



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Maîtrise Professionnelle
des Techniques Comptables et
Financières
(MPTCF)
2010-2011

Mémoire de fin de formation

THEME

L'analyse des risques liés à l'externalisation
de la comptabilité du côté du prestataire : cas
du cabinet KE2C Sénégal.

Présenté par :

T. Abdel Salime GARBA

Dirigé par :

Hamadé BARRY

Enseignant associé au CESAG

Octobre 2011

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEDICACES

Je dédie ce mémoire à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué, que ce soit physiquement ou moralement, à sa réalisation.

REMERCIEMENTS

- Je remercie tout d'abord le Seigneur pour m'avoir donné la force nécessaire pour réaliser ce mémoire.
- Je remercie ensuite ma famille et mes amis pour leur soutien et leurs prières continuelles à mon égard.
- Je remercie également les responsables du cabinet Keungue Cabinet Carvin Sénégal Mr Moussa NDIAYE et Mr TIE BI TA pour la qualité de leur encadrement pratique.
- Je remercie tout le personnel du cabinet pour la convivialité dont il a fait preuve pendant mon séjour au cabinet.
- Je remercie mon encadreur Mr Barry AHMADE pour la qualité de son encadrement.
- Enfin je remercie toute l'administration du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) principalement Mr Moussa YAZI Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance (ISCBF) ainsi que tout son corps professoral pour la qualité des enseignements reçus.

Liste des sigles

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

ETEBAC : Echange Télématique Banque Clients

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôle interne

ISCBF: Institut Supérieur de Comptabilité de Banque et de Finance

KE2C : Keungueu Cabinet Carvin

KE2C Sénégal : Keungueu Cabinet Carvin Sénégal

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

OCR : Optical Character Recognition

PME : Petites et Moyennes Entreprises

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

Liste des tableaux et figures

- Tableau n°1** : Le périmètre externalisable d'une fonction comptable dans une entreprise.....Page 13-14.
- Tableau n°2** : Synthèse et analyse des risques d'externalisation comptable identifiés chez KE2C Sénégal.....Page 54-56.
- Figure n°1** : Les étapes d'un projet d'externalisation.....Page 15.
- Figure n°2** : Description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée.....Page 18.
- Figure n°3** : Evolution du risque de dépendance dans le temps.....Page 24.
- Figure n°4** : Modèle d'analyse.....Page 30.

CEESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste de(s) annexe(s)

Annexe n°1: Questionnaire de prise de connaissance des procédures.....Page 65-69

Annexe n°2: Facture du fournisseur « Café in Hauts de France » adressée à notre client XXX pour ses achats de boissons.....Page 70.

Annexe n°3: Facture du fournisseur « LA CAVE A VINS » adressée à notre client XXX pour son achat de bouteilles de vins.....Page 71

Annexe n°4: Facture du fournisseur « France Telecom », adressée à notre client XXX et représentant le montant de sa consommation téléphonique du mois d'Août 2011.....Page 72.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces et remerciements.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des sigles.....	iii
Liste des tableaux et figures.....	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières.....	vi

Introduction générale.....	1
----------------------------	---

1^{ère} PARTIE : CADRE THEORIQUE DU SUJET

Introduction.....	7
-------------------	---

<u>Chapitre 1</u> : L'externalisation de la fonction comptable et financière.....	9
---	---

1.1-) Définition-Raisons-Avantages-Périmètre externalisable.....	9
--	---

1.1.1-) Définition de la comptabilité.....	9
--	---

1.1.2-) Définition de l'externalisation comptable.....	10
--	----

1.1.3-) Les raisons d'une externalisation de la fonction comptable et financière.....	10
---	----

1.1.4-) Les avantages de l'externalisation comptable.....	11
---	----

1.1.5-) Le périmètre externalisable.....	12
--	----

1.2-) Démarche de mise en œuvre d'une externalisation comptable et description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée.....	13
---	----

1.2.1-) La démarche standard de mise en place d'une externalisation.....	13
--	----

1.2.2-) Description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée.....	16
--	----

<u>Chapitre 2</u> : Les risques liés à l'outsourcing comptable chez le prestataire.....	20
2.1-) Notion de risque.....	20
2.2-) Les risques liés à l'externalisation comptable.....	20
2.2.1-) Les risques liés à la dimension contractuelle.....	21
2.2.2-) Les risques encourus par les parties.....	21
2.2.3-) Les risques liés à l'activité.....	24
<u>Chapitre 3</u> : La méthodologie d'étude.....	29
3.1-) Le modèle d'analyse.....	29
3.2-) Les techniques de collecte des données.....	31
3.2.1-) La narration, l'entretien et le questionnaire de prise de connaissance.....	31
3.2.2-) L'observation et la revue documentaire.....	32
<u>Conclusion</u> :.....	33
 <u>2^{ème} PARTIE : CADRE PRATIQUE</u>	
Introduction	36
<u>Chapitre 4</u> : Présentation du cabinet Keungueu Cahinet Carvin-Sénégal.....	38
4.1-) Historique de KE2C Sénégal.....	38
4.2-) Organisation de KE2C Sénégal.....	39
4.2.1-) Le personnel du cabinet.....	39
4.2.2-) L'organisation du travail.....	40
<u>Chapitre 5</u> : Description de l'activité d'assistance comptable à KE2C Sénégal.....	42
5.1-) Création de dossiers et paramétrage du logiciel.....	43
5.1.1-) Création de dossiers par KE2C France et envoi à KE2C Sénégal.....	43

5.1.2-) Le paramétrage du logiciel.....	44
5.2-) La tenue de comptabilité.....	45
5.2.1-) Le traitement des dossiers (la saisie).....	46
5.2.2-) Le compte rendu aux superviseurs et la réexpédition des dossiers traités à KE2C France.....	46
5.2.3-) La centralisation des écritures et la production des états financiers par KE2C France.....	46
Chapitre 6 : Identification et analyse des risques, et recommandations.....	49
6.1-) Les risques généraux liés aux contrats identifiés.....	49
6.1.1-) Les risques liés à l'organisation des tâches.....	49
6.1.2-) Les risques liés à la logistique informatique déployée.....	50
6.1.2.1-) Le paramétrage du logiciel.....	50
6.1.2.2-) La maintenance.....	51
6.1.2.3-) La sécurité.....	52
6.1.3-) Les risques de tenue de la comptabilité identifiés.....	52
6.1.3.1-) La réception des pièces.....	52
6.1.3.2-) Le classement des pièces.....	53
6.1.3.3-) La saisie des écritures.....	53
6.2-) Les recommandations.....	56
6.2.1-) L'organisation des tâches.....	56
6.2.1.1-) La mise en œuvre de fiche de poste.....	57
6.2.1.2-) La formalisation des conditions de travail du personnel, leur évaluation et les axes de motivation.....	58

6.2.2-) Les recommandations par rapport au support informatique.....	58
6.2.2.1-) L'acquisition de quelques matériels informatiques.....	58
6.2.2.2-) La maintenance du système informatique.....	58
6.2.3-) Les recommandations par rapport à la tenue de la comptabilité.....	59
6.2.3.1-) Les recommandations sur la phase de réception des pièces.....	59
6.2.3.2-) Les recommandations sur les phases de classement et d'imputation des pièces.....	59
<u>Conclusion générale</u>	61
<u>Annexes</u>	65
<u>Bibliographie-Webographie</u>	73

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Les entreprises ont pendant longtemps adopté une politique d'intégration de leurs activités afin d'économiser les coûts de transactions lié à la défaillance du marché mais selon les mutations de l'environnement obligent les dirigeants à repenser leurs modes d'organisation et de gestion. De plus la complexité du monde des affaires, la tension de la compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises aujourd'hui à adopter une approche plus légitime, plus efficiente. Un recentrage des métiers de l'entreprise s'avère donc nécessaire. D'où l'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle : l'externalisation.

Selon BARTHELEMY (2004 : 12), l'externalisation est le fait de confier une activité et son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne.

Dans un contexte de respect scrupuleux des réglementations notamment en matière comptable, le recours à l'externalisation se veut être un choix décisif pour les entreprises n'étant pas dotées de compétences en la matière en interne ou pour celles voulant optimiser leurs coûts. D'où la recrudescence des cabinets d'expertise comptable spécialisés en prestation de services d'externalisation des procédures comptables et administratives.

L'environnement Européen et notamment français n'échappant pas aux réalités mondiales liés au choix d'externalisation, la société d'expertise comptable française « Keungueu Cabinet Carvin Sénégal « KE2C Sénégal » s'inscrit à travers son métier principal c'est-à-dire l'assistance comptable, dans ce même ordre d'idée d'accompagnement des petites et moyennes entreprises (PME) dans la gestion de leur fonction comptable.

La surcharge de travail, le manque de compétences en interne, la réduction des coûts de l'entreprise, sont autant de raisons qui poussent les entreprises à externaliser.

Cependant l'exécution du contrat d'externalisation via la pratique de l'assistance comptable comme toute opération de gestion présente des avantages et des inconvénients. Mais ses inconvénients sont des sources de risques importants donc de conséquences lourdes pour le cabinet. Il se pose donc un certain problème de gestion des risques liés à l'exécution des contrats d'externalisation signés avec les entreprises. Au nombre de ces conséquences, peuvent être évoquées les pertes de données comptables, la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client.

Notons qu'en amont des risques qui apparaissent lors de l'exécution des contrats d'externalisation par le prestataire (le cabinet), il existe plusieurs causes :

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

Afin donc de résoudre ce problème et de réduire les risques constatés, plusieurs solutions sont envisageables :

- Le cabinet devrait pouvoir définir un seuil de dossier à gérer en fonction de son personnel compétent en la matière et définir en commun accord avec le client les objectifs de leur contrat. Ceci lui permettra à son tour de définir le rôle de chaque personnel en ce qui concerne les contrats pour atteindre les objectifs d'efficience et d'efficacité.
- Il pourrait définir des périodes précises de reporting à l'issue desquelles il ferait le bilan de l'exécution du contrat avec son client.
- Il pourrait aussi offrir des formations régulières, ad hoc et continues à son personnel en fonction des mutations de l'environnement (nouvelles réglementations juridiques, fiscales entre autres ; modification de la conjoncture économique ; etc.)
- Il pourrait de même actualiser le manuel de procédure en y incluant les différentes phases et actions à mener de la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers.
- Il pourrait également chercher à mieux cerner la notion d'externalisation en identifiant par une approche par les risques, ceux (les risques) encourus à chaque étape du

processus d'externalisation, les analyser et les évaluer, afin de trouver des voies et moyens pour les maîtriser au maximum et de façon permanente.

De toutes les solutions ci-dessus envisagées, la dernière nous paraît la plus pertinente car toutes les autres s'y retrouvent d'une manière ou d'une autre. La recherche d'une meilleure compréhension du concept d'externalisation implique une remise en cause et une réorganisation probable totale du processus en lui-même. En effet, la définition d'un seuil (portefeuille de clients), la formation et le recrutement du personnel constitueront plus des décisions prises afin d'éteindre ou d'atténuer les risques préalablement identifiés et évalués. Le reporting périodique également constituera une décision prise avec le client du cabinet (l'entreprise) dans un but d'extinction également d'une faiblesse identifiée dans le processus d'externalisation.

L'approche par les risques permettrait donc au cabinet dans un premier temps d'identifier les différents risques encourus ensuite de les évaluer pour aboutir à une meilleure maîtrise de la pratique de l'externalisation comptable. De plus elle permettra de couvrir les insuffisances des autres solutions proposées.

En nous basant sur cette approche, notre étude vise à répondre à la question suivante :

Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le cabinet KE2C Sénégal, pour une bonne maîtrise des risques liés aux services d'externalisation qu'il propose ?

Pour mieux cerner cela, il faudra préalablement répondre aux questions suivantes:

- 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 avantages et inconvénients chez chacune des différentes parties (le cabinet et l'entreprise)?
- Quels sont les risques liés à cette pratique et comment évaluer ces risques ?
- Quelle est la criticité de ces risques chez le prestataire et comment peut-il les maîtriser pour offrir une prestation de qualité à ses clients ?

Le thème de notre travail est « l'analyse des risques liés à l'externalisation de la comptabilité chez le prestataire : cas du cabinet KE2C Sénégal ».

L'objectif général visé à travers cette recherche est de faire une analyse pertinente des risques liés au service d'outsourcing du cabinet KE2C Sénégal. Il s'agit spécifiquement de définir la notion d'externalisation, puis de risque, ensuite d'analyser les risques d'outsourcing du cabinet puis de l'aider à travers nos recommandations à mieux maîtriser ses risques.

Plusieurs aspects de l'externalisation de la fonction comptable peuvent faire l'objet d'étude. Mais notre étude se limitera à l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire ainsi qu'à énoncer quelques mesures afin de minimiser ces risques pour le cabinet.

L'intérêt découlant de cette étude se retrouvera à trois niveaux

- **Pour le cabinet :**

Ce travail permettra à KE2C Sénégal de réorganiser sa section assistance comptable en minimisant les risques afférents afin de mieux satisfaire sa clientèle et gagner sa confiance. Ce qui lui permettra entre autres de renforcer sa pratique en la matière et d'augmenter sa part de marché dans le secteur.

- **Pour l'étudiant :**

Ce travail nous permettra d'approfondir avant tout nos connaissances théoriques sur la question de l'externalisation. Egalement d'appréhender de façon pratique cet aspect sur le terrain (au sein du cabinet). Mais aussi une meilleure compréhension d'un des métiers des cabinets d'expertise comptable notamment l'assistance comptable se verra acquis, car ces derniers (les cabinets d'expertise comptable) s'intègrent effectivement à notre plan de carrière.

- **Pour le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) :**

Ce travail permettra de renforcer les informations qu'elle détient sur le sujet mais plus loin encore de voir et ainsi de pouvoir évaluer la qualité des étudiants qu'elle forme par leur aptitude à faire de la recherche. Ceci lui permettra de renforcer sa confiance en ses étudiants mais également de renforcer sa notoriété en temps que centre d'excellence en formation de gestion.

Notre démarche de travail sera la suivante :

Dans une première partie intitulée « Cadre théorique de l'analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable » nous débiterons par un chapitre introductif portant sur le phénomène d'externalisation pris dans sa globalité (définition, raisons, objectifs, enjeux); ensuite nous extrapolerons nos recherches à l'externalisation d'une fonction comptable et financière à travers un deuxième chapitre ; un troisième chapitre nous permettra d'analyser les risques proprement dits liés à l'externalisation comptable ; enfin nous présenterons dans un dernier chapitre la méthodologie que nous adopterons pour réaliser notre étude.

