



INTRODUCTION

INTRODUCTION

A l'ère de mondialisation et de globalisation, la création de richesse passe essentiellement par une bonne gestion des unités de production. Pendant longtemps, les entreprises avaient la volonté de tout contrôler en interne et ont opté pour une stratégie d'intégration afin d'économiser les coûts de transaction. Cette stratégie leur permettait d'avoir une distinction compétitive prononcée et liée aux coûts. Malgré tous ces points positifs, cette stratégie rendait l'entreprise vulnérable et peu flexible. L'environnement économique devient de plus en plus sélect, exigeant, et amène les entreprises à faire face à de nombreux risques qui entraîne une diminution de leur performance. Ce qui constitue à long terme une menace pour la continuité de l'exploitation. Un tel manque de flexibilité se retrouve être la conséquence d'un mode organisationnel axé sur l'intégration verticale. Pour faire face à de telle mutation organisationnelle, les entreprises se sont lancées dans une démarche de désintégration. De celle-ci, et grâce aux évolutions technologiques et avec l'essor de la spécialisation est née l'externalisation. Cette nouvelle stratégie constitue l'une des pratiques organisationnelles marquantes des dernières années. Le « Baromètre Outsourcing 2005 » d'Ernst & Young révèle que plus de 65% des entreprises françaises ont externalisé, au moins une activité. Dans les pays africains précisément au Benin, ce phénomène se fait de plus en plus remarquer et plusieurs entreprises s'y adonnent.

L'externalisation, encore appelée « outsourcing », peut être définie comme « le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne » (Barthélémy, 2004). Cette stratégie couvre plusieurs fonctions d'entreprises, dont la production, la commercialisation et la gestion de l'information financière, etc. La fonction comptable étant un coût, une charge au quelle fait face une entreprise, elle se retrouve être de plus en plus la plus externalisée.

Dans l'optique de faire face aux nouvelles exigences apportées par l'adoption de *l'OHADA*, les pays de l'espace UEMOA ont par la directive 04/97/CM/UEMOA du 28 novembre 1997, institués un régime juridique celui des centres de gestion agréés. Communément appelé CGA, ces derniers ont pour mission principale de promouvoir chez les adhérents (personnes physiques ou morales), la pratique de la comptabilité et de la gestion directement ou par l'intermédiaire des groupements professionnels. Ainsi dits, ils se retrouvent confronter à plusieurs difficultés, dont la mauvaise connaissance de leur rôle, de par leurs adhérents, la mesure de la performance de leur activité.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

En vue de proposer des suggestions aux problèmes rencontrés au cours de notre stage, et dans le but d'étudier l'externalisation dans le contexte béninois, nous avons donc effectué des recherches sur le thème : **‘Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise : cas de DAVES Expertise Comptable’**

Le présent travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, le deuxième aborde le cadre théorique et méthodologique de recherche, enfin le troisième est consacré à la présentation du cadre empirique de l'étude.

**CHAPITRE 1 : CADRE
INSTITUTIONNEL DE
L'ÉTUDE**

Le premier chapitre de cette étude se subdivise en deux sections : la première section aborde la présentation du cadre de l'étude et la seconde présente des expériences et constats de stage.

SECTION I : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

Dans cette section nous présenterons le cabinet **DAVES Expertise Comptable** à travers son historique, ses objectifs, ses missions, sa structure organisationnelle, ses ressources, et son environnement.

Paragraphe 1 : Présentation générale du lieu de l'étude

1-1 Historique

Le cabinet **DAVES Expertise Comptable** est une Société à Responsabilité Limitée (**Sarl**) avec un capital social de 1 000 000 FCFA et est doté d'une personnalité morale et d'une autonomie de gestion. Il est situé au lot 553 ZOGBO 1907M, enregistré au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier depuis le 14 Avril 2009 au matricule **RCCM RB /COT/09B 4557 COTONOU** ; il est aussi enregistré sous le N°IFU : 3200900689015 délivré par le service des impôts. Il dispose aussi d'une adresse postale : 03 BP 1493 COTONOU ; un téléphone fixe : 21380276 et un email : dfpartners@yahoo.fr.

1-2 Les objectifs de DAVES Expertise Comptable

Des objectifs de **DAVES Expertise Comptable** découlent de sa mission principale qui elle est de certifier les états financiers des entreprises, les assister sur le plan financier, comptable et aussi d'aider les entreprises en cas de conflits entre ces dernières et l'administration fiscale ; ceci sur la base d'un contrat.

Entre autres ses objectifs sont :

- Aider les clients dans l'organisation et la tenue de leur comptabilité ;
- Fournir les documents comptables afin de faciliter l'accomplissement de leurs obligations administratives, fiscales et sociales ;
- Fidéliser les clients par les prestations de bonnes qualités.

1-3 MISSIONS DU CABINET (activités)

Le cabinet compte plusieurs missions parmi lesquelles on peut citer :

❖ **La tenue de la comptabilité**

Elle est l'activité principale du cabinet. Elle permet d'analyser, d'imputer, de saisir des informations comptables dans le logiciel utilisé au sein du cabinet (**PERFECTO**) et de produire des rapports périodiques sur l'état d'avancement des activités de l'entreprise.

❖ **La mission comptable**

Elle consiste à assurer la mise en place d'un plan comptable adapté à l'entreprise, la surveillance, et l'assistance comptable de toute nature autrement dit l'expertise comptable traditionnelle.

❖ **La mission juridique et fiscale**

Elle consiste à la participation aux déclarations d'ordre fiscal, l'étude et la consultation sur les problèmes d'ordre fiscal, l'établissement et la mise en forme des états financiers et déclarations des résultats.

❖ **La mission de conseil et de gestion**

Elle consiste à l'assistance dans la prévention et le traitement des difficultés de l'entreprise, à l'analyse financière, à l'établissement de plan de trésorerie, à l'accompagnement de l'entreprise dans le choix de la forme fiscale et sociale, à la réalisation de toutes opérations telles que la liquidation, l'audit et le commissariat aux comptes.

❖ **La mission d'organisation**

Elle consiste à la définition de la politique générale, la réalisation de l'organigramme, l'assistance ponctuelle qui aboutit au détachement de collaborateurs au sein de l'entreprise cliente notamment en contexte de restructuration.

1-4 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle du cabinet **DAVES Expertise Comptable** se présente comme suit :

❖ **L'expert en stratégie**

Il se charge de la gestion du personnel et de certains clients du cabinet. Par ailleurs, il est en collaboration avec son associé l'expert comptable, il participe à la formation du personnel et conduit certaines missions de contrôle.

❖ **L'expert comptable**

Associé-gérant, il se charge également de la gestion du personnel et celle des clients. Il conduit avec ses collaborateurs des missions au sein des entreprises clientes. Il coordonne les activités des différents départements à travers l'élaboration de l'organigramme du cabinet, la définition des tâches liées à chaque poste de travail, la fixation des objectifs opérationnels en matière de gestion, la conduite de la gestion du cabinet, la définition des indicateurs de performance économique, sociale, technique et financière. Il est assisté directement par les départements suivants : l'assistante de direction et le département des collaborateurs.

❖ **L'assistante de direction**

Elle s'occupe du secrétariat du cabinet et de sa comptabilité. Elle participe entre autres à la rédaction des dossiers d'appels d'offres auxquels le cabinet soumet. Elle a pour tâches d'enregistrer, de ventiler et de présenter au gérant les courriers reçus, d'assister l'associé-gérant dans l'exécution de son programme journalier, d'exécuter toutes autres tâches délicates de secrétariat qui lui sont confiées par l'associé-gérant. Enfin, elle a pour mission la production des états financiers du cabinet et ceux de certaines sociétés clientes.

❖ **Les collaborateurs**

Ils sont en communication directe avec l'organe de décision et l'assistante de direction. Chacun d'eux gère des dossiers de sociétés clientes. Ils ont pour mission de tenir la comptabilité de ces dernières, de faire leurs déclarations fiscales, sociales et de produire leurs états financiers. Enfin, avec l'expert comptable, ils participent à la mission de contrôle dans les sociétés clientes.

