



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

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

Master Professionnel en  
Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)

Promotion 4  
(2010-2012)

Mémoire de fin d'étude  
THEME

**LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES A  
L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION  
COMPTABLE : CAS DU CABINET AZIZ  
DIEYE**

Présenté par :

M. TANDIANG Mouhamadou Moustapha

Dirigé par :

M. Alain SAWADOGO  
PROFESSEUR ASSOCIE  
CESAG

Octobre 2012

## DEDICACES

Je dédie ce mémoire à mes parents qui m'ont donné le goût de l'effort, à mes frères et sœurs, mes tantes et oncles ainsi qu'à tous mes grands parents.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je souhaite témoigner ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à mon directeur de mémoire Monsieur SAWADOGO Alain pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé pour la réalisation de ce mémoire.

J'adresse également mes remerciements au Directeur Général du Cabinet Aziz Dièye, Monsieur DIEYE Aziz et ses plus proches collaborateurs pour les documents qu'ils m'ont fournis, nécessaires à la rédaction du présent mémoire.

Enfin, je remercie le corps professoral et administratif du CESAG pour le service rendu, et plus particulièrement Monsieur YAZI Moussa Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF).

## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

<b><u>FIGURES</u></b>	
Figure 1 : Résultat de la cartographie des risques .....	37
Figure 2 : modèle d'analyse .....	44
<b><u>TABLEAUX</u></b>	
Tableau 1 : Convention de Mesure de Probabilité .....	34
Tableau 2 : Convention de Mesure d'Impact .....	35
Tableau 3 : Risques liés aux procédures d'assistance comptable .....	78
Tableau 4 : Légende de la probabilité de survenance des risques.....	79
Tableau 5 : Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle .....	80
Tableau 6 : Evaluation de la probabilité de survenance .....	83
Tableau 7 : Légende de la gravité des risques .....	84
Tableau 8 : Evaluation de l'impact des risques .....	84
Tableau 9 : Légende de la criticité des risques.....	85
Tableau 10 : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance.....	86
Tableau 11 : Hiérarchisation selon l'impact .....	87
Tableau 12 : Evaluation de la criticité.....	88
Tableau 13 : Hiérarchisation des risques selon la criticité.....	89
Tableau 14 : Matrice des risques liés aux procédures d'assistance comptables .....	90

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

<b>ACDI</b> : Agence Canadienne de Développement International
<b>AMF</b> : Autorité des marchés financiers
<b>AMRAE</b> : Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise
<b>ASCO</b> : Assistance et Supervision Comptable
<b>BAD</b> : Banque Africaine de Développement
<b>BM</b> : Banque Mondiale
<b>CMP</b> : Convention de Mesure de Probabilité
<b>CMI</b> : Convention de Mesure d'Impact
<b>COSO</b> : Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission
<b>CSS</b> : Caisse de Sécurité Sociale
<b>IFACI</b> : Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
<b>IIA</b> : Institute of Internal Auditors
<b>INPACT</b> : International Network of Professional Accountants
<b>IPM</b> : Institut de Prévoyance Maladie
<b>IPRES</b> : Institut de Prévoyance Retraite du Sénégal
<b>IR</b> : Impôt sur le Revenu
<b>LSF</b> : Loi sur la Sécurité Financière
<b>OHADA</b> : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>ONECCA</b> : Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés
<b>ONG</b> : Organismes Non Gouvernementaux
<b>ONU</b> : Organisation des Nations Unies
<b>PME</b> : Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b> : Petite et Moyenne Industrie
<b>SYSCOA</b> : Système Comptable Ouest Africain
<b>SYSCOHADA</b> : Système Comptable pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>TRIMF</b> : Taxe Représentative de l'Impôt sur le Minimum Fiscal
<b>UEMOA</b> : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
<b>USAID</b> : United States Agency for International Development

## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Grille de séparation des taches.....	97
Annexe 2 : Exemple des clauses dans le contrat d'externalisation de la fonction comptable .....	98
Annexe 3 : S'assurer que tous les dossiers comptables sont bien traités .....	101
Annexe 4 : Résultats des tests de permanence.....	104

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES ANNEXES	v
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	8
INTRODUCTION PARTIE 1	9
CHAPITRE I : L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE	10
Introduction	10
1.1 Définition de l'externalisation	10
1.1.1 Externalisation et sous-traitance	11
1.1.2 Externalisation et impartition	12
1.1.3 Externalisation / concession / franchise	14
1.1.4 Externalisation / downsizing / reengineering	14
1.1.5 Externalisation et fonction comptable	14
1.2 Les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable	16
1.2.1 Les risques liés à la qualité des travaux exécutés par le prestataire	16
1.2.2 Les risques liés aux conflits d'intérêt et à la dépendance	17
1.2.3 Les risques liés à la familiarité	18
1.2.4 Les risques liés à l'intimidation	18
1.3 Présentation du dispositif de maîtrise des risques	19
1.3.1 Traitement des risques	19
a) La pacification	19
b) La prévention	20
c) La protection	20
d) La précaution	20
e) La précaution/ prévention	20
1.3.2 Financement	21
a) Provision pour risques	21
b) Lignes de crédit	21

c) Assurances des biens et des personnes	22
Conclusion Chapitre 1	22
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES	23
Introduction	23
2.1 Définition, Objectifs et utilité de la cartographie des risques	23
2.1.1 Définition	23
2.1.2 Objectifs	24
2.2 Typologie de la cartographie de risques	24
2.2.1 La cartographie globale	24
2.2.2 La cartographie thématique	25
2.3 Les motivations sur l'élaboration d'une cartographie des risques	25
2.3.1 Le plan d'audit interne	25
2.3.2 La communication sur les risques	26
2.3.3 Le plan d'action	26
2.4 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques	27
2.4.1 L'Implication active de la Direction Générale	27
2.4.2 La définition explicite des objectifs	27
2.4.3 La désignation d'un responsable	27
2.4.4 La mise en place des moyens d'action	27
2.4.5 La constitution d'un groupe de travail	28
2.4.6 Les facteurs spécifiques de la cartographie des risques	28
2.4.6.1 Les objectifs de l'organisation	28
2.4.6.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques	28
2.4.6.3 Le système de contrôle des risques existant	29
2.4.6.4 La tolérance ou l'aversion aux risques	29
2.5 Les différentes approches	29
2.5.1 L'Approche Bottom-up	29
2.5.2 L'Approche Top-down	30
2.5.3 L'Approche combinée	30
2.5.4 L'Approche par le benchmarking	30
2.5.5 Démarche de conception de la cartographie des risques	30
2.5.5.1 Elaboration d'une nomenclature des risques	31
2.5.5.2 L'Identification basée sur l'atteinte des objectifs	31

2.5.5.3 L'Identification par l'analyse historique	31
2.5.5.4 L'Identification par l'analyse de l'environnement	31
2.5.5.5 L'Identification par les taches élémentaires	31
2.5.5.6 L'Identification par processus ou fonctions	31
2.6 Evaluation des risques	32
2.6.1 Evaluation qualitative	32
2.6.2 Evaluation quantitative	32
2.7 Quantification du risque	33
2.7.1 La probabilité	34
2.7.2. La gravité	35
2.8 Niveau du risque et hiérarchisation des risques	35
2.9 Présentation de la cartographie des risques	36
2.9.1 Traitement des risques	37
2.9.2 Plans d'action de maîtrise des risques	39
2.9.3 Reporting des risques	39
2.9.4 Gestion des risques	40
2.9.5 Suivi et évaluation des risques	40
Conclusion Chapitre 2	42
CHAPITRE III METHODOLOGIE DE RECHERCHE	43
Introduction	43
3.1 Le modèle d'analyse	43
3.2 Techniques de collecte des données	45
3.2.1 L'interview	45
3.2.2 L'analyse documentaire	46
3.2.3 L'observation physique	46
3.3 Les outils d'analyse des données	47
3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne	47
3.3.2 La grille de séparation des tâches	47
Conclusion du chapitre 3	48
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE	49
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE	50
INTRODUCTION PARTIE II	51
CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CABINET AZIZ DIEYE	52
Introduction	52

4.1 Généralités	52
4.2 L'approche du cabinet Aziz Dièye	53
4.3 Ressources humaines	53
4.4 Structure organisationnelle	54
4.5 Missions du département assistance et supervision comptable	54
4.5.1 Mission d'assistance comptable	54
4.5.2 Mission de supervision comptable	55
Conclusion du chapitre 4	57
<b>CHAPITRE V: ORGANISATION ET DESCRIPTION DES PROCEDURES COMPTABLES LIEES AUX MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE</b>	<b>58</b>
Introduction	58
5.1 Organisation comptable du département d'assistance et de supervision comptable	58
5.1.1 Traitement du courrier	59
5.1.2 Système de protection des biens matériels et immatériels du département	60
5.1.3 Le système de comptabilité informatique	62
5.1.4 Caractéristiques du logiciel comptable	62
5.1.4.1 Plan des comptes	62
5.1.4.2 Saisies des écritures	63
5.1.4.3 Les traitements	64
5.1.4.4 Points communs aux restitutions informatiques	64
a) Le journal général et les journaux auxiliaires	64
b) Le grand- livre	64
c) La balance	65
d) Le lettrage des comptes	65
e) Les états financiers	65
f) La clôture des comptes	65
g) La piste d'audit et la traçabilité	66
5.2 Description des procédures comptables afférentes aux missions d'assistance comptable	66
5.2.1 Le classement des pièces comptables	66
5.2.2 Le pointage	67
5.2.3 La journalisation	67
5.2.4 Le rapprochement bancaire	69
5.2.5 Déclaration de TVA et tableaux récapitulatifs	70

5.2.6 Elaboration de bulletins de paie et calcul des charges sociales (déclaration fiscale et sociale sur salaire)	70
5.2.7 Contrôle des saisies	72
Conclusion du chapitre 5	73
<b>CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AUX PROCEDURES DES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE DU CABINET AZIZ DIEYE</b>	<b>74</b>
Introduction	74
6.1 Tests d'existence et de permanence	74
6.1.1 Procédure d'échantillonnage	75
6.2 Analyse des activités et identification des risques	75
6.2.1 Analyse des activités	75
6.2.2 Identification des risques	78
6.3 Evaluation du contrôle interne et cotation des risques	79
6.3.1 Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance des risques	79
6.3.2 Evaluation de la probabilité de survenance	82
6.3.3 Evaluation de l'impact du risque	83
6.3.3.1 Echelle de mesure de l'impact des risques	84
6.3.3.2 Evaluation de l'impact des risques	84
6.3.4 Echelle de mesure de la criticité des risques	85
6.4 Hiérarchisation des risques liés aux procédures d'assistance comptable	85
6.4.1 Hiérarchisation selon la probabilité de survenance	86
6.4.2 Hiérarchisation selon l'impact	87
6.4.3 Hiérarchisation selon la criticité	87
6.5 Elaboration de la matrice des risques	89
6.6 Recommandations et plan d'actions	91
6.6.1 Renforcement du management des risques	91
6.6.2 La cartographie à l'échelle du cabinet	92
6.6.3 L'actualisation	92
Conclusion Chapitre 6	92
Conclusion de la deuxième partie	93
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	<b>94</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>107</b>

**INTRODUCTION GENERALE**

Le souci de réduire les charges exorbitantes que nécessite la gestion d'un service comptable dans une organisation ou encore le souci d'être plus compétitif et d'avoir une image financière fiable de son organisation dans un environnement économique où la concurrence devient de plus en plus accrue et les incertitudes de plus en plus nombreuses, pousse certaines organisations à externaliser leur fonction comptable vers les cabinets d'expertise comptable.

Selon l'estimation d'Ernst & Young (2003), la comptabilité reste encore une fonction peu externalisée en France mais elle devrait connaître un réel essor d'ici quelques années. The Economist Intelligence Unit (1997) a prévu une croissance spectaculaire de l'externalisation de la fonction comptable avec des chiffres de l'ordre de 300% à 330% à l'horizon 2010.

« La comptabilité est définie comme un système d'organisation financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture » (le Plan Comptable Général, 1999). Elle représente une fonction indispensable, un vecteur de transmission de l'information contenue dans les états financiers de l'entreprise (Tort 2003). Pour les demandeurs externes comme les actionnaires, l'Etat, les banques, le Tribunal de commerce..., la finalité de l'information financière s'inscrit dans un cadre très réglementé. Pour les acteurs internes, il s'agit de permettre et de favoriser la mesure de la performance interne, le contrôle de gestion et la politique générale de l'entreprise (Kipfer 1991).

Les informations internes reflètent la gestion de l'entreprise et traduisent de la manière la plus représentative possible sa réalité économique. Elles constituent les fondements des outils de pilotage pour les dirigeants. Pour de petites entreprises, l'externalisation de cette activité est naturelle car celles-ci ne disposent pas en interne de toutes les compétences nécessaires.

A cet effet, les cabinets d'expertise comptable sont des professions libérales dirigés par des experts comptables inscrits dans l'ordre national des experts qui répondent au besoin d'externalisation de la fonction comptable lorsque celui-ci se pose.

Au cours de leurs missions les cabinets sont chargés de produire des comptes sincères et fidèles respectant toutes les diligences de la profession comptable notamment en matière de déontologie et de éthique mais aussi en matière de normes et règles comptables en vigueur selon les Etats. Le non respect de ces obligations représente un risque et un danger capital tant

pour les cabinets d'expertise comptable, que pour les organisations qui ont opté pour cette externalisation.

Des lors, la maîtrise des risques devient primordiale pour chacune des parties pour bénéficier de tous les avantages comparatifs liés à cette externalisation, mais aussi pour s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations comptables et financières qui ont été produites afin de prendre les meilleures décisions au bon moment.

C'est pourquoi il serait nécessaire de déployer des dispositifs qui permettront de recenser et de classer les risques liés aux processus comptables. Ces dispositifs doivent être actualisés afin de donner l'état des risques en temps réel et d'assurer une meilleure maîtrise de l'environnement et des activités et une meilleure visibilité sur les techniques de management des risques qui ont été déployées.

On parlera alors de cartographie des risques qui est un outil indispensable pour la gestion des risques dans une organisation. Découlant de la pratique moderne de gestion des risques basée sur l'approche par les risques, la cartographie des risques permet à une organisation de répertorier, de hiérarchiser et d'évaluer l'ensemble des risques qui pèsent sur elle afin d'y apporter des mesures qui peuvent être correctives ou préventives.

Le Cabinet Aziz Dièye est un cabinet d'expertise comptable qui offre à ses clients une large gamme de services en matière de gestion, mais parmi ceux-ci celui qui va nous intéresser c'est le service d'assistance et de supervision comptable qui s'effectue dans le département Assistance et Supervision Comptable (ASCO) du cabinet.

Ce département est chargé pour les clients qui le souhaitent de confectionner l'ensemble des documents comptables obligatoires et indispensables selon la taille des entités et selon les normes et règles comptables en vigueur, mais aussi de se charger de l'ensemble des obligations qui incombent à l'entité en matière fiscale. Le cabinet Aziz Dièye doit à cet effet produire les documents comptables en temps opportun et dans les délais légaux fixés pour leur délivrance.

Cependant, même si le cabinet n'a pas de difficultés structurelles au niveau du personnel par rapport aux traitements des missions et même si le système d'information comptable est automatisé, il est à noter que les défaillances et pannes informatiques souvent constatées au niveau du système constituent l'un des problèmes majeurs que vit le cabinet.

Ainsi, l'absence d'une cartographie des risques serait un manquement pour atteindre l'objectif d'identification, de hiérarchisation et de classification des risques liés à la production des états financiers fiables et sincères.

En réalité toute activité comporte plus ou moins un ou plusieurs risques inhérents. Les risques inhérents sont des risques qui sont liés à l'activité elle-même et la fonction comptable ne ferait pas exception à cette règle. Comme risque inhérent à l'externalisation de la fonction comptable nous pouvons citer :

- le risque de perte ou de destruction de pièces comptables ;
- le risque de retard dans les déclarations fiscales ;
- le risque de non respect des délais de production des états financiers ;
- le risque d'omission d'enregistrement de pièces comptables ;
- les risques de conflits d'intérêts dans l'acceptation des missions ;
- les risques de dépendance et de perte de savoir faire.

Les risques peuvent avoir plusieurs origines mais principalement nous pouvons citer :

- le manque d'anticipation des dirigeants qui optent souvent pour le pilotage à vue ;
- l'absence de politique de prévention et de gestion des risques ;
- l'insuffisance ou l'absence des dispositifs de contrôle interne ou encore le manque de manuel de procédures comptables.

Pour un cabinet d'expertise comptable comme le cabinet Aziz Dièye la gestion des risques liés à la fonction comptable revêt une importance capitale, en ce sens qu'elle permet d'avoir un degré de maîtrise plus élevé des opérations et des informations comptables pour garantir leur sincérité et leur fiabilité mais aussi pour servir de bases sûres de prises de décisions pour les différents utilisateurs.

En effet, pour garantir une gestion efficace des risques, il est nécessaire après les avoir répertoriés de faire leurs hiérarchisations afin d'en déterminer les risques majeurs et apporter les mesures correctives ou préventives nécessaires à cet effet.

Ainsi la question qu'on serait tenté de se poser est : Comment gérer les risques majeurs ?

La réponse pourrait être alors de :

- déployer une gestion beaucoup plus anticipée de la part des dirigeants en couplant risque et rentabilité ;
- actualiser ou instaurer des dispositifs de contrôle interne performants ;
- concevoir un manuel de procédures comptables clair, limpide et respecté de tous ;
- concevoir une cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

Parmi ces solutions celle que nous avons retenue et qui s'offre à notre portée est la cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. A cet effet notre question de recherche principale serait de savoir quelle est la nature des risques opérationnels liés à l'externalisation de la fonction comptable pour le cabinet Aziz Dièye ?

Ensuite pour les questions de recherche spécifiques nous chercherons à savoir :

- qu'est ce que l'externalisation comptable ?
- pourquoi externaliser la fonction comptable ?
- externaliser avec qui ?
- de quelle manière externaliser ?
- comment réussir son externalisation ?
- comment identifier les risques liés aux procédures d'assistance comptable du cabinet Aziz Dièye ?
- quels sont les outils adéquats permettant d'évaluer les risques identifiés sur les procédures comptables ?

C'est dans cet ordre d'idée et en essayant de donner une réponse à toutes ces questions que le thème de « **Cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable : cas du cabinet Aziz Dièye** » va s'inscrire.

Ce thème a pour objectif principal de répertorier, d'évaluer et de hiérarchiser l'ensemble des risques en vue de mettre en place une cartographie des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

Les objectifs spécifiques qui en découlent seront de :

- identifier et analyser les risques liés aux fonctions d'assistance et de supervision comptable ;
- évaluer les dispositifs de maîtrise de ces risques ;
- hiérarchiser les risques sur une cartographie afin de déterminer les risques majeurs ;
- définir l'externalisation et ses concepts voisins ;
- expliquer les théories utilisées pour une bonne externalisation.

Dans ce travail, nous nous limiterons au processus de traitement des informations comptables et financières du département Assistance et Supervision Comptable et au sein de ce département nous nous limiterons au mode de traitement des dossiers d'Assistance comptable.

Ce choix est motivé par le fait que les missions de Supervision comptable se font hors du cabinet, dans les locaux du client ; et donc la mission d'Assistance comptable reflète le mieux la notion d'externalisation car elle se pratique au sein du cabinet, le client délocalise la totalité de sa comptabilité chez le cabinet qui a la responsabilité de tenir ses comptes selon les normes et règles comptables en vigueur.

La cartographie des risques, qui est un instrument de classement, de comparaison et de hiérarchisation des risques permettra au cabinet Aziz Dièye de déterminer les risques majeurs, sur lesquels il faudrait accorder une priorité et vite trouver des solutions , pour garantir le maximum de fiabilité et de sincérité, nécessaires pour produire des informations comptables et financières sur lesquelles on pourrait se baser pour prendre des décisions optimales. La conception de cette cartographie des risques nous permettra de mettre en œuvre les connaissances théoriques acquises durant notre formation et facilitera notre maîtrise de la démarche à suivre.

