



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

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

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

**Promotion 6
(2011-2013)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

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

Présenté par :

Do-REGO Fatimata B

Dirigé par :

M CHABI Bertin

Enseignant Permanent au CESAG

Avril 2013

DEDICACE

A :

- mes parents, grâce à qui j'ai eu droit à l'éducation,
- tous les membres de ma famille et amis proches pour leur soutien et leur conseil.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont :

- à mes parents pour tout le soutien moral et financier qu'ils m'apportent ;
- à madame Thiaba CAMARA, Associée de Deloitte-Sénégal pour m'avoir accueilli au sein de son cabinet;
- à mademoiselle Ndième PAYE, chef de l'expertise comptable de Deloitte-Sénégal pour son aide à la réalisation des différentes tâches de son département ;
- à tout le personnel de Deloitte-Sénégal en particulier ceux du département expertise comptable ;
- à mon directeur d'Institut Monsieur Moussa Yazid pour sa disponibilité et son appui;
- à mon encadreur Monsieur Bertin CHABI pour la qualité de son encadrement ;
- au corps professoral pour la qualité d'enseignement donné ;
- à l'ensemble du personnel du CESAG.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CCIL :	Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon
CEMAC :	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFCE :	Contribution Forfaitaire à la Charge des Employeurs
CSS :	Caisse de Sécurité Sociale
DGID :	Direction Générale des Impôts et Domaines
IFACI :	Institut Français des auditeurs et contrôleurs internes
IFRS :	International Financial Reporting Standards
IRPP :	Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
MEDEF :	Mouvement des entreprises de France
NTIC :	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SA :	Société Anonyme
SDE :	Sénégalaise Des Eaux
SENELEC :	Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SONATEL :	Société Nationale des Télécommunications
SYSCOHADA :	Système Comptable OHADA
TRIMF :	Taxe Représentative de l'Impôt du Minimum Fiscal
TVA :	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

➤ FIGURES

Figure 1 : Les étapes d'un projet d'externalisation	22
Figure 2 : Evolution du risque de dépendance dans le temps	30
Figure 3 : Modèle d'analyse.....	41

➤ TABLEAUX

Tableau 1 : Récapitulation de l'externalisation et des phénomènes connexes.....	14
Tableau 2 : Différences entre externalisation, downsizing et reengineering	15
Tableau 3 : Récapitulatif des avantages de l'externalisation de la fonction comptable.....	19
Tableau 4 : Le périmètre externalisable d'une fonction comptable	20
Tableau 5 : Critères pour reconnaître une pièce comptable	60
Tableau 6 : Synthèse et analyse qualitative des risques d'externalisation comptable identifiés dans le cabinet Deloitte	70

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de Deloitte Sénégal : Décembre 2012	81
Annexe 2: Questionnaire de prise de connaissance de l'activité d'externalisation comptable	82

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	7
Chapitre 1 : L 'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE.....	9
1.1. Pratique comptable et externalisation.....	9
1.1.1. La comptabilité : Définition	9
1.1.2. L'externalisation : Définition et Phénomènes connexes	10
1.1.2.1. Définition	10
1.1.2.2. L'externalisation et les phénomènes connexes	11
1.1.2.2.1. L'externalisation et la sous-traitance	12
1.1.2.2.2. L'externalisation et impartition	12
1.1.2.2.3. Externalisation, concession et franchise	14
1.1.2.2.4. Externalisation, downsizing et reengineering.....	15
1.2. L'externalisation de la fonction comptable et les facteurs explicatifs de l'externalisation comptable	15
1.2.1. L'externalisation de la fonction comptable.....	16
1.2.2. Les facteurs explicatifs de l'externalisation comptable	16
1.2.2.1. Les raisons de l'externalisation de la fonction comptable	16
1.2.2.2. Les avantages de l'externalisation comptable.....	17
1.3. Périmètre externalisable et démarche de mise en place d'une externalisation comptable	20
1.3.1. Le périmètre externalisable de la fonction comptable	20
1.3.2. Démarche de mise en place d'une externalisation comptable.....	21
Chapitre 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION COMPTABLE.....	26
2.1. Identification des risques liés à l'externalisation comptable	26
2.1.1. Notion de risque	26

2.1.2.	Risques liés à l'outsourcing comptable.....	27
2.1.2.1.	Le risque stratégique.....	27
2.1.2.1.1.	Les risques liés à la dimension contractuelle.....	28
2.1.2.1.2.	Les risques encourus par les parties.....	28
2.1.2.2.	Le risque social.....	28
2.1.2.3.	Le risque de dépendance et d'irréversibilité.....	29
2.1.2.3.1.	Le prestataire.....	30
2.1.2.3.2.	Les risques liés à l'activité.....	31
2.1.2.3.3.	Les risques liés à l'organisation et à la tenue de la comptabilité.....	32
2.2.	Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction.....	35
2.2.1.	Les risques liés à la rédaction d'un mauvais contrat.....	35
2.2.2.	Le risque de dépendance envers le prestataire.....	37
2.2.3.	Le risque de défaillance du prestataire.....	38
Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....		40
3.1.	Modèle théorique d'analyse.....	40
3.2.	Les outils de collecte des données.....	43
3.2.1.	La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	43
3.2.2.	L'observation et la revue documentaire.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....		47
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET DELOITTE SENEGAL.....		49
4.1.	Mission et vision du cabinet Deloitte Sénégal.....	49
4.2.	Structure organisationnelle du cabinet Deloitte.....	49
4.2.1.	Organisation Interne.....	49
4.2.2.	L'organisation du travail au sein de Deloitte.....	51
4.3.	Les activités du cabinet.....	52
4.3.1.	L'expertise comptable.....	52
4.3.2.	L'Audit.....	52
4.3.3.	Le Conseil.....	53
4.3.3.1.	Juridique et fiscal.....	53
4.3.3.2.	Organisation et gestion.....	53
4.3.3.3.	Secteur financier et gestion des risques.....	53
Chapitre 5 : DESCRIPTION DE L'EXTERNALISATION COMPTABLE AU CABINET DELOITTE.....		55
5.1.	La phase de négociation.....	56

5.2.	La phase de préparation	56
5.2.1.	Le dossier permanent	57
5.2.2.	Le dossier d'exercice.....	57
5.2.3.	Le dossier d'analyse	58
5.3.	La phase de programmation et d'exécution des travaux : la tenue de la comptabilité..	58
5.3.1.	Le paramétrage du logiciel.....	59
5.3.2.	Réception et classement des pièces	60
5.3.3.	La réception des pièces comptables	60
5.3.3.1.	Le tri des pièces comptables	61
5.3.3.2.	Le classement des pièces comptables	61
5.3.3.3.	La codification des pièces comptables.....	62
5.3.4.	Imputation et saisie des pièces	62
5.3.4.1.	L'imputation des pièces comptables.....	62
5.3.4.2.	La saisie des pièces comptables.....	62
5.3.5.	La centralisation des écritures et la production des états financiers	63
5.3.5.1.	La centralisation des écritures.....	63
5.3.5.2.	La production des états financiers.....	64
Chapitre 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET RECOMMANDATIONS		66
6.1.	Les risques généraux liés aux contrats identifiés.....	66
6.1.1.	Les risques liés à l'organisation des tâches.....	66
6.1.2.	Les risques liés à la logistique informatique déployée.....	67
6.1.2.1.	Le paramétrage du logiciel.....	67
6.1.2.2.	La maintenance	67
6.1.3.	Les risques de tenue de comptabilité.....	68
6.1.3.1.	La réception des pièces	68
6.1.3.2.	Le classement des pièces	68
6.1.3.3.	L'imputation des pièces	69
6.1.3.4.	La saisie des pièces	69
6.1.3.5.	La centralisation des écritures.....	69
6.1.3.6.	La production des états financiers.....	70
6.2.	Analyse des risques identifiés.....	70
6.3.	Les recommandations	71

6.3.1. Les recommandations par rapport à l'organisation des tâches.....	72
6.3.2. Les recommandations par rapport aux supports informatiques	73
6.3.2.1. Le renouvellement et l'acquisition de quelques matériels informatiques... 73	
6.3.2.2. La maintenance du système informatique.....	73
6.3.3. Les recommandations par rapport à la tenue de la comptabilité.....	73
6.3.3.1. La réception des pièces	73
6.3.3.2. Les imputations des pièces.....	74
6.3.3.3. La centralisation des écritures.....	74
CONCLUSION GENERALE	77
ANNEXES	80
GLOSSAIRE.....	88
BIBLIOGRAPHIE	89

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Considérée comme une connaissance utile, la comptabilité est une technique qui remonte à la plus haute antiquité. Au fil du temps, cette technique a dû s'adapter aux exigences de l'environnement économique. C'est ainsi que, des techniques de traitement de l'information, la comptabilité est devenue un véritable système d'organisation nécessitant de la part des praticiens et des utilisateurs, plus de réflexions que de réflexes techniques.

Le rôle de la comptabilité a évolué, passant d'un moyen de communication et de preuve vis-à-vis des tiers à une garantie qu'offre l'entreprise pour les prêts qui lui ont été accordés. Outil permettant d'élaborer des états financiers fiables, la comptabilité aide aussi à la prise de décision stratégique ainsi qu'à la gestion de l'entreprise.

Cependant, force est de constater que l'environnement économique et financier est devenu une source de risque. Cela est dû principalement à son caractère d'instabilité, aux mutations accélérées, à l'émergence de nouvelles zones économiques à forte croissance et à l'innovation technologique. Ainsi, la complexité croissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de gestion. Avec la taille de l'entreprise, la fonction comptable n'arrive plus à être suivie. L'entreprise perd donc sa flexibilité car elle n'arrive plus à optimiser et maîtriser ses coûts ; ce qui se répercute sur la qualité du service. Etant considérée comme une fonction support, l'entité ne dispose pas forcément de ressources pour y remédier.

De plus, avec la concurrence accrue, l'évolution de la technologie et les facteurs stratégiques qui peuvent apporter des avantages considérables par le recentrage sur le cœur du métier et la redistribution des ressources poussent les entreprises à adopter une approche plus efficace, plus légitime. Une réorganisation des métiers est donc devenue nécessaire. En effet, les entreprises adoptent une politique d'intégration de l'activité afin d'économiser le coût de transaction lié à la défaillance du marché. *Les mutations de l'environnement obligent les dirigeants à repenser leurs modes d'organisation et de gestion* (DESREUMAUX, 1996). L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, est apparue.

Encore utilisée comme outil de management, LACITY et HIRSCHHEIM (1993) définissent l'externalisation comme : « *L'outsourcing, dans la forme la plus basique peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne. L'outsourcing se caractérise aujourd'hui par un transfert de personnel et de l'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et profits.* »

Cette nouvelle forme organisationnelle permettra une concentration stratégique des ressources structurelles de l'entreprise sur son cœur de métier. Mais cela requiert l'apport et la compétence d'un prestataire extérieur qui noue une relation contractuelle avec l'entreprise. Les opérateurs de l'externalisation comptable peuvent être :

- des opérateurs spécialisés dans une ou des procédures comptables particulières ;
- des cabinets de conseils en comptabilité ;
- des cabinets d'expertise comptable et d'audit.

C'est dans cette dernière catégorie que s'inscrit le cabinet Deloitte, cadre de notre objet d'étude. Notre séjour au sein de cette entité nous a permis d'observer l'assistance comptable qu'il offre à ses clients.

Cabinet pluridisciplinaire, Deloitte propose une palette d'offres de services très large :

- Audit ;
- Conseil (organisationnel et le juridique fiscal) ;
- Expertise comptable.

A travers sa dernière fonction et les compétences qu'elle a développées, elle accompagne les petites et moyennes entreprises ou organisations dans la gestion quotidienne de leurs comptes. Ces compétences permettent de répondre à des besoins clients variés : du reporting sous de multiples référentiels (Ifrs, Us Gaap, OHADA...), au management de la performance (tableaux de bord, analyse de coûts...) et la consolidation, et de la gestion de la paie à l'externalisation comptable.

L'externalisation quant à elle contient encore des risques non négligeables, notamment pour les entreprises qui choisissent d'externaliser. Les opérations comptables et financières étant très diversifiées, il se pose donc la problématique des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette pratique et entraînent des conséquences. Au nombre de ces facteurs, nous pouvons citer :

- le mauvais choix de l'activité à externaliser ;
- le mauvais choix du prestataire ;
- la mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ;

- le portefeuille trop élevé du cabinet qui dispose souvent d'un personnel restreint en ce qui concerne cette mission ;
- la compétence dudit personnel qui est souvent pas assez bien formé dans la pratique du SYSCOHADA (Système Comptable de l'OHADA) ;
- la confrontation à des changements organisationnels ;
- la perte de savoir-faire, de compétence et de contrôle ;
- la mauvaise optimisation et le contrôle des coûts ;
- l'allègement de la structure et l'accroissement de sa flexibilité.

De nombreuses conséquences en découlent ; il s'agit entre autres des pertes de données comptables, de la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité client. Conséquences qui convergent vers un mauvais rendement du cabinet pouvant aussi porter atteinte à sa réputation.

Au regard de la situation, nous pensons que l'exploration des pistes de solutions suivantes pourra y contribuer :

- définir les objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre le prestataire et le client ;
- optimiser et contrôler ses coûts pour une meilleure flexibilité et une plus grande expertise ;
- définir un seuil de dossiers à gérer avec un personnel qualifié pour une meilleure prestation ;
- adapter à l'environnement comptable et prendre en compte tous les changements ;
- et enfin chercher à comprendre la notion d'externalisation comptable, les risques encourus par cette pratique et leur maîtrise par le prestataire pour offrir une meilleure prestation.

De toutes ces solutions proposées ci-dessus, la dernière nous semble la plus appropriée. Elle permettra au cabinet, de définir les objectifs avec son client, un seuil de dossiers, et surtout d'appréhender les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable pour les maîtriser et offrir de meilleures prestations.

La question fondamentale que nous nous posons est la suivante : « Quel est le profil des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable et comment les maîtriser pour une meilleure prestation ? ».

En d'autres termes :

- En quoi consiste l'externalisation et qu'entend-on par externalisation de la fonction comptable?
- Quels sont les enjeux du choix d'une externalisation de la fonction comptable ?
- Quels sont les risques liés à cette pratique et comment les évaluer?
- Quelle est leur étendue et comment maîtriser ces risques chez le prestataire pour offrir une bonne prestation à ses clients?

Pour répondre à toutes ces interrogations, notre choix de thème s'opère sur : « Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire : cas du Cabinet Deloitte Sénégal ».

L'objectif principal de ce travail est de faire une analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au cabinet Deloitte. Les objectifs spécifiques qui en découlent sont :

- comprendre la notion d'externalisation et savoir en quoi consiste l'externalisation de la fonction comptable ;
- analyser les risques liés à cette pratique et de les évaluer ;
- aider le cabinet à mieux maîtriser ces risques pour améliorer son rendement.

Plusieurs domaines peuvent faire l'objet d'externalisation dans un cabinet. Notre étude se limitera à l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire. Il en est ainsi compte tenu du temps imparti et du respect de nos exigences qui est de fournir un travail peaufiné

Notre intérêt pour cette étude s'apprécie à deux grandes échelles :

- Pour le cabinet Deloitte : cette étude lui permettrait d'améliorer son département expertise-comptable. Aussi, de prendre en compte les risques liés à cette pratique qui est l'externalisation tout cela dans le but de mieux satisfaire sa clientèle. De plus,

d'offrir une meilleure prestation et d'être performante afin de se retrouver un jour à la tête des big four.

- Pour l'étudiant: cette étude nous permettrait tout d'abord d'approfondir nos connaissances en matière théorique. Aussi, de mieux cerner la notion d'externalisation et les risques qui y sont liés ; de combiner les notions acquises au cours de notre formation et celles reçues en stage afin de mieux appréhender les rouages du milieu professionnel auquel nous serons confrontés.