1-5 Ressources mises en œuvre

Dans cette rubrique, il s'agira de présenter les moyens matériels et humains dont dispose le cabinet **DAVES Expertise Comptable**.

❖ **Les moyens matériels**

Le cabinet **DAVES** dispose de matériels et outils informatiques constitués de micro-ordinateurs de bureau et d'ordinateurs portatifs (pour les missions surtout) dotés de logiciels adaptés aux spécificités du plan *SYSCOHADA* et d'imprimantes, de plusieurs locaux équipés de matériels et mobiliers de bureau, d'un véhicule qui sert de moyen de transport sur de différents lieux d'intervention du cabinet **DAVES**, de logiciels comptables pour assurer un bon enregistrement des pièces comptables et faciliter les travaux d'analyse des comptes et d'élaboration des états financiers. Il s'agit notamment du logiciel **PERFECTO** qui traite

automatiquement des informations comptables et permet de produire la balance, le grand livre et les états financiers.

❖ **Les moyens humains**

Le cabinet **DAVES** est composé de cadres supérieurs aux compétences variées. En dehors de cette ressource interne, le cabinet fait appel à des collaborateurs externes pour des missions qui nécessitent un savoir-faire dont ne disposent pas ses collaborateurs permanents. Ce brassage est très enrichissant et permet aux cadres de **DAVES** de consolider leurs connaissances.

1-6 L'environnement du cabinet DAVES

A ce niveau il faut noter que l'environnement du cabinet **DAVES** peut être distingué suivant deux volets. Dans un premier volet, le micro- environnement est essentiellement composé des clients et des différents fournisseurs du cabinet. Pour finir nous avons le macro-environnement au second volet composé de l'Etat, les juridictions (le trésor public, la DGI, les ministères des finances, de la justice, du développement).

SECTION II : Expériences et constats de stage

Dans cette section, nous allons aborder dans un premier temps les expériences de stage, ensuite les constats et enfin les compétences acquises au cours de notre stage.

Paragraphe 1 : les expériences de stage

Dans cette partie il sera question d'évoquer les connaissances acquises au cours de notre stage.

- ✚ **Le tri des pièces** : les pièces comptables sont contrôlées et dépouillées dès leur réception suivant leur conformité aux normes comptables et fiscales.
- ✚ **Classement des pièces** : les pièces comptables sont regroupées par nature et par ordre chronologique en fonction de leur date d'arrivée de janvier à décembre. A chaque pièce est attribué un numéro, ce numéro sera un repère pour ressortir la pièce du chrono de classement. Ces chronos sont renouvelés à chaque exercice, et la numérotation se fait de façon manuelle.
- ✚ **Imputation des pièces** : les pièces comptables ainsi classées sont imputées à partir de l'analyse comptable des informations, l'imputation des pièces comptables dépend non seulement de la nature des pièces comptables, mais aussi du plan comptable de

l'entreprise cliente. Elle est la phase préparatoire pour la saisie des pièces comptables.

- ✚ **Saisie des écritures et contrôle** : suite aux imputations, les écritures comptables sont saisies dans le logiciel **PERFECTO**, ceci aboutit à l'établissement du livre-journal, 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. Par exemple la première pièce comptable du journal caisse est numérotée comme suit : **CAI000001**.

Paragraphe 2 : les constats de stage

Dans cette partie, il sera question d'inventorier les forces et faiblesses du cabinet **DAVES Expertise Comptable**.

❖ Inventaire des forces

Au nombre des forces relevées au cours de notre stage, nous pouvons citer :

- ✓ Le cabinet **DAVES** est dirigé par un professionnel disposant de plusieurs années d'expériences dans le métier ;
- ✓ Avec ces multiples années d'exercices de la profession comptable et les relations nouées, l'expert a su très tôt affilier le cabinet **DAVES** à un réseau de cabinets très cotés sur la place. Ces relations ont permis au cabinet **DAVES** de composer avec de grandes structures et projets de développement ;
- ✓ L'élite du cabinet **DAVES** est composée de collaborateurs expérimentés et polyvalents.

❖ Inventaire des faiblesses

Au nombre de ces faiblesses à divers niveaux on peut citer :

- ✓ Insuffisance du personnel qualifié permanent au cabinet ;
- ✓ Mise à jour irrégulière des logiciels antivirus installés sur les d'ordinateurs ;
- ✓ Vétusté des équipements informatiques.

Paragraphe 3 : les compétences acquises

En terme de compétences le stage au cabinet **DAVES** nous a permis d'acquérir certaines notions comme : classement, imputations et saisie des pièces comptables, enfin la maîtrise du logiciel comptable **PERFECTO**. Ce stage de (3) mois nous a fait découvrir la vie professionnelle et nous avons pu mettre en pratique certaines connaissances théoriques durant notre formation.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Malgré l'encadrement et la volonté du personnel à nous aider dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, les difficultés n'ont pas manqué. On peut citer entre autres :

- l'indisponibilité des clients dans le but d'apporter des réponses aux différentes interrogations;
- difficulté d'accès à certaines informations du fait de leurs fragilités et de leurs sensibilités.

**CHAPITRE 2 : LE CADRE
THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE DE
RECHERCHE**

Le deuxième chapitre de cette étude se subdivise aussi en deux sections : la première section aborde le cadre théorique de l'étude et la seconde la méthodologie de recherche.

SECTION I : CADRE THEORIQUE

Dans cette section nous exposerons la problématique, l'intérêt de l'étude, les objectifs de l'étude et enfin la revue de la littérature.

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1-1 Problématique

Considérée comme l'algèbre du droit et méthode d'observation des sciences économiques, la comptabilité est une technique qui remonte à l'antiquité, depuis que les hommes ont connaissance des nombres. De la comptabilité simple, à l'origine, elle a évolué vers une comptabilité moderne en raison de la multiplication des opérations envers les tiers, dans le but d'une meilleure présentation de l'image fidèle de son objet (Barthélémy, 2001). Elle est très importante lors de la déclaration d'impôt et permet d'avoir une idée claire sur les emplois et ressources d'une entreprise.

Vu l'importance de celle-ci dans le développement économique actuel et face à l'effet de mondialisation, d'uniformisation des législations africaines, est né le (*SYSCOHADA*) Système Comptable de la zone *OHADA*. Elle dispose en son sein des exigences qui obligent certaines entreprises à une tenue de comptabilité plus rigoureuse. Mais, de par leur complexité grandissante, elles font face à un souci de maîtrise des coûts engendrés par le fonctionnement de leurs activités. Face à tant de variables de gestion courante, bon nombre d'entreprises se lancent dans la recherche de nouvelles options de gestions plus efficaces et efficaces. Celle-ci aura pour but premier de pallier progressivement aux problèmes de risque, qui selon Claude Alazard Sabine Separi (2004) sont liés aux activités principales «les approvisionnements, la production, la commercialisation, l'information financière » d'une entreprise.

Ainsi pour atteindre leurs objectifs stratégiques et de faire face aux exigences du droit comptable dans l'espace *OHADA*, les entreprises se trouvant dans le champ d'application de ce droit ont opté pour une politique de gestion basée essentiellement sur l'externalisation. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette option. Nous pouvons citer :

- Le manque de compétences nécessaires des comptables à l'interne pour faire face aux exigences institutionnelles et étatiques ;

- La tentation pour les dirigeants de présenter des comptes qui servent leurs intérêts au détriment des actionnaires.
- Le fait d'éviter des investissements imprévisibles c'est-à-dire confier une double tâche à un seul membre (comptable) qui va gérer à lui seul la caisse et la comptabilité de l'entreprise.

