

AVERTISSEMENT

**LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER NI APPROBATION,
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS
AUTEURS.**

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon très cher père défunt, Moudjibou LAWANI

- ✓ Ma très chère mère Ganiatou ADAM

- ✓ Ma très chère tante Chakiratou LAWANI

Nambilathou LAWANI O.

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon très cher père défunt, Gnanmakou BESSANH

- ✓ Ma très chère mère Dédé AKOUETE

- ✓ Ma très chère grande sœur Généviève Y. DOSSOU

Benoit DOSSOU.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce à la disponibilité de certaines personnes à qui nous tenons à exprimer notre gratitude et à manifester toute notre reconnaissance. Il s'agit de :

- professeur **Charlemagne IGUE**, Doyen de la faculté ;
- professeur **Faustin CHABOSSOU**, Vice-doyen de la faculté ;
- notre Directeur de mémoire, le Professeur agrégé **Emmanuel HOUNKOU** qui a mis à notre disposition tout son expertise pour la réalisation de ce travail ;
- **M. Joress AGBOVOEDO**, **Doctorant** en science de gestion/UAC, notre superviseur, qui a accepté diriger ce travail en lui donnant une orientation positive, malgré ses multiples occupations et répondre chaque fois à nos préoccupations ;
- **M. Latifou GARBA**, Directeur Général du CBACE-CGA pour avoir accepté notre demande de stage ;
- **M. Constantin KOTCHONI**, notre maître de stage pour ses observations pertinentes, son soutien et ses conseils ;
- **M. Ezéchiél DOSSOU-YOVO** pour son soutien et sa disponibilité ;
- tout le personnel du CBACE-CGA pour leur accueil chaleureux à notre égard ;
- tout le corps enseignant, le personnel administratif de la FASEG pour leur précieuse contribution à notre formation. Nous garderons toujours en mémoire la bonté de tous ;
- tous nos frères et sœurs ;
- toutes les personnes, qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

Nambilathou LAWANI & Benoit DOSSOU

RESUME

Dans un environnement en continuelle mutation et hostile les entreprises tendent à être plus flexibles et souples en ayant recours à l'externalisation. La mise en œuvre d'un projet d'externalisation peut s'accompagner de plusieurs risques. A partir de ce constat, nous avons analysé les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable du côté du prestataire. L'objectif général de ce travail est de réaliser un examen critique de la gestion de l'externalisation des comptabilités afin d'assurer une bonne maîtrise des risques associés à cette pratique. A partir d'un échantillon de 32 adhérents et d'une démarche méthodologique basée sur la recherche documentaire, l'entretien direct et l'observation, nous avons testé nos hypothèses de recherche. Nos résultats montrent d'une part que le recentrage sur le cœur de métier est la principale raison de l'externalisation de la fonction comptable et d'autre part que le risque de non exhaustivité des pièces comptables est le risque le plus encouru par le centre. Face à cette situation, nous avons suggéré quelques recommandations.

Mots clés: Externalisation-Risque-Cœur de métier-Fonction comptable

ABSTRACT

In an environment in continual mutation, hostile and eventful, the enterprises have the tendency to be suppler and flexible as having resorts to the externalization. The institution of a project of externalization can come with several risks. From this report, we analyzed the risks bound to the externalization of the function accountant of the beneficiary's side. The general objective of this work is to achieve an exam critical of the management of the externalization of the accountings in order to assure a good mastery of the risks associated to this practice. From a sample of 32 adherents and a methodological gait based on the documentary research, the direct interview and the observation, we tested our hypotheses of research. Our results show on the one hand that the recentrage on the heart of profession is the main reason of the externalization of the function accountant and on the other hand that the risk of pieces accountant non exhaustiveness is the risk the more incurred by the center. Facing this situation, we suggested some recommendations.

Key words: Externalization-Risk-Heart of profession-function accountant

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|--|
| AG | : Assemblée Générale |
| CA | : Chambre d'Agriculture |
| CBACE | : Centre Béninois d'Assistance et de Conseil aux Entreprises |
| CCIB | : Chambre du Commerce Industrielle du Bénin |
| CENAFOC | : Centre National de Formation Comptable |
| CGA | : Centre de Gestion Agréé |
| CNEX | : Conseil National des Exportations |
| CSP | : Centre de Services Partagés |
| DGID | : Direction Générale des Impôts et des Domaines |
| DPME | : Direction des Petites et Moyennes entreprises |
| FENAB | : Fédération Nationale des Artisans du Bénin |
| FUPRO | : Fédération de l'Union des Productions |
| GEA | : Groupement des Exploitants Agricoles |
| INSAE | : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique |
| OECCA | : Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés |
| OHADA | : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| PIB | : Produit Intérieur Brut |
| PME | : Petites et Moyennes Entreprises |
| PMI | : Petites et Moyennes Industries |
| TIC | : Technologie de l'Information et de la Communication |

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africain

VA : Valeur Ajoutée

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| <u>Tableau</u> N°1 : Avantages et inconvénients de la décentralisation comptable..... | 19 |
| <u>Tableau</u> N°2 : Présentation et analyse des données relatives à la mission d'adhésion au centre | 31 |
| <u>Tableau</u> N°3 : Raisons de l'externalisation de la fonction comptable..... | 32 |
| <u>Tableau</u> N°4 : Présentation des données relatives à la pérennisation des activités des entreprises..... | 32 |
| <u>Tableau</u> N°5 : Risques identifiés..... | 34 |
| <u>Tableau</u> N°6 : Tableau de cotation des risques..... | 35 |
| <u>Tableau</u> N°7 : Evaluations des risques identifiés..... | 36 |

SOMMAIRE

INTRODUCION

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude..... 3

Section 2 : Cadre théorique de l'étude..... 9

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE

Section 1 : Revue de la littérature et formulation des hypothèses..... 12

Section 2 : Cadre méthodologique..... 28

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS

Section 1: Présentation et analyse des résultats..... 31

Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations..... 37

CONCLUSION

Références Bibliographiques..... a

Annexes..... c

Table des Matières..... f

Le développement des activités économiques et la concurrence grandissante du fait de la mondialisation, ont amené les entreprises à adapter leurs stratégies pour être plus performantes. La recherche permanente de la rentabilité à partir d'une bonne performance anime la vie économique des entreprises. Pour ce faire, plusieurs entreprises ont opté pour la réduction des coûts à travers l'externalisation de certaines fonctions dont celle comptable.

En effet, l'externalisation paraît comme une alternative de réduction des coûts permettant aussi à l'entreprise de se recentrer sur son cœur de métier. Selon HUYNH Thi Ngoc et Hubert TONDEUR (Revue Française de la Comptabilité, N°443 Mai 2011), l'externalisation de la fonction comptable consiste à : « *confier à un prestataire externe une partie ou la totalité de ses activités comptables qui étaient jusqu'alors réalisées en interne* ».

Ainsi, pour renforcer la compétitivité des activités économiques et financières des états membres, en améliorant la gestion des entreprises et en apportant à ces dernières une assistance en matière de tenue de la comptabilité, la directive numéro 04/97/CM/UEMOA du 28 Novembre 1997 de l'UEMOA a institué les Centres de Gestion Agréé (CGA). Les CGA ont donc pour mission, l'assistance comptable aux entreprises qui externalisent leur comptabilité, conformément aux dispositions de l'article 1 et de l'article 2 de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) qui stipulent que toute entreprise doit mettre en place une comptabilité destinée à l'information externe comme à son propre usage.

Le recours à un centre de gestion comptable entraîne la signature d'un contrat d'externalisation entre l'entreprise et le cabinet qui devra alors fournir une prestation de qualité à travers une gestion rigoureuse de la comptabilité externalisée. Une telle activité engendre des risques importants pour l'entreprise et le centre ; ils cherchent donc à se préserver de ceux pouvant impacter leurs activités, leur rentabilité et leur image. Pour y parvenir, le Centre de Gestion Agréé met en place des outils afin d'avoir une meilleure maîtrise des risques liés à l'activité d'externalisation et ainsi réduire leur impact et leur survenance. Cependant, ils y parviennent difficilement.

Lors de notre stage nous nous sommes intéressés à l'organisation du CBACE-CGA dans la mission de l'externalisation de la fonction comptable et les risques qui y sont liés. C'est pour cette raison que, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le

**thème : « ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA
FONCTION COMPTABLE DU CÔTE DU PRESTATAIRE : CAS CBACE-CGA ».**

Le corps du mémoire est subdivisé en trois chapitres. Le premier chapitre présente le Centre Béninois d'Assistance et de Conseil aux Entreprises (CBACE-CGA) et le cadre théorique de l'étude. Le deuxième chapitre présente la revue de littérature et le cadre méthodologique. Et enfin, le troisième chapitre présente les résultats et analyses qui en découlent d'une part, et d'autre part aux recommandations y relatives.

Ce chapitre présente le cadre institutionnel de l'étude CBACE-CGA à travers ses caractéristiques, les travaux effectués, l'état des lieux de la structure d'accueil de stage, ainsi que le cadre théorique de l'étude.

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Il sera présenté l'historique, les missions, les activités et la structure organisationnelle du Centre Béninois d'Assistance et Conseil aux Entreprises – Centre de Gestion Agréé (CBACE-CGA).

Paragraphe 1 : Présentation générale du CBACE-CGA

1- Historique, missions et activités

1-1 Historique

Selon une étude réalisée dans sept (07) pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africain (UEMOA) sur la place du système informel dans les principales villes de l'union, le revenu d'exploitation des entreprises informelles représente près de 85% de la Valeur Ajoutée (VA), alors que seulement 1% de cette VA a été enregistré dans le registre officiel. Au Bénin, la population active occupée dans le secteur informel est sans cesse croissante. Selon les statistiques de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE), le secteur informel a contribué à hauteur de 68% au Produit Intérieur Brut(PIB) du Bénin en 2002. Ce secteur reste le premier pourvoyeur d'emploi du pays. Cette prépondérance du secteur informel constitue un problème majeur à la mobilisation des recettes fiscales de l'Etat d'où la nécessité d'assainir la gestion de ce secteur. C'est dans ce sens qu'en 2002, le Gouvernement Béninois a régi ce secteur par l'arrêté n°2002-/066/MFE/DC/SG/CNE du 20 Février 2002 conformément aux dispositions du décret n°2001-271 du 27 juillet 2001 portant conditions de création, d'organisation et de fonctionnement des Centres de Gestion Agréés et a prévu dans la loi de finances de la même année, les avantages fiscaux liés à l'adhésion aux CGA. Les CGA ont pour objectifs d'améliorer la gestion des entreprises (PME) par la mise en place de structures appropriées ; de faciliter l'accomplissement des obligations administratives, sociales et fiscales pour le compte des entrepreneurs ; de sensibiliser les contribuables pour l'adoption des nouvelles lois fiscales et comptables prises, de débarrasser l'opérateur du secteur informel de la peur du fisc, d'établir les documents de gestion conformément aux dispositions réglementaires de l'OHADA et de crédibiliser les états financiers qui peuvent leur permettre d'accéder au financement bancaire. C'est dans cet environnement économique nouveau que les fondateurs du Centre Béninois d'Assistance et de Conseil aux Entreprises (CBACE-CGA) ont sollicité et obtenu l'agrément

de l'Etat.