Afin de répondre à toutes les interrogations et d'atteindre les objectifs fixés, notre étude s'articulera en deux grandes parties:

- 1^{ère} partie: il s'agit du cadre théorique qui comprend la revue de littérature du thème de notre étude. A cet effet, un premier chapitre portera sur les notions de comptabilité et d'externalisation, le deuxième sur les risques liés à cette pratique et pour finir la méthodologie de travail.
- 2^{ème} partie: c'est le cadre pratique. Dans cette partie, il en ressort respectivement les chapitres sur la présentation du Cabinet Deloitte, la description de son existant c'est-à-dire les constats effectués et l'analyse des risques chez le prestataire pour aboutir enfin à des propositions adéquates pour une meilleure pratique de l'externalisation de la fonction comptable.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Pendant longtemps, les entreprises n'avaient guère le choix de tout contrôler en interne par une intégration verticale. De nos jours, face aux mutations perpétuelles de l'environnement, la plupart d'entre elles se sont vues contraintes à réorienter leur stratégie en adoptant, pour se développer, un modèle d'intégration horizontale. Fonctionnant désormais en réseau, les entreprises externalisent donc certaines de leurs activités auprès des spécialistes qui leur apportent une plus grande expertise et flexibilité. Ce phénomène qui se généralise de plus en plus se traduit par le recentrage de l'entreprise sur son cœur d'activité et ses compétences clés.

Comme cela a été noté par GILLEY et RASHEED (2000), une certaine confusion entoure le terme « externalisation » dans la littérature de gestion. En effet, l'externalisation est souvent confondue à certains termes qui lui sont voisins tels que : la sous-traitance, l'impartition, la concession, la franchise, le downsizing, le reengineering.

De ce fait, pour mieux cerner notre thème, notre cadre théorique est scindé en trois (3) chapitres comme suit :

- d'abord le premier chapitre traitera de l'externalisation de la fonction comptable ;
- ensuite le deuxième sera axé sur les risques liés à l'externalisation comptable ;
- et enfin dans le dernier chapitre, nous présenterons notre démarche méthodologique et nos outils d'analyse.

Chapitre 1 : L 'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

L'externalisation est une démarche stratégique de désengagement à moyen ou à long terme. Phénomène encore tout nouveau, l'externalisation s'applique à différentes fonctions de l'entreprise et est souvent confondue avec des termes qui lui sont voisins tels que : la sous-traitance et l'impartition.

Ce chapitre vise à comprendre le processus d'externalisation de la fonction comptable en passant par les notions de comptabilité et d'externalisation. De plus il nous permettra de distinguer l'externalisation des phénomènes connexes et d'appréhender les facteurs explicatifs de cette pratique.

1.1. Pratique comptable et externalisation

Cette section sera essentiellement axée sur la définition de la comptabilité et de l'externalisation. A partir de cette définition, nous montrerons ensuite l'évolution de la comptabilité et les termes qui sont voisins à l'externalisation.

1.1.1. La comptabilité : Définition

GOVOEI (2007 :707) définit la comptabilité comme un système de traitement de l'information. Elle permet de situer un opérateur économique et ses différents partenaires sur la marche de ses activités à partir d'une opération synthétique aussi bien de données quantitatives que qualitatives.

Selon une synthèse des définitions du plan comptable français (1999) et celles de SAMBE & al. (2003), la comptabilité est définie comme un système d'organisation financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées. Elle permet aussi de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture. Elle représente une fonction indispensable, un vecteur de transmission de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise (TORT, 2003).

L'histoire de la comptabilité, l'évolution de sa technique et de ses objectifs sont liées au développement du commerce, de l'industrie et des services. Selon MABUDU (2005 : 7) on note trois évolutions importantes de la technique comptable à travers le temps. Initialement basée sur le principe de la partie simple, la comptabilité était sommaire jusqu'au moyen-âge.

Les aspects patrimoniaux ne sont apparus qu'à partir de 1340 en Italie avec l'instauration de la partie double et des principes comptables. La seconde évolution date de l'ère industrielle est caractérisée par l'afflux des capitaux et surtout par l'apparition des outils de gestion interne à l'entreprise. Quant à la troisième évolution, elle est celle de nos jours où l'on assigne à la comptabilité un objectif multidimensionnel de la partie simple à la partie double, on assiste de nos jours à une comptabilité à partie multiple donnant le maximum d'information sur l'écriture comptable.

1.1.2. L'externalisation : Définition et Phénomènes connexes

Nous définirons dans cette sous-section l'externalisation et montrerons les distinctions avec les phénomènes connexes.

1.1.2.1. Définition

On entend parler de l'externalisation sous des terminologies diverses et variées.

Selon BARTHELEMY et QUELIN (2002), l'externalisation, aussi appelée outsourcing, désigne le transfert de toute ou une partie d'une fonction de l'entreprise vers un partenaire externe. Elle consiste très souvent en la sous-traitance des activités non essentielles et non stratégiques (celles qui sont les moins productrices de revenus pour l'entreprise initiale). Il s'agit d'un outil de gestion stratégique qui se traduit par la restructuration d'une entreprise au sein de sa sphère d'activités : ses compétences de base et son cœur de métier.

Selon COSYN & LEGRAND (2003), « l'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé pour une durée pluriannuelle [...] elle s'inscrit dans une perspective stratégique [...] implique un engagement contractuel clair et équilibré [...] met l'homme au cœur de la démarche [...] et nécessite une culture partagée ».

Cela voudra dire qu'une externalisation réussie implique :

- une réflexion stratégique qui repose sur une analyse approfondie sur le cœur de métier, les objectifs stratégiques, les activités créatrices de valeur, les avantages concurrentiels et les compétences clefs ;
- un contrat de service pluriannuel qui clarifie les rôles et des responsabilités de chaque partie. Il définit les modalités de fixation de prix et d'appréciation des résultats, la

confidentialité, le partage des gains de productivité réalisés et les conditions de réversibilité ;

- un acte de management qui s'appuie sur la communication, le dialogue, le management du changement, la formation ;
- une capacité d'innovation, de flexibilité et de réactivité, dans une perspective d'évolution des métiers et des compétences des collaborateurs et de pérennité des deux partenaires.

Selon DROUIN, vice-président du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) et président du comité Liaison Avantage Services du Medef, «l'externalisation est l'expression d'une évolution importante de l'organisation des sociétés, qu'elles soient industrielles ou dans les services. Les liens opérationnels forts tissés par ces opérations permettent une proximité importante des partenaires, une stabilité des relations à long terme et un apport de valeur ajoutée par la spécialisation et la professionnalisation des fonctions. Cette évolution est un facteur de flexibilité et de réactivité indispensable face aux évolutions rapides et nécessaires dans l'environnement des entreprises aujourd'hui » (COSYN & LEGRAND : 2003).

L'externalisation permet d'apporter une valeur ajoutée du fait de la spécialisation et du professionnalisme des fonctions. Aussi, elle permet de s'adapter aux évolutions dans l'environnement des entreprises de nos jours.

Pour résumer ces différentes définitions, nous pouvons dire que l'externalisation est un choix stratégique dû aux évolutions importantes de l'environnement. Elle consiste à confier une activité à un prestataire ou à un fournisseur en impliquant un engagement stable et équilibré à long terme, une culture partagée et un apport de valeur ajoutée.

L'externalisation signifie alors d'accepter une relation avec autrui, à tous les niveaux et à tous les moments du service. C'est tendre vers une stratégie de spécialisation, opposée à celle de généraliste, c'est aussi penser que l'on n'est pas en capacité de tout faire et de tout bien faire selon le Comité des Liaisons des Services du MEDEF et l'Institut Esprit Service : 2000.

1.1.2.2. L'externalisation et les phénomènes connexes

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

1.1.2.2.1. L'externalisation et la sous-traitance

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

Selon DENECE & GAUDIN (2009 : 5), la sous-traitance est utilisée pour définir une pratique. Elle consiste pour une entreprise dite "donneur d'ordre", à confier la réalisation à une entreprise dite "sous-traitant" (ou "preneur d'ordres"), d'une ou plusieurs opérations ou tâches qu'elle estime plus avantageux de faire faire par d'autres personnels que les siens. Ces tâches sont déterminées de façon précise et le ou les sous-traitants a/ont l'obligation de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques du donneur d'ordre.

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

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

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

1.1.2.2.2. L'externalisation et impartition

La notion d'impartition est peu évoquée dans la littérature. Pourtant, les similitudes avec l'externalisation sont nombreuses. BARREYRER & BOUCHE (1982 : 34) définissent

l'impartition comme suit : «associé par son étymologie latine aux notions de partage, de délégation et de confiance envers le prestataire, ce mot désigne un choix économique et un état d'esprit».

Ces auteurs exposent l'externalisation selon un choix économique et un état d'esprit :

- un choix économique : il y a impartition lorsqu'une entreprise placée devant l'option «faire ou faire-faire » choisit le second terme de l'alternative.
- un état d'esprit : on peut parler d'attitude managériale, voire de politique d'impartition. Lorsque l'organisme qui s'adresse ainsi à l'extérieur ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais se place dans une perspective stratégique. Elle considère l'autre comme un partenaire avec lequel il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie et où chacun trouve son avantage. Le principe d'impartition peut être érigé implicitement ou explicitement, au rang des politiques qui déterminent l'allocation des ressources d'une entreprise ; ainsi que la manière dont elle entend se positionner dans son environnement commercial, économique, sociopolitique et technologique, à l'échelle nationale ou internationale.

Ces définitions de l'impartition associées à l'étude empirique de MARTIN (2002) nous permettent de dissocier l'externalisation de l'impartition sous trois angles :

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

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

Objet : en raison de cette dernière caractéristique, l'impartition peut toucher les activités stratégiques faisant partie du cœur de métier de l'entreprise. L'externalisation n'est conseillée que pour les activités périphériques ou supports. Ainsi, l'entreprise peut externaliser une partie ou la totalité d'une de ses fonctions (la comptabilité, la logistique...) mais il est rare qu'elle recourt à l'impartition pour une fonction entière.

1.1.2.2.3. Externalisation, concession et 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. Comme pour la sous-traitance, l'entreprise fait accomplir par un concessionnaire ou un franchisé une prestation qui est destinée à l'utilisateur final. La franchise diffère de la concession par l'usage d'une formule de commercialisation (brevet, marque...).

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

Tableau 1 : Récapitulation de l'externalisation et des phénomènes connexes

Impartition	Externalisation	Sous-traitance	Concession ou franchise
<p>Entreprise A</p> <p>↓</p> <p>Entreprise B (partenaire)</p>	<p>Entreprise A</p> <p>↓</p> <p>Entreprise B (partenaire)</p>	<p>Client final</p> <p>↓</p> <p>Entreprise A</p> <p>↓</p> <p>Entreprise B (sous-traitée)</p>	<p>Entreprise A</p> <p>↓</p> <p>Entreprise B (concessionnaire)</p> <p>↓</p> <p>Client final</p>

Source: HUYNH (2004).

1.1.2.2.4. Externalisation, downsizing et reengineering

L'externalisation est proche du downsizing et du reengineering. Elle permet de réduire la taille de l'entreprise et d'améliorer sa performance. A la différence que le downsizing vise à se débarrasser définitivement de la fonction ou de l'activité entière (se débarrasser définitivement du personnel) alors qu'une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Le reengineering quant à lui élimine seulement les processus de faible valeur ajoutée dans le but d'améliorer les performances de l'entreprise.

Le tableau suivant permettra de mieux voir les différences entre l'externalisation, le downsizing et le reengineering.

Tableau 2 : Différences entre externalisation, downsizing et reengineering

Downsizing	Externalisation	Reengineering
Réduire la taille	Améliorer la performance de l'entreprise en refondant ses processus créateurs de valeur	
Se débarrasser définitivement du personnel ou d'actifs	Une activité externalisée n'appartient pas au cœur du métier mais elle ne peut être éliminée car elle est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise	Eliminer les processus qui ne créent pas de valeur

Source : BARTHELEMY (2001).

1.2. L'externalisation de la fonction comptable et les facteurs explicatifs de l'externalisation comptable

Dans cette sous-section après avoir défini l'externalisation de la fonction comptable, nous présenterons les facteurs liés à cette pratique.

1.2.1. L'externalisation de la fonction comptable

Dans son article « Fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée » publié en mai 2001, la Chambre de Commerce et d'Industrie de LYON (CCIL) définit l'externalisation comptable comme le fait de confier à un prestataire, avec un engagement sur les résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable, avec, quand ils existent et quand le client demande, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de production concernés.

L'objectif de l'externalisation de la fonction comptable et financière est donc de recentrer l'exercice de la fonction comptable en la confiant à un prestataire externe, et ce après un constat de départ :

- inefficience du service ;
- incapacité à répondre aux attentes de la Direction Générale.

Selon HUYNH & TONDEUR (2011), 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.

La définition de la CCIL nous paraît plus complète parce qu'elle fait ressortir l'aspect selon lequel le prestataire peut, sur la demande du client, prendre en partie ou dans sa globalité le personnel et les moyens qui étaient affectés à la production comptable.

1.2.2. Les facteurs explicatifs de l'externalisation comptable

La décision d'externaliser part d'un certain nombre de raisons. Nous montrerons dans cette partie les raisons qui poussent les entreprises à externaliser et les avantages que présente cette pratique.

1.2.2.1. Les raisons de l'externalisation de la fonction comptable

Toujours dans son article intitulé « Fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée » publié en mai 2001, la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon précise que : « devant la complexité des règles administratives, il est nécessaire de se renforcer sur son cœur de métier. Les fluctuations économiques font qu'il est préférable de

transformer des charges fixes en variables et l'externalisation est un nouveau mode de management qui s'impose. »

La chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon poursuit dans le même article en disant que : «les responsables (directeurs administratifs et financiers) qui externalisent le font pour les raisons suivantes :

- s'affranchir des évolutions technologiques ;
- alléger leur structure et avoir davantage de flexibilité ;
- avoir les ressources humaines les plus performantes ;
- maîtriser les couts ;
- une meilleure gestion de risques. »

La chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon termine en disant que : « les fonctions comptables et financières ne sont pas le cœur de métier de l'entreprise. Elles sont de par leur nature très codifiées et standardisées. Ces raisons plaident en faveur de l'externalisation de la fonction comptable. »

1.2.2.2. Les avantages de l'externalisation comptable

L'externalisation selon HUYNH (2004 : 15) apparaît comme une des pratiques qui répond aux trois objectifs : recentrage sur le cœur de métier, économie des coûts et flexibilité.

Cette partie énonce les avantages de l'externalisation de la fonction comptable sous quatre axes qui sont fonction de ces trois objectifs. Ces axes sont les suivants : stratégique, financier, opérationnel et organisationnel.

➤ Stratégique : recentrage sur le cœur de métier

La stratégie actuelle des grandes entreprises vise à se recentrer sur les compétences clés et à externaliser les activités considérées comme périphériques (DESREUMAUX, 2001). La première raison repose sur la complexité de l'organisation liée à sa taille. La seconde relève de l'analyse stratégique liée à la limite de ses ressources. Pour renforcer son avantage concurrentiel, l'entreprise doit les affecter en priorité aux activités contribuant plus à la création des valeurs. PORTER dans son analyse de la chaîne de valeur considère la fonction comptable comme un soutien aux activités primaires qui elles contribuent le plus fortement à

la création de valeur pour l'entreprise. Ainsi, le fait d'externaliser cette fonction permet à l'entreprise de dégager des ressources financières et managériales pour investir dans le « cœur de métier » et être en mesure de répondre à la course de compétitivité.

➤ **Financier : économie et maîtrise des coûts**

Les gains financiers sont considérés comme le principal avantage de l'entreprise externalisée. Premièrement, elle bénéficie de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation du prestataire. Deuxièmement, elle reçoit des liquidités grâce à la vente des actifs. Cette solution est particulièrement appréciée par les entreprises ayant connu des difficultés de trésorerie. Troisièmement, l'externalisation permet à l'entreprise d'éviter des investissements imprévisibles et non-nécessaires liés à l'évolution de la fonction comptable.

Au-delà des gains monétaires, l'externalisation rend la fonction financière plus dynamique et plus flexible. La variabilité des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation.

➤ **Opérationnel : garantie de la qualité et de l'image**

D'abord, les entreprises cherchent dans l'externalisation de la fonction comptable une sécurité de la qualité en raison du caractère normalisé de cette activité. Cela leur permet de bénéficier de multiples compétences car les cabinets d'expertise comptable regroupent des spécialistes pluridisciplinaires : droit social, fiscalité, consolidation...

De plus, la comptabilité évoluant régulièrement en fonction du changement réglementaire (lois de finance, jurisprudences fiscales...), l'externalisation apparaît donc comme une pratique dynamique à double intérêt. L'entreprise externalisée peut à la fois suivre l'évolution de l'environnement et économiser les coûts de formations.