Après une première partie plus ou moins fournie et renseignée sur l'essentiel à savoir en matière d'outsourcing comptable, nous entamerons une seconde partie intitulée « Cadre pratique », qui abordera les aspects pratiques de notre sujet de recherche.

Au cours de cette partie, nous présenterons tout d'abord le cabinet « Keungueu Cabinet Carvin » KE2C dans un premier chapitre, puis nous décrirons dans un deuxième chapitre l'existant c'est-à-dire les constats effectués, ensuite nous procéderons à une analyse des risques chez le prestataire pour aboutir enfin à des propositions adéquates et adaptées au regard des meilleures pratiques en matière de maîtrise des risques d'outsourcing comptable.

Voilà ainsi brièvement décrit comment sera structuré notre travail de recherche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

1^{ère} PARTIE :

**CADRE THEORIQUE DE L'ANALYSE
DES RISQUES D'EXTERNALISATION
COMPTABLE**

De plus en plus on constate qu'au sein de l'environnement économique se développe des activités tertiaires. Cette évolution renforcée par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication se traduit par une accélération des stratégies d'externalisation. L'externalisation ou outsourcing est une démarche stratégique généralement à long terme. Ce phénomène qui se généralise de plus en plus conduit les entreprises à un recentrage sur leur cœur de métier, à une mobilisation de leurs ressources sur les tâches qu'elles maîtrisent ainsi qu'à une délégation à des spécialistes des fonctions jugées non stratégiques.

Les entreprises externalisatrices visent à travers cette pratique d'obtenir une meilleure qualité de service de la fonction externalisée à un meilleur coût.

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

A travers cette partie, nous étudierons en général les principaux aspects de ce phénomène qu'est l'outsourcing (la définition, les concepts voisins, les enjeux d'une externalisation); ensuite nous aborderons l'externalisation de la fonction comptable proprement dite, ses raisons, ses avantages, son mode de fonctionnement, le périmètre externalisable; puis nous expliciterons la notion de risque, de risques d'externalisation comptable; pour enfin achever sur la méthodologie de notre étude.

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

A travers ce chapitre nous développerons principalement les points suivants :

- la définition d'une externalisation comptable ;
- les raisons d'une externalisation comptable ;
- les avantages d'une externalisation comptable ;
- le périmètre externalisable ;
- la démarche de mise en place d'une externalisation ;
- la description du fonctionnement d'une comptabilité externalisée.

1.1-) Définition-Raisons-Avantages-Périmètre externalisable

1.1.1-) Définition de la comptabilité

Selon PERRET (1996 : 17), la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant : de saisir, classer, enregistrer des données de bases chiffrées ; de fournir, après traitement approprié, un ensemble d'informations conforme aux besoins des divers utilisateurs.

Dans un ordre d'idée plus ou moins proche, l'expert comptable GOVOEI (2007 : 707) définit la comptabilité comme un système de traitement de l'information permettant de situer un opérateur économique et ses différents partenaires sur la marche de ses activités à partir d'une présentation synthétique aussi bien de données quantitatives que qualitatives.

APOTHELOZ et STETTLER (1998 : 1) quant à eux, ils définiront la comptabilité comme étant une méthode de collecte, d'interprétation et de traitement des informations relatives aux flux réels et financiers, mesurables en termes monétaires, qui entrent, circulent, restent en suspens ou sortent d'une unité économique particulière comme un ménage, une entreprise, une collectivité publique, etc. Ces flux engendrés par des faits économiques, juridiques ou matériels, ont une incidence sur les capitaux engagés dans l'unité économique prise en considération.

Si nous devons résumer l'ensemble de ces définitions scientifiques de la comptabilité, nous définirons alors simplement la comptabilité comme un système de transcription chiffrée des opérations de l'entreprise (unité économique) en vue de produire des informations nécessaires à la prise de décision des divers utilisateurs.

Il est également important de souligner que la comptabilité est régie par un ensemble de procédures, de principes et règles qui enveloppent la production d'informations fidèles, fiables et pertinentes nécessaires à la prise de décision.

1.1.2-) Définition de l'externalisation 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 définit l'externalisation comptable comme le fait de confier à un prestataire, avec un engagement sur des résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable avec, quand ils existent et quand le client le demande, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de production concernés.

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.

BARTHELEMY Jérôme dans son ouvrage « Stratégies d'externalisation (2004) » précise que l'externalisation diffère de la sous-traitance dans la mesure où elle engendre la reprise du personnel et/ou des actifs concernés par le prestataire de services. La fonction comptable de l'entreprise évolue alors au sein du cabinet prestataire mais avec les actifs et le personnel de la société qui externalise.

L'externalisation est une évolution organisationnelle qui apparaît comme une innovation dès lors qu'on envisage de l'appliquer à la fonction comptable et financière.

1.1.3-) Les raisons d'une externalisation de la fonction comptable et financière

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 principales suivantes :

- s'affranchir des évolutions technologiques ;
- alléger leur structure et avoir davantage de flexibilité ;
- avoir les ressources humaines les plus performantes ;
- maîtriser les coûts.
- une meilleure gestion des 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 part leur nature très codifiées et standardisées. Ces raisons plaident en faveur de l'externalisation de la fonction comptable. »

1.1.4-) Les avantages de l'externalisation comptable

A travers cette partie de la recherche, nous présenterons les multiples avantages que peuvent procurer une externalisation comptable à une entreprise. Ces avantages se résument généralement à ceux cités par AFPLANE & Franck MOREAU dans leur ouvrage « L'entreprise élargie (2003) ». Ces deux auteurs les énoncent dans leur ouvrage comme étant ce qui suit:

1.1.4.1-) Le changement de nature de la fonction comptable interne

L'externalisation des tâches matérielles permet :

- un recentrage de la fonction comptable sur ses activités à valeur ajoutée :
 - qualité du reporting périodique ;
 - obligations fiscales et sociales, optimisation ;
 - relations externes : fournisseurs, clients, banques ;
 - la réflexion sur l'évolution du système d'information ;
- une réduction de 20 à 60% des coûts de la fonction:
 - capacité de faire jouer les économies d'échelle ;
 - différentiel de coût salarial.

1.1.4.2-) La flexibilité des effectifs et des coûts

- Les coûts progressent en fonction des volumes et non par paliers ;
- les effectifs internes sont optimisés, sans sous-emploi lié à la croissance anticipée et aux fluctuations saisonnières ;
- la possibilité de répondre aux demandes exceptionnelles de la DG ;

- l'option pour une solution hébergée permet d'éviter les coûts liés à l'achat, à la maintenance et à la mise à jour des systèmes comptables (logiciel et serveurs).

1.1.4.3-) L'accès permanent à l'expert comptable

- Assistance comptable & fiscale
- Conseil

1.1.4.4-) La concentration de l'entreprise sur son cœur de métier

1.1.4.5-) L'accélération et la sécurité des délais de clôture

- Obligation contractuelle de résultat du délégataire dans ses délais de traitement (exemple : j+2 image pièce).
- Capacité de substitution en cas de défaillances internes (maladie, congés, départs).

1.1.4.6-) La continuité du service comptable, sécurité des données

- Back-up prestataire (connaissance totale du système et des traitements comptables de la société cliente).
- Back-up des données dans le système « en miroir » (si option pour hébergement logiciel & base chez le prestataire).
- Protection contre les pannes et intrusions.

1.1.5-) Le périmètre externalisable

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

Tableau n°1 : Le périmètre externalisable d'une fonction comptable

Comptabilité générale	<input type="checkbox"/> Enregistrement, centralisation et contrôle des opérations comptables ; <input type="checkbox"/> Elaboration de situations intermédiaires et de comptes annuels ; <input type="checkbox"/> Consolidation des comptes ; <input type="checkbox"/> Reporting à la maison mère ;
Gestion et comptabilité analytique	<input type="checkbox"/> Gestion comptable des stocks ; <input type="checkbox"/> Calcul des coûts de revient ; <input type="checkbox"/> Etablissement des budgets ; <input type="checkbox"/> Etablissement des tableaux de bord.
Comptabilité client	<input type="checkbox"/> Recouvrement des créances, facturations
Comptabilité fournisseurs	<input type="checkbox"/> Règlement des fournisseurs, négociation des délais
Gestion financière	<input type="checkbox"/> Préparation des opérations de trésorerie ; <input type="checkbox"/> Prévisions de trésorerie et plan de financement ; <input type="checkbox"/> Crédit management.
Audit interne	<input type="checkbox"/> Fiabilité et sécurité des systèmes d'information ; <input type="checkbox"/> Contrôle des procédures ; <input type="checkbox"/> Tests de conformité ; <input type="checkbox"/> Recommandations ; <input type="checkbox"/> Sauvegarde des actifs ; <input type="checkbox"/> Respect des statuts et obligations légales.
Gestion administrative du personnel	<input type="checkbox"/> Administration du personnel : bulletins de paie et déclarations sociales ; <input type="checkbox"/> Gestion du personnel : gestion des mouvements et des carrières ; <input type="checkbox"/> Gestion des conditions de travail ; <input type="checkbox"/> Gestion des actes de formation.
Juridique et fiscal	<input type="checkbox"/> Secrétariat juridique ; <input type="checkbox"/> Tenue des registres légaux ; <input type="checkbox"/> Déclarations fiscales.

Administratif	<input type="checkbox"/> Organisation administrative et comptable ; <input type="checkbox"/> Secrétariat général ; <input type="checkbox"/> Standard téléphonique ; <input type="checkbox"/> Accueil et réunions ; <input type="checkbox"/> Reprographie.
----------------------	---

Source : Grant Thornton, Etude Grant Thornton 2008,
« <http://externalisationrh.blogspot.com> », (Publié le 02 mars 2009).

1.2-) Démarche de mise en œuvre d'une externalisation comptable et description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée

Un processus aussi complexe que l'externalisation comptable ne saurait être mis en œuvre sans une démarche minimale bien élaborée. Aussi, au travers de cette partie de notre recherche, nous exposerons la démarche suivie généralement par les entreprises lorsqu'elles font le choix d'une externalisation comptable.

1.2.1-) La démarche standard de mise en place d'une externalisation

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

Le cabinet toujours dans le même article 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 la mise en œuvre et à tous les stades ».

Le cabinet 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 ».

Dans ce même article, le cabinet présente le schéma ci-dessous comme celui résumant les différentes étapes d'un projet d'externalisation :

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



Source : Cabinet Organisation Conseil Audit (OCA), Outsourcing comptable au service des entreprises, « www.oca-audit.com », (Publié le 31 mai 2011).

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 :

- Etablir 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 & de gestion propre à l'entreprise, comptabilité analytique & budgétaire).

- Prise en comptes 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 de délégation des tâches et des travaux à conserver 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^o 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.
- Evaluation 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 d'externaliser 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:

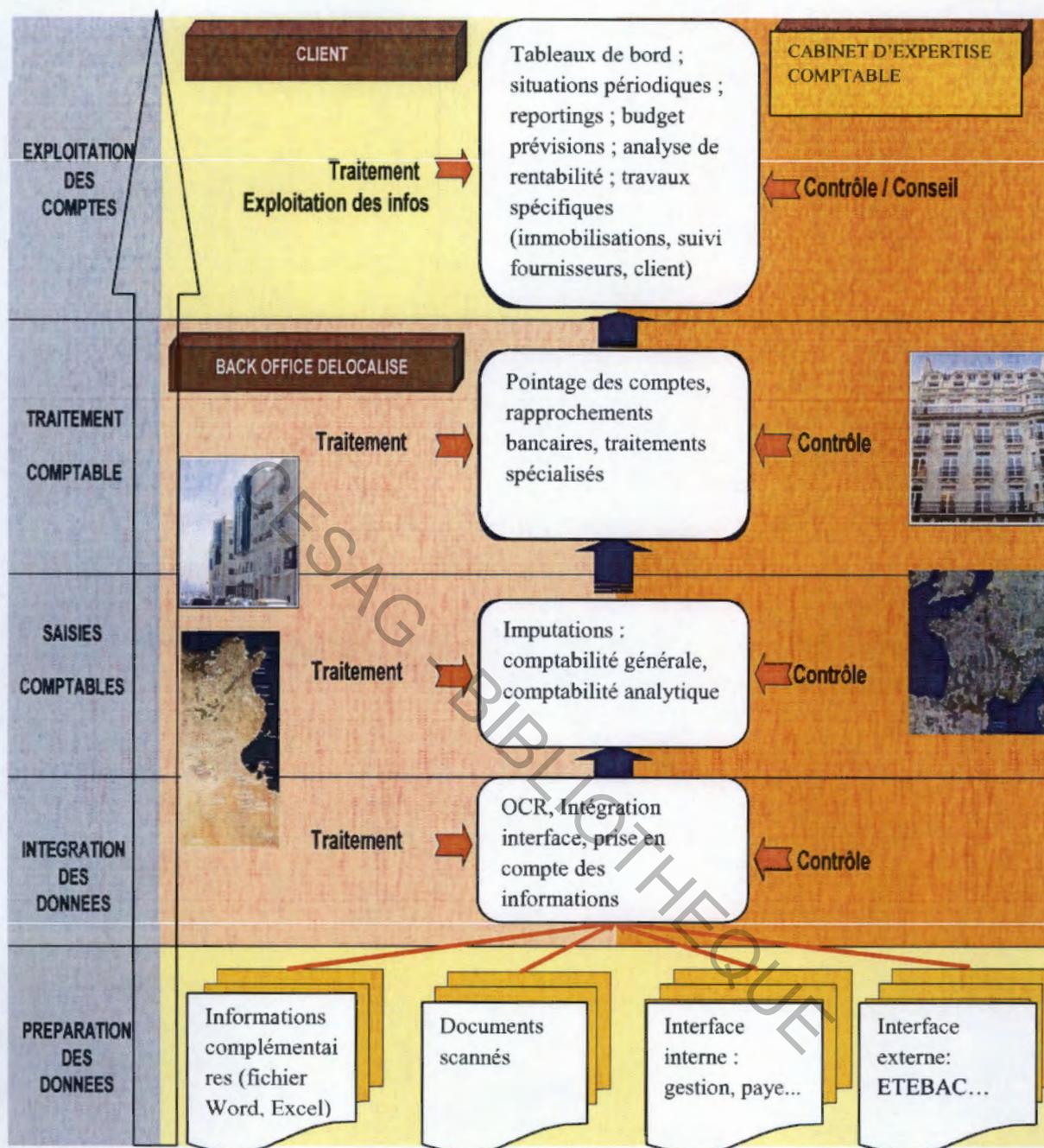
- Paramétrages des systèmes et interfaces (logiciel OCR de reconnaissance optique des caractères, déversements automatiques, etc.).
- Rédaction des manuels de procédures.
- Formation du personnel.
- Mise en œuvre progressive sur la base de dossiers tests.