1-2 Missions

Le Centre Béninois d'Assistance et de Conseils aux Entreprises-Centre de Gestion Agréé (CBACE-CGA) est une association à but non lucratif dont la mission est d'assister les adhérents (les Micros, Petites et Moyennes Entreprises et Industries) en matière de gestion, de tenue de comptabilité, de déclarations fiscales et sociales puis des prestations spécifiques.

1-3 Activités du Centre

Pour réaliser les missions précitées, le CBACE-CGA mène des activités qui se résument en quatre points à savoir :

➤ Assistance en comptabilité

Le CBACE centralise les documents comptables de leurs adhérents, personnes morales dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 000 000 FCFA, de même que leurs adhérents physiques, sociétés unipersonnelles, coopératives et associations quel que soit le montant du chiffre d'affaires. Il procède à la tenue de la comptabilité et produit des états financiers à l'endroit de ses adhérents.

✓ Tenue de comptabilité

Dans le cadre de cette activité, le centre a pour objectif de :

- collecter les pièces comptables tous les mois avec les originaux des brouillards de caisse et de banque ;
- faire le dépouillement des chéquiers lors de la collecte des pièces ;
- traiter la saisie des pièces comptables et tirer les balances mensuelles des opérations ;
- faire la saisie des pièces comptables et tirer les balances mensuelles des opérations ;
- tenir les livres comptables obligatoires ;
- conseiller les adhérents à faire l'inventaire général de leur patrimoine en fin d'exercice ;
- passer les écritures d'inventaire et tirer les états financiers de l'exercice.

. A cette occasion l'accent est mis sur l'importance des pièces comptables et leur conservation pour une durée de 10 ans.

✓ Présentation des états financiers

La présentation des états financiers consiste à fournir les états financiers des adhérents à l'administration fiscale. Cette mission suppose que la comptabilité de l'entreprise soit tenue par un expert comptable. Elle permet d'être à l'écoute de l'entreprise de manière à pouvoir

apprécier la qualité et la faisabilité des informations diffusées par elle ; c'est-à-dire que ces informations respectent les principes d'exhaustivité, de régularité et de sécurité. Ce service est offert par le CBACE-CGA aux petites et moyennes entreprises.

➤ Maîtrise économique, fiscale, sociale et administrative

Le CBACE-CGA élabore pour le compte de leurs adhérents, des dossiers de gestion annuels pour leur permettre de se faire une idée réelle de l'évolution de leurs activités chaque année. Il fait également des missions ponctuelles d'analyse financière, de diagnostic tant financier, social, qu'organisationnel au profit de leurs adhérents ou de toute autre structure qui en manifeste le besoin.

➤ Assistance en matière de prévisions

Le CGA aide les entreprises adhérentes à mieux conduire leurs activités et à prendre les décisions idoines pour le développement de leurs affaires et aussi les assister en matière de prévision et de planification à travers des outils tels que les budgets, les programmes d'activités, les plans de travail annuels, etc.

➤ Formation en gestion et autres services

Dans le souci de répandre les bonnes pratiques de gestion et de vulgariser les normes comptables, fiscales, sociales et juridiques, le CGA a pensé à des ateliers de formations au profit de leurs adhérents et de tout individu ou toute entité qui en manifeste le besoin.

Il accompagne leurs adhérents ou toute personne morale ou physique dans le montage des projets et de recherche de financement.

2- Structure organisationnelle

Le CBACE-CGA est un centre doté structure hiérarchique définissant les responsabilités de chacun en vue d'éviter des conflits d'attributions.

2-1- Les organes centraux

Ils sont composés d'une Assemblée Générale et d'un Conseil d'Administration.

- **L'Assemblée Générale (AG)**

L'Assemblée Générale est l'instance suprême de décision du CBACE. Elle est composée de tous les membres de l'association et dispose de tous les pouvoirs qui ne sont confiés aux autres organes que par les statuts et peut se réunir par voie de représentation.

- **Le Conseil d'Administration et son Président**

Outre l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration est composé de :

- quatre (04) membres à titre consultatif à savoir : le Centre National de Formation Comptable (CENAFOC) ; l'Ordre National des Experts Comptables et Comptables Agréés (l'ONECA) ; la Direction des Petites et Moyennes Entreprises (DPME) ; et la Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID).

- huit (08) membres fondateurs disposant de droit de vote : Fédération de l'Union des Producteurs (FUPRO) ; Groupement des Exploitants Agricoles (GEA) ; Chambre d'Agriculture (CA) ; Association des Femmes d'Affaires et Chefs d'Entreprises du Bénin (AFACEB) ; Promotion pour l'Appui des Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) ; Chambre du Commerce Industrielle du Bénin (CCIB) ; Conseil National des Exportations (CNEX) ; Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB).

Le CA se réunit au moins une fois par an sur convocation de l'AG, du Président, ou à la demande du tiers de ses membres. Il est dirigé par un Président. Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour faire tous les actes de gestion au nom du CBACE. Il peut, en cas de faute grave suspendre provisoirement un membre du bureau. Le conseil peut interdire au président ou au trésorier d'accomplir un acte qui rentre dans leurs attributions d'après les statuts et dont il contesterait l'opportunité. Il établit chaque année les comptes de l'exercice clos et le projet de budget à soumettre à l'Assemblée Générale des adhérents.

2-2 Les organes opérationnels

La Direction Exécutive

Elle coordonne et dirige tous les autres organes contribuant à la bonne marche du centre. Elle met en œuvre la politique générale et les décisions prises par l'AG et le CA.

A sa tête se trouve un directeur recruté par le CA. Il assure le fonctionnement technique du centre. Il doit disposer de connaissances techniques confirmées par un texte écrit et oral. S'il n'est pas stagiaire inséré sur le tableau de l'OECCA (Ordre des Experts-comptables et Comptables Agréés), il doit être un cadre de la catégorie A comme indiqué dans le décret relatif aux CGA.

Le Chargé de Dossiers

Sous l'autorité du Responsable de production il est chargé de :

- collecter les pièces comptables et autres informations financières chez les adhérents ;
- assurer la comptabilisation correcte des opérations dans les livres comptables ;
- assurer la comptabilisation analytique ;
- contrôler la tenue des brouillards de trésorerie des adhérents ;

- vérifier les pièces comptables enregistrées au journal.

- **Les assistants chargés de dossiers**

Ces derniers travaillent sous l'autorité des chargés de dossiers. Ils effectuent quasiment des tâches identiques sauf l'élaboration des états financiers.

- **Le secrétariat comptable et autre**

Le centre dispose d'une secrétaire-comptable qui a pour rôle de :

- tenir la comptabilité du centre ;
- recevoir et traiter les informations et courrier confidentiels ;
- exécuter toutes les autres tâches confidentielles de secrétariat.

Le centre dispose également d'un chauffeur administratif pour les missions et les visites chez les adhérents et un agent d'entretien qui assure la propriété.

Paragraphe2: Cadre physique et état des lieux de la structure d'accueil de stage

Cette partie est consacrée, d'une part, à la présentation du cadre physique de l'étude et, d'autre part, à la réalisation de l'état des lieux.

1- Cadre physique de l'étude

Le présent mémoire trouve comme cadre physique de réflexion, le service secrétariat comptable et le service de production qui a servi de première base à l'analyse de la problématique à résoudre.

1-1 Le service secrétariat comptable

Le service secrétariat comptable assure les prestations administratives, les opérations courantes et la tenue de la comptabilité du centre. Il est chargé d'accueillir les petites et moyennes entreprises, de proposer des tarifs des différents services au client, de délivrer les quittances d'adhésion, d'enregistrer des courriers arrivés et courriers départ et de tenir la comptabilité du centre.

1-2 Le service production

Le service production est composé des chargés de dossiers et des assistants chargés de dossiers, qui ont pour mission l'assistance comptable et fiscale des adhérents. Cette mission ne peut pas réussir si les chargés de dossiers et leurs assistants n'aident pas les adhérents dans la gestion de leurs stocks, dans la tenue des brouillards de caisse et dans l'établissement du dépouillement des chèquiers. Les responsables s'occupent de la production des états financiers des adhérents.

2- Travaux effectués

La rédaction du présent mémoire a été rendue possible par l'exécution des différentes tâches confiées dans les services parcourus.

2-1 Le service secrétariat comptable

A ce niveau, nous avons eu à :

- enregistrer les courriers arrivés et courriers de départs ;
- faire des photocopies ;
- transmettre les informations et courriers internes entre le personnel du centre ;

2-2 Le service production

Notre passage a été ponctué sur des tâches relatives aux différents dossiers confiés. Dans ce cadre, nous avons procédé au traitement des pièces comptables suivant les étapes ci-après :

- la réception des pièces comptables : à la fin de chaque mois, les entreprises adhérents apportent les pièces relatives à ce mois et nous procédons à la réception des pièces contre décharge ;
- le classement des pièces comptables par nature d'opérations : les pièces reçues à la fin de chaque mois font l'objet d'un dépouillement et sont classées par journaux auxiliaires (achats, vente, banque, caisse, salaires, déclarations et opérations diverses) ;
- le classement chronologique des pièces regroupées par nature : les pièces regroupées par nature sont classées suivant un ordre chronologique ;
- l'imputation des pièces comptables : les pièces comptables ainsi classées sont imputées, à partir de l'analyse comptable des informations que contiennent les pièces comptables et conformément au plan comptable créé pour l'entreprise adhérente ;
- la saisie et la numérotation des pièces comptables : après l'imputation, nous saisissons les écritures comptables dans le logiciel PERFECTO, ceci aboutit à l'établissement du livre journal, du grand livre et de la balance générale, le numéro attribué à l'écriture par le logiciel est reporté au fur et à mesure sur la pièce comptable ;

3- Etat des lieux

Dans cette partie nous parlons d'une part des atouts (Forces et Opportunités) et d'autre part des problèmes (Faiblesses et Menaces) identifiés au sein du CBACE-CGA.