Les informations comptables sont à la fois une aide à la décision pour la direction générale en interne et un des outils d'analyse pour les tiers ou les investisseurs. La dégradation de sa qualité en termes de conformité ou de délai peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise. Ainsi, le recours à un spécialiste est alors un moyen de protection de l'image de performance de l'entreprise.

➤ **Organisationnel : allègement de la structure et gain de flexibilité**

L'externalisation de la fonction comptable est marquée par deux avantages organisationnels majeurs. Le premier concerne l'allègement de la structure grâce au transfert des actifs physiques et humains. Ainsi, les directeurs libérés d'une partie de la gestion quotidienne de l'entreprise ont plus de temps à consacrer aux clients et à la stratégie. Le second repose sur la flexibilité organisationnelle en fonction de l'activité et de l'évolution technologique. En cas d'augmentation d'activité, l'externalisation permet à l'entreprise de trouver rapidement une solution car le nombre de personnel et de moyens mis à disposition par le prestataire varie selon son activité. En sens inverse, dans le cas de crise économique, en faisant appel à un prestataire extérieur, l'entreprise ne se soucie pas de la lourdeur des charges fixes ou de frais de personnel liés à la fonction externalisée. Elle peut concentrer ses ressources pour obtenir des opportunités permettant de s'en sortir plus vite que ses concurrents.

Les avantages de l'externalisation de la fonction comptable sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau 3 : Récapitulatif des avantages de l'externalisation de la fonction comptable

Axes	Avantages
Stratégique	Recentrer sur le cœur de métier Améliorer l'image de l'entreprise
Financier	Réduire les coûts de transaction et de production Maîtriser les coûts de prestation Rationaliser les dépenses Varier les charges
Opérationnel	Bénéficier des savoir-faire Garantir la qualité Suivre l'évolution de l'environnement
Organisationnel	Alléger la structure Gagner la flexibilité

Source : HUYNH (2004).

1.3. Périmètre externalisable et démarche de mise en place d'une externalisation comptable

Processus assez complexe, l'externalisation comptable ne saurait être mise en œuvre sans une définition du périmètre externalisable et une élaboration de la démarche à suivre. Ainsi, au travers de cette section, nous définirons le périmètre externalisable et exposerons la démarche suivie généralement par les entreprises lorsqu'elles font le choix d'externaliser leur fonction comptable.

1.3.1. Le périmètre externalisable de la fonction comptable

A ce niveau, il serait important de faire ressortir les typologies des fonctions externalisables. GRANT THONRNTON dans son article intitulé « Etude Grant Thonrnton 2008 » publié le 02 mars 2009 a décrit le périmètre externalisable d'une fonction comptable comme suit :

Tableau 4 : Le périmètre externalisable d'une fonction comptable

Comptabilité générale	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement, centralisation et contrôle des opérations comptables ; - Gestion des clients ; - Elaboration de situations intermédiaires et de comptes annuels; - Consolidation des comptes ; - Reporting à la maison mère.
Gestion et comptabilité analytique	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion comptable des stocks ; - Calcul des coûts de revient ; - Etablissement des budgets ; - Etablissement des tableaux de bord
Comptabilité client	Recouvrement des créances, facturation ;
Comptabilité fournisseurs	Règlement des fournisseurs, négociation de délais
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> - Préparation des opérations de trésorerie ; - Prévisions de trésorerie et plan de financement ; - Crédit management.
Audit interne	- Fiabilité et sécurité des systèmes d'information ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle des procédures ; - Tests de conformité ; - Recommandations ; - Sauvegarde des actifs ; - Respect des statuts et obligations légales.
Gestion administrative du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Administration du personnel : bulletins de paie et déclarations sociales ; - Gestion du personnel : gestion des mouvements et des carrières ; - Gestion des conditions de travail ; - Gestion des actes de formation.
Juridique et fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Secrétariat juridique ; - Tenue des registres légaux ; - Déclarations fiscales.
Administratif	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation administrative et comptable ; - Secrétariat général ; - Standard téléphonique ; - Accueil et réunions ; - Reprographie.

Source : Etude Grant Thornton 2008

1.3.2. Démarche de mise en place d'une externalisation comptable

Dans son article « L'outsourcing de la fonction comptable » publié sur son site (www.oca-audit.com) le 31 mai 2011 ; le cabinet Organisation Conseil Audit précise que la mise en place et la réussite d'une opération d'externalisation passe au préalable par la réalisation d'un certain nombre de phases essentielles.

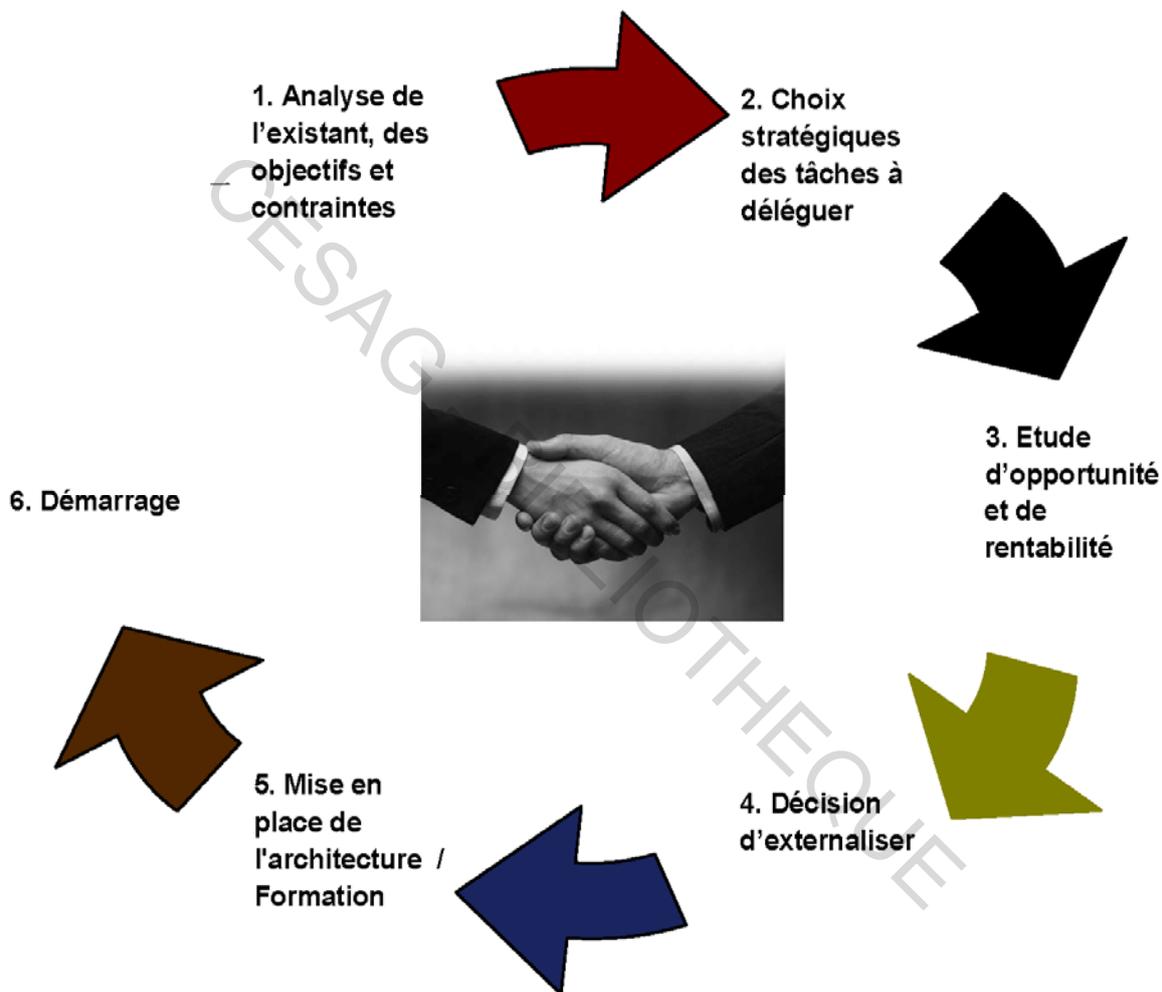
Toujours dans le même article, le cabinet précise que : « la mise en place d'un processus d'externalisation exige une forte implication du management et une démarche de partenariat étroit avec le prestataire lors de toutes les étapes de la mise en œuvre ».

Le cabinet Organisation Conseil Audit (OCA) précise également dans le même article que : « La démarche de délégation comptable se traduit par la désignation d'un responsable

projet placé sous la supervision conjointe de la direction comptable financière de l'entreprise et de l'associé du cabinet prestataire.

Ledit cabinet présente le schéma ci-dessous comme celui résumant les différentes étapes d'un projet d'externalisation :

Figure 1 : Les étapes d'un projet d'externalisation



Source : Cabinet organisation Conseil Audit (Mai 2011), Outsourcing comptable au service des entreprises, www.oca-audit.com.

Commentaires :

Les commentaires suivants sont apportés pour chaque phase par le cabinet dans le même article. Le cabinet OCA précise donc ce qui suit :

« La 1^{ère} phase : Analyse de l'existant des objectifs et contraintes

Objectifs :

- établir la cartographie de l'organisation comptable en vigueur ;
- mode d'imputation des pièces comptables ;
- formalisation des circuits actuels de flux de documents (Workflow) ;
- compréhension des modes de traitements comptables en vigueur: système comptable et de gestion propre à l'entreprise, comptabilité analytique et budgétaire) ;
- prise en compte des contraintes de l'entreprises (clôtures périodiques, délais de reporting, déclarations fiscales, etc.) ;
- analyse des volumes par circuit comptable ;
- achat/fournisseur ;
- vente/client ;
- trésorerie / règlement.

La 2^{ème} phase : Choix stratégiques déléguer des tâches et travaux conservés en interne l'analyse de l'organisation comptable existante en phase 1 permet de définir les enjeux pour optimiser la qualité, la fréquence et la pertinence des informations financières.

A l'issue de cette analyse, une réflexion conjointe client/expert-comptable doit s'initier afin de définir précisément la nature des opérations externalisables et celles qui doivent demeurer en interne. un cahier des charges matérialise les conclusions à l'issue de cette phase déterminante.

La 3^{ème} phase : Etude d'opportunité et analyse du retour sur investissement

Sur la base du cahier des charges défini à l'issue de la 2^e phase, un business plan prévisionnel permettant de chiffrer le retour sur investissement est établi par l'expert-comptable :

- calcul du coût complet de la structure et des traitements actuels ;
- évaluation du nouveau coût interne prévisionnel (coût actuel moins les économies liées à l'actualisation) et du coût externe ;
- estimation de la réduction des charges d'exploitation en année 1 et des perspectives d'évolution sur les années suivantes en fonction de la croissance.

La 4^{ème} phase : La décision d'externaliser

La décision de sous-traiter donne lieu à la signature d'une lettre de mission définissant les engagements et obligations du prestataire et du client.

La 5^{ème} phase : Mise en place de l'architecture de traitement/formation

La mise en place de l'architecture de traitement s'articule en quatre phases successives:

- paramétrages des systèmes et interfaces (logiciel de reconnaissance optique des caractères, déversements automatiques, etc.);
- rédaction des manuels de procédures ;
- formation du personnel ;
- mise en œuvre progressive sur la base de dossiers tests.

La 6^{ème} phase : Le démarrage effectif des activités. »

Le démarrage des activités et leur réalisation permettent d'aboutir aux facteurs clés de succès suivants :

- le partage d'une culture commune entre le prestataire et le client ;
- le choix du prestataire qui doit être un spécialiste de l'externalisation et de la fonction qu'il prend en charge ;
- une bonne communication en interne en particulier sur la planification de l'information ;
- une interface fiable entre prestataire et client ;
- la mise au point d'indicateurs de mesure des résultats et des procédures de suivi de la prestation ;
- la capacité d'assurer en interne la maîtrise d'ouvrage.

Conclusion

Le travail effectué au cours de ce chapitre nous a permis d'une certaine façon d'expliquer les principaux éléments constitutifs de l'externalisation qui est un concept assez délicat. Il nous a permis également de relever les confusions qui se faisaient avec ses concepts voisins.

Le choix de cette pratique en ce qui concerne la fonction comptable se fait suite à un arbitrage organisationnel. Il faut préciser que chaque forme organisationnelle comporte des apports pour l'entreprise.

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

Le prochain chapitre aura pour but de conceptualiser la notion de risque, d'identifier ceux liés à l'externalisation de la fonction comptable puis d'analyser les plus importants.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 2 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION COMPTABLE

Bien que présentant de nombreux avantages, l'externalisation comptable est également une pratique qui est soumise à des risques non négligeables qu'il convient de maîtriser. La question qui se pose alors est de savoir comment connaître ses risques, les appréhender, les anticiper, les quantifier afin de prendre des mesures pour les gérer.

A travers ce chapitre, nous définirons la notion de risque. Ensuite nous développerons les différents risques auxquels peuvent être exposées les parties liées au contrat d'un outsourcing comptable. Enfin nous analyserons les risques que nous jugerons les plus pertinents.

2.1. Identification des risques liés à l'externalisation comptable

Dans cette section, nous définirons la notion de risque et exposerons les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

2.1.1. Notion de risque

Le risque a toujours existé, il est au cœur de notre vie sociale. Sa notion étant plus ou moins complexe, nous appréhendons sa définition à travers celles de trois auteurs de notre choix.

Selon l'IFACI (in RENARD, 2003 : 99), le risque est « 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 approche de définition montre que la notion du risque est variée. Ses manifestations et ses conséquences sont multiples. Son contrôle n'est pas la responsabilité d'une fonction de l'entité. Il est du ressort de tous les intervenants aussi bien ceux de l'entreprise que ceux du cabinet.

Selon MOREAU (2002 :3) quant à lui, le risque est appréhendé comme étant la menace qu'un événement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromettre la création de valeur.

Pour MILLICHAMP (2002: 216), « The business risk is the threat that an event or action will adversely affect a business's ability to achieve its ongoing objectives, and can be split between external and internal factors ». Comme la définition de MOREAU, celle-ci fait également ressortir le mot objectif qui est primordial dans le processus général de la maîtrise

du risque et particulièrement dans l'approche de sa définition. Qui n'a pas d'objectif ne risque pas de pouvoir l'atteindre. En d'autres termes, le risque n'apparaît que lorsque l'on possède un objectif. Il constitue une menace pour l'entreprise. Il s'agit de la non-atteinte des objectifs.

CHAMBERS & RAND (1999: 45) considèrent le risque comme étant: « An unwanted event or outcome that management would wish to avoid ». Cette définition fait ressortir la nécessité pour les gestionnaires de prévoir des barrières contre lesdits risques. En somme, Gérer, c'est aussi prévoir des moyens pour faire échec aux risques qui menacent l'entité.

Au regard de toutes ces définitions, nous pouvons retenir la synthèse selon laquelle le risque d'entreprise est la menace que survienne un événement interne ou externe. Et qu'il affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et à optimiser sa création de valeur pour ses parties prenantes. Le risque d'entreprise englobe tant la perte d'opportunités que la réalisation de dysfonctionnements ou accidents. La survenance d'un risque entraîne directement ou indirectement un impact négatif ou positif sur les activités de l'entité. La conséquence négative du risque est appelée impact et celle positive est appelée opportunité.

2.1.2. Risques liés à l'outsourcing comptable

Les risques 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, etc.

D'ordre majeur, ces risques sont :

- le risque stratégique ;
- le risque social ;
- le risque de dépendance et d'irréversibilité.

2.1.2.1. 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 GOSSE, SARGIS et PRIMONT (2001)

nous proposent cinq critères pour déterminer la frontière d'efficacité qui sépare des activités appartenant au cœur de compétence et celles 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'ancrage 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.

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.

2.1.2.1.1. Les risques liés à la dimension contractuelle

Avant de signer le contrat d'externalisation, l'entreprise doit bien réfléchir à l'activité qu'elle veut externaliser et à qui la confier sans oublier les conditions et clauses du contrat. L'élaboration du cahier des charges doit intégrer à la fois les exigences techniques, juridiques et financières sur la base desquelles les prestataires seront sélectionnés puis retenus (BROUSSE 2004 : 66).