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

1.2.2-) Description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée

Aussi dans ce même article « L'outsourcing de la fonction comptable » publié par le cabinet OCA en mai 2001, la description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée est présentée. L'intérêt de ce schéma est de nous faire connaître et comprendre le mode de fonctionnement d'une comptabilité externalisée, les différents acteurs qui y interviennent, comment font-ils leurs interventions, à quel niveau interviennent-ils ? Essentiellement donc de répondre à ces interrogations.

Figure n°2 : Description schématique du fonctionnement d'une comptabilité externalisée



Source : Cabinet Organisation Conseil Audit (OCA), Outsourcing comptable au service des entreprises, « www.oca-audit.com », (Publié le 31 mai 2011).

Commentaires du schéma

Notre compréhension de cette description schématique nous permet d'effectuer les commentaires ci-après.

Une comptabilité externalisée est organisée de la phase de préparation des données jusqu'à celle de l'exploitation des comptes élaborés.

Cependant il est important de noter que la délégation de la fonction comptable à un cabinet d'expertise contrairement à ce que nous montre le schéma ici n'est pas toujours partielle. C'est-à-dire que le client peut déléguer toutes les opérations comptables jusqu'à la production des comptes.

Mais toutefois le cabinet OCA précise que : « quelque soit l'option choisit par le client, le traitement des données se fera toujours sous le contrôle du prestataire. »

De façon succincte, les tâches effectuées se retrouvent généralement dans les phases suivantes :

• **La phase de préparation des données :**

C'est la phase de collecte de données notamment des factures et autres informations nécessaires au traitement et à la production de comptes périodiques annuels fiables. A cette phase toutes les informations sont collectées par le client et scannés.

Quelle que soit l'option que le client aurait choisit, cette phase est nécessaire au démarrage du traitement comptable des informations.

• **La phase d'intégration des données :**

Au cours de cette phase, les informations envoyées par le client sont intégrées au logiciel afin d'être traité.

A partir de ce niveau et jusqu'à la phase de traitement comptable, le traitement des informations (imputations en comptabilité générale et/ou analytique, pointage des comptes, rapprochement) sera en charge du client ou du prestataire selon l'option choisit par le client.

• **La phase de saisies comptables :**

Lors de cette phase les informations intégrées au logiciel comptable sont imputées (saisie en comptabilité générale, en comptabilité analytique) soit par le client, soit par le prestataire selon l'option choisie.

• **La phase de traitement comptable :**

Pendant cette phase le cabinet d'expertise procède au pointage des comptes afin de s'assurer de l'exhaustivité et de l'exactitude des opérations enregistrées ; il effectue également

d'autres traitements un peu spécifiques tels que : les pointages « bordereau de livraison-facture », les contrôles de note de frais, la préparation des règlements.

• **La phase de traitement et exploitation des informations finales obtenues :**

C'est la phase où notamment les états financiers, les déclarations fiscales et sociales sont analysés par le cabinet d'expertise puis ce dernier apportera quelques conseils à son client.

Il faut toutefois soulever qu'à toutes les phases le prestataire effectue un contrôle du bon déroulement du traitement des informations (que ce soit lui-même ou le client qui est effectué le traitement).

Le travail effectué au cours de ce chapitre nous a permis d'une certaine façon de décortiquer les principaux éléments constitutifs de ce concept. Une étude plus poussée aurait pu nous pousser beaucoup plus loin mais dans un esprit de synthèse et disposant de contraintes rédactionnelles nous nous sommes limités à ces aspects assez indicatifs sur la conception théorique d'une externalisation comptable.

Le prochain chapitre aura pour but de conceptualiser brièvement la notion de risque et de plus développer et comprendre les risques liés à l'outsourcing de la fonction comptable et financière.

CHAPITRE 2 : LES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION COMPTABLE

Ce chapitre entre dans le cadre d'une étude théorique des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

Après donc avoir défini brièvement le risque, nous développerons les différents risques auxquels peuvent être soumis les parties au contrat d'un outsourcing comptable.

2.1) Notion de risque

La notion de risque étant plus ou moins complexe nous appréhendons sa définition à travers celles de trois auteurs de notre choix.

Selon BARTHELEMY al. (2004 : 11), le risque est défini comme une situation (ensemble d'évènements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entité (individu, famille, entreprise, collectivité) qui le subit. Certains risques pourront avoir des effets positifs, ce sont ceux que l'on recherche et que l'on appelle « chance » ou « opportunités ». D'autres auront assurément des effets négatifs. Ce sont ceux que l'on craint.

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

Complétons ces définitions par celle de l'Institut Française de l'Audit et du Contrôle Interne (l'IFACI) qui définit le risque comme étant « 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 »

Autant de définition qui font ressortir le caractère aléatoire et incertain d'un évènement pouvant affecter d'une façon positive ou négative l'atteinte d'un objectif.

2.2-) Les risques liés à l'externalisation comptable

BARTHELEMY al. (2004 :61), précisent qu'au-delà des avantages incontournables de l'externalisation au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, l'externalisation cache des dangers non négligeables. Ils existent dans toutes les phases. Ils

peuvent provenir d'une mauvaise décision, d'un mauvais choix des paramètres, d'une gestion inappropriée des changements en interne, de problèmes concernant la coordination avec le prestataire, etc.

Ces risques majeurs sont :

- le risque stratégique ;
- la sous-performance ;
- la dépendance envers le prestataire ;
- la perte du savoir faire et des compétences ;
- le risque social.

2.2.1-) Les risques liés à la dimension contractuelle

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

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.

2.2.2-) Les risques encourus par les parties

2.2.2.1-) L'entreprise

Elle est soumise à une multitude de risques. Parmi ces derniers les plus courants selon Quélin et Barthélémy (2002), l'externalisation stratégique, www.lesechos.fr sont : le risque social et le risque de dépendance.

- **Le risque lié à la mise en œuvre : le risque social**

Il peut être détecté à deux niveaux : au niveau du personnel et au niveau du service.

- ✚ **Au niveau du personnel**

BARTHELEMY al. (2004 : 61), souligne que la mise en œuvre du projet d'externalisation nécessite un redéploiement des salariés. Le changement, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont la source des

mécontentements chez les salariés transférés. Cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

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

✚ Au niveau du service

L'externalisation pourrait amener à une perte de synergie à l'intérieur de l'entreprise.

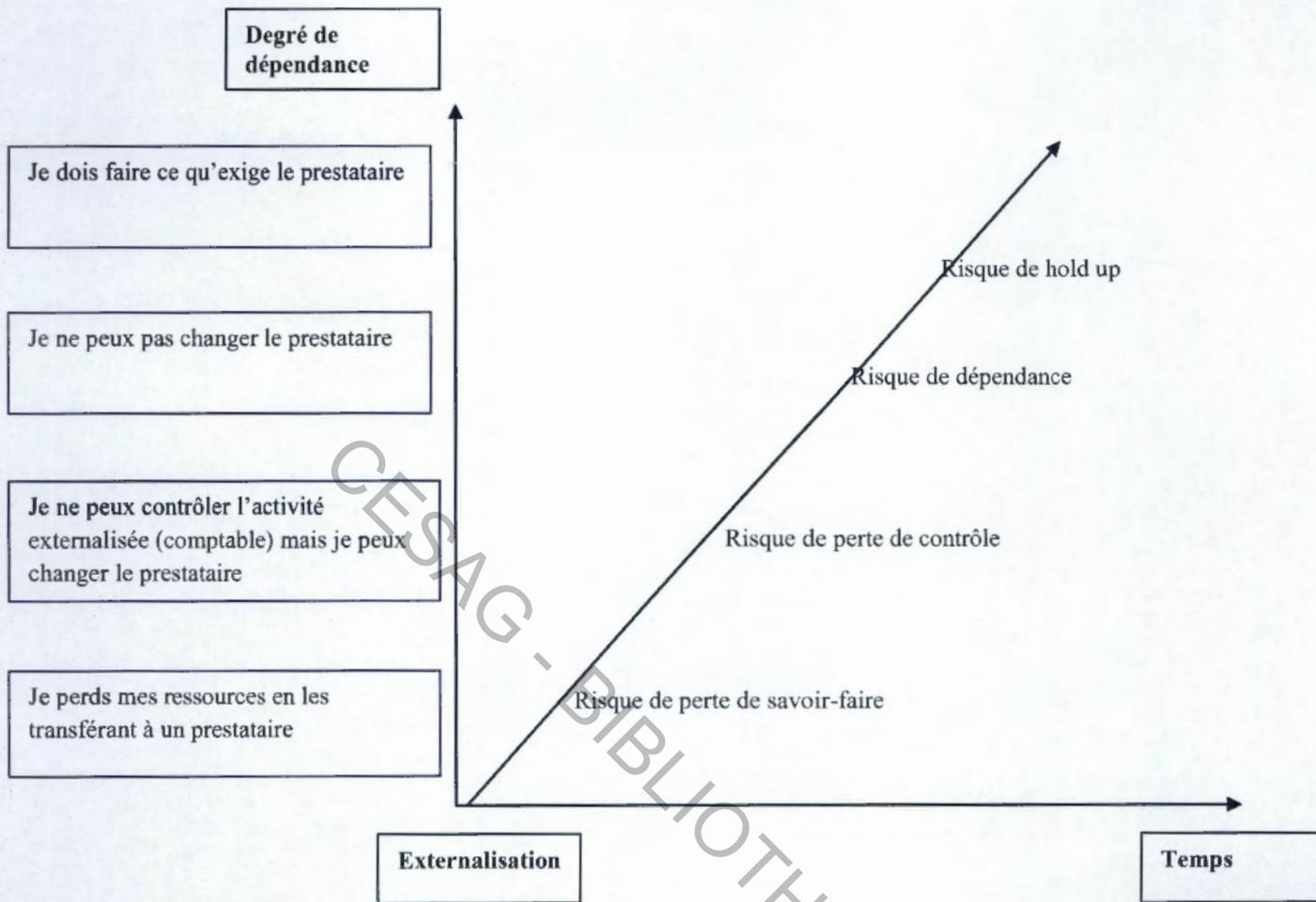
- **Le risque lié à l'exécution du contrat d'externalisation proprement dit :
risque de dépendance et d'irréversibilité.**

BARTHELEMY al. (2004 : 61), souligne également sur ce passage que la plupart de ces risques adviennent pendant le déroulement du contrat. La liste est longue :

- perte de compétence et de savoir-faire
- perte de contrôle
- perte de la maîtrise de ses informations
- création d'un lien de dépendance avec un tiers
- déploiement d'un manque de disponibilité
- etc.

D'après les études d'Ernst 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 n°3 : 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.

2.2.2.2-) Le prestataire

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

Dans leur article paru sur le site (www.lesechos.fr) dans la section Art des risques, Quélin et Barthélémy (2002), précise que le risque d'externalisation du côté du prestataire peut être décomposé en trois (03) sous-risques que sont : le risque technique, le risque économique et financier et le risque technologique.

Quélin et Barthélémy (2002), dans leur article intitulé « Externalisation stratégique » paru sur le site (www.les-echos.fr), expliquent chacun des sous risques de la façon suivante :

- **Le risque technique**

Ils disent que : « 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**

A ce niveau, Quélin et Barthélémy précisent que : « 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**

Pour ce qu'il s'agit du risque technologique, ils précisent que : « Il recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix technologiques pour offrir le meilleur service au coût le plus avantageux aux clients. Ce risque peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. »

2.2.3-) Les risques liés à l'activité

Ces risques découlent des différentes phases d'exécution de l'activité, que nous avons présentées plus haut dans le modèle de description du fonctionnement d'une comptabilité externalisée.

En matière d'assistance comptable, 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 les risques d'ordre informatique puisque les cabinets d'expertise comptable se dotent de plus en plus d'une logistique informatique très importante.

2.2.3.1-) Les risques d'ordre informatique

Ils sont liés à l'organisation informatique de la comptabilité.

ANGOT Hugues (2004) dans son ouvrage « Audit comptable audit informatique », a distingué trois principaux types de risques à savoir ceux relatifs au paramétrage, à la sécurité et à la maintenance du logiciel. Il les a expliqué de la façon suivante :

- **Les risques inhérents au paramétrage**

Avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, ANGOT Hugues (2004) dit que : « la tenue de la comptabilité des entreprises est de nos jours informatisée. Ainsi, l'utilisation de tout logiciel ou progiciel nécessite au préalable un paramétrage de ce dernier. Dans notre cas, les logiciels sont en général des logiciels comptables. »

- **Les risques inhérents à la sécurité**

Ici ANGOT Hugues (2004) dans son ouvrage 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 auquel on assiste de nos jours sont bien les pratiques qui justifient les nombreux risques de sécurité liés à tout système informatisé.

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

- **Les risques inhérents à la maintenance du logiciel**

Que l'entreprise ait acquis le logiciel ou dispose d'une licence, la maintenance demeure un problème important pour elle, affirme ANGOT Hugues (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 celui des interruptions successives engendrant la perte d'informations.

En outre on pourrait également recenser le risque d'inexistence de documentation concernant le logiciel.

2.2.3.2-) Les risques liés à l'organisation et à la tenue de la comptabilité

De la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états financiers de synthèse, plusieurs risques jonchent le parcours comptable.

Tout en expliquant chaque étape, CAMARA Moussa (2009), dans son ouvrage « L'essentiel de l'audit comptable et financier » évoque les risques suivants :

- **les 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 d'une externalisation comptable, lorsque les pièces proviennent du client qui est extérieur, ces pièces sont soumises à plusieurs risques surtout si elles ne sont pas au préalable scannées et intégrées directement dans une base de données du client pour être traitées sur le réseau intranet de l'entreprise.

Le premier risque inhérent à la réception des pièces justificatives est le risque de perte. Perte qui peut subvenir tant bien chez le client que chez le prestataire.

Le second risque est le risque de dilution de responsabilités quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises par l'entreprise 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.

- **les 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 (que ce soit les prestataires ou les clients eux-mêmes) à effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres comptables. Tout ceci intervient pour répondre au souci d'image fidèle des comptes de l'entreprise. L'insertion des Nouvelles Technologies

de l'Information et de la Communication (NTIC) dans la comptabilité et leurs avantages ne fait pas de l'ordinateur uniquement un moyen plus rapide et plus performant mais un outil de gestion et d'aide à la prise de décision.

Ainsi une multitude de risques à ce niveau peuvent être relevés.

