANCES
2	Point des suspens à mettre en compte d'attente	M. BAGUI	11-12 JUIN 2013	Mlle SAMBOU	MINTR/RELANCES
3	soumission schéma d'écritures	Mlle SAMBOU	13/06/2013	M. DOUMBOUYA	RELANCE-SOUTIEN
4	Passation écritures	Mlle SAMBOU	13/06/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC
5	Levée des suspens CREDITEURS côté grand livre	Mlle SAMBOU	11-12 JUIN 2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC
6	Point des suspens à mettre en compte	Mlle SAMBOU	11-12 JUIN 2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC
7	d'attente				
	soumission schéma d'écritures	Mlle SAMBOU	13/06/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC
	Passation écritures	Mlle SAMBOU	13/06/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC

## CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
IV	<b>REGULARISATION DES COMPTES D'ATTENTE DE CAISSE D'AVANCES</b>	M. DOUMBOUYA			
1	Remise du tableau des avances non régularisées en comptabilité	M. DOUMBOUYA	11/06/2013	M. GOOREBI MME MBAYE	MNTR/RELANCES
2	Identification du niveau des pièces NON ENREGISTREES	MME MAYE	11-juin-13	M. KOLLOW	
	PLANNING DE RELANCE ET MISE EN DEMEURE ET SAISIE SRH CAS NON JUSTIFIES	DFC	11-14/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE CONCERTEE
3	RECHERCHE DES PIECES ET POINT DU RESULTAT DE LA RECHERCHE	M. GOOREBI	11-14 JUIN 2013	MME MBAYE M. KOLLOW	RELANCE-SOUTIENT
4	soumission schéma d'écritures	M. GOOREBI	14/06/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE DFC
5-	Passation écritures	M. GOOREBI	14/06/2013	MLLE AKOTO	REVUE
6	POINT SUR LES CAS NON RESOLUS	M. GOOREBI	14/06/2013	DFC	REVUE
7	RECONSTITUTION DES LIASSES PAR DEFAULT	M. KOLLOW	14/06/2013	DFC/M. DOUMBOUYA	REVUE
	PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA	17/06/2013	DFC	REVUE

CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
V	VALIDATION COMPTES DECOFI 1 IMPRESSION DU COMPTE JUSTIFICATION ET PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA	17-juin-13	DFC	MNTR/RELANCES
VI	VALIDATION COMPTES MAM IMPRESSION DU COMPTE JUSTIFICATION ET PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA (Attendre le signal du DFC avant de passer les écritures en charges)	18-juin-13	DFC	MNTR/RELANCES
VII	VALIDATION COMPTES PACER IMPRESSION DU COMPTE JUSTIFICATION ET PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA	19-juin-13	DFC	MNTR/RELANCES
VIII	VALIDATION COMPTES CLEAR IMPRESSION DU COMPTE JUSTIFICATION ET PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA	20-juin-13	DFC	MNTR/RELANCES



CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
IX	REGULARISATION DES COMPTE D'IMMOS ET SUIVI DES MISES A JOUR DES AMORTISSEMENTS	M. DOUMBOUYA M. DA SILVEIRA	12-juin-13	DFC	MNTR/RELANCES
	1 TRAVAUX D'HARMONISATION DES ECRITURES ENTRE LE FICHIER ET LA COMPTABILITE				
	2 FINALISATION DE LA JUSTIFICATION DES COMPTES D IMMOS ET VALIDATION	M. DOUMBOUYA	13-17/6/13	DFC	

CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
X	<b>REGULARISATION DES CONTRATS DES VACATAIRES</b>				
	1 COLLECTE DES CONTRATS A CHEVAL ET CONTRATS NON EXECUTES	DFC	11-17/6/2013	M. DOUMBOUYA	MNTR/RELANCES
	2 PASSATION DES ECRITURES	M. DOUMBOUYA	18/06/2013	DFC	REVUE
XI	<b>COMPTABILISATION PROVISIONS POUR DEPART A LA RETRAITES</b>				
	1 COLLECTE DES DONNEES ET DILIGENCES	M. DOUMBOUYA	18/06/2013	DFC	REVUE
XII	<b>COMPTABILISATION DES PROVISIONS SUR CREANCES CLIENTS</b>				
	1 ACTUALISATION BASE EXTRACOMPTABLE	MILLE SAMBOU	12-13/6/2013	M. DOUMBOUYA	REVUE
	2 CALCUL DES PROVISIONS , COMPTABILISAT*	M. DOUMBOUYA	14-17/6/2013	DFC	REVUE
XIII	<b>RECUPERATION SUPPORT D'ASSURANCE</b>	DFC	14-17/6/2013	MILLE SAMBOU	REVUE