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

2.1.2.1.2. Les risques encourus par les parties

L'entreprise est soumise à une multitude de risques. Selon QUELIN et BARTHELEMY (2002), les plus fréquents sont: le risque social et de dépendance.

2.1.2.2. Le risque social

Il est détecté que certains facteurs sont sources de mécontentements chez les salariés transférés en matière d'externalisation de la fonction comptable. Il s'agit du transfert partiel ou total du personnel, du changement d'environnement de travail, de la nécessité d'une

adaptation forcée, du sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière. Ils sont souvent frustrés et cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

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

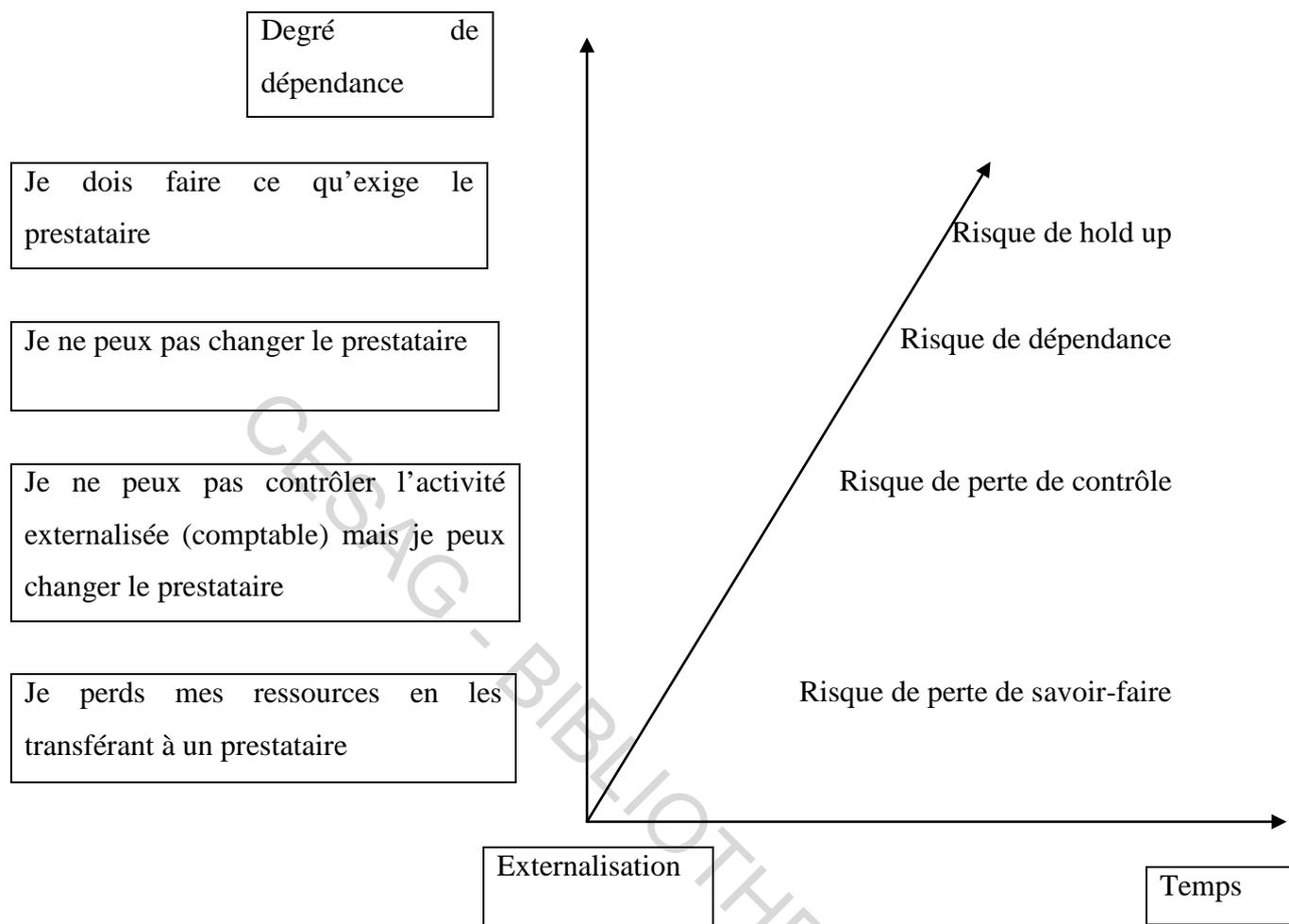
2.1.2.3. Le risque de dépendance et d'irréversibilité

La plupart des risques liés à l'externalisation pour l'entreprise externalisée adviennent pendant le déroulement du contrat. Selon HUYNH (2004 : 20) ces risques peuvent être :

- 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'ERNEST et YOUNG, 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. Nous proposons le schéma suivant permettant de comprendre son évolution.

Figure 2 : Evolution du risque de dépendance dans le temps



Source : HUYNH Thi Ngoc Van & TONDEUR Hubert (2011), Externalisation de la fonction comptable face au risque de dépendance, *Revue française de Comptabilité*, (n°443) :24-25

2.1.2.3.1. Le prestataire

Très souvent, le risque majeur encouru par le prestataire est celui de défaillance. Ce risque est attaché à ses compétences.

Pour QUELIN et BARTHELEMY (2002), il peut être décomposé en trois (03) risques qu'ils définissent comme suit: le risque technique, le risque économique et financier et le risque technologique.

- **Le risque technique**

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

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

- **Le risque économique et financier**

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

- **Le risque technologique**

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

2.1.2.3.2. Les risques liés à l'activité

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

- **Le risque d'ordre informatique**

Ces risques sont liés à l'organisation informatique de la comptabilité. Dans son ouvrage « Audit comptable audit informatique », ANGOT (2004) a distingué trois principaux types de risques à savoir ceux relatifs au paramétrage, à la sécurité et à la maintenance du logiciel.

- **Risques inhérents au paramétrage**

Selon LAMY (1996), le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique; un logiciel comptable dans notre cas précis.

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

- **Risques inhérents à la sécurité**

ANGOT (2004) précise qu'il s'agit de savoir si l'utilisation de l'informatique offre toute garantie de sécurité, surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur. Les piratages de réseaux informatiques auxquels on assiste de nos jours sont bien des pratiques qui justifient les nombreux risques de sécurité liés à tout système informatisé.

Toujours selon ANGOT (2004) dans son ouvrage, les plus courants des risques inhérents à la sécurité sont les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service. Il y a aussi la détérioration du matériel, les pertes d'informations dues aux interruptions du système, la divulgation d'informations confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par des virus.

- **Risques inhérents à la maintenance**

Que l'entreprise ait acquis le logiciel ou dispose d'une licence, la maintenance demeure un problème important pour elle, affirme ANGOT (2004) dans « Audit comptable audit informatique ». La qualité de la maintenance et de celui qui s'en occupe sont les deux facteurs permettant de la qualifier. Les risques majeurs associés à la mauvaise maintenance du logiciel sont celui de la détérioration du matériel et des interruptions successives engendrant la perte d'informations. On pourrait également ajouter le risque d'inexistence de documentation concernant le logiciel.

2.1.2.3.3. Les risques liés à l'organisation et à la tenue de la comptabilité

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

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

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

Le premier risque inhérent à la réception des pièces justificatives est celui de perte, selon CASPARD & ENSELME (2002). La perte peut subvenir tant bien chez le client que chez le prestataire. Lors du transfert des pièces, pour diverses causes, l'une des parties peut égarer les pièces comptables.

Le second risque est celui de dilution de responsabilité quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises au prestataire.

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

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

La plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie et la centralisation des écritures doivent nécessiter une attention particulière. Les prescriptions des normes comptables obligent les entreprises à effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres comptables, et ce, dans un souci de refléter l'image fidèle. L'insertion des NTIC dans la comptabilité et leurs avantages fait de l'ordinateur un outil privilégié de gestion et d'aide à la décision (ANGOT & al, 2004). Dans le même temps, il expose inversement l'entreprise à des risques. Ainsi une multitude de risques peut subvenir lors de la saisie et de la centralisation des écritures.

Pour ce qui est de la saisie des écritures, la synthèse des analyses d'ANGOT & al (2004) fait ressortir trois principaux types de risques. Il y a ceux liés à l'exhaustivité (enregistrement de toute les écritures), à la réalité (les charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent celui lié à la séparation des exercices (enregistrement dans la bonne période). La saisie est également soumise au risque de doublons, d'oublis et d'erreurs d'enregistrements. Il faut aussi noter le risque de retard dans la saisie si le comptable n'est pas bien organisé.

En ce qui concerne la centralisation, c'est-à-dire le report des écritures du journal dans le grand livre et la balance, les risques ne manquent pas non plus selon MERCIER (2003). La plupart des logiciels comptables sont dotés d'un système intégré. Ce système permet d'enregistrer une fois et une seule l'opération qui sera ensuite acheminée vers les différentes applications informatiques afin d'être centralisée dans le grand livre et la balance.

Cependant, ces systèmes sont complexes et sont soumis aux risques d'erreurs de conception, de réalisation et de maintenance. A côté de ceux indépendants de l'action du comptable, apparaissent les effets du risque d'erreurs de paramétrage évoqué plus haut.

CAMARA (2009), dans son ouvrage « L'essentiel de l'audit comptable et financier » précise que : « l'absence de manuel de procédures pouvant guider le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi une atmosphère d'irrégularité et de non sincérité des comptes. »

De même, le non-respect des règles générales de tenue de comptabilité énoncées ci-haut cause généralement selon ANGOT & al. (2004) des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulation voire de vol.

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

Les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement des ressources et emplois et les états annexes. Selon CAMARA (2009), avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis l'état annexé sont facilement et rapidement générés sur la base des écritures comptables de l'exercice. Si tous les risques inhérents à ces écritures sont donc couverts, il n'y aura pratiquement pas de propres à ces documents. Toutefois, avant l'établissement des états de synthèse, le comptable effectue des travaux d'inventaire.

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

Comme nous avons pu le constater les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable sont nombreux. Il nous semble toutefois qu'ils peuvent être ramenés à trois principaux types de risque qui sont :

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

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

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

Nous ferons cette analyse autour des trois principaux types de risque énumérés plus haut.

2.2.1. Les risques liés à la rédaction d'un mauvais contrat

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

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

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

Selon ces mêmes auteurs, deux idées reçues doivent être remises en cause : « D'une part le partenariat n'est pas une relation d'externalisation reposant sur un contrat peu détaillé et sur la confiance. D'autre part, le partenaire n'est pas adapté à tous les types de relations d'externalisation. »

Ainsi lors de l'élaboration du cahier de charges, chacune des parties doit s'assurer que les préoccupations sont prises en compte.

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

un prestataire, suivi d'une location de moyens et de ressources à ce même prestataire, sur une longue durée.

Pour BARTHELEMY et QUELIN, le contrat d'externalisation et la structure de suivi jouent un rôle d'autant plus central que l'externalisation revêt un caractère stratégique. Dans le cadre de l'externalisation d'activité comme les services généraux, la restauration, ou le jardinage, la situation apparaît facile à gérer. En cas de désaccord avec le prestataire, il suffit de s'en séparer et de le remplacer par un de ses nombreux concurrents. Les prestataires semblent totalement substituables et leur marché est très concurrentiel.

Les contrats sont de court terme (18 mois à deux ans) et prévoient qu'un prestataire peut être remplacé après un préavis court. Par contre, lorsque des ressources spécifiques sont transférées vers le prestataire, l'externalisation revêt un caractère stratégique, car l'entreprise s'expose à des risques, en particulier pour ses propres clients. Dans ce cas, une relation de dépendance s'instaure et il devient nécessaire pour l'entreprise qui externalise de se protéger de l'opportunisme éventuel de son prestataire. Les managers sont en général bien conscients des risques de l'externalisation stratégique. Ainsi, un Directeur des systèmes informatiques nous déclarait : «Tout a été externalisé, mais la maintenance et le développement n'auraient pas dû l'être. L'externalisation de la production aurait été suffisante car ne pas avoir la maîtrise des systèmes est difficile. Si demain le prestataire fait faillite, je suis coincé. La seule solution serait de proposer des offres alléchantes à son personnel pour le réintégrer». En effet, la réversibilité passe par la reconstitution des ressources en interne, opération complexe et coûteuse qui passe par le rapatriement de personnels et des équipements externalisés. En outre, lorsque l'activité est finalement perçue comme centrale, la nécessité d'un fonctionnement sans heurt est encore plus nécessaire.

Les deux éléments-clés de l'externalisation sont le contrat et la mise en œuvre de l'opération. Le contrat doit être le plus précis possible pour protéger l'entreprise qui externalise. L'un de nos interlocuteurs a souligné que : «La base contractuelle est primordiale. Elle permet de définir de façon très précise le périmètre, les indicateurs de performance et de disponibilité (tel que le nombre d'incidents tolérés), les pénalités éventuelles, les règles de sortie ... », BARTHELEMY et QUELIN (2002 : 130). En effet, l'externalisation a des implications organisationnelles particulièrement importantes. L'entreprise qui externalise s'engage sur le long terme en confiant des ressources à un prestataire. Placée dans une relation de dépendance (choisie et voulue), le contrat devient pour elle le seul moyen de contrôle et de

pression. Plus il est complet et précis, plus le contrat permettra de s'assurer de la performance du prestataire. Un des termes qui revient très souvent dans la bouche des managers est celui d'investissement : « Le contrat est un investissement qui a un coût, mais c'est de l'argent bien placé. Tout doit y être décrit : le contrat est un investissement dont on ne mesure pas la valeur avant d'avoir à faire face à des ennuis ... » BARTHELEMY (2004 :67). Si le contrat est important, nous avons souligné qu'il était par nature incomplet. Finalement, la qualité de la phase de préparation de l'opération pèse énormément sur le climat interne et sur la relation avec le prestataire. Elle ne doit être ni négligée ni bâclée.

2.2.2. Le risque de dépendance envers le prestataire

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

Pour cet auteur, la création d'un lien de dépendance irréversible est fréquemment l'inquiétude prépondérante de l'entreprise qui externalise. Naturellement, ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires ne surgissent qu'après un certain temps. Le développement de l'externalisation s'accompagne de l'opportunisme post-contractuel : le hold-up. En effet, ni l'ensemble des circonstances ni les comportements futurs ne sont prévisibles. Aucun contrat n'est complet. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de comportements opportunistes du prestataire est élevé. Ainsi aux yeux de nombreux décideurs, réintégrer l'activité externalisée apparaît quasiment impossible.

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

Selon BARTHELEMY (2004), le risque de perte de contrôle de l'activité est toutefois particulièrement sensible dans le cas de l'externalisation de la fonction comptable. En effet,

il affirme que les services de la comptabilité sous-tendent plusieurs autres fonctions de l'entreprise. Les questions de la confidentialité et de la sécurité des informations sont donc des points sensibles à surveiller. Plus globalement, le risque de perte de contrôle de l'activité est souvent jugé important. En particulier pour ce qui concerne le suivi de la réalisation dans le temps de la prestation, mais aussi le contrôle des prix et de la qualité de la prestation. L'entreprise cliente doit ainsi développer une compétence spécifique de maîtrise d'ouvrage des fonctions sensibles externalisées. Cela suppose le maintien d'une bonne technicité en la matière. Il passe aussi par le développement d'outils de gestion appropriés (définition des rôles, suivi des responsabilités respectives, évaluation du service rendu, définition et repérage des dérives, système de pénalités, tableaux de bord de contrôle et d'audit de la fonction ...).

2.2.3. Le risque de défaillance du prestataire

Selon BARTHELEMY et QUELIN (2002 : 62), la sous-performance du prestataire est un risque important de l'externalisation. Ceci correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Cette situation est perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire. Pour limiter un tel risque, les clients privilégient, lors de la phase de sélection du prestataire, les critères de l'expérience passée et de la réputation. Ensuite, ils se dotent généralement de systèmes de suivi et d'instruments de contrôle (détection des écarts, incitations pour une amélioration de la performance, pénalités, etc.). Toutefois, ce serait une erreur de penser que le risque associé à la performance est entièrement lié à l'offre. En effet, le comportement du client et son type d'organisation peuvent avoir un effet direct et décisif sur la performance du prestataire. De plus, des mécanismes d'incitation et de pénalités trop complexes butent sur d'importantes difficultés de mise en œuvre. L'attention du prestataire se focalise principalement sur les éléments ou les dimensions sélectionnées plutôt que sur la performance globale.