MERCIER Stéphane (2003), dans son ouvrage « Comptabilité informatique », fait ressortir également trois principaux types de risques à savoir :

Les risques liés à l'exhaustivité des opérations (enregistrement de toutes les écritures), à la réalité (les charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent le risque lié à la séparation des exercices (enregistrement dans la bonne période). La saisie est également soumise au risque de doublons, d'oublis, d'erreurs d'enregistrements...

Nous pouvons aussi ajouter à cette liste le risque de retard dans la saisie si le comptable n'est pas bien organisé.

MERCIER Stéphane (2003), affirme également dans son ouvrage « Comptabilité informatique » que pour ce qui concerne la centralisation c'est-à-dire le report des écritures du journal dans le grand-livre et la balance, des risques existent également. La plupart des logiciels comptables sont dotés d'un système intégré. Ce système permet d'enregistrer une fois et une seule 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 ces risques indépendants de l'action du comptable, apparaît les effets du risque d'erreurs de paramétrage évoqué plus haut.

CAMARA Moussa (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 d'insincérité des. »

Nous tenons toutefois à ajouter qu'également, le non-respect des règles générales de tenue de comptabilité énoncées ci-haut cause généralement des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulations voire de vol.

- **Les risques inhérents à l'établissement des états de synthèse**

Dans son ouvrage « L'essentiel de l'audit comptable et financier », CAMARA Moussa (2009) parle des risques inhérents à l'établissement des états de synthèse. Il précise que les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement des ressources et emplois, les états annexés et l'état supplémentaire. Avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis l'état annexé et l'état supplémentaire sont facilement et rapidement générés sur la base des écritures comptables de l'exercice. Si tous les risques inhérents à ces écritures sont donc couverts, il n'y aura pratiquement pas de risques propres à ces documents. Toutefois, avant l'établissement des états de synthèse, le comptable effectue des travaux d'inventaire. Ces travaux qui se résument aux régularisations de fin d'exercice en matière d'amortissement, de provision, de charges et produits ne sont soumis en général qu'au risque d'erreur et à ceux inhérents à la saisie ainsi qu'à la centralisation des écritures.

Pour conclure 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 recensera toujours un risque minimum car le risque zéro n'existe pas. Les risques évoqués plus haut liés à l'externalisation de la fonction comptable ne sont notamment pas exhaustifs et il en existe de multiples autres qu'évidemment sans une approche pratique de la chose qu'on ne saurait identifier.

Pour ce faire, il nous sera indispensable de passer par une méthodologie d'étude bien structurée et plus ou moins exhaustive des méthodes et techniques d'investigations que nous déploierons au cabinet.

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 KE2C 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 collectes des données utiles à notre travail.

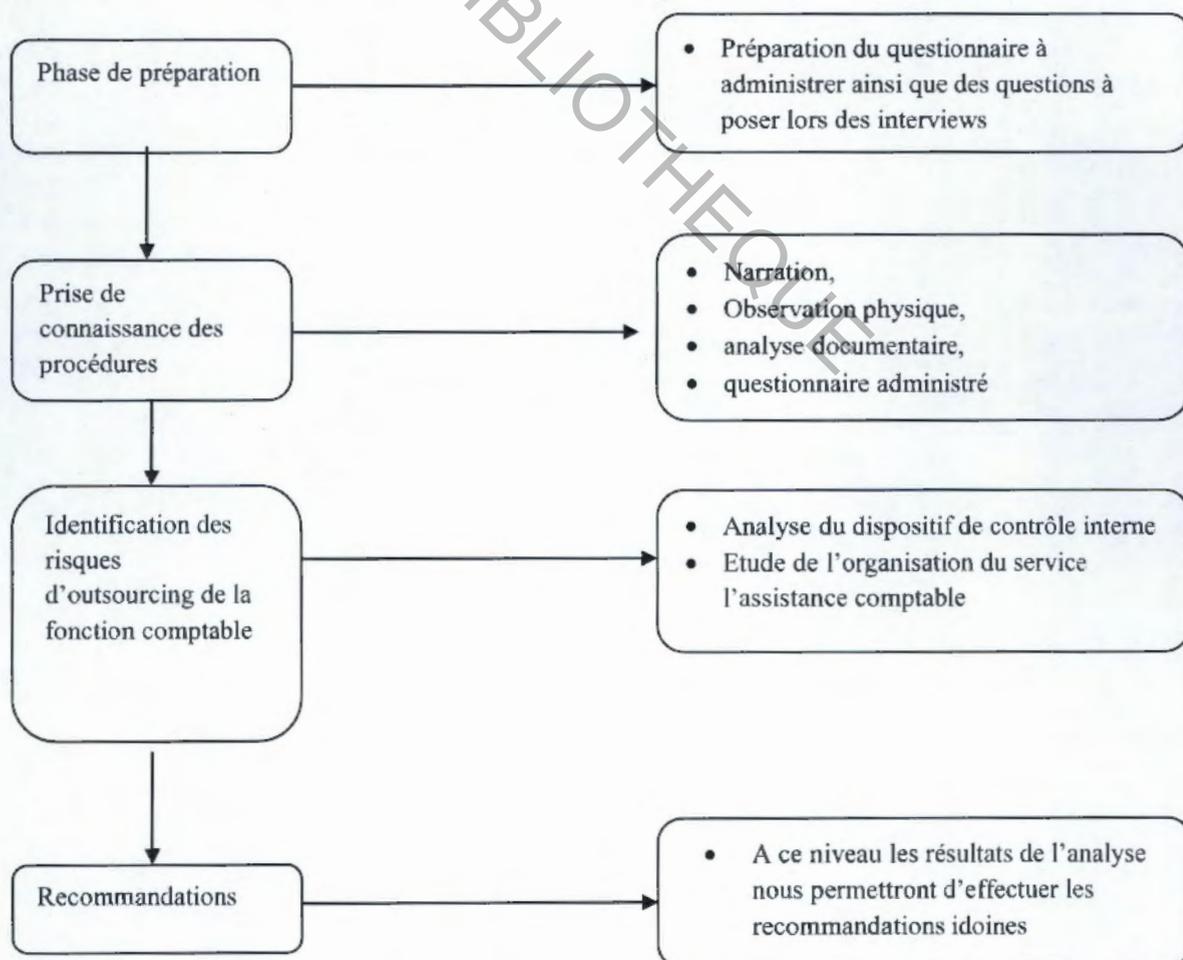
3.1-) Le modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse se présente sous forme schématique suivi de commentaires.

Après notre revue de littérature 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 KE2C.

Le référentiel se présente comme suit :

Figure n°4 : Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

Commentaire du schéma

La méthodologie de recherche que nous adoptons pour réaliser notre travail comprend cinq (5) étapes principales. Elle débute par la phase de préparation et s'achève par nos recommandations tout en passant par la description de l'existant, l'identification des forces et faiblesses du cabinet.

- **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 ;
- La prise de connaissance des procédures de l'assistance comptable en demandant à un ou plusieurs responsables de la structure de bien vouloir nous fournir les informations nécessaires ;
- 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 KE2C 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 du cabinet qui est chargé de cette activité ;
- une observation participante de la tenue de comptabilité au sein du cabinet ;
- une analyse documentaire

- **L'identification des risques d'outsourcing**

Après avoir pris connaissance des procédures du cabinet et cerné sa pratique en matière de tenue de comptabilité, nous analyserons les forces et faiblesses du dispositif de travail du cabinet afin d'en tirer l'ensemble des risques qui en découlent.

- **Les recommandations**

Cette dernière phase de notre modèle d'analyse 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 de données utiles à notre travail.

3.2-) Les techniques de collecte des données

Pour une prise de connaissance générale du cabinet KE2C et la bonne compréhension de son fonctionnement, nous utiliserons comme techniques de collecte de données la narration, l'entretien. Nous nous sommes également basés sur la revue documentaire et nos propres observations.

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

- **La narration des procédures et du fonctionnement de l'activité du cabinet**

Il existe deux types de narration à savoir la narration par l'auditeur et la narration 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 avec les différents intervenants de cette activité.

- **L'entretien avec les deux superviseurs du cabinet**

L'entretien est un outil de collecte d'informations souvent utilisé.

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

- **Le questionnaire de prise de connaissance administré au superviseur général en support papier**

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.

Généralement lorsqu'on parle de questionnaire, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser.

Dans notre travail nous élaborerons deux types de questionnaires de prise de connaissance. Le premier relatif à l'organisation et au fonctionnement du cabinet qui sera administré à tout le personnel. Quant au second, il concernera la pratique de l'externalisation comptable au cabinet et il sera adressé au responsable du cabinet.

3.2.2-) L'observation des stagiaires ainsi que des superviseurs et la revue documentaire des dossiers d'assistance comptable du cabinet

L'observation

L'observation physique par l'auditeur est un outil d'application universelle car tout est observable. Elle consistera donc à observer tout 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 une observation directe mais aussi participante car nous allons aussi effectuer des travaux relatifs à la tenue de comptabilité.

- **La revue documentaire**

Notre revue documentaire s'est faite sur les procédures du cabinet ainsi que sur la base des dossiers permanents des clients.

En résumé, l'ensemble de notre méthodologie s'appréhendera au vue 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 ;
- et une phase d'élaboration.

Ces phases se réaliseront à l'aide de techniques de collecte de données que sont : la narration, l'interview, le questionnaire de prise de connaissance, l'observation physique, l'analyse documentaire, des tests d'existence et de permanence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A travers cette première partie de notre travail dédié à la revue de littérature, il nous a été permis de cerner globalement un certain nombre de concepts et de méthodologie lié à l'externalisation de façon générale, à l'externalisation de la fonction comptable, ainsi qu'aux risques qui peuvent être liés à cet outsourcing de la comptabilité.

Dans cette partie également, nous avons fini par élaborer notre propre démarche d'étude du sujet que nous avons schématisé puis commenter.

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 KE2C Sénégal (objet de notre étude), ensuite de décrire sa pratique de l'externalisation comptable, également après une analyse pertinente et critique de faire ressortir les risques d'externalisation comptable décelés dans les procédures du cabinet, et enfin de faire des recommandations pour une amélioration de cette pratique.

CFESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

2^{ème} PARTIE :

CADRE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION

Au cours de cette deuxième partie, nous aborderons l'analyse proprement dite des risques liés à l'externalisation de la comptabilité mais nous nous limiterons toutefois à une étude des risques du côté du cabinet Keungueu Cabinet Carvin.

Cette partie se déclinera en plusieurs chapitres qui suivront la chronologie suivante :

- le premier chapitre traitera de la présentation du cabinet KE2C-Sénégal
- le deuxième chapitre nous renseignera sur l'organisation du service d'assistance comptable du cabinet mais ne se limitera qu'à une pure et simple description de l'existant
- le troisième chapitre sera le nœud de notre étude car à ce niveau devra découler l'analyse des forces et faiblesses du système d'assistance comptable du cabinet et donc par conséquent l'identification des risques
- le dernier chapitre nous aidera à 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 KEUNGUEU

CABINET CARVIN SENEGAL

Nous tenons à préciser que nous travaillons sur une entité relativement petite en termes de taille et d'effectif. Mais également le cabinet KE2C Sénégal est une entité nous verrons créé par la société mère établit en France dans un but assez précis qui est l'amointrissement de sa masse de travail et de ses coûts d'assistance comptable. Le choix stratégique effectué a donc été de créer une entité filiale au Sénégal où le coût de vie et la main d'œuvre est relativement moindre par rapport à la France. Sera délocalisée au niveau de cette entité KE2C, une partie du travail d'assistance comptable notamment la saisie des factures des différents clients de l'entité. Notre travail d'analyse des risques d'outsourcing comptable compte tenu de certaines contraintes rencontrées sur le terrain (accessibilité de l'information, confidentialité de l'information, difficulté de mobilité pour se rendre au sein de la société mère en France, etc.) se limitera au travail effectué par la filiale KE2C Sénégal.

4.1-) Historique de KE2C-Sénégal

Le cabinet Keungueu Cabinet Carvin Sénégal (KE2C-Sénégal) est une filiale du cabinet d'expertise comptable KE2C France qui fait essentiellement de l'assistance comptable.

Nous noterons donc que conformément aux aspirations de hase de ses pères, KE2C Sénégal sera finalement créé en 2007 et au départ ne comptera que trois collaborateurs.

Ses collaborateurs auront donc des tâches bien spécifiques qui se limiteront pour la plupart à la saisie des factures des clients. Les collaborateurs ne seront donc pas autorisés à réaliser des états financiers ni même des déclarations comptables tels que la taxe sur la valeur ajoutée (la TVA), l'impôt sur les sociétés (l'IS), l'impôt sur le revenu (IR)...

Depuis lors jusqu'à nos jours ses activités n'ont pas changé dans le fonds (assistance comptable, saisie des factures) mais elles ont fondamentalement pris de l'ampleur, les volumes de dossier traités sont devenus plus importants et le cabinet a recruté avec le temps d'autres collaborateurs stagiaires.

Nous verrons dans un prochain chapitre comment s'organise les responsables du KE2C Sénégal pour une atteinte efficace voir efficiente des objectifs assignés par la maison mère.

4.2-) Organisation de KE2C-Sénégal

4.2.1-) Le personnel du cabinet

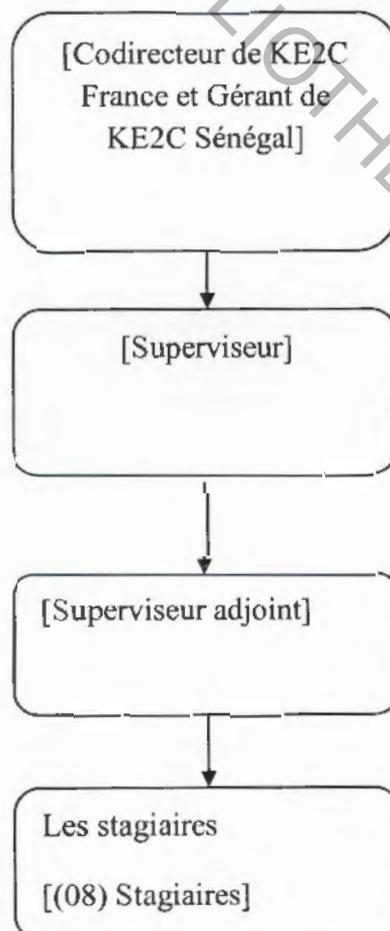
Le cabinet est composé d'un effectif de 10 personnes.

L'équipe du cabinet est constitué des personnes ressources suivantes : (02) responsables chargés de coordonner le travail au sein du cabinet et (08) stagiaires.

- Mr Moussa NDIAYE, Gestionnaire-comptable de formation, Responsable chargé de la gestion de KE2C Sénégal. Il a un background de six (06) ans d'expérience déjà dans le domaine.
- Mr TIE BI TA.
- Les stagiaires chargés du traitement comptable des dossiers envoyés par la maison mère sous la supervision des responsables.