Cet impératif auquel s'attèlent les entreprises de nos jours (l'externalisation) peut se définir comme « le fait de confier une activité à un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne » (Barthélémy, 2004) sur une durée contractuelle pluriannuelle (Channon 1997 ; Wilson 1998). L'externalisation couvre plusieurs domaines d'activités dont entre autres la fonction administrative comptable et financière. Les problèmes entraînant son adoption que nous avons précités sont autant des facteurs expliquant la montée d'un tel phénomène, dans les options de politique de gestion.

Plusieurs structures sont capables d'être assignées à être des prestataires de service d'externalisation de la fonction comptable et financière. On peut citer entre autre le cabinet **DAVES Expertise Comptable**.

En effet, le cabinet **DAVES Expertise Comptable** a pour mission de certifier les états financiers des entreprises, les assister sur le plan financier, comptable et aussi d'aider les entreprises en cas de conflits entre ces dernières et l'administration fiscale, ceci sur la base d'un contrat. Mais la mise en œuvre et le suivi d'un contrat d'externalisation, nécessite au préalable de décisions, et est entouré d'un certain nombre de risques et une attente d'un niveau de performance.

En outre, cette notion d'externalisation a été abordée par plusieurs auteurs, dont Ernst & Young, dans le baromètre outsourcing, 2003, Jmal & Halioui (2011). Ces derniers ont étudié l'externalisation, ses risques, pour ce faire ils ont utilisé chacun une cible, des modèles différents et ont proposés des solutions afin de résoudre les problèmes liés à l'externalisation.

En nous basant sur ces précédents, notre étude vise à répondre à la question fondamentale suivante :

Quels sont les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME clientes de DAVES ?

De cette question fondamentale découlent les questions spécifiques suivantes :

Quels sont les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?

L'externalisation de la fonction comptable favorise t'elle une réduction de coûts de pour les PME ?

1-2 Intérêt de l'étude

Nous montrons ici l'intérêt que porte notre sujet pour l'entreprise elle-même, le cabinet, ensuite pour l'Etat et enfin pour nous-mêmes. Quatre grands niveaux d'intérêt découlent donc de cette étude, nous avons :

➤ Pour l'entreprise

Nous notons à travers cette étude que l'entreprise pourra mieux cerner les réalités résultant de la décision de l'externalisation :

- avoir un outil leur permettant de faire un diagnostic interne de la fonction comptable externalisée.
- être capable d'éviter une dépendance vis-à-vis de leur prestataire par la maîtrise des coûts et des risques liés à une telle stratégie de désintégration.

➤ Pour le Cabinet

Cette étude pourrait lui permettre de maîtriser la notion d'externalisation et ces risques afin de mieux répondre aux attentes de ses clients. Ce qui lui permettra entre autres de renforcer sa pratique en la matière, d'élargir aussi le nombre de ses clients et par la même occasion d'augmenter son chiffre d'affaire et même d'avoir un certain monopole sur le marché. De plus, cette étude permettra au cabinet **DAVES** d'offrir une plus large palette de services aux clients.

➤ Pour l'Etat

L'Etat pourra mieux avoir le contrôle sur la relation cabinet-entreprise afin de mieux suivre le déroulement des activités, et de bien jouer son rôle régalién.

➤ Pour l'Etudiant

Ce travail nous permettra avant tout d'approfondir nos connaissances théoriques par une comparaison avec les données de la vie de l'entreprise. De même, tout en découvrant le monde professionnel, il nous offre l'occasion de mieux cerner la notion d'externalisation et ses risques. Enfin, au cours de ce travail nous comprendrons mieux le fonctionnement des cabinets d'expertise comptable qui s'intègrent parfaitement dans notre plan de carrière.

Paragraphe 2 : Objectifs de l'étude

L'objectif général de cette étude est **d'identifier les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable en passant par les réelles motivations et attentes des PME.**

De cet objectif général se dégagent deux (2) objectifs spécifiques formulés par rapport aux questions spécifiques.

Objectifs spécifiques

Il s'agit notamment de :

- **Appréhender les risques qui peuvent être liés à l'externalisation de la fonction comptable ;**
- **D'évaluer l'influence de l'externalisation sur le fonctionnement de l'entreprise.**

Paragraphe 3 : Revue de la littérature

3-1 Les concepts liés à l'externalisation

3-1-1 Concepts de la fonction comptable dans une organisation

3-1-1-1 Notion de la comptabilité et de la fonction comptable

Avant d'éclaircir la notion de la comptabilité, nous avons jugé bon de définir l'organisation en ces quelques mots, ainsi l'organisation est un regroupement ayant un objectif, qui se donne les moyens nécessaires à l'atteinte des dits objectifs. C'est aussi selon Robbins « un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières, identifiables fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagé par les membres participants ». Des précédentes définitions découlent la nécessité de moyens pour la réalisation du but d'une organisation dont entre autres on peut citer la comptabilité.

Ainsi la comptabilité est une opération donnant lieu à une double écriture, où tout montant enregistré en débit dans un compte correspondant nécessairement, en contrepartie, à un montant identique enregistré en crédit dans un ou plusieurs comptes.

Elle est selon SAMBE & al (2008) « un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et de fournir, après traitement approprié un ensemble d'informations conformes aux besoins des divers utilisateurs intéressés ». Le praticien SYSCOHADA (2003) quant à lui vient compléter à la définition de SAMBE & al (2008) les notions d'image fidèle du patrimoine, de situation financière et de résultat de fin d'exercice.

Parlant de la fonction comptable, DUMOULIN, VILLARMOIS, TONDEUR affirment qu'elle « est scindée entre les comptabilités financières et de gestion ». La première a pour but d'informer les partenaires de l'entité et la seconde est destinée aux dirigeants en vue des prises des décisions stratégiques. TONDEUR & al, nous montre que cette fonction encourt une crise qui trouve son origine dans les exigences du monde nouveau et la célérité des affaires. Pour eux les causes des mutations organisationnelles de la fonction comptable sont

intimement liées à l'insuffisance de la qualité du service. La comptabilité financière se retrouve donc à relever des défis comme « réduction des délais de publication des comptes, multiplications des situations intermédiaires » (TONDEUR & al). La comptabilité de gestion quant à elle devra avoir selon toujours TONDEUR & al des « délais de production de l'information de plus en plus brefs, voire nuls », des « coûts précis, non seulement par produit, mais aussi par client ».

3-1-1-2 Bref historique sur la comptabilité

Selon les recherches de MABUBU, l'histoire et l'évolution de la comptabilité peuvent être résumées suivant trois âges. Cela étant, depuis l'antiquité la comptabilité était essentiellement basée sur le principe de la partie simple et est restée inchangée jusqu'au moyen-âge. A partir de 1340 en Italie est apparu le concept de partie double et les principes comptables. La seconde phase de l'évolution de la comptabilité intervient lors de la révolution industrielle avec l'apparition des outils internes de gestion et surtout de l'afflux des capitaux. Enfin viennent dans l'évolution de l'histoire de comptabilité les concepts de nos jours qui donnent à celle-ci une dimension multiple avec la notion de compte de patrimoine et donc de parties multiples.

3-1-1-3 Objectifs et organisation de la comptabilité dans l'espace OHADA

L'objectif essentiel de la comptabilité générale est la description en termes de valeurs, des activités de l'entreprise et de la situation réelle qui en résulte. Afin d'atteindre son objectif elle dispose d'une part des principes de régularité, de sincérité, d'image fidèle et d'autre part des documents comptables encore appelés états financiers (bilan, le compte de résultat, le TAFIRE et les Etats Annexés).