Un autre risque majeur dû à la défaillance du prestataire est la paralysie de la fonction selon BARTHELEMY et QUELIN (2002 : 62). Pour ces auteurs, ce type de risque est attaché aux compétences du prestataire, il peut être décomposé en trois : le risque technique (de court terme), le risque économique et financier (de moyen terme), et le risque technologique (de moyen-long terme).

Conclusion

En somme pour ce chapitre, nous pouvons noter qu'à chaque phase de l'externalisation de la fonction comptable que ce soit à la phase contractuelle, à la phase de réalisation du contrat chez le prestataire ; on y relèvera toujours un risque minimum car le risque zéro n'existe pas.

Il importe cependant de préciser que les risques évoqués plus hauts liés à l'externalisation de la fonction comptable ne sont notamment pas exhaustifs. Néanmoins ceux énumérés constituent les plus majeurs dont la maîtrise n'aura pas meilleurs effets que celui d'accroître le rendement du prestataire et de rendre sa pratique plus efficace.

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

Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

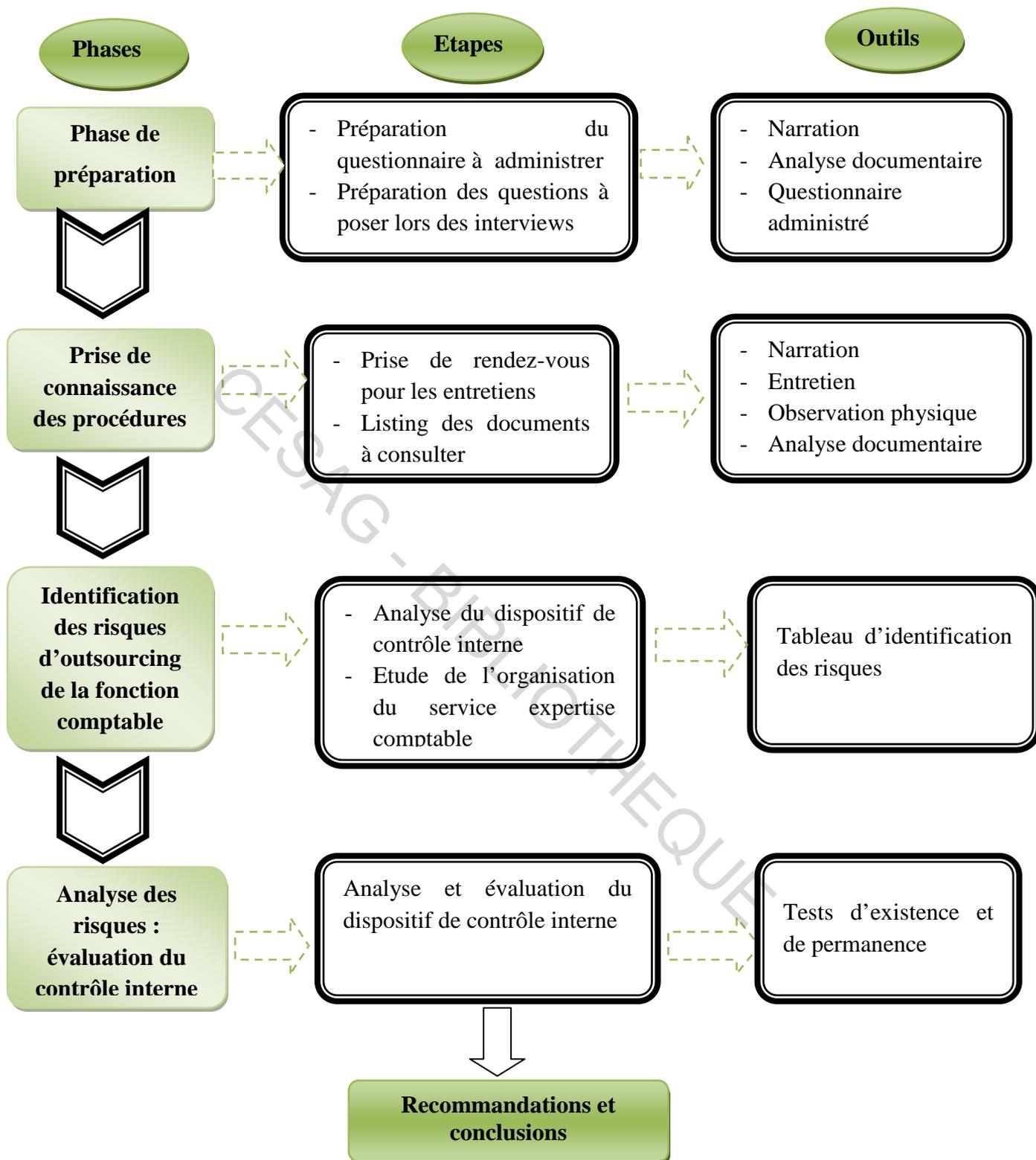
A travers ce chapitre, nous exposerons la démarche que nous utiliserons en vue de répondre à notre principale interrogation à savoir : quels sont les moyens à mettre en œuvre par le cabinet Deloitte pour une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ? Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrirons les différentes techniques de collecte des données utiles à notre travail.

3.1. Modèle théorique d'analyse

Notre modèle d'analyse est présenté sous forme schématique suivi de commentaires. Après la revue de littérature faite sur les notions fondamentales de l'outsourcing de la fonction comptable, nous avons pu élaborer un modèle d'analyse qui servira de référence pour le cadre pratique de notre étude au cabinet Deloitte.

Le référentiel est présenté à la page suivante :

Figure 3 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Commentaire du schéma

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

- **La phase de préparation**

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

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

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

- **La prise de connaissance des procédures**

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

- un entretien avec le responsable qui est chargé de cette activité dans le cabinet;
- une observation participante de la tenue de comptabilité au sein du cabinet ;
- une analyse documentaire.

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

Après avoir pris connaissance des procédures du cabinet et cerné sa pratique en matière de tenue de comptabilité, nous analyserons cet existant en identifiant dans un premier temps les

risques puis en évaluant le contrôle interne dans un second temps. De même, nous nous baserons sur le contrôle interne pour mieux analyser le système.

- **Les recommandations**

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

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

3.2. Les outils de collecte des données

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

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

- **La narration**

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

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

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

- **L'entretien avec le chef de département**

L'entretien est un outil de collecte d'informations souvent utilisé. Il prend la forme d'une conversation, plus ou moins dirigée par l'intervieweur, portant sur l'objet de l'étude. Cet outil nous permettra :

- de mettre à jour des données descriptives et qualitatives concernant notre étude ;
- de recueillir des informations;
- de tester, étayer ou infirmer des pistes de travail ;
- d'aller plus en profondeur et d'élargir notre travail par rapport à ce que l'on avait envisagé au départ.

En ce qui concerne la collecte des informations nécessaires à notre étude, nous nous entretiendrons avec le directeur du département expertise comptable et deux chefs de mission du département expertise comptable afin d'avoir un maximum d'informations.

Les entretiens seront directifs (avec des questions fixes) et seront menés individuellement. Un guide d'entretien sera élaboré au préalable nous permettant de poser des questions soulevées par la description des activités.

- **Le questionnaire de prise de connaissance**

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

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

Nous aurons à élaborer deux types de questionnaire de prise de connaissance. Le premier relatif à l'organisation et au fonctionnement du cabinet sera administré à tout le personnel. Quant au second relatif à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet, il sera administré au personnel du département expertise comptable.

Ces questionnaires nous permettront de mieux comprendre l'organisation du cabinet d'une part et d'autre part de cerner le processus d'externalisation de la fonction comptable au sein du cabinet.

3.2.2. L'observation et la revue documentaire

- **L'observation**

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

- **La revue documentaire**

Notre revue documentaire se fera essentiellement sur la base des manuels de procédures du cabinet et des dossiers permanents des clients.

En résumé, l'ensemble de notre analyse s'appréhendera au vu des cinq phases suivantes:

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

Pour la réalisation de ces différentes phases nous utiliserons divers outils tels que : la narration, l'interview, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation physique, l'analyse documentaire, des entretiens, des tests d'existence et de permanence.

Conclusion de la première partie

Tout au long de cette première partie dédiée à la revue de littérature, nous avons pu cerner de manière globale un certain nombre de concepts et de méthodologie lié à l'externalisation de façon générale ; en élucidant les confusions existantes entre elle et ses concepts voisins, à l'externalisation de la fonction comptable, ainsi qu'aux différents risques découlant de l'outsourcing de la pratique comptable.

De même, dans cette partie nous avons élaboré notre méthodologie de recherche par la présentation et le commentaire du modèle théorique d'analyse.

Les enjeux d'une externalisation comptable sont d'autant plus importants que notre étude se donne comme mission dans une deuxième partie de décrire en premier lieu le cabinet Deloitte Sénégal (objet de notre étude). Ensuite de décrire sa pratique de l'externalisation comptable, également après une analyse pertinente et critique permettant de faire ressortir les risques d'externalisation comptables relevés dans les procédures du cabinet ; et enfin de faire des recommandations pour une amélioration de cette pratique.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'outsourcing est un mouvement stratégique qui comporte aussi bien des avantages que des inconvénients pour l'entreprise externalisatrice et le prestataire.

Au cours de cette deuxième partie, nous analyserons les risques liés à l'externalisation de la comptabilité chez le prestataire. Dans le cadre de notre étude cette analyse se fera sur le cabinet Deloitte Sénégal.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, cette partie se déclinera en plusieurs chapitres suivant la chronologie suivante :

- le premier chapitre sera consacré à la présentation du cabinet Deloitte Sénégal;
- le deuxième chapitre concernera la description de la pratique de l'externalisation de fonction comptable dans ce cabinet à travers son activité d'assistance comptable ;
- le dernier chapitre nous permettra de faire une analyse des forces et faiblesses (identification des risques) du système d'assistance comptable du cabinet et d'émettre des recommandations sur tous les dysfonctionnements relevés afin d'aider le cabinet à mieux maîtriser ses risques en matière d'outsourcing comptable.

Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET DELOITTE SENEGAL

Le cabinet Deloitte Sénégal a été créé le 22 mai 1990 sous le nom de Cabinet Camara Sy (2CS) sous la forme juridique d'une société anonyme (SA). En février 2008, le cabinet 2CS devient cabinet Deloitte. Il intervient dans les domaines de l'audit, de l'expertise comptable, du conseil (organisationnel et le juridique et fiscal). A travers ce chapitre, nous allons procéder à la présentation organisationnelle et fonctionnelle du cabinet Deloitte Sénégal. Cette présentation du cabinet se fera à travers ses missions, son organisation générale, et ses activités.

4.1. Mission et vision du cabinet Deloitte Sénégal

Deloitte Sénégal est un cabinet membre du groupe Deloitte Touche, cabinet français. Aujourd'hui le groupe Deloitte est présent dans de nombreux pays à travers ses cabinets membres.

Première société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes d'Afrique à être certifiée ISO 9001, le cabinet Deloitte Sénégal offre aussi bien les services d'assistance comptable, d'audit, et de conseil aux entreprises aussi bien du secteur privé que du public. Avec la combinaison de la qualité des ressources et de l'apport de l'expertise, ce cabinet arrive à satisfaire ses clients.

La vision de Deloitte Sénégal sur ses métiers est de :

- anticiper pour mieux accompagner ses clients ;
- structurer avec exigence les outils et les méthodes ;
- garantir un niveau optimal de sécurité et de qualité.

4.2. Structure organisationnelle du cabinet Deloitte

Nous présenterons ici l'organisation interne du cabinet et celle de travail.

4.2.1. Organisation Interne

Il s'agira ici de présenter l'organisation interne du cabinet en tant qu'entreprise de prestation de services. Pour ce faire nous exposerons les organes de décision et les départements.

- **L'Associée**

Considérée comme l'administrateur général, elle est la personne habilitée à représenter le cabinet. Elle approuve les comptes annuels et prend les grandes décisions concernant le cabinet à savoir l'augmentation du capital, l'affectation des réserves et des bénéfices.

- **Le contrôle de gestion**

Fonction support du cabinet, le contrôle de gestion supervise les ressources humaines, le comptable et rend compte directement à l'associée.

- **Le Département Audit**

Cette équipe est constituée de vingt-quatre (24) auditeurs permanents, et est dirigée au quotidien par un Senior Manager, un expert-comptable et un superviseur. Elle est chargée de la réalisation d'audit. Cette réalisation technique des missions consiste en :

- la planification et la répartition des missions entre les collaborateurs, le respect des délais convenus avec les clients, pour la rédaction des différents rapports ;
- l'application des normes techniques, règles et méthodes de travail généralement admises par la profession.

- **Le Département Expertise Comptable**

Ce département se compose de la section assistance comptable. Il est chargé de la réalisation des missions d'assistance et de révision comptable. Il est dirigé par un senior manager, un expert-comptable ayant à son actif une vingtaine d'années d'expérience professionnelle. Il se charge de tenir la comptabilité de certaines entreprises qui ne disposant pas d'un service comptable ou de réviser les comptes de certaines sociétés afin d'élaborer les états financiers.

- **Le département Conseil et organisation**

Doté d'experts, ce département est chargé de clientèle conseil des organisations. Il aide les entreprises à effectuer les choix stratégiques pour assurer la pérennité de leurs entités.

- **Le département Juridique et fiscal**

Ce département est chargé des missions d'assistance juridique. L'accompagnement en matière de droit social et de fiscalité est assuré par un Senior Manager dont les années d'expérience et de pratique de l'arsenal législatif et réglementaire sénégalais et de l'espace OHADA sont mises à la disposition des clients.

- **Le Département administratif et support**

Ce département est chargé de la gestion administrative et financière du cabinet. Il comprend la section du personnel et de la comptabilité et du contrôle de gestion.

L'organigramme du cabinet permet de mieux voir l'organisation interne du cabinet (voir annexe 1).

4.2.2. L'organisation du travail au sein de Deloitte

L'organisation du travail au sein du cabinet se présente comme suit :

- l'affectation des dossiers : le cabinet a un portefeuille client qui est réparti entre les chargés de dossier, les chefs de mission et les assistants ;
- les réunions mensuelles : communément appelées réunions de coordination techniques, elles sont effectuées par l'associée avec les collaborateurs de chaque département afin de faire le point sur les travaux en cours ;
- les autres réunions: il s'agit des réunions inter- départements organisées lors des contrôles qualité ;

L'organisation des travaux de missions: le directeur ou le chef de mission rédige un programme de travail en début de chaque mission. Ce programme de travail définit :

- le contenu des interventions ;
- la répartition des tâches entre les collaborateurs et les quotas d'heures allouées ;
- la tenue des dossiers (dossier permanent et dossier de l'exercice) en vue de la documentation des travaux et de la justification de l'opinion ;
- la supervision des travaux afin de s'assurer qu'ils ont été exécutés selon le programme de travail. Pour ce faire, les chefs de missions font une revue des travaux effectués.

4.3. Les activités du cabinet

La présentation des activités du cabinet se fera à travers ses départements expertise comptable, Audit, et le conseil (organisationnel et le juridique et fiscal)

4.3.1. L'expertise comptable

Cette activité propose aux entreprises des prestations de révision et d'accompagnement à la gestion comptable, administrative et social. La philosophie de Deloitte Sénégal en la matière est d'accompagner nos clients en leur proposant des prestations adaptées. Elle les assiste à chaque étape de leur développement conformément aux dispositions de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires). Il peut s'agir de :

- prise en charge de la comptabilité et des travaux liés,
- assistance permanente ou ponctuelle au service comptable de l'entreprise,
- établissement des comptes annuels,
- mise en place et / ou revue des procédures administratives et de contrôle,
- optimisation de l'organisation comptable et financière,
- révision comptable,
- assistance aux choix de logiciels comptables et de gestion et à leur mise en place.

4.3.2. L'Audit

A travers cette activité, les auditeurs de Deloitte Sénégal garantissent un engagement professionnel dans l'application des normes de travail de notre firme, et plus généralement des standards internationaux de la profession. Les missions d'audit peuvent être :

- audit contractuel,
- missions légales de Commissariat aux comptes,
- audit de gestion,
- audit d'acquisitions,
- diagnostic des procédures et des contrôles de l'entreprise,
- évaluation d'entreprises,
- expertise judiciaire,
- évaluation de sinistres.