CHRONOGRAMME DE FINALISATION DS ETATS FINANCIERS 2012

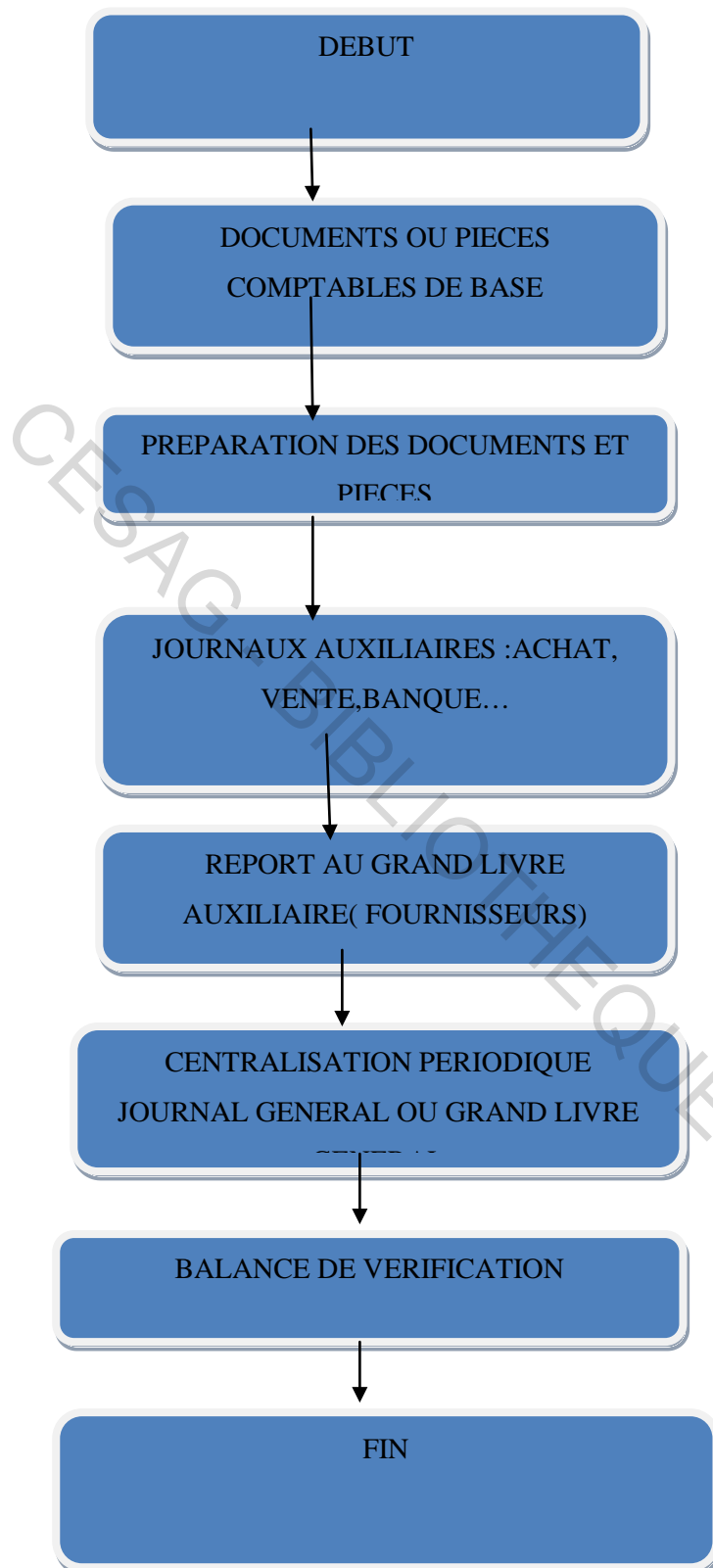
NO	PROCESSUS	PILOTE	DELAI D'EXECUTION	MONITORING	OBS
XIV	AUTRES DILIGENCES CONVOCATION MBA POUR LA REVUE D'INTERIM	M. DOUMBOUYA DFC	11-20/06/2013 18-juin-13	DFC M. DOUMBOUYA	CONCERTATION
XV	EDITION DES ETATS FINANCIERS 2012 ET PROJETS DE NOTES EXPLICATIVES	TRESAUDIT	21-25/06/2013	DFC	MONITORING PERMANENT
XVI	INTERVENTION DU CAC	CABINET MBA	25-9/7/2013	DFC	MONITORING PERMANENT
XVII	RAPPORT D' OPINION	CABINET MBA	9-15/7/2013	DFC	MONITORING PERMANENT
XVIII	CONSEIL D'ADMINISTRATION D'APPROBATION DES COMPTES	DG	JUILLET OU PERIODE A FIXER		

**Annexe 5 : Le système classique de traitement de l'information financière et comptable**



**Source** : nous-mêmes, d'après GOVOEI (2007 :45)

**Annexe 6** : Système centralisateur de traitement de l'information financière et comptable



**Source** : nous-mêmes, d'après GOVOEI (2007 :45)

**Annexe 7 : Grille de séparation des tâches au sein de la DFC du CESAG**

Tâches ou activités relatives au processus			
	DFC	Comptable	Cabinet
Elaboration et validation du planning des opérations d'établissement des comptes			×
Clôture des comptes de l'exercice	×		
Etablissement de la balance avant inventaire		×	
Inventaire physique et valorisation des immobilisations	×		×
Inventaire des dettes, des créances, des stocks, des titres, etc.	×		×
Contrôle des inventaires	×		
Rapprochement de la balance générale, des balances auxiliaires et du grand livre			×
Passation et enregistrement des écritures de régularisation	×	×	
Contrôle des écritures de régularisations passées	×	×	×
Analyse et justification des comptes de la balance générale	×		
Elaboration et tirage de la balance après inventaire définitif	×		
Vérification des différents comptes	×	×	×
Elaboration et tirage des états financiers provisoires	×	×	
Contrôle de conformité, et de cohérence selon les exigences de l'OHADA et correction des anomalies		×	×
Elaboration des états financiers définitifs		×	
Classement et archivages des documents comptables	×		