A cet effet ce mémoire s'articulera autour de deux parties majeures :

- la première partie traitera de la méthodologie à utiliser pour construire une cartographie des risques et de l'ensemble des diligences qui incombent aux cabinets d'expertise comptable sur le plan éthique et déontologie mais aussi sur le plan des procédures comptables en matière de normes et règles comptables et d'amélioration de la qualité de travail. ;
- la deuxième partie sera axée sur l'élaboration et la présentation de la cartographie des risques liés au métier d'expertise comptable que nous proposerons au cabinet Aziz Dièye.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## INTRODUCTION PARTIE 1

L'externalisation de la fonction comptable est devenue une pratique de plus en plus avantageuse pour les entreprises qui veulent réduire le coût exorbitant que nécessite la gestion d'un service comptable dans une organisation et faire face à la rude concurrence et aux différentes incertitudes qui caractérisent les marchés actuels.

Connaissant toute l'importance de la comptabilité, une méditation mérite donc d'être faite sur les avantages de son externalisation vers les cabinets d'expertises comptables ainsi que les facteurs clés déterminant sa réussite.

En effet cette pratique si avantageuse pour les entreprises qui est l'externalisation de la fonction comptable peut aussi, comme tout modèle et comme toutes pratiques de gestion, comporter des risques.

C'est l'occasion dans cette première partie, qu'est la partie théorique, de faire une revue de la littérature concernant l'externalisation de la fonction comptable, son pourquoi ?, ses avantages, les risques qu'elle présente ainsi que leurs modes de prévention et de gestion. Nous parlerons aussi dans cette partie théorique, de la méthodologie de recherche que nous avons utilisée pour collecter les informations concernant la conception de la cartographie des risques.

# CHAPITRE 1 : L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

## Introduction

Pendant longtemps les entreprises ont adopté une politique d'intégration de l'activité afin d'économiser le coût de transaction lié à la défaillance du marché mais « les mutations de l'environnement les obligent à repenser leurs modes d'organisation et de gestion » (Desreumaux 1996).

La complexité grandissante de la structure entraîne une perte de visibilité et provoque des difficultés de contrôle. De plus, la tension de compétition, l'évolution technologique et les contraintes de l'environnement institutionnel poussent les entreprises à adopter une approche plus efficiente, plus légitime. Une réorganisation des métiers est ainsi devenue nécessaire. L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle est apparue.

A côté de ses avantages multiples, l'externalisation soulève de nombreux enjeux et présente des risques à long terme. En effet, l'externalisation contient des dangers non négligeables, notamment pour les entreprises qui choisissent d'externaliser mais aussi pour les prestataires qui acceptent de réaliser cette mission.

Ce premier chapitre vise à comprendre pourquoi les entreprises externalisent leur fonction comptable. Quels sont les facteurs déterminants de cette décision dans la littérature et quels sont les risques pouvant découler de cette pratique.

### 1.1 Définition de l'externalisation

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

D'après ces auteurs, l'externalisation doit répondre aux trois critères suivants :

- la fonction doit obligatoirement avoir fait partie de l'entreprise ;
- existence d'un transfert de personnes et d'équipement vers le prestataire ;
- la mise en place d'une relation durable et étroite permettant un bon fonctionnement de l'entreprise.

Quélin et Barthélémy (2002) utilisent le terme « l'externalisation stratégique ». Elle relève d'une décision de la direction générale qui touche au cœur de métier de l'entreprise et à son périmètre d'activité.

Selon la version 2003 du Baromètre Outsourcing d'Ernst & Young, sur la pratique et les tendances du marché de l'externalisation en France, 83% des 220 entreprises interrogées affirment savoir ce qu'on entend par externalisation. Cependant, le nombre de personnes ne différenciant pas l'externalisation de termes proches reste encore significatif. Ainsi, un tiers des personnes interrogées confond l'externalisation et la sous-traitance.

Il semble donc nécessaire de préciser les différences entre l'externalisation et les termes qui lui sont fréquemment assimilés.

### **1.1.1 Externalisation et sous-traitance**

La première définition officielle de la sous-traitance est apparue le 26 avril 1973 dans le Journal Officiel. Elle désigne « l'opération par laquelle une entreprise confie à un autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou des services dont elle conservera la responsabilité économique finale. »

La loi du 31 décembre 1975 a défini la sous-traitance comme : « une opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou une partie de l'exécution du contrat de l'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage. »

Fontaine (2002) fait aussi la distinction entre externalisation et sous-traitance. Pour la première: « il s'agit pour une entreprise de confier certaines activités à un tiers, en dehors d'un lien de subordination. » La sous-traitance est « une opération qui consiste à confier à un

tiers l'exécution de tout ou une partie d'une prestation à laquelle on s'est soi-même engagé envers un cocontractant. »

Il a repéré 3 points communs entre ces deux mouvements :

- origine : la division du travail ou la répartition des tâches ;
- auteur : les entreprises ;
- mouvement vers l'extérieur : le fait de confier à un tiers.

Deux différences sont relevées :

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

La définition de Fontaine (2002) nous paraît déterministe. Compte tenu de cette distinction, nous ne pouvons sous-traiter la comptabilité. Le prestataire ne fera-il jamais de prestation comptable pour un tiers, client de l'entreprise qui externalise ?

Pour cette raison, nous préférons la définition de Lacity et Hirscheim (1993), Tondeur et De La Villarmois (2003) qui insistent sur le transfert. Selon ces derniers, « il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production interne mais de la confier à un prestataire externe. » C'est le transfert de moyens qui différencie l'externalisation et la sous-traitance. La première donne lieu à un transfert des personnels et /ou des actifs concernés par ces activités. Dans la seconde catégorie, les prestations sont réalisées avec le personnel et le matériel du sous-traitant.

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

sous-traitée. En ce qui concerne l'externalisation, le prestataire assure également le management de l'activité externalisée.

### 1.1.2 Externalisation et impartition

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

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

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

Le travail de ces deux auteurs et l'étude empirique de Martin (2002) sur la R&D(Recherche et Développement) nous permettent de dissocier l'externalisation de l'impartition :

- **Objectif** : l'externalisation et l'impartition visent toutes les deux à une meilleure compétitivité. La première est basée sur une relation de type client-prestataire et la seconde est fondée sur la solidarité inter-entreprises (partenariat, coopération...).
- **Moyens** : il n'y a pas de transfert d'actifs dans l'impartition alors que celui-ci est la spécificité de l'externalisation ;
- **Objet** : en raison de cette dernière caractéristique, l'impartition peut toucher les activités stratégiques faisant partie du cœur de métier de l'entreprise. Barreyer et Bouche (1982) mettent l'accent sur le partage de capacité et de spécificité. L'externalisation n'est conseillée que pour les activités périphériques ou supports. Ainsi, l'entreprise peut externaliser une partie ou la totalité d'une de ses fonctions (la comptabilité, la logistique...) mais il est rare qu'elle recoure à l'impartition pour une fonction entière.

### **1.1.3 Externalisation / concession / franchise**

D'après Fontaine (2002), le point commun entre ces trois approches consiste en la mise en place d'une relation durable présentant des caractères intégratifs marqués.

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

### **1.1.4 Externalisation / downsizing / reengineering**

L'externalisation est proche du downsizing et du reengineering. Elle permet de réduire la taille de l'entreprise et d'améliorer sa performance. La différence est que le downsizing vise à se débarrasser définitivement de la fonction ou de l'activité entière. Et le reengineering élimine seulement les processus de faible valeur ajoutée.

### **1.1.5 Externalisation et fonction comptable**

La pratique d'externalisation a connu un développement d'une grande ampleur depuis une dizaine d'années (Chaduteau 2002). Elle touche à la fois le secteur industriel et celui des services. Les activités les plus externalisées sont la restauration, le nettoyage, le gardiennage.... Par contre, les activités plus stratégiques, telles que l'informatique et la logistique connaissent aussi un mouvement d'externalisation mais plus récent. La fonction comptable n'a pas échappé à ce phénomène. Selon l'estimation d'Ernst & Young (2003), la comptabilité reste encore une fonction peu externalisée en France mais elle devrait connaître un réel essor d'ici quelques années. The Economist Intelligence Unit (1997) a prévu une croissance spectaculaire de l'externalisation de la fonction comptable avec des chiffres de l'ordre de 300% à 330% à l'horizon 2010.

L'externalisation comptable et financière 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.

Nationaux ou internationaux, les opérateurs d'externalisation comptable peuvent être des:

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

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

Comptabilité générale :

- numérisation des pièces comptables ;
- saisie/enregistrement comptable ;
- opérations comptables ;
- contrôle des enregistrements comptables ;
- gestion des comptes fournisseurs et/ou des comptes clients ;
- préparation de situations intermédiaires et de comptes annuels. ;
- consolidation des comptes ;
- reporting.

Comptabilité de gestion / comptabilité analytique :

- gestion comptable des stocks ;
- calcul des coûts de revient ;
- établissement de budgets ;
- élaboration de tableaux de bord.

Gestion financière :

- planification de trésorerie ;
- rapprochement bancaire ;
- plan de financement.

Audit interne :

- sécurisation des systèmes d'information ;
- contrôle des procédures ;
- contrôle des enregistrements ;
- sondages de conformité comptable ;
- contrôle de conformité légale.

Gestion administrative du personnel :

- paie et déclarations sociales ;
- gestion des présences.

Juridique et fiscal :

- secrétariat juridique ;
- conseil fiscal ;
- déclarations fiscales ;
- tenue des registres légaux.

Pour de petites entreprises, l'externalisation de cette activité est naturelle car celles-ci ne disposent pas en interne de toutes les compétences nécessaires. En réalité, la question de réaliser par soi-même ou de confier à un tiers se pose plus pour des entreprises de grande taille. « En effet, dans le développement des organisations en réseau, de nouvelles formes d'organisation ont été créées. » (Desreumaux, 1996). L'abondance des théories mobilisées pour expliquer le choix de l'externalisation peut se justifier par deux raisons. D'une part, il s'agit d'un phénomène complexe, « un mouvement de fond et pas un simple effet de mode » (Assouline, directeur d'Arthur Andersen 1998). D'autre part, « la plupart des théories des organisations sont partielles : chacune se penche sur un aspect particulier du problème de l'organisation » (Rojot, 1996).

### **1.2 Les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable**

Au-delà des avantages incontournables de l'externalisation au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, l'externalisation soulève de nombreux enjeux et présente des risques à long terme. En effet, l'externalisation contient des dangers non négligeables, notamment pour les entreprises qui choisissent d'externaliser mais aussi pour les prestataires. Cette problématique est encore peu développée dans la littérature organisationnelle. Cependant, la prise de conscience des risques joue un rôle primordial dans la réussite d'un projet d'externalisation de la fonction comptable.

Toutefois les risques qui nous intéressent dans cette partie sont les risques du côté du prestataire. Ils existent dans toutes les phases. Ils peuvent provenir d'une mauvaise décision d'acceptation du contrat, d'un mauvais choix des paramètres, d'une gestion inappropriée, de problèmes concernant la coordination avec l'entreprise externalisatrice. Ainsi, dans la partie A

du code de déontologie des professionnels comptables (2009), nous pouvons repérer les risques ci- après :

### **1.2.1 Les risques liés à la qualité des travaux exécutés par le prestataire**

Avant d'accepter une relation avec un nouveau client, le professionnel comptable exerçant en cabinet doit déterminer si cette acceptation serait de nature à créer des menaces risquant de compromettre le respect des principes fondamentaux. Des menaces potentielles pour l'intégrité ou le comportement professionnel pourraient par exemple résulter de pratiques douteuses du client (ses détenteurs, ses dirigeants ou ses activités).

Parmi les pratiques douteuses du client qui, dès lors qu'elles seraient connues, pourraient menacer le respect des principes fondamentaux figurent, par exemple, l'implication du client dans des activités illégales (telles que le blanchiment d'argent), la malhonnêteté ou des pratiques de communication financière discutables.

Le professionnel comptable exerçant en cabinet doit évaluer l'importance de toutes les menaces, quelles qu'elles soient, et mettre en œuvre, le cas échéant, les mesures de sauvegarde permettant de les éliminer ou de les réduire à un niveau acceptable.

Le principe fondamental de compétence et de diligences professionnelles impose une obligation au professionnel comptable exerçant en cabinet de n'accepter de fournir que les services pour lesquels il est compétent. Avant d'accepter une mission spécifique auprès d'un client, le professionnel comptable exerçant en cabinet doit s'assurer qu'il accumule tous les moyens matériels et humains nécessaires pour accomplir la mission dans les meilleures conditions et doit déterminer si le fait de l'accepter serait de nature à faire peser des menaces sur le respect des principes fondamentaux. A titre d'exemple, une menace liée à l'intérêt personnel pèse sur la compétence et la diligence professionnelles, dès lors que l'équipe chargée de la mission ne possède pas, ou ne peut acquérir les compétences nécessaires pour effectuer correctement cette mission.

### **1.2.2 Les risques liés aux conflits d'intérêt et à la dépendance**

Parmi les circonstances qui créent des menaces liées à l'intérêt personnel pour un professionnel comptable exerçant en cabinet figurent par exemple les situations suivantes :

- un membre de l'équipe chargée de la mission chez le cabinet détient un lien financier direct avec le client ;
- un cabinet à une dépendance excessive à l'égard des honoraires totaux perçus auprès d'un client ;
- un membre de l'équipe chargée de la mission chez le cabinet entretient des liens commerciaux étroits importants avec un client destinataire ;
- un cabinet est inquiet de l'éventualité de perdre un client important ;
- un cabinet accepte des honoraires subordonnés dans le cadre d'une mission ;
- un membre de l'équipe chez le cabinet est, ou a récemment été, administrateur ou cadre chez le client. ;
- un membre de l'équipe chez le cabinet est, ou a récemment été, employé par le client à un poste lui permettant d'exercer une influence significative sur l'objet de la mission.

### **1.2.3 Les risques liés à la familiarité**

Parmi les circonstances qui créent des risques de familiarité pour un professionnel comptable exerçant en cabinet figurent par exemple les situations suivantes :

- un membre de la famille proche ou immédiate d'un membre de l'équipe chargée de la mission est administrateur ou cadre du client. ;
- un membre de la famille proche ou immédiate d'un membre de l'équipe chargée de la mission est salarié du client et est en mesure d'exercer une influence significative sur l'objet de la mission ;
- un administrateur ou un cadre du client, ou un salarié en mesure d'exercer une influence significative sur l'objet de la mission, a récemment occupé les fonctions d'associé chargé de la mission ;
- l'acceptation par un professionnel comptable de cadeaux ou d'un traitement préférentiel de la part d'un client, sauf si la valeur en est soit minime soit négligeable.

### **1.2.4 Les risques liés à l'intimidation**

Parmi les circonstances qui créent des risques d'intimidation pour un professionnel comptable exerçant en cabinet figurent par exemple les situations suivantes :

- le cabinet est menacé d'être révoqué d'une mission chez un client ;

- le client d'une mission d'externalisation comptable fait savoir que le cabinet ne réalisera pas une autre mission prévue si celui-ci maintient son désaccord sur le traitement comptable proposé par le client pour une opération particulière. ;
- le cabinet a un risque de contentieux avec le client. ;
- le cabinet subit des pressions en vue de réduire de façon inappropriée l'étendue des travaux afin de réduire les honoraires ;
- le professionnel comptable se sent contraint d'approuver le jugement d'un salarié du client, parce que ce salarié a une expertise plus grande en la matière.

### **1.3 Présentation du dispositif de maîtrise des risques**

Le dispositif de maîtrise des risques est composé de deux étapes: le traitement des risques opérationnels et le financement (COSO in codex TINI, 2008).

#### **1.3.1 Traitement des risques opérationnels**

Les risques opérationnels sont les risques de pertes, qui résultent de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, du personnel, des systèmes ou d'évènements extérieurs (Maders & al, 2006). Face à l'ampleur de ces risques opérationnels, les responsables des entreprises ont pris conscience de s'impliquer activement dans la gestion des risques. L'objectif étant de limiter cette ampleur de risque, de prévenir les risques et de faire recourt à l'externalisation si le risque résiduel paraît encore trop élevé. Pour les actions à mener pour traiter les risques nous pouvons citer : la pacification, la prévention, la protection, la précaution et la précaution/prévention (Barthélemy & al, 2004).

##### **a) La pacification**

Lorsque le niveau du risque opérationnel est trop élevé avec des contrôles inexistantes ou faibles, la mise en place d'un contrôle interne efficace est évident pour réduire le niveau du risque.

En matière d'externalisation de la fonction comptable, le dispositif du contrôle interne à mettre en place doit couvrir les procédures d'acceptation des missions, les procédures et moyens de réalisation des missions, la qualité du personnel intervenant dans les missions, les relations avec les tiers, etc.

### **b) La prévention**

La prévention agit sur les sources de risque, elle regroupe les éléments qui permettent la réduction de la probabilité d'occurrence du sinistre (Barthélemy & al, 2004). Les risques qui ont une probabilité d'occurrence élevée et une gravité moyenne, vont nécessiter des instruments d'organisation qui sont: la mise en place des procédures administratives, comptables et financières écrites, les définitions de postes par des fiches, la formation permanente du personnel la définition des consignes de sécurité, le plan de suivi des actions entreprises etc.

### **c) La protection**

La protection regroupe l'ensemble des moyens et des dispositions qui visent à réduire la gravité des sinistres. Les risques de gravité élevée et de probabilité faible vont faire l'objet de la protection. Ils vont nécessiter les instruments techniques qui sont: les murs coupe-feu, les détecteurs, les stockages cloisonnés, les sauvegardes informatiques, l'utilisation des codes d'accès et des mots de passe, etc.

### **d) La précaution**

C'est l'acceptation du risque résiduel, mais ce choix peut être bénéfique ou catastrophique. Le choix est bénéfique, ou opportun s'il correspond à la stratégie de l'entreprise et aux limites de tolérance définies par cette stratégie. La tolérance aux risques est le niveau acceptable que l'entreprise peut accepter quant à la différence de réalisation d'un objectif (Hamzaoui, 2004). Le choix est catastrophique s'il est fait sans fondement, par manque d'information, résultat du hasard. L'acceptation du risque opérationnel est renforcée par des audits (interne et externe) pour l'évaluation du dispositif de maîtrise de risques en place.

### **e) La précaution/prévention**

Lorsque le niveau du risque est insignifiant compte tenu de la faible probabilité, de l'impact mineur et de contrôle très efficace, les instruments juridiques doivent être prévus, ce sont: les clauses contractuelles de limitation de responsabilité, les contrats de travail, les contrats

commerciaux etc. Ces instruments juridiques sont aussi pris en compte dans la prévention, la protection, la précaution et la pacification. La fréquence des audits est peu élevée suite à l'efficacité élevée du contrôle interne.

Le traitement des risques nécessite une efficacité et un coût, il faut donc obtenir un financement.

### **1.3.2 Financement**

Le financement pour la couverture des risques opérationnels peut se faire de plusieurs manières. L'entreprise peut faire recours aux provisions pour règlement en cas de sinistre probable, aux lignes de crédit, ou à l'assurance des biens et du personnel (Barthélemy & al, 2004).

#### **a) Provisions pour risques**

Pour couvrir les risques de sinistre, l'entreprise constitue des provisions pour risques. Les montants des provisions ne sont que des estimations, qui peuvent ou ne pas couvrir le sinistre lors de son apparition, compte tenu de sa gravité. La provision ne permet pas de réduire d'éventuels risques juridiques des dirigeants de l'entreprise. La provision ne permet pas non plus de protéger les biens et le personnel de l'entreprise, il faut donc une volonté manifeste de réduction du risque. Pour cela, il faut donc faire recours à une autre solution qui peut être l'ouverture des lignes de crédit.

#### **b) Lignes de crédit**

L'entreprise est obligée de budgétiser les fonds lui permettant de faire face aux dépenses de mise en place des actions de prévention, de protection, ou de précaution face aux risques opérationnels, ou aux pertes dues aux risques réalisés. Pour chaque risque opérationnel, une analyse coût/avantage doit se faire car les frais engagés pour la couverture des risques ne doivent pas entraîner la dégradation importante des cash-flows. L'analyse doit permettre de s'assurer de l'opportunité suite au risque que prend l'entreprise. Si le coût du risque est trop élevé l'évitement sera peut être la bonne solution.

L'évitement est le refus de la réalisation de l'activité qui présente le risque. C'est la stratégie la moins risquée et la moins chère, mais c'est un frein au développement de l'entreprise.

L'évitement ne résout pas le problème, même si elle permet de transférer le risque à d'autres entreprises ou le remet à plus tard. Le risque peut s'aggraver et devenir majeur. Souvent l'entreprise fait recours à l'assurance pour couvrir le risque.

### **c) Assurances de biens et de personnes**

L'assurance est l'une des formes de transfert du risque parmi tant d'autres, effectuée par l'entreprise. L'assurance des biens et de personnes ne couvre le risque qu'en partie, elle ne peut empêcher le risque de se réaliser et ne peut rendre ou remplacer une vie humaine. La budgétisation des frais d'assurance ne se fait qu'en tenant compte des priorités de l'entreprise et de ses capacités financières.

### **Conclusion Chapitre 1**

Après avoir présenté en premier lieu l'externalisation et ses concepts voisins nous nous sommes penchés sur l'externalisation de la fonction comptable pour étudier ses différentes caractéristiques et son contenu. Nous avons ensuite expliqué l'ensemble des théories dans la littérature qui permettent de valider cette pratique de gestion si avantageuse pour les entreprises.

A coté de ces nombreux avantages, nous avons aussi constaté que l'externalisation de la fonction comptable pourrait engendrer des risques. Ce qui nous conduit à rechercher les meilleures pratiques concernant la prévention et la gestion de ces risques liés à l'externalisation de la fonction comptable. Pour cela la conception d'une cartographie des risques constitue la première étape, absolument cruciale, dans l'identification des pertes, et donc dans l'estimation des risques, au sein d'une organisation. Son exploitation est une phase-clé, fondamentale, pour la gestion active des risques. Le chapitre suivant fera l'objet de la méthodologie de conception d'une cartographie des risques ainsi que ses différents objectifs.

## **CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE CONCEPTION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

### **Introduction**

D'un point de vue théorique, élaborer une cartographie des risques est une impérieuse nécessité. D'une part, c'est une aide précieuse à la prise de décision. D'autre part, c'est un moyen efficace pour respecter les référentiels existants et mettre en place un processus de management des risques cohérent. Pour l'élaborer, il existe une méthodologie et plusieurs approches qui permettent d'évaluer les risques sous différents angles et de manière très complète. Ce n'est donc pas un hasard, si cette pratique se généralise dans les grandes organisations.

Pour l'élaborer, il existe une méthodologie et plusieurs approches qui permettent d'évaluer les risques sous différents angles et de manière très complète.

Dans ce nous chapitre nous allons nous pencher sur la définition, les objectifs, la méthodologie de conception de la cartographie des risques ainsi que les différentes approches de sa conception.

### **2.1 Définition, Objectifs et utilité de la cartographie des risques**

Cette partie sera exclusivement consacrée à la notion de cartographie des risques et permettra de cerner les objectifs généraux et les raisons de son élaboration.

#### **2.1.1 Définition**

Selon De MARESCHAL (2003), la cartographie des risques est un mode de représentation et hiérarchisation des risques d'une entreprise.

La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier les aléas susceptibles d'entraîner une perte financière, humaine ou d'image pour l'entreprise : produit ou service défectueux, atteinte à l'environnement de l'entreprise, insatisfaction client récurrente, perte d'un fournisseur, fraude.

Nous pourrions retenir que la cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier, d'analyser, de classer, de comparer et d'hiérarchiser les risques afin de pouvoir mettre en place des méthodes et procédures dans le double but de les prévenir et de les maîtriser, voire éliminer.

### **2.1.2 Objectifs**

Selon RENARD (2005), la cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs :

- inventier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- permettre à la Direction Générale, et avec l'assistance du « Risk Manager », d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer aux responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne ;
- aux auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

## **2.2 Typologie de la cartographie de risques**

Le choix du type de la cartographie des risques dépend directement du choix type du risque étudié. Selon De MARESCHAL (2006), deux grandes options peuvent se présenter à savoir : la cartographie globale, pour faire l'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée et la cartographie thématique, pour faire l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier.

### **2.2.1 La cartographie globale**

Elle consiste à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur toute l'activité de l'entité. Elle permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer les risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance (De MARESCHAL, 2006).

### **2.2.2 La cartographie thématique**

Elle consiste à recenser et à hiérarchiser tous les risques qui se rapportent à un thème bien donné. Son intérêt principal est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel:

- soit différentes organisations pour un même thème de risque ;
- soit différents domaines de risques liés au même thème étudié pour une même organisation (De MARESCHAL, 2006).

L'exercice d'une cartographie thématique peut servir de prémisse pour élaborer une cartographie globale.

### **2.3 Les motivations sur l'élaboration des risques**

La cartographie des risques est un outil de pilotage de la gestion des risques. Elle a pour finalité de maîtriser les risques dans une organisation. Plusieurs facteurs peuvent expliquer son élaboration. Ainsi, à partir des auteurs comme De Mareschal (2006), Hamzaoui (2008), Matte (2003) et Renard (2006), nous avons identifié le plan d'audit interne, la communication sur les risques et le plan d'action de gestion des ressources.

#### **2.3.1 Le plan d'audit interne**

Il s'étend en général sur une période d'une à cinq années. La norme 2010 d'audit interne impose « au responsable de l'audit interne la planification de leurs missions fondée sur les risques afin de définir les priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation ». De même les nouvelles normes d'audit (ISA 200, 315, 330, 500,) exigent que l'auditeur ait « une compréhension de plus en plus complète de l'entité, de son environnement et de son contrôle interne pour pouvoir exécuter sa mission ».

L'élaboration de la cartographie des risques permet, de doter l'organisation d'un outil d'analyse performant des processus et de détecter les activités les plus exposées aux risques suite à une évaluation. Elles constitueront les activités qui seront les plus auditées.

### 2.3.2 La communication sur les risques

Pour la communication, la cartographie informe sur la cotation des risques de l'organisation. Elle sert de base de reporting à la direction générale ou tout autre commanditaire de mission. Selon De Mareschal (2003), elle répond à la demande grandissante de transparence sur les risques. Elle permet aussi à la direction générale avec l'assistance du risk manager, la mise en place d'une politique ou culture du risque qui va s'imposer à tout le monde.

La communication et les reportings se font pour :

- en interne : le conseil d'administration, la direction générale, les différentes directions et services ou tout utilisateur de la cartographie ;
- en externe : les assureurs et différents investisseurs, pour une meilleure négociation des contrats et l'administration pour d'éventuelles demandes réglementaires.

### 2.3.3 Le plan d'action

De Mareschal (2003) précise que l'intérêt de la cartographie des risques réside dans les plans d'actions qu'elle suscite. Elle constitue un référentiel d'analyse pour le pilotage de la gestion des risques en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant leur évolution dans le temps. Ces plans d'actions prennent diverses formes à savoir :

- des actions correctives ponctuelles ;
- une mise en place de procédures de contrôle récurrentes ;
- une mise en place d'indicateurs pour le suivi de risques spécifiques ;
- un transfert des risques vers l'assurance ou l'externalisation ;
- un changement de propriétaire du risque ;
- une anticipation des dysfonctionnements et des risques.

A travers la cartographie, l'organisation dispose d'un répertoire des risques par activité et par axe de surveillance qui donne les détails sur la désignation des risques, inhérents et résiduels, ainsi que leur niveau de maîtrise. Elle permet ainsi l'amélioration de la performance de l'entreprise.

## **2.4 Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques**

La réussite d'élaboration d'une cartographie des risques nécessite le respect d'un certain nombre de conditions. Ainsi, à partir des auteurs comme Renard (2003), De Mareschal (2003), Bapst & al (2002), Maders & al (2006), nous avons identifié l'implication active de la direction générale, la définition explicite des objectifs, la désignation d'un responsable, la mise en place des moyens d'action et la constitution d'un groupe de travail.

### **2.4.1 L'Implication active de la Direction Générale**

Elle se traduit par la décision de la Direction Générale d'élaborer une cartographie des risques, son implication dans cette élaboration donne de l'importance et sensibilise les personnes concernées par l'identification des risques.

### **2.4.2 La définition explicite des objectifs**

Les objectifs d'élaboration d'une cartographie des risques doivent être précisés et communiqués aux personnes impliquées afin qu'elles comprennent «pourquoi» on élabore cette cartographie.

### **2.4.3 La désignation d'un responsable**

La désignation d'un responsable est indispensable (Bapst, 2003). Ce dernier aura la charge d'orienter la démarche de réalisation de la cartographie selon les objectifs définis, dont la réussite dépendra de sa compétence, et de soumettre à la Direction Générale les risques répertoriés.

### **2.4.4 La mise en place des moyens d'action**

La cartographie des risques reste un projet qui nécessite des moyens humains, financiers et matériels.

### **2.4.5 La constitution d'un groupe de travail**

Selon Renard (2003), ce groupe doit comporter, en plus de responsables et auditeurs, des opérationnels compétents capables de ressortir aisément les risques liés à leurs activités. Il est garant de la qualité de la cartographie.

### **2.4.6 Les facteurs spécifiques de la cartographie des risques**

Ces facteurs constituent la différenciation d'une cartographie des risques d'une organisation à une autre. Ainsi à partir des auteurs comme Renard (2006), Bapst (2003), Barroin & al (2002), nous avons identifié les objectifs de l'organisation ou de l'activité, les méthodes d'identification et d'évaluation des risques, le système de contrôle des risques existant, et le niveau de tolérance des risques.

#### **2.4.6.1 Les objectifs de l'organisation**

Les objectifs définissent les risques qui leur sont associés. En partant du principe que les objectifs peuvent être différents d'une organisation à une autre ; il serait impossible à deux organisations de présenter un profil de risques identique (Coopers & al, 2000).

#### **2.4.6.2 Les méthodes d'identification et d'évaluation des risques**

De nombreuses techniques d'identification et d'évaluation des risques ont été développées en fonction des organisations et groupes de travail. Parmi elles nous pouvons citer la méthode basée sur les actifs créateurs de valeurs, celle basée sur l'atteinte des objectifs, la méthode basée sur l'analyse des activités, etc. (Bapst, 2003), pour ce qui concerne l'identification et pour l'évaluation les méthodes quantitatives ou qualitatives basées soit sur les pertes financières, soit sur ses biens immobiliers et mobiliers, soit sur les actifs intangibles et les objectifs (Barroin & al, 2002). L'utilisation de l'une ou l'autre de ces méthodes modifiera la structure de la cartographie des risques.

### **2.4.6.3 Le système de contrôle des risques existant**

Le contrôle interne est un système ou un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs. Lorsqu'il est efficace, il constitue le mécanisme primaire pour identifier, mesurer et atténuer les risques opérationnels. La qualité de contrôle interne et la façon dont le risque est géré dans l'organisation influencent sa survenance.

### **2.4.6.4 La tolérance ou l'aversion aux risques**

La tolérance aux risques est définie comme le niveau de risque que les dirigeants veulent bien accepter. Selon Renard (2006), c'est la frontière, en termes financiers, entre risques acceptables et risques non acceptables, ou encore les limites à partir desquelles, il importe de prendre des dispositions protectrices. Cette particularité propre à chaque organisation définira les risques qui apparaîtront sur la cartographie. Au sein d'une même organisation, la perception du degré du risque n'est pas la même chez les individus, ainsi le niveau de tolérance ne sera pas le même. Il revient donc au management de définir un langage commun permettant de travailler sur des bases communes.

Après la définition de quelques caractéristiques de la cartographie des risques, il serait intéressant de voir les différentes démarches et méthodes adoptées pour sa réalisation.

## **2.5 Les différentes approches**

Pour la conception de la cartographie des risques, nous pouvons utiliser quatre approches :

### **2.5.1 L'Approche Bottom-up**

Cette approche, dite ascendante consiste en l'identification des risques par les opérationnels qui sont les plus impliqués dans les processus. Ces risques sont ensuite soumis à la hiérarchie (audit ou Risk manager) dont la charge est de déterminer l'importance et la politique de maîtrise de chacun des risques.

Pour De MARESCHAL (2003), il s'agit donc d'effectuer une remontée des risques du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

### **2.5.2 L'Approche Top-down**

Ce processus permet de descendre chercher l'information (De Mareschal, 2003). L'Approche Top-down ou descendante, comme son nom l'indique, procède de haut en bas ; elle se présente comme l'inverse de la première. C'est la hiérarchie (audit ou Risk manager) qui détecte les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

### **2.5.3 L'Approche combinée**

C'est la méthode qui combine les approches Bottom-up et Top-down et selon Renard (2003), elle est la meilleure. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ; l'ensemble des risques répertoriés est soumis ensuite à la direction.

### **2.5.4 L'Approche par le benchmarking**

C'est une approche qui consiste à mener une campagne de collecte des meilleures pratiques en matière d'identification et de gestion des risques. Elle permet à l'audit interne d'avoir une idée générale des risques à prendre en compte. Pour Matte (2003), la démarche consiste à s'inspirer de différents modèles de cartographie à partir des meilleures pratiques (dont celui réalisé par un groupe de recherche de l'IFACI).

### **2.5.5 Démarche de conception de la cartographie des risques**

La première étape de la démarche de suivi du risque consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus à laquelle est croisée la typologie des risques.

### **2.5.5.1 Elaboration d'une nomenclature des risques**

Avant que les risques puissent être contrôlés, ils doivent être identifiés ; pour cela, nous devons lister toutes les natures de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs fixés. Cette liste sera plus ou moins détaillée en fonction de la cartographie que nous voudrions dresser. Plusieurs méthodes permettent d'identifier les risques :

### **2.5.5.2 L'Identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Selon ALEXANDRE (2005), il s'agit d'identifier d'abord les objectifs de l'activité ou de l'entreprise pour ensuite les affecter la menace correspondante.

### **2.5.5.3 L'Identification par l'analyse historique**

Elle consiste à remonter les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tenir compte lors de la mise à jour ou de la conception de la cartographie des risques.

### **2.5.5.4 L'Identification par l'analyse de l'environnement**

Selon Mc NAMEE (1996), c'est une méthode dans laquelle la détermination des risques se fait en fonction des variations que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

### **2.5.5.5 L'Identification par les tâches élémentaires**

Selon Jacques RENARD (2005), c'est la méthode que l'auditeur utilise pour construire son questionnaire de contrôle interne. Il s'agit de se poser la question de savoir « Que se passerait-il si une tâche est mal effectuée ou n'était pas effectuée du tout ? ».

### **2.5.5.6 L'Identification par processus ou fonctions**

Elle consiste d'abord à identifier les différentes fonctions de l'entreprise, puis affecter à chacune les risques correspondants.

## 2.6 Evaluation des risques

Une fois identifiés, il est nécessaire d'évaluer l'impact des risques en cas de survenance (Maders & al 2006). Cette évaluation des risques permet aussi, grâce à une approche structurée, d'évaluer les facteurs positifs ou négatifs qui influencent les risques. La difficulté fondamentale dans l'évaluation des risques est la détermination du taux d'occurrence puisque l'information statistique n'est pas disponible sur toutes sortes d'incidents passés. En outre, l'évaluation de l'impact est souvent tout à fait difficile pour les capitaux peu importants. L'évaluation des risques permet à l'auditeur de concevoir un programme d'audit qui examine les commandes les plus importantes ou examine les commandes à une plus grande profondeur ou avec plus de perfection.

Selon l'IFACI (2006), deux méthodes permettent d'évaluer les risques :

- la méthode qualitative ;
- la méthode quantitative.

### 2.6.1 Evaluation qualitative

Elle repose sur la probabilité d'occurrence et de mesure de la gravité des risques. Son but est de :

- hiérarchiser les risques ;
- évaluer le niveau de sécurité du système dans la phase considérée ;
- construire la sécurité du système de façon efficace et cohérente.

La démarche d'élaboration consiste à rassembler les données objectives historiques et inhérentes à chaque processus provenant des sources diverses.

Cette méthode se révèle complexe du fait de la diversité des risques car tous ne peuvent être appréciés sur une échelle commune.

### 2.6.2 Evaluation quantitative

Elle traite essentiellement de la nature de la gravité des risques ; elle est inversement liée à la qualité du contrôle interne. Son but est d'identifier :

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

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

## 2.7 Quantification du risque

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

Le risque ainsi quantifié peut être appréhendé à deux niveaux :

- au niveau du risque inhérent indépendamment des dispositifs de contrôle interne où l'on définit le poids inhérent ;
- au niveau du risque résiduel dépendant de la manière dont le contrôle interne va atténuer le risque.

Ce risque résiduel peut être quantifié par la mesure complète :

**Poids résiduel = Impact inhérent × Probabilité de survenance du risque inhérent**

Qualité du contrôle interne par une mesure directe :

**Poids résiduel = Impact résiduel × Probabilité résiduelle**

Comme nous l'avons énuméré plus haut, l'estimation des risques peut se faire de différentes manières possibles, mais toutes mettent en évidence les deux composantes du risque à savoir «la probabilité » et «la gravité ».

### 2.7.1 La probabilité

Selon De MARESCHAL (2003), elle désigne les possibilités de réalisation du risque. On peut également utiliser la notion de fréquence d'occurrence. Cette grandeur se mesure à partir :

- ✓ des critères qualitatifs :
  - une fréquence importante, moyenne, faible, ou quasiment certaine, probable, quasiment impossible;
  - une échelle de 1 à 10.
- ✓ des grandeurs quantitatives :
  - une probabilité effective pour une période donnée ;
  - une fréquence.

La probabilité de survenance d'un risque dépend de l'exposition des processus à une menace. L'exposition qui est défini ici par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) comme la vulnérabilité qui rend possible une perte ou la perception d'une menace envers un actif ou une activité génératrice d'actifs.

En règle générale, la fréquence de survenance d'un risque est inversement proportionnelle à la qualité de gestion de ce dernier : « un risque bien maîtrisé a une très faible probabilité de se réaliser ».

**Tableau N° 1:** Tableau illustrant un exemple de CMP Convention de Mesure de Probabilité

Convention de mesure de probabilité			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle de fréquence		
% des cas ou du temps	< 2%	2% à 10%	> 10%
<b>Probabilité résultante</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>H</b>

Source : IFACI (2003).

B : basse ; M : moyenne ; H : haute Source :

### 2.7.2. La gravité

Selon De MARESCHAL (2003), la gravité est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Cette perte peut s'exprimer :

- de manière qualitative :
  - la gravité peut être forte, moyenne, faible, ou insignifiant, mineur, modéré, majeur, catastrophique ;
  - une échelle de 1 à 10.
- par des grandeurs quantitatives :
  - la perte financière engendrée (en monnaie) ;
  - les pertes d'exploitation (en jours de production).

**Tableau N° 2:** Tableau illustrant un exemple de CMI (Convention de Mesure d'impact)

Convention de mesure d'impact			
Termes d'expression	Echelle conventionnelle d'altération		
Part de marché	< 1%	1 à 3%	> 3%
Marge commerciale	< 2%	2 à 5%	> 5%
Image groupe	> 10%	10 à 20%	> 20%
<b>Impact résultant</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>H</b>

Source : IFACI (2003).

**B** : bas ; **M** : moyen ; **H** : haut

### 2.8 Niveau du risque et hiérarchisation des risques

La mesure et l'analyse de l'impact du risque et de sa probabilité d'occurrence aboutissent à la conception d'une cartographie du niveau de risque.

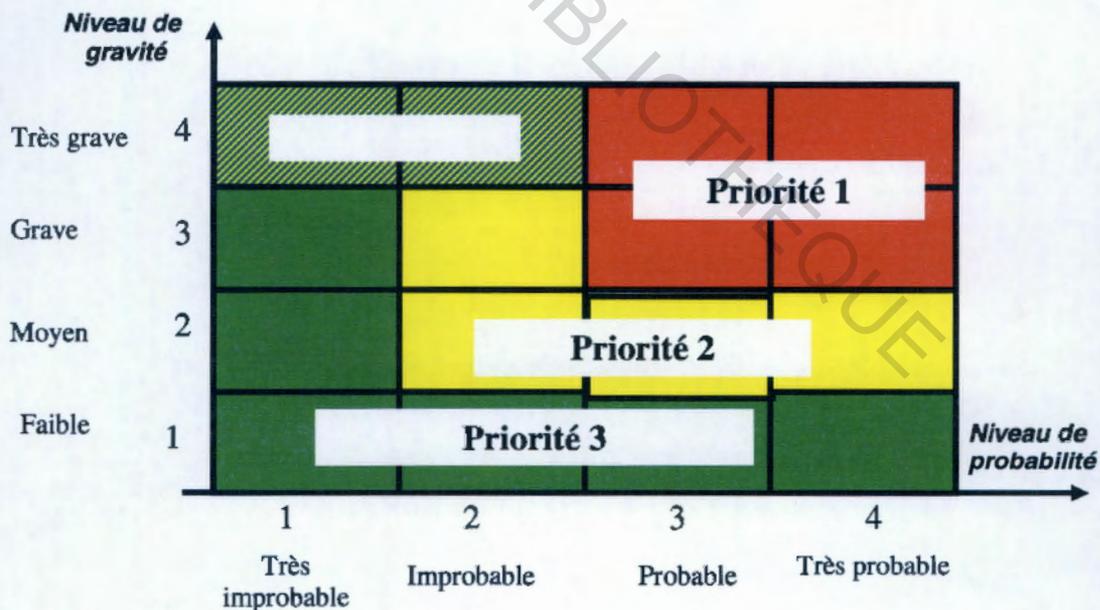
Le niveau du risque permet de connaître ceux qui sont plus importants et susceptibles d'impacter les objectifs. La hiérarchisation des risques permet de les classer en fonction de leur degré de criticité.

### 2.9 Présentation de la cartographie des risques

La cartographie des risques se présente comme une matrice en fonction du niveau des risques et de leur maîtrise.

La lecture et l'interprétation de la cartographie des risques permettent de définir des politiques de gestion et de maîtrise des risques. Les risques identifiés doivent être communiqués à tous les opérationnels afin que ceux-ci en prennent connaissance.

**Figure 1 : résultat de la cartographie des risques**



Source : IFACI (2003).

### 2.9.1 Traitement des risques

Une fois les risques identifiés, évalués et hiérarchisés, il convient de définir les solutions ou mesures devant permettre de faire face à chaque catégorie de risques. Cela consiste à choisir en fonction des objectifs poursuivis, le traitement le plus approprié à appliquer à chaque risque.

Selon le COSOII (2005) et BARTHELEMY (2003), les techniques suivantes peuvent être utilisées pour traiter le risque à savoir:

- ✓ la diminution du risque : Pour diminuer le risque, le responsable dispose de toute une panoplie de contrôles qu'il met en œuvre grâce à des ressources internes.

Ci-dessous, voici les principales typologies de contrôle interne :

- selon leur niveau :

- premier niveau : autocontrôle par la personne exécutant la tâche et le supérieur hiérarchique du service ;
- deuxième niveau : contrôle après l'opération par des personnes distinctes de celles ayant effectué l'opération initiale ;
- troisième niveau : contrôle réalisé lors des missions d'audit ou d'inspection générale.

- selon leur positionnement temporel par rapport au risque :

- préventif (en amont) : empêcher la survenance d'un risque ;
- détectif : mettre en lumière un risque qui se manifeste (ex : une fraude) ;
- correctif (en aval) : empêcher le renouvellement d'un risque survenu (ex : changement des mots de passe après une intrusion dans le SI).

- selon les objectifs de contrôle :

- exhaustivité des traitements (ex : rapprochement comptabilité-gestion) ;
- réalité d'une opération ou d'un bien (ex : facture justificative d'un acte) ;
- exactitude d'un montant ou d'un calcul (ex : calcul de l'imposition) ;
- cohérence d'informations (ex : validation des hypothèses).

- ✓ l'évitement: il vise à cesser la réalisation des activités qui sont à la base du risque, c'est un choix de capitulation face au risque. En effet, dans le cas d'une activité trop risquée, même après le traitement du risque, il est rationnel de stopper cette activité. Cette option est également envisageable dans le cas d'un traitement du risque trop onéreux par rapport aux bénéfices de cette activité ;
  
- ✓ l'acceptation: qui consiste à ne prendre aucune mesure tendant à modifier la probabilité de survenance du risque et son impact. Ce choix est judicieux lorsque le niveau de risque est inférieur à l'appétence de l'entreprise. Le risque est jugé maîtrisé par les instances de direction et il serait inutile et surtout coûteux de vouloir le diminuer davantage.
  
- ✓ la réduction ou le partage : elle vise à prendre des dispositions permettant de réduire la probabilité et/ou l'impact du risque en transférant ou en partageant le risque. C'est le choix de s'assurer contre un risque en l'externalisant. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise : l'assurance contre les risques classiques (incendies, vols, catastrophes naturelles, etc.) ou la sous-traitance pour des activités jugées trop risquées ou trop peu rentables à développer en interne. Cependant, même si une activité est externalisée, l'entreprise doit s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle chez son sous-traitant. Il faut noter que, suivant l'activité externalisée, cela peut augmenter le risque de dépendance envers un fournisseur stratégique.

Aussi, le traitement des risques doit assurer au minimum le bon fonctionnement de l'organisation, l'efficacité du système de contrôle interne, et la conformité avec les lois et règlements (FERMA, 2003).

Il s'agit donc de mettre en place un ensemble de dispositifs permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation. Selon BELLUZ (2002), lorsque l'entreprise a une solide maîtrise de son profil de risque, elle doit déterminer si sa gestion des risques est excessive ou insuffisante.

### 2.9.2 Plans d'action de maîtrise des risques

Cette étape consiste à identifier toutes les mesures et stratégies adéquates devant être mises en place pour apporter des réponses appropriées aux risques les plus significatifs, en les ramenant à des niveaux de risques acceptables par l'entreprise. Selon DELOITTE (2006) et BARTHELEMY (2002), les plans d'action possibles qui permettent de prévenir ou d'atténuer les risques peuvent être les suivants:

- éviter les risques ;
- réduire les risques ;
- partager les risques ;
- accepter les risques.

Ces plans d'actions font l'objet d'évaluation de la manière suivante:

- évaluer l'effet sur l'impact et la probabilité ;
- évaluer les coûts/profils.

### 2.9.3 Reporting des risques

Le reporting est le processus de remontée d'informations des entités d'un groupe vers les différents échelons de la hiérarchie, et in fine, vers la direction générale. Le terme est aussi souvent utilisé pour désigner les informations elles-mêmes faisant l'objet de cette remontée (GIRAUD & al, 2003).

Selon MALO & MATRE (2008), « le reporting comprend en deux volets: un volet comptable et un volet gestion: Le premier compare les réalisations aux prévisions, de façon à identifier et analyser les écarts, le deuxième identifie les causes des écarts et définit des actions correctives qui finalement retenues après évaluation seront-transmises à la hiérarchie avec les autres documents ».

Pour faire du reporting, il faut :

- connaître le destinataire ou «client» de ce dernier, car la remontée d'information, sa synthèse et son traitement varient selon que le destinataire du reporting soit une direction générale, un responsable d'activités, un responsable des risques opérationnels ou autres acteurs du dispositif ;

- identifier les attentes vis-à-vis du reporting : Il s'agit de définir les objectifs auxquels l'on souhaite répondre, selon ses fonctions et responsabilités dans l'organisation et dans certains cas (reporting réglementaire), il convient de fournir un canevas formaté (JIMENEZ & al, 2008).

Selon FERMA (2003), le reporting des risques doit également traiter:

- des méthodes de maîtrise et en particulier de l'attribution des responsabilités pour la gestion du risque ;
- des processus utilisés pour l'identification des risques, et de la manière dont le système de gestion des risques les prend en compte ;
- des principaux systèmes de maîtrise en place pour gérer les risques significatifs ;
- de la surveillance et de l'examen des systèmes en place.

#### **2.9.4 Gestion des risques**

La gestion des risques a pour objet de protéger le patrimoine de l'organisation et de créer de la valeur à celle-ci et à ses parties prenantes; en ce sens qu'elle traite méthodiquement les risques qui s'y attachent, améliore le processus de décision, optimise l'allocation et l'utilisation des ressources et l'efficacité opérationnelle. Elle augmente de ce fait la probabilité de succès et réduit celle de l'échec et l'incertitude qui s'y attache (FERMA, 2006).

Selon BARTHELEMY (2002), gérer ses risques, c'est conduire un processus en trois étapes successives à savoir: identifier les risques qui menacent l'atteinte des objectifs fondamentaux de l'entreprise, les réduire économiquement (en agissant sur sa probabilité d'occurrence ou sur sa gravité) et financer leur gravité résiduelle.

#### **2.9.5 Suivi et évaluation des risques**

Le suivi des risques permet de renseigner les responsables d'une entité sur la volatilité de l'univers des risques résiduels identifiés malgré les dispositifs de maîtrise mis en place, et de prévenir la survenance de nouveaux risques susceptibles d'affecter les actifs vulnérables.

Selon INGRAM (2004), compte tenu du fait que l'univers des risques n'est jamais stable, il est important que le processus d'identification, de compréhension, d'évaluation et de

hiérarchisation des risques soit régulièrement repris afin de s'assurer que le profil des risques a été géré de façon appropriée.

En effet, la plupart des nouveaux risques peuvent être détectés par une veille efficace ou une remontée d'information par enquête. Pour la plupart des risques réglementaires (social, environnemental, hygiène et sécurité) et de fiscalité (surtout en période électorale) une simple veille suffit puisque ce sont des risques externes à l'entreprise. Pour les risques internes, certains peuvent être surveillés par des enquêtes (satisfaction client, climat social) et d'autres par remontée d'informations des opérationnels et par des indicateurs de détection de risques (taux de panne, variation d'un cours de change, de matières premières, etc.).

Sur ces sujets, il est intéressant pour le *risk manager* de bénéficier de l'expérience des contrôleurs de gestion. Ces derniers ont une vision globale entre la stratégie et les objectifs de l'entreprise. Ils ont déjà mis en place des indicateurs clés qui permettent de suivre la performance de l'entreprise et qui peuvent être réutilisés dans le processus de management des risques.

Comme tout processus de l'entreprise, celui de management des risques doit être évalué. À ce sujet, un questionnaire d'auto-évaluation élaboré par le *risk manager* peut être rempli chaque année par les *risk owners* et les principaux managers sur la maîtrise des risques dont ils sont responsables. Ce questionnaire doit faire ressortir la perception des managers sur leurs risques et leurs éventuelles visions sur les risques émergents au sein de leur activité ou une réémergence de risques anciennement traités. Le *risk manager* fait alors la synthèse de ces questionnaires pour connaître l'évolution des principaux risques. En fonction des résultats, il faudra alors réactualiser la cartographie des risques en cas de changements importants.

L'AMF (2010), propose également un questionnaire relatif à la gestion des risques. Celui-ci peut très bien servir de guide pour le *risk manager* afin d'auto-évaluer le processus dont il a la charge.

## Conclusion Chapitre 2

A l'heure de la mondialisation, l'environnement économique connaît de perpétuels changements ; gérer ces risques est à présent un défi pour toutes les organisations. Les évolutions technologiques et économiques ont influé sur la pratique de l'audit interne qui doit évaluer l'efficacité des dispositifs du Risk Management. La priorité des entreprises aujourd'hui est d'améliorer le contrôle interne pour maîtriser les risques liés à l'activité. Si un problème échappe au contrôle, l'entreprise devient l'ennemi de ses clients, des citoyens ; elle risque donc une faillite. Face à toutes ces menaces, les entreprises sont à la recherche d'outils et moyens efficaces de maîtrise des risques afin d'atteindre les objectifs fixés. La cartographie des risques est l'outil le mieux indiqué à cet effet pour être en même temps un moyen d'évaluation et de maîtrise des risques. Ce chapitre nous a ainsi permis d'appréhender la méthodologie de conception d'une cartographie des risques, son utilité et ses différents objectifs. Pour la réalisation de cette cartographie, nous concevrons un modèle d'analyse qui définira la démarche à suivre, les outils et techniques de collecte de données. Ce qui fera l'objet de notre chapitre suivant.

## CHAPITRE III METHODOLOGIE DE RECHERCHE

### Introduction

Après avoir passé en revue la littérature, nous avons démontré les différentes manifestations du risque et surtout du risque opérationnel. En effet, plusieurs facteurs tels que le contexte concurrentiel qui nécessite une maîtrise des coûts et une gestion efficace de risque, la réglementation internationale devenue de plus en plus sévère, ainsi que la difficulté et la complexité des procédures vont exposer les cabinets d'expertise comptable et d'audit à des risques fatals. Ainsi, le recours à une cartographie des risques devient une urgence immédiate. Le chapitre précédent nous a permis de montrer l'importance d'une cartographie des risques dans la pratique actuelle de gestion et de maîtrise des risques et les différentes étapes que nécessite sa réalisation.

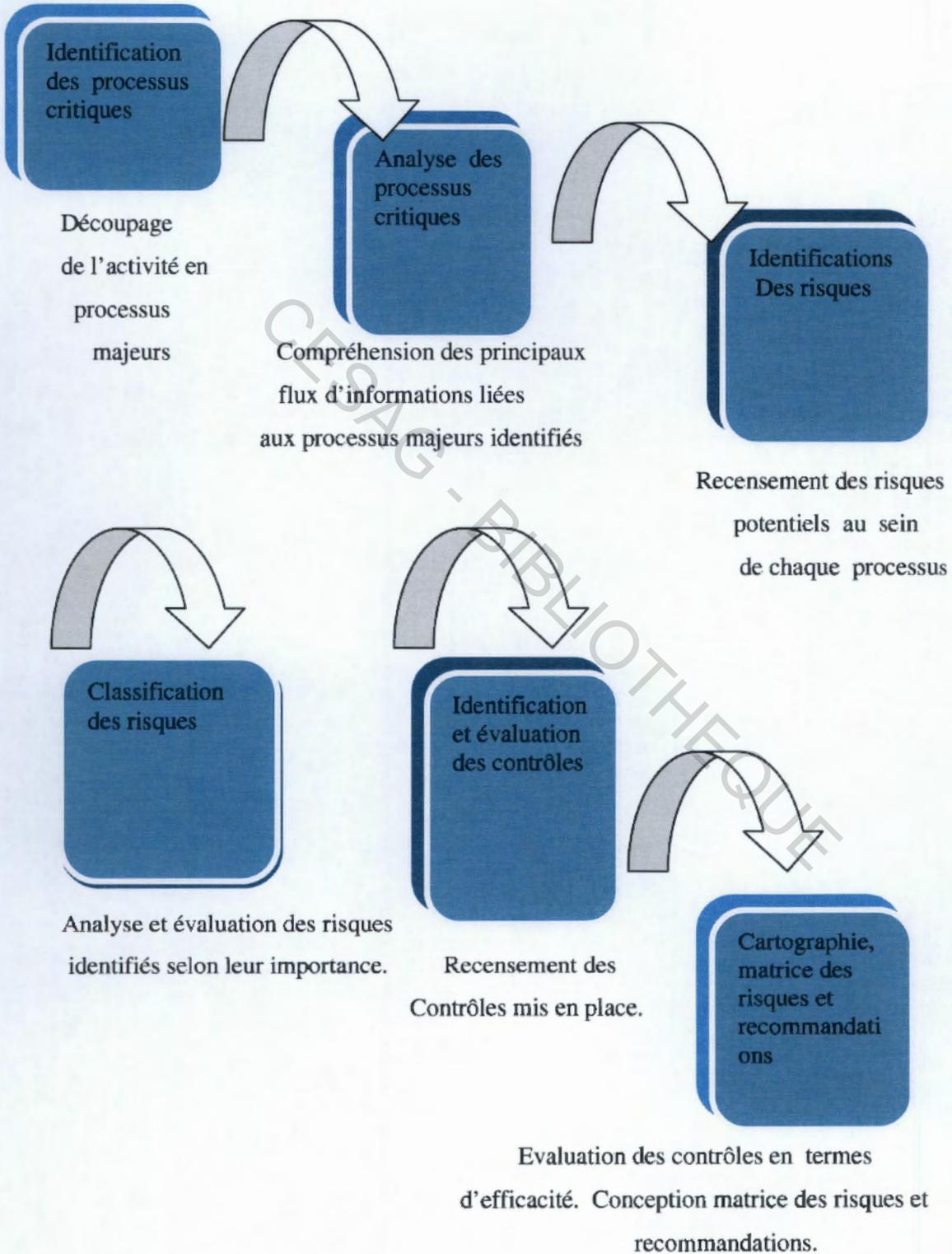
Dans ce contexte, notre étude va traiter un cas pratique concernant un cabinet d'expertise comptable qui exerce des missions d'assistance et de supervision comptables. Notre travail consiste à élaborer une cartographie des risques qui porte sur les procédures d'assistance comptable du cabinet et mettre en exergue les zones de faiblesses, ce qui permettra aux décideurs d'y remédier par la suite.

Ce présent chapitre fera l'objet d'une présentation du référentiel méthodologique d'analyse utilisé pour concevoir la cartographie des risques ainsi que les différentes techniques et outils de collecte des données qui nous permettent de réaliser ce travail.

### 3.1 Le modèle d'analyse

Comme le dit souvent l'adage « un schéma vaut mieux que milles mots » nous allons illustrer dans cette partie, notre méthodologie d'analyse et de collecte des données sous forme de schéma et expliquer pour chaque étape la procédure que nous allons utiliser pour réaliser la cartographie des risques.

Figure n°2 : modèle d'analyse



Source : nous même

### 3.2 Techniques de collecte des données

La technique de collecte de données que nous allons utiliser va nous permettre de mieux comprendre l'activité d'assistance comptable au sein du département d'assistance et de supervision comptable du cabinet Aziz Dièye ainsi que les différentes procédures afférentes aux traitements des missions. A cet effet, elle se basera essentiellement sur l'interview, l'analyse documentaire et l'observation physique.

#### 3.2.1 L'interview

Selon ROUFF(2001), « c'est un échange verbal au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur tout en s'interdisant le plus possible d'exprimer ses propres opinions ». Les informations collectées peuvent être factuelles (obtention de document) ou liées à une analyse.

Dans notre cas, nous avons utilisé l'entretien avec les responsables et les intervenants dans les missions d'assistance comptable pour avoir une perception beaucoup plus ample sur le déroulement des activités d'assistance comptable, les différentes phases de réalisation des missions, les différentes procédures afférentes aux traitements des dossiers comptables ainsi que le degré d'appréhension et de tolérance des responsables face aux risques.

A cet effet nous avons fait des entretiens individuels et semi-directifs avec les principaux responsables (responsable de portefeuilles et assistants comptables) intervenant dans les processus critiques en vue de :

- décrire et de confirmer la compréhension des flux d'informations comptables;
- valider les processus critiques par les opérationnels.

La conduite d'un entretien nécessite une coopération de l'audité et un respect de la qualité des relations et des informations obtenues. L'entretien peut porter sur des questions ouvertes ou fermées ; il peut se faire individuellement ou par groupe et dans un endroit où l'interlocuteur se sentira à l'aise.

Pour cela, nous avons conçu un guide d'entretien individuel semi-directif prenant en compte les différentes étapes de réalisation des missions, avec un responsable des portefeuilles du

département, qui a été le fil conducteur de nos échanges portant sur la description des activités et les procédures de prévention des risques.

### **3.2.2 L'analyse documentaire**

L'analyse documentaire consiste en l'exploitation des documents de base utilisés par le cabinet pour valider certaines de ces procédures. L'analyse documentaire est réalisée grâce aux divers documents mis à la disposition du stagiaire dès son arrivée dans le service. Notre analyse documentaire est faite sur l'ensemble des documents qui portent sur les missions d'assistance comptable (procédures d'acceptation des missions, procédés de mise en œuvre des missions, fiche d'intervention des missions) et l'ensemble des pièces comptables qui permettent de valider nos informations.

### **3.2.3 L'observation physique**

L'observation physique est une technique de force probante supérieure permettant de valider une information. Elle consiste à observer ce qui se passe sur le terrain. Dans notre cas cette technique va nous permettre de :

- procéder à un recensement des risques liés au traitement de l'information par type de processus ;
- hiérarchiser les risques potentiels au sein de chaque processus ;
- identifier le point d'origine de ces risques à l'intérieur des processus et des flux d'informations correspondants.

L'observation peut être directe ou indirecte. Dans notre cas nous avons effectué une observation directe et participante car nous avons aussi participé aux traitements liés à certains dossiers comptables.

Nos observations ont porté sur les procédures de réalisation des missions d'assistance comptable. Elles ont pour objet de valider les descriptions faites par les agents en matière de traitement des missions. Cela consiste à comparer, les pratiques qui sont effectivement appliquées aux missions d'assistance comptable et les déclarations qui ont été faites par les responsables lors des entretiens de description des procédures.

### **3.3 Les outils d'analyse des données**

Les outils d'analyse que nous allons utiliser vont nous permettre de :

- procéder à une appréciation et évaluation des contrôles mis en place ;
- élaborer des cartographies des risques pour chaque processus critique en vue d'une hiérarchisation des risques (selon leur degré d'importance) et l'identification des contrôles existants (permettant la maîtrise des risques) ;
- émettre à chaque fois que cela est possible, des recommandations permettant d'apporter des solutions pratiques et adaptées.

Il s'agira essentiellement des outils tels que le questionnaire de contrôle interne et la grille de séparation des tâches.

#### **3.3.1 Le questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne est composé d'une liste de question n'admettant, en principe, que les réponses « oui » ou « non » ou « non applicable », les réponses positives et négatives correspondent respectivement aux forces et faiblesses du système.

En somme le questionnaire de contrôle interne est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre de porter un diagnostic sur le contrôle interne.

Les questionnaires de contrôle de interne que nous avons soumis au directeur du département d'assistance et supervision comptable, aux responsables de portefeuilles et aux assistants comptables nous ont permis de vérifier si les bonnes pratiques communément adoptées sont présentes au niveau du département d'assistance comptable du cabinet. Ainsi nous pouvons valider les différentes forces et faiblesses concernant les différentes procédures comptables liées à ce département.

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

La grille de séparation des tâches est un outil qui nous permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne mis en place dans le cabinet. La grille de séparation des tâches que nous

avons mise en place nous a permis de vérifier s'il y a d'éventuels cumuls de fonctions au niveau du département d'assistance comptable.

### Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre nous a permis après revue de la littérature de concevoir et de mettre en place un modèle de référentiel propre. Ce référentiel nous permettra de collecter les données nécessaires à la réalisation de la cartographie des risques mais aussi d'informer les outils d'analyse que nous allons déployer pour évaluer le système de contrôle interne par rapport aux normes communément admises afin de déceler les faiblesses et les menaces du système ainsi que les forces auxquels le cabinet en particulierité, le département d'assistance comptable, doivent s'appuyer dans sa politique rituelle de gestion des risques, pour éradiquer les risques qui les guettent.

## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans cette première partie théorique nous avons présenté l'externalisation de la fonction comptable et financière comme une pratique 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. ».

Ensuite nous avons présenté les différentes théories qui permettent d'utiliser cette pratique de gestion en plus des avantages et des inconvénients qui en découlent. Conscient que toute activité quelle que soit sa nature peut engendrer des risques notre attention a porté sur la nature des risques que pouvait engendrer la pratique de l'externalisation de la fonction comptable. C'est ainsi que nous avons repéré et défini la nature et les différentes manifestations des risques qui peuvent compromettre la réalisation de l'externalisation de la fonction comptable du côté du cabinet prestataire.

Connaissant le rôle primordial que joue le système de contrôle interne sur la gestion des risques, notre travail s'est poursuivi en définissant les procédures relatives à l'établissement d'un système de contrôle interne ainsi que les objectifs du contrôle interne comptable, de même nous avons montré les techniques qui permettent d'évaluer un système de contrôle interne dans une organisation. Enfin ce travail a été achevé par la présentation de la méthodologie de conception d'une cartographie des risques et de l'approche méthodologique de recherche propre que nous avons mis en place afin de collecter et d'analyser les données nécessaires à la réalisation de ce travail.

La partie pratique qui suivra sera réservée à la présentation du cabinet et de ses domaines d'activité avant de réaliser la cartographie des risques qui sera propre au département d'assistance et de supervision comptable.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE**

## INTRODUCTION PARTIE II

Après avoir présenté, dans la première partie, les principes généraux de la conception de la cartographie des risques, nous nous proposons dans cette deuxième partie de l'appliquer à un cas concret, en l'occurrence aux procédures d'assistance comptable du «Cabinet Aziz Dièye ».

Notre modèle d'analyse conçu après une revue de littérature, avec les outils et méthodes qu'il utilise, est adapté à nos objectifs spécifiques définis plus haut. En effet, le choix de la méthode basée sur le découpage de l'activité en tâches élémentaires et la matrice d'analyse pour l'évaluation des risques et des mesures de contrôle permettront respectivement une identification plus détaillée et une hiérarchisation plus objective des risques.

Cette deuxième partie sera consacrée à la présentation générale du « Cabinet Aziz Dièye», à la description de, ses processus d'assistance et de supervision comptable et fiscale, sa cartographie des risques liés aux procédures d'assistance comptable et les différentes recommandations découlant de ces analyses et qui permettront une gestion efficace des risques.

## CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CABINET AZIZ DIEYE

### Introduction

Ce Chapitre a pour objectif de donner d'abord un aperçu global du « Cabinet Aziz Dièye » ses généralités, son crédo, ses ressources humaines, sa structure organisationnelle, ainsi que la description des différentes missions liées au département d'assistance et de supervision comptable.

#### 4.1 Généralités

Le cabinet Aziz Dièye ; personne morale de droit sénégalais, légalement constituée et inscrite à l'ordre national des experts comptables sénégalais ,est ouvert depuis 1979 et s'est fait une certaine notoriété tant au Sénégal que dans les pays de la sous région ,tels que la Mauritanie, la Gambie, le Mali, le Niger, le Tchad, la Guinée Bissau, le Burkina Faso, le Cap-Vert, la République de Sao-Tome et Principe, ou il a eu à accomplir des missions pour le compte des gouvernements, de la Banque Mondiale (B.M), de la BAD (Banque Africaine de Développement), des institutions de l'ONU (Organisation des Nations Unies), de l'Union Européenne, des agences de coopération internationales telles que l'USAID (United States Agency for International Development) et l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International) ainsi que les ONG (Organismes non Gouvernementaux).

Le cabinet Aziz Dièye est l'un des plus grands cabinets d'audit et de conseil en Afrique. Opérant dans les secteurs de l'audit financier, du conseil juridique et fiscal et du conseil en organisation, il intervient comme conseil auprès des gouvernements des états, des institutions financières internationales, des entreprises appartenant à de grands groupes internationaux et également auprès des collectivités et organismes publics.

Affirmant sa présence géographique sur le continent africain le cabinet Aziz Dièye poursuit une stratégie de développement à travers le monde et en particulier en Afrique.

Présent sur ce continent depuis plus de 26 ans, le cabinet Aziz Dièye est aujourd'hui implanté dans plus de cinq pays.

Le cabinet a acquis une connaissance approfondie des législations et pratiques propres à chaque pays ainsi qu'un très large éventail d'expertises techniques qu'il a pu mettre au service des entreprises techniques d'une part, et des ministères, organismes gouvernementaux et entreprises publiques d'autre part.

#### **4.2 L'approche du cabinet Aziz Dièye**

Ancien membre de Coopers et Lybrand International pendant 20 ans jusqu'à la fusion avec Pricewaterhouse en 1998, le cabinet Aziz Dièye fait actuellement partie du réseau mondial Impact International, réseau international de cabinet d'audits et de conseil.

Il a pour credo :

- le respect des normes de qualité les plus strictes dans les domaines de l'éthique professionnelle de la formation et des méthodes de travail ;
- l'utilisation des méthodologies rigoureuses communes à tous les membres du réseau INPACT ;
- le contrôle régulier et strict de la qualité des prestations par d'autres firmes membres du réseau afin d'assurer le respect des deux exigences précédentes ;
- la contribution aux études et recherches techniques pour l'élaboration d'outils de formation communs à l'ensemble du réseau INPACT ; Le développement de produits et outils techniques innovants et adaptés.

Un ensemble de comités, spécialisés dans les domaines fonctionnels, sectoriels et techniques, assure la coordination des stratégies de développement et l'homogénéité technique et méthodologique des prestations.

#### **4.3 Ressources humaines**

Le cabinet Aziz Dièye compte en son sein une soixantaine de personnes dont plusieurs, en plus d'une solide formation académique reçue soit au Sénégal, soit à l'étranger : France, Etats Unis, Canada, Japon, possèdent une riche expérience professionnelle de plusieurs années, sous tendue par les différents séminaires de perfectionnement.

#### **4.4 Structure organisationnelle**

Le cabinet compte six départements :

- l'administration ;
- le département d'audit ;
- le département « Assistance et Supervision Comptable » ;
- le département « Corporate Finance » ;
- le département « Conseils Juridiques et Fiscaux » ;
- le département Informatique « Solutions 2000 SARL ».

#### **4.5 Missions du département assistance et supervision comptable**

Le cabinet Aziz Dièye dans l'optique de satisfaire sa clientèle dans le domaine de l'expertise comptable a mis en place dans ses locaux un département nommé ASCO (Assistance et Supervision Comptable).

Le département ASCO assure au sein du cabinet la tenue de la comptabilité, l'élaboration des états financiers, la mise en place de système de comptabilité générale, analytique et budgétaire pour des entreprises multinationales comme nationales mais aussi pour les PME et PMI de la place, appartenant à divers secteurs d'activités et pour lesquels le cabinet constitue dans certains cas, la fonction comptable et financière déléguée.

Le département emploie en son sein une dizaine de personnes dont le directeur du département, les responsables de portefeuilles et les assistants comptables.

Le département ASCO exécute trois genres de missions pour sa clientèle ; une mission d'assistance comptable, une mission de supervision comptable et une mission d'assistance fiscale en collaboration avec le département juridique et fiscal.

##### **4.5.1 Mission d'assistance comptable**

Elle représente pour les clients qui font recours à ce service, une fonction comptable déléguée ou externalisée dont le but est de produire des documents comptables fiables et permanents

conformes aux besoins des divers utilisateurs. C'est comme l'a cité le directeur du département « le département ASCO est une usine qui fabrique des outputs ».

Et comme tout « output » est la transformation avec des moyens « d'input » qui représente ici l'ensemble des informations et documents comptables que le client doit envoyer dans les délais requis au cabinet pour qu'il en assure leur traitement en temps opportun grâce à des moyens humains et matériels.

Le cabinet se charge, après étude de la nature et taille de l'entreprise, de confectionner des états financiers selon les normes internationales et selon le règlement du SYSCOHADA en matière de droit comptable.

Trois phases peuvent être distinguées lors de la mission d'assistance comptable : l'entrée des données, le traitement des données et la sortie des documents comptables.

#### **4.5.2 Mission de supervision comptable**

La supervision comptable représente l'ensemble des travaux de validation et de contrôle que le département organise pour les entreprises qui ont déjà un comptable.

Elle désigne que la comptabilité sera tenue au siège du client avec son propre logiciel et son propre comptable. Elle porte d'une manière générale sur toutes les difficultés rencontrées par les clients dans le cadre de leur gestion administrative et comptable.

L'objectif est de mettre en place un système comptable adapté permettant de restituer de manière fidele et exhaustive les transactions de superviser de manière permanente la tenue des comptes, d'établir les déclarations sociales et fiscales de s'assurer du reversement à date échue de tous les impôts et taxes auxquels la société est assujettie et de confectionner des états financiers annuels.

La procédure se déroule de la manière suivante :

- le cabinet met d'abord en place un système d'information de gestion en s'assurant de son adaptabilité à la nature des activités du client et de son efficacité

pour restituer des outputs conformes aux normes comptables généralement admises dans la profession au plan international ;

- sur une base mensuelle le client procède au groupage de ses pièces justificatives sous un classement prédéfini respectant des cycles clairement identifiés (achat, vente, trésorerie, etc.) ;
- à la fin du mois le cabinet procède à la vérification de la validité des documents au regard de la législation comptable et à leur imputation comptable dans la base de données informatiques de la société.
- il édite et analyse mensuellement tous les comptes du grand livre comportant les transactions de la période (mensuel).
- il procède à la vérification de toutes les rubriques de la balance générale en vue de l'établissement de reporting fiables (mensuel).
- le cabinet effectue à la fin de chaque période les travaux comptables usuels en particulier les rapprochements bancaires et la validation des soldes des comptes comptables.

Le cabinet se doit, dans sa mission de supervision comptable, de mettre en place un canevas de reportage périodique dont le format et le contenu sont prédéfinis et les périodicités déterminées (mensuelle ou trimestrielle) selon les besoins et la nature des activités du client.

Le reporting comporte à titre indicatif :

- le rapport financier : synthétisant les dépenses et les recettes de la société au cours de la période et les cumuls des périodes antérieures ;
- la présentation des dépenses suivant leur nature ;
- éventuellement les éditions analytiques (répartition des recettes et dépenses suivant leur destination) ;
- les journaux de caisse, de banque, d'achat, de vente et des opérations diverses de la période subséquente ;
- le grand livre et la balance des comptes ;
- l'état de rapprochement bancaire pour chaque compte bancaire et l'arrêté de caisse de la période.

Le cabinet procède à la fin de l'année aux travaux de reclassement et de clôture des comptes ainsi qu'à l'établissement des états financiers annuels dont il doit veiller à ce qu'il soit arrêté et présenté conformément aux principes et normes du SYSCOHADA.

#### **Conclusion du chapitre 4**

Au cours de ce chapitre nous avons d'abord présenté le cabinet Aziz Dièye dans sa globalité à travers son historique, ses missions, ses activités, son approche méthodologique, la qualité de ses ressources humaines ainsi que sa structure organisationnelle. Ensuite, pour mieux connaître le département d'assistance et de supervision comptable, nous avons présenté l'ensemble des missions qui pouvaient y découler à savoir les missions d'assistance et de supervision comptable et fiscale. Enfin nous avons fait l'énumération et la description de l'ensemble des tâches ayant relation avec le département en commençant par le directeur du département, les responsables de portefeuilles et les assistants comptables. Ainsi le prochain chapitre fera l'objet de présentation des procédures comptables liées aux traitements des missions d'assistance comptable.

## **CHAPITRE V: ORGANISATION ET DESCRIPTION DES PROCEDURES COMPTABLES LIEES AUX MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE**

### **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisation comptable ainsi que la description des procédures comptables liées aux missions d'assistance comptable du département d'assistance et de supervision comptable du cabinet Aziz Dièye. Tout en voulant rester dans le cadre du thème, nous avons jugé nécessaire que seules les missions d'assistance comptable constituaient une externalisation comptable complète de la part des clients, les missions de supervision comptable étant des missions qui ne traitent qu'une partie de la comptabilité du client et se font essentiellement au niveau des locaux du client concerné.

#### **5.1 Organisation comptable du département d'assistance et de supervision comptable**

L'organisation comptable désigne l'ensemble des procédures administratives et comptables mises en place dans l'entreprise pour satisfaire aux exigences de régularité, de sincérité, assurer l'authenticité des écritures de façon à ce que la comptabilité puisse servir à la fois d'instrument de mesure des droits et obligations des partenaires de l'entreprise, d'instrument de preuve et d'information des tiers. A cet effet nous allons présenter l'organisation comptable du département d'assistance et de supervision comptable du cabinet Aziz Dièye en commençant par l'organisation des tâches et la séparation des fonctions, le mode de traitement des courriers, les systèmes de sécurité liés à la protection des biens matériels (machines, documents comptables, etc.) et immatériels (systèmes d'informations comptables).

### 5.1.1 Traitement du courrier

✓ Traitement du courrier reçu :

L'ouverture des plis est assurée par le dirigeant. La secrétaire procède ensuite à l'enregistrement du courrier sur un registre.

Les informations suivantes doivent y être inscrites :

- -numéro d'ordre d'arrivée,
- -date d'arrivée,
- -date de la lettre,
- -références indiquées sur la lettre,
- -origine,
- -objet (résumé),
- -destinataire.

En ce qui concerne les factures et avoirs reçus, un timbre original est porté sur le premier exemplaire et un timbre double sur les autres. Les factures devront être reçues (ou à défaut seront dupliquées) en deux exemplaires (ou trois si analytique par affaire ou mission). Les exemplaires supplémentaires seront détruits.

La secrétaire classe le courrier par nature :

- règlement des clients ;
- commande des clients ;
- demande de prix, de documentation ;
- factures et relevés des fournisseurs ;
- offres de services ;
- relevés et documents émanant des banques;
- autres.

Elle le transmet sans tarder à chaque destinataire. Dans le cas où la secrétaire ouvre les plis, elle procède aux opérations ci-dessus et transmet l'intégralité du courrier au dirigeant. Ce dernier le lui rend sans tarder pour diffusion.

✓ Traitement du courrier départ

La secrétaire émet le courrier. Une copie sera réservée pour le classement chronologique.

Un double portant l'entête du cabinet ou une photocopie de l'original seront classés dans le dossier du tiers intéressé (client, fournisseur, salarié, organismes, etc.)

Les mentions à porter sur chaque envoi seront les suivantes :

- date ;
- qualité et nom du signataire ;
- mention du destinataire ;
- liste des pièces jointes ;
- code de classement ou numéro chronologique ;
- objet du document ;
- dénomination et adresse complète du cabinet.

Le courrier est obligatoirement présenté à la signature du dirigeant. Il signe l'original et paraphe les deux doubles.

Le dossier de présentation comprend :

- le ou les originaux à signer et expédier ;
- les pièces à joindre ;
- les pièces à consulter qui doivent permettre au signataire de se mettre au courant de l'affaire.

Dans le cas exceptionnel ou un courrier doit partir sans la signature du dirigeant (absence ou voyage de celui-ci par exemple) la personne qui signe l'original, paraphera les doubles qui seront présentés sans tarder à la signature du dirigeant dès son retour, pour approbation.

Il est interdit de classer les doubles sans paraphe du dirigeant.

### **5.1.2 Système de protection des biens matériels et immatériels du département**

L'organisation comptable du département d'assistance et de supervision comptable prend aussi en compte la protection des biens matériels et immatériels du département. Ce système de protection permet de sécuriser les biens contre le vol, la destruction, les pertes, les intempéries, etc. Il permet aussi de préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information comptable.

Dans ce cadre nous pouvons distinguer deux types de sécurité au niveau du département : la sécurité physique et la sécurité logique.

✓ La sécurité physique : consiste à gérer et à contrôler les accès physiques aux ressources matérielles du département. A cet effet nous pouvons constater les mesures suivantes :

- présentation de carte d'accès pour entrer dans les locaux ;
- fermeture à clé des locaux aux jours et heures non ouvrables ;
- vérification de l'évacuation des lieux des personnes non autorisées aux heures de non ouvrables par l'agent de sécurité ;
- conservation des documents comptables archivés dans une salle sécurisée ;
- tout équipement qui est mis au rebut ou réutilisé par un autre utilisateur doit être vidé de son contenu et les disques doivent être reformatés. Si des données sensibles avaient été emmagasinées, la destruction physique des disques est à faire ;
- les papiers, documents et supports informatiques amovibles (disquettes, cd rom) ne doivent pas être placés à vue sur les bureaux ;
- les supports et documents importants sont stockés sous clé.

✓ La sécurité logique : consiste à la gestion et au contrôle des données et des systèmes d'informations comptables du département. A cet effet nous pouvons noter les consignes suivantes que chaque utilisateur doit respecter au niveau du département :

- chaque employé ou stagiaire doit lire signer une entente de confidentialité ;
- chaque utilisateur détient un identifiant et un mot de passe pour accéder aux systèmes d'informations comptables ;
- chaque utilisateur du réseau doit respecter les contraintes suivantes. Il ne peut :
  - télécharger et/ou installer des jeux ou des logiciels non autorisés et sans droit de licence, de même que des films et des pièces musicales;
  - empêcher le fonctionnement des outils de protection (antivirus, écran de veille, etc.);
- accéder par Internet à des sites interdits;
- installer des programmes ou fichiers reçus par courriels et ne concernant pas son travail ;

- chaque utilisateur doit assurer la protection de la vie privée des personnes et le respect des renseignements personnels. À cet effet, il doit :
- assurer l'intégrité de l'information lors de sa collecte, de son traitement et de sa conservation;
- assurer la conservation de l'information à l'abri des indiscretions;
- procéder à la conservation d'informations confidentielles ou sensibles sur un support amovible;
- surveiller l'impression ou la photocopie d'informations confidentielles;
- assurer la destruction sécuritaire des supports informatiques.

### **5.1.3 Le système de comptabilité informatique**

Au niveau du département, la tenue de la comptabilité pour les entreprises se fait sur l'un des logiciels comptables (SATTI, SARI ligne 1000 ou HI-COMPTA) utilisés par le cabinet. Ce système informatique comptable comporte d'importants avantages à savoir :

- la facilité du travail comptable, ce qui signifie une plus grande rapidité dans la production de l'information et une plus grande fiabilité ;
- une meilleure adaptation aux besoins en gestion (possibilité de production d'informations détaillées répondant à des besoins précis) ;
- une mise en œuvre d'un système de gestion intégrée.

### **5.1.4 Caractéristiques du logiciel comptable**

Les applications comptables informatiques utilisées par le cabinet présentent les caractéristiques suivantes :

#### **5.1.4.1 Plan des comptes**

Chaque entreprise traitée détient son propre plan comptable sur l'un des logiciels comptables utilisés par le cabinet.

Le plan des comptes confectionné pour les entreprises s'inspire de la nomenclature du plan SYSCOA. Il est structuré en classes, comptes principaux, comptes divisionnaires, sous-comptes ou comptes auxiliaires.

Les sous-comptes sont mécaniquement regroupés dans le compte divisionnaire, dans le compte principal et dans la classe.

Le système interdit la suppression ou la modification du libellé ou du numéro d'un compte mouvementé et validé au cours de l'exercice ainsi que la création de deux numéros de comptes identiques.

#### 5.1.4.2 Saisie des écritures

Pour la saisie des écritures au niveau du logiciel comptable nous pouvons remarquer les caractéristiques suivantes :

- le logiciel classe automatiquement les écritures par ordre chronologique ;
- le logiciel permet l'affichage du rapprochement des règlements avec les factures pour le lettrage automatique ;
- le logiciel permet l'affichage des totaux et la vérification de la stricte égalité entre les débits et les crédits ;
- le logiciel permet de déclencher un blocage instantané en fin d'écriture lorsque les montants ne sont pas équilibrés ;
- le logiciel rejette toutes les écritures comportant un code de compte ne figurant pas au plan comptable avec blocage ;
- le logiciel contrôle la nature des enregistrements sur les écrans de saisie avec signalement instantané des anomalies ;
- le logiciel impose l'imputation au compte individuel de base en interdisant toute imputation directe au compte de regroupement ;
- le logiciel interdit toute modification d'écriture après validation des écritures rendant sa transcription et sa mémorisation irréversible ;
- le logiciel rejette avec blocage instantané toute saisie d'écriture mouvementant un compte banque en dehors du journal de banque concerné ;
- le logiciel répartit l'exercice en douze périodes correspondant chacune à un mois ;
- le logiciel ne permet pas de saisir sur une période clôturée.

### 5.1.4.3 Les traitements

Pour le traitement des comptes :

- le logiciel affecte automatiquement la contrepartie pour les écritures passées dans les journaux de banque et de caisse.
  - o le logiciel permet de déterminer l'état des écritures en cours de validation en cas de rupture des traitements.

### 5.1.4.4 Points communs aux restitutions informatiques

Les états émis contiennent sur chaque page le titre du document, le nom de l'entreprise concernée, la période traitée, l'horodatage de l'édition, la pagination continue et permet l'édition des totaux en fin de chaque page et le report sur la page suivante. Il est possible d'identifier la première et la dernière page de chaque état émis.

#### a) Le journal général et les journaux auxiliaires

Les écritures saisies font l'objet de l'édition d'un journal exhaustif dans l'ordre chronologique.

- o le logiciel permet d'éditer un état mensuel centralisant les mouvements de tous les journaux mouvementés au cours du mois pour les besoins de la tenue du journal général légal coté et paraphé ;
- o le logiciel permet de vérifier si le total de l'état mensuel de centralisation correspond strictement aux totaux des mouvements des journaux, au total du grand-livre et au total de la balance générale ;
- o le logiciel permet de rééditer tous les états mensuels de centralisation de l'exercice à tout moment ;
- o le logiciel donne la possibilité de créer librement les journaux auxiliaires ;
- o le logiciel interdit la suppression d'un journal mouvementé et validé.

#### b) Le grand-livre

Pour le grand- livre :

- le logiciel permet de restituer à la demande tous les détails des sommes cumulées ;

- le logiciel garantit la stricte égalité entre les totaux des mouvements du grand-livre, des mouvements de la balance et des mouvements des journaux.

#### **c) La balance**

La balance générale est éditée en mouvements et en soldes. Ainsi :

- le logiciel garantit la stricte concordance entre la balance générale et les balances auxiliaires ;
- le logiciel garantit la stricte concordance entre les mouvements de la balance et les mouvements du grand-livre et ceux des journaux.

#### **d) Le lettrage des comptes**

Pour le lettrage de comptes, le logiciel permet de rectifier le lettrage en cas d'erreur à tout moment de l'exercice en permettant toute modification ou suppression de lettrage.

Lorsque les écritures lettrées sont cumulées à chaque compte du grand-livre, le logiciel permet d'obtenir le détail des mouvements cumulés à la demande et à tout moment de l'exercice.

#### **e) Les états financiers**

En ce qui concerne les états financiers, le logiciel garantit la stricte concordance des soldes du grand-livre et de la balance avec les soldes des comptes regroupés aux états de synthèse ;

#### **f) La clôture des comptes**

Lors de la clôture des comptes :

- le logiciel rejette la clôture de l'exercice si toutes les périodes de l'année ne sont pas clôturées ;
- le logiciel vérifie la stricte concordance des états comptables et l'absence de toute anomalie arithmétique avant d'accepter une demande de clôture définitive ;
- à la clôture, le logiciel remet les comptes de charges et de produits à zéro ;
- à la clôture, le logiciel calcule le résultat net aussi bien par les comptes de charges et de produits que par les comptes de bilan en s'assurant de leur parfaite concordance ;
- à la clôture, le logiciel édite un grand livre complet de l'année ;
- à la clôture, le logiciel édite une balance de clôture ;

- à la clôture, le logiciel édite un historique des centralisations des journaux pour les besoins de la tenue du journal général coté et paraphé ;
- le logiciel permet une réouverture provisoire de l'exercice suivant ;
- après clôture, le logiciel interdit toute modification des comptes clôturés.

### **g) La piste d'audit et la traçabilité**

La piste d'audit est intégrée dans l'ensemble des traitements effectués par tout intervenant dans le système d'information comptable à travers : une codification des pièces comptables par origine, un numéro séquentiel unique par exercice, des codes lettrage uniques et la traçabilité des interventions dans le système.

## **5.2 Description des procédures comptables afférentes aux missions d'assistance comptable**

Dans cette partie nous allons décrire les procédures comptables utilisées lors des missions d'assistance comptable. Ainsi pour chaque mission d'assistance comptable nous pouvons présenter les procédures générales y afférentes de la manière ci-après :

### **5.2.1 Le classement des pièces comptables**

La classification consiste à regrouper les pièces justificatives des opérations de même nature afin de constituer différents dossiers adaptés au système centralisateur.

- dossier des ventes : qui regroupe l'ensemble des factures de vente, les recettes de caisse... .
- dossier des achats : qui regroupe l'ensemble des factures d'achat, les dépenses de caisse... .
- dossier de banque : qui regroupe l'ensemble des relevés bancaires, les chèques ...

Les documents comptables sont non seulement classés mais aussi enregistrés dans un ordre chronologique. C'est ainsi qu'il faut :

- procéder à une numérotation séquentielle des pièces comptables en fonction de leur date d'arrivée ;
- attribuer un numéro d'ordre à chaque pièce ;
- classer toutes les pièces numérotées dans l'ordre chronologique dans les chronos respectifs selon le journal auxiliaire de saisie comptable.

### 5.2.2 Le pointage

C'est une opération qui permet au comptable de vérifier le bien fondé des opérations à l'aide des pièces justificatives.

Il consiste :

- **pour les ventes** : à comparer les montants des recettes enregistrés dans le folio de caisse aux montants des factures de vente leur correspondant.
- **pour les achats** : à comparer les montants des dépenses enregistrés dans le folio de caisse aux montants des factures d'achat leur correspondant.
- **pour le dossier de banque** : à comparer les montants inscrits dans le relevé bancaire aux montants correspondants inscrits dans le talon de chèques en tenant compte des agios et autres frais bancaires.

### 5.2.3 La journalisation

La saisie de journal est un tableau qui permet d'enregistrer les diverses opérations (achat, vente, caisse ...) sur l'un des logiciels de comptabilité utilisés par le cabinet (SATTI, SARI ligne 1000 ou HI-COMPTA).

L'enregistrement se fait selon la méthode en partie double sur le logiciel.

Les transactions financières sont ordonnancées selon des cycles pour en faciliter le traitement en vue de l'établissement des outputs comptables souhaités. A chaque cycle correspond un journal spécifique dans l'organisation comptable mise en place. Nous avons de manière non limitative :

- journal achat ;
- journal vente ;
- journal banque ;
- journal caisse ;
- journal OD (opérations diverses) ;
- journal general ;
- grand livre ;
- balance generale.

Le système centralisateur consiste à remplacer le journal unique par un certain nombre de journaux divisionnaires souvent appelés journaux auxiliaires.

Les dossiers classés et pointés doivent ainsi être enregistrés dans les journaux divisionnaires concernés. Dans un journal on enregistre chaque pièce suivant sa nature selon les étapes suivantes :

- numéro de pièce ;
- date ;
- libelle ;
- numéro de compte débit avec le montant ;
- numéro de crédit avec le montant.

### **DOSSIER DES VENTES**

Les recettes sont détaillées en fonction de leur nature dans le folio de caisse envoyé par le client. L'enregistrement des recettes fait interpellier différents comptes à savoir le compte client (41...) ou le compte de trésorerie (5...) concerné au débit et le compte de produit (7..) au crédit et celui de la TVA facturée (443...)

Pour faciliter la codification, un plan comptable spécifique qui regroupe, outre les informations habituelles, les noms des fournisseurs et clients les plus fréquents sont insérés dans le logiciel.

Il a également fallu créer de nouveaux comptes pour les nouveaux clients et fournisseurs.

### **DOSSIER DES ACHATS**

Les factures d'achat sont enregistrées dans le journal d'achat. Il convient de distinguer pour ces opérations les immobilisations, des achats de biens et services.

En effet, les immobilisations sont inscrites au bilan (classe 2 du plan comptable général) alors que les biens et services sont inscrits aux charges du compte de résultat (classe 6).

La contrepartie des achats est le compte fournisseur (401...).

## DOSSIER DE BANQUE

Pour le dossier de banque il s'agit d'enregistrer toutes les transactions, mentionnées dans le relevé bancaire, dans le journal de banque.

Les encaissements sont enregistrés au débit du compte (521...) par le crédit du compte (411...).

Les décaissements sont enregistrés au débit du compte (401 ...) par le crédit du compte (521...).

### 5.2.4 Le rapprochement bancaire

Le rapprochement bancaire permet de vérifier la concordance entre le compte banque tenu par l'entreprise et le relevé bancaire adressé périodiquement par la banque.

Il est en effet rare que ceux-ci coïncident. La différence entre ces deux comptes dites réciproques peut naître d'une erreur, d'une omission, ou d'un enregistrement à dates différentes des deux comptabilités.

En effet, les chèques émis en fin de mois n'apparaissent pas dans le relevé bancaire parce qu'ils n'ont pas encore été encaissés.

Il faut donc vérifier qu'ils sont bien pris en compte dans les relevés suivants. Pour ce faire, il faut saisir les relevés bancaires ainsi que les chèques ; ensuite il faut pointer les sommes figurant sur ce même relevé pour arriver au même solde que la banque. Les opérations non prises en compte par la banque sont portées aux relevés des mois suivants. Une fois cette opération terminée, il suffit d'imprimer un grand-livre du compte 521...pour la période concernée, ainsi qu'un état de rapprochement. Ces documents serviront de garantie et de contrôle.

### 5.2.5 Déclaration de TVA et tableaux récapitulatifs

Pour remplir une déclaration de TVA, il faut réaliser plusieurs tableaux.

Il faut d'abord un tableau récapitulatif du chiffre d'affaire qui permet de vérifier pour chaque mois et pour chaque activité si les recettes avaient été bien enregistrées et d'avoir un aperçu rapide du chiffre d'affaire de la société en question au cours de la période à déclarer.

Ensuite, il faut un tableau récapitulatif de TVA pour les entreprises qui payent la TVA mensuellement et un tableau récapitulatif pour les entreprises qui payent la TVA trimestriellement.

Avant de remplir la déclaration, il faut effectuer tout un travail préalable qui se décompose en différentes étapes : Il faut d'abord relever la TVA déductible sur achat de biens et services apparente sur les factures d'achats.

Ensuite il faut répéter la même opération pour la TVA collectée sur la base des factures de ventes de la période.

- **La TVA à payer** se calcule de la manière suivante :
- **TVA à payer** ou crédit de TVA = TVA collectée – TVA déductible (sur achat de biens et services et sur immobilisations) – Crédit de TVA reporté du mois précédent.
- **La déclaration de TVA** est remplie en deux exemplaires. Le premier est envoyé avec le règlement à la direction des impôts. Le deuxième est conservé par l'entreprise avec la souche du cheque agrafée au dessus pour prouver le règlement.

### 5.2.6 Elaboration de bulletins de paie et calcul des charges sociales (déclaration fiscale et sociale sur salaire)

L'élaboration des bulletins de paie se fait avec les logiciels de gestion de la paie disponibles au cabinet (SATTI PAIE, THALIA PAIE, HI-PAIE).

Le client envoie mensuellement les données de sa paie sur un état qui mentionne l'ensemble des informations concernant les salariés (nom, prénom, fonction, montant salaire ; situation

matrimoniale, nombre de jours travaillés, taux journalier, situation des congés, primes exceptionnelles etc.)

Ces données sont introduites dans les logiciels qui effectuent les traitements nécessaires.

Tout d'abord il faut calculer le salaire brut. Le salaire brut se calcule en faisant la somme du salaire de base, du sursalaire, des heures supplémentaires et des primes et indemnités à caractère de salaire (primes de mariage, d'assiduité, de risque etc.).

Il existe un tableau prédéfini dans le logiciel qui prend déjà en compte toutes ces mentions il suffit juste de les remplir.

Ensuite il faut calculer le montant des retenues sur salaire à savoir l'impôt sur le revenu (IR), la taxe représentative de l'impôt sur le minimum fiscal (TRIMF), les cotisations salariales à la caisse de retraite (IPRES), les cotisations aux instituts de prévoyance maladie (IPM), les avances et acomptes au personnel et les oppositions sur salaire.

Pour l'IPRES il convient de distinguer le régime général et le régime cadre qui n'ont pas les mêmes taux.

Pour le premier le taux est de 5,6% du salaire brut plafonné à 222 000 FCFA.

Pour le deuxième, le taux appliqué est de 2,4% du salaire brut plafonné à 666 000 FCFA.

Les cotisations aux IPM permettent une prise en charge partielle des frais médicaux du salarié. Les taux sont variables suivant les instituts.

Enfin, il faut calculer les charges sociales que le patron doit supporter pour ses employés à savoir :

-Les cotisations à l'IPRES dont les taux sont les suivants :

- 8,4% du salaire brut plafonné à 222 000 FCFA pour le régime général,
- 3,6% du salaire brut plafonné à 666 000 FCFA pour le régime cadre.
- les cotisations à la caisse de sécurité sociale avec les taux de :
- 7% du salaire brut plafonné à 63 000 par mois pour les allocations familiales,

- 1à5% (suivant les entreprises) du salaire brut plafonné à 63 000 par mois pour les accidents de travail.
- pour les cotisations aux IPM la contribution est forfaitaire.

### 5.2.7 Contrôle des saisies

Le responsable des procède au contrôle des saisies en confrontant les brouillards des opérations concernées avec les pièces comptables appropriées et s'assure du respect des règles et principes comptables généralement admis.

En cas d'erreurs la correction s'impose avant l'édition des journaux définitifs.

Le premier degré de contrôle est assuré par les agents initiant les opérations. Il s'agit avant de transmettre pour validation au chef du département de s'assurer qu'il n'y a pas d'erreurs dans le traitement effectué et qu'il est conforme aux schémas des écritures et aux procédures.

En cas d'erreurs ou d'anomalies, l'agent procède aux corrections nécessaires et transmet les fiches d'écritures comptables à son supérieur hiérarchique pour validation.

A la réception, le supérieur hiérarchique procède aux vérifications nécessaires avant validation. En cas d'erreurs ou d'anomalies, il retourne pour corrections à l'agent initiateur.

Ce type de contrôle est qualifié de contrôle à priori car il est effectué avant la génération des écritures comptables.

Ensuite, un contrôle à postériori est effectué sur la base des vacations comptables communiquées, des états justificatifs des soldes des comptes, des rapprochements bancaires, etc.

Les responsables de portefeuilles procèdent à une vérification du traitement effectué. Il s'agit notamment de s'assurer que :

- les imputations comptables sont correctes ;
- les pièces justificatives sont complètes ;
- les libellés sont claires et explicites ;
- etc.

### Conclusion chapitre 5

Ce chapitre nous a permis de décrire les procédures comptables liées aux missions d'assistance comptable dans son ensemble. Il commence par la description de l'organisation comptable des tâches au sein du département d'assistance et de supervision comptable, jusqu'au contrôle des saisies en passant par le traitement des courriers, le système de protection des biens matériels et immatériels du département ainsi que les caractéristiques du système de comptabilité informatique utilisé au cours des missions.

Dans le prochain chapitre nous allons tenter d'analyser ces procédures en vue d'identifier et d'évaluer les risques avant de formuler des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE VI : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AUX PROCEDURES DES MISSIONS D'ASSISTANCE COMPTABLE DU CABINET AZIZ DIEYE**

### **Introduction**

Le Cabinet Aziz Dièye, comme toutes autres structures, mène des activités qui comportent des risques. La cartographie des risques que nous allons concevoir nous permettra de les répertorier et de fournir des recommandations pour mieux faciliter leurs prises en compte dans la gestion courante des risques par le Risk management.

La conception d'une cartographie des risques est un travail complexe et délicat qui nécessite beaucoup d'efforts pour la collecte des données internes et la constitution d'une base de données des pertes recensées. Ainsi une mise à jour est indispensable pour le suivi de l'évolution des risques et la prise en considération des nouveaux risques.

La cartographie des risques représente aussi un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers. Ces indicateurs fournissent un aperçu du positionnement du cabinet relativement au risque, ils sont revus périodiquement. Ainsi nous allons associer pour chaque processus ou tâches comptables un certain nombre d'indicateurs de risques comptables. Ce qui va nous permettre, après avoir analysé et identifié les risques, de les évaluer et de les hiérarchiser pour pouvoir ensuite élaborer la matrice de la cartographie des risques.

### **6.1 Tests d'existence et de permanence des procédures d'assistance comptable**

Les procédures décrites précédemment dans le chapitre cinq doivent être testées afin de vérifier leur existence et leur permanence. Le test consiste à vérifier, pour le traitement des opérations comptables, l'existence et l'application effective des procédures telles que décrites lors des entretiens. Les tests réalisés concernent les procédures de classification, de pointage, d'imputation des pièces comptables, du contrôle des saisies et de l'état de perfection du logiciel comptable.

### 6.1.1. Procédure d'échantillonnage

Le cabinet dispose d'un portefeuille de plusieurs clients composé de centaines de pièces comptables à traiter. Notre échantillonnage a été effectué sur le dossier d'un client dont nous avons eu la charge de participer à l'élaboration des travaux comptables. Ce dossier comporte plus de cent pièces comptables et nous en avons pris cinquante pour effectuer les tests sur le déroulement des pointages, cinquante pour vérifier la bonne imputation, vingt pour vérifier si le contrôle des saisies a été bien effectué. De même nous avons vérifié la date d'édition de cinq états financiers confectionnés pour cinq clients différents et la date de cinq déclarations fiscales effectuées par le cabinet pour le compte des clients. Ainsi le résultat de ces tests est présenté en annexe 4.

## 6.2 Analyse des activités et identification des risques

L'identification des risques nécessite au préalable une analyse approfondie et objective des procédures. L'identification des risques permettra ainsi après évaluation et hiérarchisation de concevoir une matrice des risques en tenant compte de la probabilité de survenance et de l'impact.

### 6.2.1 Analyse des activités

L'analyse des procédures d'assistance comptable suppose un recensement préalable des tâches avec les risques qui leur sont inhérents ainsi qu'au contrôle interne comptable approprié à leur gestion.

Pour assurer une cohérence d'ensemble dans la réalisation des procédures comptables, il est nécessaire d'avoir une bonne organisation du contrôle interne comptable et de veiller à ce que :

- **la séparation des fonctions** soit conçue de façon à permettre un contrôle indépendant (annexe).

La séparation des fonctions a pour objectif, par une organisation adéquate ou un rattachement hiérarchique différent, d'éviter qu'une personne ou un groupe de personnes cumulent les fonctions d'engagement, de règlement, d'enregistrement et de contrôle dans un même processus opérationnel. Elle permet ainsi de prévoir une distinction nette entre celui qui

décide et celui qui exécute, entre celui qui opère et celui qui valide tout en offrant une garantie d'un contrôle indépendant et permanent sur l'activité. L'objectif recherché est de prévenir et dissuader, ou à défaut de permettre une détection sans retard des erreurs ou des irrégularités commises.

- **la définition d'un organigramme détaillé**, précisant les pouvoirs et les responsabilités, cet organigramme doit faire apparaître les différentes fonctions et les noms de leurs responsables. Chaque responsable d'entité a ainsi le devoir de mettre en place un système de contrôle interne efficace, en coordination avec les autres structures. Plus généralement il concerne l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité.
- **la définition des postes, pouvoirs et responsabilités** : consiste à préciser à chaque niveau d'exécution l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer, (les modalités d'enregistrement de traitement, de restitution des informations, les procédures de contrôle associées à chaque étape), la périodicité des traitements et les destinataires des informations traitées (compte-rendu des travaux). Cette description doit être complétée par un système d'autorisations et de délégations de pouvoirs de signatures qui définit les limites d'engagement par personne ou par organe décisionnel et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement.
- **le descriptif des processus opérationnels** : qui doit préciser les modalités de circulation de traitement et de classement des informations. Il est réalisé sous la forme d'un diagramme de circulation des informations décrivant les étapes successives et logiques de traitement des opérations et d'un narratif décrivant (la nature des informations à traiter, le traitement de l'information, les documents supports de l'information, les tâches rattachées à chaque poste de travail, la destination des informations produites).

Au cabinet Aziz Dièye nous avons noté l'existence d'un organigramme qui fait apparaître l'ensemble des fonctions et les noms de leurs responsables. Ainsi nous pouvons aussi noter une bonne définition des postes et des responsabilités au niveau du département d'assistance et de supervision comptable assurant ainsi une bonne séparation des tâches. Aucun cumul de tâches incompatibles n'a été constaté au niveau de ce département la fonction de décision assurée par le directeur du département est différenciée de la tâche d'exécution, assurée par les responsables de portefeuille et les assistants, qui elle-même a été différenciée de la tâche

de contrôle et de validation assurée par un expert comptable associé du cabinet. Lors des missions de supervision comptables nécessitant le déplacement des agents comptables à l'externe, l'organisation des tâches est conçue de telle sorte qu'il existe toujours des agents dans le cabinet qui assurent les missions d'assistance comptable. Sur le côté de la sécurité physique des lieux et données, nous avons remarqué que tous les actifs ainsi que les systèmes sont sécurisés et ne sont à la portée que de ceux qui y sont habilités.

Tous les accès sont verrouillés et sans code d'accès il est impossible d'entrer dans le système. Les informations comptables des sociétés traitées ne sont à la portée que de ceux qui sont chargés de les traiter et il est formellement interdit pour les agents comptables de divulguer toutes informations connues lors du traitement d'un dossier comptable à une personne non habilitée à le savoir.

L'existence d'un bon système d'information comptable dans le département d'assistance et de supervision comptable, prenant en compte ainsi la majeure partie des comptes utilisés, pour les sociétés dans le plan comptable du logiciel, permet de diminuer le risque de se tromper dans les écritures comptables en utilisant des comptes inappropriés. La classification des données comptables permet d'enregistrer toutes les opérations dans les journaux divisionnaires correspondants. Le pointage de l'ensemble des pièces justificatives permet d'assurer l'enregistrement exhaustif de toutes les données comptables. Les bulletins de salaires sont confectionnés à temps pour les entreprises et sont traités dans des logiciels appropriés et paramétrés de telles sortes que toutes les rubriques d'un bulletin salaire ont déjà été prises en compte, il suffit juste d'entrer les données et d'ajuster d'un salarié à un autre.

L'ensemble des calculs des charges sociales, de la TVA, ainsi que toutes les déclarations fiscales sont effectués et déposés à temps. L'ensemble des documents comptables obligatoires à savoir le bilan, le grand livre, la balance générale de comptes, le compte de résultat le tableau financier des ressources et des emplois sont confectionnés à temps selon la législation du SYSCOA en vigueur. Cependant l'activité comptable étant automatisée, le risque est plus élevé au niveau du support informatique.

### 6.2.2 Identification des risques

Après avoir effectué une analyse de la procédure, nous pouvons à présent passer à l'identification des risques et leur degré de survenance. Pour ce faire nous allons dresser un tableau qui va énumérer les risques qui peuvent guetter l'activité d'assistance comptable ainsi que la qualité du dispositif qui est mis en place.

**Tableau 3** : Risques liés aux procédures d'assistance comptable

Tâches	Risques encourus
Collecte des informations	1. Perte d'information 2. Information erronée
Classification des données	3. Erreurs de classification
Pointage des pièces justificatives	4. Erreurs de pointage
Imputation	5. Mauvaise imputation 6. Erreur de saisie 7. Omissions
Contrôle des saisies	8. Contrôle non satisfaisant 9. Retard dans le contrôle
Validation des saisies	10. Erreur de validation 11. Omissions
Etats de rapprochements bancaires	12. Erreurs de pointage 13. Retard dans le traitement
Edition des états financiers	14. Non respect des délais légaux
Déclaration fiscale et sociale	15. Retard dans le traitement 16. Non respect des délais légaux
Confection de bulletins de paie	17. Retard de traitement 18. Erreur de saisie 19. Omissions
Risques informatiques	20. Défaillance du système 21. Panne du système 22. Intrusions dans le système

Source : nous même

### 6.3 Evaluation du contrôle interne et cotation des risques

La gestion des risques ne doit pas se limiter uniquement à une simple identification, c'est-à-dire à un recensement plus ou moins exhaustif des risques potentiels et pertinents et à une analyse plus ou moins approfondie de leurs caractéristiques. Elle doit s'appuyer également sur une analyse (qualitative ou quantitative) pour mieux appréhender et estimer leurs probabilités de survenance et la gravité de leurs impacts. L'évaluation qualitative est relative à la qualité du contrôle interne. Il faut préciser que cette évaluation prend en compte un maximum d'informations possibles ayant trait à certains facteurs et surtout à la complexité des opérations et à la rapidité avec laquelle elles sont traitées. Ces facteurs s'appliquent à tous les risques qui s'attachent aux procédures. Cependant l'évaluation qualitative reste aléatoire et approximative.

#### 6.3.1 Evaluation du contrôle interne : probabilité de survenance des risques

Chaque facteur de risques est coté de 1 à 4 en fonction de ses caractéristiques mais les pondérations sont différentes en fonction de l'importance du facteur de risques et varient d'une procédure à une autre.

**Tableau 4:** Légende de la probabilité de survenance des risques

Echelle de probabilité	Rare	Possible	Probable	Quasi-certain
Score	1	2	3	4

Source : nous même

**Tableau 5 :** Evaluation de la qualité du dispositif de contrôle

Etapes	Risques	Activités de contrôle/ maitrise des risques	Tests pour apprécier le niveau d'efficacité	Dispositif maitrisé
Collecte des informations	Perte d'information Information erronée	-Faire signer et enregistrer dans un registre tous les dossiers qui entrent dans le département d'assistance comptable -Mettre un cachet sur tous les dossiers comptables qui entrent dans le département avec la date d'arrivée et l'échéance de traitement des dossiers.	-Vérifier qu'il existe une base de données de tous les dossiers comptables qui entrent dans le département d'assistance et de supervision comptable	Oui
Classification des données	Erreurs de classification	S'assurer que toutes les pièces justificatives sont classées au bon endroit	Prendre un échantillon de pièces justificatives et vérifier qu'elles sont classées au bon endroit	Oui
Pointage des pièces justificatives	Erreurs de pointage	S'assurer que toutes les pièces justificatives sont pointées avant d'être enregistrées	S'assurer que toutes les opérations mentionnées dans les bordereaux de caisses et dans les relevés bancaires des sociétés traitées sont pointées avec les pièces justificatives correspondantes	Oui
Imputation	Mauvaise imputation Erreur de saisie Omissions	-Vérifier que tous les comptes sont équilibrés -Vérifier que toutes les pièces	Choisir un échantillon de pièces justificatives et voir si les	Oui

		justificatives sont enregistrées et validées	écritures correspondantes figurent dans la base de données et ont été bien enregistrées	
Contrôle des saisies	Contrôle non satisfaisant Retard dans le contrôle	-S'assurer que la procédure mise en place permet de bien vérifier toutes les saisies -Fixer un délai pour les contrôles de saisies	Sélectionner un échantillon d'écritures comptables et s'assurer que des contrôles ont été faits et bien faits	Oui
Validation des saisies	Erreur de validation Omissions	Vérifier que toutes les écritures sont validées	Choisir un échantillon d'écritures et voir si elles sont toutes validées	Oui
Etats de rapprochements bancaires	Erreurs de pointage Retard dans le traitement	S'assurer que les écritures du relevé bancaire correspondent aux écritures du journal de la société traitée	Vérifier sur un échantillon de rapprochements que le pointage a été bien fait et que les délais sont respectés	Non
Edition des états financiers	Non respect des délais légaux	S'assurer que tous les états financiers des sociétés concernées sont produits dans les délais et reflètent la réalité	Faire des contrôles de deuxième niveau avant édition des états financiers	Oui
Déclaration fiscale et sociale	Retard dans le traitement Non respect des délais légaux	S'assurer que tous les calculs concernant les charges sociales et fiscales des sociétés traitées sont effectués à temps Vérifier que toutes les déclarations fiscales sont effectuées à temps	Choisir un échantillon de déclarations et s'assurer qu'elles sont toutes effectuées dans les délais	Oui
Confection de bulletins de paie	Retard de traitement Erreur de saisie Omission	S'assurer que les procédures de contrôles permettent de vérifier que tous les bulletins de paie confectionnés	Choisir un échantillon de salariés sur les entreprises concernées et s'assurer que leurs bulletins de paie existent dans	Oui

		pour le compte des clients sont enregistrés dans leurs exhaustivités, dans les délais et avec les bons montants	la base de données avec les rubriques correspondantes	
Risques informatiques	Défaillance du système Panne du système Intrusion dans le système	-Faire une maintenance continue du système de sauvegarde automatique des serveurs -S'assurer de la bonne utilisation - Eviter toutes intrusions	Vérifier qu'il y'a un calendrier pour la maintenance du système S'assurer de la compétence du personnel Attribuer des codes d'accès et les changer souvent	Non

### 6.3.2 Evaluation de la probabilité de survenance

La première limite de l'évaluation des risques est bien entendu sa subjectivité, étant donné qu'une échelle et le placement d'un risque fait appel au jugement humain. Sa perception varie donc d'un dirigeant à un autre et ce, sans aucune mauvaise foi. En effet, le degré de maîtrise d'une opération peut varier selon le caractère optimiste ou pessimiste du dirigeant. De même, à force d'être confronté à un risque, le dirigeant peut avoir tendance à le minimiser alors que ses conséquences peuvent être graves.

Notre évaluation de la probabilité de survenance des risques sera faite de façon qualitative compte tenu des difficultés d'obtention des statistiques fiables permettant de faire des calculs scientifiques exacts. Cette évaluation repose sur la base de la qualité et de l'efficacité des dispositifs mis en place pour maîtriser les risques (dispositifs ayant trait à l'environnement du contrôle, à l'organisation de l'entreprise, aux procédures et systèmes d'information adoptés pour atteindre l'objectif primordial qui est de satisfaire aux exigences de sincérité, de régularité, de disponibilité et de pertinence de l'information financière et comptable) qui peuvent impacter les états financiers, la préservation des actifs significatifs, l'optimisation des opérations et l'utilisation des ressources.

De même, cette évaluation découle de nos observations en tant que stagiaire du département, des entretiens que nous avons effectués avec le directeur du département, les responsables de portefeuilles et les assistants comptables, des questionnaires de contrôle et des tests de permanence (annexes) et de l'évaluation du dispositif de contrôle interne effectué précédemment. Plus le dispositif est bon, plus la probabilité de survenance du risque devient quasiment impossible.

**Tableau 6 : Evaluation de la probabilité de survenance**

Risques	Catégorie
1. Perte d'information	Rare
2. Information erronée	Rare
3. Erreurs de classification	Possible
4. Erreurs de pointage	Possible
5. Mauvaise imputation	Rare
6. Erreur de saisie	Possible
7. Omissions	Possible
8. Contrôle non satisfaisant	Rare
9. Retard dans le contrôle	Possible
10. Erreur de validation	Rare
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	Possible
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	Rare
13. Contentieux dus au retard dans les déclarations fiscales	Rare
14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie	Rare
15. Défaillance du système	Probable
16. Panne du système	Probable
17. Intrusions dans le système	Rare

Source : nous même

### 6.3.3 Evaluation de l'impact du risque

L'évaluation des risques est le processus qui consiste en une inspection approfondie de l'organisation en vue d'identifier entre autres les éléments, situations et procédés qui peuvent causer un préjudice. Une fois cette étape terminée, il faut évaluer la probabilité et la gravité du risque, puis déterminer quelles mesures adopter afin d'empêcher le préjudice de se concrétiser. Ajoutons à cela un autre point de vue que l'évaluation des risques consiste en

l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Notre démarche consistera à identifier les conséquences potentielles au cas où le risque surviendrait, puis déterminer le niveau d'impact.

### 6.3.3.1 Echelle de mesure de l'impact des risques

**Tableau7:** Légende de la gravité des risques

Echelle de gravité	Faible	Modérée	Elevée	Critique
Score	1	2	3	4
Contentieux	Entente à l'amiable	Saisine du tribunal	Condamnation au civil	Condamnation au pénal
Impact sur la qualité	Altération légère de la qualité	Altération visible de la qualité	Interruption momentanée du service	Interruption prolongée du service

Source : nous même

### 6.3.3.2 Evaluation de l'impact des risques

**Tableau 8 :** Evaluation de l'impact des risques

Risques	Conséquences potentielles	Niveau de l'impact
1. Perte d'information	Non exhaustivité des états financiers	Elevé
2. Information erronée	Non fiabilité des opérations et des états financiers	Modéré
3. Erreurs de classification	Mauvaise imputation	Faible
4. Erreurs de pointage	Mauvaise imputation	Faible
5. Mauvaise imputation	Non fiabilité des états financiers	Modéré
6. Erreur de saisie	Non fiabilité des états financiers	Modéré
7. Omissions	Non fiabilité des états financiers	Modéré
8. Contrôle non satisfaisant	Mauvaise interprétation des comptes	Elevé
9. Retard dans le contrôle	Retard dans le traitement des opérations	Modéré
10. Erreur de validation	Déséquilibre des comptes	Modéré
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	Mauvaise appréciation de l'état des comptes bancaires	Modéré
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	Non-conformité des états financiers par rapport aux normes comptables en vigueur	Elevé
13. Retard de traitement dans les déclarations fiscales	Contentieux avec l'administration fiscale	Elevé

14. Retard de traitement dans la confection des bulletins de paie	Contentieux avec les clients	Faible
15. Défaillance du système	Ralentissement des activités	Elevé
16. Panne du système	Retard dans le traitement des données comptables	Elevé
17. Intrusions dans le système	Pertes d'informations sensibles	Critique

Source : nous même

### 6.3.4 Echelle de mesure de la criticité des risques

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes (échelle de la probabilité et échelle de l'impact). Elle est visuellement représentée par quatre couleurs dont les nuances tournent autour du vert, jaune et rouge sur la cartographie des risques. Pour chaque couleur, on peut attribuer une liste d'actions à prendre par défaut.

Tableau 9 : Légende de la criticité des risques

Echelle de criticité	Couleur	Description de la criticité
Risque mineur	Verte	Le risque est insignifiant et se situe en dessous du seuil d'appétence.
Risque modéré	Jaune	Le risque a des conséquences qui demeurent tolérables, il faut néanmoins le surveiller.
Risque moyen	Orange	Le risque est mal ressenti et les conséquences sont graves. Le risque doit absolument et rapidement être traité.
Risque majeur	Rouge	Le risque est ressenti durablement et peut mettre la pérennité du cabinet en jeu.

Source : nous même

### 6.4 Hiérarchisation des risques liés aux procédures d'assistance comptable

La hiérarchisation des risques obéit à une logique de priorisation qui vise à s'assurer que l'organisation consacre prioritairement ses ressources aux risques les plus compromettants pour la réalisation de ses objectifs. Elle sert principalement de base de travail pour l'élaboration du plan d'audit au sein du département.

La hiérarchisation des risques se fait principalement suivant un ordre de criticité décroissante. Pour rappel, la criticité est le produit de la probabilité de survenance du risque et de la gravité des conséquences du même risque. Ainsi notre travail sera de hiérarchiser les risques dans le tableau ci après :

#### 6.4.1 Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

**Tableau 10** : Hiérarchisation selon la probabilité de survenance

Risques	Probabilité	
	Catégorie	Côte
15. Défaillance du système	Probable	3
16. Panne du système	Probable	3
3. Erreurs de classification	Possible	2
4. Erreurs de pointage	Possible	2
6. Erreur de saisie	Possible	2
7. Omissions	Possible	2
9. Retard dans le contrôle	Possible	2
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	Possible	2
1. Perte d'information	Rare	1
2. Information erronée	Rare	1
5. Mauvaise imputation	Rare	1
8. Contrôle non satisfaisant	Rare	1
10. Erreur de validation	Rare	1
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	Rare	1
13. Contentieux dus au retard dans les déclarations fiscales	Rare	1
14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie	Rare	1
17. Intrusions dans le système	Rare	1

Source : nous même

### 6.4.2 Hiérarchisation selon l'impact

**Tableau 11 : Hiérarchisation selon l'impact**

Risques	Niveau d'impact	Côte
17. Intrusions dans le système	Critique	4
1. Perte d'information	Elevé	3
8. Contrôle non satisfaisant	Elevé	3
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	Elevé	3
13. Contentieux dus au retard dans les déclarations fiscales	Elevé	3
15. Défaillance du système	Elevé	3
16. Panne du système	Elevé	3
2. Information erronée	Modéré	2
5. Mauvaise imputation	Modéré	2
6. Erreur de saisie	Modéré	2
7. Omissions	Modéré	2
9. Retard dans le contrôle	Modéré	2
10. Erreur de validation	Modéré	2
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	Modéré	2
3. Erreurs de classification	Faible	1
4. Erreurs de pointage	Faible	1
14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie	Faible	1

**Source :** nous même

### 6.4.3 Hiérarchisation selon la criticité

La hiérarchisation des risques selon la criticité consiste à faire le produit entre la probabilité de survenance et l'impact des risques. Les résultats seront reportés de manière décroissante dans le tableau. Les risques qui ont la criticité la plus élevée représentent les risques majeurs.

**Tableau 12:** Evaluation de la criticité

Risques	Probabilité	Impact	Criticité
1. Perte d'information	1	3	3
2. Information erronée	1	2	2
3. Erreurs de classification	2	1	2
4. Erreurs de pointage	2	1	2
5. Mauvaise imputation	1	2	2
6. Erreur de saisie	2	2	4
7. Omissions	2	2	4
8. Contrôle non satisfaisant	1	3	3
9. Retard dans le contrôle	2	2	4
10. Erreur de validation	1	2	2
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	2	2	4
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	1	3	3
13. Contentieux dus au retard dans les déclarations fiscales	1	3	3
14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie	1	1	1
15. Défaillance du système	3	3	9
16. Panne du système	3	3	9
17. Intrusions dans le système	1	4	4

Source : nous même

**Tableau 13:** Hiérarchisation des risques selon la criticité

Risques	Criticité
15. Défaillance du système	9
16. Panne du système	9
6. Erreur de saisie	4
7. Omissions	4
9. Retard dans le contrôle	4
11. Retard dans le traitement des états de rapprochement	4
17. Intrusions dans le système	4
1. Perte d'information	3
8. Contrôle non satisfaisant	3
12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers	3
13. Contentieux dus au retard dans les déclarations fiscales	3
2. Information erronée	2
3. Erreurs de classification	2
4. Erreurs de pointage	2
5. Mauvaise imputation	2
10. Erreur de validation	2
14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie	1

Source : nous même

### 6.5 Elaboration de la matrice des risques

Après avoir évalué le risque, on peut maintenant déterminer son niveau acceptable compte tenu du dispositif de contrôle interne mis en place. L'objectif du processus d'évaluation consiste à éliminer un danger ou à réduire le niveau du risque à un niveau acceptable en instaurant des mesures de maîtrise ou en adoptant des précautions appropriées. A travers les travaux d'évaluation des risques que nous avons réalisés précédemment il est maintenant possible de réaliser sur une cartographie de l'ensemble des risques identifiés tout en tenant compte de leur probabilité de survenance et de leur impact.

**Tableau 14 : Matrice des risques liés aux procédures d'assistance comptable**

<b>I M P A C T</b>	<b>Critique</b>	<b>17. Intrusions dans le système</b>			
	<b>Elevé</b>	<b>8. Contrôle non satisfaisant</b>		<b>15. Défaillance du système</b>	
		<b>12. Non respect des délais légaux dans l'édition des états financiers</b>			
	<b>Modéré</b>	<b>13. Retard de traitement dans les déclarations fiscales</b>			
		<b>1. Perte d'information</b>	<b>6. Erreur de saisie</b>		
<b>Faible</b>	<b>2. Information erronée</b>	<b>7. Omissions</b>			
	<b>5. Mauvaise imputation</b>	<b>9. Retard dans le contrôle</b>			
<b>Modéré</b>	<b>10. Erreur de validation</b>	<b>11. Retard dans le traitement des états de rapprochement</b>			
	<b>14. Contentieux dus au retard dans la confection des bulletins de paie</b>	<b>3. Erreurs de classification</b>			
<b>Faible</b>	<b>4. Erreurs de pointage</b>				
	<b>Rare</b>	<b>Possible</b>			
		<b>Probable</b>		<b>Quasi - certain</b>	
<b>PROBABILITE DE SURVENANCE</b>					

Source : nous même

## 6.6 Recommandations

Après avoir effectué nos travaux relatifs à l'élaboration de la cartographie des risques découlant de l'analyse des procédures d'assistance comptable, nous nous proposons de formuler des recommandations à l'endroit de la direction générale du cabinet Aziz Dièye :

### 6.6.1 Renforcement du management des risques

Une fois le risque identifié et quantifié, il faut présenter tout un dispositif de gestion, d'atténuation et de couverture du risque opérationnel basé sur les saines pratiques de gestion et de surveillance du risque opérationnel telles que édictées par les normes d'audit.

Suite à notre démarche nous avons cerné les principes de gestion du risque opérationnel ; ces principes touchent trois éléments essentiels dont le cabinet Aziz Dièye doit prendre en compte: l'environnement, la gestion du risque et le couple surveillance-communication.

- L'environnement qui nécessite une connaissance et responsabilité des risques par l'organe exécutif. Toutefois le contrôle de la gestion du risque opérationnel doit se faire d'une manière indépendante c'est-à-dire ne doit pas être de la responsabilité directe de l'audit interne (s'il y en a) et bien définir la responsabilité des cadres dirigeants pour la mise en place de la stratégie décidée par l'organe exécutif.

- La gestion du risque : c'est l'identification, la mesure, l'analyse et la couverture des risques dans chaque activité, processus et système, y compris les nouveaux services. Pour cela il faut disposer d'une politique et procédure de contrôle et de réduction des risques. Ce qui nécessite de faire au préalable une étude des coûts et des avantages des nouvelles actions. La gestion des risques consiste aussi à l'élaboration d'un processus de surveillance et de reporting et l'existence de plans de secours y afférents.

- Assurer la surveillance et la communication d'information : Ceci commence d'abord par l'existence d'une structure de gestion des risques opérationnels, ensuite par une évaluation indépendante menée par les agents de cette structure et enfin par la communication des

résultats et des plans d'actions qui doivent permettre aux autres acteurs d'améliorer leurs procédures.

### **6.6.2 La cartographie à l'échelle du cabinet**

Le cabinet Aziz Dièye est une organisation très dynamique qui s'intéresse aux nouvelles pratiques de gestion et aux nouvelles technologies pour mieux satisfaire sa clientèle. Il serait donc judicieux compte tenu des gros investissements qu'il fait en ce sens, de réaliser une cartographie globale des risques de toutes les activités du cabinet afin de mieux faire face aux risques et améliorer les acquis.

### **6.6.3 L'actualisation**

L'actualisation de la cartographie des risques liés aux procédures d'assistance comptable du Cabinet Aziz Dièye doit se faire au moins une fois par an. L'instauration d'un service d'audit interne ou un comité de management des risques pourra faciliter cette tâche qui doit se faire en collaboration avec le département d'assistance et de supervision comptable, le département fiscal et le service informatique.

## **Conclusion Chapitre 6**

La gestion des risques repose sur un processus de prise de conscience et d'activités en constante mutation.

Au sein d'une entreprise, elle présuppose par conséquent l'introduction et l'application d'une méthode adaptée au caractère particulier de la gestion des risques.

L'objectif et le contenu de l'analyse des risques consistent à évaluer et à apprécier les causes et les conséquences reconnues dans l'entreprise. En effet, dans l'évaluation, la probabilité de survenance des causes reconnues est déterminée selon des critères de fréquence. La portée des conséquences reconnues est elle aussi évaluée et exprimée par un degré de gravité.

Ainsi, il arrive quotidiennement, dans n'importe quelle entreprise, qu'on ne soit pas globalement conscient des risques; ceci cause bien souvent de mauvaises expériences et une

prise de conscience tardive. Par contre les risques peuvent être systématiquement gérés lorsqu'ils sont globalement reconnus et lorsque l'on connaît leurs domaines influençables. C'est pourquoi les entreprises doivent chercher à promouvoir activement la prise de conscience des risques. A cet effet, il nous est convenu donc d'élaborer une cartographie des risques en suivant les étapes suivantes :

- recenser et hiérarchiser les risques par process critique ;
- identifier et évaluer les contrôles mis en place ;
- élaborer le programme d'audit interne pour la mise à jour de la cartographie des risques.

La prise de conscience des risques constitue donc le point de départ d'une gestion de risque ciblée dans l'entreprise.

Il faut noter que dans l'absence de normes de comparaison, nous n'avons pas pu se baser sur d'autres études de risques élaborées par des cabinets d'expertises comptables pour pouvoir répertorier exhaustivement les risques du secteur en général et les rapprocher avec ceux ressortis ci-dessus dans le but de se prononcer sur leur ampleur globale.

### **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

Cette deuxième partie nous a permis de présenter le cabinet Aziz Dièye et de décrire les procédures comptables liées aux missions d'assistance comptable du département d'assistance et de supervision comptable, grâce auxquelles nous avons identifié, classé et hiérarchisé les risques afin de pouvoir élaborer une cartographie des risques et formuler des recommandations. Notons que la cartographie est un outil très important de la gestion des risques. Elle permettra au cabinet Aziz Dièye et plus particulièrement au département d'assistance et de supervision comptable, d'améliorer ses procédures et de prendre les mesures adéquates pour la gestion de ses risques.

**CONCLUSION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Bons nombres d'entreprises sont peu pérennes aujourd'hui parce qu'elles n'ont pas su faire face aux risques majeurs. Le Risk management est un concept selon lequel l'entreprise exprime ses inquiétudes concernant les effets probables d'un événement sur les objectifs de l'entité dans un environnement incertain. Dans la mesure où il est imprévisible, l'entreprise doit tenir compte d'une gamme d'événements possibles qui pourraient intervenir dans un univers incertain. Chacun de ces événements pourrait avoir une conséquence significative sur l'entité et sur ses objectifs : les effets négatifs sont qualifiés de « risques » et les effets positifs « d'opportunités ».

L'incertitude et l'aléa sont inhérents à la conduite des affaires, à la réalisation de l'objet d'une personne morale à but non lucratif ou à la réalisation d'une mission de service public. Dans la mesure où il est contrôlé (maîtrisé), le risque issu de cette incertitude et de cet aléa n'est pas inquiétant en soi. Pour cela il est donc important pour une entreprise de bien gérer ses risques et la meilleure manière de le faire est sans doute l'élaboration d'une cartographie des risques.

Ainsi, notre étude a permis de dresser le canevas de l'élaboration d'une cartographie des risques à travers un cas purement pratique d'un cabinet d'expertise comptable, depuis le recensement et la hiérarchisation des risques par process jusqu'à la formulation des recommandations et des plans d'action nécessaires.

Dans cette cartographie des risques, nous avons identifié et classé les risques liés aux procédures d'assistance comptable du département d'assistance et de supervision comptable du cabinet Aziz Dièye.

Cela permettra aux dirigeants de savoir que malgré les énormes efforts qui se font dans ce sens, il existe toujours des risques opérationnels qui persistent et qui sont susceptibles d'empêcher le cabinet à surmonter les défis stratégiques actuels du secteur. Dans ce contexte, nous recommandons fortement un suivi rigoureux des contrôles mis en place et un déroulement régulier des recommandations et plans d'action susmentionnés. Cependant il est indispensable que cette cartographie soit mise à jour au moins annuellement, connaissant la nature évolutive des risques.

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 1 : Grille de séparation des tâches (source : nous même)**

<b>Objectifs de contrôle : S'assurer qu'il n'y a pas de cumul de fonctions incompatibles</b>			
	<b>Directeur du département</b>	<b>Responsables de portefeuilles</b>	<b>Assistants comptables</b>
<b>Administration des contrats d'assistance et de supervision comptable</b>	X		
<b>Gestion des portefeuilles clients et administration des tâches liées aux traitements des opérations comptables</b>		X	
<b>Traitements et enregistrements des opérations comptables</b>			X
<b>Contrôle lié à l'évolution des tâches</b>		X	
<b>Contrôle lié à la conformité des travaux effectués</b>	X		

## **Annexe 2 : Exemple des clauses dans le contrat d'externalisation de la fonction comptable**

### **Clause de durée**

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

### **Clauses de prix**

#### **Prix**

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

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

#### **Révision des prix**

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

#### **Indexation**

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

#### **Facturation et modalités de paiement**

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

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

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

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

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

### **Clause de confidentialité**

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

Les intervenants du cabinet sont soumis aux obligations suivantes :

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

### **Clause d'archivage**

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

### **Clause de cession**

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

### **Clause de résiliation**

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

- non-respect de ses obligations par l'une des parties modifiant l'équilibre et l'esprit du contrat et après un délai de carence de X jours à compter de la date de mise en demeure,
- non-paiement de deux mois de prestations ou existence d'incidents de paiement à répétition affectant la viabilité du contrat,
- mise en redressement judiciaire ou liquidation des biens, auquel cas la résiliation interviendra immédiatement et automatiquement, sans qu'il y ait besoin d'une notification préalable.
- Le cabinet accorde au client le droit d'arrêter le présent contrat à sa seule discrétion aux conditions suivantes :
  - versement d'une indemnité forfaitaire égale à n fois le montant de la dernière facturation mensuelle,
  - respect du délai de préavis.

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

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

- l'ensemble des fichiers
- les documents comptables
- le personnel du client initialement repris par le cabinet.

### **Clause de réversibilité**

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

**Annexe 3 : S'assurer que tous les dossiers comptables sont bien traités**

<b>Objectifs de contrôle : S'assurer que tous les dossiers comptables sont bien traités</b>			
<b>Questions</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
Les opérations sont elles toutes enregistrées sur la base de pièces justificatives ?	<b>Oui</b>		
Est-ce que toutes les mentions relatives aux opérations sont enregistrées notamment le numéro d'ordre des pièces justificatives et autres libellés ?	<b>Oui</b>		
Est-ce que tous les documents comptables confectionnés sont contrôlés ?	<b>Oui</b>		
Est-ce que tous les travaux et documents de fin d'exercice sont effectués à temps ?	<b>Oui</b>		
Est-ce que toutes les déclarations fiscales et autres obligations fiscales et sociales sont effectuées à temps ?	<b>Oui</b>		
Est-ce que toutes les pièces justificatives	<b>Oui</b>		

sont bien classées et bien archivées ?			
---	--	--	--

Source : nous même)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Annexe 4 : Résultats des tests de permanence**

Procédures	Tests effectués	Constat	Appréciation
Collecte des informations comptables	Vérification des feuilles de transmission des documents comptables	Il existe un registre sur lequel on note l'ensemble des dossiers comptables qui entrent dans le département d'assistance et de supervision comptable nommé « Feuilles de transmission »	Dispositif maîtrisé
Classification des données comptables	Vérification de la bonne classification de cinq classeurs comportant des pièces comptables	Toutes les pièces comptables sont classées dans les dossiers correspondants (achats, ventes, banques ...)	Dispositif maîtrisé
Pointage des pièces justificatives	Vérification de cinquante pièces justificatives	Toutes les pièces justificatives sont pointées avec les opérations correspondantes des sociétés concernées et un numéro de pièce est attribué à chaque pièce comptable avant d'être enregistrée	Dispositif maîtrisé
Imputation des pièces comptables	Vérification de cinquante pièces	Toutes les pièces justificatives des	Dispositif maîtrisé

	comptables imputées	sociétés concernées sont enregistrées de manière exhaustive, le système de pointage qui permet de donner un numéro à chaque pièce comptable diminue le risque d'erreur de saisie et d'omissions. Chaque société détient sa base de données dans le système et son propre plan comptable	
Contrôle des saisies	Vérification de la bonne imputation de vingt saisies enregistrées sur la base des pièces justificatives correspondantes	Le contrôle se fait à partir des pièces justificatives	Dispositif maîtrisé
Validation des saisies	Vérification de la bonne validation de vingt imputations de pièces comptables	La validation se fait de manière automatique	Dispositif maîtrisé
Etats de rapprochements bancaires	Observation de dix relevés bancaires pointés	Tous les relevés bancaires des sociétés concernées sont rapprochés avec les dossiers banques correspondants. Cependant sept des dix relevés bancaires	Dispositif non maîtrisé

		vérifiés ont été effectués en retard	
Edition des états financiers	Vérification de la date d'édition de cinq états financiers	Les états financiers produits pour les sociétés sont effectués à temps respectant les délais légaux	Dispositif maîtrisé
Déclarations fiscales	Vérification de la date de cinq déclarations fiscales effectuées	Toutes les déclarations sont effectuées dans les délais légaux par les agents comptables du cabinet pour le compte des sociétés concernées	Dispositif maîtrisé
Confection des bulletins de paie	Vérification de la date de production de dix bulletins de paie	La confection des bulletins se fait à temps et de manière automatisée	Dispositif maîtrisé
Risques informatiques	Observation du temps de réaction du service informatique après des pannes et défaillances informatiques.  Observation des dégâts causés après rétablissement des défaillances.	Le service informatique du cabinet s'occupe de l'ensemble des installations informatiques et des logiciels comptables du département d'assistance et de supervision comptable, les défaillances et pannes relatives aux logiciels comptables sont résolus aussitôt qu'elles sont signalées.	Dispositif peu maîtrisé

		<p>Cependant ces défaillances et pannes sont plus ou moins fréquentes.</p> <p>L'autre handicap que connaît le cabinet actuellement représente les coupures d'électricité qui anéantit considérablement l'activité.</p>	
--	--	--	--

Source : nous même

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**BIBLIOGRAPHIE**

1. **AMRAE (2007)**, Faire une Cartographie des Risques: Pourquoi, Pour qui, Comment? [www.amrae.asso.fr/](http://www.amrae.asso.fr/).
2. **BAPST Pierre-Alexandre (2003)**, Qu'est ce que le risk management ? [www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm](http://www.acors.org/ARLES%2003%atiskmanquestce.htm) 1.
3. **BARREYER et Bouche (1982)**, Pour une meilleure compétition fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition, *Revue Française de Gestion*, n°17 : 8-17.
4. **BARTHELEMY Jérôme (2001)**, « *Stratégies d'externalisation* », 3eme édition, Editions Dunod, Paris, 176 pages.
5. **BARTHELEMY Jérôme. et Quélin Bertrand (2002)**, Externalisation stratégique, L'art de gestion des risques, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).
6. **BARTHELEMY Bernard (2002)**, *Gestion des Risques, méthode d'optimisation globale*, Editions D'organisation, Paris, 472 pages.
7. **BARROIN Laurence & Ben Salem Mourad (2002)**, Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé, [www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf](http://www.lgb-finance.com/images/article/2002/barroin0102.pdf).
8. **BELLUZ, Diana, Del Bel (2002)**, Gestion moderne des risques, [www.camagazine.com/index.ci-id/10738/a-id/2.htm](http://www.camagazine.com/index.ci-id/10738/a-id/2.htm).
9. **CHADUTEAU Olivier (2002)**, Un mode d'organisation davantage en France, *L'Expansion Management Review*, n°104 : 54-69.
10. **COOPERS & Lybrand (2000)**, *La nouvelle pratique du contrôle interne*, 5e tirage Editions d'Organisation, Paris, 378 pages.
11. **DE MARESCHAL Gilbert (2003)**, *La cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 50 pages.
12. **DE MARESCHAL Gilbert (2006)**, *La cartographie des risques*, Editions Afnor, Paris, 13 pages.
13. **DESREUMAUX Alain (1996)**, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*: 86-108.
14. **DESREUMAUX Alain et Romelaer Pierre (2001)**, « *Investissement et organisation* », Editions Vuibert, Paris, 421 pages.
15. **ERNST & Young (2003)**, Baromètre Outsourcing: Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France, [www.ey.com/pdf](http://www.ey.com/pdf).
16. **FERMA (2003)**, Cadre de référence de la gestion des risques, [www.ferma.eu/a-risk-management-standard.summary-french-version](http://www.ferma.eu/a-risk-management-standard.summary-french-version).

17. FONTAINE Marcel (2002), *Les aspects juridiques de l'Outsourcing*, Les éditions Bruylant, Bruxelles, 368 pages.
18. HAMZAOUI Mohamed & Pige Benoit (2005), *Audit, gestion des risques d'entreprise et contrôle interne*, 1ere édition Village Mondial, Orléans, 243 pages.
19. IFACI (2003), *maitrise des risques de l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris, 338 pages.
20. JIMENEZ Christian, Merlier Patrick & Chelly Dan (2008), *Risques opérationnels: de la mise en place du dispositif à son audit*, Revue Banque Editions, Paris, 273 pages.
21. KIPFER Jacqueline (1991), La mutation des systèmes d'information comptable, *Revue française de comptabilité*, n° 222 : 63-72.
22. LACITY et Hirscheim (1993), The information systems outsourcing badwagon, *Sloan Management Review*: 73-86.
23. Matte Paul-Henry (2003), La gestion des risques dans le secteur public québécois, *Revue française d'Audit interne*, n°165, Paris : 39- 41.
24. Mc NAMEE David (1996), *Assessing risk*, 1ere edition, The Institute of Internal Auditors, John Wiley & Sons, inc., Floride, 155pages.
25. OPTI- Décision (2010), Réalisation d'une cartographie des risques, [www.opti-decision.fr/pdf](http://www.opti-decision.fr/pdf).
26. PORTER Michael (1986), *Competition in Global industries*, Harvard Business School Press, Boston, 575 pages.
27. QUELIN Bertrand (1997), L'outsourcing : Une approche par la théorie des coûts de transaction, *Les réseaux* n° 84, vol 15 : 67- 92.
28. RENARD Jacques (2003), *L'audit interne ce qui fait débat*, 1ere édition, Editions MAXIMA, Paris, 267 pages.
29. RENARD Jacques (2005), « *Théorie et pratique de l'audit interne* », 4e édition, Editions d'Organisation, Paris, 462 pages.
30. RENARD Jacques (2006), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 478 pages.
31. ROJOT Jacques (1996), *Théorie des organisations*, 2<sup>e</sup> éditions ESKA, Paris, 540 pages.
32. TONDEUR, De La Villarmois, Dumoulin (2003), L'organisation de la fonction comptable et financière- Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire ?, *Comptabilité – Contrôle - Audit*, Tome 9, Vol 1,

Mai : 29-52.

**33. TORT Eric (2003),** *Organisation et Management des systèmes comptables pour optimiser les leviers de la performance comptable*, Editions Dunod, Paris, 270 pages.

CESAG - BIBLIOTHEQUE