4.3.3. Le Conseil

Le Conseil, inclut les pôles Juridique et fiscal, Organisation et Gestion, et depuis 2010 les services au secteur financier et la gestion des risques.

4.3.3.1. Juridique et fiscal

Le cabinet Deloitte apporte son expertise aux entreprises dans :

- le suivi et le respect des procédures de l'organisation comptable pour éviter à l'entreprise de fastidieux travaux de redressement comptable en fin d'exercice ;
- la définition de politiques plus appropriées à même d'optimiser la gestion financière et organisationnelle de l'entreprise ;
- la stratégie fiscale et juridique (fusions acquisitions, montage de partenariats, accompagnement des entreprises) ;
- dans la fiscalité des personnes et mobilité internationale (gestion des expatriés) ;
- l'assistance lors de contentieux fiscaux et douaniers.

4.3.3.2. Organisation et gestion

Avec son expertise, le cabinet Deloitte a une compréhension très concrète des organisations, de l'environnement et des besoins des dirigeants. Ainsi, il accompagne les entreprises dans :

- contrôle interne,
- conception et mise en place de procédures,
- audit organisationnel,
- implantation, suivi ou développement d'un système de gestion informatisé,
- business plan et élaboration de plans de financement,
- création ou restructuration d'entreprises,
- recrutement et / ou Formation du personnel financier et comptable.

4.3.3.3. Secteur financier et gestion des risques

Le cabinet Deloitte intervient régulièrement auprès des institutions financières de la zone UEMOA et CEMAC. Elle apporte ses compétences dans toutes les dimensions de la gestion des risques opérationnels (structuration des opérations middle back office ; conseil réglementaire. Elle met en place des outils de lutte contre la fraude et le blanchiment ;

l'optimisation des moyens et chemins de paiement ; revue et mise en place de contrôles ; etc.) des entreprises tant au niveau privé que public.

Conclusion

Ce chapitre consacré à la présentation de l'entité dans laquelle nous effectuons cette recherche a permis d'avoir une idée sur cette entité, de connaître son historique, sa structure organisationnelle et ses activités.

Dans le prochain chapitre nous nous évertuerons à décrire la pratique de l'externalisation de la fonction comptable dans le cabinet à travers son service d'expertise comptable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 5 : DESCRIPTION DE L'EXTERNALISATION COMPTABLE AU CABINET DELOITTE

A travers ce chapitre nous essayerons de décrire la pratique d'assistance comptable au sein du cabinet Deloitte Sénégal.

En respect à l'article 16 du droit comptable qui exige la codification des procédures comptables dans un manuel, le cabinet Deloitte a définie ces procédures de traitement comptable à travers un manuel de procédure qui est régulièrement mis à jour. Il faut préciser que le cabinet se conforme aux normes de travail préconisé par l'ordre des experts comptables en matière d'assistance comptable.

Dans le souci de fournir à ses clients des services de qualité et en fonction des facteurs humains dont elle dispose, le cabinet a mis sur pied trois types de missions d'assistance à savoir :

- la tenue de comptabilité : le cabinet tient la comptabilité de l'entreprise client ;
- la révision comptable: l'entreprise client tient elle-même sa comptabilité. Le cabinet contrôle les comptes et vérifie les déclarations fiscales lors d'interventions sur place, préalablement programmées. En fin d'exercice, il arrête les comptes avec le dirigeant et établit le bilan ; il s'agit ici d'un contrôle mensuel, trimestriel ou semestriel de la traduction des informations comptables de l'entreprise cliente ;
- la présentation des comptes : elle permet l'établissement des états financiers en fin d'exercice.

En matière d'externalisation comptable, l'exécution des missions au sein de Deloitte se déroule en quatre phases :

- la phase de négociation;
- la phase de préparation des missions ;
- la phase de programmation et d'exécution des travaux (la tenue de la comptabilité) ;
- la phase de finalisation.

Dans le cadre de notre étude nous nous intéresserons juste aux trois premières phases c'est-à-dire la phase de négociation, de préparation et la phase de programmation et d'exécution des travaux.

5.1. La phase de négociation

Les missions du cabinet sont obtenues soit par appel d'offre, soit par des actions commerciales ou encore selon le besoin du client. Il faut noter qu'avant toute acceptation de mission, un conflict-check est demandé par Deloitte Qualité pour s'assurer de la nature de la mission et de la crédibilité du client pour éviter tout conflit. Après réponse du conflict-check, une offre de service est proposée au client. Ainsi, l'expert-comptable présente à l'entreprise les différentes natures de mission de tenue de comptabilité qu'il peut assurer ainsi que leurs implications. Il préconise la mission la plus adaptée à la situation et aux objectifs de l'entreprise. La décision appartient toutefois aux clients. Cependant le cabinet peut également refuser la mission demandée s'il estime qu'elle est inadéquate ; soit en raison de la taille et de la structure de l'entreprise ; soit en raison des événements auxquels celle-ci est confrontée et dont il a eu connaissance et qu'il juge préjudiciables à sa réputation. Il évalue également les risques, s'assure que le principe d'indépendance est respecté et que l'offre du client n'est pas motivée par un désir d'éluder l'application des lois et des règlements. Les missions se font sur la base d'un contrat qui définit les obligations de chaque partie et peut faire référence le cas échéant aux normes professionnelles : il s'agit de la lettre de mission. Elle peut également servir de preuve en cas de litige.

5.2. La phase de préparation

La phase de préparation débute avec la lettre de mission qui comprend toutes les mentions relatives au déroulement de la mission (contexte de la mission, objectifs, durée, honoraires ...), les droits et obligations de chaque partie. Elle consiste à introduire la mission de tenue de comptabilité.

De plus le cabinet détermine l'étendue de la mission pour établir un projet de budget. Chaque mission est confiée à un chargé de dossier qui travaille avec des assistants en fonction de la taille de la mission. Ce travail est supervisé par le manager.

En fonction de chaque mission, un dossier de travail est mis en place. On assiste donc à la confection du dossier permanent, du dossier d'exercice et du dossier d'analyse.

5.2.1. Le dossier permanent

Le dossier permanent est un dossier interne qui contient tous les éléments ayant un caractère permanent dans l'entreprise. Ainsi, il regroupe tous les documents nécessaires à la tenue de la comptabilité et à la mise en place du dossier de l'exercice d'un nouveau client. Il est créé dès le commencement du mandat et est mis à jour tout au long du traitement du dossier, afin de ne pas perdre son caractère opérationnel. Ce dossier représente la mémoire de l'entreprise. Il comprend entre autres :

- les généralités sur la société qui comprend : la fiche signalétique de la société, lettre de mission, avenants, coupures de presse;
- la section juridique refermant: un tableau des membres du conseil d'administration, la liste des actionnaires, les commissaires aux comptes, les convocations aux conseils, aux Assemblées Générales(AG). Elle comprend aussi les procès-verbaux, les statuts, les principaux contrats (conventions règlementées); ninea, contrat de CB, Police SENELEC, SDE, SONATEL, contrat de location ;
- la section fiscale et sociale refermant : le régime fiscal, le contrôle fiscal, les conventions collectives, les contrôles sociaux ;
- la section sociale qui comprend les cotisations sociales CSS et IPRES, les déclarations annuelles de la situation de main d'œuvre, les contrats de travail et déclaration de mouvement des travailleurs ;
- la section comptabilité qui comprend les plaquettes des états financiers des deux (2) derniers exercices, les rapports du commissaire aux comptes, les factures relatives aux immobilisations non encore amorties ou cédées à ce jour. Aussi elle renferme les justificatifs des montants figurant dans les dépôts et cautionnements, les tableaux d'amortissement des immobilisations et des emprunts à long terme.

Ce dossier est complété par le dossier annuel appelé le dossier d'exercice et par celui d'analyse.

5.2.2. Le dossier d'exercice

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

- les différents programmes de contrôles préalables et les différentes instructions données par les superviseurs hiérarchiques sur le dossier ;
- les opérations qui sont encore en cours de traitement ;
- les différents échanges ayant eu lieu entre le client et le cabinet ;
- la balance éditée et pour les missions d'audit, elle renferme en plus de la balance envoyée par le client les états financiers qui sont parvenus au client ;
- une copie des différents rapports qui ont été transmis au client ou une copie des états financiers transmis au client pour les missions d'assistance comptable ;
- un tableau comprenant les différentes variations du compte de résultat et l'étude et l'analyse des ratios significatifs ;
- les différentes feuilles de travail ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable.

Une fois la lettre de mission rédigée, les équipes de travail sont constituées ; dans chaque équipe se trouve un directeur, un chef de mission et un assistant (le nombre varie en fonction de la taille de l'entreprise). Chaque collaborateur prend connaissance de la note d'orientation et des travaux qui lui sont confiés.

5.2.3. Le dossier d'analyse

Comme son nom l'indique, le dossier d'analyse est un dossier de révision. Il permet de parcourir tous les comptes (fournisseur, client...) et tous les cycles (achat, trésorerie, vente) de l'entreprise cliente. Ainsi, il permet d'analyser les opérations bancaires, les rapprochements et d'analyser aussi les déclarations. C'est avec le dossier d'analyse que les états financiers sont préparés. Il est revu par le chef comptable de façon trimestrielle ou annuelle.

5.3. La phase de programmation et d'exécution des travaux : la tenue de la comptabilité

La phase de programmation et d'exécution des travaux est celle où se fait la mission proprement dite. La programmation permet d'assurer une affectation adéquate des collaborateurs aux missions, de manière à pouvoir effectuer la mission dans les délais légaux et contractuels et avec un maximum d'efficacité. Elle est suivie de l'exécution des travaux. Dès que la constitution des équipes est validée, l'expert-comptable délègue au directeur de mission, la tâche d'élaborer le programme de travail. Une fois ce programme élaboré et validé

et que le client a mis à la disposition de l'entreprise les pièces utiles à l'exécution de la mission, la mission peut commencer.

Un entretien avec le personnel de l'assistance comptable de Deloitte nous a permis de comprendre le fonctionnement de ce département. En effet, le travail se base sur les informations et les pièces comptables communiquées par le client. Ceci commence par le paramétrage du logiciel, la réception des pièces, leur tri, le classement par ordre chronologique, la codification, l'imputation et la saisie dans un logiciel comptable appelé «SAGE COMPTA». Il finit par l'édition des brouillards, du détail des comptes, de la balance, et des états de synthèse, du tableau de financement de ressources et d'emplois, des documents justificatifs des soldes et des états financiers.

5.3.1. Le paramétrage du logiciel

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

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

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

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

Le paramétrage ainsi terminé, les différentes tâches régulières de la tenue de la comptabilité du client commencent.

5.3.2. Réception et classement des pièces

Nous nous intéresserons à la réception et au traitement des pièces comptables des clients par le cabinet.

5.3.3. La réception des pièces comptables

Le contrat de tenue de comptabilité commence par la réception des pièces comptables. Cela a pour but de collecter toutes les informations et documents qui seront nécessaires pour la tenue de la comptabilité de la société cliente.

La pièce comptable constitue pour la société, un moyen de preuve sur le plan fiscal, comptable, administratif et commercial. De ce fait elle doit comporter des informations capitales telles que :

- le type (factures, reçus, bon de caisse ...),
- les modes de règlements (chèques, espèces,...).

Les pièces comptables sont de natures diverses. On peut avoir :

- les factures fournisseurs ;
- les pièces de caisse ;
- les avis de débit et de crédit ;
- les relevés bancaires ;
- les factures clients.

Les informations utiles pour reconnaître une pièce comptable sont répertoriées dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Critères pour reconnaître une pièce comptable

Pièces comptables	Informations utiles
Factures	Date de création, numéro de la facture, nom et adresse du client, désignation de l'opération, numéro IFU et le montant.
Chèques	Date de création, numéro, nom du tireur, montant, signature.
Pièces de caisse	Date de création, nom du bénéficiaire, numéro, montant.

Source : Nous-mêmes adaptés des pièces comptables

De manière générale, les pièces comptables des clients sont envoyées au cabinet par un porteur contre une décharge. Mais le cabinet se déplace chez certains clients dans le but de faciliter les travaux et les questions à poser aux clients.

Les pièces comptables subissent un traitement qui comprend plusieurs étapes depuis leur réception jusqu'à leur classement. Il s'agit du tri, de l'imputation, de la saisie et de la validation générale faite par le chef d'équipe ou le chef de département.

5.3.3.1. Le tri des pièces comptables

Dès leur réception, les pièces comptables sont contrôlées pour vérifier leur validité. Il s'agit de vérifier :

- la sommation des montants pour s'assurer de leur exactitude (contrôle arithmétique) ;
- l'authenticité du cachet et ou de la signature ;
- la conformité des pièces aux normes comptables et fiscales ;
- l'exactitude du montant de la TVA.

Par cette vérification, l'on peut émettre des réserves sur une pièce ou la valider.

5.3.3.2. Le classement des pièces comptables

Le cabinet fait un classement des pièces de façon chronologique. Ce classement consiste à classer des documents dans l'ordre de la suite naturelle des dates (année, mois, jour). Le document le plus récent doit être toujours placé sur le dessus.

Les pièces comptables sont regroupées par nature et par ordre chronologique en fonction de leur date d'arrivée de janvier à décembre et classées par année dans des classeurs. On distingue au sein du cabinet des classeurs des opérations de :

- caisse ;
- achats ;
- banque ;
- prestations de services ou ventes.

A chaque pièce est attribué un numéro d'ordre chronologique correspondant. Ce numéro sera un repère pour ressortir la pièce du classeur. Les classeurs sont renouvelables à chaque

exercice et la numérotation reprend à zéro. La numérotation se fait de façon manuelle sur les pièces comptables et correspondent au numéro de saisie.

Exemple : le premier dossier du mois de janvier sera désigné par DOS 01/01.

5.3.3.3. La codification des pièces comptables

Ici, à chaque pièce comptable est attribué un numéro précisant l'ordre. Les codes de numéro diffèrent selon les types de pièces.

Exemple : PC pour les pièces de caisse et OD pour les opérations diverses.

5.3.4. Imputation et saisie des pièces

Nous présenterons dans un premier temps la démarche d'imputation des pièces comptables au sein de Deloitte et dans un second temps la démarche de saisie de ces pièces.

5.3.4.1. L'imputation des pièces comptables

L'imputation se fait soit sur une fiche d'imputation ou directement sur la pièce comptable. Elle est faite en conformité avec le plan comptable de la société. Dans le cabinet Deloitte, le plan comptable est inspiré du plan comptable SYSCOA et adapté aux activités de la société. Elle nécessite une concentration rigoureuse et une attention particulière. L'imputation consiste à porter les numéros de compte appropriés sur les pièces suivant le plan comptable des entreprises.

5.3.4.2. La saisie des pièces comptables

La saisie consiste à enregistrer dans le logiciel de comptabilité SAGE-COMPTA, les différentes imputations faites sur les pièces comptables. Elle se fait dans les journaux préalablement créés lors du paramétrage. Cette saisie se fait généralement dans la semaine qui suit la date de réception des pièces comptables. Elle est effectuée par les opérateurs de saisie ou les assistants.

Après cela, suit l'étape de l'édition qui consiste à imprimer les opérations qui ont été saisies. Une fois la saisie achevée, un récapitulatif (appelé brouillard) des écritures comptabilisées est édité et permet de vérifier que les imputations ont été correctement saisies (libellés, numéros

de pièces, montants débités et crédités). La vérification de la concordance du brouillard avec les imputations sur les pièces comptables est appelée le collationnement.

Le collationnement intervient après l'édition du brouillard. Il s'agit ici de faire le pointage des écritures sur le brouillard afin de s'assurer que les imputations faites ont été bien saisies.

L'assistant ou l'opérateur de saisie s'assure que toutes les saisies ont été convenablement effectuées et peut procéder à des corrections en cas d'incohérence, pour ensuite procéder à l'analyse des comptes.

5.3.5. La centralisation des écritures et la production des états financiers

Dans cette sous-section, après avoir présenté comment se fait la centralisation des écritures dans le cabinet, nous décrirons aussi la démarche de production des états financiers.

5.3.5.1. La centralisation des écritures

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

A côté de ces opérations quotidiennes, le cabinet produit des états périodiques pour un bon suivi de la comptabilité au cabinet. Ces états sont les rapprochements bancaires.

Une fois la concordance du compte banque et de caisse vérifiée, il est prouvé à l'analyse de deux comptes : celui du virement interne et du personnel.