La mise en place d'une comptabilité est rendue obligatoire pour la plupart des entreprises dans l'espace **OHADA**, ainsi pour GOVOEI (2007), « une entreprise qui entre dans le périmètre du système **OHADA** doit classer, saisir, enregistrer dans sa comptabilité toutes les opérations entraînant des mouvements de valeur ». L'article 15 de ce même système précise que l'organisation comptable doit assurer un enregistrement exhaustif, au jour le jour, et surtout de la mise à la disposition des utilisateurs des documents requis dans les délais légaux fixés. A ce fait, l'entreprise doit respecter les conditions suivantes :

- tenue de la comptabilité en langue officielle du pays et en unité monétaire légale ;
- l'emploi de la technique de la partie double ;

Dans l'espace *OHADA*, le traitement comptable se fait suivant deux types de système : le système classique et le système centralisateur. Le premier est un système adapté aux entreprises de petite taille et dans lesquelles il n'y a pas beaucoup d'informations à traiter. Le deuxième quant à lui permet de tirer, de classer et de regrouper les opérations par nature et de les enregistrer dans les journaux auxiliaires. Ces derniers traitements comptables suivent huit principaux principes retracés par le *SYSCOHADA*.

Principe de prudence

Ce principe est présenté par les articles 3 et 6 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises. Selon l'article 3, « *la comptabilité doit satisfaire, dans le respect de la règle de prudence, aux obligations de régularité, de sincérité et de transparence inhérentes à la tenue, au contrôle, à la présentation et à la communication des informations qu'elle a traitées* ». Ce principe de prudence permet d'apprécier raisonnablement les événements et opérations qui doivent être enregistrés.

Principe de la transparence

Selon l'article 8 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises, « *toute entreprise qui applique correctement le SYSCOHADA est réputée donner, dans ses états financiers, l'image fidèle de sa situation et de ses opérations exigées en application de l'article 8* » il permet de mettre en exergue l'importance de la présentation et de la communication claire et loyale de l'information contenue dans les états financiers.

Principe de l'importance significative

Une information est dite significative lorsque son omission ou sa déformation peut avoir une influence sur l'opinion de l'utilisateur des états financiers. Ainsi toute information jugée significative doit être insérée dans l'état annexé. Ce dernier principe est justifié par l'article 33 de l'Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises. Cet article stipule entre autres que « *sont susceptibles d'influencer le jugement que les destinataires des documents peuvent porter sur le patrimoine, la situation financière et le résultat de l'entreprise* ».

Principe de l'intangibilité du bilan

L'article 34 dispose : « *les états financiers de chaque entreprise respectent les dispositions ci-après :*

- Le bilan d'ouverture d'un exercice doit correspondre au bilan de clôture de l'exercice précédent ;
- Toute compensation, non juridiquement fondée, entre poste d'actif et poste de passif dans le bilan et entre poste de charge et poste de produit dans le compte de résultat est interdite ;
- La présentation des états financiers est identique d'un exercice à l'autre ;
- Chacun des postes des états financiers comporte l'indication du chiffre relatif au poste correspondant de l'exercice précédent. (...) ».

Principe du coût historique

L'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est basée sur le principe du coût historique. Il permet d'enregistrer à la date d'entrée dans le patrimoine les biens à leur coût d'acquisition. Il est régi par les articles 35 et 36 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises.

Principe de la continuité d'exploitation

Selon ce principe toute entreprise est considérée comme étant en activité, « *c'est-à-dire devant continuer à fonctionner dans un avenir raisonnablement prévisible. Lorsqu'elle a manifesté l'intention ou quand elle se trouve dans l'obligation de se mettre en liquidation ou de réduire sensiblement l'étendue de ses activités, sa continuité n'est plus assurée et l'évaluation de ses biens doit être reconsidérée.* ».

Principe de la permanence des méthodes

Ce principe prône que toute entreprise doit maintenir d'un exercice à un autre les mêmes méthodes d'évaluation et de présentation des états financiers. Il est régi par l'article 40 de l'Acte Uniforme portant Organisation et Harmonisation des Comptabilités des Entreprises.

Principe de spécialisation des exercices

D'après ce principe, chaque produit et charge doit être rattaché uniquement à l'exercice qui le concerne. Le principe de la spécialisation des exercices est traité par l'article 59 de l'acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.

3-1-2 Concept de l'externalisation de la fonction comptable

3-1-2-1 Notion d'externalisation de la fonction comptable

De nos jours l'un des soucis majeurs de toute entreprise est la minimisation de ses coûts afin de réaliser des marges bénéficiaires importantes. Cette contrainte stratégique conduit certaines entreprises à opter pour une stratégie d'externalisation. L'externalisation est « pour une entreprise, confier une partie de sa production ou de ses activités à des partenaires externes. Lacity et Hirscheim (1993) définissent l'externalisation comme « *l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne* ». Pour le Mouvement des Entreprises de France (MEF), l'externalisation consiste à confier la totalité d'une fonction ou d'un service à un prestataire externe spécialisé (pour une durée couvrant plusieurs années) qui fournit la prestation en conformité avec le niveau de service, de performance et de responsabilité spécifiés.

De ces différentes décisions découlent les notions de partenaires extérieurs, d'activités, de fonctions qui sont indispensables pour la compréhension de l'externalisation. Ainsi définir l'externalisation est caractérisée par :

- doit être existée dans l'entreprise un contrat pluriannuel bien défini avec la mention des droits et obligations des parties prenantes, un transfert de personnel et/ou d'équipement vers le prestataire,
- la fonction avant son externalisation.

A partir de ces caractéristiques Barthelemy (2007) identifie quatre types d'externalisation qui sont :

L'externalisation traditionnelle : elle consiste à confier la gestion d'une activité peu sensible à un prestataire externe ;

L'externalisation avec transfert de ressources : elle consiste à confier la gestion d'une activité peu sensible à un prestataire de service, mais la différence est dans le fait que cette activité était jusque-là réalisée à l'interne ;

L'externalisation stratégique avec transfert de ressources : ce type implique la délégation à un prestataire extérieur d'une activité sensible réalisée jusque lors en interne ;

L'externalisation stratégique : elle consiste à confier d'une façon répétée une activité stratégique, pour l'entreprise, à un prestataire extérieur.

En somme nous pouvons retenir des différentes notions d'externalisation et de la comptabilité que l'externalisation de la fonction comptable est le fait de confier à un prestataire externe le traitement et la gestion des informations financières.

3-1-2-2 Les concepts voisins de l'externalisation

Le concept d'externalisation de par sa définition, est souvent confondu à des pratiques comme, la sous-traitance et le downsizing. Ce constat se trouve être justifié par les études d'Ernst & Young en 2003 sur la pratique et les tendances du marché de l'externalisation en France, de laquelle 83% des 220 entreprises interrogées affirment savoir ce qu'on entend par externalisation. Mais malgré cela, elles ont de difficultés à faire la différence entre ce dernier terme et ses notions voisines.

❖ Externalisation et la sous-traitance

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

Juxtaposée aux définitions précédentes de l'externalisation il en ressort les ressemblances et dissemblances suivantes.

Tableau 1: Tableau comparatif de l'externalisation et de la sous-traitance

	Externalisation	Sous-traitance
Ressemblances	Le fait de confier à un tiers, la répartition des tâches, et enfin l'exécution des tâches par un prestataire	
Dissemblances	<ul style="list-style-type: none"> - Le résultat final est au bénéfice de l'entreprise demandeuse, - le transfert de moyen - obligation de résultat 	<ul style="list-style-type: none"> -L'entreprise demandeuse n'est forcément pas le client final - obligation de moyens

Source : nous même

❖ **Externalisation et le downsizing**

A la différence de l'externalisation, le downsizing vise à se débarrasser définitivement de la fonction ou de l'activité.

Tableau 2 : Tableau comparatif de l'externalisation et downsizing

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

Source: D'après Jérôme Barthélémy (2001).

3-1-2-3 Externalisation de la fonction comptable

A la recherche de flexibilité et de moyens pour atteindre leurs objectifs, et sous l'effet conjugué des évolutions technologiques et réglementaires, les firmes remettent en cause leur organisation ainsi que chacun de leurs services. La fonction comptable n'échappe pas à ces changements et trois facteurs sont à l'origine de son évolution actuelle. On peut ainsi donc citer :

- **La globalisation des marchés** : elle peut être définie comme un processus visant essentiellement les échanges internationaux et qui a pour but l'indépendance économique des pays ;
- **L'intensité de la concurrence** : ce facteur implique les notions de la part du marché et d'avantage concurrentiel ;
- **L'évolution technologique** : selon Strategor (2004) la technologie impose aux entreprises, dans son évolution un certain mode de division des tâches et de coordination entre les unités chargées des différentes tâches.

Ainsi selon Tondeur & al, les centres de service partagés et l'externalisation de la fonction comptable ont donc pour origine l'émergence des NFO (Nouvelles Formes d'Organisation) et une véritable innovation pour les entreprises. En effet selon les mêmes auteurs l'externalisation est une réalité grâce à l'évènement des « trois évolutions

environnementales majeures ». « Il s'agit du développement des ERP (*Enterprise Resource Planning* ou PGI pour Progiciel de Gestion Intégré) qui constituent des plates-formes technologiques homogènes qui résolvent le problème de la non-standardisation des technologies et des informations. Suite à cela, on note la crise de la fonction comptable qui conduit, par exemple, à une prise de conscience de l'importance des informations extracomptables et puis enfin le développement des stratégies de recentrage qui induisent de nouvelles organisations pour les fonctions jugées non stratégiques.

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'entreprise bénéficie d'économie d'échelle grâce à la spécialisation du prestataire et évite les investissements imprévisibles. Selon Gigot-Gaillard (1995), cette pratique conduit à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses.

A côté des avantages techniques, stratégiques et financiers, l'externalisation soulève de nombreux enjeux et présente des risques à long terme. En effet, l'externalisation contient des dangers non négligeables, notamment pour les entreprises qui choisissent d'externaliser. Cette problématique est encore peu développée dans la littérature organisationnelle. Cependant, la prise de conscience des risques joue un rôle primordial dans la réussite d'un projet d'externalisation.

3-2 Revue théorique

Devant l'ampleur du mouvement d'externalisation au cours des quinze dernières années, de nombreux chercheurs ont proposé une analyse de ce phénomène. L'abondance des théories mobilisées pour expliquer le choix de l'externalisation peut se justifier par deux raisons. D'une part, il s'agit de la complexité du phénomène de l'externalisation et d'autre part de l'aspect particulier du problème d'organisation qu'aborde la théorie. Pour les chercheurs en gestion, l'externalisation représente un mouvement stratégique dont en voici quelques théories.

3-2-1 La théorie des coûts de transaction(TCT)

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 et la hiérarchie sont les deux figures emblématiques et antagoniques des arrangements contractuels (Brousseau, 1992). Cette théorie permet d'expliquer le choix du recours à l'externalisation au travers du renversement de l'analyse de l'optimisation organisationnelle par le recours à l'intégration verticale. 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. L'externalisation, en tant que forme particulière de coopération inter-organisationnelle, représente donc une structure de gouvernance hybride (Quélin, 2003). En matière d'externalisation et selon la TCT, trois caractéristiques influencent le comportement de l'agent économique :

- l'incertitude : est reliée à la dépendance du client par rapport à son prestataire. Le client s'impose une perte de contrôle.
- la fréquence : reliée à la répétition des tâches. Donc plus les tâches sont répétitives et peu complexes, plus elles sont externalisées.
- la spécificité des actifs : elle est la plus importante, elle détermine la possibilité ou non d'un transfert d'actifs.

Enfin prendre une décision en se basant rien que sur la théorie des coûts de transaction n'est pas forcément la solution la plus rationnelle, car cette dernière ne prend pas en compte l'influence de la logique institutionnelle, notamment pour les activités réglementées telles que la comptabilité.

3-2-2 La théorie basée sur des ressources

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).

Dans cette approche de l'externalisation, les entreprises cherchent à concentrer leurs efforts sur leurs compétences-clés qui leur permettent de créer un avantage concurrentiel soutenable. En effet, le prestataire étant un spécialiste de cette fonction, il a tendance à y investir ses ressources. Il atteint donc un niveau de performance supérieur à celui que l'entreprise peut avoir en interne et c'est ce différentiel de compétence qui est à l'origine de l'externalisation (Teng et al, 1995).

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 : elle répond au problème d'autosuffisance en ce qui concerne leurs ressources dont souffrent les organisations. L'externalisation devient un instrument d'optimisation des ressources d'une entreprise pour son cœur de métier.
- 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.

3-2-3 La théorie d'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'intérêts entre principaux 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 contrôles nécessaires pour atténuer l'importance des coûts d'agence qui résultent des contrats d'externalisation. L'entreprise qui externalise délègue aux prestataires une responsabilité de moyens et de résultats; ce qui entraîne une dépendance potentielle vis-à-vis de ses derniers, d'où l'incertitude dans leur système de décision.

3-2-4 La théorie de la contingence

La théorie de la contingence stipule que la structure de l'entreprise est déterminée par les caractéristiques de l'environnement. Pour qu'une structure soit efficace, il faut qu'il y ait adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception de cette

structure. Mintzberg (1982) distingue cinq différents facteurs de contingence à savoir : l'âge, la taille, le système technique, l'environnement et le pouvoir alors que Woodward (1965) n'a reconnu que la technologie. L'intérêt de la théorie de la contingence est de :

- faire un diagnostic de la structure organisationnelle,
- déterminer le type de structure adapté à partir des besoins de l'entreprise,
- connaître la configuration d'une organisation afin de gérer efficacement les changements organisationnels. L'externalisation étant la forme la plus évoluée d'une organisation centralisée de la fonction comptable, l'instabilité de l'environnement constitue une motivation pour recourir à l'externalisation.

3-2-5 La théorie néo- institutionnelle

L'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle propose de déplacer l'analyse des comportements organisationnels de la recherche d'efficacité vers la recherche de légitimité. En effet, les organisations et leurs relations avec les autres subissent des pressions provenant de l'environnement institutionnel. Ces pressions les obligent à se conformer aux normes, aux pratiques habituelles (DiMaggio et Powell 1983, Oliver 1991 et al). La présence de règles ou de pratiques institutionnelles reconnues par un ensemble d'organisations assure la stabilité du champ institutionnel (Tellier 2003). Ces contraintes institutionnelles peuvent jouer un rôle important pour le développement de l'externalisation de la fonction comptable vu que la comptabilité est une discipline normalisée et cernée par un cadre juridique robuste. Pour ce fait, l'externalisation devient un moyen d'atteindre une certaine légitimité et de se conformer aux règles.

Aussi, nous proposons d'enrichir le cadre théorique « classique » par la théorie positive de la comptabilité. Initiée par Watts et Zimmerman en 1978, la théorie positive de la comptabilité vise à expliquer les pratiques comptables des entreprises. Pour ce fait, elle s'appuie sur la théorie de l'agence et la théorie de la réglementation (Casta, 2000).

L'externalisation de la fonction comptable constituant, une pratique comptable, dont il est intéressant d'utiliser la théorie positive de la comptabilité pour identifier les déterminants de ce choix. D'autant que la théorie positive de la comptabilité « peut être utilisée pour toutes les décisions de nature comptable qui contribuent à réduire les coûts d'agence et les coûts politiques » (Dumontier et Raffournier, 1999). Pour cette théorie l'externalisation de la fonction comptable peut être interprétée comme un signal de la volonté du dirigeant de ne pas manipuler les comptes qui servent, notamment, à observer ses agissements. Il s'agirait ainsi

d'une manœuvre opportuniste visant à assouplir les différents contrôles auxquels il est soumis et à influencer la perception de l'entreprise par ses parties prenantes.

3-3 Revue empirique

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable passent par la détermination des facteurs explicatifs et enfin des risques qui lui sont liés.