3-1 Inventaire des forces et opportunités

Les atouts identifiés dans l'état des lieux de base sont les suivantes :

- le personnel qualifié ;
- le respect des normes fiscale et comptable ;
- l'existence de manuel de procédure ;
- la tenue de la comptabilité générale ;
- l'élaboration et la certification des états financiers des PME ;
- la déclaration fiscale et sociale faite selon les normes ;
- la liquidation des différents impôts à bonne date ;
- le conseil fiscal ;
- l'offre de services adéquats pour la clientèle.

3-2- Inventaire des faiblesses et menaces

Les problèmes identifiés se présentent comme suit :

- l'insuffisance de ressources (matérielles, humaines et financières) ;
- l'inexistence de groupe électrogène pour prévenir les délestages dans le centre ;
- le retard dans la mobilisation des informations ;
- le risque de perte de dossiers de certains clients ;
- l'indisponibilité de certains adhérents ;
- le paiement irrégulier des impôts.

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Dans cette section, il a été successivement abordé la problématique, l'intérêt de l'étude et les objectifs de l'étude.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1- Problématique

La recherche de compétence plus adaptée pour un service rendu aux clients demande de sortir du périmètre ancien de l'entreprise. L'entreprise doit donc trouver à l'extérieur, des savoirs techniques et humains plus spécialisés pour mieux gérer en interne avec habileté, les fonctions critiques. Dans le même temps, elle doit augmenter son efficacité en cherchant à réduire ou à stabiliser ses coûts de gestion ou de production. C'est ainsi qu'une nouvelle forme organisationnelle est apparue : « l'externalisation ».

Cette pratique, connue sous le nom d'outsourcing, est courante pour les activités critiques (Quinn, 2000), mais apparaît comme une innovation dès qu'il s'agit de la fonction comptable et financière (Tort, 2003). Selon BARTHELEMY (2004 : 12), l'externalisation est

le fait de confier une activité ou son management à un fournisseur ou à un prestataire extérieur plutôt que de le réaliser en interne .

En effet, le souci de réduire les coûts et d'alléger l'organisation de l'entreprise fait de l'externalisation l'une des solutions attractives. Elle permet aux entreprises de recentrer leurs ressources financières et managériales sur des activités créatrices de valeur.(HUYNH Thi Ngoc Van, ATER et Hubert TONDEUR, article N°443 Mai 2011).

L'exécution des contrats d'externalisation via la pratique de l'assistance comptable comme toute opération de gestion, présente aussi bien des avantages que des inconvénients pour les exécutants. Au nombre des inconvénients nous avons :

- ❖ les pertes des données comptables ;
- ❖ la production d'états financiers non sincères et ne reflétant pas une image fidèle de l'activité du client.

En général, ces inconvénients sont sources de problèmes dans les cabinets en particulier dans notre lieu de stage et sont à la base de risques importants susceptibles de conséquences lourdes pour le CBACE-CGA. Au nombre de ces risques nous avons : le risque de perte de dossiers des clients, le risque d'erreur dans les imputations, le risque de redressement fiscal, le risque lié à la réception des documents non conformes.

Pour permettre au CBACE-CGA d'identifier et de traiter adéquatement les risques auxquels il est exposé (ou peut être exposé) et susceptibles d'avoir des influences négatives sur son fonctionnement nous avons jugé de mener notre étude sur le thème : « **ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE DU COTE DU PRESTATAIRE** »: **CAS DU CBACE-CGA.**

Pour mener à bien cette étude, nous nous posons la question fondamentale suivante : quels sont les moyens de prévention à mettre en place par le CBACE-CGA pour parvenir à une bonne maîtrise des risques liés à l'activité d'externalisation de la fonction comptable ?

De cette question découlent les questions spécifiques suivantes :

- Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leur fonction comptable ?
- Comment évaluer les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact ?

2- Intérêt de l'étude

L'intérêt découlant de cette étude se situe à trois niveaux.

- Pour le CBACE-CGA, ce travail permettra de prendre connaissance des risques afférents à la pratique de l'accompagnement comptable et d'effectuer si nécessaire des changements afin de satisfaire au mieux sa clientèle. Il pourra ainsi renforcer sa pratique en la matière et augmenter sa part de marché dans le secteur.
- Pour le lecteur, ce mémoire permettra d'avoir un aperçu sur les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable au niveau du prestataire, ainsi que sur leurs méthodes d'analyse et d'évaluation.
- Pour nous-mêmes, ce travail nous permettra d'approfondir nos connaissances théoriques sur la question de l'externalisation, d'appréhender de façon pratique sa mise en œuvre sur le terrain, mais aussi d'avoir une meilleure compréhension du métier d'accompagnement comptable. Il nous permettra aussi d'utiliser les outils d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques liés à cette activité.

Paragraphe2 : Objectifs de l'étude

Il s'agit pour nous ici de fixer les objectifs à atteindre en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de notre étude est de réaliser un examen critique de la gestion de l'externalisation des comptabilités dans le CBACE-CGA afin d'assurer une bonne maîtrise des risques associés à cette pratique.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques vont nous permettre d'atteindre l'objectif général. Il s'agit de :

- Identifier les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leur fonction comptable ;
- Evaluer les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable en fonction de leur probabilité d'occurrence et leur impact.

Ce chapitre est consacré à la revue de la littérature, aux hypothèses et au cadre méthodologique.

Section 1 : Revue de la littérature et formulation des hypothèses

Dans ce paragraphe, nous nous sommes intéressés d'abord à la clarification des concepts clés. Ensuite, nous avons abordés les fondements théoriques de l'étude en prenant le soin d'évoquer les théories de l'externalisation de la fonction comptable. Enfin, nous avons présenté le point des travaux antérieurs.

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

1- Clarification des concepts

1-1- Externalisation

L'externalisation correspond au transfert d'activité d'une entreprise vers un prestataire externe spécialisé dans un domaine ou offrant des capacités de production supérieures. Elle consiste également à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe. Il ne s'agit pas d'une délégation mais d'un engagement pluriannuel, à moyen ou long terme, comportant des obligations mutuelles pour chacune des parties contractantes, en termes de qualité de service ou de prix.

1-2- Externalisation comptable

L'externalisation comptable consiste à confier à un prestataire externe la totalité de la fonction comptable ou une partie des tâches de la comptabilité. Ces tâches peuvent concerner la saisie ou l'enregistrement comptable, des tâches de gestion de comptes fournisseurs, etc.

1-3- Démarche d'externalisation

Elle consiste pour une entreprise, à se séparer d'une activité réalisée jusque là en interne et de faire appel à une société de services spécialisés. C'est notamment le cas pour des activités considérés comme non stratégiques qui sont confiées à des prestataires (sous traitant) offrant de meilleurs prestations pour un moindre coût avec une meilleur flexibilité. L'entreprise peut ainsi se restructurer et se centrer sur ses compétences, son cœur de métier.

1-4- Cœur de métier

Activité principale d'une entreprise, pour laquelle son expertise est la plus étendue et dont elle tire l'essentiel de ses ressources. C'est aussi le domaine d'activité premier d'une entreprise à partir duquel elle a réalisée sa croissance et pour lequel ses compétences sont certaines et non contestables.

1-5- Comptabilité

La définition de la comptabilité reste unique bien que le système comptable soit fonction de la nature de l'entreprise.

Selon l'Art .120-1 du règlement C.R .C.99-03 (France), la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de :

- Saisir, classer et enregistrer les opérations commerciales et financières de l'entreprise et de retracer toutes les informations subies par les capitaux mis à sa disposition ;
- Fournir après traitement un ensemble de documents de synthèse.

Elle doit non seulement établir des comptes réguliers et sincères mais être aussi la source d'une information normalisée et véritable à destination de tiers de plus en plus nombreux.

1-6- Flexibilité

En économie, la flexibilité caractérise la souplesse de l'organisation et des moyens de production vis-à-vis des évolutions de la demande et de l'environnement. Elle concerne donc la flexibilité du travail qui est la capacité d'une entreprise à s'adapter aux évolutions de sa demande et de son environnement.

1-7- Risques

Souvent utilisé dans les écrits, le terme « risque » peut être interpréter et défini de diverses manières.

Selon WIBO (1998), le risque peut être défini comme un aléa dont la survenance prive un système d'une ressource et l'empêche d'atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, Schlick (2010) définit le risque comme étant un concept signifiant la possibilité que la combinaison d'un événement incertain et d'un mode de fonctionnement aléatoire ait pour conséquence la non-atteinte d'un objectif.

Dans le cadre d'une externalisation de la fonction comptable et financière, le risque peut être défini comme tout fait ou événement incertain pouvant impacter négativement la finalité de l'information comptable et financière produite par le prestataire.

1-8- Sous-traitance

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

2- Revue sur les théories pour expliquer la décision d'externalisation

La décision d'externalisation possède un cadre théorique constitué d'une architecture de théorie. Cette abondance de théories mobilisées pour cadrer l'externalisation s'explique par la complexité de ce phénomène et du fait que la plupart des théories des organisations sont partielles et chacune se penche sur un aspect particulier du problème de l'organisation (Rojot, 2003).

2-1- La théorie des coûts de transaction

Issue des travaux de Coase (1937) et de Williamson (1975), la théorie des coûts de transaction éclaire les choix des agents économiques en matière d'arrangements contractuels et organisationnels. Le marché (un mode de coordination décentralisée reposant sur le mécanisme des prix) et la hiérarchie (une procédure centralisée s'appuyant sur l'autorité) sont les deux figures emblématiques et antagoniques des arrangements contractuels (Brousseau, 1992).

Selon Williamson (1985), la théorie des coûts de transaction part du postulat qu'il existe trois façons d'organiser une activité :

- La réaliser soi-même (structure de gouvernance « firme ») ;
- La confier au marché (structure de gouvernance « marché ») ;
- La faire réaliser par un prestataire avec qui on entretient une relation durable et étroite (structure de gouvernance « hybride »).

Hennart (1993) a démontré que l'essentiel de l'activité économique se fait sur la base de formes hybrides. Le marché représente donc une très faible part de l'activité économique. Cela a été confirmé par North (1990). Le reste des transactions s'effectue au sein des

hiérarchies. L'externalisation, en tant que forme particulière de coopération interorganisationnelle, représente une structure de gouvernance hybride (Quélin, 2003).

Pour déterminer la forme d'organisation adéquate sur la base de l'optimisation des coûts de transaction, les trois attributs des transactions proposés dans les travaux de Williamson sont à prendre en compte : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude (Coerderoy et Quélin, 1997). Dans ce cadre, la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer le choix du recours à l'externalisation à travers la recherche de l'optimisation organisationnelle par l'intégration ou la désintégration verticale. La décision d'externalisation peut être conçue comme le passage d'une structure de gouvernance d'intégration verticale à une autre structure de gouvernance plus relationnelle. En réalité, la solution adoptée uniquement sur la base de la théorie des coûts de transaction n'est pas toujours rationnelle. Elle est aussi influencée par des logiques institutionnelles, notamment pour les activités réglementées telle que la comptabilité.

2-2- La théorie des ressources

Les théories les plus fréquemment mobilisées pour expliquer la décision d'externalisation sont : la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources (Poppo et Zenger, 1998).

L'objectif de la théorie des ressources est de déterminer les facteurs qui sous-tendent l'avantage concurrentiel des entreprises. Son fondement est le suivant: les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences (Barthélémy, 2001). Selon Grant (1991), les ressources sont des actifs (tangibles ou intangibles) qui englobent six (06) types : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines, les ressources technologiques, les ressources organisationnelles et la réputation. Quant aux compétences, elles peuvent être entendues comme le déploiement simultané de plusieurs ressources dans le but de réaliser une activité.

Penrose (1959) a constaté que le paradigme de la décision rationnelle, inspiré par la théorie des coûts de transaction, est souvent allié à la théorie des ressources. Williamson (1999) a reconnu que cette théorie complète la logique économique par les concepts relatifs au cœur de métier et au différentiel de performance. Les principaux apports de la théorie des ressources à la compréhension du phénomène d'externalisation se penchent sur ces deux notions :

- Le recentrage sur le cœur de métier : les organisations ne sont pas autosuffisantes en ce qui concerne leurs ressources, et la stratégie du cœur de métier les conduit à privilégier leurs investissements spécifiques et à recourir à la complémentarité de l'offre des prestataires (Quélin, 2003). D'ailleurs, l'externalisation devient un instrument d'optimisation des ressources d'une entreprise pour son cœur de métier. Selon Tondeur et al. (2004), la théorie des ressources permet de justifier l'externalisation à travers, d'une part, le transfert à un prestataire de compétences jugées non stratégiques afin de recentrer l'utilisation de ses ressources sur les compétences jugées stratégiques et d'autre part, le développement de nouvelles compétences dites stratégiques permettant de gérer la relation avec le prestataire.
- Le différentiel de performance : Le différentiel de performance consiste pour une organisation à rechercher sur le marché une prestation de meilleure qualité que si elle était réalisée en interne (Prahalad et Hamel, 1990). Choisir entre une allocation de ressources interne ou externe est lié au différentiel de performance que peut apporter la fonction comptable. Ainsi, une tendance à externaliser les fonctions pour lesquelles l'entreprise ne détient pas des compétences spécifiques devrait être observée. Inversement, une tendance à maintenir à la hiérarchie les fonctions pour lesquelles la firme détient les compétences lui permettant la meilleure performance devrait être constatée.

Enfin, il est à préciser que les ressources et les compétences qui présentent les critères de valeur, de rareté, d'immutabilité imparfaite et de substituabilité imparfaite, tels que définis par Barney (1991), ne devront impérativement pas être externalisées. Certainement, la fonction comptable ne vérifie pas ces critères conditionnant le maintien de l'avantage concurrentiel. Nous pouvons conclure donc que la comptabilité peut être aisément externalisée.

2-3 La théorie de l'agence

La théorie d'agence est associée à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats (Charreaux, 1987). Selon cette théorie, les organisations sont analysées en termes de conflit d'intérêt entre principaux et agents (Jensen et Meckling, 1976).

Dans le cadre des contrats d'externalisation, la théorie d'agence joue un rôle déterminant dans la gestion de la relation contractuelle par l'instauration des mécanismes de contrôle nécessaires pour atténuer l'importance des coûts d'agence qui résulte des contrats d'externalisation. L'entreprise qui externalise délègue aux prestataires une responsabilité de moyens et de résultats; ce qui crée une dépendance potentielle vis-à-vis de ceux qui les leur

fournissent; ceci introduit de l'incertitude dans leur système de décision (Quélin, 2002). Il reste à préciser que l'apport de la théorie d'agence pour la prise de décision d'externalisation reste insignifiant. Sa contribution s'avère importante dans la phase pré-décisionnelle.

La pertinence des différentes théories mobilisées pour expliquer l'externalisation peut être démontrée en associant chaque théorie à une phase distincte du processus décisionnel d'externalisation de la fonction comptable. Nous constatons donc que chacune des théories ne peut pas expliquer le phénomène de l'externalisation dans sa globalité, mais l'apport mutuel des différentes théories constitue une assise théorique pertinente.

3- La revue empirique

L'externalisation de la fonction comptable apparaît comme une innovation qui n'est pas encore bien maîtrisée par les dirigeants d'entreprise. Dans cette revue, nous expliquerons d'abord la notion de la comptabilité à travers sa définition et ses modes organisationnels, ensuite nous aborderons l'externalisation proprement dite à travers la définition d'une externalisation comptable, les raisons de ce choix, l'externalisation et les concepts voisins et enfin nous parlerons des risques qui lui sont liés.

3-1- Points des auteurs sur l'organisation comptable et choix organisationnels

Dans un ordre d'idée plus ou moins proche, GOUADAIN & WADE, (2002 :11) définissent la comptabilité comme une technique de traitement de l'information économique intéressant l'entreprise (ou plus généralement une organisation quelconque). Elle se présente comme un système cohérent ayant notamment pour objet l'enregistrement, l'analyse et la synthèse des opérations réalisées par celles-ci.

L'organisation administrative et comptable est caractérisée par la mise en œuvre de moyens techniques et humains adaptés. Aussi, le SYSCOHADA exige que les entreprises présentent chaque année des états financiers (bilan, compte de résultat, tableau de financement des emplois et des ressources, état annexé et état supplémentaire). Indissociables, ces documents de synthèse renseignent sur le patrimoine et la situation financière de l'entreprise.

Cependant, il est d'une grande importance de faire les choix d'organisation de la fonction comptable afin de mobiliser les ressources appropriées et rendre ainsi performants les systèmes comptables. Cela nécessite donc des arbitrages qui selon Tord (2003 : 47) portent principalement sur deux enjeux.

Le premier enjeu est relatif à un choix entre la décentralisation des services de comptabilité ou le regroupement des activités administratives et comptables au sein d'une fonction centrale. Le deuxième enjeu est celui de savoir s'il est préférable de conserver un service comptable interne ou d'externaliser la production comptable.

Ces deux formes organisationnelles comportent selon Tort (2003 : 48) des avantages et des inconvénients pour l'entreprise. Il s'agira pour le manager d'opter soit pour une organisation comptable décentralisée ou centralisée soit pour une production interne ou une externalisation comptable.

La décentralisation comptable peut être définie selon Tort (2003 : 49) comme le fait de délocaliser la fonction comptable en amont (par rapport à l'origine des données élémentaires) ou en aval (en fonction du lieu d'utilisation de l'information produite). A l'opposé, la centralisation se traduit généralement par la mise en place de centres de services partagés qui consiste à créer une entité juridiquement autonome qui réalisera une partie ou l'ensemble des tâches de la fonction comptable (Tondeur et al. 2003).

La décentralisation comme la centralisation administrative et comptable présentent des avantages incontestables mais également des risques non négligeables qu'il convient de bien maîtriser (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n°1 : Avantages et inconvénients de la décentralisation et de la centralisation comptable

| Eléments | Décentralisation comptable | Centralisation comptable |
|---------------|---|---|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"> - Décloisonnement de la fonction comptable -Moyen d'implication et de responsabilisation des utilisateurs -Amélioration des délais d'enregistrement comptable et de la qualité des affectations comptables et des analyses de gestion | <ul style="list-style-type: none"> -Maîtrise des processus comptables -Facilitation de la standardisation des activités et de la rationalisation des tâches -Professionnalisation du personnel comptable -Amélioration de la productivité comptable |
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> -Perte de fiabilité des données et d'homogénéité -Dilution des responsabilités -Difficultés de mise en place des procédures communes. | <ul style="list-style-type: none"> -Rétention d'information chez les opérationnels -Rupture de communication |

Source : Nous mêmes adapté de TORT(2003)

L'analyse de ce tableau permet de voir que la décentralisation et la centralisation comportent des atouts intéressants dont il serait dommage de priver l'entreprise. Pour aider les managers dans le choix entre une organisation comptable décentralisée et une structure en centre de services partagés (CSP) centralisant l'ensemble la production comptable, Tort (2003 :60) aborde une autre facette de ces deux types d'organisation.

3-2- Points des auteurs sur l'externalisation de la fonction comptable

L'externalisation est un phénomène qui peut embrasser plusieurs secteurs d'activités. Les activités les plus externalisés sont la restauration, le nettoyage, le gardiennage et autres que Mintzberg (2003 :42) regroupe dans ces fonctions de support logistique, dans sa distinction des cinq parties de base des organisations. Par contre, les activités les plus stratégiques telles que l'informatique et la logistique connaissent aussi un mouvement

d'externalisation mais plus récent. La fonction comptable n'a pas échappé à ce phénomène. 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.

L'externalisation de la fonction comptable offre plusieurs avantages à l'entreprise tant sur le plan stratégique, financier, opérationnel qu'organisationnel. En effet, elle entraîne un recentrage sur le cœur du métier permettant aux dirigeants de mieux s'occuper de leurs objectifs stratégiques. De même, elle améliore la qualité de l'activité, la réduction des délais d'exécution et des coûts. L'activité confiée à un spécialiste est exécutée de façon optimale et efficiente et dans les meilleurs délais. L'entreprise bénéficie de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation du prestataire et évite des investissements imprévisibles et non nécessaires liés à l'évolution de la fonction comptable. Au-delà de ces quelques gains monétaires la variabilité des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation. Cela les conduit selon Gigot-Gaillard, (1995), à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses. Sur le plan organisationnel, l'externalisation de la fonction comptable permet un allègement de la structure grâce au transfert des actifs physiques et humains. Ainsi, les directeurs libérés d'une partie de la gestion quotidienne de l'entreprise ont plus de temps à consacrer aux clients et à la stratégie. On note aussi une flexibilité organisationnelle en fonction de l'activité et de l'évolution de technologique. En cas d'organisation d'activité, l'externalisation permet à l'entreprise de trouver rapidement une solution car le nombre de personnels et de moyens mis à disposition par le prestataire varie selon son activité.

3-3 L'externalisation et les concepts voisins

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

3-3-1 Externalisation et sous-traitance

Fontaine (2002) fait aussi la distinction entre externalisation et sous-traitance. Pour la première: « *il s'agit pour une entreprise de confier certaines activités à un tiers, en dehors d'un lien de subordination.* » La sous-traitance est « *une opération qui consiste à confier à un tiers l'exécution de tout ou une partie d'une prestation à laquelle on s'est soi-même engagé envers un cocontractant.* »

Il a repéré 3 points communs entre ces deux mouvements :

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

Deux différences sont relevées :

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

La définition de Fontaine (2002) paraît déterministe. Compte tenu de cette distinction, la comptabilité ne peut pas être sous-traitée. Le prestataire ne fera-t-il jamais de prestation comptable pour un tiers, client de l'entreprise qui externalise? Pour cette raison, la définition de Lacity et Hirscheim (1993), Tondeur et De La Villarmois (2003) qui insistent sur le transfert est préférable. Selon ces derniers, « *il y a externalisation lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production interne mais de la confier à un prestataire externe* ». C'est le transfert de moyens qui différencie l'externalisation et la sous-traitance. La première donne lieu à un transfert des personnels et /

ou des actifs concernés par ces activités. Dans la seconde catégorie, les prestations sont réalisées avec le personnel et le matériel du sous-traitant.

Le conseil économique et social (1973 :365) définit la sous-traitance comme « l'opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli une partie des actes de production ou de services dont elle conservera la responsabilité économique finale ».

3-3-2 Externalisation et impartition

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

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

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

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

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

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

Objet : en raison de cette dernière caractéristique, l'impartition peut toucher les activités stratégiques faisant partie du cœur de métier de l'entreprise. Barreyer et Bouche (1982) mettent l'accent sur le partage de capacité et de spécificité. L'externalisation n'est conseillée

que pour les activités périphériques ou supports. Ainsi, l'entreprise peut externaliser une partie ou la totalité d'une de ses fonctions (la comptabilité, la logistique...) mais il est rare qu'elle recoure à l'impartition pour une fonction entière.

3-4 Les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

3-4-1 Risques encourus par le client

Les risques encourus par le client sont de deux ordres à savoir : les risques de dépendance et la perte d'information et de savoir-faire.

✓ risque de dépendance

Selon Barthélémy (2003 : 5) et Ramdani (2012), le risque de dépendance est le risque le plus craint par les entreprises en matière d'externalisation. En effet, dans le cadre d'une externalisation, les résultats de l'entreprise dépendront de ceux du prestataire. Aussi, il sera difficile pour l'entreprise de rompre sa relation avec le prestataire car un changement de prestataire engendre des coûts très importants. A ce propos, Tondeur et al. (2011 : 1) présentent la dépendance comme étant la conséquence de la perte de savoir-faire, de contrôle ou de maîtrise de la fonction, de la sécurité et de la confidentialité des informations comptables.

En outre, en signant le contrat d'externalisation, l'entreprise crée le premier niveau de dépendance vis-à-vis de son prestataire. L'entreprise finira par être sous la contrainte du prestataire et ne plus pouvoir en changer.

Selon Barthélémy et al. (2000 : 3), ce risque ne peut réellement s'apprécier au moment de la signature du contrat car les conflits entre les clients et leurs prestataires ne surgissent qu'après un certain temps. En outre, le développement de l'externalisation s'accompagne de l'opportunisme post-contractuel : le hold-up. En effet, ni l'ensemble des circonstances ni les comportements futurs ne sont prévisibles. Dans le cas d'une prestation spécifique, le risque d'apparition d'une forte dépendance et de comportements opportunistes est élevé.

✓ Perte d'information et de savoir faire

Une opération d'externalisation implique parfois le transfert de personnel interne chez le prestataire. Cela représente un risque pour l'entreprise en ce sens qu'elle ne dispose plus en interne, des compétences nécessaires pour le suivi des activités externalisées. A ce propos, Quélin & al. (2003 : 3) considèrent comme cruciale la question de la perte du savoir-faire

pour les entreprises qui ont recours à l'externalisation. En effet, le transfert d'équipements spécifiques et surtout d'une grande partie du personnel vers le prestataire implique une perte de compétences individuelles et organisationnelles. Le risque associé est que cette perte de compétences revêt un caractère irréparable.

Pour gérer en interne la relation avec le prestataire, assurer le suivi, mettre en place le contrôle de la prestation et faire évoluer le contrat, il est important de conserver les compétences nécessaires pour pleinement tirer un bénéfice de l'externalisation. À long terme, l'externalisation fait courir des risques importants de fuite de savoir-faire. Elle implique la perte d'informations et de connaissances opérationnelles au niveau de l'activité externalisée qui, ici est la comptabilité.

3-4-2- Risques encourus par le prestataire

✓ Le prestataire

Le risque encouru par le prestataire est souvent le risque de défaillance. Ce risque est attaché à ses compétences. Pour QUELIN et BARTHELEMY(2002), il peut être décomposé en trois (03) risques qu'ils définissent comme suit : le risque économique et financier et le risque technologique. Chacun de ces risques est présenté par ces auteurs comme suit :

❖ Le risque technique

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

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

❖ Le risque économique et financier

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

❖ **Le risque technologique**

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

✓ **Risques liés à l'activité**

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

❖ **Risque d'ordre informatique**

Ces risques sont liés à l'organisation informatique de la comptabilité. Pour ANGOT (2004), on peut distinguer trois principaux types de risques à savoir ceux relatifs au paramétrage, à la sécurité et à la maintenance du logiciel.

▪ **Risque inhérents au paramétrage**

La tenue de la comptabilité des entreprises est de nos jours informatisée compte tenu du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ainsi l'utilisation de tout logiciel nécessite au préalable un paramétrage de ce dernier. Le risque majeur inhérent au paramétrage est celui des erreurs de paramétrages. Ces risques ont une influence directe sur la traduction de la comptabilité.

▪ **Risque inhérents à la sécurité**

Il s'agit de savoir si l'utilisation de l'informatique offre toute garantie de sécurité, surtout en ce qui concerne la confidentialité des documents pour son utilisateur. En effet, on assiste de nos jours à des piratages de réseaux informatiques qui justifient les nombreux risques de sécurité à tout système informatisé.

Les plus courants des risques inhérents à la sécurité sont les malversations perpétrées par des personnes étrangères au service, la détérioration du matériel, les pertes d'informations dues aux interruptions du système, la divulgation d'informations confidentielles, les détournements de fonds et l'attaque du matériel par des virus.

▪ **Risques inhérents à la maintenance**

Que l'entreprise ait acquis le logiciel ou dispose d'une licence, la maintenance demeure un problème important pour elle. 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'information. Il y aura le risque de l'existence de documentation concernant le logiciel.

✓ **Risques liés à l'organisation et la tenue de la comptabilité**

De nombreux risques existent de la réception des pièces comptables à l'établissement des états de synthèse (CASPARD & ENSELME : 2002). Nous nous attèlerons en expliquant chaque étape à évoquer les risques qui peuvent subvenir.

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

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

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

Une fois les pièces reçues, elles doivent être classées. À ce niveau peuvent subvenir le risque de perte et de dilution.

▪ **Risques inhérents à la saisie des écritures**

Plate-forme de la tenue d'une comptabilité, la saisie des écritures doit nécessiter une attention particulière. Les prescriptions des normes comptables obligent les entreprises à effectuer les enregistrements comptables de manière chronologique, fidèle et complète, quotidiennement et sans retard dans les livres comptables, et ce, dans un souci de refléter l'image fidèle. L'insertion des TIC dans la comptabilité et leurs avantages fait de l'ordinateur un outil privilégié de gestion et d'aide à la décision (ANGOT & al. 2004). Dans le même

temps, il expose inversement l'entreprise à des risques. Ainsi une pléiade de risques peut subvenir lors de la saisie des écritures.

Pour la saisie des écritures, la synthèse des analyses de ANGOT & al. (2004) fait ressortir trois principaux types de risques à savoir : les risques liés à l'exhaustivité (enregistrement de toute les écritures), à la réalité (les charges, produits, biens et dettes enregistrés concernent réellement l'entreprise) et souvent 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'enregistrements. Il faut aussi noter de retard dans la saisie si le comptable n'est pas bien organisé.

L'absence de manuel de procédures pouvant guider le comptable dans ses tâches quotidiennes peut entraîner des perturbations dans le fonctionnement de la comptabilité et générer ainsi une atmosphère d'irrégularité et de non sincérité des comptes (CAMARA Moussa : 2009). De même, le non respect des règles générales de tenue de comptabilité cause généralement (ANGOT & al. : 2004) des altérations et des effacements d'écritures facilitant ainsi le risque de fraude, de manipulation voire de vol.

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

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

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

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses

Selon Tord (2003 : 47) l'organisation de la fonction comptable nécessite des arbitrages qui portent principalement sur deux enjeux.

Le premier enjeu est relatif à un choix entre la décentralisation des services de comptabilité ou le regroupement des activités administratives et comptables au sein d'une

fonction centrale. Le deuxième enjeu est celui de savoir s'il est préférable de conserver un service comptable interne ou d'externaliser la production comptable. Tout ceci passe nécessairement par l'importance de faire des choix d'organisation de la fonction comptable afin de mobiliser les ressources appropriées et rendre ainsi performants les systèmes comptables. Eu égard à ce qui précède, nous formulons l'hypothèse n°1 comme suit :

- ✓ **Hypothèse n°1** : l'externalisation de la fonction comptable est due au manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes.

Dans le cadre d'une externalisation de la fonction comptable et financière, le risque peut être défini comme tout fait ou événement 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. Eu égard à ce qui précède, nous formulons l'hypothèse n°2 comme suit :

- ✓ **Hypothèse n°2** : le CBACE est confronté au risque de la tenue de la comptabilité principalement au risque de non exhaustivité des pièces comptables dû au manque de vérification rigoureuse sur l'exhaustivité des pièces reçues des clients.

Section 2 : Cadre méthodologique

Elle s'articule autour des méthodes de collecte et d'analyse des données d'une part, et d'autre part des méthodes de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : méthode de collecte et d'analyse des données

1- Les outils de recherche

Les techniques utilisées lors de notre étude sont : la recherche documentaire, l'entretien direct et l'observation des faits.

❖ Recherche documentaire

Elle consiste, d'une part à procéder à la revue des théories existantes sur le sujet, et d'autre part, à recueillir des informations liées à la pratique de l'externalisation de la fonction

comptable chez le CBACE-CGA. En outre cette phase consiste à prendre connaissance des documents et autres manuels susceptibles de nous fournir les informations sur les activités et l'organisation du centre.

Notre démarche ici a été éclairée par l'analyse de l'existant à savoir les mémoires et ouvrages présentant un centre d'intérêt avec le thème de notre étude et de certains articles obtenus via l'internet. Les informations obtenues nous permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées au départ.

❖ **L'entretien direct**

Pour vérifier et renforcer les informations issues des sources documentaires et de l'observation des faits, nous avons eu des discussions directes avec les chargés de dossiers du CBACE-CGA. Ces discussions ont été faites sur la base d'un guide d'entretien.

❖ **L'observation des faits**

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

❖ **Conception des questionnaires**

Dans le souci d'une meilleure compréhension des questions, nous n'avons formulé que des questions fondamentales dont les réponses nous permettent de vérifier des hypothèses.

❖ **Echantillonnage**

Le cadre de réalisation de nos enquêtes est la ville de Cotonou. La population mère est composée des entreprises adhérentes du CBACA-CGA dont l'effectif s'élève à 32. Il s'agit donc d'une population mère de 32. Il est question pour nous, de réaliser une enquête dans la logique de recensement parce que l'échantillon s'assimile ici à la totalité de la population mère. Nous allons nous adresser alors aux 32 entreprises identifiées.

2- Les outils d'analyse de données

Comme outil nous avons : le tableau d'évaluation des risques et la grille de cotation des risques.

❖ Tableau d'évaluation des risques

Le tableau d'évaluation des risques nous a permis de synthétiser et d'évaluer des risques identifiés au sein du processus selon les critères de probabilité et d'impact. Ce tableau regroupe l'ensemble des risques du processus ainsi que la quantification de leur gravité.

❖ Grille de cotation des risques

La grille de cotation des risques permet d'estimer la gravité d'un risque. Cette cotation a été réalisée grâce aux divers entretiens avec les collaborateurs du cabinet.

Paragraphe 2 : Méthode de vérification des hypothèses

1- Conditions de vérification de l'hypothèse n°1

La première hypothèse : « *l'externalisation de la fonction comptable est due au manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes* » sera vérifiée si au moins 50% des répondants affirment que le manque de moyens matériels et de ressources adéquats est l'une des raisons de l'externalisation de la fonction comptable. Dans le cas contraire, elle sera infirmée.

2- Conditions de vérification de l'hypothèse n°2

Au regard de l'importance que revêt la deuxième hypothèse : « *le CBACE-CGA est confronté à plusieurs risques principalement au risque de non exhaustivité des pièces comptables dû au manque de vérification sur l'exhaustivité des pièces reçues des clients* », nous pensons le résoudre en nous basant sur la logique, selon laquelle, tout risque ayant la criticité la plus élevée sera considéré.

Nous procédons dans un premier temps à la présentation des résultats et à l'analyse des données de l'enquête (section 1). Nous passons ensuite à la vérification des hypothèses et recommandations (section 2).

Section 1 : Présentation des résultats et analyse des données

Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des résultats d'enquête tout en tenant compte des problèmes à résoudre.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats sur les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leur fonction comptable

Dans le but de formuler des suggestions, nous avons adressé un questionnaire à un échantillon d'adhérents. Après dépouillement, les résultats de l'enquête effectuée sont présentés dans différents tableaux.

✓ Analyse des résultats sur la mission du centre.

Tableau n°2 : Présentation et analyse des données relatives à la mission d'adhésion au centre

| Missions | Effectifs | Fréquences en % |
|----------------------------------|------------------|------------------------|
| Tenue de la comptabilité | 24 | 75 |
| Présentation de comptabilité | 3 | 3,125 |
| Formations et conseils pratiques | 5 | 15,625 |
| Total | 32 | 100 |

Source : Résultats d'enquête et de nos calculs

Le résultat de ce tableau nous montre que 75% des adhérents questionnés ont opté pour la mission de tenue de comptabilité.

La mission de tenue de comptabilité est la principale activité du centre. Le centre qui centralise les documents comptables de ses adhérents : personnes morales, personnes physiques et les sociétés unipersonnelles. La majorité des adhérents opte pour cette mission

✓ Analyse des résultats sur les facteurs explicatifs de l'externalisation comptable.

Tableau n°3 : Raisons de l'externalisation de la fonction comptable

| Raisons | Effectifs | Fréquences en % |
|---|-----------|-----------------|
| Manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes | 8 | 25 |
| Le recentrage sur le cœur de métier | 16 | 50 |
| La réduction des coûts de transaction et de production | 8 | 25 |
| Total | 32 | 100 |

Source : Résultat de nos enquêtes et de nos calculs

A partir du tableau n°3, nous avons 50% des adhérents interrogés qui reconnaissent le recentrage sur le cœur de métier comme raison de l'externalisation de la fonction comptable. Mais 25% des adhérents considèrent plutôt le manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes et 25% affirment que c'est la réduction des coûts de transaction et de production qui explique à leur avis les raisons de l'externalisation de la fonction comptable. Ainsi, le choix de se concentrer sur le cœur de métier et de réaliser en externe la fonction comptable permet à l'entreprise de maximiser la rentabilité de ses investissements, de se protéger des concurrents actuels et potentiels et d'améliorer sa flexibilité.

✓ **Analyse des résultats sur l'efficacité de l'externalisation comptable.**

Tableau n°4 : Présentation des données relatives à la pérennisation des activités des entreprises adhérentes.

| Modalités | Effectifs | Fréquences en % |
|--------------|-----------|-----------------|
| Oui | 30 | 93,75 |
| Non | 2 | 6,25 |
| Total | 32 | 100 |

Source : Résultats d'enquêtes et de nos calculs

Le résultat de ce tableau nous montre que l'accompagnement du centre a permis à la majorité des adhérents de pérenniser leurs activités .

Une activité pérenne est une activité qui subsiste dans le temps. Il est à noter ici que sur les 100% adhérents questionnés, 93,75% ont pu trouver leurs activités pérennes grâce aux conseils et formations reçus du centre.

Paragraphe 2: Présentation et analyse des résultats sur les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable.

1- Présentation des risques liés au cabinet

Durant notre stage à CBACE-CGA, nous avons parcouru l'ensemble des services du cabinet, avons pris connaissance de plusieurs dossiers d'externalisation, nous sommes imprégnés de l'organisation du cabinet et enfin, avons discuté avec les personnels ainsi que les adhérents que nous avons eu la chance de rencontrer. Tout ceci nous a permis d'identifier trois (03) catégories de risques à savoir :

❖ Risques généraux

Les risques généraux sont constitués de l'ensemble des risques qui entourent l'externalisation sans que ceux-là ne soient forcément liés à l'exécution du contrat.

❖ Risques liés à l'organisation

Les risques liés à l'organisation concernent l'organisation du cabinet en générale et du CBACE-CGA en particulier ainsi que ceux liés à l'organisation des travaux d'externalisation.

❖ Les risques spécifiques

Les risques spécifiques à l'exécution du contrat peuvent être qualifiés de techniques car ne concernant que le traitement comptable (la gestion du dossier d'accompagnement).

Le tableau qui suit présente de manière synthétique les risques identifiés ainsi que leur contenu.

Tableau n°5 : Risques identifiés

| catégories | Références | Risques | Causes | Conséquences |
|-------------------------------|------------|--|--|---|
| Risques généraux | R1 | Perte de dossier du client | Effectif instable | Client insatisfait car le travail effectué ne répond pas à ses attentes |
| | R2 | Non exhaustivité des pièces comptables | Manque de vérification rigoureuse sur l'exhaustivité des pièces reçus des clients | Production d'états financiers ne reflétant pas la situation réelle des comptes des sociétés |
| | R3 | Non renouvellement du contrat | Les entreprises n'ont pas toujours des moyens suffisants pour s'offrir les services du cabinet | Perte de marchés |
| | R4 | Perte de réputation du cabinet | Concurrence déloyale, clients insatisfaits ou manœuvres | Pertes financières énormes |
| Risques liés à l'organisation | R5 | Erreurs lors de la création du dossier comptable ou du paramétrage du logiciel | Maîtrise insuffisante du logiciel par le collaborateur en charge du paramétrage | Emission de documents comptables erronés |
| Risques spécifiques | R6 | Erreurs dans les imputations des pièces comptables | Inattention du collaborateur, non maîtrise de l'activité du client | Affectation des résultats dans le mauvais compte |
| | R7 | Non respect des délais | Le client ne transmet pas les pièces comptables dans les délais préconisés | Désorganisation du travail |

| | | | | |
|--|----|---------------------|---|---|
| | R8 | Redressement fiscal | Manque de maîtrise des textes fiscaux et juridiques par le client ou le collaborateur | Perte de client et de réputation du cabinet |
|--|----|---------------------|---|---|

Source : Nous mêmes

2- Analyse des risques identifiés au sein du cabinet

Nous évaluons dans un premier temps la probabilité d'occurrence des risques ; dans un second temps, nous évaluerons leur impact sur l'activité d'externalisation. Enfin, nous déterminerons la criticité des risques en multipliant la probabilité d'occurrence par l'impact ou la gravité du risque. Pour analyser les risques, nous utiliserons le tableau de cotation suivant :

Tableau n°6 : Tableau de cotation des risques

| Indice | Probabilité d'occurrence | Indice | Impact ou gravité |
|--------|--------------------------|--------|-------------------|
| 1 | Très rare | 1 | Très faible |
| 2 | Rare | 2 | Faible |
| 3 | Peu fréquent | 3 | Modéré |
| 4 | Fréquent | 4 | Majeur |
| 5 | Très fréquent | 5 | Catastrophique |

Source : nous mêmes à partir des entretiens avec les chargés de dossiers

Le tableau ci-après présente les résultats de l'évaluation des risques

Tableau n°7 : Evaluations des risques identifiés.

| Références | Risques | Analyse | | Criticité (1)*(2) |
|------------|--|---------------------------------|------------|----------------------|
| | | Probabilité d'occurrence (1) | Impact (2) | |
| R1 | Perte de dossier du client | 3 | 3 | 9 |
| R2 | Perte de réputation du cabinet | 1 | 5 | 5 |
| R3 | Erreurs dans les imputations des pièces comptables | 3 | 4 | 12 |
| R4 | Non exhaustivité des pièces comptables. | 4 | 4 | 16 |
| R5 | Non renouvellement du contrat | 1 | 1 | 1 |
| R6 | Erreurs lors de la création du dossier comptable ou du paramétrage du logiciel | 1 | 1 | 1 |
| R7 | Non respect des délais | 1 | 1 | 1 |
| R8 | Redressement fiscal | 1 | 1 | 1 |

Source : nous mêmes à partir des entretiens et autres analyses

Du tableau n°4, il ressort que sur les risques identifiés trois (03) d'entre eux sont récurrents dans notre lieu de stage. Il s'agit de :

- la perte du dossier du client ayant une criticité égale à 9. Nous avons pu remarquer que les dossiers des clients sont rangés sur des étagères dans les bureaux, nous n'avons vu

aucun extincteur, ni remarqué aucun dispositif de sécurité pour les dossiers des clients ce qui crée un risque de perte de dossiers en cas d'incendie et de fuite d'eau ;

- erreurs dans les imputations des pièces comptables ayant une criticité égale à 14. Certaines pièces comptables ne sont pas imputées ou font l'objet d'une mauvaise imputation comptable ;
- non exhaustivité des pièces comptables ayant une criticité égale à 16. Le centre ne travaille que sur la base des pièces qu'il reçoit sans vérifier l'exhaustivité de ces pièces.

Les deux risques qui ne sont pas récurrents dans notre lieu de stage sont :

- perte de réputation du cabinet ayant une criticité égale 5. Nous avons relevé que le CBACE-CGA par son professionnalisme et la recherche constante d'amélioration ne risque pas de perdre sa réputation. Dans le cas où le cabinet viendrait à perdre sa réputation, l'activité d'externalisation ne pourra plus être effectuée car les entreprises auront du mal à confier leurs comptabilités à un cabinet en plein déclin ;
- non renouvellement du contrat ayant une criticité égale à 1. Le suivi client ainsi que la qualité des services fournis par le CBACE-CGA, ont pour effet la sauvegarde du portefeuille client. Durant notre présence au sein du cabinet, nous n'avons constaté aucune rupture de contrat ;
- erreurs lors de la création du dossier comptable ou du paramétrage du logiciel ayant une criticité égale à 1. Périodiquement (surtout lorsque le besoin se fait sentir) des formations sont organisées pour initier les collaborateurs à l'utilisation d'un logiciel pour approfondir leur connaissance en la matière. Ainsi, il est rare que des erreurs de paramétrages surviennent dans la gestion des dossiers des clients.

Section 2 : Vérification des hypothèses et recommandations

Il nous revient ici d'apprécier le degré de vérification des hypothèses à partir des données issues de nos enquêtes.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

D'après les résultats du questionnaire réalisé, 93,75% des adhérents ont trouvé que l'accompagnement du centre a contribué à pérenniser leurs activités. De plus, la plupart des clients (50% des adhérents) affirment que le recentrage sur le cœur de métier est une raison de l'externalisation de la fonction comptable.

Ce qui vient infirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle « l'externalisation de la fonction comptable est due au manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais aux flux de commandes ».

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Pour ce qui est de cette hypothèse, il était prévu que tout risque ayant la criticité la plus élevée sera retenu. Des résultats de nos analyses, il en ressort que le risque lié aux erreurs dans les imputations des pièces comptables possède une criticité égale à 12 alors que le risque de non exhaustivité des pièces comptables en possède 16.

Il s'ensuit l'élément de diagnostic suivant : « : le CBACE est confronté à plusieurs risques principalement au risque de non exhaustivité des pièces comptables dû au manque de vérification rigoureuse sur l'exhaustivité des pièces reçues des clients ». D'où l'hypothèse n°2 est vérifiée.

Paragraphe 2 : Recommandations

Les recommandations sont relatives à chaque hypothèse.

1- Les recommandations liées à la raison qui pousse les entreprises à externaliser leur fonction comptable

Vu l'importance de l'externalisation de la fonction comptable, nous suggérons aux entreprises d'externaliser leur fonction comptable afin :

- d'atteindre la taille critique sur le (les) métier (s) de base grâce à la concentration des ressources ;
- de réduire les coûts en déléguant certaines activités à des spécialistes externes ;

- d'alléger l'organisation de l'entreprise et de favoriser la flexibilité dans la gestion quotidienne;
- de diminuer les investissements informatiques et les coûts de maintenance car le prestataire choisi exécutera ses travaux avec son propre matériel informatique.

2- Les recommandations liées au risque de la tenue de la comptabilité

2-1 Les recommandations liées au problème de non exhaustivité des pièces comptables

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

Client :

- vérifier la régularité de la facture dès réception : celle-ci doit mentionner la date, le nom du fournisseur ou prestataire, la nature du bien ou de la prestation et le montant ;
- enregistrer les factures par ordre chronologique ;
- enregistrer les pièces par ordre dans un registre (factures Achats, Ventes), un fichier (Pièces de banque) ou un brouillard (Pièces de caisse) ;
- apposer un visa sur toutes les factures pour matérialiser le contrôle de conformité effectué.

Cabinet :

- effectuer un contrôle pour vérifier si toutes les factures répertoriées dans le registre nous ont été transmises au cabinet ;
- vérifier que chaque pièce inclut la facture originale, le bon de livraison (pour les achats de bien) et une copie de chèque de règlement.

2-2 Les recommandations liées au problème de perte des dossiers

Nous recommandons au centre d'améliorer son système de rangement des pièces comptables. Il pourrait les ranger dans des armoires en prenant soin de faire un classement par société. Nous proposons aussi que le client envoie les pièces comptables sous forme scannée.

Cela permettra de garder une trace des dossiers en cas de perte et préviendra le risque de perte. Le cabinet doit disposer également d'extincteur afin de prévenir les incendies.

Pour les classeurs datant de plus de trois ans, le centre pourrait louer un local annexe hors de ces bureaux pour la conservation de ces documents. Ainsi, le centre pourrait avoir plus de place pour ranger les nouveaux dossiers.

2-3 Les recommandations liées aux erreurs dans les imputations des pièces comptables

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

L'externalisation de la fonction comptable est un phénomène qui prend de l'importance, vu le nombre d'entreprises de tout secteur confondu qui s'y adonnent. Parallèlement, le nombre de prestataires ne cessent de croître et chacun d'eux essaie de faire autant afin, d'assurer une bonne exécution du contrat.

En nous intéressant au CBACE-CGA, notre objectif principal était de réaliser un examen critique de la gestion de l'externalisation des comptabilités afin d'assurer une bonne maîtrise des risques associés à cette pratique. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie consistant à identifier les risques liés à la pratique de l'externalisation.

Ainsi donc, à travers cette étude, nous avons pu voir que cette technique est de plus en plus adoptée par les entreprises dans le but de s'affranchir des évolutions technologiques, d'avoir plus de flexibilité, de se recentrer sur le cœur de métier, de maîtriser les coûts, d'avoir les ressources humaines les plus compétentes possible ; tout cela afin de pouvoir être le plus compétitif possible.

Cependant, l'externalisation de la fonction comptable est confrontée à plusieurs risques. Au nombre de ces risques figurent le risque de non exhaustivité des pièces transmises, le risque de perte des dossiers des clients et le risque d'erreurs dans les imputations. Ces faiblesses font courir au cabinet le risque d'établissement d'états financiers en désaccord avec les principes de base de la comptabilité et influencent négativement sur son rendement. De même, elles mettent en danger ses futures relations contractuelles avec la clientèle.

Dans la recherche des voies et moyens pour corriger ses insuffisances, nous avons émis quelques suggestions aux responsables du centre. Il s'agit notamment de la redéfinition des contrôles apportés aux pièces lors de leur transmission, du renforcement des mesures de sécurité et d'une meilleure conservation des dossiers des clients.

Aussi, souhaitons-nous que ces recommandations soient prises en compte dans le centre. Ceci lui donnera des moyens objectifs d'une gestion tournée vers la satisfaction du client et sa propre pérennité.

Il serait intéressant de compléter la présente étude par une analyse de la pertinence du choix de l'externalisation et de son impact sur la performance d'une entreprise.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANGOT Hugues (2004), Audit comptable audit informatique, les éditions de Boeck-wesmael, Bruxelles, 299 pages.

Barrey P.Y et Bouche M. (1982) « Pour une meilleure compétition fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition » Revue Française de Gestion, 8-17

BARTHELEMY Jérôme (2001), Stratégies d'externalisation, les éditions Dunod, 192 pages.

BARTHELEMY Jérôme (2004), Stratégies d'externalisation : préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques, Editions DUNO, 2^{ème} édition.

BARTHELEMY J. et Quélin B. (2002), « Externalisation stratégique », L'art de gestion des risques, WWW.lesechos.fr.

CAMARA Moussa (2009), L'essentiel de l'audit comptable et financier, Editions L'Harmattan, 154 pages.

CASPARD Bernard & ENSELME Gérard (2002), Comptabilité approfondie et révision, 5^{ème} édition, édition LITEC.

Coasse (1937) « The nature of the firm » Economica N.S.,4

FONTAINE Marcel (2002), Les aspects juridiques de l'outsourcing, les éditions de Bruylant.

Gigot-Gaillard (1995), « L'externalisation de la fonction comptable : un enjeu pour la profession », Mémoire d'Expertise Comptable .

GOUADAIN Daniel & WADE El Bachir (2002), Comptabilité générale système OHADA, les éditions ESTEM.

HUYNH Thi Ngoc Vân & TONDEUR Hubert (2011), Revue française de comptabilité N°443 du mois de Mai.

Jensen M. et Meckling W. (1976), “ Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs, and ownership structure”, Journal of Financial Economics, 3, 305-360.

MARTIN A. (2002), La R&D externe : un apport supplémentaire de ressources pour l'entreprise, Mémoire DEA-IAE Lille.

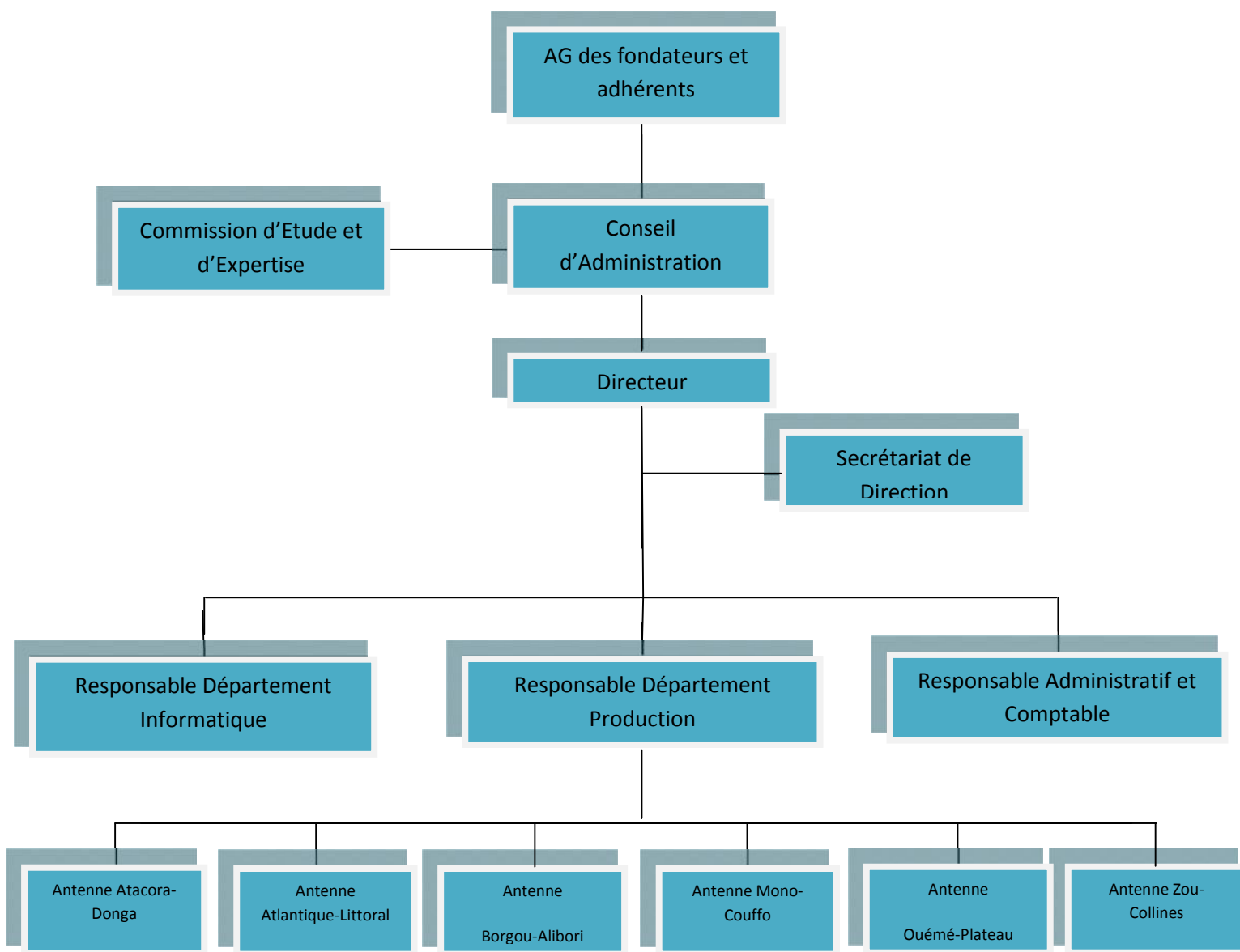
MINTZBERG Henry (2003), Structure et dynamique des organisations, Edition d'organisation.

QUELIN Bernard (2003), Externalisation stratégique et partenariat, Revue française de gestion.

TORT Eric (2003), Organisation et management des systèmes comptables, les éditions Dunod.

Williamson O. (1985) «The economics institutions of capitalism » New York: Free Press

Annexe N°01 : Organigramme du Centre Béninois d'Assistance et de Conseil aux
Entreprises-Centre de Gestion Agréé



ANNEXE N°02 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ADHERENTS DU CBACE-CGA

Bonjour chères adhérentes et chers adhérents,

Nous sommes LAWANI Nambilathou et DOSSOU Benoit étudiants en Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey Calavi.

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire sanctionnant la fin de notre formation pour l'obtention de la Licence Professionnelle option Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion (CACG), nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en vue d'apprécier notre thème : « Analyse des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable du côté du prestataire » : cas du CBACE-CGA.

Q1 : Pour quelle mission avez-vous adhéré au centre ?

- Tenue de comptabilité
- Présentation de comptabilité
- Formations et conseil pratiques

Q2 : qu'attendez-vous du centre par rapport à la mission ?

- Elaboration des états financiers
- Assistance fiscale et comptable

Q3 : Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à externaliser votre fonction comptable ?

- Manque de moyens matériels et des ressources humaines adéquats pour répondre dans les délais au flux de commandes
- Le recentrage sur le cœur de métier
- La réduction des coûts de transaction et de production
- La flexibilité dans l'organisation de travail
- Le respect des règles comptables
- Autres.....

Q4 : Etes vous satisfait de l'accompagnement du centre dans la tenue de votre comptabilité ?

Oui

Non

Q5 : L'externalisation de la fonction comptable vous a-t-elle permis de découvrir de nouvelles opportunités ?

Oui

Non

Q6 : L'accompagnement du centre a-t-il contribué à pérenniser les activités de votre entreprise ?

Oui

Non

Merci pour votre disponibilité à nous faciliter la tâche.

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------|
| Avertissement..... | i |
| Dédicace..... | ii |
| Remerciements..... | iv |
| Résumé..... | v |
| Liste des sigles et abréviations..... | vi |
| Liste des tableaux..... | viii |
| Sommaire..... | ix |
| Introduction | |
| CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE | |
| Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude | 3 |
| Paragraphe 1 : Présentation générale du CBACE-CGA..... | 3 |
| 1- Historique, Missions et Activités..... | 3 |
| 1-1 Historique | 3 |
| 1-2 Missions..... | 4 |
| 1-3 Activités..... | 4 |
| 2- Structure organisationnelle..... | 5 |
| 2-1 Les organes centraux | 5 |
| 2-2 Les organes opérationnels..... | 6 |
| Paragraphe 2 : Cadre physique et état des lieux | 7 |
| 1- Cadre physique de l'étude..... | 7 |
| 1-1 Le service secrétariat comptable..... | 7 |
| 1-2 Le service production..... | 7 |
| 2-Travaux effectués..... | 8 |
| 2-1 Le service secrétariat comptable..... | 8 |
| 2-2 Le service production..... | 8 |
| 3-Etat des lieux..... | 8 |
| 3-1-Inventaire des forces et opportunités..... | 8 |
| 3-2-Inventaire des faiblesses et menaces | 9 |
| Section 2 : Cadre théorique de l'étude | 9 |

| | |
|--|----|
| Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude..... | 9 |
| 1- Problématique | 9 |
| 2- Intérêt de l'étude..... | 11 |
| Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude..... | 11 |
| 1- Objectif général..... | 11 |
| 2- Objectifs spécifiques..... | 11 |
| CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE, HYPOTHESES ET CADRE METHODOLOGIQUE | |
| Section 1 : Revue de la littérature et formulation des hypothèses..... | 12 |
| Paragraphe 1:Revue de la littérature | 12 |
| 1- Clarification des concepts..... | 12 |
| 1-1 Externalisation..... | 12 |
| 1-2 Externalisation comptable..... | 12 |
| 1-3 Démarche d'externalisation..... | 12 |
| 1-4 Cœur de métier..... | 13 |
| 1-5 Comptabilité..... | 13 |
| 1-6 Flexibilité..... | 13 |
| 1-7 Risques..... | 13 |
| 1-8 Sous-traitance..... | 14 |
| 2- Revue sur les théories pour expliquer la décision d'externalisation..... | 14 |
| 2-1 La théorie des coûts de transaction..... | 14 |
| 2-2 La théorie des ressources..... | 15 |
| 2-3 La théorie de l'agence..... | 16 |
| 3- La revue empirique | 17 |
| 3-1 Points des auteurs sur l'organisation comptable et choix organisationnels..... | 17 |
| 3-2 Points des auteurs sur l'externalisation de la fonction comptable..... | 19 |
| 3-3 L'externalisation et les concepts voisins..... | 21 |
| 3-3-1 Externalisation et sous-traitance..... | 21 |
| 3-3-2 Externalisation et impartition..... | 22 |
| 3-4 Les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable..... | 23 |
| 3-4-1 Risques encourus par le client..... | 23 |
| 3-4-2 Risques encourus par le prestataire..... | 24 |

| | |
|--|----|
| Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses..... | 27 |
| Section 2 : Cadre méthodologique..... | 28 |
| Paragraphe 1 : Méthode de collecte et d'analyse des données..... | 28 |
| 1- Les outils de recherche..... | 28 |
| 2- Les outils d'analyse de données..... | 30 |
| Paragraphe 2 : Méthode de vérification des hypothèses | 30 |
| 1- Conditions de vérification de l'hypothèse n°1..... | 30 |
| 2- Conditions de vérification de l'hypothèse n°2..... | 30 |
| CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS, ANALYSES ET RECOMMANDATIONS | |
| Section 1 : Présentation des résultats et analyses des données..... | 31 |
| Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats sur les raisons qui poussent les entreprises à externaliser leur fonction comptable..... | 31 |
| Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats sur les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable..... | 33 |
| 1-Présentation des risques liés au cabinet..... | 33 |
| 2-Analyse des risques identifiés au sein du cabinet..... | 35 |
| Section 2 : Vérifications des hypothèses et recommandations..... | 37 |
| Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses..... | 38 |
| Paragraphe 2 : Recommandations..... | 38 |
| 1-Les recommandations liées à la raison qui pousse les entreprises à externaliser leur fonction comptable..... | 38 |
| 2-Les recommandations liées au risque de tenue de la comptabilité..... | 39 |
| 2-1Les recommandations liées au problème de non exhaustivité des pièces comptables ... | 39 |
| 2-2Les recommandations liées au problème de perte des dossiers..... | 39 |
| 2-3Les recommandations liées aux erreurs dans les imputations des pièces comptables... | 40 |
| CONCLUSION | |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | a |
| ANNEXES..... | c |
| TABLE DES MATIERES..... | f |