L'analyse du compte de virement interne consiste à pointer les montants qui sont au débit de compte et ceux qui sont au crédit. Si un montant n'a pas sa contrepartie, on se reporte aux pièces pour vérifier si elle a été vraiment prise en compte (lors de l'imputation ou lors de la saisie) ou si les montants ont été bien comptabilisés. Dans le cas contraire, nous passons l'écriture concernée.

L'analyse du compte personnel consiste en la centralisation des salaires qui est un document récapitulatif des différentes charges de personnel. Elle se présente sous la forme d'un journal et précise les mouvements débiteurs ou créditeurs des comptes utilisés. Elle indique le montant mensuel des appointements et salaires du personnel. Aussi, des différentes charges

sociales à savoir les prestations du travail, les allocations pour assurances vieillesse et les accidents de travail ainsi que les impôts sur salaires. Les impôts sur salaire sont composés de l'Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques (IRPP) de la TRIMF et de la CFCE. Ils sont déclarés tous les mois et par trimestre pour les petites entreprises qui, à la création font une demande à la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) pour une déclaration trimestrielle.

Notons que ces états qui sont établis et l'analyse de ces deux comptes se font à la fin de chaque mois.

Après les enregistrements de l'exercice, les états périodiques produits et l'analyse périodique des comptes virement interne et personnel fait, le cabinet procède en fin d'exercice à l'élaboration des états financiers.

5.3.5.2. La production des états financiers

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

Après la saisie de toutes les écritures dans le logiciel, on édite une première version du grand livre, de la balance auxiliaire et de la balance générale.

Dans un premier temps, le responsable du dossier saisit la balance générale toujours dans le logiciel « SAGE-COMPA ». Sur la base de cette balance saisie, le logiciel va générer les différentes feuilles de travail sur lesquelles le responsable du dossier fera ses analyses.

Sur la base de ce grand livre et le programme de travail sur les contrôles préalables récupéré auprès du directeur associé, le responsable du dossier procède à l'analyse de tous les comptes. Ce programme sur les contrôles préalables contient plusieurs questions sur les différents comptes existants. A la fin des contrôles préalables, il rédige sa note de synthèse sur le contrôle préalable retraçant les différentes anomalies et les feuilles de travail auxquelles elles renvoient.

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

La saisie dans le logiciel des OD permettra une mise à jour automatique des feuilles de travail.

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

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

Les travaux achevés sous la direction du chef de mission, les états financiers sont générés automatiquement par le logiciel « SAGE-COMPTA ».

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

Conclusion

En définitive, à travers ce chapitre nous avons essayé de présenter tous les aspects de la pratique d'assistance comptable du cabinet que nous avons observés. Sur la base de cette description, nous avons relevé un certain nombre de risques que nous exposerons dans le chapitre suivant ainsi que la formulation de recommandations appropriées.

Chapitre 6 : ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ET RECOMMANDATIONS

Après une description de l'existant, on relève un certain nombre de risques potentiels auxquels est exposé le cabinet. Ce chapitre à travers son déroulement se chargera de relever l'ensemble des risques identifiés dans la démarche de travail du cabinet.

6.1. Les risques généraux liés aux contrats identifiés

Le cabinet Deloitte a une multitude de clients comme nous avons eu à le dire. La majorité des entreprises clientes ayant procédé à une externalisation complète de leur comptabilité n'ont pas effectué de transfert du personnel. De ce fait, le risque social développé dans le cadre théorique est donc maîtrisé, de même que les risques liés au changement d'environnement par le personnel de la société cliente.

En ce qui concerne le cabinet, les risques auxquels il s'expose après analyse de l'existant est le risque de rupture de ses contrats en cas de défaillance dans la prestation au client. Ce risque de rupture du contrat est lié à la qualité organisationnelle du cabinet, au respect des standards en matière de tenue de comptabilité et au sens professionnel et éthique très aigu.

Les risques donc associés au processus de traitement des dossiers comptables sont relevés à trois niveaux:

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

6.1.1. Les risques liés à l'organisation des tâches

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

Le cabinet dispose d'un organigramme mais celui-ci ne renseigne pas tous les niveaux de responsabilités. Aussi, on note une absence de description de poste qui peut entraîner une dilution des responsabilités.

6.1.2. Les risques liés à la logistique informatique déployée

En nous appuyant sur les documents internes et externes du cabinet et sur la base de nos observations et entretiens, nous identifierons ces risques. Ils sont liés notamment au paramétrage du logiciel, à la maintenance et la sécurité.

6.1.2.1. Le paramétrage du logiciel

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

Par ailleurs, il n'est pas fréquent que le logiciel soit modifié. Dans le cas où il doit avoir modification seul les opérateurs de saisie sont habilités à la faire ; ce qui fait que le risque de paramétrage du logiciel est assez rare. Mais notons que le risque de modification du logiciel pourrait survenir en cas de maladresse d'un collaborateur du cabinet.

Les conséquences d'un tel risque s'il survient peuvent être très fâcheuses. Ils peuvent ne pas être immédiatement identifiables, et créer la production d'états financiers erronés. Ce qui conduirait à une prestation totalement biaisée.

6.1.2.2. La maintenance

Nous avons constaté que la maintenance demeure un problème important au cabinet Deloitte. Cela constitue une source de risque pour le cabinet. En effet, la maintenance irrégulière du matériel informatique entraîne les risques d'inefficacité et de pannes régulières dudit matériel.

Aussi, il n'y a pas une maintenance périodique pour le logiciel de travail «SAGE-COMPTA ». Cela crée un risque que le logiciel se plante par moment ; ce qui peut entraîner un ralentissement du travail. Ce risque constitue un réel handicap dans l'évolution du travail parce qu'il arrive parfois qu'une panne paralyse le travail pendant toute une journée.

6.1.3. Les risques de tenue de comptabilité

Ces risques seront identifiés après analyse des différentes étapes du traitement des dossiers comptables en se référant au questionnaire, aux états financiers produits, aux observations et aux entretiens.

6.1.3.1. La réception des pièces

Sur la base de nos observations et des interviews avec les différents collaborateurs, nous pouvons dire que les pièces comptables ne sont pas transmises à temps par certains clients. Ce qui crée un risque de retard dans le traitement des pièces et de non respect des délais légaux et ceux imposés par le client.

Aussi, bien que les pièces reçues soient enregistrées sur des bordereaux à chaque réception, il n'y a aucune assurance que toutes les pièces aient été transmises au cabinet. Le cabinet ne travaille que sur la base des pièces qu'il reçoit sans vérifier leur exhaustivité. Il peut donc avoir un risque de production d'états financiers ne reflétant pas l'image fidèle des comptes dû à la non-exhaustivité des pièces comptables.

Du point de vue de la qualité des pièces nous avons pu remarquer que certaines ne sont pas valables. En effet, certaines entreprises clientes s'approvisionnent chez des fournisseurs non immatriculés et qui ne disposent pas donc de l'Identifiant Fiscal Unique (numéro IFU). Les conséquences de ce manquement sont qu'elles fournissent par la suite des pièces comptables irrégulières. Notamment par rapport au type de facture (de simples décharges, des reçus) mais aussi par rapport au calcul des taxes sur la valeur ajoutée. Il y a ici le risque de perte de réintégration extracomptable par le fisc en ce qui concerne les dépenses enregistrées de façon irrégulière.

6.1.3.2. Le classement des pièces

Les pièces comptables sont classées suivant une bonne méthodologie. Néanmoins il arrive parfois qu'il y ait des erreurs dans le classement ce qui crée un risque de perte de temps lors de la recherche d'une pièce comptable.

6.1.3.3. L'imputation des pièces

A ce niveau, les risques qu'il peut avoir sont ceux d'erreurs dans les imputations (exemple : utilisation de comptes inappropriés) et d'oublis de l'imputation de certaines pièces comptables. Ces erreurs ou oublis entraîneraient à leur tour la production d'états financiers ne reflétant pas l'image fidèle de l'entreprise concernée.

6.1.3.4. La saisie des pièces

La saisie des écritures étant faite sur la base des pièces reçues, le risque de non exhaustivité décelé plus haut a des répercussions.

Ayant participé aux enregistrements comptables, nous avons pu évaluer les risques inhérents à cette étape de la tenue de la comptabilité. Les numéros inscrits sur les pièces étant fait manuellement il peut y avoir un risque de doublons ou d'oublis dans les enregistrements comptables.

De même, nous avons pu constater sur la base de nos tests le respect de la règle de la partie double. En effet, il est impossible de fermer un journal de saisie si la partie double n'est pas respectée.

Cependant, la suppression d'une écriture est chose facile. Le logiciel n'affiche aucun message interdisant la suppression à moins que l'écriture soit lettrée. L'irréversibilité et l'inaltérabilité des écritures ne sont donc pas garanties. C'est un risque permanent auquel est soumis le cabinet tant que l'exercice n'est pas clôturé.

Par ailleurs, les retards observés dans le transfert des pièces comptables par le client peuvent entraîner à leur tour des conséquences dans leur saisie.

6.1.3.5. La centralisation des écritures

Le cabinet disposant d'un système intégré au logiciel SAGE-COMPTA pour la centralisation des écritures les risques liés à cette étape sont faibles. Néanmoins le risque de dysfonctionnement du logiciel du fait de l'absence de maintenance n'est pas à exclure. Si un tel risque venait à se matérialiser, le cabinet pourrait voir ses enregistrements totalement bouleversés.

6.1.3.6. La production des états financiers

La qualité des états financiers produits par le cabinet dépendra en grande partie de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations élaborées dans les processus amont de production comptable et donc d'arrêté de comptes. Par conséquent, de la maîtrise des risques qui peut les affecter.

Ainsi donc si les risques énumérés plus haut se manifestent, le cabinet se verra produire des états financiers ne reflétant pas l'image fidèle de la situation des entreprises clientes. Ce risque de production d'états financiers erronés ternira l'image du cabinet.

6.2. Analyse des risques identifiés

Dans cette section, nous ferons une analyse qualitative et quantitative des risques que nous avons relevés plus haut. Cette analyse se présentera sous forme de tableaux.

Cette étape montrera l'analyse qualitative des risques liés à l'externalisation. Pour une présentation plus explicite, elle sera présentée sous forme de tableau

Tableau 6 : Synthèse et analyse qualitative des risques d'externalisation comptable identifiés dans le cabinet Deloitte

Constats	Faiblesses	Causes	Conséquences
L'organigramme du cabinet ne renseigne pas tous les niveaux de responsabilités et il n'y a pas de fiches de poste.	<u>Risque lié à l'organisation du cabinet :</u> Absence de fiches de poste et organigramme incomplet	Négligence du cabinet	Dilution des responsabilités
La logistique informatique du cabinet ne fait pas l'objet régulier de maintenance.	<u>Risque lié à la logistique informatique :</u> Maintenance irrégulière du matériel informatique et surtout du logiciel « SAGE-COMPTA »	Négligence du cabinet.	Paralysie du logiciel « SAGE-COMPTA », panne des ordinateurs, ralentissement du travail du cabinet, retard dans les dossiers et dans les

	spécifique de travail.		déclarations fiscales, sanctions fiscales.
Le cabinet ne travaille que sur la base des pièces qu'il reçoit sans vérifier leur exhaustivité.	<u>Risque lié à la tenue de la comptabilité (réception des pièces comptables) :</u> Non exhaustivité des pièces comptables.	Manque de vérification rigoureuse sur l'exhaustivité des pièces reçues des clients.	Production d'états financiers ne reflétant pas la situation réelle des comptes des sociétés clientes.
Certaines pièces comptables sont irrégulières.	<u>Risque lié à la tenue de la comptabilité (réception des pièces comptables) :</u> Irrégularité de certaines pièces comptables.	Approvisionnement de certains clients chez des fournisseurs non immatriculés et qui ne disposent pas donc de numéro IFU.	Perte de réintégration extracomptable par le fisc en ce qui concerne les dépenses enregistrées de façon irrégulière.
Certaines pièces comptables ne sont pas imputées ou font l'objet d'une mauvaise imputation comptable.	<u>Risques liés à la tenue de la comptabilité (imputation des pièces comptables) :</u> Mauvaise imputation des pièces comptables ; oubli d'imputation de certaines pièces.	Excès de délégation de tâches.	Retard dans les dossiers et déclarations fiscales à l'Etat, sanction fiscales, pertes financières, image du cabinet ternis.

Source : Nous-mêmes.

6.3. Les recommandations

Dans cette section, nous ferons des apports pour une amélioration de cette pratique au niveau du cabinet. En nous basant sur les faiblesses du contrôle interne, nous ferons des recommandations au cabinet afin qu'il les corrige. Ces recommandations concerneront tant l'organisation des tâches, le support informatique que la tenue de la comptabilité.

6.3.1. Les recommandations par rapport à l'organisation des tâches

Nous recommandons au cabinet de mettre à jour son organigramme en intégrant les niveaux de responsabilités non-inscrits.

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

La fiche de poste est un outil de communication qui permet un dialogue personnalisé entre un supérieur hiérarchique et son collaborateur. En effet, le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste et le titulaire expose comment il le comprend.

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

- l'intitulé du poste ;
- l'identité du titulaire ;
- la situation du poste dans l'organisation;
- la finalité du poste;
- le contexte ;
- les missions ;
- les activités ;
- les compétences requises.
- La fiche de poste est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés:
 - la définition d'objectifs professionnels ;
 - le bilan d'activité.

La mise en place des fiches de postes permet :

- une identification claire des domaines de compétences et des niveaux de compétences requis pour chaque emploi ;
- une délimitation précise du champ d'action des personnes;

- un repérage pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste);
- une connaissance des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

6.3.2. Les recommandations par rapport aux supports informatiques

L'externalisation suppose un minimum d'investissement. Deloitte dispose déjà de ressources logistiques nécessaires à la réalisation de son activité. Néanmoins certaines ressources doivent être changées et d'autres n'ont pas été prises en compte.

6.3.2.1. Le renouvellement et l'acquisition de quelques matériels informatiques

Nous recommandons à Deloitte de renouveler ses matériels informatiques qui sont défectueux. Ceci permettra de réduire les pannes qui ralentissent le travail.

6.3.2.2. La maintenance du système informatique

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

6.3.3. Les recommandations par rapport à la tenue de la comptabilité

Nous ferons les recommandations par rapport aux risques relevés au niveau de cette phase.

6.3.3.1. La réception des pièces

Pour une bonne marche de la mission de tenue de comptabilité, nous recommandons au cabinet la mise en place d'un service de « Relations extérieures ». Elle aura essentiellement pour tâche d'aller récupérer auprès des entreprises clientes et à temps les pièces comptables. Cela évitera d'attendre durant des mois avant de les avoir étant donné qu'elles sont indispensables pour démarrer les travaux ou la création d'un système interne de relance des clients à travers l'envoi de courriel.

Pour un traitement comptable efficace, nous recommandons au cabinet de mettre en place une procédure de transmission des pièces comptables comme suit :

Client :

- vérifier la régularité de la facture dès réception : celle-ci doit mentionner la date, le nom du fournisseur ou prestataire, la nature du bien ou de la prestation et le montant.
- enregistrer les factures par ordre chronologique.
- enregistrer les pièces par ordre chronologique dans un registre (factures Achats, Ventes, un fichier (Pièces de banque) ou un brouillard (Pièces de caisse). Cela permettra la réconciliation avec la comptabilité en cas de besoin. Le client doit renseigner la partie « Observations » au cas où la facture est reprise ou annulée.
- apposer un visa sur toutes les factures pour matérialiser le contrôle de conformité effectué. Par ailleurs, il faudra préciser aux clients que les devis ou les factures pro forma ne seront pas considérés comme des pièces comptables.

Cabinet :

- effectuer un contrôle pour vérifier si toutes les factures répertoriées dans le registre ont été transmises au cabinet.
- vérifier qu'il y est inclut la facture originale, le bon de livraison (pour les achats de bien) et une copie du chèque de règlement.

6.3.3.2. Les imputations des pièces

Pour ce qui est des imputations des pièces, les chefs de missions doivent accentuer les vérifications effectuées sur le travail fait par les assistants. Ceci permettra de réduire considérablement les risques d'erreurs ou d'oubli de certaines pièces.