**Annexe 8 : QCI**

- Evaluation des risques

N°	Risques	Cote/ probabilité d'occurrence	Cote/ impact	Autres commentaires
1	Le mauvais management de l'activité (est-il plus facile de la gérer en externe ?) le degré de gestion			
2	Le manque d'expérience du prestataire (êtes-vous concerné par cela ?)			
3	Coûts cachés (faites-vous face à ces derniers ? Lesquels - Coûts de mis en place de l'opération d'externalisation - Coûts de gestion de la relation avec le prestataire			
4	Absence d'apprentissage organisationnel (pensez-vous perdre peu à peu votre compétence en la matière ?)			
5	Absence de capacité d'innovation (votre niveau d'innovation a-t-il changé ? vous en faites moins ?)			
6	Cercle infernal (transfert du personnel ?)			
7	Indivisibilités technologiques (l'activité est-elle très stratégique ?)			
8	La collusion entre un agent comptable et un membre du cabinet			
9	La sous-performance			
10	La dépendance envers le prestataire			
11	La perte du savoir-faire et des compétences			
12	Le risque social du à l'externalisation			
13	Mauvaise élaboration des procédures			
14	Retards dans l'élaboration des Etats financiers			
15	Non-respect des principes comptables en la matière			
16	Absence de rapport de recommandation suite à l'établissement des Etats financiers			
17	Non-respect du régime particulier du CESAG	N/A	N/A	
18	Non-conformité entre règles fiscales et régime adéquat			
19	Non-prise compte de la totalité des charges sociales			
20	Erreurs dans la prise en compte des différents comptes			
21	Mauvaise vérification des opérations			
22	Retards dans les travaux d'élaboration des Etats financiers			
23	Absence de planning d'opérations d'établissement des états financiers			
24	Omission de planning d'opérations planification du processus comptable			
25	Erreur et/ou omission de saisies de certaines opérations			
26	Perte totale ou partielle d'informations stockées			
27	Manque de cohérence dans les comptes établis			
28	Erreur ou omission d'inventaire ou de valorisation de certains biens			
29	Confusion dans les méthodes de valorisation			
30	Erreur d'écritures d'amortissement de certaines immobilisations			
31	Prise d'inventaires erronés			
32	Mauvais classement de certaines créances ou titres			
33	Absence de contrôle des opérations d'inventaires			
34	Incohérence de données comptables			
35	Non détection des erreurs			
36	Erreur ou omission d'enregistrement des écritures de régularisation			
37	Absence / omission de suivi et d'identification des écritures passées dans le logiciel			
38	Inversion des soldes de certains comptes			
39	Incapacité d'analyser et de justifier certains comptes			

## Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

40	Production de la balance en déphasage avec les modèles de présentation ordinaire			
41	Choix du prestataire	N/A	N/A	
42	Absence d'indicateurs de performance dans le contrat (niveau de service, délai...)			
43	Risques informatiques (mauvais paramétrage, logiciel)			
44	Risques techniques (coupures)			

### Echelle

- Grille d'évaluation de la probabilité d'occurrence

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

- Echelle de cotation de la gravité du risque

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



**Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG**

QCI 2

QCI			
Section : assistance comptable		Folio :	
Rubrique : Principes généraux de gestion des risques		Exercice :	
Objectifs de contrôle : s'assurer que tous les risques rencontrés sont bien maîtrisés			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Oui ou N/A	Non	
1. L'établissement dispose-t-il d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ?			
2. Le CESAG a-t-il mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?			
3. Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs du CESAG? Des dispositions ont-t-elles été mises en place à cet effet ?			
4. Pour les principaux risques identifiés, le CESAG réalise-t-il une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?			
5. L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes du CESAG ?			
6. Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?			
7. Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place au CESAG ?			
8. Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?			
9. Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?			
10. Les expériences passées du CESAG en matière de risques sont-elles prises en considération ?			

11. La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées			
12. ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?			
13. Le CESAG a-t-il mis en place un plan de gestion de crise ?			
14. Le CESAG communique-t-il en interne aux personnes intéressées sur :  -Ses facteurs de risques ? -Les dispositifs de gestion des risques ? -Les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?			
15. Le CESAG a-t-il identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?			
16. Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution			
17. des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité du CESAG ?			
18. Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par le CESAG, et de les corriger ?			
19. Le Conseil d'administration et/ou le Conseil de Surveillance, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?			

## Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

QCI			
Section :	Folio :		
Rubrique : établissement des états financiers, procédures comptables	Exercice :		
Objectifs de contrôle : s'assurer du bon déroulement de la procédure d'établissement des états financiers et de la documentation des procédures.			
Questions	Réponses		Commentaires ou observations
	Ou i ou N/ A	No n	
1. Le planning des inventaires physique et extracomptable est-il établi à temps par le DFC?			
2. Les inventaires physique et extracomptable suivent-ils une certaine périodicité ?			Si oui préciser le nombre de fois dans l'année
3. L'inventaire physique des stocks et immobilisations est-il tenu correctement et à temps			
4. Tous les comptes de bilan sont-ils régulièrement analysés et justifiés?			
5. Les comptes de charges et de produits font- ils l'objet d'une analyse adéquate en vue d'établir le compte de résultat?			
6. Les écritures de régularisation suite aux travaux de fin d'exercice sont-elles correctement enregistrées en comptabilité?			Si oui préciser la période de démarrage de l'analyse

## Evaluation des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du CESAG

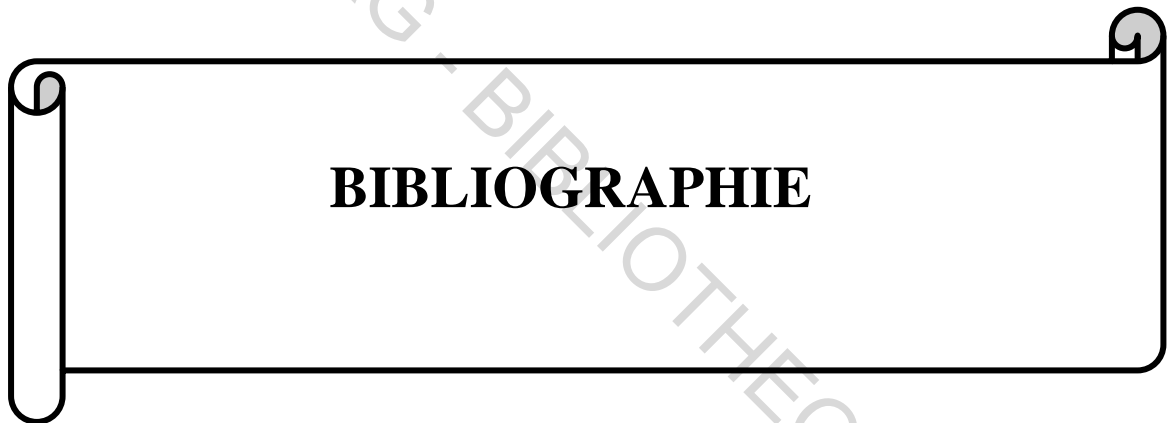
Puisqu'il existe un journal ordinaire					
7. Les états financiers annuels sont établis dans les délais réglementaires?					
8. Pouvez-vous préciser la période à partir de laquelle les états financiers sont établis ?					
9. Tous les impôts y afférents aux états financiers sont-ils déclarés et payés?					
10. Existe-t-il une équipe spécialement constituée pour les travaux d'établissement des états financiers?					
11. Faites-vous un contrôle définitif des états financiers à la suite de leurs impressions ?					
12. Existe-t-il des procédures pour chacune des sections de votre direction ?					
QCI					
Section : assistance comptable	Folio :				
Rubrique : Principes de contrôles, logiciels	Exercice :				
Objectifs de contrôle : s'assurer qu'il existe un logiciel comptable qui fonctionne bien et permettant d'assurer un bon contrôle.					
Questions	réponses		Commentaires ou observations		
	Oui ou N/A	Non			
1. Disposez-vous d'un logiciel pour l'enregistrement des opérations comptables et financières ?				si oui préciser :	
2. Ce logiciel assure-t-il une connexion des différents services de la DFC ?					
3. Le logiciel a-t-il été changé une fois ? Quand et pourquoi ?					
4. Est-ce que le logiciel est bien paramétré ?					
5. Est-ce que le logiciel de comptabilité est adapté au besoin de l'entreprise ?					
6. Le logiciel permet-il de faire sortir les états financiers souhaités ?					
7. Avec ce logiciel peut-on identifier et/ou empêcher les doubles enregistrements					
8. Le logiciel permet-il de retrouver les anomalies ?					

9. Le logiciel tombe-t-il en panne une ou deux fois par année ?						
10. En cas d'une panne, les opérations sont comptabilisées ? Si oui, préciser où ?						
11. Avec ce logiciel aviez-vous constaté une perte des données comptables ?						
12. Comment les données perdues sont-elles récupérées et transférées dans le logiciel ?						
13. Existe-t-il un processus de mise à jour périodique du logiciel ?						
14. Le personnel comptable maîtrise-t-il l'utilisation du logiciel ?						
15. Existe-t-il une formation périodique du personnel comptable en cas de modification des paramètres internes du logiciel ? si oui préciser la périodicité						
13. Les agents de chacune de vos sections ont-ils suivi une formation spécifique pour une compréhension des procédures les concernant						
14. Faites-vous un contrôle périodique de l'application des procédures ? Si oui, précisez la période :						
15. Aviez-vous eu des consultations des agents pour les difficultés liées à l'application des procédures ?						
16. Les procédures liées aux opérations comptables et financières ont-elles subi des modifications ? Si oui, précisez l'année :						
17. Avez-vous effectué une enquête d'opinion auprès des agents en ce qui concerne la mise en application des procédures ?						
18. Les procédures sont-elles établies conformément aux principes comptables ?						
19. Faites-vous un suivi régulier des opérations d'analyses effectuées par vos agents ?						
20. Les opérations de régularisations font-elles objet de contrôle ?						
21. Les comptes retenus dans vos comptes sont-ils identiques à ceux du SYSCOA ?						

**Annexe 9 : Test de permanence des méthodes et de conformité**

Dispositifs de gestion des risques	Existence		Application	
	Oui	Non	Oui	Non
1. S'assurer de l'existence d'un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par le CESAG, et de les corriger ?	×		×	
2. S'assurer de la procédure de sélection du prestataire	×		×	
3. S'assurer que l'externalisation de la fonction comptable n'entrave pas le travail du personnel	×		×	
4. S'assurer de la bonne synergie entre les différentes directions	×			×
5. S'assurer de l'existence d'onduleurs en nombre suffisant	×		×	
6. S'assurer de l'existence d'un groupe électrogène qui prenne le relève aussitôt après une coupure				
7. S'assurer qu'il n'y a pas beaucoup de plantages de la base informatique	×		×	
8. S'assurer d'une procédure de vérification des factures fournisseurs, et donc permettant d'éviter les doubles saisies	×		×	
9. S'assurer du respect des principes comptables	×		×	
10. S'assurer de la suivie des pièces comptable grâce à un cahier de transmission, et de la décharge évitant toute perte possible	×		×	
11. S'assurer de l'exhaustivité des pièces comptables avant toute saisie	×		×	
12. S'assurer du bon paramétrage des logiciels	×			×
13. S'assurer que les opérations s'enregistrent au jour le jour	×		×	
14. S'assurer de la justification et de l'analyse de toute écriture	×		×	
15. S'assurer de l'existence d'un manuel des procédures comptables		×		×
16. S'assurer de l'existence d'un chronogramme et de monitoring d'établissement des Etats financiers 2012	×		×	
17. S'assurer de la bonne séparation des taches au sein de la direction	×		×	
18. S'assurer de l'existence d'une plateforme informatique pour les écritures de régularisation	×		×	
19. S'assurer de la validation des écritures de saisie et des ERB	×		×	
20. S'assurer de l'existence d'un logiciel permettant d'identifier les doubles enregistrements	×		×	
21. S'assurer de l'existence d'un logiciel permettant d'empêcher les doubles enregistrements		×		×
22. S'assurer de l'existence d'une formation périodique du personnel comptable en cas de modification des paramètres internes du logiciel SAGE SARI	×	×	×	×

Source : nous-mêmes



1. **AFNOR** (2003), *Management de projet - Gestion du risque - Management des risques d'un projet*, Projet Afnor X50-117, Edition AFNOR, Paris, 38 pages.
2. **AHOUANGANSI Evariste** (2010), *Audit et révision des comptes : aspects internationaux et espace OHADA*, 2e édition, Editions Mondexperts, Cotonou, 923 pages.
3. **ALAZARD Claude et SEPARI Sabine** (2004), « *contrôle de gestion : manuel et applications : DECF7* », Dunod, Paris, 725 pages.
4. **ALEXANDER and YOUNG** (1996), *Strategic outsourcing*, Long Range Planning, Londres, 226 pages.
5. **ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNISSEN Badouin** (2004), « *Audit comptable, audit informatique* », De Boeck University, Bruxelles 238 pages
6. **ARREGLE** (2000), *L'approche fondée sur les ressources, Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Edition Arrègle J-L., Cauvin E., Ghertman M., Grand B. et Rousseau P., Economica, Paris, 258 pages.
7. **BARREYRE Pierre Yves** (1992), « *La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition* », in J.P. Helfer et J. Orsoni (Éds.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris, 335 pages.
8. **BARRY, Mamadou** (2009), *Audit et contrôle interne*, 3<sup>ème</sup> édition, Editions Sénégalaise d'imprimerie, Dakar, 290 pages.
9. **BARTHELEMY Jérôme** (2001), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 168 pages.
10. **BARTHÉLEMY Bernard & COURREGES Philippe** (2004), *Gestion des risques: méthode d'optimisation globale*, Lavoisier, Paris, 269 pages.
11. **BARTHELEMY Bernard, COURREGES Philippe** (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, 2e édition, Editions d'Organisation, Paris, 472 pages.
12. **BARTHELEMY Jérôme** (2004), « *stratégie d'externalisation* », 2<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 279 pages.
13. **BARTHELEMY Jérôme** (2007), *stratégie d'externalisation*, 3<sup>ème</sup> édition Dunod, Paris, 204 pages.



14. **BERNARD Frédéric et al**, (2006), *Contrôle interne- Gestion des risques de fraude*, 2<sup>ème</sup> éd., Editions Maxima, Paris, 408 pages.
15. **BERNARD Frédéric, GAYRAUD Rémi, ROUSSEAU Laurent** (2010), *Contrôle interne : concepts et aspects réglementaires, gestion des risques, guide d'audit de la fraude, mise en place d'un dispositif de contrôle interne permanent, référentiels, questionnaires, bonnes pratiques...*, 3e édition, Maxima, Paris, 325 pages.
16. **BHARAT Vagadia** (2012), *Management for professionals : strategic outsourcing*, Springer, London, 226 pages.
17. **BLANCHARD, Gilles & al** (1999), *La fonction achat en informatique et télécoms : matériel et maintenance*, Editions Hermès, Paris, 231 pages.
18. **BOUVIER Anne Marie et DISLE Charlotte** (2008), *DSCG9 : introduction à la comptabilité cas pratiques*, Dunod, Paris, 338 pages.
19. **BOYER Marcel et MOREAUX Michel** (1998), *flexibilité et stratégies d'impartition : efficience et considérations stratégiques*, CIRANO, Montréal, Revue actualité économique, volume 76, n°2, 230 pages.
20. **BRAVARD Jean Louis et MORGAN Robert** (2007), « *réussir une externalisation* », Edition Pearson-Village Mondial, Paris, 256 pages.
21. **BRAVARD Jean Louis, MORGAN Robert, FRERY Frederic** (2007), *Réussir une externalisation*, Pearson Education, Paris, 234 pages.
22. **BRILMAN Jean** (2005), *Les meilleures pratiques de management*, Edition d'organisation, Paris, 544 pages
23. **DISLE Charlotte, MEAU Michel et MAESO Robert** (2012), *Introduction à la comptabilité : Manuel et applications*, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 582 pages.
24. **COLMANT Bruno, MICHEL Pierre- Armand, Hubert** (2008), « *comptabilité Financières normes IAS IFRS* », Pearson Education, Paris, 250 pages.
25. **COOPERS et LYBRAND, IFACI** (1994) « *La nouvelle pratique du contrôle interne* » les éditions d'organisation,
26. **COURTOT Hervé** (1998), *La Gestion des Risques dans les Projets*, Economica, Paris, 29 pages.
27. **DAYAN Armand** (2004), *Manuel de gestion. Volume 1*, 2<sup>ème</sup> éd, Editions marketing, Paris, 975 pages.
28. **DE BOISLANDELLE Henri** (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris, 45 pages

29. **DE MARESCHAL Gilbert** (2003), « *La cartographie des risques* », publication AFNOR, 50 pages.
30. **DESROCHES Alain, LEROY, Alain et VALLEE, Frédérique** (2003), « *La gestion des risques : principes et pratiques* », Editions Lavoisier, Paris, 286 pages.
31. **DESREUMAUX Alain et ROMELAER Pierre** (2001), *Investissement et Organisation, Images de l'Investissement*, Edition Vuibert, Paris, 117 pages.
32. **DESREUMAUX, Alain** (1992), *Structures d'entreprise*, Paris, Editions Vuibert gestion, 334 pages.
33. **DESSEY CHEVEAU Pascale** (2007), *Organisation de la comptabilité de l'entreprise*, Cours CFE STG, Lycée de Grenoble.
34. **DICTIONNAIRE, LAROUSSE DE POCHE** (2005), Editions mise à jour, Paris-2004 pages.
35. **DUCROU Jean-Bernard** (2011), *E.BTS Management des entreprises*, Hachette Education, Paris, 192 pages.
36. **DUNOD**, « *Stratégor* », 4<sup>e</sup> édition, Editions DUNOD, Paris, 300 pages.
37. **FONTAINE D. Philippe et Catherine DELFORGE** (2002), « *les aspects juridiques de l'outsourcing* », Edition Bruylant, Bruxelles, 364 pages.
38. **GAYANT Jean- Pascal** (2001), *Risque et décision*, Éditions Vuibert, Paris, 151 pages.
39. **GOVOEI Bernard Dansou** (2007), « *précis de la comptabilité générale* », 2<sup>ème</sup> édition Etudis, Abidjan, 863 pages.
40. **HAMMER Michael et CHAMPY James** (1996), *Reengineering the corporation*, Harper business essentials, New York, 272 pages.
41. **HAMZAOUI Mohamed** (2008), « *gestion des risques d'entreprise et contrôle interne* », Normes ISA 200, 315, 330 et 500, 2<sup>ème</sup> édition Pearson, Paris, 243 pages.
42. **IFACI, Price Water House Coopers, LANDEWELL** (2005), *Le management des risques de l'entreprise : cadre de référence-techniques d'application-COSO II Report*, Edition d'Organisation, Paris, 338 pages.
43. **ISO/CEI Guide 73** (2002), *Management du risque - Vocabulaire - principes directeurs pour les inclure dans les normes*.
44. **LAMY Jean Paul** (1996), *L'audit et certification des comptes en milieu informatisé*, éditions d'organisation, 128 pages.
45. **LE BERRE Michel et SPALANZANI Alain** (2007), *Regards sur la recherche en gestion: contributions grenobloises*, Harmatan, Paris, 241 pages.

46. **MADERS Henri Pierre** (2006), *Contrôle interne des risques : cibler-évaluer-organiser-piloter-maîtriser*, 2<sup>ème</sup> Editions d'organisation Eyrolles, Paris, 262 pages.
47. **MANDOU Cyrille** (2008), *Comptabilité générale de l'entreprise : instruments et procédures*, Edition De Boeck Supérieur, Bruxelles, 192 pages.
48. **MINTZBERG Henry** (2003), *The Strategy process*, Pearson Education, Paris, 489 pages.
49. **NGUENA Octave Jokung** (2008), *Management des risques*, Ellipses Editions Marketing, Paris, 188 pages.
50. **OBERT Robert** (2004), *Synthèse droit et comptabilité, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspects internationaux, manuel et applications*, 4<sup>ème</sup> éd, Editions Dunod, Paris, 495 pages.
51. **OHADA** (1998), *Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique*, Editions Comptables et Juridiques, Dakar, 297 pages.
52. **POITEVIN Michel** (1999), *Impartition : fondements et analyses*, Edition les Presses de l'université Laval, Laval, 342 pages.
53. **PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE** (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Project Management Institute Inc, 2004.
54. **REIX Robert** (2004), *Système d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris, 58 pages.
55. **REIX Robert** (2002). *Systèmes d'Information et management des organisations*, Editions Gestion, Paris, 58 pages.
56. **RENARD Herve** (2011) « *théorie et pratique de l'audit interne* » édition Eyrolles, Paris, 155 pages.
57. **RENARD Isabelle** (2004), « *l'externalisation en pratique, avec pièges à éviter, modèles pour contrat et clauses* », Edition Organisation, Paris, 156 pages.
58. **RENARD Jacques.** (2003), *L'audit interne, ce qui fait débat*, Edition MAXIMA, Paris, 210 pages.
59. **RENARD Jacques**, (2006), *Théories et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition Organisations, Paris, 479 pages.
60. **RICHARD Jacques et COLLETTE Christine** (2008), *Comptabilité générale : système français et normes IFRS*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 672 pages.

61. **SAMBE, Oumar & DIALLO, Mamadou Ibra** (2001), *Le Praticien Comptable : système comptable OHADA (SYSCOHADA)*, ECJ, Dakar, 1055 pages
62. **SAUVIAT Chantal et Al** (1996), *Economie d'entreprise BTS2 : les options stratégiques*, Hachette technique, Paris, 288 pages.
63. **SYNERGIE Experts** (1998), *Actes Uniformes OHADA : traité OHADA, Droit des sociétés commerciales et GIE, droit commercial général et droit des suretés ; SYSCOA*, Edition Clairafrique, Dakar, 500 pages.
64. **SYSCOA** (1996), *Plan comptable général des entreprises*, édition FOURCHER, Paris, 831 pages
65. **TESTENOIRE Jean Pierre** (2010), *Management des entreprises*, Dunod, Paris, 28 pages.
66. **TORT Eric** (2003), *Organisation et management des systèmes comptables*, DUNOD, Paris, 227 pages.
67. **VERNIMMEN Pierre** (2010), *Finance d'entreprise*, Edition Dalloz, Paris, 1186 pages.
68. **WADE EL Bachir, GOUADAIN Daniel** (2002), *Comptabilité générale, Système Comptable de l'OHADA*, Editions ESTEM, Dakar, 378 pages.
69. **YAZI Moussa** (2005), *Méthodologie de la recherche*, MPTCF, CESAG

**ARTICLES UNIVERSITAIRES, ARTICLES DE REVUES ET ARTICLES DE SITES WEB**

1. **BARNEY Jay B** (1991), «*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*», *Journal of Management*, Volume 17, n°1, pages 99-120.
2. **BARREYER et BOUCHE** (1982), *Pour une meilleure compétition fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition*, *Revue Française de Gestion*, pages 8-17.
3. **BARTHÉLÉMY and QUELIN** (2000), *Contractual agreements and outsourcing: a transaction cost analysis*, *Annual Conference of International Society for New Institutional Economics*, 35.
4. **BELLAAJ, KERMAD, ELMHAMDI and BOUJELBENE** (2007), *Quality risk in outsourcing*, publié dans *IEEE Conference Proceeding*, Issue 1, 9-11.
5. **BLUMBERG** (1998), *Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market*, *Managing Service Quality*, volume 1, pages 5-18.