Afin de mieux schématiser l'organisation de KE2C Sénégal, nous présentons l'organigramme du cabinet suivant :

Figure n°5 : Organigramme de KE2C Sénégal



Source : Nous-mêmes

4.2.2-) L'organisation du travail

Décrit de façon très simpliste, KE2C Sénégal reçoit de KE2C France des liasses. Chaque liasse correspondant à une entreprise est composée des informations sur l'activité du client ; des factures des opérations quotidiennes du client sur une période soit mensuelle, soit trimestrielle, soit semestrielle ; ainsi que le plan de comptes spécifique à la société.

Evidemment les factures reçues représentent l'ensemble des opérations quotidiennement réalisées par le client (achats, vente, règlement de frais généraux, salaires, etc.).

Les liasses sont par la suite scannées par la société mère puis envoyées par mail à l'adresse électronique de KE2C Sénégal.

A la réception de tous les documents, une procédure bien stricte de vérification de fonds et de forme de la bonne constitution des factures est effectuée par les responsables de KE2C Sénégal ainsi qu'une prise de connaissance générale de l'activité des différents dossiers clients à traiter.

Ces derniers auront la responsabilité de répartir entre les stagiaires, l'ensemble des dossiers clients reçus. Ces dossiers seront traités avec un logiciel d'intégration et de traitement de données comptables « Sage solution acquisitions ».

Sans pour autant nous attarder sur les caractéristiques de Sage Solutions Acquisitions, nous dirons que ce logiciel est incontournable pour le personnel du cabinet car il est en quelque sorte le cœur de son travail. Pour mieux expliciter, les factures reçues en fichier électronique sont enregistrées sur les ordinateurs du cabinet et intégrées logiciel. C'est à travers ce logiciel que les factures reçues et intégrée seront visualisées et traitées. Traiter dans le sens que les factures feront l'objet d'écriture comptable au fur et à mesure que les stagiaires les visualisent dans le logiciel.

Notons toutefois qu'il est primordial dans la procédure que les stagiaires avant de passer toute écriture comptable, sont appelées à prendre connaissance obligatoirement de l'activité de l'entreprise sous peine de sanctions en cas de mauvais traitement des factures (écritures faussées, montant erroné,).

Conclusion:

Pour conclure, le présent chapitre à travers sa présentation s'est efforcé d'apporter des réponses sur l'ensemble des questions que nous pouvions nous poser sur l'entité dans laquelle nous effectuons cette recherche. A travers donc ce chapitre, nous avons parcouru aussi bien l'historique du cabinet, les raisons de sa création et de sa délocalisation, ses activités et son organisation de façon assez claire.

La prochaine étape de notre recherche consiste donc à décrire intelligemment, précisément les travaux d'assistance comptable effectués par le cabinet KE2C. Ceci dans le souci d'une meilleure clarté et compréhension des bases de notre recherche et plus loin des résultats obtenus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 5 : LA DESCRIPTION DE L'ORGANISATION DU CABINET EN MATIERE DE TENUE DE COMPTABILITE DES CLIENTS AYANT EXTERNALISES LA FONCTION AUPRES DU CABINET.

A travers ce chapitre nous nous efforcerons à décrire avec le plus de précision possible, l'activité de KE2C Sénégal. Notons toutefois que KE2C Sénégal dans son activité est toutefois limité aux imputations comptables et ne produit pas les états financiers de synthèse.

La phase finale de production des états financiers concerne quant à elle la maison mère de KE2C Sénégal qui est en France. Pour des contraintes de terrain, nous ne pourrions examiner cette dernière phase. Nous nous appesantirons donc sur les risques inhérents aux phases de tenue de comptabilité qu'exécutent KE2C Sénégal.

La tenue de comptabilité à KE2C Sénégal nécessite la mise en place de procédures souples devant déboucher sur une meilleure analyse des documents comptables et une certaine transparence de la comptabilité des clients (entreprises).

Le cabinet KE2C Sénégal n'a cependant pas formalisé ses procédures d'assistance comptable et fonctionne toujours au travers de procédures édictées oralement par KE2C France et entrées dans les coutumes du cabinet.

En nous basant sur l'ensemble des règles et procédures de travail communiquées par les superviseurs du cabinet, nous pouvons regrouper les activités d'assistance comptable de KE2C Sénégal en deux phases :

- la phase préliminaire de création de dossier est réalisée à la fois par le cabinet KE2C Sénégal et par sa maison mère KE2C France parce que les deux cabinets ne possèdent pas un système de réseau intranet les reliant ;
- la phase de tenue de comptabilité :
Cette phase comporte des sous étapes qui sont :
 - le traitement des dossiers (la saisie) et la centralisation des écritures ;
 - le compte rendu aux superviseurs et le renvoi des dossiers à KE2C France.

Rappelons néanmoins que la phase de production des états financiers proprement dits ne relève pas des attributions de KE2C Sénégal mais de KE2C France.

5.1-) Création de dossiers et paramétrage du logiciel

A travers ce passage, nous décrirons comment les dossiers des clients sont créés et paramétrés au cabinet ?

5.1.1-) Création de dossiers par KE2C France et envoi à KE2C Sénégal

Les responsables de KE2C France, après signature du contrat de prestation avec le client, créent un dossier en interne pour individualiser le traitement comptable effectué pour le client. Ils y renseignent toutes les informations sur l'entreprise notamment sa dénomination sociale, sa raison sociale, sa forme juridique.

Le travail s'effectue ainsi :

- le client expédie aux responsables de KE2C France, chaque deux mois ou trois mois selon une périodicité prédéfinie au contrat, l'ensemble des factures nées des opérations courantes de son activité ;
- les responsables de KE2C France scannent chaque pièce reçue et y joignent toutes les informations sur l'entreprise ; informations qu'ils ont préalablement renseigné dans le logiciel Sage solutions acquisitions. Ils en font un dossier électronique complet appelé « lots » qu'ils expédient par mail aux responsables de KE2C Sénégal ;
- les lots qui sont des fichiers compressés sont donc envoyés par mail en pièces jointes dans la boîte mail des responsables de KE2C Sénégal ;
- les responsables de KE2C France envoient également quelques informations complémentaires et instructions à suivre par les responsables de KE2C Sénégal ;
- à la réception du dossier complet du client « Lot », les responsables de KE2C Sénégal effectuent une vérification pointilleuse du nombre de pièces reçues et des informations reçues ;
- KE2C Sénégal accuse réception et fait état de toutes les informations reçues par mail à KE2C France afin de s'assurer qu'en cours d'expédition où lors du scan que KE2C France a bien intégré toutes les informations qu'elle a indiqué comme devant apparaître au dossier ;

- lorsque les deux entités se mettent d'accord sur l'exhaustivité des informations envoyées et reçues, les responsables de KE2C Sénégal peuvent commencer à effectuer leur travail. Ils commencent au préalable à intégrer au logiciel « Sage solutions acquisitions » le lot reçu c'est-à-dire le dossier compressé reçu. Dès l'intégration du lot au logiciel, automatiquement s'affiche toutes les informations du dossier, ainsi que les pièces ;
- « Sage solutions acquisitions » a mis en place un système tel que dès qu'un dossier client est créé à KE2C France et converti en lot ou fichier compressé, il n'a plus besoin de l'être une seconde fois à KE2C Sénégal. Si vous intégrez le lot (ensemble des pièces scannées) au logiciel Sage de KE2C Sénégal, toutes les informations créées par KE2C France réapparaîtront automatiquement ;
- à partir de cette phase, dès que toutes les informations apparaissent, les imputations comptables des pièces se fait dans le logiciel en visualisant au fur et à mesure que l'on passe les écritures la pièce imputée. C'est un système de dématérialisation des pièces comptables. L'avantage d'un tel système c'est qu'il évite le gaspillage de papiers et l'entassement sur les bureaux de travail de piles de dossiers.

5.1.2-) Le paramétrage du logiciel

En général, les superviseurs de KE2C Sénégal préfèrent utiliser les paramétrages par défaut du logiciel. Cependant lorsque les pièces scannées c'est-à-dire les lots sont intégrés au logiciel Sage Solution Acquisitions du cabinet KE2C Sénégal, le responsable a la possibilité de demander au logiciel une reconnaissance automatique des principales informations se trouvant sur la facture tels que le nom du fournisseur, le montant hors taxe, la TVA et le montant TTC de la facture, le n° de pièce, etc. Cette reconnaissance de caractère prouve que Sage solution acquisitions dispose d'une reconnaissance optique des caractères (OCR).

Et donc en dehors de ça, il est rare que le logiciel soit une nouvelle fois paramétré.

Notons toutefois que les responsables de KE2C Sénégal sont chargés dans certains cas de produire le plan comptable spécifique de client mais en se basant sur des plans comptables de clients dont l'activité est plus ou moins proches de celui dont le plan comptable n'existe pas encore.

C'est peut être l'un des aspects qui pourrait nécessiter une légère adaptation du logiciel.

Néanmoins les responsables de KE2C Sénégal se basent sur les modèles de journaux existants dans le logiciel et sur les consignes des responsables du dossier en France, les superviseurs de KE2C Sénégal renseignent les différentes particularités propres à chaque société. Le plan comptable est généralement exporté par les superviseurs et ajusté aux besoins de l'entreprise. Quant aux plans tiers, il est mis à jour au fur et à mesure que la société a de nouveaux tiers (fournisseurs, clients, salariés).

Le paramétrage ainsi terminé, les différentes tâches régulières de la tenue de la comptabilité du client commencent avec l'imputation des pièces. Notons que le classement des pièces se fait automatiquement au sein du logiciel et chaque pièce est numérotée automatiquement dans le logiciel.

5.2-) La tenue de comptabilité

A travers ce passage, nous décrirons comment les collaborateurs des cabinets traitent les dossiers d'assistance comptable des clients.

5.2.1-) Le traitement des dossiers (la saisie)

Dès lors que le dossier du client est intégré au logiciel, qu'on a toutes les informations nécessaires sur l'entreprise et son activité, et que le plan comptable est créé et existe, alors l'imputation comptable des pièces peut commencer.

Les pièces comptables sont visualisées à l'intérieur du logiciel « Sage solutions acquisition » et automatiquement imputées toujours dans le même logiciel.

Les dossiers au sein du logiciel sont classés par ordre alphabétique mais chaque dossier à un code qui lui est attribué lors de sa première intégration dans le logiciel. Ce code est identique à celui du même dossier chez la maison mère. Cela permet au logiciel « Sage solutions acquisition » que ce soit celui de KE2C France ou de KE2C Sénégal, de reconnaître automatiquement le dossier et tout son contenu.

Le traitement du dossier du client est attribué à un des assistants stagiaires qui a obligation de bien prendre connaissance du client et de son activité avant de se mettre à imputer les pièces, afin d'éviter les erreurs dans l'analyse et dans l'imputation comptable.

Toute écriture comptable doit être justifiée par une pièce correspondante effectivement visualisée. Mais également, on retrouve quelques fois certaines factures illisibles parce que mal scannées. Dans pareil cas, la pièce ne doit pas être comptabilisée et doit faire l'objet d'observations sur un fichier Word qui sera un récapitulatif des différentes difficultés auxquels l'assistant stagiaire a pu se confronter lors du traitement comptable de son dossier.

L'imputation comptable auquel procède l'assistant stagiaire consiste en elle-même à porter les numéros de compte approprié sur les pièces suivant le plan comptable de l'entreprise, la date d'établissement de la facture, et le montant.

Après cette phase de saisie, toutes les pièces étant imputées, le dossier traité est reconstitué et envoyé par mail au cabinet KE2C France.

Il s'agit alors ici de constater que le logiciel que KE2C Sénégal possède n'ait pas paramétré pour une centralisation des écritures mais rien que pour des imputations de pièces visualisées sur l'écran. La centralisation des écritures ainsi que la production des états financiers est une phase ultime qui relèvera des attributions de KE2C France.

KE2C France possède quant à lui un logiciel de Sage beaucoup plus avancé et pré paramétré pour effectuer la centralisation des écritures ainsi que la production des états financiers proprement dits.

5.2.2-) Le compte rendu aux superviseurs et la réexpédition des dossiers traités à KE2C France

Nous avons dit que ce sont les assistants stagiaires qui effectuent les imputations comptables à KE2C Sénégal mais sous la supervision des responsables du cabinet.

Après avoir fait leurs imputations, ils font le compte rendu de leurs travaux aux responsables du cabinet qui se chargent de vérifier la recevabilité de leur travail.

Une fois les vérifications effectuées, le dossier traité est converti encore en fichier compressé « lots » et renvoyé par mail à KE2C France pour finaliser le travail c'est-à-dire procéder à travers leur logiciel « Sage comptabilité » à une centralisation automatique des écritures et à la génération automatique des états financiers.

5.2.3-) La centralisation des écritures et la production des états financiers par KE2C France :

Notons pour commencer que cette phase se réalise exclusivement à KE2C France et non au cabinet KE2C Sénégal.

A la réception des dossiers traités par KE2C Sénégal, KE2C France vérifie le travail fait et intègre à son logiciel Sage comptabilité le dossier. Le logiciel centralise automatiquement toutes les écritures. Le logiciel reporte donc automatiquement les écritures du journal, au grand livre et à la balance générale.

A côté de ces opérations quotidiennes, KE2C France produit des états périodiques pour un bon suivi de la comptabilité au cabinet. Ces états sont les déclarations fiscales, sociales et les états de rapprochement bancaire. Ils sont faits par le responsable du dossier sous le contrôle du superviseur. Cette tâche consiste à remplir les différents bordereaux récupérés auprès des organismes étatiques (selon la déclaration à faire) par l'assistant responsable du dossier.

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

Notons toutefois qu'avant de produire les états financiers de l'exercice achevé, des travaux préparatoires sont effectués par le cabinet KE2C France. Il s'agit de l'analyse complète de tous les comptes.

Une première version du grand livre, de la balance auxiliaire et de la balance générale est éditée par le chargé du dossier au cabinet (KE2C France) et ceci sur la base des dossiers traités et reçus de KE2C Sénégal.

En un premier temps, le responsable du dossier à KE2C France saisit la balance générale dans un logiciel d'audit que l'on ne nomme pas pour des raisons de confidentialité. Sur la base de cette balance saisit, 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 du programme de travail récupéré auprès de la directrice associée, le responsable du dossier procède à l'analyse de tous les comptes. Ce programme sur les contrôles préalables contient plusieurs questions sur les différents comptes devant faire l'objet de contrôle.

A la fin des contrôles préalables, il rédige sa note de synthèse sur le contrôle préalable retraçant les différentes anomalies recensées et les feuilles de travail auxquelles elles renvoient.