3-3-1 Les facteurs déterminants de la décision d'externalisation de la fonction comptable

Plusieurs recherches et études ont été réalisées sur les facteurs explicatifs de la décision d'externalisation. A cet effet, à partir de plusieurs enquêtes réalisées entre 1991 et 1996 auprès de 1200 entreprises américaines, *The Outsourcing Institute* a fait un classement des dix principales raisons qui expliquent le recours à l'externalisation de certaines fonctions. Notre revue empirique se focalise sur les facteurs spécifiques à l'explication de la décision d'externalisation de la fonction comptable tout en procédant à leur regroupement en quatre groupes homogènes élaborés par les travaux de Halioui.

- **Les facteurs stratégiques :**

Ils sont composés des avantages comme le recentrage sur le cœur du métier. Selon Jmal & al le cœur du métier peut être défini comme l'activité ayant une forte contribution à la création de valeur ajoutée. Ainsi la plus grande difficulté consiste à déterminer si une activité appartient bien au cœur de métier ou non ; donc, tenir compte des caractères stratégiques, de la contribution à la rentabilité, énoncer respectivement par Quinn et Barney.

Sur cette contrainte Porter (1986) écrit qu'elle permet de renforcer l'avantage concurrentiel par une affectation en priorité des activités ayant une plus grande valeur ajoutée. Enfin la réaffectation des ressources a pour objectif le recentrage du cœur du métier. De ce fait, l'approche fondée sur les ressources et les compétences suggère que les entreprises ont intérêt à investir sur leur cœur de métier et à externaliser les activités qui n'en font pas partie (Prahalad et Hamel, 1990 ; Quinn et Hilmer, 1994).

- **Les facteurs organisationnels :**

Cette variable explicative est liée à l'allègement de la structure et gain de flexibilité en ce qu'elle permet une réduction de la taille de l'entreprise, une intégration dans le cadre de la flexibilité stratégique de Reix (1979) et enfin pour Desreumaux (1996), implique un remplacement de la grande entreprise par un système de socio-entrepreneurship. Selon Jmal

&al cette variable permet de reconnaître l'externalisation comme une solution ou un dénouement lié à l'existence d'un problème ou d'une difficulté au sein de l'organisation. Selon les mêmes auteurs, elle offre aussi une solution à ce problème en permettant l'accès à des systèmes d'information de haut niveau, mis régulièrement à jour et maîtrisés par des experts.

○ **Les facteurs opérationnels :**

En effet selon Porter l'externalisation constitue un nécessaire outil et technique de gestion, pour lui les facteurs opérationnels sont issus de l'environnement institutionnel de la fonction comptable. Les obligations de se conformer avec les réglementations et les normalisations et de suivre leur allure d'évolution sont très restrictives pour les entreprises. De plus la conformité aux délais peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise. Ces contraintes alourdissent les directions financières et ainsi, le recours à un spécialiste est considéré comme un moyen de protection de l'image de performance de l'entreprise.

○ **Les facteurs financiers :**

Pour Roy (2004), le recours à l'externalisation s'explique principalement par la recherche d'économie de coûts. En ce qui concerne la fonction comptable, les économies d'échelles réalisées sur le transfert des équipements et du personnel, l'efficacité et le gain de compétence qu'apporte la prestation sont de réelle motivation de décision d'externalisation. Aussi selon Jmal & Halioui la variabilisation des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation. «*Cela les conduit à une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses* » (Gigot-Gaillard 1995). Enfin, selon une étude de l'American Management Association menée aux États-Unis, le recours à l'externalisation des fonctions comptables et financière est sensiblement motivé par l'objectif de réduction des coûts de la fonction externalisée (environ 80% des cas) aux dépens de l'objectif d'amélioration de sa performance (environ 50% des cas).

3-3-2 Les risques liés à l'externalisation

Selon Descroches (2003), le risque est perçu comme l'éventualité d'un futur redouté, la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante d'un accident. Pour ce dernier, c'est l'impact sur la solvabilité, la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Contrairement à Descroches, Barthélemy& al (2004) perçoivent ce concept comme étant un concept mal défini et dont l'occurrence est incertaine. Néanmoins, les auteurs précités s'entendent sur le fait que

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

la réalisation du risque a un impact sur l'activité de la structure. Le risque permet d'évaluer des événements susceptibles d'affecter l'intégrité d'une chose (perte financière, affectation de l'image de marque).

Selon BOUANICHE (2004), la mesure du risque passe par la détermination des critères tels que : la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences. Le produit de ces deux critères fait appel à la notion de criticité du risque.

Tableau 3 : Classement de la criticité du risque

Classes de criticité	Niveau du risque	Commentaires
C1	Acceptable en l'état	Aucune action nécessaire
C2	Acceptables sous contrôle	Contrôle de l'évolution des marges et gestion des actions associées
C3	Inacceptable	Rejeter les événements

Source : Descroches & al. (2003)

En termes d'externalisation plusieurs auteurs ont eu à se prononcer sur les risques d'une initiative. Ainsi les auteurs tels que Brousse (2004) parle de risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation, d'autre comme Quélin et Barthélemy (2002) ont distingué certains risques comme: le risque social, risque de dépendance, risque technique, économique, technologique. Barry (2009) quant à lui, considère que les risques inhérents à l'organisation de la comptabilité sont entre autres : la fraude, les paiements fictifs, la double imputation, les pertes de chèques.

Selon Barthélemy (2001), l'externalisation permet d'éviter d'immobiliser des ressources financières tout en transférant au prestataire les deux grands risques inhérents aux investissements, le risque de surcoût lié au surinvestissement et le risque de sous-capacité lié au sous-investissement. Enfin d'après les études d'Anderson, d'Ernst et Young, le risque de dépendance est le frein le plus important dans l'externalisation. Il est la conséquence de la perte de savoir-faire, de contrôle ou de maîtrise de la fonction. En ce qui concerne la fonction

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

comptable, il faut ajouter aussi l'insécurité et la confidentialité des informations. La dépendance peut entraîner des risques de sous-performance voire d'irréversibilité.

Synthèse de la revue de littérature

Dans le but d'une meilleure étude et d'une bonne compréhension du thème étudié pour nous ainsi que pour le lecteur; nous avons jugé bon de faire une synthèse de la revue de littérature à travers un tableau dans lequel y figurent différents auteurs qui ont eu à parler des facteurs déterminants de l'externalisation de la fonction comptable et des risques qui lui sont liés.

Tableau 4 : Synthèse de la revue de littérature

Auteurs	Facteurs	Risques	Observations
Porter (1986)	Elle permet de renforcer l'avantage concurrentiel par une affection en priorité des activités ayant une plus grande valeur ajoutée ; constitue aussi un nécessaire outil et technique de gestion.		On déduit du point de vue de Porter que l'externalisation porte sur des activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.
Reix (1979)	Elle permet d'alléger la structure et le gain de flexibilité.		On déduit du point de vue de Reix que le recours à l'externalisation conduit à une réduction de la taille de l'entreprise.
Jmal & al	Elle est comme une solution ou un dénouement lié à l'existence d'un problème ou d'une difficulté au sein de l'organisation.		Du point de vue de Jmal & al, on déduit que l'externalisation assure une bonne gestion de la comptabilité pour les entreprises.
Roy (2004)	Le recours à l'externalisation s'explique principalement par la recherche d'économie de coûts, d'efficacité et de gain de compétence qu'apporte la prestation.		De la pensée de Roy, on déduit que l'externalisation permet à l'entreprise de recentrer son activité pour préserver sa capacité à innover et à se métamorphoser.
Gigot-Gaillard (1995)	Elle permet une maîtrise des coûts par une connaissance préalable et une rationalisation des dépenses.		Des dires de Gigot-Gaillard, on conclut que le recours à l'externalisation contribue à un meilleur rendement ou meilleure rentabilité.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

R. Yaich(2007)	Le recours à l'externalisation fait appel à l'optimisation fiscale qui selon Yaich permet de minimiser principalement l'impôt sur les bénéfices afin de maximiser le résultat net après impôt dans le contexte des contraintes économiques de l'entreprise.	Pour ce dernier une défaillance fiscale grave peut porter une atteinte grave à la réputation d'une entreprise, de son personnel et de ses auditeurs.	On déduit de Yaich que si l'objectif est bien de maximiser le résultat de l'actionnaire en optimisant la charge d'impôt, le conseil d'administration doit évaluer si cet objectif est en phase avec la préservation de l'image du groupe.
Descroches (2003)		Pour ce dernier, c'est l'impact sur la solvabilité, la liquidité, et la rentabilité de l'entreprise.	Nous pensons que l'externalisation a un effet négatif sur l'activité de l'entreprise, ce qui pourrait la conduire à une instabilité.
BOUANICHE (2004)		Pour lui, la mesure du risque passe par la détermination des critères tels que : la probabilité d'occurrence et la gravité des conséquences.	Nous déduisons que le risque est perçu comme l'éventualité d'un futur redouté
Quélin et Barthélemy (2002)		Selon eux, on peut retenir comme risques : le risque social, de dépendance, technique, économique, et technologique.	Nous pensons que les risques cités par ces auteurs sont des risques attachés à la dimension contractuelle de l'externalisation.
Barry (2009)		Pour lui, les risques inhérents à l'organisation de la comptabilité sont entre autres : la fraude, les paiements fictifs, la double imputation, les pertes de chèques.	Nous pensons des dires de cet auteur, que les risques liés à l'organisation de la comptabilité peuvent être source d'insécurité, d'incompétence et de malveillance.
Anderson, Ernst et Young		Selon eux, le risque de dépendance est le frein le plus important dans l'externalisation ; ce qui peut entraîner des risques de sous-performance voire d'irréversibilité. Il a pour conséquence : la perte de savoir-faire, le contrôle de la fonction, l'insécurité et la confidentialité des informations.	Nous pensons de l'affirmation de ces auteurs, que le risque lié à l'externalisation peut avoir comme conséquences : la perte de savoir-faire, l'insécurité et la confidentialité des informations.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Barthélemy (2001)		Il identifie deux grands risques inhérents aux investissements : le risque de surcoût et le risque de sous-capacité.	On déduit de la pensée de Barthélemy qu'on peut avoir des risques liés au surinvestissement et au sous-investissement.
----------------------	--	--	--

Source : nous même

SECTION II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Pour arriver à un bon résultat, tout travail scientifique doit utiliser des méthodes appropriées de recherche afin de certifier les résultats qu'il met à la disposition de la science. Ainsi, le choix des méthodes et techniques s'avère donc important pour la démonstration et les analyses. C'est pourquoi nous avons eu recours à certaines méthodes et techniques pour l'aboutissement de notre travail.

Paragraphe 1 : Techniques et outils de collecte

La démarche méthodologique est l'ensemble des méthodes adoptées pour collecter et analyser des informations et des données en vue d'obtenir des résultats. La collecte est basée sur la méthode qualitative, la méthode quantitative et enfin sur le questionnaire.

La méthode qualitative : La méthode qualitative est une recherche qui produit et analyse des données descriptives telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Grâce à cette technique, nous allons procéder à la description de nos entretiens.

- **Entretiens :** L'entretien est selon Rouff (2001) un échange au cours duquel un auditeur pose des questions à son interlocuteur. En effet cette méthode nous a permis de prendre connaissance de l'environnement du cabinet et de collecter les informations liées aux contrats d'externalisation. Ainsi nous avons réalisé des entretiens individuels.

La méthode quantitative : La méthode quantitative est un ensemble des attentes ou opinions réalisées par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Cette méthode nous permettra de mettre en relief les thèmes du questionnaire. Les résultats de l'enquête seront dépouillés manuellement et présentés à l'aide de tableaux.

- **Questionnaire**

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Le questionnaire est une série de questions méthodiquement posées en vue d'une enquête, écrit, imprimé sur lequel une telle série de questions est inscrite. . Il vise à comprendre pourquoi les PME font recours aux cabinets d'expertise comptable et à demander si les PME sont toujours satisfaits lorsqu'elles font appelent aux cabinets, et à comprendre la pratique de l'externalisation de la fonction comptable et ses risques. Il a été élaboré et adressé aux responsables d'entreprises d'une part et aux cadres du cabinet, particulièrement à l'expert comptable d'autre part. Le questionnaire nous a permis de collecter les informations qualitatives et quantitatives.

Paragraphe 2 : Echantillonnage

Dans le cadre d'une étude quantitative par sondage, l'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. La population mère de cette étude est constituée à partir des entreprises clientes de **DAVES**. En effet **DAVES** compte en son sein plusieurs entreprises qui sont essentiellement des PME et TPE. Notre enquête est portée sur un échantillon de 36 entreprises clientes du cabinet **DAVES**. Cet échantillon est constitué des personnes chargées de la gestion des dossiers de ces entreprises, des responsables d'entreprises, des cadres du cabinet et l'expert comptable. Ces derniers sont choisis car ils ont à leur disposition ou peuvent avoir des informations dont nous avons besoin pour notre étude. Des informations recueillies de cette étude nous ont permis de comprendre les motifs pour lesquels les entreprises font recours aux cabinets d'expertise comptables. Ces motifs sont entre autres : réduction de coûts ; allègement des difficultés d'ordre fiscales, l'absence de comptables à l'interne...

Paragraphe 3 : Techniques et outils de traitements

Cette partie sera consacrée à la description des techniques et outils de traitements que sont :

❖ Dépouillement

C'est un ensemble des opérations pour l'établissement des résultats. Il nous a permis d'examiner les documents mis à notre disposition et ceux que nous avons trouvé sur internet tels que les ouvrages de comptabilités, les anciens mémoires et les rapports de stage.

❖ Tableaux

Un tableau est une disposition graphique permettant l'inscription des données. Plusieurs tableaux ont été utilisés dans le cadre de notre étude. Ils nous ont été très utiles dans la comparaison des différents résultats issus de nos entretiens et questionnaires. Ils nous ont permis de faire une rapide description des informations recueillies et de donner une vue d'ensemble.

❖ **Logiciel**

Un logiciel est un ensemble de programmes, de procédés, de règles et éventuellement de la documentation, relatifs au fonctionnement d'un ensemble de traitement des données. Les logiciels *Word* et *Excel* ont été utilisés pour les saisies et tableaux en ce qui concerne le traitement informatique.

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE

Le troisième et dernier chapitre de cette étude se subdivise aussi en deux sections. Il présente les résultats, les analyses effectuées dans le cadre de l'étude (section I) et finit les conditions de mise en œuvre (section II)

SECTION I : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

Cette section abordera la présentation des données dans un premier temps et dans un second l'analyse des données.

Paragraphe 1 : Présentation des données

1-1 La pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet

La tenue de la comptabilité des clients occupe une place privilégiée dans les activités d'un cabinet. Son fonctionnement nécessite la mise en place de procédures souple et simple. Ces procédures existent au sein du cabinet, mais ne sont pas formalisées d'après les entretiens que nous avons eu avec les responsables chargés de l'assistance comptable. Nous nous baserons sur nos observations, les réponses à nos questionnaires, notre participation effective, les divers entretiens avec les membres du cabinet et le dossier permanent des PME aux étapes suivantes :

- Le paramétrage du logiciel ;
- La réception et le classement des pièces ;
- La saisie et la centralisation des écritures et production des états financiers.

❖ **Paramétrage du logiciel**

Les différentes étapes de cette opération technique préalable sont la création d'un fichier pour la société, la saisie du plan comptable et éventuellement du plan tiers. Ce fichier est réalisé à partir du logiciel comptable **PERFECTO** utilisé par le cabinet. Ainsi créé, le fichier renseigne sur la vie sociale de la société, son activité, son adresse, l'exercice comptable et d'autres informations permettant de l'identifier. L'étape suivante concerne la création des journaux et la saisie des divers plans suivant l'activité de l'entreprise. Il faut noter que le plan comptable est généralement exploité et ajusté aux besoins de l'entreprise. Quand au plan tiers, il est mis à jour au fur et à mesure que la société a de nouveaux tiers (fournisseurs, clients, salariés). Le paramétrage ainsi terminé, les différentes tâches régulières de la tenue de la comptabilité du client commence avec la réception et le classement des pièces.