6. **BOUANICHE José** (2004), *Calculer l'indéterminé, ou l'appréciation du risque opérationnel par l'auditeur interne*, revue française de l'audit interne, volume 168, pages 6-10.
7. **BRAGG Steven** (1998), *Outsourcing: A guide to selecting the correct business unit, negotiating the contract and maintaining control of the process*, New York: John Wiley & Sons, 1998.
8. **BROUSSE Franklin** (2004), *gérer les risques liés aux projets d'externalisation*, Banque magazine n° 658.
9. **BROUSSE Franklin** (2004), *Les principaux risques liés au contrat d'externalisation informatique*, L'art de gestion des risques, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).
10. **DAVIDSON** (2005), *Emerging trends and early lessons in public-sector HR outsourcing*, *Employment Relations Today*, n°31, pages 31-37.
11. **DESREUMAUX Alain** (1996), «*Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*», *Revue Française de Gestion*, janvier - février, pages 86-108.
12. **EISENHARDT** (1989), *Agency theory: An assessment and review*, *Academy of Management Review*, n°14, pages 57-74.
13. **ELMUTI Dean et al** (1998), *Outsourcing to gain a competitive advantage*, *Industrial Management*, n°40 pages 20-24.
14. **FIMBEL Eric** (2002) "*Les facteurs clés de succès de l'outsourcing*" *Expansion Management Review*, Mars 2002, N° 104 pages 60 -68.
15. **FRÉRY Frédéric et LAW-KHENG** (2007), *La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme*, *Revue Française de Gestion*, n°177, pages 163-179.
16. **FRÉRY Frédéric, LAW-KHENG** (2007), « *La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme* », *Revue Française de Gestion*, volume 33/177, pages 163-179
17. **GILLEY and RASHEED** (2000), *Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance*, *Journal of Management*, n°26, pages 763-790.
18. **HENDRY Steve** (1995), *Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing*, *European Management Journal*, n°1, pages 218-229.
19. **JENSEN ET MECKLING** (1976), "*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*", *Journal of Financial Economics*, N° 3, pages 305-360
20. **JURISON Jill** (1995), *The role of risk and return in information technology outsourcing decisions*, *Journal of Information Technology*, n°10, pages 239- 248.

21. **KAKABADSE and KAKABADSE** (2000), *Critical review, outsourcing: a paradigm shift*, The Journal of Management Development, n°9, pages 670-728.
22. **KAKABADSE and KAKABADSE** (2003), *Outsourcing best practice: transformational and transactional considerations*, Knowledge and Process Management, n°10, pages 60-71.
23. **KLAAS** (2003), *Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing*, Entrepreneurship Theory & Practice, n°28, pages 43-61.
24. **LAABS** (1998), *The dark side of outsourcing*, Workforce, n°77, pages 42-47.
25. **LACITY and HIRSCHEIM** (1993), *The information systems outsourcing bandwagon*, Sloan Management Review, Volume 35, pages 73-87.
26. **LONSDALE Chris and COX Billy** (1998), *Outsourcing: A business guide to risk management tools and techniques*, London: Earls gate Press , pages 15-27.
27. **MARTINSONS** (1993), *Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks*, Long Range Planning, n°26, pages 18-25.
28. **QUÉLIN and DUHAMEL François** (2003), *Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks*, European Management Journal, n°21, pages 647-661.
29. **QUELIN Bertrand** (2002), *Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?* Revue française de gestion, 2003/2, N°143, pages 13-26.
30. **QUELIN, Bertrand** (1997), *L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Réseaux, n° 84, juillet-août, 1997, pages 67-92.
31. **QUINN and HILMER** (1994), *Strategic outsourcing*, Sloan Management Review, pages 43-55.
32. **QUINN James Brian ET HILMER Frédéric** (1994), « *Strategic Outsourcing* », Sloan Management Review, summer, pages. 43-55.
33. **SPRIMONT Pierre Antoine, GOSSE Bérangère ET SARGIS Caroline** (2001), « *Les changements organisationnels*, Revue française de gestion, 2003/2 N° 143 pages 13 à 26.
34. **TONDEUR Hubert, DE LA VILLARMOIS Olivier** (2003), « *L'organisation de la fonction comptable - Quelle forme de centralisation : centre de services partagés ou externalisation* », Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 9, Volume 1, mai.

35. **VINCENTI Dominique**, « Dresser une cartographie des risques », in Revue Audit, n°144.

### **WEBOGRAPHIE**

- **AUBRY Caroline** (2005), *La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*, <http://ddata.over-blog.com/xxxxyy/0/32/13/25/gestion-risques.pdf>.
- **BOUANICHE Jose** (2007), *L'audit et ses outils informatisés*, <http://www.afai.asso.fr/public/doc/367.pdf>.
- **CHEVASSU Jean Gérard** (2008), *La gestion et la maîtrise des risques dans les projets* ; [www.deptinfo.cnam](http://www.deptinfo.cnam).
- **IFACI** (2005), *Le management des risques de l'entreprise*, [http://www.numilog.com/package/extraits\\_pdf/e235340.pdf](http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e235340.pdf).
- **BARTHELEMY & QUELIN** (2002), *Externalisation stratégique, L'art de gestion des risques*, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).
- **LEFEVRE Nicolas** (2013), *L'entretien comme méthode de recherche*, [http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user\\_upload/ressources\\_peda/Masters/SLEC/entre\\_meth\\_recher.pdf](http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf).
- **LABARDIN Pierre** (2000), *Naissance de la fonction comptable dans la grande entreprise en France*, (<http://mtpf.mlab-innovation.net/fr/sommaire/chapitre-2/naissance-de-la-fonction-comptable-dans-la-grande-entreprise-en-france.html>).