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

Ensuite un des responsables assistants du cabinet se chargera de mettre à jour le tableau des immobilisations.

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

Une fois tous ces travaux achevés sous la direction du superviseur, les états financiers sont générés automatiquement par le logiciel Sage comptabilité.

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

En définitive, à travers ce chapitre nous avons essayé de traduire le plus fidèlement possible, tous les aspects de l'activité d'assistance comptable du cabinet que nous avons observés. C'est l'ensemble de ces différents aspects qui nous serviront de base pour la dernière phase d'identification, d'analyse des risques d'assistance comptable ainsi que dans la formulation de nos recommandations.

CHAPITRE 6 : IDENTIFICATION DES RISQUES, ANALYSE ET RECOMMANDATIONS

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

6.1-) Les risques généraux liés aux contrats identifiés

KE2C Sénégal comme nous l'avons dit plus haut à une multitude de clients. Quel que soit le client que nous avons en face de nous, les mêmes risques se présentent. Tous les clients du cabinet ont procédé à une externalisation complète de leur comptabilité (Exemple de client : le client anneaux amours qui est un restaurant qui nous a confié toute sa comptabilité). Mais cependant aucun de nos clients n'a effectué de transfert de personnel. Le risque social développé dans le cadre théorique est donc maîtrisé, ainsi que les risques liés au changement d'environnement par le personnel de la société cliente.

Maintenant si nous nous mettons du côté du cabinet, les risques auxquels il est soumis après analyse de l'existant sont notamment de facto, le risque de rupture de ses contrats en cas de défaillance dans la prestation au client. Ce risque de rupture de contrat est intimement lié à la qualité organisationnelle du cabinet, au respect des standards en matière de tenue de comptabilité, ainsi bien évidemment à un sens professionnel et éthique très aigu.

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

- Au niveau de l'organisation des tâches.
- Au niveau du support informatique.
- Au niveau de la tenue de comptabilité.

6.1.1-) Les risques liés à l'organisation des tâches

Sur la base de nos observations ainsi que des entretiens avec les différents intervenants du dossier, nous avons pu avoir une idée de l'organisation des tâches d'assistance comptable. N'étant qu'un cabinet uni disciplinaire et de petite taille, les responsables du cabinet ainsi que les fondateurs n'ont pas jugés utiles de formaliser les procédures du cabinet. Ce qui permet de dire qu'une absence de manuel de procédures est une source de risque majeure et ceci même

si les procédures sont dictées et répétées très fréquemment oralement. Ceci étant entendu selon l'adage « que la mémoire est à la fois le meilleur ami et pire ennemi de l'être humain ».

Dans un second temps, vu qu'à la réception des liasses (dossiers de clients), le responsable du cabinet fait une répartition des dossiers entre les différents stagiaires un risque apparaît également à ce niveau. Le risque que le stagiaire qui hérite d'un dossier ne maîtrise pas trop le dossier et donc à ce niveau des erreurs de traitement peuvent exister dans le dossier (on parlera ici de risque de compétence et/ou d'expériences). Mais notons toutefois que ce risque est amoindri par le contrôle permanent effectué par les superviseurs.

6.1.2-) Les risques liés à la logistique informatique déployée

Nous avons identifié des risques de maintenance, de sécurité mais des risques de paramétrage du logiciel amoindri.

6.1.2.1-) Le paramétrage du logiciel

Rappelons que le logiciel de traitement des dossiers que le cabinet utilise est « Sage solution acquisitions ».

Ce logiciel étant assez complexe, il n'est pas fréquent que les superviseurs en modifient les paramètres par défaut. Les quelques modifications qu'ils peuvent apporter sont généralement au niveau de la reconnaissance des caractères (OCR) c'est-à-dire activation ou désactivation de la reconnaissance sur une facture du fournisseur, de la date d'établissement de la facture, du montant facturé hors taxe, de la taxe sur la valeur ajoutée, du montant toute taxe comprise pour résumer.

Hors à ce niveau désactiver ou activer la reconnaissance lors du paramétrage du logiciel n'est pas généralement source de risque.

Généralement les risques de paramétrage du logiciel sont un peu rares parce qu'au cabinet seul les superviseurs sont autorisés à toucher aux paramètres du logiciel surtout du fait de sa complexité. Mais le risque pourrait survenir en cas de maladresse d'un responsable mais surtout en cas de maladresse d'un stagiaire non autorisé à modifier les paramètres.

Les conséquences d'un tel risque s'il survient peuvent être très fâcheuses.

D'abord ils peuvent ne pas être immédiatement identifiables, et créer des erreurs dans les imputations. Hors des erreurs dans les imputations, impliquent des états financiers également erronés. Ce qui conduit à une prestation totalement biaisée.

6.1.2.2-) La maintenance

Au cabinet KE2C Sénégal, il nous a été donné de constater que la maintenance du matériel informatique n'était pas faite. C'est une source de risque car moins le matériel informatique est entretenu, moins il sera efficace et plus il sera soumis à des pannes régulières.

Ensuite également il serait important de parler de la maintenance du logiciel de travail proprement dit « Sage solutions acquisitions ». A la base, il n'y a pas sur place à Dakar de technicien compétent et immédiatement saisissable pour régler une panne sérieuse du logiciel que nous utilisons au cabinet. Les responsables du cabinet s'ils se retrouvent dans l'incapacité de régler le problème font appel à KE2C France qui se charge de régler le problème via la maison mère « Sage » et ceci depuis la France.

Hors la société « Sage » en France n'intervient que lorsqu'il y a panne sérieuse et encore là effectue des réparations à distance via un logiciel de prise de contrôle à distance des machines « Team viewer ».

Les interrogations sont que se passerait-il si même à distance la maison « Sage » n'arrivait pas à distance pour régler le problème. Ceci déjà constitue un ralentissement du travail, et ensuite pourrait engendrer des coûts supplémentaires de déplacement d'un technicien sur Dakar.

Hors, tout ceci aurait été prévenue, si néanmoins « la maison sage » aussi bien que les responsables de KE2C s'étaient entendus sur un service additionnel de maintenance périodique et constante à distance du logiciel. Actuellement, il n'y a pas de maintenance périodique du logiciel, hors c'est une source de risque de pannes sérieuses qui pourraient handicaper momentanément le travail au sein du cabinet. Pour preuve lors de nos entretiens des responsables de KE2C Sénégal ont affirmé avoir déjà été victimes de deux ou trois pannes très sérieuses ayant paralysé le travail au sein du cabinet pendant quelques jours.

6.1.2.3-) La sécurité

La sécurité du matériel informatique peut être compromise dans la mesure où les machines ne sont pas reliés à un onduleur, ou régulateur d'énergie électrique. Hors la conjoncture actuelle de la ville de Dakar fait qu'il y a énormément de coupures et donc ceci pourrait endommager les ordinateurs.

Les conséquences si un tel risque venait à se produire sont la paralysie du travail au cabinet, des coûts de réparation ou de renouvellement du matériel très élevé, et maintenant par rapport au client, des retards dans les prestations fournies. L'implication directe de ce phénomène serait non seulement une insatisfaction de la clientèle mais également une possibilité de paiement de pénalités pour non-respect des délais légaux de déclaration fiscales ou de dépôt d'états financiers.

Pour en revenir également à la sécurité du logiciel de travail « sage solutions acquisitions », nous avons constaté par rapport à ce dernier qu'il est installé sur toutes les machines du cabinet et relié à un serveur. Donc quelque soit le poste sur lequel nous nous situons, nous avons accès au logiciel donc aux dossiers des clients qui y sont stockés. A partir de ce moment, la sécurité du logiciel dépendra fortement de la prise de soin et de la bonne foi également du personnel du cabinet. Etant entendu que le risque de rupture de la confidentialité des dossiers du client coexiste quotidiennement au cabinet. Ceci du fait de l'accès libre au logiciel à tout membre du personnel.

6.1.3-) Les risques de tenue de la comptabilité identifiés

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

6.1.3.1-) La réception des pièces

Sur la base de nos observations et des entretiens effectués avec les différents collaborateurs, nous pouvons dire mais avec réserve que les canaux de transmission (transmission par la messagerie électronique) des pièces entre le cabinet KE2C France et KE2C Sénégal sont fiables car le cabinet ne dispose pas d'un réseau intranet le reliant directement à sa maison mère. Ceci pour des raisons de coût principalement.

Les risques de cette situation sont principalement les risques de piratage d'information.

Notons cependant que du fait de la distance et ayant délimité notre travail à la filiale du cabinet présent à Dakar, nous serons dans l'incapacité d'affirmer que les canaux de transmission des pièces entre le client et le cabinet KE2C France sont fiables.

A ce niveau donc il se pourrait qu'il y ait des risques de transmissions peu fiables et pouvant mettre en danger la confidentialité des informations du client, ou également des risques de perte de pièces justificatives, ou encore de retard dans la transmission des pièces ou leur non transmission.

Ces risques identifiés peuvent apparaître également dans le cadre d'une transmission par messagerie électronique si à la base KE2C France n'a pas pris soin de joindre toutes les pièces ou a perdu des pièces lors du scan.

6.1.3.2-) Le classement des pièces

Cette phase est quasiment inexistante car les pièces traitées sont toutes immatérielles. Elles sont scannées depuis la maison mère « KE2C France », et envoyées par mail en fichier électronique à KE2C Sénégal. Elles sont ensuite téléchargées par le cabinet sur le bureau du serveur principal et intégrées directement au logiciel par une fonctionnalité du logiciel « intégration des lots ».

A ce niveau, le classement des pièces est effectué automatiquement par le logiciel et à l'intérieur de ce dernier. Les dossiers sont stockés, classés et conservés en support électronique. N'ayant pas besoin d'imprimer les dossiers de travail, le cabinet se prémunit contre les risques de perte de pièces à leur réception. Néanmoins le risque de dysfonctionnement du logiciel du fait de l'absence de maintenance n'est pas à exclure. De facto si un tel risque venait à se matérialiser, le cabinet pourrait voir ses dossiers de travail totalement bouleversés, voir perdus. Pour preuve, les responsables du cabinet ont témoigné lors de nos différents entretiens, que de tels événements s'étaient déjà produits.

6.1.3.3-) La saisie des écritures

A cette phase, les risques essentiellement encourus par KE2C Sénégal se révèlent être des risques de non exhaustivité des enregistrements du fait de la non réception de toutes les pièces nécessaires ou de pièces omises lors de la saisie, ou autres raisons encore. D'autres risques également peuvent se présenter, les risques d'erreurs de saisie des montants du fait de

l'illisibilité de certaines factures ou du fait de la maladresse des assistants stagiaires s'occupant des imputations comptables.

Tableau n°2 : Synthèse et analyse des risques d'externalisation comptable identifiés chez KE2C Sénégal

Constats	Faiblesses	Causes	Conséquences
<p>Le cabinet n'a pas une administration clairement défini dans un document de procédures.</p> <p>Il essaie de s'aligner tant bien que mal sur les procédures du cabinet KE2C France.</p>	<p><u>Risques liés à l'organisation du cabinet :</u></p> <p>Mauvaise organisation du travail dans le cabinet</p>	<p>Absence de manuel de procédures</p>	<p>Mauvais rendement du cabinet, impact négatif sur la qualité des dossiers, retard dans les dossiers et dans les déclarations fiscales à l'Etat, sanctions fiscales, pertes financières.</p>
<p>Beaucoup d'erreurs sont souvent contenus dans les dossiers traités par les stagiaires</p>	<p><u>Risques liés à l'organisation du cabinet :</u></p> <p>Absence de supervision régulière du travail des stagiaires.</p>	<p>Négligence dont fait preuve les responsables du cabinet dans le suivi ou le contrôle du travail des stagiaire.</p>	<p>Mauvaise qualité des dossiers traités par les stagiaires, sanctions fiscales, pertes financières.</p>
<p>La logistique informatique du cabinet (software</p>	<p><u>Risques liés à la logistique informatique :</u></p>	<p>Négligence de KE2C France qui ne prévoit pas un budget pour la</p>	<p>Paralysie du logiciel « Sage solutions acquisitions », panne des</p>

<p>« Sage solutions acquisitions, hardware) ne fait jamais l'objet de maintenance.</p>	<p>Absence de maintenance du matériel informatique et surtout du logiciel spécifique de travail du cabinet « Sage solutions acquisitions »</p>	<p>maintenance régulière de la logistique informatique du cabinet. Absence de budget.</p>	<p>ordinateurs, blocage momentané du travail du cabinet, retard dans les dossiers et dans les déclarations fiscales à l'Etat, sanctions fiscales, pertes financières.</p>
<p>La sécurité des machines est très souvent compromise du fait des coupures électriques régulières. Il n'y a pas d'onduleurs ou de régulateurs de tension électrique au cabinet.</p>	<p><u>Risques liés à la logistique informatique :</u> Coupures d'électricité fréquentes et absence de régulateur de tension ou d'onduleurs.</p>	<p>Manque de fonds, KE2C France investit très peu dans le cabinet KE2C Sénégal.</p>	<p>Panne des ordinateurs, blocage momentané du travail, frais de réparation ou de renouvellement du matériel à engager, retard dans les dossiers et dans les déclarations fiscales à l'Etat, sanctions fiscales, pertes financières.</p>
<p>Les dossiers qui se transmettent peuvent être mal transmis entre KE2C France et KE2C Sénégal. Les dossiers se transmettent</p>	<p><u>Risques liés à la tenue de la comptabilité :</u> (Phase de transmission et de réception des dossiers entre la maison mère du cabinet et le cabinet</p>	<p>Absence de réseau intranet sécurisé entre KE2C France et KE2C Sénégal.</p>	<p>Perte d'informations, pertes des dossiers, piratages informatiques.</p>

également par mail et est exposé à des piratages informatiques diverses.	lui-même). Les canaux de transmission des dossiers des clients ne sont pas très fiables. Le canal principal est l'internet.		
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 :</u> Manque de vérification rigoureuse de l'exhaustivité des dossiers reçus de la maison mère ; ou manque de contrôle supplémentaire après imputation des pièces.	Excès de délégation de tâches sans contrôle à posteriori des tâches. Négligence de l'administration.	retard dans les dossiers et dans les déclarations fiscales à l'Etat, sanctions fiscales, pertes financières.

Source : Nous-mêmes.

6.2-) Les recommandations

6.2.1-) L'organisation des tâches

Pour une meilleure maîtrise des risques liés à l'organisation des tâches à KE2C Sénégal, nous recommandons une véritable réorganisation des tâches par la mise en place de fiche de poste claire et précise et une évaluation du personnel.

6.2.1.1-) La mise en œuvre de fiche de poste

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

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

Le responsable hiérarchique indique ce qu'il attend du poste alors que le concerné même c'est-à-dire l'employé expose comment il comprend le poste.

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

- l'intitulé du poste ;
- l'identité du titulaire ;
- la situation du poste dans l'organisation ;
- la finalité du poste ;
- l'environnement de travail ;
- les missions ;
- les activités ;
- la formation et 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'activités.

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 précisément le champ d'action des personnes ;
- un repère pour toute personne évoluant ou souhaitant évoluer au sein de la structure (chacun pourra recenser ses points forts et les points à améliorer sur son poste) ;

- permet une connaissance des besoins en formation nécessaires à toute évolution.

6.2.1.2-) La formalisation des conditions de travail du personnel, leur évaluation et les axes de motivation

Il serait également nécessaire pour une plus grande satisfaction de la clientèle de procéder périodiquement à l'évaluation de l'ensemble du personnel du cabinet. Cette évaluation peut être établie aussi bien en interne qu'en externe.

En interne, le superviseur peut procéder à une revue trimestrielle de tous les dossiers de ses collaborateurs pour vérifier si les tenues des dossiers sont conformes aux normes.

En externe, suivant une fréquence déterminée, le cabinet peut demander une évaluation de la part du client. Ce dernier évaluera le service délivré par le collaborateur responsable de son dossier.

Cette évaluation permettra de mieux cerner les besoins du client pour une plus grande satisfaction. De même, un système d'encouragement et de motivation du personnel doit être mise en place afin d'encourager par une prime de motivation les dossiers de qualités produits.

6.2.2-) Les recommandations par rapport au support informatique

Une bonne externalisation suppose un minimum d'investissements. Le cabinet KE2C Sénégal s'est doté déjà de l'ensemble des ressources logistiques nécessaires à la réalisation de son activité. Mais toutefois quelques éléments peut être anodin mais essentiel n'ont pas été pris en compte dans le projet d'investissement.

6.2.2.1-) L'acquisition de quelques matériels informatiques

Nous recommandons à KE2C Sénégal de disposer d'onduleurs mais si les coûts de ces derniers sont trop élevés alors nous lui conseillons d'avoir des régulateurs de tension. Ceci pourra permettre de maîtriser le risque lié aux coupures intempestives d'électricité. Le risque que les ordinateurs s'endommagent du fait des coupures incessantes pourra être donc maîtrisé.

6.2.2.2-) La maintenance du système informatique

Il nous paraît important pour le cabinet de veiller à la maintenance de tout son système informatique. Ceci lui éviterait certaines pannes techniques. Le cabinet pourrait par exemple

signer un contrat avec un spécialiste du domaine pour des maintenances régulières et une assistance de la gestion de son système informatique.

6.2.3-) Les recommandations par rapport à la tenue de la comptabilité

6.2.3.1-) Les recommandations sur la phase de réception des pièces

Le principal canal de transmissions des informations entre KE2C France et KE2C Sénégal est l'internet. Hors l'internet aujourd'hui est considéré comme une formidable trouvaille scientifique au 21^{ème} siècle. Mais cela n'empêche qu'il demeure une arme à double tranchant notamment par les risques de hackers, de piratage d'informations, etc. Pour se prémunir contre ces différents risques mais également afin de préserver les informations de leurs clients, nous suggérons à KE2C de mettre en place un réseau intranet hautement sécurisé entre la maison mère et la filiale. En termes de coût cela peut être un peu élevé pour le cabinet, mais le cabinet devra le considérer comme un investissement lui permettant d'assurer sa viabilité. On parlera de viabilité parce qu'en cas de procès d'un client contre le cabinet pour viol des principes de confidentialité, le coût pour le cabinet pourrait devenir cauchemardesque.

Notons toutefois que nous ne maîtrisons pas la politique stratégique de KE2C France. Donc nous ne savons pas si KE2C France a l'intention de maintenir sur le long terme son bureau de Dakar. Dans le cadre d'un non maintien sur le long terme de son activité à Dakar, cette recommandation devrait être donc abandonnée au profit des pratiques traditionnelles.

6.2.3.2-) Les recommandations sur les phases de classement et d'imputation des pièces

A ce niveau principalement, la signature d'un contrat de maintenance non seulement des ordinateurs mais également du logiciel « Sage solution acquisitions » est fortement recommandé. Egalement une vérification par les superviseurs du travail abattu par les assistants stagiaires est également suggérée à KE2C Sénégal.

Pour clore ce chapitre, nous dirons que l'analyse de l'existant nous a montré que la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet KE2C Sénégal présente quelques zones à risque ayant de graves conséquences sur le rendement du cabinet et sur l'image fidèle et la sincérité des comptes du client. En effet, nous avons décelé des risques dans l'ensemble des étapes.

Sur la base des résultats de cette analyse, nous avons faits des recommandations qui permettront au cabinet de se prémunir convenablement contre ces risques.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Notre objectif tout au long de ce mémoire a été de comprendre les risques liés à une externalisation de la fonction comptable lorsqu'elle se situe principalement du côté du prestataire. Les contributions de ce travail sont doubles : théoriques et pratique.

Les apports théoriques :

L'analyse théorique de ce sujet nous a permis de comprendre :

- Ce que c'était que l'externalisation comptable ?

Nous l'avons défini comme étant une opération qui consiste à « transférer à un prestataire externe tout ou une partie des tâches de la fonction administrative, financière et comptable dans le cadre d'un contrat de prestation. » Les fonctions comptable et financière étant par nature standardisées et codifiées, elles se prêtent particulièrement à l'externalisation.

- Pourquoi on externalisait la fonction comptable ?

L'utilisation des services d'un expert comptable est l'une des pratiques les plus anciennes d'externalisation fonctionnelle d'entreprise. De nos jours, les fluctuations de l'économie imposant la recherche de flexibilité, cette pratique demeure plus que jamais d'actualité. Ainsi, les Directions Administratives et Financières externalisent avant tout pour des raisons de maîtrise des coûts d'abord, afin de réduire leurs charges, ensuite afin de transformer des charges fixes (salaires) en charges variables (honoraires).

De plus, l'externalisation permettra une concentration stratégique des ressources structurelles de l'entreprise sur son cœur de métier.

- Avec qui on externalisait ?

Nationaux ou internationaux, les opérateurs d'externalisation comptable peuvent être : des cabinets d'expertise comptable et d'audit ; des cabinets de conseils en comptabilité ; des opérateurs spécialisés dans une ou des procédures comptables particulières.

- Qu'est ce qu'on pouvait externaliser au sein de la fonction comptable parce que cette fonction est assez vaste ?

On pourra toutefois classer les tâches les mieux externalisées de la fonction administration, comptabilité et finance dans la nomenclature suivante :

- comptabilité générale ;
 - comptabilité de gestion ;
 - comptabilité analytique ;
 - gestion financière ;
 - audit interne ;
 - gestion administrative du personnel ;
 - juridique et fiscal.
- Quels sont les avantages d'une externalisation comptable ? On pourra citer :
- le bénéfice du changement de nature de la fonction ;
 - la flexibilité des effectifs et des cours ;
 - l'accès permanent à l'expert comptable ;
 - la concentration de l'entreprise sur son cœur de métier ;
 - l'accélération et sécurité des délais de clôture du service comptable et du service des données.
- Quelle est la démarche standard de mise en œuvre d'une externalisation ?
- Il s'agit à ce niveau de donner les grandes phases de mise en œuvre d'une externalisation. Cette démarche se résume en 6 différentes phases qui sont :
- l'analyse de l'existant des objectifs et des contraintes ;
 - la définition des choix stratégiques de délégation des tâches et des travaux à conserver en interne ;
 - l'étude d'opportunité et l'analyse du retour sur investissement ;
 - la décision d'externaliser ;
 - la mise en place de l'architecture de traitement/formation ;
 - le démarrage effectif des activités.
- Comment fonctionne une comptabilité externalisée ?
- Le fonctionnement d'une comptabilité externalisée s'appréhendera à travers cinq phases qui sont :
- la phase de préparation des dossiers du client ;
 - la phase d'intégration des données du client aux ordinateurs ;

- la phase de saisies comptables ;
 - la phase de traitement comptable ;
 - la phase de traitement et d'exploitation des informations obtenues.
-
- Quelle l'approche théorique de notre sujet qui nous aura permis d'appréhender les risques qui minent la mise en œuvre ou l'exécution d'une comptabilité externalisée ?
On retiendra pour l'essentiel que les risques d'externalisation comptable peuvent intervenir à trois niveaux que sont : le niveau contractuel, chez le prestataire (le risque social, le risque de dépendance) ou soit chez le client (le risque économique et financier, le risque technologique, les risques d'ordre informatique ainsi que les risques liés à la tenue de la comptabilité.

Dans l'ensemble nous avons pu mieux cerner les contours théoriques de notre thème sur l'analyse des risques liés à l'externalisation de la comptabilité.

Nous avons également bénéficié d'apports pratiques à l'étude de notre sujet. Ceci n'a pu se faire que par la confrontation des aspects théoriques et des réalités du cabinet en matière d'assistance 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 l'ensemble, l'analyse des recommandations, que nous avons proposées se résumait à une réadaptation des procédures comptables du cabinet, à une maintenance de son matériel informatique, à une veille permanente par rapport au respect de la réglementation comptable française et des délais légaux.

Annexe 1 : Questionnaire de prise de connaissance de l'activité d'externalisation comptable

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous aurons besoin d'informations 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 franche collaboration.

1. Contrat et portefeuille

1.1 Combien de clients avez-vous au 31/12/10 ?

.....

1.2 Quels types de clientèle avez-vous ?

Entreprises industrielles

Entreprises commerciales

Petites et Moyennes entreprises

Autres.....

1.3 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 Quelles sont les différentes étapes du processus de tenue de comptabilité ?

3. Logiciel comptable

3.1 Quel logiciel utilisez-vous ?

SAARI 100

CIEL

Autres:.....

3.2 Comment créez-vous le plan comptable de vos clients ?

En vous basant sur le SYSCOHADA

Autres (décrire)

.....
.....
3.3 Le même plan est-il utilisé pour tous ?

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-même

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 l'imputation 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

2préciser).....
.....

6.6 Les pièces justificatives 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)

Autres (à

préciser).....

.....

6.8 Comment validez-vous les saisies ?

Validation par le supérieur hiérarchique

Validation par le collaborateur

Autres (à

préciser).....

.....

7. Centralisation des écritures

7.1 Qui supervise la centralisation ?

Vous-mêmes

Les stagiaires

Vos collaborateurs

Autres (à

préciser).....

.....

8. Etats financiers, périodiques et travaux d'inventaire

8.1 Quels documents périodiques établissez-vous ?

Etat de rapprochement

Déclaration de TVA

Autres

(préciser).....

.....

8.2 Effectuez-vous des travaux provisoires ?

Oui

Non

Si oui lesquels ?

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

8.3 Comment produisez-vous les états financiers ?

Automatiquement par le logiciel

Par un autre logiciel par exportation (préciser)

Sur Excel

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 2: Facture du fournisseur « Café in Hauts de France » adressée à notre client XXX pour ses achats de boissons.

1	COMMUNAUTÉ EUROPÉENNE - Document Commercial Simplifié d'Accompagnement pour le contrôle fiscal des produits soumis à accises en régime de droits acquittés.	(bis) LIEU D'ENLEVEMENT	(A) VISA D'EXPÉDITION
	EXEMPLAIRE À CONSERVER PAR LE DESTINATAIRE	Villeneuve d'Ascq	Droits acquittés sur état
(1)	 CAFÉ IN HAUTS DE FRANCE 22 Bd Conte de Montalbert 59493 Villeneuve d'Ascq Tél: 03 20 05 76 78 Fax 03 20 05 76 99 Au Capital de 1 776 000 E - APE 4624 Z RCS de LILLE 418 100 343 TVA:FR35418100343.RIB:30003022500002003003626	(ter) N° D'ACCISES	204,20 184,80
		(4) Attestation de qualité et d'origine	

N° d'accises: FR 006 487 E 0051

(4) FACTURE(AVOIR N° 1060102354 DATE 30-06-2011 CODE CLIENT 1742 D'EXPÉDITION	Chèque Compagnie Matières 278417 (0158) TEL: 0320639339	(4) NOM ET ADRESSE DE FACTURATION DU DESTINATAIRE N° D'ACCISES DE L'ENTRÉPÔT: LE DAHU MALINAIS - LE DAHU 5 RUE DES PRIMEURS 59600 LILLE	(5) NOM ET ADRESSE DE LIVRAISON DU DESTINATAIRE LE DAHU MALINAIS 5 RUE DES PRIMEURS 59600 LILLE	PAGE : 01 TOURNÉE : 37 185 N° DE COE : 449186 ÉCHÉANCE : 30-06-2011 TARIF : 1000
CONDITIONS DE PAIEMENT: OBSERVATIONS MANDATEMENT fin de mois				

CCOIS	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53	Q54	Q55	Q56	Q57	Q58	Q59	Q60	Q61	Q62	Q63	Q64	Q65	Q66	Q67	Q68	Q69	Q70	Q71	Q72	Q73	Q74	Q75	Q76	Q77	Q78	Q79	Q80	Q81	Q82	Q83	Q84	Q85	Q86	Q87	Q88	Q89	Q90	Q91	Q92	Q93	Q94	Q95	Q96	Q97	Q98	Q99	Q100	Q101	Q102	Q103	Q104	Q105	Q106	Q107	Q108	Q109	Q110	Q111	Q112	Q113	Q114	Q115	Q116	Q117	Q118	Q119	Q120	Q121	Q122	Q123	Q124	Q125	Q126	Q127	Q128	Q129	Q130	Q131	Q132	Q133	Q134	Q135	Q136	Q137	Q138	Q139	Q140	Q141	Q142	Q143	Q144	Q145	Q146	Q147	Q148	Q149	Q150	Q151	Q152	Q153	Q154	Q155	Q156	Q157	Q158	Q159	Q160	Q161	Q162	Q163	Q164	Q165	Q166	Q167	Q168	Q169	Q170	Q171	Q172	Q173	Q174	Q175	Q176	Q177	Q178	Q179	Q180	Q181	Q182	Q183	Q184	Q185	Q186	Q187	Q188	Q189	Q190	Q191	Q192	Q193	Q194	Q195	Q196	Q197	Q198	Q199	Q200	Q201	Q202	Q203	Q204	Q205	Q206	Q207	Q208	Q209	Q210	Q211	Q212	Q213	Q214	Q215	Q216	Q217	Q218	Q219	Q220	Q221	Q222	Q223	Q224	Q225	Q226	Q227	Q228	Q229	Q230	Q231	Q232	Q233	Q234	Q235	Q236	Q237	Q238	Q239	Q240	Q241	Q242	Q243	Q244	Q245	Q246	Q247	Q248	Q249	Q250	Q251	Q252	Q253	Q254	Q255	Q256	Q257	Q258	Q259	Q260	Q261	Q262	Q263	Q264	Q265	Q266	Q267	Q268	Q269	Q270	Q271	Q272	Q273	Q274	Q275	Q276	Q277	Q278	Q279	Q280	Q281	Q282	Q283	Q284	Q285	Q286	Q287	Q288	Q289	Q290	Q291	Q292	Q293	Q294	Q295	Q296	Q297	Q298	Q299	Q300	Q301	Q302	Q303	Q304	Q305	Q306	Q307	Q308	Q309	Q310	Q311	Q312	Q313	Q314	Q315	Q316	Q317	Q318	Q319	Q320	Q321	Q322	Q323	Q324	Q325	Q326	Q327	Q328	Q329	Q330	Q331	Q332	Q333	Q334	Q335	Q336	Q337	Q338	Q339	Q340	Q341	Q342	Q343	Q344	Q345	Q346	Q347	Q348	Q349	Q350	Q351	Q352	Q353	Q354	Q355	Q356	Q357	Q358	Q359	Q360	Q361	Q362	Q363	Q364	Q365	Q366	Q367	Q368	Q369	Q370	Q371	Q372	Q373	Q374	Q375	Q376	Q377	Q378	Q379	Q380	Q381	Q382	Q383	Q384	Q385	Q386	Q387	Q388	Q389	Q390	Q391	Q392	Q393	Q394	Q395	Q396	Q397	Q398	Q399	Q400	Q401	Q402	Q403	Q404	Q405	Q406	Q407	Q408	Q409	Q410	Q411	Q412	Q413	Q414	Q415	Q416	Q417	Q418	Q419	Q420	Q421	Q422	Q423	Q424	Q425	Q426	Q427	Q428	Q429	Q430	Q431	Q432	Q433	Q434	Q435	Q436	Q437	Q438	Q439	Q440	Q441	Q442	Q443	Q444	Q445	Q446	Q447	Q448	Q449	Q450	Q451	Q452	Q453	Q454	Q455	Q456	Q457	Q458	Q459	Q460	Q461	Q462	Q463	Q464	Q465	Q466	Q467	Q468	Q469	Q470	Q471	Q472	Q473	Q474	Q475	Q476	Q477	Q478	Q479	Q480	Q481	Q482	Q483	Q484	Q485	Q486	Q487	Q488	Q489	Q490	Q491	Q492	Q493	Q494	Q495	Q496	Q497	Q498	Q499	Q500	Q501	Q502	Q503	Q504	Q505	Q506	Q507	Q508	Q509	Q510	Q511	Q512	Q513	Q514	Q515	Q516	Q517	Q518	Q519	Q520	Q521	Q522	Q523	Q524	Q525	Q526	Q527	Q528	Q529	Q530	Q531	Q532	Q533	Q534	Q535	Q536	Q537	Q538	Q539	Q540	Q541	Q542	Q543	Q544	Q545	Q546	Q547	Q548	Q549	Q550	Q551	Q552	Q553	Q554	Q555	Q556	Q557	Q558	Q559	Q560	Q561	Q562	Q563	Q564	Q565	Q566	Q567	Q568	Q569	Q570	Q571	Q572	Q573	Q574	Q575	Q576	Q577	Q578	Q579	Q580	Q581	Q582	Q583	Q584	Q585	Q586	Q587	Q588	Q589	Q590	Q591	Q592	Q593	Q594	Q595	Q596	Q597	Q598	Q599	Q600	Q601	Q602	Q603	Q604	Q605	Q606	Q607	Q608	Q609	Q610	Q611	Q612	Q613	Q614	Q615	Q616	Q617	Q618	Q619	Q620	Q621	Q622	Q623	Q624	Q625	Q626	Q627	Q628	Q629	Q630	Q631	Q632	Q633	Q634	Q635	Q636	Q637	Q638	Q639	Q640	Q641	Q642	Q643	Q644	Q645	Q646	Q647	Q648	Q649	Q650	Q651	Q652	Q653	Q654	Q655	Q656	Q657	Q658	Q659	Q660	Q661	Q662	Q663	Q664	Q665	Q666	Q667	Q668	Q669	Q670	Q671	Q672	Q673	Q674	Q675	Q676	Q677	Q678	Q679	Q680	Q681	Q682	Q683	Q684	Q685	Q686	Q687	Q688	Q689	Q690	Q691	Q692	Q693	Q694	Q695	Q696	Q697	Q698	Q699	Q700	Q701	Q702	Q703	Q704	Q705	Q706	Q707	Q708	Q709	Q710	Q711	Q712	Q713	Q714	Q715	Q716	Q717	Q718	Q719	Q720	Q721	Q722	Q723	Q724	Q725	Q726	Q727	Q728	Q729	Q730	Q731	Q732	Q733	Q734	Q735	Q736	Q737	Q738	Q739	Q740	Q741	Q742	Q743	Q744	Q745	Q746	Q747	Q748	Q749	Q750	Q751	Q752	Q753	Q754	Q755	Q756	Q757	Q758	Q759	Q760	Q761	Q762	Q763	Q764	Q765	Q766	Q767	Q768	Q769	Q770	Q771	Q772	Q773	Q774	Q775	Q776	Q777	Q778	Q779	Q780	Q781	Q782	Q783	Q784	Q785	Q786	Q787	Q788	Q789	Q790	Q791	Q792	Q793	Q794	Q795	Q796	Q797	Q798	Q799	Q800	Q801	Q802	Q803	Q804	Q805	Q806	Q807	Q808	Q809	Q810	Q811	Q812	Q813	Q814	Q815	Q816	Q817	Q818	Q819	Q820	Q821	Q822	Q823	Q824	Q825	Q826	Q827	Q828	Q829	Q830	Q831	Q832	Q833	Q834	Q835	Q836	Q837	Q838	Q839	Q840	Q841	Q842	Q843	Q844	Q845	Q846	Q847	Q848	Q849	Q850	Q851	Q852	Q853	Q854	Q855	Q856	Q857	Q858	Q859	Q860	Q861	Q862	Q863	Q864	Q865	Q866	Q867	Q868	Q869	Q870	Q871	Q872	Q873	Q874	Q875	Q876	Q877	Q878	Q879	Q880	Q881
-------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

ANNEXE 3 : Facture du fournisseur « LA CAVE A VINS » adressée à notre client XXX pour son achat de bouteilles de vins.

LA CAVE A VINS

La Cave des Propriétaires Récoltants

ENTREPOIS ET BUREAUX :
 122, rue Falcherbe
 59650 VILLENEUVE D'ASCO
 Tél. 03 20 91 73 57
 Fax 03 20 91 74 70
 C.R.C.A. 16706 05048 50872092012 70

XXX

59000 LILLE

DATE	N° PIECE	N° CLIENT
08/06/11	3389	080

FACTURE

MODE DE RÈGLEMENT

Date Limite de Paiement le 08/07/11 par chèque (Art N° 921442 du 31/12/1992)

REFERENCES

Frais de retard égaux à 1.5 fois le taux légal.

Aucun escompte n'est accordé.

CODE ART	DESIGNATION	QUANTITE	P.U. BRUT		MONTANT
821-	CUVEE ALARIC ROSE VDT DE L'AUDE 11,5* 6 L	5,00	1,51 €		7,55 €
832-	CUVEE ALARIC BLANC VDT DE L'AUDE 5 L	5,00	1,51 €		7,55 €
261	CHATEAU VIEUX COLOMBIER	2,00	5,12 €	12%	9,01 €
407	TARANI BLANC	1,00	3,07 €	12%	2,70 €
103	CHATEAU COULONGE	1,00	3,67 €	12%	3,23 €
651	CHAMPAGNE QUATRESOLS 1er Cru	1,00	15,84 €	12%	13,94 €

*126,12 €
 Jui & 14/06/2011*

HORS TAXES	CT	TAXES T.V.A.	MONTANT T.V.A.	T.T.C.
43,98 €		19,60%	8,62 €	52,60 €

A JOINDRE IMPERATIVEMENT AU REGLEMENT, MERCI.

Facture :	3389
N° Client :	080
T.T.C. :	52,60 €

TOTAL NET HORS TAXES	TOTAL T.V.A.	CONSIGNES	DÉCONSIGNES	NET À PAYER
43,98 €	8,62 €			52,60 €

S.A.R.L. au capital de 15 250 euros - R.C. 78 AC 15 - N° T.V.A. : FR 71 477 280 599
 Toutes nos factures sont payables à 30 jours francs. Au cas de non respect de nos conditions de ventes, nous serions tenus de vous réclamer des frais de retard.
CLAUDE DE RÉSERVE DE PROPRIÉTÉ : Les marchandises demeurent notre propriété jusqu'au complet paiement de leur prix. Article 1 de la loi n°80-335 du 12 mai 1980.
 Même en cas de règlement judiciaire.

ANNEXE 4 : Facture du fournisseur « France Telecom », adressée à notre client XXX et représentant le montant de sa consommation téléphonique du mois d'Août 2011.

— & france telecom facture / ligne fixe

page : 1/4



c 249816



01663

— pour nous joindre
— nos contacts page suivante
—

I XXX
59000 LILLE

vosre facture du 18 août 2011 pour le 0 03 49 08 90 89

	montant € HT	montant € TTC
total de vos abonnements, forfaits et options	37,00	44,25
total de vos consommations	18,00	21,53
total de votre facture	55,00	65,78
dont TVA payée sur les débits (19,60% sur 55,00 € HT) = 10,78 € les montants unitaires TTC sont arrondis, leur somme peut donc différer du total TTC de votre facture.		
montant de votre facture précédente		63,27
règlements et autres opérations pris en compte au 17/08/2011		-63,27
montant prélevé automatiquement le 29/08/2011		65,78

la somme à payer sera prélevée
sur votre compte n° 00020140801 CIC NO ESTAIRES

retrouvez le détail de votre facture sur les pages suivantes

BIBLIOGRAPHIE

1. AFPLANE & MOREAU Franck (2003), *L'entreprise élargie*, les éditions INSEP, Paris, 178 pages.
2. ANGOT Hugues (2004), *Audit comptable audit informatique*, les éditions de Boeck-wesmael, Bruxelles, 299 pages.
3. APOTHELOZ Bernard & STETTLER Alfred (1998), *Maîtriser l'information comptable*. Volume 1 théorie des comptes, les éditions presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 380 pages.
4. BARTHELEMY Bernard & COURREGES Philippe (2004), *Gestion des risques : méthodes d'optimisation globale*, les éditions d'organisation, Paris, 471 pages.
5. BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, les éditions DUNOD, Paris, 192 pages.
6. BRICARD Rémy (2005), *Externalisation : une opportunité pour mieux maîtriser ses risques*, Revue option finance n°819, page 44.
7. BROUSSE Franklin (2004), *Gérer les risques liés aux projets d'externalisation*, Revue Banque Magazine n°658, page 66-67.
8. CAMARA Moussa (2009), « *L'essentiel de l'audit comptable et financier*, Editions L'Harmattan », 154 pages.
9. COEURDEROY R. et Quélin B. (1997), *la théorie des coûts de transactions : un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale*, Revue d'Economie Politique, 107:2, page 145-181.
10. DE LOOFF Leon (1997), *Information systems outsourcing decision making: a managerial approach*, les éditions Idea Group Publishing, Hershey-London, 287 pages.
11. EVERAERT, P., SARENS, G. et J. ROMMEL (2010), *Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting*, Small Business Economics, 35, 93-112.
12. FONTAINE Marcel (2002), *les aspects juridiques de l'outsourcing*, les éditions Bruylant, Bruxelles, 364 pages.
13. GHERTMAN Michel (2004), *stratégie de l'entreprise : théories et actions*, les éditions Economica, Paris 272 pages.
14. 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.
15. HUYNH Thi Ngoc Vân (2004), *Mémoire DEA sur les décisions et enjeux de l'externalisation de la fonction comptable*, Lille, 74 pages.

16. 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.
17. JENSEN M. et MECKLING W. (1976), "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
18. KIPFER J. (1991) « La mutation des systèmes d'information comptable », *Revue française de comptabilité*, n° 222, page 63-72.
19. MERCIER Stéphane (2003), « Comptabilité informatique par la pratique », Editions Boeck, 296 pages.
20. LAMY Jean Paul (1996), *Audit et certification des comptes en milieu informatisé, les éditions d'organisation*, Paris, 127 pages.
21. MOREAU Franck (2002), *Comprendre et gérer les risques*, les éditions d'organisation, Paris, 222 pages.
22. O'Connor, J. (2003), *Trends in Outsourcing Finance and Accounting*, *Bank Accounting & Finance*, October, page 50-52.
23. PERRET Louis (1996), *Le guide comptable : entreprises de spectacles et des établissements exerçant des activités d'actions culturelles*, les éditions Juris-service, Lyon, 376 pages.
24. PEYRET J-L. et BERSON H. (2004) dans "Les nouveaux risques des directeurs financiers" de MOTOL C. *Option Finance – Entreprise & Expertise* n° 781.
25. QUELIN B., 1997, *L'outsourcing : Une approche par la théorie des coûts de transaction*, *Réseaux*, n° 84.
26. RENARD Jacques (2004), *Théorie et pratique de l'audit interne*, les éditions d'organisation, 480 pages.
27. RENARD Isabelle (2000), *Externaliser, pourquoi et comment*, les éditions d'organisation, 150 pages.
28. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou Ibra (2003), *Comptable : système comptable OHADA, SYSCOHADA*, les éditions comptables et juridiques (ECJ), Dakar, 105 Pages.
29. Scheid, J.-C. (2000), *Professions comptables en France*, in B. Colasse (dir.) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris : Economica, page 1005-1022.
30. STOLOWY H. et G. Breton (2003), *La gestion des données comptables : une revue de la littérature*, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 9 : 1, page 125-152.
31. TONDEUR Hubert, De La VILLARMOIS O., Dumoulin R. (2003), *l'organisation de la fonction comptable et financière – Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire*.
32. TORT Eric. (2003), *Organisation et management des systèmes comptables*, les éditions DUNOD, 288 pages.

WEBOGRAPHIE :

1. Cabinet Organisation Conseil Audit (OCA), Outsourcing comptable au service des entreprises, «www.oca-audit.com», (Publié le 31 mai 2011).
2. Grant Thornton, Etude Grant Thornton 2008, «<http://externalisationrh.blogspot.com>», (Publié le 02 mars 2009).

CESAG - BIBLIOTHEQUE