6.3.3.3. La centralisation des écritures

En ce qui concerne la centralisation des écritures, le cabinet devrait penser à signer un contrat de maintenance non seulement pour les ordinateurs mais aussi pour le logiciel « SAGE-COMPTA ». Cela réduira le risque de dysfonctionnement du logiciel entraînant le bouleversement des enregistrements.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons dire que la pratique de l'externalisation de la fonction comptable à Deloitte présente quelques zones à risques. Elles sont susceptibles

d'engendrer des conséquences lourdes sur l'image fidèle et la sincérité des comptes du client et par conséquent sur le rendement et l'image du cabinet.

Les recommandations que nous avons émises pour l'amélioration du rendement du cabinet se résument en la redéfinition des contrôles. Il s'agit de ceux apportés aux pièces lors leur transmission, à la maintenance de la logistique informatique et à la conservation des pièces comptables.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion de la deuxième partie

Dans cette deuxième partie de notre étude consacrée à l'analyse de la pratique de l'externalisation au sein du cabinet Deloitte, nous avons pu cerner la démarche de cette pratique au sein du cabinet. Aussi, nous avons identifié un certain nombre de risques liés à la démarche du cabinet pour lesquels nous avons formulé quelques recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif principal qui nous a guidés tout au long de ce travail était de comprendre les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable lorsqu'on est situé du côté du prestataire. Cette étude s'est limitée du côté du prestataire en raison du temps imparti. Ce qui nous a conduits à considérer notre modèle d'analyse comme la boussole de nos travaux.

Ainsi, au terme de cette étude les apports tirés sont d'ordre théorique et pratique.

Les apports théoriques :

Notre étude a permis une définition du terme d'externalisation avec ses phénomènes connexes, puis des éléments explicatifs de la décision, de son processus et de ses enjeux. Aussi, elle a permis de comprendre l'externalisation lorsqu'elle s'applique à la fonction comptable.

Ainsi donc, à travers cette recherche, nous avons pu voir qu'elle est de plus en plus adoptée par les entreprises dans le but de s'affranchir des évolutions technologiques. Elle permet d'avoir plus de flexibilité, de maîtriser les coûts, les ressources humaines les plus compétentes possible; tout cela afin de pouvoir être le plus compétitif possible.

De même l'adoption de cette technique comporte à la fois des avantages et des inconvénients pour les deux parties en contrat.

Les apports pratiques :

Ces apports n'ont pu être faits qu'avec la confrontation des aspects théoriques et des réalités du cabinet. Ainsi, en faisant cette étude sur le cabinet Deloitte, nous avons pu relever les risques auxquels il est soumis à travers sa démarche d'externalisation de la fonction comptable.

Nous avons donc pu constater à travers une telle analyse que les risques théoriques identifiés ne s'éloignent pas trop des risques pratiques décelés au cabinet.

Dans la recherche des voies et moyens pour corriger ses insuffisances et améliorer son rendement, nous avons émis quelques suggestions aux responsables du cabinet Deloitte. Il s'agit notamment de la redéfinition des contrôles apportés aux pièces lors de leur transmission. On y rajoute aussi le renforcement des mesures de sécurité du support informatique, la maintenance dudit support et une meilleure conservation des dossiers des clients.

Aussi, souhaitons-nous que ces recommandations soient prises en compte dans le cabinet en particulier dans son département assistance comptable. Ceci lui donnera les moyens objectifs d'une gestion tournée vers la satisfaction du client, de sa propre pérennité, de l'offre d'une meilleure prestation et de la performance afin d'être un jour à la tête des big four.

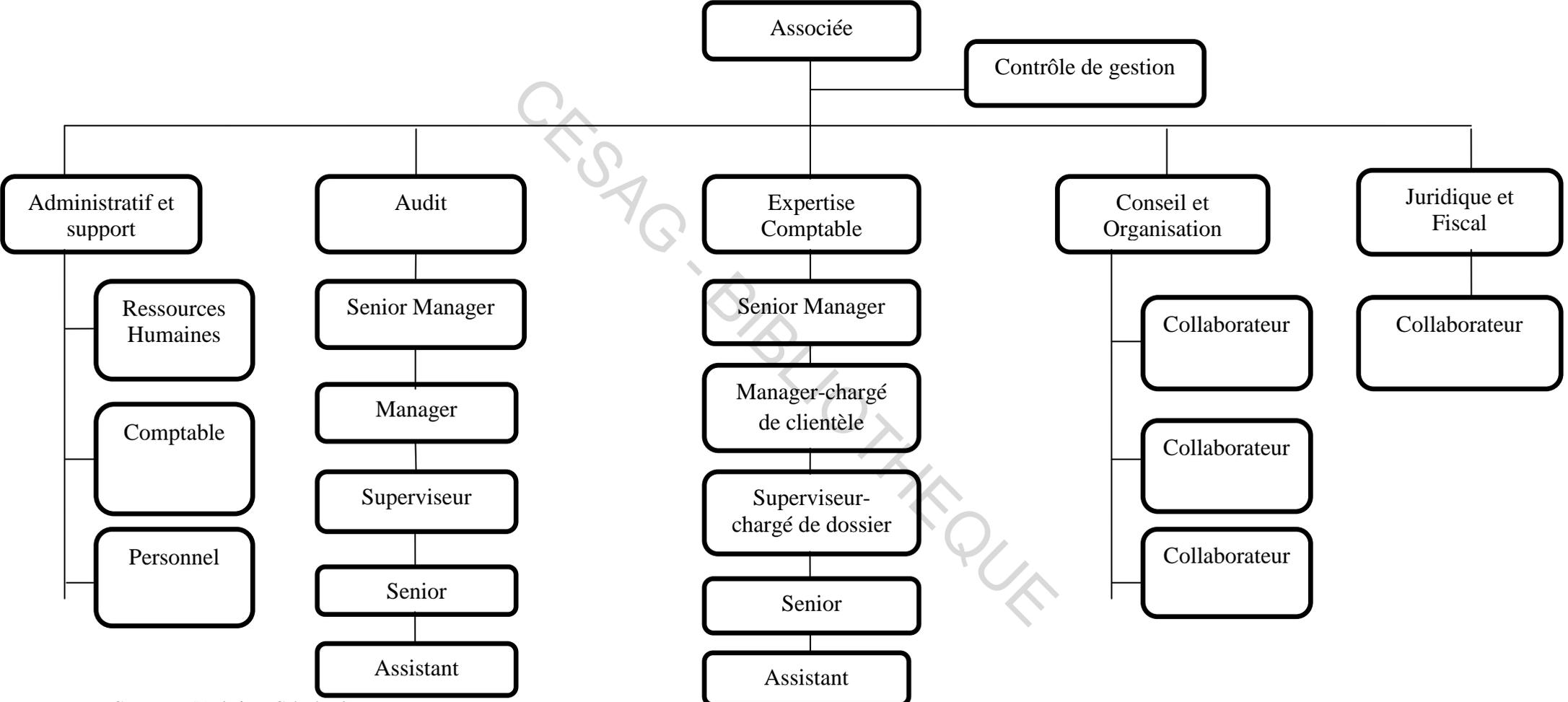
Enfin, nous sommes convaincus que ce modeste travail aura apporté une contribution non négligeable au cabinet Deloitte. Cependant nous espérons qu'il pourra constituer une invite pour la poursuite de notre recherche. Aussi, elle pourra permettre l'analyse des risques liés à l'externalisation du côté du client.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de Deloitte Sénégal : Décembre 2012



Source : Deloitte Sénégal

Annexe 2: Questionnaire de prise de connaissance de l'activité d'externalisation comptable

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous aurons besoin des informations suivantes sur la pratique de l'externalisation comptable au sein de votre cabinet. Nous vous prions de bien vouloir répondre aux différentes questions avec une grande précision tout en vous remerciant de votre collaboration.

1. Contrat de portefeuille

Combien de clients aviez-vous au 31/12/11 ?

.....

Quels types de clientèle avez-vous ?

- Entreprises industrielles
- Entreprises commerciales
- Petites et Moyennes Entreprises
- Autres.....

Comment recherchez-vous vos clients ?

- Par les relations de l'expert
- Par le biais d'autres clients
- Autres :.....

2. Différentes étapes du processus

2.1) Quels sont les différentes étapes du processus de tenue de comptabilité ?

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

3. Logiciel comptable

Quelle logiciel utilisez-vous ?

- SAARI 100
- CIEL
- Autres :.....

Comment créez-vous le plan comptable de vos clients ?

- En vous basant sur le SYSCOADA
- Autres (décrire)

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

Le même plan est utilisé pour tous les clients ?

- Oui
- Non

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

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

4. Réception des pièces

4.1) Qui est chargé de réceptionner les pièces ?

- Vous-mêmes
- Autre personne (préciser)

4.2) Comment réceptionnez-vous les pièces comptables du client ?

- Par fax
- Par courrier postal
- Par un coursier du cabinet
- Vous-mêmes en vous déplaçant
- Autres (préciser)

4.3) Recevez-vous les originaux ?

Oui

Non

4.4) Faites-vous des décharges quand vous recevez les pièces ?

Oui Non

4.5) A la réception des pièces, ces dernières sont-elles enregistrées dans un cahier ou registre courrier arrivé ?

Oui Non

5. Classement des pièces

5.1) Qui est chargé de classer les pièces ?

- Vous-mêmes
- Autre personne (préciser)

5.2) Comment s'effectue le classement ?

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

5.3) Des numéros sont-ils attribués aux pièces lors du classement ?

Oui Non

6. Imputations comptables

6.1) Faites-vous une imputation préalable des pièces ?

Oui Non

6.2) Si oui qui s'en occupe ?

- Vous-mêmes
- Les stagiaires

- Vos collaborateurs
- Autres (à préciser).....

6.3) Avez-vous des fiches d'imputation ?

Oui

Non

Si non, faites-vous les imputations sur les pièces ?

.....

6.4) Quelle est la fréquence de vos imputations ?

- Le jour d'arrivée des pièces
- Dans la semaine
- La semaine suivante

Autre

(préciser)

.....
.....

6.5) Qui s'occupe de la saisie ?

- Vous-mêmes
- Les stagiaires
- Vos collaborateurs
- Autres (à préciser).....

6.6) Les pièces sont validées avant la saisie selon quels principes ?

.....

6.7) Comment sont numérotées les pièces ?

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

8.3) Comment produisez-vous les états financiers ?

Automatiquement par le logiciel

Par un autre logiciel par exportation (préciser)

Sur Excel

Source : Nous-mêmes

CESAG - BIBLIOTHEQUE

GLOSSAIRE

L'outsourcing : Pratique qui consiste à externaliser vers un prestataire spécialisé certaines tâches dans le domaine du marketing et de la relation client.

La sous-traitance : Contrat par lequel une entreprise, le « donneur d'ordre », dite « mutuelle », demande à une autre entreprise, le « sous-traitant », dite « assujettie » de réaliser une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production. Les entreprises sous-traitantes sont des entreprises auxquelles sont agréées certaines parties de travail.

L'impartition : Technique de coopération entre entreprises par laquelle l'une d'elles confie à des tiers la réalisation d'une partie de son cycle d'exploitation. Elle retient la solution de faire faire au lieu de fabriquer elle-même.

La franchise : Accord commercial et juridique par lequel une entreprise appelée « franchiseur » s'engage à fournir à une seconde entreprise, dite « franchisee », une marque, un savoir-faire et une assistance permanente en contrepartie d'une rémunération. Le terme « franchise » ne s'applique que si les trois conditions précédentes sont réunies.

La concession : Action de concéder un droit ou un bien. C'est un moyen juridique de l'administration pour déléguer des compétences à une personne privée. Elle peut rejoindre le système du contrat de franchise.

Le downsizing : Terme anglais désignant l'ensemble des techniques qui consistent, à capacité équivalente, à réduire la taille d'une organisation ou d'un objet par l'amélioration de l'efficacité, la miniaturisation, etc.

Le reengineering : Se définit comme une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels cohérents (par processus, il s'agit d'une série d'activités qui, ensemble, produise un résultat ayant une valeur pour un client), pour réaliser des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

1. ANGOT Hugues (2004), *Audit comptable audit informatique*, les éditions de Boeck-wesmael, Bruxelles, 299 pages.
2. BARREYRE Pierre Yves, BOUCHE Michel. (1982), «Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises: les politiques d'impartition», *Revue Française de Gestion*, n° 37, p. 8-17.
3. BARTHELEMY Jacques. & QUELIN Bertrand. (2000), *Externalisation stratégique et management des compétences*, Les Echos.
4. BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris, 279 Pages.
5. BROUSSE Franklin (2004), *Gérer les risques liés aux projets d'externalisation*, *Revue banque magazine*, n° 658.
6. CAMARA Moussa (2009), *L'essentiel de l'audit comptable et financier*, Editions L'Harmattan, 154 pages.
7. CASPARD Bernard & ENSELME Gérard (2002), *Comptabilité approfondie et révision*, 5ème édition, édition LITEC, Paris, 614 pages.
8. CHAMBERS Andrew & RAND Graham (2002), *The operational auditing handbook*, Edition Willey, Chichester, 531 pages.
9. Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon (CCIL) (2002), *Fiche de bonnes pratiques de la fonction comptable et financière*.
10. COSYN & LEGRAND (2003), *Mise en pratique et avantages de l'externalisation de la fonction comptable et financière*, Mémoire de Maîtrise de Sciences de gestion de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille, 45 pages.
11. DECENE & GAUDIN (2009), *Sous-traitance et externalisation : quels risques pour les établissements financiers et les entreprises de services et de conseils ?*, Groupe Synergie Globale, 23 pages.
12. DESREUMAUX A. et ROMELAER P. (2001), *Investissement et Organisation*, Images de l'Investissement, ouvrage coordonné par Gérard Charreaux, Edition Vuibert.
13. DESREUMAUX A. (1996), *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, *Revue Française de Gestion*, janvier -février, p. 86-108.
14. Ernst & Young et la Sofres (2003), *Pratique et les tendances du marché de l'externalisation en France*, Baromètre Outsourcing.
15. FONTAINE Marcel. (2002), *Les aspects juridiques de l'Outsourcing*, les éditions Bruylant, 364 pages.

16. GILLEYK. & RASHEED A. (2000), *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, Journal of Management, 26, p. 736-790.
17. GOSSE & al. (2001), *Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation*, Xe conférence de l'Association Internationale des Managements Stratégiques.
18. GOVOEI Bernard Dansou (2007), *Précis de comptabilité générale : Droit et système comptable OHADA contribution à l'amélioration et à la vulgarisation du système convergence vers les normes comptables internationales IAS/IFRS*, les éditions Etudis, Abidjan, 863 pages.
19. HUYNH Thi Ngoc Vân (2004), *Décision et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable*, Mémoire de DEA de stratégie et Management des Organisations de l'Université des Sciences et Technologies de Lille, 72 pages.
20. HUYNH Thi Ngoc Vân & TONDEUR Hubert (2011), *Revue française de comptabilité* N°443 du mois de Mai.
21. LACITY M, HIRSCHHEIM R. (1993), "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Autumn, pp.13-25
22. LAMY Jean Paul (1996), *Audit et certification des comptes en milieu informatisé, les éditions d'organisations*, Paris 127 pages.
23. MABUDU Joël (2005), *Système comptable OHADA*, 2ème édition, 657 pages.
24. MARTIN A. (2002), *La R&D externe : un apport supplémentaire de ressources pour l'entreprise*, Mémoire DEA – IAE Lille.
25. MERCIER Stéphane (2003), *Comptabilité par la pratique*, Editions Boeck, 296 pages.
26. MILLICHAMP A.H. (2002), *Auditing*, 8^e édition, Edition Bath Press, 440 pages.
27. PORTER Michael et De LAVERGNE Philippe (2003), *l'avantage concurrentiel*, les éditions DUNOD, 647Pages.
28. QUELIN Bertrand. (2003), *Externalisation stratégique et partenariat*, Revue française de gestion, vol. 29, n° 143, p. 13-26.
29. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, Edition Maxima, Paris, 267 pages.
30. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Comptable : système comptable OHADA, SYSCOHADA*, les éditions comptables et juridiques (ECJ), Dakar, 105 Pages.

31. TONDEUR Hubert & de la VILLARMOIS Olivier (2002), *L'organisation de la fonction comptable et financière*, Lille, 31 pages.
32. TORT Eric (2003), *Organisation et management des systèmes comptables*, les éditions DUNOD, 264 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE