



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

**CESAG-BF CCA**

**Banque Finance –Comptabilité  
Contrôle et Audit**

**Master Professionnel**

**en Comptabilité et Gestion  
Financière  
(MPCGF)**

**Promotion 8**

**Mémoire de fin d'étude**

**2013 - 2015**

**THEME**

**Diagnostic de la gestion de l'externalisation des  
comptabilités dans les cabinets : cas du Cabinet  
Mariame Bah**

**Présenté par :**

**Dirigé par**

**Yamadou DOUCOURE**

**Fatou Diop**

**Superviseur au Cabinet Mariame BAH**

**Avril 2015**

## **Dédicace**

Ce mémoire est dédié à mes parents, mon défunt père DOUCOURE Talibé et ma mère N'DIAYE Dado, ainsi qu'à mon défunt grand frère DOUCOURE Ibrahim.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Remerciement

Nous remercions à tous ceux qui ont conjugué leurs efforts ou qui nous ont soutenus pour l'élaboration de ce mémoire, notamment :

- ❖ Madame Mariame BAH, directrice associée de cabinet Mariame Bah (CMB) et tous ses collaborateurs pour leur accueil, leur collaboration, leur entière disponibilité et les divers conseils ;
- ❖ Mme Fatou DIOP, superviseur au Cabinet Mariame Bah, pour son encadrement et ses encouragements ;
- ❖ Mr Hector BOKONON, pour ses conseils, sa disponibilité et ses encouragements ;
- ❖ Tout le corps professoral du CESAG en particulier ceux de département BF-CCA pour la qualité de la formation reçue ;
- ❖ Nos sœurs et nos frères principalement DOUCOURE Moussa Talibé, DOUCOURE Mamadou et DOUCOURE Boubacar qui ont répondu et qui sont toujours prêts à répondre à tous nos besoins et qui par leur rigueur ont su orienter notre vie ;
- ❖ Tous ceux et toute celles qui, d'une manière ou d'une autre, nous ont soutenu tout au long de notre formation.

## Liste des sigles et abréviations

ACH : Journal auxiliaire des achats

BQ : Journal auxiliaire de banque

CAI : Journal auxiliaire de Caisse

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CMB : Cabinet Mariamne Bah

CNCC : Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes

COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

IFACI : Institut Français de l'Audit et du Contrôleurs Internes

IIA : Institute of Auditeurs

ISB : Impôt sur les bénéfices

ISCBC : Institut Supérieur de Comptabilité, Banque et Finance

NFO : Nouvelle Formes d'Organisation

NIF : Numéro d'Indentification Fiscale

OCQ : Observation de la Qualité Comptabilité

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

PCG : Plan Comptable Général

PGI: Progiciel de Gestion Intégré

QCI : Questionnaire de Contrôle Interne

TAFIRE : Tableau Financier des Ressources et des Emplois

## Liste des tableaux et figures

### ❖ Liste des Tableaux

Tableau 1 : Matrice des risques.....	36
Tableau 2 : Récapitulatif des points de vue des différents auteurs .....	42
Tableau 3 : Fiche signalétique du CMB.....	55
Tableau 4 : Faiblesses liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités .....	80
Tableau 5: Critère d'appréciation du dispositif du contrôle interne.....	78
Tableau 6 : Echelle de mesure de la probabilité.....	79
Tableau 7 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de surveillance.....	79
Tableau 8 : Récapitulatif des risques.....	79
Tableau 9 : Evaluation des risques.....	84

### ❖ Liste des Figures

Figure 1 : Schéma de traitement des données comptables en système classique.....	17
Figure 2 : Schéma de traitement des données comptables en système centralisateur.....	20
Figure 3 : Acteurs de l'externalisation et de la sous-traitance .....	23
Figure 4 : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable .....	25
Figure 5 : Le modèle d'analyse .....	45
Figure 6 : Organigramme du CMB .....	56

## Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien.....	93
Annexe 2 : Questionnaire.....	94
Annexe 3 : Lettre d'acceptation de mandat.....	100
Annexe 4 : Questionnaire d'acceptation d'un nouveau mandat.....	102
Annexe 5 : Questionnaire de fin de mission.....	107
Annexe 6 : Questionnaire relatif aux seuils de signification.....	110
Annexe 7 : Questionnaire contrôle interne-évaluation.....	112
Annexe 8 : Questionnaire évaluation risque inhérent .....	116

## Table des matières

Dédicace .....	i
Remerciement.....	ii
Liste des sigles et abréviations .....	iii
Liste des tableaux et figures .....	iv
Liste des annexes.....	v
Table des matières .....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	8
Chapitre 1 : COMPTABILITE ET GESTION D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE .....	10
<b>1.1. Comptabilité et organisation comptable</b> .....	10
<b>1.1.1. Définition de la comptabilité</b> .....	10
<b>1.1.2. Organisation comptable</b> .....	13
<b>1.2. Externalisation d'une comptabilité</b> .....	21
<b>1.2.1. Définition et concepts voisins de l'externalisation</b> .....	21
<b>1.2.2. Externalisation d'une fonction comptable et financière</b> .....	24
Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE DANS LES CABINETS COMPTABLES .....	27
<b>2.1 .Gestion d'une comptabilité externalisée</b> .....	27

<b>2.2. Identification et évaluation des risques d'une comptabilité externalisée.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. La notion des risques.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2. Identification des risques d'externalisation de la fonction comptable .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3. Evaluation des risques d'externalisation.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.4. Le traitement des risques de l'externalisation.....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4.1. Les stratégies de traitement des risques .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.4.2. Le contrôle interne comme dispositif de maitrise des risques.....</b>	<b>40</b>
Chapitre 3: METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	44
<b>3.1. Le modèle d'analyse .....</b>	<b>44</b>
<b>3.1.1. Commentaire du schéma .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Les outils de collecte des données.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.1. La narration, l'entretien et l'interview.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2.2. L'analyse documentaire.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.3. L'observation physique.....</b>	<b>49</b>
<b>3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne .....</b>	<b>49</b>
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE.....	52
Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET MARIAME BAH .....	54
<b>4.1. L'historique, l'environnement et missions.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2. Organisation du cabinet.....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.1. Les postes .....</b>	<b>57</b>



4.2.2.	Département audit et commissariat aux comptes .....	58
4.2.3.	Département de conseil .....	59
4.2.4.	Département comptable fiscal et juridique.....	60
Chapitre 5 : GESTION DE L'EXTERNALISATION COMPTABLE AU CABINET MARIAME BAH .....		61
5.1.	La gestion de l'externalisation des comptabilités .....	61
5.1.1.	La lettre de mission .....	61
5.1.2.	L'organisation pratique des activités d'externalisation .....	63
5.2.	Organisation comptable.....	64
5.2.1.	Réception-vérification, création des dossiers de travail et classement des pièces comptables .....	64
5.2.2.	Le traitement des pièces comptables .....	69
5.2.3.	Les travaux de fin d'exercice comptable.....	71
Chapitre 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE L'EXTERNALISATION DES COMPTABILITES DANS LE CABINET MARIAME BAH(CMB).....		74
6.1.	Les forces et les faiblesses liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités au CMB .....	74
6.2.	Recommandations .....	85
6.2.1.	Recommandations liées à l'organisation comptable .....	85
6.2.1.1.	La mise en œuvre de fiche de poste.....	85
6.2.2.1.	Recommandations liées au non exhaustivité et de retard de la réception des pièces comptables .....	87

<b>6.2.2.2. Recommandations liées au classement et la conservation des pièces comptables.....</b>	<b>87</b>
<b>6.2.2.3. Recommandations liées à la saisie.....</b>	<b>87</b>
<b>6.2.3. Recommandations liées au suivi et l'évaluation des différentes taches.....</b>	<b>87</b>
CONCLUSION GENERALE .....	90
ANNEXES .....	92
BIBLIOGRAPHIE .....	117

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Devant l'ampleur du mouvement de l'activité économique et de la mondialisation au cours des quinze dernières années environ, nous assistons à un développement des phénomènes d'externalisation dans les domaines administratifs et comptables. Pendant longtemps, les entreprises avaient la volonté de tout contrôler en interne par une intégration verticale. De nos jours, la plupart d'entre elles ont réorienté leur stratégie en adoptant, pour se développer, un modèle d'intégration horizontale. Comme précise DESREUMAUXD (1996 : 86), les mutations de l'environnement les obligent à repenser leur mode d'organisation et de gestion. La complexité de croissance des affaires liées à la difficulté pour les entreprises de stabiliser durablement des ressources de qualité, le développement de l'activité économique et la concurrence grandissante du fait de la mondialisation, l'évolution technologique, les questions de la performance ( QUELIN, 2003 : 21), les contraintes de réduction des coûts et de l'environnement institutionnel poussent de plus en plus plusieurs entreprises à externaliser certaines fonctions dont celle comptable.

L'externalisation, nouvelle forme organisationnelle, plus connue en matière informatique sous le thème facilities management ou infogérance selon TORT (2003 : 68), paraît comme une alternative de réduction des coûts permettant aussi à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier. Selon BARTHELEMY & DONADA (2007 :97), elle est considérée comme le moyen rapide d'améliorer la performance de l'entreprise et d'accroître la flexibilité.

Pour la chambre de commerce et de l'industrie de Lyon (CCIL, 2002 :1), externaliser la fonction comptable : *« c'est confier à un prestataire, avec un engagement sur les résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable avec, quand ils existent et quand le client le demande, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de productions concernées »*.

L'externalisation introduit bien les dimensions de flexibilité (adaptation des moyens aux besoins de l'entreprise cliente) et de contrôle des moyens mis en œuvre par le prestataire et de sa capacité à faire évoluer la prestation. C'est un phénomène dynamique, qui consiste à passer d'un mode de gestion interne à un mode de gestion externe des ressources.

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

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

A l'échelle des pays de l'Afrique de l'Ouest, nous rencontrons une recrudescence de cabinets spécialisés dans l'externalisation qui a connu une forte croissance dans les dix dernières années.

Les exigences du nouveau droit comptable applicable aux Etats membres de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA l'article 14 ; 15 et 17) obligent les entreprises de cette zone à mettre en place une organisation comptable pouvant ressortir l'image fidèle de leurs comptes. Aussi, dans le souci de maîtriser leur coût de fonctionnement, les entreprises sont-elles poussées à explorer de nouvelles pistes de gestion et de minimisation ou de réduction de coût.

Dans les pays comme le Sénégal, l'externalisation de la fonction comptable devient un fort des entreprises surtout avec l'implication et le développement des cabinets comme : Cabinet Mariame Bah (CMB), Mazars, KPMG, DELOITTE, EY etc.

Ainsi dans le but de trouver une solution idoine à ces entreprises, l'organisation des cabinets d'expertise comptable, habilités à gérer la comptabilité des entreprises, une place importante est donnée au département de l'assistance comptable chargé d'accompagner les petites et moyennes entreprises dans la gestion de leurs comptabilités.

Le Cabinet Mariame BAH (CMB) répond aux attentes des entreprises désirant externaliser leur comptabilité en leur proposant des prestations en expertise comptable.

En effet, c'est un choix stratégique car l'entreprise doit faire un arbitrage entre faire ou faire-faire. C'est aussi un mode d'organisation en ce sens qu'elle se situe à l'extrémité d'un continuum composé des services décentralisés, des services centralisés et des centres de services partagés (TONDEUR et VILLARMOIS, 2003 :70).

Une étude réalisée en 2008 dénommée « baromètre de l'Outsourcing » rapportait le choix de l'externalisation est déjà celui d'une moyenne de 70% des entreprises européennes, avec une moyenne de quatre (04) fonctions touchées par l'outsourcing au sein de chaque entreprise.

Le phénomène est d'une telle importance en Europe que depuis 1999, de ce fait, le responsable du département outsourcing d'ERNST and YOUNG (2008) qui en arrivait à se demander si on « allait vers une adoption généralisée de l'externalisation devant la nécessité d'évoluer pour survivre ». Ainsi, FIMBEL (2002 :60) souligne que les facteurs clés de succès (FCS) d'une externalisation est qu'elle aboutit à l'enrichissement des deux(02) agents économiques (l'expert-comptable « le cabinet », et le client « entreprise »).

Cependant, le rythme et le volume de travail qui prévalent dans les cabinets pourraient avoir des répercussions sur la gestion des comptabilités externalisées. Cette forme de gestion présente plusieurs risques qui ne sont pas à négliger et leur réalisation a de lourdes conséquences sur le cabinet ainsi que le client.

Parmi ces risques, les plus importants sont :

- le risque de non fiabilité et de non sincérité des informations financières et comptables ;
- la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas l'image fidèle de l'activité du client.
- etc.

Tous ces risques convergent vers un mauvais rendement du cabinet portant atteinte à sa réputation et à la continuité de l'exploitation du client. Ainsi lorsque l'information comptable et financière n'assure plus cette fonction, l'entreprise pourrait se retrouver confrontée à des situations défavorables et déguisées, conduisant à sa faillite.

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

- l'absence de manuel de procédures retraçant les différentes phases des actions à mener de la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers ;
- la périodicité de reporting assez longue par le prestataire ne permettant au client d'avoir une visibilité de l'évolution du travail ;
- la compétence dudit personnel qui n'est souvent pas assez bien formé dans la pratique des référentiels comptables en vigueur ;

- le portefeuille client trop élevé du cabinet qui ne dispose pas souvent du personnel nécessaire pour l'exécution des tâches liées aux comptabilités externalisées ;
- la mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ;
- le mauvais choix des entreprises tant en ce qui concerne la fonction à externaliser qu'un ce qui concerne le prestataire ;
- etc.

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

- l'élaboration d'un manuel de procédure en y incluant les différentes phases des actions à mener de la réception des pièces justificative à l'établissement des états financiers ;
- la réduction de l'asymétrie à travers un reporting mensuel, trimestriel ou semestriel selon l'intensité de l'activité du client ;
- le prestataire, notamment le cabinet, pourrait disposer d'un personnel suffisant et compétent imprégné des pratiques comptables conformément au référentiel en vigueur. Ce personnel fera l'objet à une périodicité bien définie de formation relative aux nouvelles dispositions réglementaires ;
- la fixation par le cabinet d'un seuil au-delà duquel il s'abstiendra de faire des prestations d'expertise comptable afin d'offrir des services de qualité ;
- une bonne définition des attentes du client, ses droits et ses obligations surtout en matière de production des pièces comptables ;
- procéder de façon régulière l'examen critique de la gestion des comptabilités externalisées afin de garantir la fiabilité, la conformité et la pertinence de cette gestion par rapport aux normes réglementaires en vigueur.

Au regard des solutions ci-dessus, la dernière nous semble être la mieux indiquée pour améliorer le rendement du cabinet en matière d'externalisation. En effet, c'est à travers une analyse critique et sans complaisance que les différentes difficultés et risques seront mis à lumière pour un traitement adéquat. L'analyse des risques nous permettrons dans un premier temps d'identifier les différents risques ensuite de les évaluer pour aboutir à une meilleure maîtrise de la pratique de l'externalisation afin d'atténuer ou de réduire le risque de fiabilité et

de non sincérité des informations comptable et financière produites pour le compte du client. Aussi, dans le cadre d'une démarche de performance continue, l'évaluation du système de gestion s'impose comme une nécessité à toute structure. En ce qui concerne l'examen critique de la gestion comptable, DAYAN & al (2008 :630) posent quelques principes ayant trait aux étapes du travail du comptable dont ceux d'évaluation.

A la lumière de la solution retenue, la question à laquelle nous apporterons une réponse est la suivante : Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le Cabinet Mariame Bah (CMB) pour une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?

Pour mieux cerner cette question, il importe également de savoir :

- Qu'est-ce-que l'externalisation de la fonction comptable, en quoi consiste-t-elle ?
- Quels sont les risques liés à cette pratique et auxquels le cabinet (CMB) est exposé ?
- Comment peut-on évaluer ces risques ?
- Quel est l'impact de ces risques sur le cabinet et comment peut-il maîtriser ces risques pour offrir une bonne prestation à ses clients ?

Dans le but de répondre à ces différentes questions, nous avons choisi de développer le thème « **Diagnostic de la gestion de l'externalisation des comptabilités dans les cabinets d'expertise comptable : cas du Cabinet Mariame Bah (CMB)** ».

Dans ce contexte, l'objectif général de notre étude, est de faire un examen critique de la gestion de l'externalisation des comptabilités dans le cabinet Mariame Bah (CMB) afin de chercher les voies et moyens pour minimiser des risques y afférents pour une satisfaction de la clientèle. Pour parvenir à cette fin, les objectifs spécifiques suivants seront poursuivis : définir la notion d'externalisation, identifier les risques qui lui sont liés, évaluer lesdits risques, faire une cartographie de ceux-ci et proposer des recommandations nécessaires.

Plusieurs facettes de l'externalisation de la fonction comptable peuvent faire l'objet d'étude. De même, l'externalisation touche tous les centres de responsabilités d'une entreprise. Une autre étude permettant de mieux cerner cette notion peut porter sur la décision et les enjeux de l'externalisation de la fonction comptable. Nous nous limiterons à la gestion des comptabilités qui sont intégralement externalisées au sein du cabinet et dont il a une exclusivité de la gestion.



Cette étude permettra au cabinet de mieux organiser son activité d'externalisation des comptabilités pour une meilleure performance en maîtrisant ses risques afin d'apporter des recommandations pour mieux répondre aux attentes de ses clients et renforcer sa pratique en la matière. En effet, le diagnostic aura pour but de faire une analyse critique de cette gestion afin de l'améliorer.

Cette étude nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques et pratiques, tout en découvrant la réalité du monde professionnel et mieux comprendre la pratique de l'externalisation de la fonction comptable et ses risques. En effet, au cours de cette étude nous comprendrons mieux le fonctionnement d'un cabinet d'expertise comptable qui s'intègre parfaitement dans notre future carrière professionnelle.

Pour atteindre les objectifs précédemment fixés pour le développement de notre thème, notre étude sera subdivisée en deux grandes parties :

- ❖ une première partie traitera du cadre théorique relatif à la gestion de l'externalisation des comptabilités dans les cabinets et de la méthodologie de notre étude ;
- ❖ une deuxième partie qui consistera à présenter la pratique de la gestion de l'externalisation des comptabilités et d'en réaliser une analyse critique suivie des recommandations de ladite gestion dans le Cabinet Mariame Bah (CMB).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Introduction de la première partie**

L'externalisation de la fonction comptable qui, jadis, était une pratique des petites et moyennes entreprises ne disposant pas d'une bonne capacité financière, s'inscrit de plus en plus dans la pratique des grandes entreprises.

L'externalisation est une démarche stratégique à terme plus ou moins longue pour l'entreprise. Cette dernière choisit de se concentrer sur son cœur de métier, de mobiliser ses ressources sur les tâches qu'elle maîtrise et de déléguer à des spécialistes des fonctions non stratégiques. En effet, DAYAN et al. (2008 :127), dans la chaîne de valeur adaptée de M. Porter, intègre la comptabilité dans les activités fonctionnelles de soutien permettant aux activités principales de créer plus de valeur. Pour ce faire, l'entreprise externalisatrice vise à travers cette pratique d'obtenir une meilleure qualité de service de la fonction externalisée à un meilleur coût.

Aussi, considérée comme un outil de gestion, la comptabilité serait-elle inscrite au cœur des autres outils et participerait-elle ainsi à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Cependant, l'externalisation pourrait exposer des risques de contre-performance pour l'entreprise, et présenterait aussi des enjeux considérables pour le prestataire qui constitue le pilier de la réussite de cette activité.

Cette première partie traite le cadre théorique de la gestion de l'externalisation de la fonction comptable. Pour ce faire, nous présenterons, dans un premier temps un aperçu sur l'organisation comptable et la gestion des comptabilités externalisées, ensuite nous procéderons au diagnostic des comptabilités externalisées et enfin nous élaborerons un cadre méthodologique nous permettant de réaliser cette étude au sein du Cabinet Mariame BAH (CMB).

## **Chapitre 1 : COMPTABILITE ET GESTION D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE**

Considérée comme moyen de communication, de preuve et d'administration, la comptabilité revêt une importance capitale dans la gouvernance des entreprises.

L'externalisation de la fonction comptable est un phénomène nouveau qui n'est pas encore bien maîtrisé par les dirigeants d'entreprise.

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 leur modes d'organisations et de gestion » (DESREUMAUX, 1996 : 86).

Dans ce chapitre nous allons d'abord présenter quelques aspects de l'organisation comptable, ensuite expliquer la notion de la comptabilité à travers sa définition, son évolution et ses modes d'organisationnel ; puis nous évoquerons l'externalisation de la comptabilité.

### **1.1. Comptabilité et organisation comptable**

Dans le but de fournir des informations financières fiables et sincères retraçant l'activité économique de l'entreprise, la comptabilité sert à traduire et à montrer les faits économiques ayant caractérisé la vie de l'entreprise depuis sa création jusqu'à sa dissolution.

Pour mieux cerner cette rubrique, nous allons définir ce qu'est la comptabilité, ce en quoi elle consiste, présenter l'évolution de la technique comptable ainsi que l'organisation comptable.

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

La comptabilité est définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant de :

- saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées ;
- fournir après traitement approprié des Etats reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ;

- fournir un ensemble d'information conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés (SAMBE et DIALLO, 2011 : 32).

La comptabilité représente une fonction indispensable, un vecteur de transmission de l'information continue dans les états financiers de l'entreprise (TORT, 2003 : 6). Elle est aussi un système permettant de formaliser les données relatives à l'entreprise. Elle fournit une information intelligible, significative, fiable et pertinente sur la réalité économique de l'entreprise. Elle retrace au jour le jour l'activité de l'entreprise et facilite ainsi la conduite des affaires.

Ainsi la comptabilité peut être décomposée en trois branches :

- la comptabilité générale ou financière : elle constitue la mémoire de l'entreprise et renseigne sur la composition et la valeur du patrimoine de l'entreprise ;
- la comptabilité analytique de gestion et de management : elle est l'outil qui permet à l'exploitant de connaître ses coûts, de mesurer la rentabilité des différents secteurs de l'activité de l'entreprise ;
- la comptabilité prévisionnelle : Elle permet de chiffrer les programmes envisagés, d'apprécier leur faisabilité, et à posteriori d'expliquer et analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations.

L'histoire de la comptabilité, l'évolution de sa technique et de ses objectifs sont liés au développement du commerce, de l'industrie et des services. Dans ce cadre, elle revêt plusieurs formes comme la comptabilité des banques, celle des assurances, des systèmes financiers décentralisés, etc.

La comptabilité est un sujet et une profession qui a évolué grandement avec le temps et qui évolue beaucoup à ce jour.

Les premières notions de comptabilités sont apparues pendant l'antiquité. Selon Mabudu (2005 :7), nous notons trois évolutions importantes de la technique comptable à travers le temps, qui est initialement basée sur le principe de la partie simple, qu'on peut citer :

- La renaissance des techniques comptables

Au fil des siècles, les négociants Italiens se réapproprient les techniques antiques. Ils finiront même par dépasser les techniques anciennes par la mise en place de « tableaux par type d'opération », qui présentent le débit et le crédit sur deux colonnes. Vers la fin du XIII, les Vénitiens et les Florentins tiennent des comptabilités encore plus complexes : un compte par « client » ou par « fournisseur », chacun avec son débit et son crédit. C'est la naissance de la comptabilité en partie double appelée « méthode comptable vénitienne ».

- A partir de la fin du XIV, des savants, des intellectuels, des mathématiciens vont commencer à rédiger des traités de comptabilité. Luca Pacioli expose dans un langage simple et compréhensible par tous les détails de la « méthode vénitienne », qui supposait selon lui l'utilisation de trois livres de comptes : le mémorial, le journal et le grand livre, et explique comment rectifier les erreurs en passant des contres-écritures, comment tirer sa balance et constater le bénéfice ou le déficit. Cette évolution qui date de l'ère industrielle, est caractérisée par l'apparition des outils de gestion interne de l'entreprise.
- Vers la modernisation de la tenue comptable

Les grands principes comptables étant posés, la méthode comptable n'évoluera plus guère au fil des siècles. Seules les techniques d'organisations comptables évolueront encore significativement.

Il y aura d'abord la technique de tenue des comptes sur feuilles mobiles, proposée par QUINNEY en 1817, pour permettre de réduire les risques d'erreurs de report.

Puis c'est le système centralisateur (qui facilite la division du travail comptable dans les grandes manufactures) qui est inventé dans les années 1920 par Léon BATARDON et Armand DELBOUSQUET. Cette méthode suggère l'ouverture simultanée de plusieurs journaux auxiliaires spécialisés dans l'enregistrement d'une catégorie d'opération (Achat, Vente, Trésorerie, Opération diverse, RAN).

Enfin, à compter des années 60, la comptabilité commence à s'informatiser avec les ordinateurs Bull Gamma 60 ou IBM 1410, qui utilisaient essentiellement des fichiers

séquentiels (cartes perforées, bandes magnétiques) en respectant la logique du traitement manuel.

### **1.1.2. Organisation comptable**

L'organisation administrative et comptable d'une entreprise est l'organisation du travail de la comptabilité caractérisée par les livres (livre-journal, grand livre, livre d'inventaire) et tous autres documents utilisés, l'ordre de succession des différentes tâches jusqu'à l'obtention des documents de synthèses. Cette organisation est réglementée pour les entreprises faisant partie de l'espace OHADA.

#### **1.1.2.1. Les obligations légales**

L'OHADA fait l'obligation d'enregistrer toutes les pièces comptables et définit l'organisation comptable dans le temps et dans l'espace. C'est dans le souci de l'harmonisation des règles et principes comptables que va naître le système comptable OHADA qui se veut être plus qu'une simple liste de compte.

Les articles 14,15 et 17 de l'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises règlementent de façon précise l'organisation comptable d'une entreprise. Aux termes de ces articles l'organisation comptable doit assurer pour l'entreprise, un enregistrement exhaustif, au jour le jour et sans retard des informations ; le traitement dans le délai des données enregistrées et sa mise en place par une entreprise doit respecter certaines conditions :

- la tenue de la comptabilité en langue nationale du pays et en unité monétaire légale (le franc CFA pour les pays membre de l'UEMOA) ;
- l'emploi de la technique de la partie double ;
- la justification des écritures comptables par des pièces datées, conservées, classées dans un ordre défini dans le document décrivant les procédures et l'organisation comptable ;
- le respect de l'enregistrement chronologique des opérations ainsi que la mise en place d'une procédure destinée à garantir le caractère définitif de l'enregistrement ;

- l'identification de chacune de ces opérations précisant l'indication de son origine et de son imputation, le contenu de l'opération à laquelle il se rapporte ainsi que les références de la pièce jointe qui l'appuie ;
- le contrôle par l'inventaire de l'existence et de la valeur des biens, créances et dettes de l'entreprise ;
- le recours à un plan de comptes normalisé pour la tenue de la comptabilité : le plan de compte OHADA ;
- la tenue obligatoire des livres ou autres supports autorisés ainsi que la mise en œuvre de procédure de traitement agréée, permettant l'établissement des états financiers annuels ;
- la mise en place de procédure de contrôle interne et externe, le contrôle des comptes et la publicité légale des comptes.

#### **1.1.2.2. Le traitement comptable de l'information comptable**

Dès l'instant où une entreprise est amenée à tenir une comptabilité, elle doit établir son propre plan de comptes pour les besoins de sa comptabilité, en conformité avec le plan général tout en tenant compte, du secteur d'activité, de la taille et de la forme juridique de l'entreprise, des informations nécessaires à la gestion. Le système d'information va permettre d'atteindre ces objectifs.

L'écriture comptable consiste à traduire les flux économiques et financiers de l'entreprise qu'il convient d'enregistrer. Elle se caractérise par :

- l'information sur l'origine du flux à comptabiliser, soit l'emploi ;
- l'information sur la destination du flux à comptabiliser, soit la ressource ;
- le montant de flux à comptabiliser.

Le principe de la partie double impose de comptabiliser pour chaque opération l'emploi et la ressource correspondante. L'enregistrement comptable se réalise grâce à l'utilisation de comptes. Le compte est un tableau synthétique décrivant de façon formalisé l'emploi et la ressource d'un flux. Il se définit par un numéro et par un nom, et précise le montant et la nature du mouvement induit par le flux : débit ou crédit. La différence entre les mouvements débiteurs et créditeurs du compte représente son solde. La comptabilisation des flux de



l'entreprise est retranscrite de façon chronologique dans le journal ou à travers la présentation des différents comptes dans le grand livre.

Selon GOVOEI (2006 :40), l'organisation comptable et le traitement de l'information au sein d'une entreprise dépendent du choix opéré par l'entreprise et ses dirigeants. Le traitement des données comptables peut être effectué selon deux modes d'organisation du système comptable. Il s'agit du système classique et du système centralisateur.

#### ❖ Le système classique

Le système classique est un système qui s'adapte aux entreprises de petite taille et dans lesquelles les informations à traiter ne sont pas nombreuses (GOVOEI, 2006 :40). Il se caractérise par la tenue quotidienne d'un journal, le report dans le grand livre et l'élaboration périodique de la balance générale et l'établissement des Etats financiers en fin de période. Nous pouvons alors recenser les étapes suivantes :

##### ✓ l'enregistrement dans le livre-journal

Tenu pour répondre à des obligations légales, le livre-journal est un document interne sur lequel sont enregistrées toutes les opérations à comptabiliser dans un ordre chronologique, opération par opération et jour par jour. Le livre-journal présente une écriture complète, qui précise l'emploi et la ressource de l'opération enregistrée sur une même ligne. Ceci permet de décrire l'opération en entier. Le total débit et le total crédit apparaissent à la fin de chaque page ou folio et doivent être égaux et sont reportés au début de la page suivante. Les comptabilités automatisées utilisent des feuilles ou grilles d'imputation tenant lieu de l'analyse comptable préalable.

Le livre-journal doit être tenu sans blanc ni altération d'aucune sorte et chaque page est numérotée et signée par les autorités compétentes notamment par le greffe du Tribunal compétent en la matière sauf pour les comptabilités informatisées. Ce document est conservé dix ans après la dernière opération inscrite avec toutes les pièces justificatives correspondantes.

✓ le report dans le grand-livre

Le grand-livre est un document comptable regroupant l'ensemble des comptes de l'entreprise avec les différents mouvements.

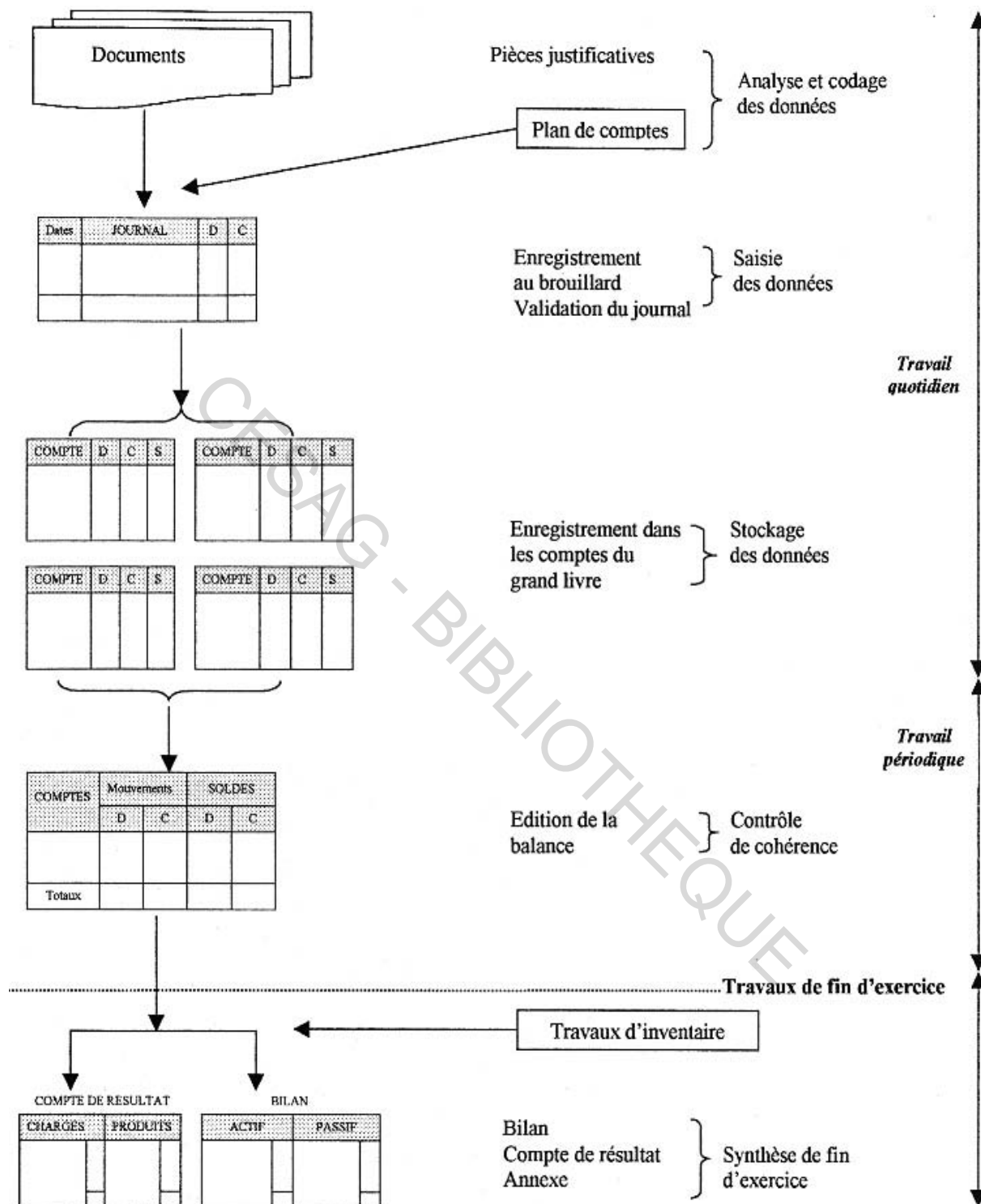
Le grand-livre reprend toutes les écritures du livre-journal, ventilées selon le plan de compte de l'entreprise. Tous les comptes de l'entreprise sont regroupés dans le grand-livre dans l'ordre de leur numéro. Il permet de suivre l'ensemble des opérations qui ont mouvementé les comptes et d'en calculer facilement le solde à une date donnée. Une présentation par compte offre de façon synthétique une meilleure information sur les éléments clés de l'entreprise ainsi qu'un rapide contrôle des comptes. Ce document est rendu obligatoire par la loi. Dans les entreprises qui détiennent des comptabilités informatisées, les documents écrit peuvent tenir lieu le journal et le livre d'inventaire.

✓ la Vérification par la Balance Générale des Comptes

La balance générale des comptes est un document récapitulatif qui présente tous les comptes du grand-livre après sommation de chacun. La balance générale extraite du grand-livre permet également de contrôler si le principe de la partie double est respecté. La balance est le tableau regroupant tous les comptes et présentant, pour chaque compte, le total des débits, le total des crédits et le solde (débitéur ou créditeur). Il existe des balances à plusieurs colonnes (2, 4, 6, etc.). Les comptes et leurs numéros sont présentés dans l'ordre du plan comptable.

Le système classique ci-dessus décrit, peut être schématisé comme suit :

**Figure 1 : Schéma de traitement des données comptables en système classique**



Source : Doriath, Lozato, Mendes & Nicolle (2008 : 4).

Le système classique ci-dessus présenté, présente deux limites fondamentales:

- la division du travail n'est pas envisageable compte tenu de l'unicité du journal qui est tenu par une seule personne même si elle peut se faire relayer. Ce système n'est pas adapté aux grandes entreprises ayant des volumes de transaction assez importante.
  - les opérations étant enregistrées de façon chronologique, donc les unes à la suite des autres, il est impossible d'avoir une idée succincte et rapide de chaque catégorie d'opérations ou d'affaires enregistrées durant une période bien déterminée.
- ❖ Le système centralisateur:

Le système centralisateur vient en réponse aux différentes insuffisances du système classique en proposant une organisation comptable à deux niveaux:

- ✓ une comptabilité auxiliaire ou divisionnaire qui enregistre au jour le jour les faits comptables triés, classés et regroupés par nature dans les journaux auxiliaires spécialisés par catégorie d'opérations. Ainsi dans cette comptabilité auxiliaire, deux types de documents sont tenus qui sont :
  - Les journaux auxiliaires

Ce sont des subdivisions du livre journal. Chaque journal auxiliaire correspond à un compte ou une partie d'un compte du grand- livre (Débit ou Crédit) qui donne son nom au journal auxiliaire, et il est mouvementé pour toutes les opérations intéressant ce compte. Le nombre des journaux auxiliaires dépend des besoins de l'entreprise, de la taille de l'entreprise et du volume des activités.

- Les grands livres auxiliaires

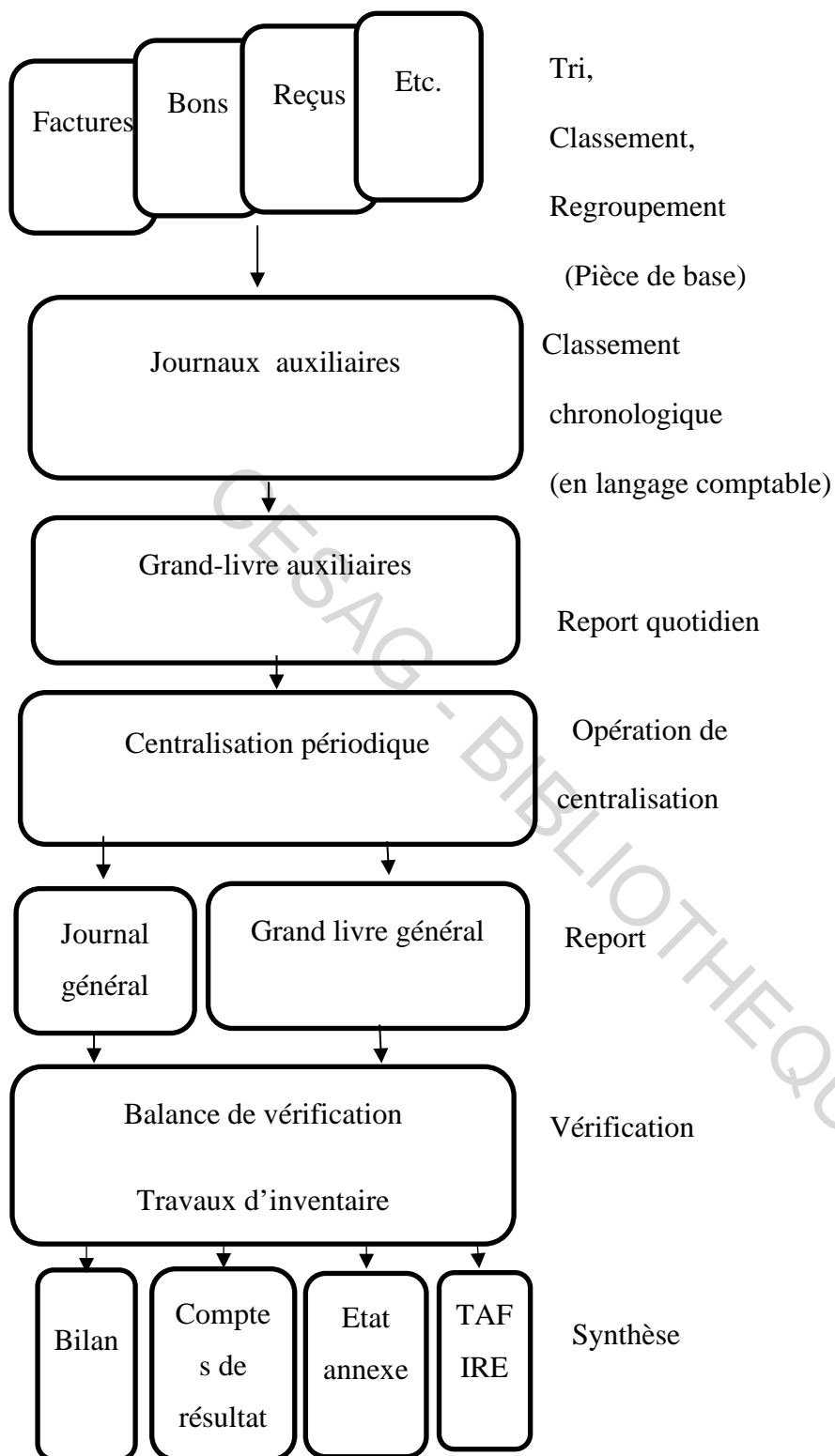
Certaines opérations enregistrées dans les journaux auxiliaires doivent être reportées chaque jour dans les documents appelés grands livres auxiliaires. En effet, il est indispensable que l'entreprise connaisse à tout moment sa situation vis à vis des tiers avec lesquels elle est en relation d'affaires. Pour ce faire, ne pouvant pas attendre la centralisation périodique des opérations, elle tient quotidiennement des grands livres auxiliaires des fournisseurs, des clients etc.

- ✓ une comptabilité périodique ou synthétique, qui, à intervalles réguliers, récapitule les informations contenues dans les journaux auxiliaires pour les centraliser dans les documents généraux (journal général et grand-livre général). Cette périodicité peut être une fois par semaine, par quinzaine ou par mois. Les opérations enregistrées en détail dans les journaux auxiliaires sont centralisées dans le journal général de l'entreprise encore appelé en comptabilité « journal centralisateur » dont la forme et la tenue sont similaires à celles du journal classique. Les écritures sont ensuite reportées (avec la même périodicité) au grand livre général qui regroupe l'ensemble des comptes ouverts par l'entreprise. Les opérations avec les tiers y sont retracées au moyen de comptes collectifs. Avec une telle division des tâches, il est nécessaire de renforcer le système de contrôle. Périodiquement, une balance et des relevés nominatifs sont établis. Comme dans le système classique, la balance permet notamment de contrôler les reports du journal général au grand livre général.

La mise en place d'une comptabilité « à deux niveaux » permet ainsi à la fois de pratiquer une subdivision des tâches et de réduire le nombre des écritures grâce au caractère périodique de la centralisation dans le but de faciliter les travaux comptables.

Le système centralisateur ci-dessus décrit, peut être schématisé comme suit :

Figure 2 : Schéma de traitement des données comptables en système centralisateur



Source : nous même sur la base de Doriath, Lozato, Mendes & Nicolle, (2008 :5) et GOVOEI (2006 :45)

## **1.2. Externalisation d'une comptabilité**

L'externalisation apparaît comme une innovation dans le domaine de la comptabilité contrairement aux activités informatiques et logistiques. Sa mise en œuvre nécessite une bonne compréhension du concept d'externalisation et de ses enjeux pour l'entreprise et pour le prestataire.

### **1.2.1. Définition et concepts voisins de l'externalisation**

Dans la littérature, plusieurs définitions de l'externalisation sont proposées et prêtent souvent à confusion avec des concepts voisins. Il s'agira pour nous, après avoir défini l'externalisation et ses concepts voisins, de distinguer les confusions qui subsistent entre elle et des concepts voisins, puis d'aborder l'externalisation de la fonction comptable et financière en elle-même.

#### **1.2.1.1. Définitions de l'externalisation**

Plusieurs définitions se complétant existent pour ce phénomène qui s'installe progressivement dans les pratiques économiques de notre ère. Parmi toutes ces définitions, celle qui se trouve être la plus simple nous vient du dictionnaire HACHETTE (2001 :996) qui l'explique comme l'action de « transférer à l'extérieur certaines activités de l'entreprise ». Pour BARTHELEMY (2004 :12), c'est « le fait de confier une activité et son management, à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne ». C'est une pratique qui fait recours à une tierce personne à qui l'on confie la gestion partielle ou totale d'une activité qui, jadis était réalisée à l'interne. A ce titre, elle relève d'une décision stratégique qui engage l'entreprise dans sa globalité dans un long terme. Selon BOISLANDELLE (1998 : 161), l'externalisation est « la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur, dans l'horizon temporel généralement de long terme, pour faire tout ou partie d'une ou plusieurs fonctions (fonctions intégrées ou intégrables) au moment du choix ».

De l'analyse de ces définitions, il ressort que l'externalisation, qu'elle soit perçue comme un fait ou une décision nécessite l'intervention d'un prestataire extérieur.

Pour nous aider à mieux cerner ce concept, QUELIN et BARTHELEMY (2002 :2) font ressortir quelques éléments caractéristiques de l'externalisation :

- le transfert de propriété de tout ou partie d'une activité autrefois menée en interne, qui s'accompagne fréquemment d'un transfert des salariés ;
- un contrat global, beaucoup plus étoffé et long qu'un contrat de sous-traitance ;
- un engagement à long terme (6 à 7 ans en moyenne) entre l'entreprise et son prestataire ;
- une définition contractuelle des prestataires et des obligations de chacun.

L'externalisation ayant pour but de permettre à l'entreprise de se recentrer sur son cœur métier (BRILMAN et HERARD, 2005 : 555), l'activité faisant l'objet d'externalisation doit être une activité de soutien (TONDEUR et Al. 2004 :3). Elle vise la performance de l'entreprise.

Cette pratique assez récente est souvent confondue à la sous-traitance qui est une activité voisine de l'externalisation. En effet, selon la version 2003 du Baromètre Outsourcing d'Ernst et Young, sur la pratique et les tendances du marché d'externalisation en France, 83% des 220 entreprises interrogées affirmaient connaître l'externalisation. Toutefois, le nombre des personnes ne différenciant pas l'externalisation de termes proches reste encore significatif. Ainsi, un tiers des personnes interrogées confondait l'externalisation et la sous-traitance.

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

#### **1.2.1.2. Externalisation et concepts voisins**

Plusieurs concepts sont parfois assimilés à l'externalisation. Il s'agit notamment de la sous-traitance, du downsizing.

- Externalisation et sous-traitance

En nous référant au rapport du conseil économique et social Français paru au journal officiel du 26 avril 1973, nous pouvons définir la sous-traitance comme l'opération consistant à confier à une entreprise l'exécution d'une partie des actes de productions ou de services, dont nous conserverons la responsabilité économique finale, selon un cahier de charges préétabli.

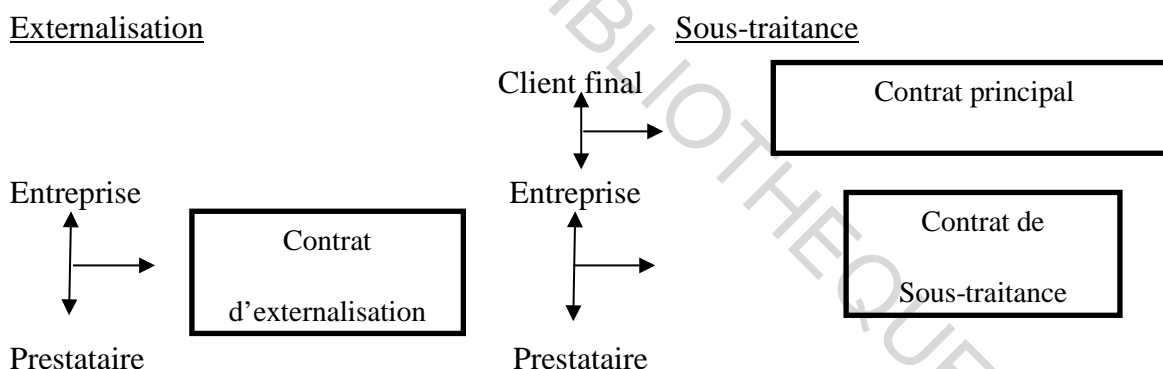
La loi Française n°75-1334 du 31 décembre 1975 relative à la sous-traitance viendra par la suite donner une force légale à cette pratique en la définissant en son article 1<sup>er</sup> comme étant



« l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ».

A travers ces définitions, nous remarquons, que l'externalisation et la sous-traitance consistent chacune à confier l'exécution de tâches à un prestataire extérieur. Cependant, tandis qu'en matière d'externalisation, le prestataire n'est soumis à aucun lien de subordination, en ce qui concerne la sous-traitance, le prestataire travaille sous la responsabilité de l'entreprise. Aussi, le contrat de sous-traitance est d'une durée généralement plus courte que celle d'un contrat d'externalisation (TAIEB, 2009 : 216). De plus, comme le note BARTHELEMY (2004 :12) la sous-traitance implique une obligation de moyens alors que l'externalisation implique une obligation de résultat. Il ne serait pas superflu d'ajouter que l'externalisation fait intervenir deux acteurs alors que la sous-traitance met en relation trois acteurs comme l'indique la figure ci-dessous.

**Figure 3 : Acteurs de l'externalisation et de la sous-traitance**



Source : Nous même sur la base de Barthélemy (2004 :12)

- Externalisation et downsizing

Avec le transfert de la gestion d'une fonction ou d'une activité, l'externalisation implique souvent la réduction de la taille du personnel dans une optique de réduction des coûts. C'est pourquoi elle est souvent confondue au downsizing défini par TARONDEAU & al. (2006 :75) comme une réduction du personnel résultant des changements radicaux visant à améliorer la productivité. Il consiste à se débarrasser définitivement d'une partie du personnel faisant partie de l'entreprise et exerçant une fonction non nécessaire à l'entreprise ou ne

nécessitant pas un nombre conséquent de personnel. Pour l'externalisation, le personnel externalisé ou transféré peut être repris à la fin du contrat dont la durée est prédéfinie.

### **1.2.2. Externalisation d'une fonction comptable et financière**

Après avoir développé le concept d'externalisation de façon générale, il est important de l'adapter à présent de façon spécifique à la fonction comptable et financière.

Selon TONDEUR et al. (2004 : 1), l'externalisation de la fonction comptable et financière est une démarche fréquemment évoquée (par les prestataires de services) mais rarement mise en œuvre. Cependant, DERMAGNE (2012 :1) nous fera remarquer que depuis 2000, aux Etats Unis et depuis 5 ans en France, l'externalisation de la fonction comptable et financière se structure avec notamment l'avènement des directeurs financiers externalisés. Ce mouvement s'inscrit dans le contexte plus général de l'émergence des NFO (nouvelles formes d'organisation) qui se traduit, entre autres, par le développement des organisations en réseau.

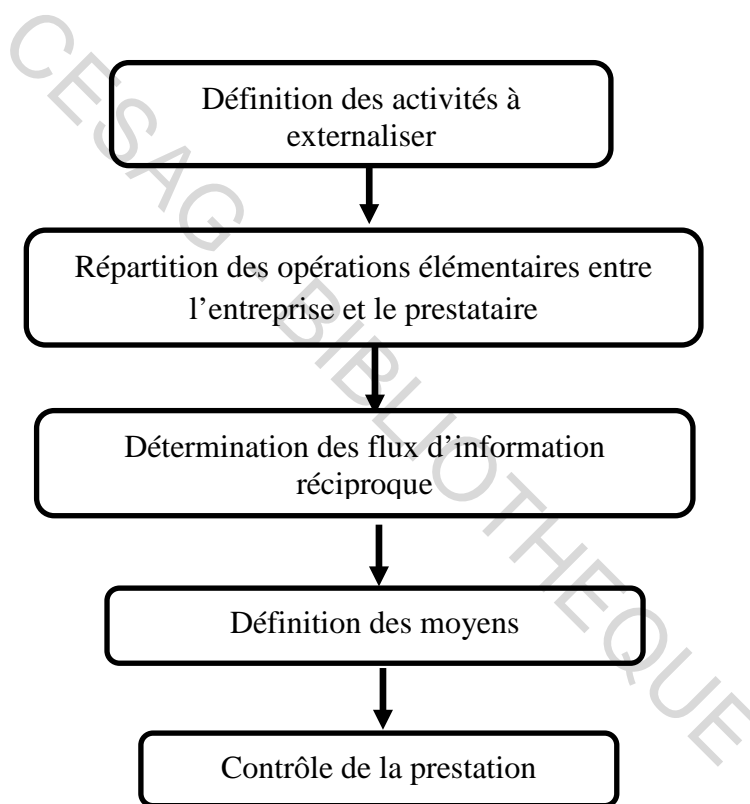
Pour TONDEUR & al. (2004 :2), l'externalisation de la fonction comptable consiste à recentrer l'exercice de la fonction comptable en la confiant à un prestataire externe. Plusieurs théories expliquent l'externalisation de la fonction comptable. En effet, le choix d'une organisation particulière doit permettre de répondre à la question suivante : quel est l'agencement structurel qui permet de contribuer au mieux à la stratégie de l'entreprise en termes de maîtrise des coûts, de flexibilité, d'aide à la décision, de qualité informationnelle et de production de connaissance ?

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

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

La définition préalable de ces activités devra faire partie de l'externalisation de la fonction comptable qui s'avère alors nécessaire. Ce n'est qu'après cela que l'entreprise se concentrera sur le prestataire et les modalités du contrat. Ces modalités devront prendre en compte les moyens à mettre à la disposition du prestataire, les futures relations entre celui-ci et l'entreprise et les moyens de contrôle de la prestation fournie. Pour mieux cerner ce concept, la figure ci-dessous élaborée par TORT (2003 : 75) résume ces principales étapes de l'externalisation de la fonction comptable.

**Figure 4 : Les principales étapes d'organisation de l'externalisation administrative et comptable**



Source : TORT (2003 :75).

## **Conclusion**

L'externalisation est une pratique qui est en train de se répandre même dans les grandes entreprises désirant se concentrer sur les activités principales et réduire les coûts de certaines activités de soutien comme la comptabilité. L'externalisation de la fonction comptable offre plusieurs avantages à l'entreprise tant sur le plan stratégique, financier, opérationnel qu'organisationnel. Proche de certains concepts tels que la sous-traitance et le downsizing, l'externalisation se distingue d'eux à travers ses caractéristiques telles que sa durée, son objet et ses obligations. Pratiquée par des structures expérimentées en la matière et en dépit des avantages qu'elle procure, l'externalisation présente des risques pouvant affecter les parties prenantes à cette pratique. Selon qu'elle soit partielle ou totale, la décision d'externalisation concerne tout ou partie de l'activité comptable de l'entreprise externalisatrice et nécessite au préalable une étude d'opportunité afin de détecter les avantages et inconvénients.

## **Chapitre 2 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION D'UNE COMPTABILITE EXTERNALISEE DANS LES CABINETS COMPTABLES**

La sensibilité de l'information comptable et financière exige, un minimum de prudence et de rigueur pour garantir la fiabilité et la sincérité de cette information. Selon ANDERSON, SWEENEY et WILLIAMS (2001 : 17), les dirigeants qui ont le plus de succès sont ceux qui peuvent comprendre l'information et l'utiliser. Aussi, la comptabilité ne saurait jouer pleinement son rôle que si elle bénéficie de la confiance totale de ses utilisateurs. L'asymétrie d'information pouvant exister entre ceux qui ont la charge de préparer ces informations et les utilisateurs détériore ce climat de confiance. Ce constat devient plus perceptible dans le cadre d'une comptabilité externalisée ou la production de l'information comptable et financière est confiée à un prestataire extérieur avec tous les risques inhérents à cette pratique. Ainsi, pour restaurer un climat de confiance entre le prestataire et le client malgré l'existence d'un contrat spécifiant les clauses, il est nécessaire de passer au crible cette gestion chez le prestataire à travers un diagnostic.

Ce chapitre sera le cadre pour nous d'éclaircir la gestion d'une comptabilité externalisée, d'identifier et d'évaluer les risques liés à l'externalisation de la comptabilité ainsi que la gestion de ses risques et leur prévention.

### **2.1 .Gestion d'une comptabilité externalisée**

Les structures chargées de la gestion des comptabilités des entreprises en tant que prestataires dans le cadre d'un contrat d'externalisation de la fonction comptable sont généralement les cabinets d'expertises comptables et d'audit, les cabinets de conseils en comptabilité, les centres de gestion agréés, etc. La gestion de la comptabilité par ces structures concerne les prestations suivantes :

- la gestion des comptabilités auxiliaires :
  - tenue de la comptabilité fournisseur : intégration ou saisie des factures, réconciliation commandes / factures, propositions de règlements, analyse et lettrage des comptes, relations fournisseurs ;
  - tenue de la comptabilité client : imputation des encaissements, analyse et lettrage des comptes, relances, relation clients.

- la gestion de la comptabilité générale :
  - traitement des opérations de la comptabilité générale ;
  - comptabilité bancaire : traitement des opérations de trésorerie, états de rapprochement ;
  - états de reporting comptable (processus de clôture mensuelle) ;
  - gestion des obligations déclaratives.
- la gestion de la comptabilité analytique :
  - Gestion comptable des stocks ;
  - Calcul des coûts de revient.
- la gestion administrative du personnel :
  - Paie et déclaration sociales ;
  - Gestion des présences.
- La gestion juridique et fiscale :
  - Secrétariat juridique ;
  - Conseil fiscal ;
  - Déclaration fiscale ;
  - Tenue des registres légaux.

Cette gestion doit être faite selon les principes et les dispositions prévus par l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises dans l'espace OHADA. Si pour les domaines comme la comptabilité analytique, le secrétariat juridique, la gestion et l'assistance fiscale, le législateur n'a pas prévu de contraintes quant à leur externalisation, il faut noter que dans l'espace UEMOA, l'externalisation de la comptabilité financière ne peut être confiée qu'à un expert-comptable inscrit à l'ordre d'un des pays de l'espace.

## **2.2. Identification et évaluation des risques d'une comptabilité externalisée**

Avant de procéder à l'identification suivie de l'évaluation des risques liés à l'externalisation de la comptabilité, il nous semble nécessaire de mieux appréhender les risques et ses implications.

### **2.2.1. La notion des risques**

Pour mieux cerner la notion du risque, après l'avoir définie, nous en exposerons les différentes caractéristiques

#### **2.2.1.1. La définition du risque**

Le risque est défini par l'institut Français de l'audit et du contrôle interne (IFACI 2005 : 1) dans son lexique les mots de l'audit comme étant « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que faire se peut la maîtrise ». RENARD (2010 :155) complète cette définition de l'IFACI en précisant que le risque est « la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ».

#### **2.2.1.2. Les caractéristiques du risque**

De ces définitions, RENARD (2010 : 155) déclinera les trois éléments caractéristiques du risque à savoir : la gravité, la conséquence de l'impact et la probabilité d'occurrence. Ces éléments caractéristiques permettent de définir et d'évaluer le risque et la représentation de leurs classes permet de définir la criticité du risque. Il peut donc être considéré comme un évènement incertain dont la surveillance entrainerait pour une entité des conséquences négatives pouvant freiner l'atteinte des objectifs. L'impact est le résultat de l'exploitation d'une vulnérabilité par une menace et qui peut prendre différentes formes comme la perte financière, l'affectation de l'image de marque, la perte de crédibilité, etc.

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

Dans le cadre d'une externalisation de la fonction comptable et financière, il peut être défini comme tout fait ou évènement incertain pouvant impacter négativement la finalité de l'information comptable et financière produite par le prestataire. Cette finalité étant de donner une image fidèle du patrimoine résultant des activités du client. Pour ce faire, l'identification des risques liés à l'externalisation de la comptabilité en vue de leur évaluation et de leur maîtrise devient un impératif.

### **2.2.2. Identification des risques d'externalisation de la fonction comptable**

Identifier les risques de la pratique de l'externalisation consiste à inventorier les différents risques liés à cette pratique. L'objectif de cet inventaire étant de les évaluer pour en assurer une maîtrise à travers un traitement. Les risques liés à l'externalisation sont nombreux et fréquemment sous-estimés par les managers.

#### **2.2.2.1. Les risques contractuels**

L'externalisation de la fonction comptable est déclenchée par la signature d'un contrat d'externalisation par le client et le prestataire. Ce contrat prévoit les droits et les obligations de chaque partie. L'élaboration du cahier des charges doit intégrer à la fois les exigences techniques, juridiques et financières et sert de référentiel pour cette relation sur la base desquelles les prestataires seront sélectionnés puis retenus. Dans ce contrat l'on peut identifier les risques suivants :

##### **2.2.2.1.1. Les risques encourus par les parties (prestataire et le client)**

###### **a. L'entreprise**

###### **❖ Le risque social**

Il est détecté que si l'externalisation de la fonction comptable est suivie du transfert partiel ou total du personnel, le changement d'environnement de travail, la nécessité d'une adaptation forcée, le sentiment de rejet et d'instabilité de la carrière sont souvent sources de mécontentement chez les salariés transférés. Ils sont souvent frustrés et cela peut avoir des impacts sur l'exécution de l'opération.

Hormis les risques liés au personnel, l'exécution pourrait amener à une perte de synergie à l'intérieur de l'entreprise. Pour OBERT (1995 :95), c'est le risque que le système de contrôle interne de l'entreprise ne prévienne pas ou ne détecte pas de telles erreurs. La fonction étant externalisée, les rapports entre elle et celles exécutées en interne deviennent difficiles et quasi inexistantes.



### ❖ **Le risque de dépendance**

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

#### **b. Le prestataire**

Le risque majeur encouru par le prestataire est souvent le risque de défaillance. Ce risque est attaché à ses compétences. QUELIN et BARTHELEMY (2002), précise que le risque d'externalisation du côté du prestataire peut être décomposé en trois(3) sous risques qui sont : le risque technique, le risque économique & financier et le risque technologique.

### ❖ **Le risque technique**

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

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

### ❖ **Le risque économique et financier**

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

### ❖ **Le risque technologique**

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

### **2.2.2.2. Les risques liés à l'activité**

Ces risques découlent des différentes phases d'exécution de l'activité par le prestataire. En matière de la tenue de comptabilité d'un client, le prestataire est soumis à plusieurs risques qui s'identifient à chaque tâche de l'activité.

Mais avant d'aborder ces risques, il nous paraît important d'évoquer les risques d'ordre informatique puisque les comptabilités actuelles des entreprises sont pour la plupart informatisées.

#### **2.2.2.2.1. Les risques informatiques**

L'article 22 de l'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises de l'espace OHADA, donne les exigences que doivent satisfaire les comptabilités informatisées afin de limiter certains risques informatiques liés à la régularité, la sécurité et à la sincérité des informations produites.

##### **a. Risques liés au paramétrage**

Dans une comptabilité informatisée, après l'installation du logiciel, le paramétrage est la tâche la plus cruciale car elle détermine l'efficacité de tout le traitement ultérieur. Pour LAMY (1996 : 23), le paramétrage est un ensemble de règles qui déterminent le fonctionnement d'une application informatique. Dans les entreprises un peu plus au diapason des nouvelles technologies, c'est un progiciel de gestion intégré (PGI) contenant des applications de gestion dont celle comptable qui assure la gestion de l'entreprise. Pendant les paramétrages, des erreurs peuvent être commises et impacteront négativement la tenue de la comptabilité.

##### **b. Risques inhérents à la sécurité**

Il s'agit de garantir la sécurité dans l'utilisation des moyens informatiques dans l'organisation comptable, surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur. Avec le développement des activités informatiques, les piratages de réseaux informatique sont pratiques qui justifient les nombreux risques de sécurité liés à tout système informatisé. Les risques les plus courants sont les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service, la détérioration du matériel, les pertes d'informations dues aux interruptions du

système, la divulgation d'informations confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par des virus.

### **c. Risques inhérents à la maintenance du matériel**

Comme tout système, le progiciel assurant la comptabilité pour le compte des clients doit faire l'objet d'une maintenance. Qu'il s'agisse d'un logiciel acquis ou pour lequel l'entreprise dispose d'une licence, la maintenance demeure un problème important pour elle. La qualité de la maintenance et de celui qui s'en occupe sont les deux facteurs permettant de la qualifier. Les risques majeurs associés à la mauvaise maintenance du logiciel sont celui de la détérioration du matériel et celui des interruptions successives engendrant la perte d'informations. Le prestataire doit en principe disposer d'un service informatique chargé de la maintenance des applications informatiques ou dans le cas contraire faire recours à un prestataire de service informatique pour la maintenance.

#### **2.2.2.2.2. Risques liés à l'organisation et à la tenue de la comptabilité**

Le processus de production des informations comptables fait naître inévitablement des risques surtout lorsqu'il fait intervenir plusieurs acteurs appartenant à des structures différentes. De l'émission ou de la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états financiers, plusieurs risques sont identifiables. Nous recenserons les plus importants.

##### **a. Les risques liés à la réception et au traitement des pièces justificatives**

Dans un souci de transparence et de respect des principes comptables, toute écriture comptable doit être justifiée. Ainsi, avant de procéder à la comptabilisation des faits économiques marquant l'entreprise, il faut au préalable procéder à une pré-comptabilisation (GOVOEI, 2006 :42). Dans le cadre de l'externalisation, les pièces provenant du client qui est extérieur au cabinet sont soumises à plusieurs risques dont le risque de perte des pièces justificatives. Perte qui peut subvenir tant bien chez le client que chez le prestataire lors du transfert des pièces. Le second risque est le risque de dilution de responsabilité quant à celui qui est chargé de réceptionner les pièces transmises par l'entreprise au prestataire. Une fois les pièces reçues, elles doivent être classées.

## **b. Risques liés à la saisie et à la centralisation des écritures**

Plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie et la centralisation des écritures nécessitent une attention particulière. Aux termes des articles 17 et 22 de l'Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises de l'espace OHADA, les entreprises doivent effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, au jour le jour et sans retard dans les livres comptables et ceci dans un souci de refléter l'image fidèle.

Pour ce qui est de la saisie des écritures, la synthèse des analyses d'ANGOT & Al. (2004 :118) fait ressortir trois principaux types de risques à savoir les risques liés à l'exhaustivité (enregistrement de toutes les écritures), à la réalité (les charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent le risque lié à la séparation des exercices (enregistrement dans la bonne période). La saisie est également soumise au risque de doublons, d'oublis et d'erreurs d'enregistrement. Il faut aussi noter le risque de retard dans la saisie si le comptable n'est pas bien organisé. A cela peut s'ajouter des erreurs d'imputation ou d'affectation des charges et des produits sur les exercices ou les comptes par nature.

En ce qui concerne la centralisation c'est-à-dire le rapport des écritures du journal dans le grand livre et la balance, les risques ne manquent pas non plus. La plupart des logiciels comptables sont dotés d'un système intégré. Ce système permet d'enregistrer une fois et l'opération sera ensuite acheminée vers les différentes applications informatiques afin d'être centralisée dans le grand livre et la balance. Cependant, ces systèmes sont complexes et sont soumis aux risques d'erreurs de conception, de réalisation et de maintenance.

L'absence de manuel de procédures pouvant guider le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi une situation d'irrégularité et de non sincérité des comptes (CASPAR & ENSELME, 2002). De même, le non-respect des règles générales de tenue de comptabilité énoncées ci haut cause généralement selon ANGOT & Al. (2004 : 54) des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulations voire de vol.

### **c. Risques inhérents à l'élaboration des états financiers**

Les états de synthèse regroupent généralement le bilan, le compte de résultat, le tableau financier des ressources & emplois et les états annexés. Avec l'utilisation des logiciels, ces documents hormis certains tableaux de l'état sont générés automatiquement sur la base des écritures comptables enregistrées au cours de l'exercice. Si les risques évoqués en amont sont donc couverts, cette étape finale sera sans difficulté et sans risque majeurs. Cependant, les travaux d'inventaire devant être faits avant l'établissement des états de synthèse, un certain nombre de risques demeurent toujours. Ces travaux qui se résument aux régularisations de fin d'exercice concernant les amortissements, les provisions, et les régularisations de charges et produits ne sont soumis en général qu'au risque d'erreur et à ceux inhérents à la saisie et la centralisation des écritures.

Après la phase d'inventaire des risques, vient celle de l'évaluation de ces risques. Cette évaluation consiste à estimer les différents risques en fonction de leur impact et de leur probabilité d'occurrence. Pour ce faire plusieurs techniques et outils de mesure du risque sont utilisés.

#### **2.2.3. Evaluation des risques d'externalisation**

Dans l'évaluation des risques, deux éléments importants sont à considérer : l'impact du risque (gravité) et la vulnérabilité estimée (fréquence). L'appréciation du risque se fait en considérant le risque maximum appelé risque intrinsèque ou risque spécifique ou risque inhérent (RENARD, 2010 : 158). Dans cette partie nous présenterons la mesure du risque, les outils de mesure et les limites de cette mesure.

##### **2.2.3.1. La mesure du risque**

Selon HASSID (2010 :63), les conséquences d'un risque donné dépendent de la probabilité de survenance du sinistre, et de sa gravité. Ni la fréquence, ni la gravité ne peuvent être prévues avec précision. La notion de criticité permet de mesurer les risques et facilite la réalisation de leur cartographie. La criticité qui n'est rien d'autre que le produit de la probabilité d'occurrence ou fréquence du risque et de ses effets ou de sa gravité. Une approche qualitative de cette notion de poids du risque en deux paramètres est l'approche dite de Prouty. C'est une matrice à deux entrées avec la fréquence en ordonnée et la gravité en

abscisse. Cette matrice fait apparaître quatre catégories de risques en fonction de la fréquence et de la gravité.

**Tableau 1 : Matrice des risques**

	Fréquence faible	Fréquence élevée
Gravité faible	Risques mineurs (1)	Risques opérationnels (3)
Gravité élevée	Risques catastrophiques (2)	Evitement (4)

Source : HASSID (2010 :63)

❖ **Les risques de gravité faible et de fréquence faible (1)**

Ce sont des risques qui se réalisent rarement et dont les impacts sont limités même s'ils se réalisent. Leur incidence sur l'entreprise est faible et ils n'ont pas d'importance significative. L'entreprise peut donc vivre avec ses risques sans trop s'en soucier. Ces risques sont donc qualifiés de « risques mineurs »

❖ **Les risques de gravité élevée et de fréquence faible (2)**

Ce sont des événements qui se produisent rarement mais dont les conséquences sont significatives lorsqu'ils se produisent. En raison de leur faible fréquence, il est difficile de prévoir et d'anticiper leur survenance. La réalisation du risque entraîne des conséquences catastrophiques pour l'entreprise et le redémarrage de l'activité n'est pas toujours possible et nécessite dans tous les cas une injection de capitaux extérieurs. Cette deuxième catégorie est dénommée « risques catastrophiques ».

❖ **Les risques de gravité faible et de fréquence élevée (3)**

Ces événements se produisent assez régulièrement mais les conséquences de chacun sont relativement limitées. Etant facilement probabilisable, le risque peut être prévu. Cette troisième catégorie est dénommée « risques opérationnels ». Ce nom reflète le fait que les risques peuvent être relativement bien prévus et parfois maîtrisés.

❖ **Les risques de gravité élevée et de fréquence élevée (4)**

Ces événements se produisent régulièrement et leurs conséquences sont à chaque fois significatives. L'évaluation n'a que peu d'intérêt. Dans la majorité des cas, le décideur

abandonne le projet à moins qu'il considère le projet comme une chance inestimable pour le développement de son entreprise.

Les différents risques identifiés peuvent être pondérés avec des coefficients en fonction de leur fréquence et de leur gravité avant de rentrer dans la matrice qui déterminera le traitement adéquat.

Pour ce faire, RENARD (2010 : 158) propose des coefficients de 1 à 3 et le résultat de l'appréciation sera le produit des deux appréciations spécifiques.

Ainsi, si nous prenons par exemple le risque d'erreur de saisie dans les écritures comptables nous pourrions dire que la fréquence de ce risque est 3 et sa gravité 1.

Pour quantifier ce risque nous aurons  $3*1=3$ . Ce risque pondéré d'un coefficient de 3 et sera considéré comme un risque de fréquence élevée et de gravité faible donc un risque opérationnel. La gravité ici est pondérée à 1 car les mesures d'auto contrôle permettent de limiter la gravité de ce risque. De cette manière, tous les risques identifiés feront l'objet d'une quantification pour apprécier l'ampleur du risque et déterminer le traitement idoine.

Pour HASSID (2010 :65), la règle générale est qu'une entreprise doit focaliser son attention sur les risques des catégories 2 et 3.

Les gestionnaires s'efforcent de réduire les risques de catégories 2 (par la prévention, la protection et autres modes de contrôle).

L'évitement s'applique surtout à la catégorie 4.

Les risques de catégorie 3 sont de bons candidats pour la mutualisation, soit directe au travers de pools ou de mutuelles, soit indirecte par transfert à un spécialiste, en particulier par l'achat de couvertures d'assurances.

Néanmoins, si les grands principes sont clairs, il faut se demander comment les entreprises peuvent identifier, percevoir et mesurer le risque.

### **2.2.3.2. Les outils de mesure du risque**

Les entreprises peuvent mettre en place un processus formalisé pour que leur risque soit identifié, analysé et mesuré. Les sources d'informations qui peuvent être utiles dans cette démarche sont multiples. Nous en retiendrons les principales.

#### **❖ L'observation et le contrôle**

L'observation est considérée comme le premier outil de la mesure du risque. Elle peut être faite par les employés, les consultants ou toute autre personne ayant un intérêt particulier. Grâce au développement des outils informatiques, l'observation est devenue plus aisée. Dans la pratique de l'externalisation de la comptabilité, l'observation peut consister à faire des contrôles de l'exhaustivité des enregistrements, de leurs correspondances avec les pièces justificatives et d'en estimer les impacts sur les comptes et les états financiers. Ainsi l'observation permet d'analyser de façon globale la répartition des risques dans le processus comptable.

#### **❖ L'entretien, le sondage et l'enquête**

Ils permettent d'apprécier les risques dans leur globalité. Les personnes exposées quotidiennement à un risque sont les mieux placées pour estimer ces risques. L'entretien, sondage et l'enquête viennent donc en réponse et permettront de recueillir les avis des concernés par les risques. Aussi, cet outil pourra donner des éclaircissements sur la conception que les concernés ont du risque. Ces différents outils utiliseront des outils mathématiques comme les probabilités et les statistiques pour quantifier de façon rationnelle les risques. Cela est dû au caractère probabilisable du risque.

### **2.2.3.3. Les limites de la mesure**

La mesure des risques pose trois grands types de problèmes.

- Le premier problème est de type cognitif. Par cognitif, il faut entendre tout ce qui a trait au raisonnement et notamment ce qui a une incidence sur le traitement de l'information. Or, pour mesurer le risque, il faut du temps. En effet, il peut exister des délais importants entre le temps de traitement et l'exécution d'une solution. Une fois l'ampleur du risque mesurée, cette mesure peut déjà avoir perdu de sa pertinence.



- Le deuxième problème est de nature éthique. Il existe des situations où les risques dépassent la somme des consentements individuels. De même dans la question de la traçabilité, il y a une idée de contrôle qui n'est pas bien comprise et rend réticent les acteurs.
- Le troisième problème est de nature organisationnelle. Dans l'estimation du risque, l'on peut être souvent confronté au caractère réfractaire de nombreux salariés vis-à-vis d'une collaboration. En ce sens, il faut souligner par rapport à la question du retour d'expériences que si cette démarche est essentielle en matière de prévention des risques, elle est difficile car elle met à nu les dysfonctionnements de la structure. En effet, le retour d'expériences peut faire apparaître qui a failli dans l'organisation et permettra de situer les responsabilités. Dans ces conditions, les salariés ont plus tendance à cultiver le secret par méfiance qu'à collaborer, se mettant ainsi moins en danger par rapport à la direction.

#### **2.2.4. Le traitement des risques de l'externalisation**

Le traitement des risques définit les solutions retenues par l'entreprise pour faire face aux risques auxquels elle est confrontée. La solution dépendra de l'appétence pour le risque de l'organisation.

##### **2.2.4.1. Les stratégies de traitement des risques**

Il s'agit de présenter les stratégies génériques de traitement des risques qui pourront être adaptées aux risques liés à l'externalisation des comptabilités.

###### **❖ L'acceptation**

Il s'agit de ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence du risque ou son impact. Elle est envisageable lorsque les mesures tendant à modifier la fréquence ou la gravité du risque sont assez coûteuses ou inutiles. Lorsque l'entreprise n'a pas intérêt à agir face à un risque, il est judicieux pour elle de l'accepter tout simplement.

###### **❖ Le partage**

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

des limites de tolérance. Le prestataire pourra donc partager le risque lié à la gestion de la comptabilité de ses clients avec ces derniers puisqu'ils sont au début et à la fin du processus comptable externalisé.

#### ❖ **L'évitement**

Il consiste à faire disparaître l'activité qui fait naître le risque. C'est aussi décider de ne pas s'impliquer dans de nouvelles initiatives ou activités qui pourraient donner lieu à un 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.

#### **La réduction**

Il s'agit de prendre des mesures afin de réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque ou les deux à la fois. C'est l'ensemble des mesures prises par l'entreprise connaissant les risques auxquels elle est confrontée, de réduire au maximum possible leur fréquence et de limiter leur gravité.

#### **2.2.4.2. Le contrôle interne comme dispositif de maîtrise des risques**

Plusieurs définitions sont données du contrôle interne.

C'est ainsi qu'il est défini en 1977 par l'Ordre des experts comptables de France comme « l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre, l'application des instruments de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances ». Il se caractérise par la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un système d'organisation, de méthodes et procédures garantissant la pérennité de cette dernière.

Le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the treadway commission) définit le contrôle interne comme « 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 des objectifs suivants :

- la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- la fiabilité des informations financière ;
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur.

Dans ces définitions, nous pouvons apercevoir le rôle capital du contrôle interne dans la gestion du risque. Il fait partie intégrante du management du risque. Dans une externalisation de la fonction comptable, il demeure le dispositif qui permettra de garantir la fiabilité des informations comptables et financières produites pour le compte du client. Il permet de révéler sans retard les erreurs, les anomalies et les incohérences dans la gestion de la comptabilité par le prestataire. Il est le socle de la maîtrise de la pratique de l'externalisation et permet au prestataire de prévenir et de traiter les risques liés à cette activité combien si importante pour les parties prenantes.

In fine, il permet au prestataire de fournir des informations sincères, régulières et fiables de l'activité de son client, donc de présenter des informations qui reflètent « l'image fidèle » du patrimoine du client. Le contrôle interne est un dispositif qui nécessite la participation de tous les acteurs. Il n'est pas l'affaire des seuls managers mais de tous les acteurs de l'entreprise.

Nous pouvons regrouper sous six rubriques, l'ensemble des dispositifs de contrôle que chaque manager doit s'attacher à mettre en place. Au cours de chaque mission d'audit, la faiblesse, insuffisances ; dysfonctionnements ou erreurs relevés par l'auditeur trouveront toujours leurs cause première dans la défaillance d'un des dispositifs de contrôle interne mis en place par le responsable (ou qui n'a pas été mis en place). Il est donc indispensable que les managers en aient une connaissance précise, tout comme les auditeurs internes qui auront à les apprécier. Ces dispositifs peuvent être regroupés sous les rubriques suivantes :

- les objectifs ;
- les moyens ;
- le système d'information ;
- l'organisation ;
- les procédures ;
- la supervision.

**Tableau 2 : Récapitulatif des points de vue des différents auteurs**

<b>Auteurs</b>	RENARD (2010)	Barthélemy & Quélin (2002)	GOVOEI (2006)	Hassid (2010)	Angot & Al. (2004)	Lamy (1996)	Caspar & Enselme (2002)
<b>Etapes</b>							
Identification des risques d'externalisation de la fonction comptable	*	*	*		*	*	*
Evaluation des risques d'externalisation	*			*			
Les caractéristiques du risque	*						
Les risques liés à l'activité					*	*	*
Les risques contractuels		*					
La mesure du risque	*			*			
Matrice des risques				*			
Les outils de mesure du risque	*			*			

**Source : Nous même**

## **Conclusion**

Le diagnostic de la gestion d'une comptabilité externalisée nous a conduit à l'élaboration d'une cartographie des risques liés à l'activité d'externalisation à travers l'identification et l'évaluation des risques inhérents à l'externalisation. Ces aléas dont la survenance peut avoir des conséquences négatives sur la structure nécessitent des traitements afin d'assurer la sincérité, la régularité et la fiabilité des informations comptables et financières produites.

Le contrôle interne vient en réponse à cette préoccupation. L'existence d'un bon dispositif de contrôle interne s'avère nécessaire dans une activité d'externalisation de la fonction comptable et financière. Même s'il existe, ce dispositif ne sera efficace que si chaque acteur joue pleinement sa partition.

## **Chapitre 3: METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

De façon générale, toute démarche de diagnostic s'appuie sur une méthodologie bien structurée et adaptée à la situation du moment. Les deux précédents chapitres nous ont permis de faire une revue de littérature dans le but de bien appréhender de façon théorique l'externalisation des comptabilités et mieux, son diagnostic dans les cabinets.

Le présent chapitre sera pour nous la plateforme pour exposer notre démarche de diagnostic en vue de répondre à notre principal problème à savoir : Quels sont les moyens à mettre en œuvre par le Cabinet Mariame Bah (CMB) pour la bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?

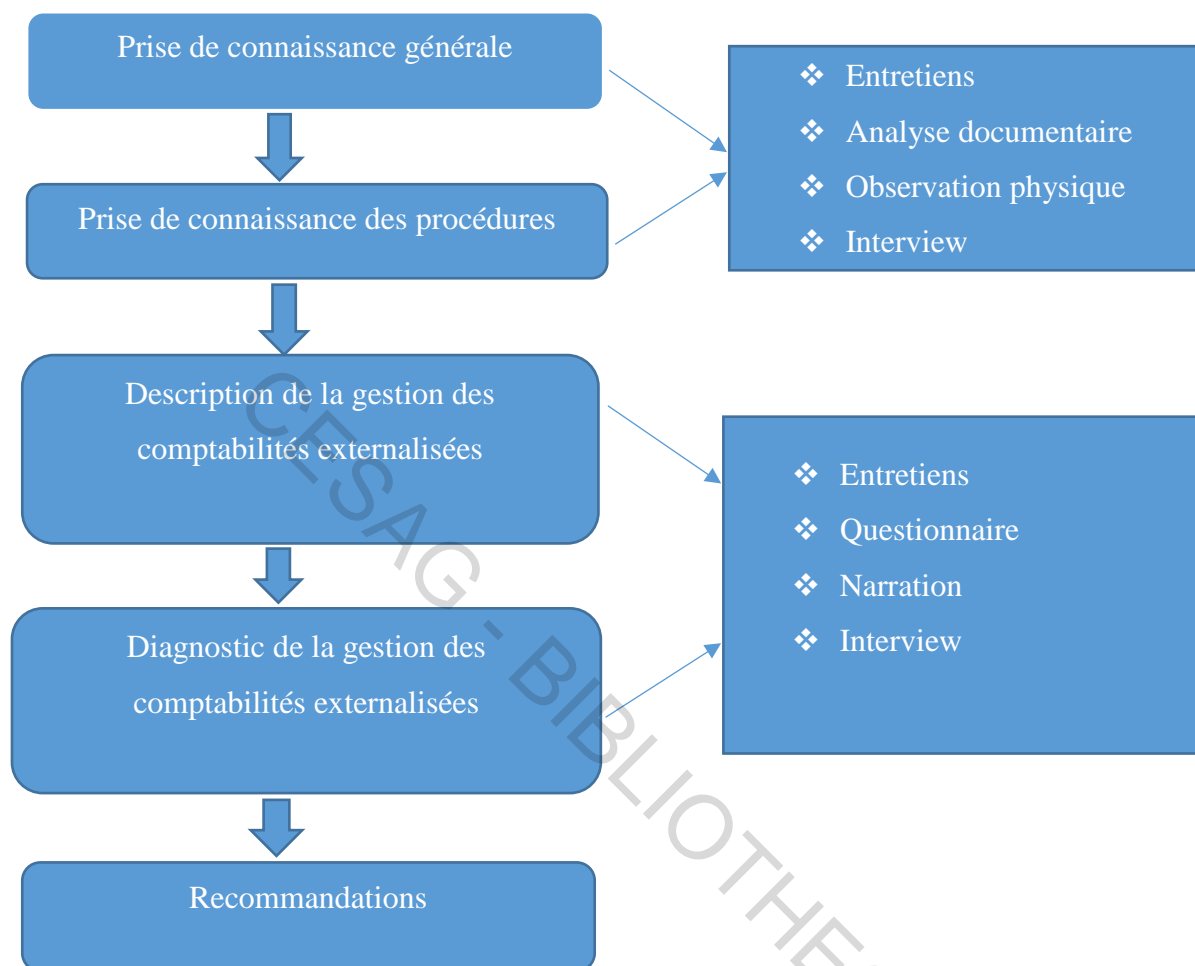
Ainsi, après avoir présenté et commenté le modèle d'analyse, nous décrivons les différentes méthodes dont nous nous servons pour effectuer la collecte des données utile à cette étude.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Nous présenterons à travers un schéma le modèle d'analyse retenu et qui constituera une synthèse de notre méthodologie de recherche dans le cadre de notre étude.

### 3.1.1 Schéma du modèle d'analyse

Figure 5 : Le modèle d'analyse



Source : Nous même

#### 3.1.1.1. Commentaire du schéma

La méthodologie susmentionnée comporte cinq étapes essentielles commençant par la prise de connaissance générale et se terminant par les recommandations. Ces étapes peuvent être résumées en trois phases : la phase préparation (prise de connaissance), la phase réalisation (identification des risques, évaluation des risques et du contrôle interne), la phase finalisation (recommandation). Chacune de ses étapes constitue un point autour duquel seront greffées les tâches nous permettant de bien cerner l'externalisation de la comptabilité au sein du cabinet.

### **3.1.1.1. Prise de connaissance générale**

Elle a pour but de nous permettre de découvrir le cabinet dans sa globalité. Elle consistera à cerner l'organisation du cabinet, son fonctionnement, ses activités. Aussi, nous nous pencherons plus particulièrement sur le département chargé de la gestion de l'externalisation afin de comprendre son organisation et son fonctionnement. Cette phase de prise de connaissance du cabinet dans sa globalité et du département chargé de l'externalisation plus particulièrement constitue un préalable pour le diagnostic qui ne saurait être pertinent sans une bonne connaissance de l'environnement dans lequel il se fait. Pour cette étape nous avons prévu comme outils :

- Entretiens avec certains collaborateurs du CMB ;
- Analyse documentaire (les manuels de procédures ; les rapports de mission ; les rapports de gestions...)
- Observation physique des informations collectées auprès des collaborateurs chargés des tâches entrant dans le périmètre considéré ;
- Interview avec certains collaborateurs du CMB.

### **3.1.1.2. Prise de connaissance des procédures**

Cette étape est l'une des plus cruciales et a pour but de nous approprier la procédure existante et qui régit l'activité d'externalisation des comptabilités dans le cabinet. Cette étape nous permettra de faire une ébauche des différents risques liés à l'externalisation des comptabilités dans les cabinets et de pouvoir décrire l'existant. Ces procédures sont généralement consignées dans un manuel de procédure et feront l'objet d'un examen critique à travers une analyse documentaire appuyée par une observation participante. Nos outils quant à cette étape seront :

- Entretiens avec certains collaborateurs du CMB ;
- Analyse documentaire (les manuels de procédures ; les rapports de mission ; les rapports de gestions...)
- Observation physique des informations collectées auprès des collaborateurs chargés des tâches entrant dans le périmètre considéré ;
- Interview avec certains collaborateurs du CMB.
-



### **3.1.1.3. Description de la gestion des comptabilités externalisées**

Après la prise de connaissance de l'entreprise (la prise de connaissance générale et la prise de connaissance des procédures), viendra la description de la gestion des comptabilités externalisées dans les cabinets. Cette étape sera pour nous d'éclaircir les différentes phases de traitement des informations comptables et financières dans la gestion des comptabilités externalisées dans les cabinets. Ces phases seront identifiées par processus de la réception des pièces comptables jusqu'à l'établissement des états financiers. Nos outils quant à cette étape seront :

- Entretiens avec certains collaborateurs du CMB ;
- Questionnaire de C I a pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause ;
- Narration (la narration par l'auditeur et la narration par l'audité) ;
- Interview avec certains collaborateurs du CMB.

### **3.1.1.4. Diagnostic de la gestion des comptabilités externalisées**

Après la description de la gestion des comptabilités externalisées, nous procéderons à un diagnostic de la dite gestion des comptabilités externalisées. Pour ce faire, nous nous intéresserons plus particulièrement au dispositif de contrôle interne mis en œuvre par le cabinet. Ainsi, le contrôle interne, partie intégrante de la gestion des comptabilités externalisées est un dispositif qui permet de minimiser la probabilité d'occurrence du risque et par là son impact. Afin de garantir ce rôle majeur que le contrôle interne joue dans ce management des risques, nous procéderons à un diagnostic du contrôle interne à travers ses différentes composantes. Diagnostic du contrôle nous permettra de mieux apprécier le système de gestion des activités d'externalisation. Ce diagnostic sera possible grâce aux entretiens, questionnaires et analyse de contrôle interne que nous effectuerons. Nos outils quant à cette étape seront :

- Entretiens avec certains collaborateurs du CMB ;
- Questionnaire de C I a pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause ;
- Narration (la narration par l'auditeur et la narration par l'audité) ;
- Interview avec certains collaborateurs du CMB.

### 3.1.1.5. Recommandations

Dernière phase du modèle d'analyse, elle est importante et a pour but d'apporter une plus-value à la gestion de l'externalisation des comptabilités au sein du cabinet dans une logique de performance continue. Après diagnostic du contrôle interne, nous formulerons des recommandations dans le but d'apporter notre contribution à l'amélioration de l'externalisation des comptabilités dans le cabinet.

## 3.2. Les outils de collecte des données

Les différentes phases susmentionnées seront effectuées à travers des outils tels que la narration, l'entretien, l'analyse documentaire, l'observation physique et le questionnaire.

### 3.2.1. La narration, l'entretien et l'interview

Ce sont des outils qui nous permettront d'être en contact direct avec ceux qui ont la charge de la gestion de l'externalisation.

- La narration : Il existe deux types de narrations à savoir la narration par l'auditeur et la narration par l'audité. Nous utiliserons la narration par l'audité vu ses nombreux avantages qui sont entre autres un bon climat entre les deux parties (auditeur et audité) et la richesse des informations obtenues. Elle a pour but de décrire un cadre général et constitue souvent le premier contact avec l'entreprise. L'auditeur est passif et se contente d'écouter et relever le récit de son interlocuteur. Ce qui exige alors de ce dernier des qualités d'habileté à prendre des notes et d'aptitude à les transcrire et les interpréter.
- L'entretien : selon ROUFF (2001 :14), l'entretien « 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 ». Il sera fait sur la base d'un guide d'entretien. (**Annexe 1 : guide d'entretien page : 92**).
- L'interview : elle consiste à s'entretenir avec une personne afin d'avoir une idée sur des actes qu'elle pose ou sur ses opinions. Elle permet d'avoir une bonne description des tâches et de mise en place de procédure. Pour ce faire l'interview doit se faire dans un bon climat. Selon HENRY & Al. (2001 : 89), une bonne interview doit se dérouler dans un climat d'écoute, suivre un plan ordonné et répondre concrètement aux

questions suivantes : qui fait ? , comment ? , quel délai ? , avec quels outils et supports ?

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

Nous nous sommes basés essentiellement sur les documents internes à l'entité (les manuels de procédures ; les rapports de mission ; les rapports de gestions ou tout autre document pouvant être utile dans ce cadre), et relatif à un certain nombre de pratiques afin de confirmer les données obtenues.

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

C'est une technique qui a une force probante et permet de valider certaines informations collectées auprès des collaborateurs chargés des tâches entrant dans le périmètre considéré. Cependant, certaines observations fussent-elles pertinentes doivent être prises avec réserve car pouvant comporter des erreurs. Dans le cadre de notre étude, nous opterons pour une observation participante afin de mieux appréhender la pratique de l'externalisation au sein du cabinet dans l'optique d'identifier les risques associés.

### **3.2.4. Le questionnaire de contrôle interne**

Pour mieux expliciter le substantif "**questionnaire**" ROUFF (2001 :14) affirme :

« en audit, lorsqu'on parle de questionnaires, il s'agit des questions que l'auditeur doit se poser et non celles qu'il doit poser. Les questionnaires ont pour but d'appréhender l'organisation, les faits et les processus, de détecter les dysfonctionnements potentiels et d'en détecter la cause, de standardiser les méthodes, de ne pas omettre les points importants à analyser ». Dans cette étude, nous élaborerons un questionnaire d'analyse du contrôle interne afin de recueillir des données pour l'évaluation du contrôle interne (**Annexe 2 : questionnaire page : 93**). Selon LEMANT (1995 : 195), le questionnaire de contrôle est une grille d'analyse des tâches qui permet de porter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne mis en place, et de détecter ses dysfonctionnements. La grille que nous avons eu à élaborer nous a permis de vérifier s'il y avait d'éventuels cumuls de fonctions incompatibles ou autre niveau du service comptabilité et financier.

Pour RENARD (2007 :43), le questionnaire liste les contrôles qui doivent être opérés pour s'assurer de la fiabilité des procédures. Son usage permet de répondre aux questions suivantes : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

## **Conclusion**

Dans le but de mener à bien notre étude, nous avons élaboré dans ce chapitre un cadre méthodologique qui nous guidera et orientera notre travail de recherche. Cette approche méthodologique décline en effet un modèle d'analyse qui s'articule autour de trois phases dont la réalisation effective conclura notre étude portant sur l'externalisation des comptabilités au sein du cabinet Mariame Bah (CMB). Il s'agit de la phase préparation (prise de connaissance générale et des procédures), de la phase réalisation (l'identification des risques et l'évaluation des risques) et enfin de la phase finalisation (recommandations). Ces étapes seront effectuées grâce aux outils de collecte de données tels narration, interview et entretien, les questionnaires de contrôle interne, l'observation physique et l'analyse documentaire.

Ce chapitre constitue aussi une passerelle entre le cadre théorique et celui pratique de notre étude. Elle boucle de fait l'analyse théorique et ouvre l'analyse pratique à travers le modèle d'analyse et les outils de collecte de données susmentionnés.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie purement théorique a été le cadre pour nous de nous pencher d'abord sur la comptabilité et la gestion des comptabilités externalisées. Conscient du fait que l'organisation et la gestion de l'activité comptable ne peuvent être réussies qu'en présence d'un système de contrôle efficace. La comptabilité paraît comme une science et technique à la fois, dont la tenue est obligatoire pour toute entreprise commerciale, a pour but de fournir des informations comptables et financières reflétant « l'image fidèle » de l'entreprise.

Ensuite, nous avons pu cerner la notion de comptabilité et son externalisation à travers leur définition, l'élucidation des confusions existantes entre externalisation et ses concepts voisins puis l'identification des risques inhérents à sa pratique dans les cabinets. Cette cartographie entrant dans le cadre du diagnostic que nous entendons réaliser nous a permis d'identifier, d'évaluer les risques et d'aborder les traitements génériques pour ces risques afin d'améliorer cette pratique combien importante pour les cabinets prestataires et les entreprises clients.

De même, nous avons élaboré une démarche méthodologique comportant un modèle d'analyse et des outils de collecte de données nous permettant de réaliser cette étude en entreprise.

Ainsi, cette partie théorique nous a-t-elle permis d'avoir une vue d'ensemble sur la pratique de l'externalisation des comptabilités dans les cabinets et nous guidera dans la phase pratique de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

## **Introduction de la deuxième partie**

Pendant longtemps les activités d'externalisation concernaient les domaines informatiques, de production et de distribution. Mais depuis environ dix ans, la comptabilité fut intégrée progressivement aux domaines d'activités externalisées. Aujourd'hui l'externalisation des comptabilités est une pratique qui prend de plus en plus de l'ampleur. Elle ne semble pas être une pratique réservée uniquement aux petites et moyennes entreprises. Elle intéresse aussi les grandes entreprises désirant réduire leurs coûts et se recentrer sur leur cœur de métier.

C'est ainsi que dans le portefeuille des clients du Cabinet Mariame Bah (CMB), nous avons identifié plusieurs entreprises de diverses formes qui lui confient la gestion de leur comptabilité. Comme toute pratique, l'externalisation des comptabilités présente des avantages et surtout des risques dont la survenance pourrait être préjudiciable pour les parties prenantes.

Après avoir présenté cette pratique de façon théorique dans la première partie, nous présenterons dans la deuxième partie, la pratique de l'externalisation des comptabilités au Cabinet Mariame Bah (CMB) à travers un diagnostic de la gestion de cette activité.

Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous ferons dans un premier temps une présentation du Cabinet Mariame Bah (CMB) à travers son historique, son environnement, sa fiche signalétique, ses activités et son organisation ; ensuite nous décrirons la pratique de l'externalisation des comptabilités au Cabinet Mariame Bah (CMB) à travers son activité d'assistance comptable afin de réaliser le diagnostic de cette pratique dans le but de l'améliorer.

## **Chapitre 4 : PRESENTATION DU CABINET MARIAME BAH**

Les cabinets d'audit et d'expertise comptable ou de conseils et les centres de gestion agréés sont généralement les structures habilitées à assurer la gestion des comptabilités externalisées pour le compte de leurs clients. L'organisation et la structuration des cabinets exigent une bonne connaissance de ces entités. C'est dans ce cadre que nous proposons dans ce chapitre, de présenter le Cabinet Mariame Bah (CMB) à travers un exposé sur l'historique et son environnement, une synthèse de la fiche signalétique du cabinet, ses missions, ses activités et son organisation.

### **4.1. L'historique, l'environnement et missions**

Il s'agit de mettre en évidence l'historique, l'environnement, les missions du CMB.

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

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

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

#### **4.1.2. L'environnement**

Le cabinet par ses techniques de travail et ses compétences, offre ainsi des services performants destinés à optimiser le rendement des entreprises. Il réalise des missions de conseil en question, d'études sectorielles, d'expertise comptable et d'audit, d'appui institutionnel, et de réforme des entreprises et de privatisation. Situé dans la Rue Wagane Diouf, plateau, Dakar, CMB est soumis à une forte concurrence vu le nombre exorbitant, et pas moins de cabinets qui l'entourent.



Parmi ceux-ci, nous pouvons citer : le cabinet Deloitte, Ernest & Young, le cabinet AZIZ Dieye. La proximité de ces cabinets et leurs renommés ne facilitent pas la tâche au CMB qui doit compter sur ses compétences pour se faire une bonne réputation et accroître sa notoriété.

**Tableau 3 : La fiche signalétique du CMB**

<b>Raison sociale</b>	<b>Cabinet Mariame Bah</b>
Sigle usuel	CMB
Forme sociale	Société à responsabilité limitée
Siège social	27, Rue Wagane Diouf. BF.3769-DAKAR Raison sociale
Numéro de registre de commerce	SN-DKR-2009.M3538
NINEA	2.05.061.313/K
Numéro NITI	01 450 54 2B
Téléphone(221)	33.822.88.11
Fax (221)	822.21.97
Objet social	Expertise comptable, Audit, Conseils, Assistance comptable
Nationalité	Sénégalaise
Capital Social	FCFA un(01) million
Date de création	1988
Fondateur	Madame Mariame BAH
Nombre de collaborateurs	15

#### **4.1.3. Missions**

Cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable, le CMB, a une volonté unique d'être permanentement au service d'une clientèle diversifiée en lui proposant des services de qualité. Il propose des services diversifiés de haute qualité à ses clients constitués des entreprises de la sous- région, des organismes internationaux, des Etats et des projets. Ayant pour crédo la performance au quotidien, les professionnels de CMB, toujours à la recherche de l'excellence, allient maîtrise du métier et savoir-faire à la recherche constante de solutions innovantes adaptées aux réalités des clients dans le seul but d'assurer leur réussite. Dans sa vision, le CMB entend offrir de façon permanente des livrables de hautes qualités à ses clients assurant ainsi leur réussite et leur satisfaction.

Le Cabinet Mariame Bah partage le secteur de l'audit, de l'expertise comptable, de l'assistance comptable et de la consultance avec d'autres cabinets. Conscient de cela, il adopte

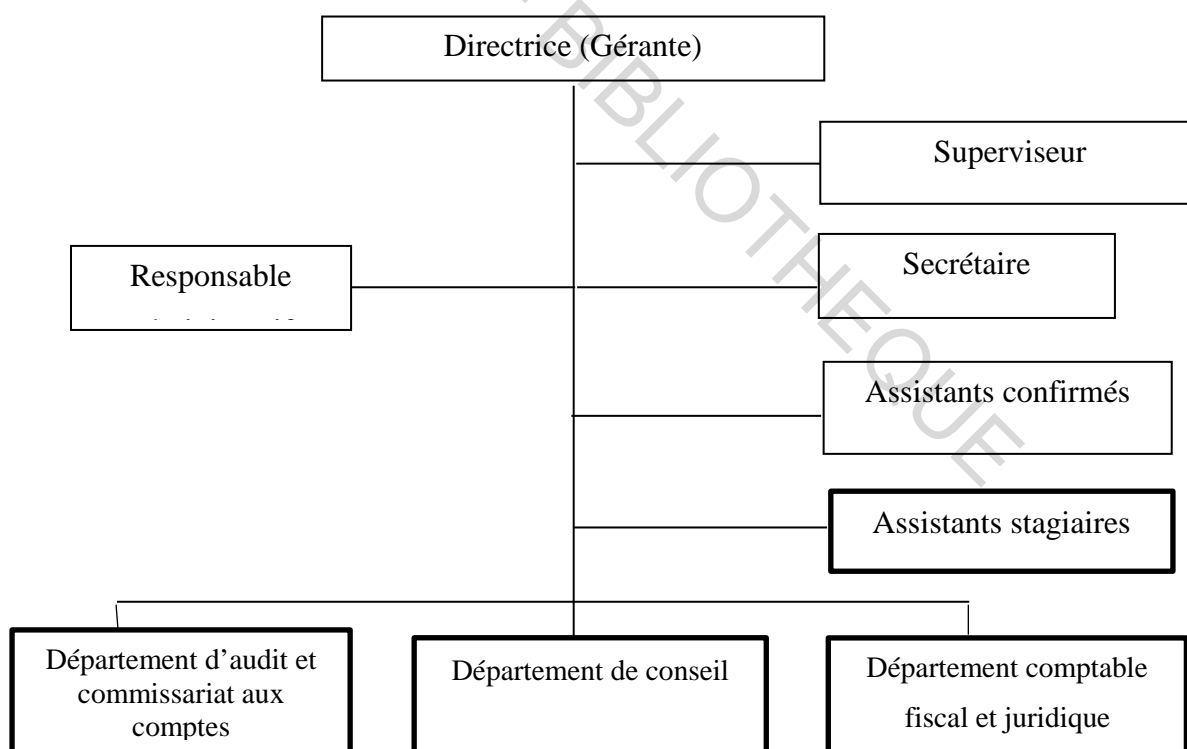
des stratégies tendant à élargir son portefeuille de clients et à améliorer de façon continue ses performances.

#### 4.2. Organisation du cabinet

Vue sa taille et le nombre de son personnel, le cabinet afin d'assurer toutes ses activités avec la qualité qu'il espère s'est doté d'une charte organisationnelle divisée en six postes : gérante(directrice associée) les superviseurs, la responsable administrative, la secrétaire, assistants confirmés et les assistants stagiaires, qui sont répartis entre trois départements : le département d'audit et commissariat aux comptes, le département de conseil et le département comptable juridique et fiscal, sont placés sous la direction de la directrice exécutive (la gérante).

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

**Figure 6 : Organigramme du CMB**



Source : Cabinet Mariame Bah

Compte tenu du type d'organisation du CMB, notre présentation se fera sur la base de ses différents postes et ses départements.

Ainsi, nous présenterons successivement les missions de la directrice, de la responsable administrative, de la secrétaire, du superviseur, de l'assistant confirmé, de l'assistant stagiaire et les départements (le département d'audit et commissariat aux comptes, le département de conseil et le département comptable juridique et fiscal).

#### **4.2.1. Les postes**

Il s'agit de poste de gérante, le poste des superviseurs, le poste de responsable administrative, le poste secrétaire le poste de l'assistant confirmés et le poste de l'assistant stagiaire.

##### **4.2.1.1. La gérante (La directrice)**

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

##### **4.2.1.2. Les superviseurs**

Ce poste est occupé par Mr. Mamadou SARR et Mme Sy. Ils relèvent directement de Mme BAH (directrice). Ils sont chargés de la planification des différentes missions et activités du suivi et du contrôle des différents dossiers des clients. Ils sont secondés dans leur travail par les assistants confirmés.

##### **4.2.1.3. La responsable administrative**

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

##### **4.2.1.4. La secrétaire**

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

#### **4.2.1.5. Assistants confirmés**

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

#### **4.2.1.6. Assistants stagiaires**

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

### **4.2.2. Département audit et commissariat aux comptes**

Il regroupe les collaborateurs de haut niveau, qualifiés qui ont des compétences en audit et ont accumulé des années d'expérience en audit. Ils sont chargés de conduire les missions d'audit et les missions de commissariat aux comptes (audit légal et audit contractuel) confiées au cabinet conformément aux normes ISQCI et le code d'éthique et de déontologie élaborés par l'IFAC. Les missions d'audit dont ils ont la charge sont diversifiées et concernent plusieurs domaines tels que, le domaine bancaire, le domaine industriel et minier, le domaine des projets.

#### **4.2.2.1. Activités d'audit**

Il s'agit généralement des activités de commissariat aux comptes et aux apports ainsi que les audits financiers des projets de développement, de bureaux de coopération, d'audits contractuels des comptes annuels et intermédiaires, d'audits de filiales et d'acquisition, de certification partielle. Ces activités d'audits sont effectuées conformément aux normes internationales d'audit en vigueur (normes ISA, normes ISQCI) et dans le respect du code de déontologie émis par l'IFAC (Code of Ethics for Professional Accountants).

#### **4.2.2.2. Les activités d'assistances juridique et fiscale**

La conformité aux textes juridiques et fiscaux étant une préoccupation des entreprises, CMB propose à ses clients des prestations de :

- Rédaction de contrat et convention ;
- Secrétariat juridique ;
- Consultation et assistance fiscale ;
- Audit juridique fiscal et social;
- Etc.

#### **4.2.2.3. Le service de formation au CMB**

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

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

#### **4.2.3. Département de conseil**

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

##### **4.2.3.1. Activités de conseil**

Ces activités constituent les activités permanentes du cabinet. Elles concernent :

- la conception de système de contrôle interne ;
- la mise en place et l'actualisation de manuel de procédure ;
- l'assistance à la gestion et à l'organisation de l'entreprise ;
- les études de stratégies et plan de restructuration et de privatisation ;
- le conseil en matière de système d'information ;
- l'évaluation et l'analyse financière ;

- les reformes de système comptables ;
- cartographie des risques et risk management ;
- etc.

#### **4.2.3.2. Les activités d'expertise comptable**

Activité ayant retenu notre attention pendant notre stage, l'expertise comptable fait partie aussi des activités permanentes du cabinet. Les prestations en expertise comptable concernent :

- l'outsourcing ou l'externalisation ;
- la révision comptable périodique ;
- l'élaboration des budgets prévisionnels, les plans de financement et les tableaux de bord ;
- l'accompagnement comptable et financier.

#### **4.2.4. Département comptable fiscal et juridique**

Le département comptable fiscal et juridique combine les compétences comptables et financières lui permettant d'effectuer des missions d'assistance comptable spontanées ou permanentes et d'assurer la gestion des comptabilités externalisées (outsourcing). Outre ces compétences, il regroupe des compétences en matière sociale, juridique et fiscale, pour mieux organiser les activités qui lui sont confiées.

### **Conclusion**

Le Cabinet Mariame Bah de par son organisation, sa vision assure pour le compte de ses clients, des services de qualités. Nous avons noté une organisation particulière dans ce cabinet (par rapport à ses concurrents). On remarque une grande polyvalence des collaborateurs à travers un esprit d'équipe. Le cabinet a donc adapté son organisation à cette qualité qu'il a su développer avec ses collaborateurs.

## **Chapitre 5 : GESTION DE L'EXTERNALISATION COMPTABLE AU CABINET MARIAME BAH**

L'externalisation des comptabilités, requiert une bonne organisation afin d'offrir aux clients ayant sollicités les services du cabinet, des livrables dépassant leurs attentes. Dans ce chapitre, nous décrirons l'externalisation au cabinet à travers l'organisation comptable et la gestion des comptabilités externalisées au cabinet.

### **5.1. La gestion de l'externalisation des comptabilités**

Dans le cadre d'un contrat d'externalisation lié entre le cabinet et le client, les deux parties ont chacune une obligation qu'elle doit respecter pour la bonne conduite dudit contrat de prestation ou d'assistance comptable. Avant toute acceptation de contrat de prestation d'externalisation à un client qui précise les diverses clauses entre les parties, le cabinet doit faire une prise de connaissance de l'entreprise (client) par l'entretien dans le but de mieux connaître sa structure générale et financière, son activité, son processus de production, ses risques et ses ententes. A l'issue de cet entretien une lettre de mission sera rédigée par le superviseur et transmise à la directrice associée pour validation et ensuite transmise au client par acceptation à travers la signature.

#### **5.1.1. La lettre de mission**

La lettre de mission est un document qui décrit et précise les diverses clauses conclut entre les parties dans les activités d'externalisation ou assistance comptable. Nous présenterons dans cette partie les principaux éléments de la lettre de mission.

##### **5.1.1.1. L'objet de la mission**

L'objet de la mission est généralement la prestation des services offerts au client tels que :

- l'assistance administrative et comptable ;
- l'assistance juridique et fiscale ;
- la gestion sociale ou assistance sociale.

### 5.1.1.2. Le contenu de la mission

Les services offerts généralement par le cabinet à ses clients par rapport aux attentes qui sont entre autres :

- ❖ le service assistance administrative et comptable ;

Cette tâche recouvre:

- l'analyse de l'adéquation de l'organisation de l'entreprise et du plan des comptes en vigueur ;
- la conception du plan des comptes suivant les besoins d'informations de gestion ;
- l'enregistrement et la saisie des opérations comptables sur un logiciel comptable (SAARI ou autre) ;
- l'élaboration d'une balance générale des comptes généraux en capitaux et soldes selon une fréquence à définir par exemple mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou annuelle ;
- les écritures d'inventaires (arrêté comptable de fin d'année) ;
- L'établissement des déclarations fiscales (TVA, BRS et la déclaration annuelle des résultats).

- ❖ le service assistance juridique et fiscale ;

Cette tâche recouvre :

- conseil assistance juridique ;
- conseil assistance fiscale ;
- secrétariat juridique.

- ❖ La gestion sociale

Cette tâche recouvre:

- l'établissement des bulletins de salaires ;
- l'établissement des déclarations sociales IPRES, VRS, Caisse de Sécurité Sociale selon les fréquences définies en la matière (trimestrielle et annuelle).



Au-delà de ces trois services, le cabinet peut effectuer par la demande de son client des interventions complémentaires, des missions particulières telles qu'une assistance en matière fiscale, l'audit juridique et social, économique et financière ou de gestion.

#### **5.1.1.3. Les obligations des parties (le cabinet et le client)**

Les deux parties (le cabinet et le client) ont chacune des obligations à respecter vis-à-vis de leurs engagements ou des diverses clauses liés au contrat.

- Les obligations du cabinet : le cabinet est obligé d'effectuer la mission dans le cadre du respect des règles de déontologie de la profession, notamment en matière d'exécution de prestations de services dans le respect des différents délais déclaratifs.
- Les obligations du client : le client est tenu de mettre à la disposition du cabinet, sans restriction, tous les documents comptables et, de manière générale, toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de la mission, ainsi que les documents juridiques concernant la vie sociale de la société, notamment les procès-verbaux de toutes les assemblées des actionnaires et des réunions des conseils d'administration (ou des réunions du directoire et du conseil de surveillance, des réunions ou consultations d'associés) dans le délais.

#### **5.1.2. L'organisation pratique des activités d'externalisation**

Comme décrit dans le chapitre précédant, les activités de l'externalisation sont gérées et assurées dans les différents postes tels que : la gérante, le superviseur, assistants confirmés et assistants stagiaires qui sont sous la direction de la directrice (gérante) :

##### ❖ La gérante (directrice)

Elle a pour principales missions la gestion du cabinet, elle contrôle la qualité et le respect de toutes les procédures mise en place par le cabinet, la certification des comptes des clients et toute autre activité visant au bon fonctionnement du cabinet.

##### ❖ Le superviseur

Il est chargé de la planification des différentes missions et activités du suivi et du contrôle des différents dossiers des clients, évalue les performances, joue l'interface entre les

départements, l'associée exécutive et les clients. Il est secondé dans son travail par les assistants confirmés

❖ Assistants confirmés

Ils interviennent plus sur les dossiers d'audit que de conseil. Il assure la validation des imputations, des saisies et des états périodiques produits. Il valide aussi les déclarations fiscales et sociales. Ils sont assistés dans leurs missions par les assistants stagiaires recrutés périodiquement par le cabinet.

❖ Assistants stagiaires

Comme leurs supérieurs, ils interviennent aussi bien dans les dossiers d'audit que de conseil selon leur niveau de formation académique. Ils assurent la tenue des dossiers (dossier permanent et dossier de l'exercice). Le traitement comptable : imputation et saisie des pièces, l'analyse des comptes, la production des états financiers etc.

## **5.2. Organisation comptable**

Dans le cadre de ses activités d'externalisation des comptabilités, le cabinet Mariame Bah a choisi le système centralisateur compte tenu du volume des activités des clients.

Plusieurs étapes sont identifiables dans cette organisation.

### **5.2.1. Réception-vérification, création des dossiers de travail et classement des pièces comptables**

Le CMB a formalisé ces procédures d'assistance comptable à travers un manuel de procédure. Ce manuel de procédure est actualisé au fur et à mesure qu'une modification importante s'opère dans le cabinet. Il est le reflet de la réalité de la pratique de l'assistance comptable au CMB. Aussi, son respect strict est imposé par la directrice associée à tous ses collaborateurs. La description de la pratique de l'externalisation chez CMB se fera à travers une étude de cas. Pour ce faire, nous travaillerons sur le cas de la société « PHARMACIE SALY » qui s'intéresse à la conception, au mode d'action, à la préparation et la distribution des médicaments du secteur pharmaceutique. Elle a pour objet :

- La commercialisation de produits pharmaceutiques ;
- La commercialisation de produits de beauté.

Nous avons choisi le cas de cette société car, ayant travaillé personnellement dans le dossier de la dite pharmacie, nous avons pu suivre les procédures des différents types de processus.

Cette étape marque le début de la gestion des comptabilités au cabinet. Les trois phases de cette étape se succèdent dans l'ordre décrit ci-dessous.

#### **5.2.1.1. La réception et vérification des pièces**

En pratique, la réception des pièces comptables (factures, reçus, pièces de caisse, bordereau etc.) déclenche l'activité d'outsourcing (externalisation). Cette collecte des documents comptables nécessaires à la tenue de comptabilité se fait selon une périodicité définie de concert avec le client. Cette périodicité est généralement mensuelle compte tenu des contraintes fiscales et sociales. Toute écriture comptable doit être justifiée par une pièce correspondante. Ainsi, tout processus comptable débute par la réception des pièces constituées en général des factures, des reçus et d'autres justificatifs.

Pour l'acheminement de ces pièces au cabinet, la SDI utilise plusieurs canaux.

A cet effet, certaines pièces parviennent du client par fax, courrier postal ou mail, d'autres sont acheminées par le courtier de la société et d'autres encore sont récupérées par celui du cabinet par décharge sur un bordereau au niveau de la secrétaire. Ce bordereau renseigne sur la nature de chacune des pièces reçues et en nombre ainsi que la date et le lieu de réception.

A la réception, des vérifications sont effectuées pour garantir la recevabilité légale, l'exhaustivité et la fiabilité des documents qui sont transmis par le client. En effet lorsqu'il s'agit des factures, des mentions obligatoires sont contrôlées. Il s'agit des références de la facture (la date de facturation, le numéro de la facture, nom du fournisseur avec entête, nom du client), du numéro d'identification fiscal (NIF), du numéro d'immatriculation au Registre de commerce et du crédit mobilier (RCMM) du montant hors taxe, du montant de la taxe sur la valeur ajoutée, du montant toutes taxes comprises en chiffre et en lettre, du cachet et de la signature.

### 5.2.1.2. La création des dossiers de travail

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

#### 3. Le dossier permanent :

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

- les généralités sur la société qui comprend : la fiche signalétique de la société, le résumé des statuts, son organigramme, les correspondances, la liste des documents à obtenir DP, la lettre de mission ;
- la section juridique renfermant : un tableau des membres du conseil d'administration, la liste des actionnaires, les commissaires aux comptes, les convocations aux conseils, aux assemblées générales, les procès-verbaux, les statuts, les principaux contrats (conventions règlementées, régime juridique) ;
- la section fiscale et sociale renfermant : le régime fiscal, le contrôle fiscal, les conventions collectives, les contrôles sociaux ;
- la section contrôle interne comprend : le manuel de procédure, des sous sections sur achats fournisseurs, ventes clients, trésorerie, immobilisations, paie, stock, informatique et enfin classement archivage ;
- la section organisation comptable renfermant : le système comptable (le plan comptable) suivi des participations, les états financiers du dernier exercice, et les reporting ;
- la section rapport : elle comprend les rapports d'audit et de contrôle interne.

#### ❖ Le dossier de l'exercice :

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

- une fiche indexing : c'est le sommaire du dossier ;
- une section programmes et instructions : elle renferme les différents programmes de contrôle préalables, et les différentes instructions données par les superviseurs hiérarchiques sur le dossier ;
- une section intervention en cours : elle renferme les opérations qui sont en cours de traitement ;
- une section correspondances et courriers : elle renferme les différents échanges ayant eu lieu entre le client et le cabinet ;
- une section document de base : dans le cas d'une mission d'assistance comptable, cette section renferme la balance éditée par l'opératrice de saisie et pour les missions d'audit, elle renferme en plus de la balance envoyée par le client, les états financiers qui sont parvenus au cabinet du client ;
- une section documents finaux : elle renferme une copie des différents rapports qui ont été transmis au client ou une copie des états financiers transmis au client pour les missions d'assistance comptable ;
- une section élément permanent : elle renferme les informations ayant un caractère permanent pour la société ;
- une section revue analytique : elle renferme un tableau comprenant les différentes variations du compte de résultat, l'étude et l'analyse des ratios significatifs ;
- une section charges immobilisées : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section avance et acompte versés sur immobilisations : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section immobilisations financières : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section stocks : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les factures ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section inventaire physique des stocks et encours : elle renferme les feuilles de travail relatives aux différents inventaires des stocks ;
- une section créances et emplois assimilés : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste ;

- une section confirmation des créances et emplois assimilés : elle renferme les lettres de circularisations envoyés au tiers de la société cliente, leurs réponses ainsi que les feuilles de travail ou l'étude des réponses a été faite ;
- une section trésorerie actif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste, les états de rapprochement bancaires, les relevés bancaires et autres documents ayant trait à ce poste ;
- une section confirmation de la trésorerie actif passif : elle renferme les lettres de circularisations envoyés aux différentes banques de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail ou l'étude des réponses a été faite ainsi que les feuilles de travail relatives à l'inventaire de la caisse du client ;
- une section écart de conversion actif : elle renferme les écarts de conversion relatifs à ce poste ;
- une section capitaux propres et ressources assimilés : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayants trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section provision pour risques et charges : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste ;
- une section dettes financières et ressources assimilées : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayants trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section confirmation des dettes financières et ressources assimilées : elle renferme les lettres de circularisations envoyées aux différents débiteurs de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail ou l'étude des réponses a été faite ;
- une section passif circulant : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayants trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section confirmation du passif circulant : elle renferme les lettres de circularisations envoyées aux différents débiteurs de la société cliente, leurs réponses, les feuilles de travail ou l'étude des réponses a été faite ;
- une section trésorerie passif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste, les états de rapprochement bancaire, les relevés bancaires et autres documents ayant trait à ce poste ;
- une section Ecart de conversion actif-passif : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste ;

- une section charges : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section produits : elle renferme les feuilles de travail relatives à ce poste et les pièces ayant trait pour le cas d'une mission d'assistance comptable ;
- une section divers : elle renferme les drafts et les autres documents.

### **5.2.1.3. Le classement des pièces**

A l'issue des formalités de contrôle de l'authenticité et de fiabilité des pièces comptables apportées, les deux parties (le client et le cabinet) signent le bordereau de réception des pièces qui prouvera la réception effective des pièces apportées par le client. C'est à ce moment que l'on procède au classement des pièces reçues en vue des imputations. Les pièces sont classées par le responsable du dossier ou les stagiaires dans des chemises dossiers avec une attache parisienne dans un ordre chronologique. Le classement consiste non seulement à classer les pièces selon la nature des opérations et conformément aux journaux auxiliaires puis à les classer par ordre chronologique (les pièces les plus récentes étant en surface) à l'intérieur de chaque classeur (chrono) portant le code d'un journal auxiliaire. Cependant, avant de les classer, l'assistant s'assure qu'elles sont réellement destinées à l'entreprise et qu'elles sont liées à l'exercice en cours. Puis, il les codifie selon le journal dans lequel la pièce est comptabilisée.

### **5.2.2. Le traitement des pièces comptables**

Défini comme un document justificatif permettant à la comptabilité l'enregistrement de l'opération, la pièce comptable matérialise les faits et actes de la société vis-à-vis des tiers et a un impact sur la situation patrimoniale ou le résultat des opérations de celle-ci. Constituant un élément de preuve, les pièces comptables subissent un traitement comportant plusieurs étapes.

#### **5.2.2.1. L'imputation des pièces comptables**

Une fois classée, l'assistant responsable du dossier procède à l'imputation. Il s'agit de porter les numéros de comptes appropriés sur les pièces suivant le plan comptable des entreprises.

Il consiste à passer les écritures comptables précédemment imputées dans les différents journaux dans un fichier Excel par l'assistant responsable du dossier.

L'imputation consiste à un enregistrement dans un compte un flux ou un ensemble de flux financier ou monétaire ou encore ayant une valeur économique influençant le patrimoine de l'entreprise. Cette opération d'imputation est délicate et se fait sur une fiche d'imputation conformément au plan comptable de la société qui est aussi établi conformément au plan comptable OHADA. L'imputation détermine la suite du traitement de l'opération ainsi enregistrée.

C'est pourquoi les pièces imputées sont soumises à un contrôle de forme et de fond de l'assistant confirmé afin de réduire le risque d'erreur pour garantir la fiabilité des informations qui seront produites. Les imputations sont faites en fonction des journaux auxiliaires qui ont été élaborés selon les particularités de l'activité de client. De façon générale, nous avons les journaux auxiliaires de vente (VTE), d'achat (ACH), de caisse (CAI), de banque (BQ) et des opérations divers (OD). Ces journaux auxiliaires ne sont pas exhaustifs. Les JA de trésorerie (BQ et CA) sont souvent scindés en deux JA de caisse recettes et JA de caisse dépenses (idem pour les banques) pour un meilleur suivi.

#### **5.2.2.2. La saisie des pièces comptables**

Après les contrôles des imputations, survient la saisie informatique des fiches dans les différents journaux ouverts, à cet effet, sont à renseigner pour la saisie, la date, les numéros de comptes débités et crédités, les libellés des opérations, les montants débits et crédits qui doivent être égaux comme l'exige le principe de la partie double. Cette saisie se fait sur le progiciel SAARI qui donne les numéros qui seront attribués aux fiches imputées et saisies. Ces numéros suivent l'ordre chronologique et sont reportés sur les fiches à l'encre indélébile.

La saisie des écritures se fait par l'assistant (l'assistant confirmé ou l'assistant stagiaire) dans les journaux créés lors du paramétrage.

L'assistant transmet les différents journaux (sur fichier Excel) dans lesquels il a fait ses imputations ainsi qu'un bordereau de transmission renseignant sur les différents journaux transmis et la période qu'ils couvrent au superviseur pour contrôle.

Les saisies faites seront aussi contrôlées conformément aux fiches d'imputation validées afin de limiter les différents risques inhérents à l'enregistrement des pièces comptables.



### **5.2.2.3. L'analyse des comptes**

L'analyse des comptes consiste à vérifier et à justifier le solde des comptes clients et fournisseurs et à vérifier par la même occasion les comptes de produits, de charges, de TVA, l'Etat et les comptes de trésorerie (l'analyse de compte caisse et l'analyse de compte banque), l'analyse des comptes d'attentes, l'analyse des comptes de virements internes.

Une analyse des comptes tiers peut être effectuée à la demande de la comptabilité de gestion ou de dirigeant de l'entreprise.

Le lettrage des comptes concerne principalement les comptes de tiers et consiste à rapprocher les sommes figurant au débit et celles figurant au crédit (factures et règlement de ces dernières par exemple). L'analyse des sommes non lettrées permet de repérer certaines erreurs (opérations comptabilisées deux fois, enregistrement inversés, choix comptable en cours d'exercice ou les comptes annuels).

Ce pointage peut être fait de manière manuelle ou à l'aide de la fonction lettrage d'un progiciel de gestion.

Les éditions du grand livre et de la balance générale sont faites à l'issue de l'analyse des comptes et permettent de préparer les différentes déclarations sociales et fiscales.

### **5.2.3. Les travaux de fin d'exercice comptable**

L'exercice est une période de temps délimité au cours de laquelle une entreprise enregistre tous les faits économiques qui concourent à l'élaboration de sa comptabilité. L'exercice comptable se termine par la production des états comptables (bilan, compte de résultat, TAFIRE et l'état annexe). La durée d'un exercice est généralement de douze mois (le plus souvent du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année, bien que cela ne soit pas une obligation) pour les titulaires de bénéfices industriels et commerciaux ainsi que les professions libérales.

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

### **5.2.3.1. La production des états financiers**

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

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

Dans un premier temps, le responsable du dossier saisie la balance générale dans un logiciel SAARI. Sur la base de cette balance de saisie, le logiciel va générer les différentes feuilles de travail sur lesquelles le responsable du dossier fera ses analyses. Sur la base de ce grand livre et le programme de travail, sur les contrôles préalables récupérés auprès de la directrice associée, le responsable du dossier procède à l'analyse de tous les comptes. Ce programme sur les contrôles préalables contient plusieurs questions sur les différents comptes pouvant exister. A la fin des contrôles préalables, il rédige sa liste de synthèse sur le contrôle préalable retraçant les différentes anomalies et les feuilles de travail auxquelles elles renvoient.

Puis, il fait une proposition d'écriture d'opérations diverses (OD) qui après accord du superviseur seront enregistrées dans le logiciel SAARI et ensuite transmise à l'assistant pour la mise à jour de son fichier (compte des écritures d'OD) en suivant le même processus que précédemment. La saisie sur SAARI des OD permettra une mise à jour automatique des feuilles de travail.

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

### **5.2.3.2. Le rapport de gestion**

Le rapport de gestion est rédigé à la fin de chaque année. Ce rapport fait une analyse de la situation de l'entreprise de façon plus détaillée sur les comptes du bilan et le résultat de l'entreprise.

Ce rapport est transmis au plus tard le 30 juin de chaque année au client après validation par la directrice associée.

Ces différentes étapes ci-dessus décrites représentent les prestations offertes par le cabinet dans le cadre de l'externalisation. Pour ce faire le cabinet met en œuvre les diligences nécessaires pour assurer une bonne gestion de l'externalisation.

## **Conclusion**

Le Cabinet Mariame BAH met en œuvre les diligences nécessaires pour assurer une bonne gestion de l'externalisation de façon efficiente en garantissant la qualité de prestations offertes aux clients. Cependant, il faut noter que ce dispositif ne pourrait couvrir tous les risques inhérents à l'externalisation des comptabilités. Ainsi, pour assurer la qualité de prestation et le bon fonctionnement du cabinet il est nécessaire de mettre en place une cartographie des risques et de procédures souples devant déboucher sur une meilleure analyse des documents comptables et une certaine transparence de la comptabilité des clients.

## **Chapitre 6 : DIAGNOSTIC DE LA GESTION DE L'EXTERNALISATION DES COMPTABILITES DANS LE CABINET MARIAME BAH(CMB)**

Le chapitre précédent nous a permis de bien cerner la pratique de l'activité d'externalisation au sein du CMB à travers l'organisation comptable qui permet d'effectuer cette gestion. Comme toute activité de gestion, l'externalisation des comptabilités constitue une opération présentant de nombreux risques pour les deux parties (client et le prestataire). Pour ce faire, nous procéderons à l'identification des risques liés à cette pratique, ensuite faire le diagnostic de ladite gestion. Ce diagnostic est fait sur la base de référentiel comptable OHADA et des bonnes pratiques généralement admises. Il consiste d'une part, à identifier les forces et les faiblesses et d'autre, à les analyser, puis nous analysons le système de contrôle interne mis en place par le CMB pour couvrir les risques et enfin nous formulerons des recommandations pour améliorer le système de contrôle interne.

### **6.1. Les forces et les faiblesses liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités au CMB**

Il ressort du diagnostic des forces et faiblesses liées à la gestion des comptabilités externalisées au CMB. Dans la description de gestion des comptabilités externalisées au sein du CMB, nous avons eu à identifier plusieurs forces et faiblesses.

#### **6.1.1. Les forces liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités au CMB**

Après nos observations et les entretiens avec certains collaborateurs, nous avons identifié plusieurs forces dans les différentes étapes de la gestion des comptabilités externalisées.

##### **6.1.1.1. La lettre de mission**

Nous présenterons les forces des principaux éléments de la lettre de mission.

###### **6.1.1.1.1. L'objet et contenu de la mission**

Le Cabinet Mariame Bah offre à ses clients les différentes prestations des services de qualité tels que : l'assistance administrative et comptable ; l'assistance juridique et fiscale ; la gestion sociale ou assistance. Au-delà de ces services le cabinet peut effectuer par la demande de son

client des interventions complémentaires, des missions particulières telles qu'une assistance en matière fiscale, l'audit juridique et social, économique et financière ou de gestion.

#### **6.1.1.2. L'organisation pratique des activités d'externalisation**

Nous présenterons les forces de différents postes tels que :

##### **6.1.1.2.1. La gérante (directrice)**

La directrice contrôle la qualité et le respect de toutes les procédures mise en place par le cabinet, la certification des comptes des clients et toute autre activité visant au bon fonctionnement du cabinet.

##### **6.1.1.2.2. Le superviseur**

Il planifie les différentes missions et activités du suivi et du contrôle des différents dossiers des clients et évalue les performances.

##### **6.1.1.2.3. Assistants confirmés**

Ils assurent la validation des imputations, des saisies, des états périodiques produits et les déclarations fiscales et sociales.

##### **6.1.1.2.4. Assistants stagiaires**

Ils assurent la tenue des dossiers (dossier permanent et dossier de l'exercice), le traitement comptable (imputation et saisie des pièces, l'analyse des comptes ect.

#### **6.1.1.3. Organisation comptable**

A travers nos observations et les entretiens que nous avons réalisés avec les différents intervenants des dossiers, nous avons pu ressortir les forces sur les différentes étapes de l'organisation comptable.

##### **6.1.1.3.1. La réception et vérification des pièces**

A la réception, des vérifications sont effectuées pour garantir la recevabilité légale, l'exhaustivité et la fiabilité des documents qui sont transmis par le client. En effet lorsqu'il

s'agit des factures, des mentions obligatoires sont contrôlées. Il s'agit des références de la facture, du numéro d'identification fiscal, du numéro d'identification au registre de commerce et du crédit mobilier.

#### **6.1.1.3.2. Le classement des pièces**

Les pièces sont classées par le responsable du dossier ou les stagiaires dans des chemises dossiers avec une attache parisienne dans un ordre chronologique. Elles sont classées selon la nature des opérations et conformément aux journaux auxiliaires.

#### **6.1.1.3.3. Le traitement des pièces comptables**

Les pièces comptables subissent un traitement comportant plusieurs étapes.

- ❖ L'imputation des pièces comptables

Les pièces imputées sont soumises à un contrôle de forme et de fond de l'assistant confirmé afin de réduire le risque d'erreur pour garantir la fiabilité des informations qui seront produites.

- ❖ La saisie des pièces comptables

Les saisies faites seront contrôlées conformément aux fiches d'imputation validées afin de limiter les différents risques inhérents à l'enregistrement des pièces comptables.

- ❖ L'analyse des comptes

Les éditions du grand livre et de la balance générale sont faites à l'issue de l'analyse des comptes et permettent de préparer les différentes déclarations sociales et fiscales.

### **6.1.2. Les faiblesses liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités au CMB**

Les faiblesses se présentent dans le tableau ci-après :

**Tableau 4** : Faiblesses liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités au CMB.

Faiblesses	Causes	Conséquences
<p><b>❖ L'organisation comptable</b></p> <p>Le collaborateur responsable du dossier ne s'occupe pas seulement des dossiers d'un seul client.</p>	<p>Il est à la fois responsable d'au moins deux clients en même temps.</p>	<p>Présentation des états financiers non fidèles, inexactitude des comptes.</p>
<p><b>❖ Classement des pièces</b></p> <p>Les pièces comptables ne sont pas classées systématiquement jour par jour dans les chemises dossiers.</p>	<p>Mauvais suivi du processus de classement des pièces comptables.</p>	<p>Perte de document comptable, Perte de temps.</p>
<p><b>❖ Réception et sauvegarde des pièces comptables</b></p> <p>Le cabinet ne dispose d'aucun document justifiant la conformité et l'exhaustivité des pièces au niveau de son client.</p>	<p>Mauvais suivi du processus de réception des pièces reçues.</p>	<p>Non exhaustivité des pièces justificatives.</p>
<p><b>❖ La saisie des pièces comptables</b></p> <p>La saisie est faite sur la base</p>	<p>Le non-respect du processus de saisie des pièces</p>	<p>Non exhaustivité des enregistrements des pièces</p>

des pièces reçues, ceci ne garantit pas la fiabilité des opérations de saisie et l'exhaustivité des pièces comptables.	comptables.	comptables.
❖ La production des Etats financiers et les retards dans les déclarations fiscales et sociales.	Les états financiers de fin d'année peuvent être établis sans prise en compte de certaines opérations significatives.	Une déclaration fiscale et sociale erronée et allongement du délai d'établissement des états financiers.

Source : Nous même

Les différentes faiblesses susmentionnées ci-dessus liées à la gestion de l'externalisation des comptabilités sont importantes et significatives car mettant en cause l'image fidèle de la comptabilité du client, ils ont des impacts non négligeables sur la qualité du livrable et in fine porter atteinte à l'image du cabinet. Pour ce faire, nous procéderons à analyser du dispositif du contrôle interne, tout en déterminant les risques résiduels, et d'énoncer des recommandations.

### 6.1.3. Analyse du dispositif du contrôle interne

La probabilité d'occurrence du risque dépend de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place. Plus la qualité du dispositif est élevée, moins le risque a des chances de survenir. Un bon dispositif de contrôle interne s'avère être un moyen pour diminuer la fréquence de survenance de ces différents risques. Dans le cas de notre étude, nous vérifierons l'existence d'un système de contrôle interne mis en place par le CMB, ensuite apprécier le niveau de l'efficacité et de qualité de ce dernier.

Cette évaluation sera encadrée par une échelle de notation allant de un (1) à cinq (5) telle que présentée dans le tableau ci-dessous



**Tableau 5 : Critère d'appréciation du dispositif du contrôle interne**

Niveau de maîtrise	Cote	Critère
Inexistant	1	Aucun dispositif n'existe
Insuffisant	2	Le dispositif est appliqué avec beaucoup de largesse
Moyen	3	Le dispositif est appliqué avec peu de largesse
Maîtrisé	4	Le dispositif est appliqué avec des mesures de contrôle
Très maîtrisé	5	Le dispositif est correctement appliqué avec des mesures de bien appliqué

Source : Nous même

**Tableau 6 : Echelle de mesure de la probabilité**

Cote	Correspondance	Interprétation
1	Très faible	Il est très peu probable que le risque apparaisse
2	Faible	Les chances que le risque apparaisse sont minimales
3	Moyenne	Il est possible que le risque survienne
4	forte	Il est probable que le risque apparaisse
5	Très forte	Il est très probable que le risque apparaisse

Source : Nous même

**Tableau 7 : Relation entre la qualité du dispositif de contrôle interne et la probabilité de survenance**

Qualité du dispositif de contrôle interne		Probabilité de survenance	
Niveau de maîtrise	Cote	Probabilité	Cote
Inexistant	1	Très fort	5
Insuffisant	2	Forte	4
Moyen	3	Moyenne	3
Maîtrisé	4	Faible	2
Très maîtrisé	5	Très faible	1

Source : Nous même

**Tableau 8 : Le récapitulatif des risques se présente comme suit :**

Etapes	Risques	Cotation	Niveau du risque
<b>Organisation des taches</b>	Inexactitude des comptes	3	Moyen
	Présentation des états financiers non fidèles	2	Faible
<b>Réception des pièces</b>	Perte des pièces justificatives	2	Faible
	Non exhaustivité des pièces justificatives	4	Fort
	Retard dans la réception des pièces	4	Fort
<b>Classement des pièces</b>	Perte de document comptable	2	Faible
	Perte de temps	3	Moyen
<b>Les erreurs d'imputation</b>	Erreurs d'utilisation des comptes appropriés ou de montant	5	Très forte
<b>Saisie des écritures</b>	Non exhaustivité des enregistrements	3	Moyen
	Retards dans la saisie	3	Moyen
<b>La perte des données des clients</b>	Perte des données	1	Très faible
<b>La production des états financiers et les retards des déclarations fiscales et sociales</b>	Retards dans les déclarations fiscales et sociales ou erronées	2	Faible
	Retards dans la production des états financiers	2	Faible

Source : Nous même

Ce tableau ci-dessus nous donne le récapitulatif des risques identifiés dans le cadre de l'externalisation des comptabilités au sein de CMB. Ces cotations ont été rendues possibles grâce aux questionnaires et entretiens que nous avons effectué auprès des collaborateurs chargés des dossiers d'externalisations.

### ❖ L'existence de dispositif du contrôle interne

Nous évaluerons les différents risques identifiés sur la base des différents niveaux de contrôle mis en place par CMB dans l'externalisation des comptabilités afin d'assurer et garantir la production d'informations fiables, sincères et régulières.

- A l'organisation des tâches : Une fiche de description de poste est bien nécessaire pour le bon fonctionnement du cabinet, la définition des différents postes s'avère nécessaire pour la bonne conduite de la tenue de la comptabilité des clients. Pour la garantie, la fiabilité et le bon suivi du traitement des dossiers du client dès la réception jusqu'à la production des états financiers, le responsable du dossier est nommé soit par la directrice associée Madame MARIAME Bah, soit par le superviseur et non entre les collaborateurs. De ce fait, le travail de responsable est soumis à deux contrôles : par le superviseur et la directrice associée afin que les états financiers reflètent l'image fidèle de l'activité du client et couvrir ainsi le risque de dilution de responsabilité.
- A la réception des pièces : Le contrôle des pièces est fait sur la base des documents apportés par le client (les pièces justificatives) permettant au cabinet de tenir sa comptabilité. Pour une meilleure traçabilité, la réception des pièces justificatives est constatée dans un bordereau de transmission signé par les deux parties (le cabinet et le client). Ceci donne l'assurance au cabinet qu'il a reçu toutes les pièces que lui transmises le client, d'assurer la fiabilité et la validité des pièces conformément aux normes en vigueur (normes comptables, fiscales et sociales). Cependant, la transmission des pièces doit être faite à temps par le client pour éviter tout retard affectant les délais des différentes déclarations (comptables, fiscal etc.) ainsi que la production des états financiers et mettre en cause la qualité du travail effectuée par le cabinet.
- Au classement des pièces : Pour une meilleure garantie de sauvegarde des pièces reçues du client, l'existence d'un système satisfaisant de conservation des données (classement) et de documentation. Après la réception, les pièces doivent être classées systématiquement de façon chronologique selon la nature des opérations et conformément au système et au modèle de journaux auxiliaires mis en place par le cabinet afin d'éviter de pertes des pièces comptable et maximiser le temps lors de la recherche des pièces comptables.

- Après l'imputation des pièces : les imputations consistent à associer aux comptes par nature les valeurs économiques induites par l'opération. Cette opération nécessite un contrôle approfondi avec plus d'attention, de compréhension des opérations par un professionnel bien expérimenté dans le but de s'assurer de la bonne utilisation des comptes concernés et de s'assurer de la validité des imputations.
- Après la saisie : La définition d'un bon système de transmission des pièces et de traitement des écritures comptables permet au cabinet de réduire au maximum les risques pouvant altérer le bon fonctionnement de cette étape. Les opérations de saisie sont faites sur le logiciel de façon automatique et sont soumises à un contrôle de conformité avec les fiches d'imputations, l'exhaustivité et la correspondance des enregistrements des pièces de comptes concernés.
- A l'édition des états financiers : Les états financiers de fin d'année nécessitent des contrôles approfondis pour garantir la fiabilité et la sincérité des informations produites. Les états financiers édités ne sont transmis au client qu'après avoir pris en compte les observations du client, revus par le responsable du dossier pour la correction et la validation par l'associée exécutive ou le superviseur.
- Après l'élaboration de la fiche de déclaration fiscale et sociale : Les déclarations fiscales et sociales font l'objet d'un contrôle qui a pour but de vérifier la conformité aux exigences fiscales et sociales en vigueur. Ce contrôle est fait soit par l'un des assistants, soit par le superviseur ayant des connaissances, une qualification en matières fiscales et/ou fiscale.

❖ **Efficacité et de qualité du contrôle interne**

La définition de procédures satisfaisant pleinement aux objectifs du contrôle interne n'est pas en soi une condition suffisante pour assurer l'efficacité de ce contrôle interne. Il est primordial que le personnel chargé de l'application (la surveillance de l'application effective) de ces procédures remplissent les critères de compétence et d'intégrité. Grâce aux différents entretiens et questionnaires que nous avons réalisé avec les collaborateurs, nous avons noté que les tâches sur le contrôle des imputations et des saisies sont parfois faites de façon superficielle compte tenu du volume d'activité de ceux ayant la charge de ces contrôles. A cet effet, l'absence de la définition des tâches, suivie du volume de travail rapproché font que certaines imputations sont contrôlées par les mêmes personnes qui les ont faites avec tout le risque que cela comporte. Dans ce cas figure, il y a une incompatibilité entre la tâche

d'imputation et celle de contrôle des imputations qui ne doivent pas être faites par la même personne. Il convient à ce niveau d'éviter les cumuls des tâches incompatibles, sources possibles des erreurs, de non fiabilité ou les pertes d'informations (données, documents) etc.

Même si ces contrôles sont faits, les personnes (les assistants) qui sont chargés d'exécuter ces tâches n'ont pas nécessairement une bonne visibilité de l'activité du client et ne peuvent à ce titre porter une analyse critique et pertinente des différents traitements.

D'après le constat que nous avons fait, aucun système de contrôle ne garantit l'exhaustivité des documents produits par le client concernant son activité. Ainsi, certaines informations comptables et financières peuvent être dissimulées par le client pour une raison quelconque et pourra porter atteinte à la notoriété du cabinet surtout lorsque celles-ci sont découvertes par le fisc dans le cadre d'un redressement.

Le contrôle interne efficace des procédures comptables favorise la production d'informations pertinente permettant la prise de décision correcte au plan opérationnel et administratif.

Il est donc clair que la revue et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne est un élément fondamental pour le cabinet. Il s'agit en fait d'obtenir l'assurance que les mécanismes d'autocontrôle mis en place par le cabinet sont efficaces et que les risques de fraude, d'erreurs ou d'édition d'états financiers non réguliers et sincères sont minimales.

#### ❖ **Evaluation des risques résiduels**

Le dispositif du contrôle interne utilisé dans cette évaluation nous permet de déterminer les risques résiduels avec leurs niveaux. L'évaluation du contrôle interne mise en adéquation avec les risques se fait sur la base de trois niveaux de qualifications :

- Bon : traduit l'efficacité du contrôle interne à gérer le risque ;
- Moyen : le contrôle interne existe mais nécessite des améliorations ;
- Faible : le dispositif de contrôle interne existe mais est défaillant ou n'existe pas.

Tableau 9 : Evaluation des risques

Risques	Niveau du risque	Contrôle interne	Niveau de risque résiduel
Inexactitude des comptes	Moyen	Moyen	Modéré
Présentation des états financiers non fidèles	Faible	Bon	Faible
Perte des pièces justificatives	Faible	Bon	Faible
Non exhaustivité des pièces justificatives	Fort	Moyen	Important
Retard dans la réception des pièces	Fort	Faible	Important
Perte de document comptable	Faible	Moyen	Faible
Perte de temps	Moyen	Bon	Faible
Erreurs d'utilisation des comptes appropriés ou de montant	Très forte	Bon	Faible
Non exhaustivité des enregistrements	Moyen	Moyen	Modéré
Retards dans la saisie	Moyen	Moyen	Modéré
Perte des données	Faible	Bon	Faible
Retards dans les déclarations fiscales et sociales ou erronées	Faible	Moyen	Modéré
Retards dans la production des états financiers	Faible	Bon	Faible

Source : Nous même

A l'analyse de ce tableau, nous pouvons remarquer l'existence de trois niveaux résiduels :

Les risques « importants », les risques « modérés », les risques « faibles »

- les risques « important »

Ce sont des risques de niveau fort et pour lesquels le système de contrôle interne est défaillant. Ces risques nécessitent alors une révision de ce dispositif vu le niveau du risque. Le

niveau fort des risques dits importants traduit le caractère élevé de leur fréquence et leur impact non négligeable.

- les risques « modérés »

Ce sont des risques de niveau moyen et pour lesquels le dispositif de contrôle interne assure tant bien que mal la maîtrise. Une amélioration donc du dispositif s'impose pour une meilleure efficacité. Ces risques ont des fréquences faibles mais leurs impacts peuvent être préjudiciables.

- les risques « faibles »

Ils sont les plus nombreux et sont des risques de niveau faible pour lesquels le dispositif de contrôle assure pleinement la maîtrise. Ainsi leur probabilité d'occurrence se trouve réduite considérablement.

## **6.2. Recommandations**

Nous ferons des recommandations afin d'améliorer le dispositif de contrôle mis en place par le CMB permettant de mieux couvrir les risques inhérents à l'activité de la pratique d'externalisation des comptabilités.

### **6.2.1. Recommandations liées à l'organisation comptable**

Pour la bonne organisation comptable au C M B, nous recommandons la mise en jour de manuel de procédure au fur et à mesure qu'une modification importante s'opère dans le cabinet. Une réorganisation des tâches par la mise en place de fiche de poste claire et précise et une évaluation du personnel.

#### **6.2.1.1. La mise en œuvre de fiche de poste**

Pour une bonne organisation des tâches conformes aux normes comptables en vigueur, nous recommandons la mise en place des fiches de description de postes de façon claire et précise avec les tâches assignées à chaque collaborateur.

Cette fiche est un outil indispensable dans toute organisation car elle décrit les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle et toutes les activités corrélées dans le but

d'atteindre un objectif précis, elle est un cadre de référence commun à partir duquel sont formalisés:

- la définition des objectifs ;
- le contexte ;
- les missions ;
- les activités ;
- les compétences requises.

Aussi, avec la mise en œuvre du manuel, les différents contrôles seront formels et assurés par des collaborateurs ayant une parfaite maîtrise de l'activité du client. Dans cette organisation, en même temps que l'on confie un dossier d'externalisation à un collaborateur, l'on désignera les collaborateurs qui feront les contrôles. Chaque collaborateur devant procéder au même type de contrôle, de façon périodique pour le même dossier et sera invité à prendre de plus amples connaissances de l'activité du client.

#### **6.2.1.2. L'évaluation du personnel**

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

#### **6.2.2. Recommandations liés au retard de la réception, de classement et non exhaustivité des pièces comptables**

Nos suggestions concernent successivement le retard de la réception et non exhaustivité des pièces comptables, le classement et la conservation des pièces comptables, la saisie.



### **6.2.2.1. Recommandations liées au non exhaustivité et de retard de la réception des pièces comptables**

Afin de limiter le risque de non exhaustivité des pièces comptables, de retard et mieux situer les responsabilités. Le cabinet pourrait inviter le client au respect vis-à-vis de ses engagements contenus dans le contrat et selon lesquels il s'est engagé à fournir au cabinet toute information impactant sa situation dans un délai raisonnable. Il serait même judicieux de donner une date précise à laquelle il sera tenu de transmettre les pièces justificatives au cabinet. Pour préserver son image et se couvrir le cabinet peut relancer le client à travers des mails lui rappelant ses obligations.

### **6.2.2.2. Recommandations liées au classement et la conservation des pièces comptables**

A ce niveau, nous conseillons au cabinet de conserver au moins durant l'exercice toute les pièces comptables reçues afin de faciliter des contrôles spontanés de régularité des comptes.

### **6.2.2.3. Recommandations liées à la saisie**

Pour le contrôle des saisies, il sera nécessaire de procéder à leur validation en faisant une clôture partielle des journaux puis de procéder à une validation définitive par une clôture totale des journaux pour garantir l'irréversibilité et les traitements des écritures.

### **6.2.3. Recommandations liées au suivi et l'évaluation des différentes tâches**

Effectuer de façon périodique un suivi et évaluation des différentes tâches assignées à chaque collaborateur et former ceux chargés des activités d'externalisation afin de leur permettre d'être au niveau au temps, des nouvelles évolutions de consolider les connaissances et s'assurer que les objectifs sont atteints, dans l'optique de satisfaire le client et voir l'évolution et l'efficacité du dispositif du contrôle mis en place pour la conduite des comptabilités externalisées dans le portefeuille du cabinet.

## **Conclusion**

Ce chapitre portant sur le diagnostic de la gestion de l'externalisation des comptabilités au Cabinet Mariame Bah, nous a amené à identifier et évaluer les risques liés à cette pratique. Nous avons évalué le dispositif et analysé les forces et faiblesses de contrôle interne mis en œuvre par le cabinet pour se prémunir contre ces différents risques. Le système de contrôle interne existe, il est efficace et performant mais les risques afférents ne sont pas négligeables. C'est pourquoi nous avons formulé des recommandations pour améliorer ce dispositif.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Conclusion deuxième partie**

Dans cette seconde partie consacrée à l'étude de la pratique de l'externalisation des comptabilités au CMB, nous avons abordé dans un premier temps la présentation l'organisation et l'environnement du CMB. Dans un second temps, nous avons procédé à l'identification et à l'évaluation des risques liés à cette pratique dans le cabinet, ainsi qu'à l'évaluation de son dispositif du contrôle mis en place et nous avons formulé des recommandations afin d'améliorer son rendement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'externalisation a eu jusqu'à présent tendance à délaissier des activités faiblement spécifiques pour lesquelles les entreprises prennent pourtant des décisions en termes d'externalisation, vue le nombre d'entreprises de différents secteurs qui s'y adonnent. Il nous semble nécessaire de l'enrichir en distinguant trois moments d'une externalisation : la décision, la signature du contrat et le basculement de la fonction chez le prestataire.

Parallèlement, le nombre de prestataires ne cesse de croître et chacun essaie autant que faire se peut de fournir aux clients des services de qualité. Notre étude, portant sur le Cabinet Mariame Bah (CMB), avait pour objectif principal d'apporter, de par nos recommandations, notre pierre à l'édification d'un CMB plus prospère en améliorant sa pratique en matière d'externalisation de la fonction comptable, afin de mieux satisfaire sa clientèle, accroître sa notoriété et attirer de nouveaux talents qui maintiendront au fil des années.

Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie consistant à identifier et évaluer les risques liés à la pratique de l'externalisation. L'analyse du dispositif du contrôle interne mis en œuvre par le cabinet Mariame Bah (CMB) pour maîtriser les risques inhérent à la pratique de l'externalisation des comptabilités, nous a permis de détecter les risques et faire ressortir les forces et les faiblesses, tout en améliorant à travers nos recommandations afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes assignés en entreprenant cette étude.

En outre, cette étude clarifie le concept d'externalisation de la fonction comptable. L'externalisation doit faire l'objet, toutefois d'une approche pertinente favorisant la réussite de la diligence. Elle permet de rendre compte des spécificités de la fonction comptable qui produit des informations porteuses d'enjeux en termes de gouvernance. Ainsi, nous pouvons, noter que le secteur et la taille de l'entreprise n'ont pas d'influence significative sur la pratique d'externalisation comptable.

Toutefois, suite à l'évolution à grande vitesse des affaires avec la mondialisation, la forte croissance de la pratique de l'externalisation, les risques deviennent de plus en plus nombreux et difficiles à maîtriser. Il convient donc pour le cabinet de procéder de façon périodique à l'élaboration d'une cartographie des risques liés à l'externalisation ou sa mise en jour afin de toujours garantir la fiabilité et la qualité des informations produites.

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

Cet entretien d'une quinzaine de minute s'inscrit dans le cadre de notre mémoire de fin d'étude portant sur le diagnostic de la gestion de l'externalisation des comptabilités dans les cabinets : cas de CMB. Etant un chargé des missions d'externalisation, nous aimerions recueillir vos propos sur un certain nombre d'aspects.

1 Dès que vous êtes chargés d'une mission d'externalisation, quelles sont les diligences que vous mettez en œuvre pour garantir la réussite de votre mission ?

2 Quels sont généralement les différents traitements que vous effectuez pour chaque dossier que l'on vous confie ?

3 Au regard, de tous ces traitements, comment vous vous organisez ?

4 Quels sont les différents niveaux de contrôle dans le processus de traitement des pièces comptables ?

5 Pensez-vous que les risques sont tous couverts ?

6 Quel système pouvez-vous proposer pour couvrir les risques résiduels ?

Nous remercions de votre aimable attention !!!

## Annexe 2 : Questionnaire

Ce présent questionnaire se situe dans le cadre de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention de la Maitrise en technique comptable et financière et portant sur le diagnostic de la gestion de l'externalisation des comptabilités dans les cabinets : cas de CMB. A cet effet, nous aimerions avoir vos avis sur un certains nombres d'aspects.

1. Combien de dossiers gérez-vous en moyenne dans l'année dans le cadre de l'externalisation des comptabilités?

Un

Deux

Trois

Quatre

Plus de quatre

2. Quelle est la périodicité de transmission des pièces comptables par les clients ?

Journalière

hebdomadaire

mensuelle

Trimestrielle

Autres (à préciser)

3. Avez-vous définie de concert avec les clients une date précise de transmission des pièces ?

Oui

Non

4. Quels sont les travaux journaliers que vous effectuez dans ce cadre ?

Imputations



Saisies

Analyse des comptes

Contrôles

Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

5. Trouvez-vous exhaustifs les pièces apportées par les clients ?

Oui

Non

6. Combien de niveau de contrôle avez-vous durant tout le processus de la réception à l'élaboration des états financiers ?

Deux

Trois

Quatre

Cinq

Plus de cinq

7. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez souvent?

Retard de transmission des pièces

Pièces non conforme

Problèmes d'imputation

Difficultés de contrôle

Respect des délais de déclaration sociale et fiscale

Authenticité des pièces

Autres (à préciser) \_\_\_\_\_

8. Quels sont les différents risques associés à cette activité ? (Veuillez associer à chaque risque son niveau conformément à la grille suivante en reportant devant le risque le niveau qui vous semble le mieux indiqué)

Niveau du risque	Evaluation du niveau
<b>Fort</b>	5 et plus
<b>Moyen</b>	3 à 4
<b>Faible</b>	1 à 2

Perte des pièces comptables

Retard de transmission des pièces

Dilution des responsabilités

Non exhaustivité des pièces

Non exhaustivité des enregistrements

Réversibilité des écritures (modification permanente des écritures)

Erreur d'enregistrement

Erreur d'imputation

Retard dans les saisies

Retard dans les déclarations fiscales et sociales

Retard dans la production des états financiers

9. Quel est le dispositif mis en place pour gérer les différents risques ?

---

---

---

---

---

---

---

10. Quel dispositif peut être mis en place pour améliorer ce dispositif ?

---

---

---

---

---

---

---

Merci de votre aimable attention

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### **Annexe 3 : Lettre d'acceptation de mandat**

#### **1) Lettre concernant un mandat au nom d'une personne morale**

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu proposer notre candidature aux fonctions de commissaire aux comptes à la prochaine assemblée générale ordinaire de votre société.

Nous vous remercions de cette proposition et vous confirmons notre accord pour accepter ce mandat si telle est la décision de l'assemblée.

Nous vous informons que M ..... a été désigné(e) associé(e) responsable de votre dossier. Il (elle) sera signataire des rapports, conformément à l'article R.822-94 du Code de commerce.

Veillez...

\* \*

\*

## 2) Lettre concernant un mandat au nom d'une personne physique

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu proposer ma candidature aux fonctions de commissaire aux comptes à la prochaine assemblée générale ordinaire de votre société.

Je vous remercie de cette proposition et je vous confirme mon accord pour accepter ce mandat si telle est la décision de l'assemblée.

Veillez...

Annexe 4 : Questionnaire d'acceptation d'un nouveau mandat

<b>DOSSIER :</b>	<b>Réf :</b>
Exercice clos le : 31/12/2014	

**QUESTIONNAIRE D'ACCEPTATION D'UN NOUVEAU MANDAT**

**1. PRISE DE CONNAISSANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE**

**1.1 Eléments relatifs à la structure de l'entité [art. 13.a) du Code de déontologie]**

Raison sociale : \_\_\_\_\_

Forme juridique : \_\_\_\_\_

Date de sa constitution : \_\_\_\_\_

Durée de la société : \_\_\_\_\_

Capital social : \_\_\_\_\_

Numéro Siret : \_\_\_\_\_

Numéro RCS : \_\_\_\_\_

Code NAF : \_\_\_\_\_

Activité : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Code postal : \_\_\_\_\_

Ville : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

Site internet : \_\_\_\_\_

Groupe (dénomination) : \_\_\_\_\_

Maison mère / Groupe : \_\_\_\_\_

**Filiales :**

Nom	Nationalité	CAC / Auditeur	% détention	% contrôle

**Actionnariat :**

Identité	Actions détenues		Droits de vote	
	Qtés	%	Qtés	%
<b>Total</b>				

**1.2 Eléments relatifs à son mode de direction et à la politique des dirigeants en matière de contrôle interne et d'informations financières [art. 13 b) du Code de déontologie]**

**Informations relatives aux dirigeants :**

Nom	Fonction au sein de la société	Expérience professionnelle

**Sensibilité de la direction au contrôle interne :**

**Particularités en matière de principes comptables et d'information financière :**



### 1.3 Informations relatives à l'expert-comptable (le cas échéant)

Nom :

Cabinet :

### 2. ANALYSE PRELIMINAIRE DE L'EXISTENCE DE RISQUES

Facteurs de risques	Oui	Non	Commentaires / précisions
<b>A. Dirigeants</b>			
Attitude et éthique des dirigeants			
Situation conflictuelle entre dirigeants			
<b>B. Actionnariat</b>			
Structure de l'actionnariat			
Conflits entre actionnaires			
<b>C. Personnel</b>			
Compétence du personnel			
Rotation du personnel			
<b>D. Activité et environnement réglementaire</b>			
Risques économiques ( <i>secteur d'activité sensible, activités spéculatives ...</i> )			
Risques fiscaux			
Risques sociaux			
Risques juridiques			
<b>E. Contrôle interne</b>			
Politique des dirigeants en matière de contrôle interne			
Insuffisance du contrôle interne			
<b>F. Situation financière de l'entité</b>			
Equilibre de la structure financière			
Continuité de l'exploitation compromise			
<b>G. Information financière</b>			
Insuffisances dans la tenue de comptabilité			
Retard dans l'établissement des comptes annuels			
<b>H. Mission du commissaire aux comptes</b>			
Limitation des contrôles			
Autres obstacles à l'exécution de la mission			
<b>I. Autres facteurs de risques</b>			
.....			
.....			

### 3. RESPECT DES REGLES DEONTOLOGIQUES

#### 3.1 Interdictions et incompatibilités

Des mesures ont-elles été prises pour s'assurer que le commissaire aux comptes ne se trouve pas dans une situation visée par l'article L.822-13 du Code de commerce (délai de viduité de 5 ans) ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Des mesures ont-elles été prises pour s'assurer que chacun des membres de l'équipe intervenant au cours de la mission ne se trouvait pas dans une situation d'incomptabilité, telle que prévue à l'article L.822-11 du Code de commerce et par le Code de déontologie :

- absence de liens personnels [article 27 du Code de déontologie]
- absence de liens financiers [article 28 du Code de déontologie]
- absence de liens professionnels concomitants ou antérieurs (délai de 2 ans) [article 29 du Code de déontologie]

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Oui      Non      N/A      Réf. FDT

L'analyse de la situation du cabinet concernant l'éventuelle appartenance à un réseau a-t-elle été formalisée [article 22 du Code de déontologie]?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oui	Non	N/A	Réf. FDT
En cas d'appartenance à un réseau, des mesures ont-elles été prises pour respecter les dispositions de l'article L.822-11 du Code de commerce ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3.2 Indépendance</b>	Oui	Non	N/A	Réf. FDT
Des mesures ont-elles été prises pour s'assurer que le commissaire aux comptes n'est pas dans une position de risques d'autorévision dans le cadre d'une succession de missions [articles 20 & 29 du Code de déontologie] ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>En cas d'acceptation, il devra ensuite procéder à une analyse des missions de nature à remettre en cause l'indépendance du commissaire aux comptes, ces missions pouvant être réalisées par :</i>				
- lui-même ? [articles 10, 11 et 12 du Code de déontologie]				
- son réseau ? [articles 22 à 25 du Code de				
	Oui	Non	N/A	Réf. FDT
Le niveau d'honoraires est-il en adéquation avec l'importance des diligences à accomplir [article 31 du Code de déontologie] ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Oui	Non	N/A	Réf. FDT
En cas de fourniture de prestations de services par le réseau, une analyse a-t-elle été effectuée en précisant pour chaque mission :	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- le prestataire (au sein du réseau)				
- la nature et le bénéficiaire de la prestation				
- le montant facturé				
- les conclusions en matière d'indépendance				
	Oui	Non	N/A	Réf. FDT
La part des honoraires de la mission dans le total du chiffre d'affaires a-t-elle été vérifiée [article 34 du Code de déontologie] ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. ANALYSE DES CRITERES PROPRES AU COMMISSAIRE AUX COMPTES</b>				
<b>4.1 Compétences</b> [art.7 du Code de déontologie]				
Le dossier requiert-il des compétences particulières ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Si oui, quelles sont-elles ?	<input type="text"/>			
Le niveau de compétences est-il adapté pour :	Oui	Non		
- le commissaire aux comptes ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
- les membres de l'équipe ?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

#### 4.2 Moyens en ressources humaines

Les moyens en ressources humaines sont-ils adaptés à l'ampleur de la mission ?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### 4.3 Planning

Le dossier requiert-il des impératifs en termes de planning d'intervention ?

Oui	Non
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui, quels sont-ils ?

Peuvent-ils être respectés ?

Oui	Non
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

#### 5. CONTACT AVEC LE COMMISSAIRE AUX COMPTES PRECEDENT S'IL Y A LIEU

Les dispositions relatives au contact avec le commissaire aux comptes précédent ont-elles été respectées [article 21 du Code de déontologie] ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

cf. modèle de courrier joint.

L'assurance que le non renouvellement du mandat du prédécesseur n'est pas motivé par une volonté de la personne ou de l'entité contrôlée de contourner les obligations légales a-t-elle été vérifiée [article 21 du Code de déontologie] ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L'absence de difficultés sur les points suivants a-t-elle été vérifiée ?

- le respect des obligations légales ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- l'application des diligences ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- les options comptables et fiscales prises par les dirigeants ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- l'acceptation du montant des honoraires demandés

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 6. FORMALISATION DE LA DECISION D'ACCEPTATION DE LA MISSION ET AUTRES FORMALITES

##### 6.1 Décision d'acceptation

Acceptation

Refus

Associé mandataire social

Date

Signature

Associé responsable technique

Membres de l'équipe

## 6.2 Courrier d'acceptation de mandat

cf. modèle de courrier joint.

Ce courrier doit être adressé préalablement à l'assemblée générale de nomination.

## 6.3 Notification du mandat à la CRCC

La notification qui doit être adressée à la CRCC dans les 8 jours qui suivent la nomination, conformément à l'art. R.823-2 du Code de commerce, a-t-elle été effectuée dans les temps ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Rappel : un système de déclaration en ligne est prévu par la CNCC à travers son portail (<https://www.cncc.fr>) ; en cas de non utilisation de ce système, vous pouvez vous référer au modèle de courrier joint.*

## 6.4 Notification d'appartenance à un réseau

En cas d'appartenance à un réseau, le courrier prévu à l'article L.820-3 a-t-il été adressé à l'entité contrôlée ?

Oui	Non	N/A	Réf. FDT
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

cf. modèle de courrier joint.

*Rappel : contrairement au premier courrier à adresser à la direction de l'entité contrôlée, ce dernier n'est envoyé que postérieurement à la nomination.*

### Commentaires :

--

Annexe 5 : Questionnaire de fin de mission

<b>DOSSIER :</b>	<b>Réf :</b>			
Exercice clos le : 31/12/2014				
<b>QUESTIONNAIRE DE FIN DE MISSION</b>				
<b>1. DILIGENCES</b>				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
Les outils structurants du Pack PE ont-ils été soumis à l'approbation du commissaire aux comptes : • questionnaire d'acceptation du mandat (le cas échéant) ? [A1.1]				
• questionnaire d'analyse du risque d'anomalies significatives ? [A2.1]				
• questionnaire relatif à la prise en considération de la possibilité de fraude ? [A2.2]				
• questionnaire d'utilisation des travaux de l'expert-comptable ? [A2.3]				
• plan de mission ? [A3.1]				
• note de synthèse ? [A5.1]				
L'étendue, l'orientation des travaux et les lignes directrices définies dans le plan de mission sont-elles cohérentes avec le programme de travail et les diligences effectivement réalisées ?				
L'évaluation du risque lié au contrôle a-t-elle porté sur l'ensemble des comptes ou catégories d'opérations estimés significatifs ?				
Le plan de mission et le programme de travail ont-ils été préparés en tenant compte de cette appréciation ?				
Les comptes annuels ont-ils fait l'objet d'un examen et d'un recoupement avec les comptes audités ?				
Une revue analytique finale a-t-elle été effectuée afin d'analyser la cohérence d'ensemble des comptes au regard des éléments collectés tout au long de l'audit, sur l'entreprise et son secteur d'activité ? Si cette revue analytique a mis en évidence des informations qui ne sont pas en corrélation avec d'autres informations ou des variations significatives ou des tendances inattendues, a-t-on mis en place les procédures d'audit nécessaires pour élucider ces variations et ces incohérences ?				
La recherche des événements postérieurs à la clôture a-t-elle été effectuée ? (cf. le cas échéant, annexe I)				
Les vérifications spécifiques ont-elles été effectuées ?				
Des éléments susceptibles de remettre en cause la continuité d'exploitation ont-ils été identifiés ? (cf. le cas échéant, annexe II)				
Les obligations relatives à la communication du commissaire aux comptes avec l'entreprise ont-elles été respectées ? (cf. le cas échéant, annexe III)				

2. DOCUMENTATION				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
Le dossier de travail précise-t-il les caractéristiques qui permettent d'identifier les éléments testés afin de préciser l'étendue des procédures mises en oeuvre ? (NEP-230, § 4)				
Lorsque, suite aux échanges menés avec la direction de l'entité ou d'autres interlocuteurs, une information contradictoire ou incohérente avec une conclusion formulée sur une problématique concernant des éléments significatifs des comptes a été identifiée, le dossier de travail contient-il la documentation relative à la manière dont a été traitée cette contradiction ou incohérence pour arriver à la conclusion finale ? (NEP-230, § 5)				
La documentation a-t-elle été finalisée dans les 90 jours suivant la réunion de l'organe délibérant appelé à statuer sur les comptes (NEP-230, § 9), sachant que durant cette période : - aucune modification de fond ne peut être apportée, - seules les modifications de forme ou de classement peuvent être apportées.				
3. SUPERVISION				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
Toutes les feuilles de travail ont-elles été supervisées par un collaborateur de niveau supérieur à celui qui les a établies ?				
Le responsable de dossier a-t-il revu toutes les feuilles de travail significatives ?				
Le responsable de dossier s'est-il assuré que :				
• tous les contrôles prévus dans le programme de travail ont été réalisés ?				
• les conclusions tirées sont correctes ?				
• les feuilles récapitulatives correspondent aux comptes annuels définitifs ?				
• tous les points en suspens ont été résolus et documentés ?				
• la note de synthèse reflète bien tous les problèmes significatifs devant être soumis au commissaire aux comptes ?				

<b>4. COMPTES ANNUELS</b>				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
Les comptes annuels sont-ils : • complets ?				
• cohérents avec les informations obtenues sur la société ?				
Les ajustements significatifs proposés ont-ils été pris en compte par l'entreprise ?				
Les comptes annuels reflètent-ils correctement les événements postérieurs à la clôture ?				
S'il existe des risques relatifs à la continuité d'exploitation, ont-ils été correctement pris en compte, en conformité avec la NEP-570 ?				
Si des changements comptables ont été identifiés ont-ils été correctement pris en compte, en conformité avec la NEP-730 ?				

<b>5. RAPPORTS</b>				
<b>5.1. Rapport sur les comptes annuels</b>				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
Le questionnaire pour l'établissement du rapport sur les comptes annuels a-t-il été soumis à l'approbation du commissaire aux comptes ?[B5.3]				

<b>5.2. Rapport spécial</b>				
Question	N/A	OUI	NON	Commentaires & Réf.
La liste des conventions courantes et des conventions réglementées a-t-elle été obtenue ?				
Le commissaire aux comptes a-t-il identifié d'autres conventions ?				
Le commissaire aux comptes a-t-il interrogé les dirigeants au sujet des conventions non autorisées ?				
Le rapport spécial reflète-t-il: - toutes les conventions approuvées par le conseil ?				
- les conventions réglementées découvertes ?				
- la mention d'absence de convention ?				
- les conventions des exercices précédents (sauf SAS) ?				
- les raisons ayant conduit à ne pas demander l'autorisation d'une convention réglementée devant être régularisée à l'assemblée?				

<b>6. AUTRES OBSERVATIONS CONCERNANT LE DEROULEMENT DE LA MISSION</b>

Préparé par : .....	Date	Signature
<b>APPROBATION DU COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b>	Date	Signature
Commentaires :		

## Annexe 6 : Questionnaire relatif aux seuils de signification

<b>DOSSIER :</b>	<b>Réf :</b>
Exercice clos le : 31/12/2014	

### QUESTIONNAIRE RELATIF AUX SEUILS DE SIGNIFICATION

Conformément aux dispositions de la NEP 320, le commissaire aux comptes détermine :

- un seuil de signification au niveau des comptes pris dans leur ensemble, et
- le cas échéant, des seuils de signification de montants inférieurs pour certaines catégories d'opérations, certains soldes de comptes ou certaines informations fournies dans l'annexe.

#### 1. Identification des critères pertinents pour la détermination du (des) seuil(s)

Critères pertinents (NEP 320.09)	Taux indicatifs	Base (en K€)	Taux retenu (ou autre modalité de calcul)	Montant (en K€)
Résultat courant	5 à 10 %			
Résultat net	5 à 10 %			
Chiffre d'affaires	1 à 3 %			
Capitaux propres	1 à 2 %			
Endettement net	1 à 2 %			
Autre (à préciser)				

#### Facteurs susceptibles d'influencer le choix des critères (NEP 320.10)

Types de facteurs	Influence sur le choix des critères		Commentaires
	oui	non	
Structure des comptes de l'entité			
Présence dans les comptes d'éléments auxquels certains utilisateurs sont susceptibles d'être particulièrement attentifs			
Secteur d'activité de l'entité			
Structure de l'actionariat de l'entité			
Structure du financement de l'entité			
Variabilité de ces critères dans le temps			
Passage du résultat de bénéfices à pertes			
Capitaux propres < 1/2 du capital social			
Autres ... (à préciser)			



## 2. Seuil(s) de signification retenu(s)

Seuil de signification général (*impact sur le résultat*)

K€

Seuil de signification général (*reclassement*)

K€

**Le cas échéant, seuils de signification de montants inférieurs (NEP 320.07 et 320.11) :**

Exemple de facteurs justifiant la prise en compte de seuils de montants inférieurs :

- informations sensibles des comptes en fonction du secteur d'activité de l'entité,
- existence de règles comptables ou de textes légaux ou réglementaires spécifiques à l'entité ou à son secteur, ou
- réalisation d'opérations particulières au cours de l'exercice.

## 3. Evolution du seuil au cours de la mission (NEP 320.13)

Au cours de la mission, le commissaire aux comptes a-t-il été amené à modifier le seuil ou les seuils de signification en raison de la connaissance de faits nouveaux ou d'évolutions de l'entité remettant en cause l'évaluation initiale des seuils ?

Oui Non

Si oui, précisez les raisons de cette modification :

et le(s) seuil(s) retenu(s) in fine :

- Seuil de signification général (*impact sur le résultat*)

Seuil initial  K€

Seuil final  K€

- Seuil de signification général (*reclassement*)

K€

K€

Date :

Annexe 7 : Questionnaire contrôle interne-évaluation

<i>Exercice</i> 31/12/14		<b>QUESTIONNAIRE CONTRÔLE INTERNE - EVALUATION</b>		Ref Dossier travail
				Date: 05/01/2015
		<u>Oui</u>	<u>Non</u>	Observations
<b><u>RISQUE LIÉ A L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL DE CONTRÔLE INTERNE</u></b>				
Les contrôles des exercices précédents ont-ils mis en lumière l'existence de nombreuses faiblesses de contrôle interne ?				
Constata-t-on une insuffisance du plan d'organisation, pouvant se traduire notamment par l'absence d'organigramme et de manuel de procédure ?				
A-t-on relevé certaines situations ou événements laissant supposer l'existence de fraudes ou d'erreurs conduisant à des anomalies significatives dans les comptes (norme 2-105) ?				
Un ou plusieurs contre-pouvoirs limitent-ils le plein pouvoir de la direction ?				
La direction est-elle consciente de la nécessité d'un contrôle interne performant ?				
Y a-t-il un manuel de procédures ?				
<b><u>RISQUE LIÉ AU SYSTÈME COMPTABLE ET INFORMATIQUE</u></b>				
La comptabilité est-elle rigoureusement tenue à jour ?				
Le personnel comptable a-t-il une formation appropriée ?				
Y a-t-il des budgets ?				
Y a-t-il une comparaison régulière entre les budgets et les réalisations ?				
Y a-t-il des situations intermédiaires ?				
La société utilise-t-elle les services d'un Expert-Comptable ?				
La direction a-t-elle la maîtrise de la fonction informatique ?				
Les logiciels utilisés pour le traitement de l'information comptable et financière manquent-ils a priori de fiabilité ?				

<b><u>RISQUE LIÉ AU CYCLE VENTES/CLIENTS</u></b>			
Existe-t-il des bons de commande clients internes ?			
Sont-ils prénumérotés ?			
Les factures numérotées sont-elles numérotées séquentiellement ?			
Les commandes non livrées font-elles l'objet d'un suivi ?			
Ces commandes font-elles l'objet d'une valorisation régulière ?			
La facturation est-elle établie dans les meilleurs délais après l'expédition des marchandises ?			
Y a-t-il un rapprochement entre les expéditions et la facturation ?			
Comptes clients et effets à recevoir sont-ils justifiés régulièrement ?			
Existe-t-il des justifications de soldes éditées automatiquement ?			
Y a-t-il un suivi régulier de la durée du crédit client global par un responsable compétent et clairement défini ?			
Y a-t-il un suivi régulier de la valeur des retards de règlement par un responsable compétent et clairement défini ?			
Y a-t-il un suivi régulier du montant des créances douteuses par un responsable compétent et clairement défini ?			
Les relances sont-elles faites dans des délais satisfaisants ?			
Le service commercial est-il informé des incidents de règlement ?			
Les éventuelles annulations de facturation sont-elles approuvées par un responsable clairement défini ?			

<b><u>RISQUE LIÉ AU CYCLE STOCK</u></b>			
La fonction de magasinier est-elle distincte des fonctions administratives ?			
L'accès au stock est-il suffisamment réglementé ?			
La protection physique du stock est-elle suffisante ?			
Les stocks sont-ils suffisamment assurés ?			
Utilise-t-on des bons d'entrée en stock ?			
Utilise-t-on des bons de sortie de stocks ?			
Les bons de sortie comportent-ils une signature autorisée ?			
Existe-t-il des procédures d'inventaire physique satisfaisante ?			
Existe-t-il un inventaire permanent ?			
Si l'inventaire permanent existe, rapproche-t-on les résultats de l'inventaire physique avec l'inventaire permanent ?			
Les écarts sont-ils examinés ?			
Les prix unitaires retenus pour valoriser le stock peuvent-ils être facilement justifiés ?			
L'identification des stocks à rotation lente ou insuffisante est-elle assurée ?			
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en quantités ?			
L'importance du stock fait-elle l'objet d'un suivi régulier en valeur ?			
Existe-t-il une procédure pour déterminer les provisions pour dépréciation des stocks ?			
Des mesures existent-elles qui garantissent l'exactitude arithmétique du stock ?			
<b><u>RISQUE LIÉ AU CYCLE IMMOB</u></b>			
Y a-t-il des études préalables à l'acquisition des immobilisations ?			
Y a-t-il des budgets d'investissements ?			
Ce budget est-il rapproché des investissements réalisés ?			
Les factures d'immobilisations font-elles l'objet d'un classement distinct ?			
Existe-t-il un fichier des immobilisations ?			
Ce fichier permet-il de faire le lien entre les montants en compte et les existants ?			
Fait-on régulièrement l'inventaire des immobilisations ?			
Si oui, les résultats sont-ils rapprochés du fichier ?			
Y a-t-il un service de maintenance ?			
Cessions et rebuts sont-ils approuvés ?			
Les immobilisations sont-elles suffisamment assurées ?			
La comptabilisation des immobilisations et des amortissements est-elle à jour ?			

<b><u>RISQUE LIÉ AU CYCLE PERSONNEL</u></b>			
Y a-t-il une procédure d'embauche du personnel ?			
Les temps de présence sont-ils correctement connus ?			
Les paramètres retenus pour l'établissement de la paie font-ils l'objet d'un contrôle adéquat ?			
Les modifications de paramètre font-elles l'objet d'une procédure d'autorisation et de contrôle satisfaisante ?			
Les éléments de paie et les charges sur salaires sont-ils correctement comptabilisés ?			
La procédure de paiement inclut-elle le contrôle du montant payé à chaque salarié par une personne indépendante du suivi de la paie ?			
<b><u>Conclusions :</u></b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Faible / Moyen / Elevé</div>			

Annexe 8 : Questionnaire évaluation risque inhérent

<i>Exercice</i> <b>31/12/14</b>		<b>QUESTIONNAIRE EVALUATION RISQUE INHERENT</b>			Ref Dossier travail
					Date: 10/02/2015
<b>OBJECTIFS</b>					
. Détecter les facteurs susceptible de générer un risque inhérent					
. Evaluer le risque inhérent au niveau des comptes pris dans leur ensemble					
<b>Facteurs de risques:</b>		<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>	<b>Observations</b>
<b>RISQUE INHÉRENT AU SECTEUR D'ACTIVITÉ</b>					
Difficultés du marché					
Obsolescence technologique					
Conditions concurrentielles					
<b>RISQUE INHÉRENT A L'ENVIRONNEMENT FINANCIER</b>					
Difficultés ou faillite de clients					
Faillite de fournisseurs					
Déséquilibre financier de l'entité					
Trésorerie insuffisante					
<b>RISQUE INHÉRENT A L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE</b>					
Intégrité de la direction					
Expérience des dirigeants					
Composition du capital					
Importance des parties liées					
Nbre ou dispersion des centres de production					
<b>Conclusions :</b>					
<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">Faible / Moyen / Elevé</div>					

## **BIBLIOGRAPHIE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## OUVRAGES

1. AFNOR(2003), *Management de Projet-Gestion du risque-Mangement des risques d'un projet*, projet Afnor X50-117, édition AFNOR, Paris, 38 pages.
2. ANDERSON David R., SWEENEY Dennis J. & WILLIAMS Thomas A. (2001), *Statistique pour l'économie et la gestion*, traduction de la 2<sup>e</sup> édition anglaise par Claire Borsenberger, Paris, 781 pages.
3. ANGOT Hugues, FISCHER Christian, THEUNISSEN Baudouin(2004), *Audit Comptable Audit informatique*, De Boeck Université, Bruxelles, 238 pages
4. BARTHELEMY Jérôme (2004), « *Stratégie d'externalisation* », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 279 pages.
5. BARTHELEMY Jérôme (2004), *Stratégie d'externalisation*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 204 pages.
6. BRILMAN Jean & HERARD Jacques (2005), *les meilleurs pratiques de management*, édition d'organisation, Paris, 544 pages.
7. CASPAR Bernard & ENSELME Gérard (2002), *comptabilité approfondie et révision*, 5<sup>ème</sup> édition, LITEC, Paris, 614 pages.
8. DE BOISLANDELLE Henri (1998), *Dictionnaire de gestion*, Economica, Paris, 455 pages.
9. DORIATH Brigitte, LOZATO Michel, MENDES Paula & NICOLLE Pascal (2008), *Comptabilité et Gestion des Organisations*, 6<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 356 pages.
10. FAYEL Alain & PERNOT Daniel (2005), *Comptabilité générale de l'entreprise*, 15<sup>ème</sup> édition, Paris, DUNOD, 571 pages.
11. GOVOEI Bernard Dansou (2006),Précis de la comptabilité générale : *Droit et système Comptable OHADA* : contribution à l'amélioration et à la vulgarisation du système, convergence vers les normes comptables internationales IAS/IFRS, 2<sup>e</sup> édition, Abidjan, 863 pages.
12. HASSID Olivier (2008), *La gestion des risques*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 150 pages.
13. HERARD Jacques (2003), *Manuel d'organisation appliquée* Edition DUNOD, Paris, 345 pages.
14. HUBERT Tondeur & DE LA VILLARMOIS Olivier (2003), *L'organisation de la fonction comptable-Quelle forme de centralisation* : centre de services partagés ou externalisation, Comptabilité, Contrôle, Audit, Tome 9, Vol 1, mai.



15. IFACI(2005), *Cartographie des risques*, Groupe professionnel immobilier locatif, nouvelle édition, Paris, 161 pages.
16. IFACI(2011), *Cadre de Référence Internationale des pratiques Professionnelles de l'Audit Interne*, édition 2011, Paris, 236 pages.
17. JACQUOT Thierry - MILKOTT Ruchard (2007), *Comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, PEASON Education France, 314 pages.
18. KEREBEL Pascal (2009), *Management des risques*, Edition d'organisation, Paris, 194 pages.
19. LAMY Jean Paul (1996), *L'audit et certification des comptes en milieu informatisé*, Editions d'organisation, 128 pages.
20. MABUDU Joël (2005), *Système Comptable OHADA*, 2<sup>e</sup> édition, 657 pages.
21. OBERT Robert (2004), *Synthèse droit et comptabilité*, tome 2. Audit et commissariat aux comptes : aspect internationaux, manuel et application, 4<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 495 pages.
22. QUELIN Bertrand & ARREGLE Jean-Luc (2000), *le management stratégique des compétences*, Ellipses Edition Marketing S.A, Paris, 352 pages.
23. RENARD Jacques (2007), *Théorie et pratique de l'audit interne*, 6<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, Paris, 479 pages.
24. RENARD Jacques (2010) : *Théorie et pratique de l'audit interne*, 7<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 472 pages.
25. RICHARD Jacques & COLLETTE Christine (2008), *Comptabilité Générale : système français et normes IFRS*, 8<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 672 pages.
26. ROUFF Jean Loup (février 2001), *des concepts et des mots, audit n°153*.
27. SAMBE Oumar & DIALLO Mamadou (2003), *Le praticien comptable SYSCOHADA*, 3<sup>ème</sup> édition, ECJ, Dakar, 1055 pages.
28. TAIEB Jean-Pierre (2009), *Paie et administration du personnel : des techniques de calcul aux stratégies d'externalisation*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 259 pages.
29. TARONDEAU Jean-Claude & HUTIN Christine (2006), *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition, Librairie Vuibert, Paris, 268 pages.
30. TORT Eric (2003), *organisation et management des systèmes comptables*, optimiser les leviers de la performance comptable, Dunod, Paris 270 pages.

## ARTICLES ET SOURCES INTERNET

1. AMD conseil, Technology Asset Consulting, *le risque opérationnel*, [http://www.fimarkts.com/pages/risque\\_operationnel.htm](http://www.fimarkts.com/pages/risque_operationnel.htm) # typologie.
2. BARTHELEMY Jerome (2004), « *Comment réussir une opération d'externalisation* », Revue française de gestion, n°151, page 9-26.
3. BARTHELEMY Jerome, DONADA Carole : *externalisation : un choix stratégique*, Revue Française de gestion N°176/2007, page : 97-99.
4. BARTHELEMY Jerome ET QUELIN Bertrand (2002), *l'externalisation stratégique*, l'art de gestion des risques, [WWW.lesechos.fr](http://WWW.lesechos.fr)
5. BCEAO(2005), *Référentiel Comptable Spécifique des Système Financiers Décentralisés* Imprimerie BCEAO, 554 pages.
6. Chambre de Commerce et de l'Industrie de Lyon (CCIL), *fiche de bonnes pratiques : aspect contractuel de l'externalisation*, Lyon, 3 pages.
7. DESREUMAUX Alain (1996), « *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise* », Revue française de gestion, janvier-février, pages 86-108.
8. Ernst & Young(2003), *pratique et tendances du marché de l'externalisation en France* « Baromètre Outsourcing, [www.ey.com/pdf](http://www.ey.com/pdf).
9. FIMBEL Eric (2002), *les Facteurs clés de succès de l'Outsourcing*, Expansion Management REVIEW, MARS 2002, N°104 page 60-68.
10. OHADA(2001), *Acte Uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises*.
11. QUELIN Bertrand (2003), *externalisation stratégique et partenariat*, de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, Revue de gestion, n°143, page 13-26.

CESAG - BIBLIOTHEQUE