❖ **La réception et le classement des pièces comptables**

Les pièces comptables jouent un rôle très important dans la tenue de la comptabilité. La réception des pièces comptable (factures, fiche de vente et autres pièces justificatives) constitue la première étape de la tenue de la comptabilité après le paramétrage. En effet, certaines pièces parviennent par courrier postal, d'autres sont acheminés par le coursier de la société et d'autres encore sont récupérées par la secrétaire ou les stagiaires suivant le contrat. Classées chronologiquement, ces pièces ne sont numérotées que lors de la saisie. Vu le nombre important de ces pièces, elles ne sont pas archivées au niveau du cabinet. En effet,

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

une fois les pièces enregistrées, elles sont restituées à l'entreprise pour archivage. Toutefois, le cabinet peut réclamer à tout moment ces pièces pour analyser s'il en a besoin.

❖ Saisie et la centralisation des écritures et production des états financiers

La saisie des écritures se fait directement dans le journal approprié après imputation préalable des pièces comptables par le chargé de la comptabilité ou les stagiaires. Les saisies ainsi effectuées sont contrôlées par le supérieur hiérarchique. Après la saisie des écritures, leur centralisation est faite automatiquement dans le logiciel **PERFECTO**. Cette centralisation consiste au report du journal dans le grand livre et les diverses balances. Tous les enregistrements de l'exercice étant fait et les états périodiques produits, le cabinet procède en fin d'exercice à l'élaboration des états financiers. Avant de produire les états financiers de l'exercice achevé, des travaux préparatoires sont effectués par le cabinet à savoir : l'analyse complète de tous les comptes, la mise à jour du tableau des immobilisations.

Suite à ces préliminaires, les états financiers sont produits à partir de la balance extraite du logiciel comptable. Une fois les états financiers produits, ils sont envoyés aux clients pour qu'ils émettent leurs observations. Ce n'est qu'après la prise en compte des observations des clients que les états financiers définitifs sont élaborés. L'utilisation du logiciel **PERFECTO** par le cabinet pour la tenue de la comptabilité de ses clients doit réduire normalement les risques encourus. C'est un outil qui présente une bonne organisation pour la tenue dans les normes de toute comptabilité. Les risques liés à la tenue de la comptabilité au sein du cabinet ne peuvent donc être dus qu'à une mauvaise manipulation dudit logiciel.

1-2 Identification des risques encourus par le Cabinet

Comme nous l'avions dit précédemment l'externalisation de la fonction comptable fait courir aussi au cabinet certains nombres de risques qu'il faut chercher à maîtriser. A cet effet, nous avons procédé à une enquête dont nous restituons ici les résultats.

Tableau 5 : Restitution des résultats de l'enquête pour l'identification des risques encourus par le cabinet.

ELEMENTS	OUI	NON
Possession de logiciels comptables	×	
Maintenance régulière du pack informatique		×
Pack informatique vétusté	×	
Existence de système de verrouillage des fichiers		×

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Accès facile aux ordinateurs pour tous collaborateurs	×	
Sauvegarde des fichiers sur des supports		x
Existence d'antivirus	×	
Mise à jour régulière de l'antivirus		x
Difficulté de gérer le dossier fiscal des clients	×	
Réception à bonne date des pièces		×
Retard dans la saisie des données	×	
Panne régulière des ordinateurs	×	
Production d'états financiers erronés		×

Source : nous même

L'analyse du tableau nous a permis d'identifier une série de risque auxquels le cabinet est exposé dans l'exécution de cette mission. Le point de ces derniers est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Risques identifiés au cabinet

SOURCES DES RISQUES	RISQUES IDENTIFIES
Panne d'ordinateur	Risque technique
Accès facile à toute personne aux ordinateurs	Risque inhérent à la sécurité des informations
Rareté de maintenance du pack informatique	Risque inhérent à la performance du logiciel
Difficulté dans la gestion du dossier fiscal du client	Risque inhérent à la rentabilité du cabinet

Source : nous même

Il faut signaler qu'il existe plusieurs autres risques dont nous n'avons pas évoqués, tout simplement compte tenu des dispositions prises par le cabinet pour les éviter.

✓ **Risques liés au paramétrage du logiciel**

Pour éviter que des erreurs liées au paramétrage surviennent, l'expert-comptable en personne s'en occupe ou confie le travail à un responsable du département assistance qui s'y connaît. Il procède plus tard à sa validation avant le démarrage effectif de la mission.

✓ **Risque lié à la réception et au traitement des pièces comptables**

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Les clauses contractuelles stipulent que le transfert des pièces au cabinet soit effectué de façon régulière et à bonne date. Les pièces transférées doivent être accompagnées d'un bordereau de transmission pour éviter tout risque de perte de pièces comptables.

✓ **Risques liés à la saisie et à la centralisation des écritures**

Les pièces comptables une fois reçues et classées font l'objet d'imputation. Ensuite, le responsable chargé de la tenue de la comptabilité procède sans retard à la saisie des pièces pour éviter les risques liés à l'exhaustivité des écritures, à la séparation des exercices, sans oublier le risque de double enregistrement et de retard dans la saisie. Quand à la centralisation, le logiciel utilisé par le cabinet (**PERFECTO**) dispose d'un système intégré qui assure automatiquement cette fonction.

✓ **Risque lié à la production des états financiers**

Les expériences acquises par l'expert comptable et sa rigueur au travail ne permettent pas de produire des états financiers erronés.

1-3 Les résultats issus de nos enquêtes

1-3-1 Les résultats issus de nos enquêtes pour l'identification des risques

En nous appuyant sur notre méthodologie d'évaluation des risques, ceux-ci ne peuvent être évalués s'ils ne sont pas identifiés, pour cela, nous restituons dans le tableau les résultats de nos enquêtes qui ont permis de les identifier.

Tableau 7: Restitution des résultats de l'enquête pour l'identification des risques encourus par les entreprises

ELEMENTS	OUI		NON		TOTAL	
	Nombre	(%)	Nombre	(%)	Nombre	Pourcentage(%)
Signature de contrat avec un cabinet	36	100	0	0	36	100
Existence d'un comptable à l'interne	15	42	21	58	36	100

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Dépendance totale	21	58	15	42	36	100
Externalisation pour raison de réduction ou de maîtrises de coûts	24	67	12	33	36	100
Externalisation pour raison de focalisation sur l'activité	0	0	36	10 0	36	100
Externalisation pour raison d'alléger les difficultés d'ordre fiscale	21	58	15	42	36	100

Source : nous même

1-3-2 Les risques probables, mais non identifiés

Tableau 8: Risques identifiés pour les entreprises

SOURCES DES RISQUES	RISQUES IDENTIFIES
Recourir au cabinet pour toutes informations comptables	Risque de dépendance
Absence d'un comptable à l'interne	Risque de freiner l'évolution des travaux comptables

Source : nous même

1-3-3 Evaluation des risques identifiés

Avant d'aborder l'évaluation proprement dite des différents risques identifiés nous restituons ici les résultats de notre enquête relatif à la dite évaluation.

Tableau 9: Résultats de l'enquête relatif à l'évaluation

N°	ELEMENTS	REPOSES	
		Fréquence	Gravité
1	Fréquence de la mise à jour de votre antivirus	Une fois par mois	
2	Impact du non mise à jour de l'antivirus sur votre activité		Peut bloquer le travail

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

3	Fréquence des pannes d'ordinateurs	Une fois par mois	
4	Impact des pannes d'ordinateurs sur l'évolution de votre activité		Bloque le travail
5	Fréquence de maintenance des ordinateurs	Une fois par an	
6	Difficultés rencontrés suite à une maintenance irrégulière de votre pack informatique		Peut bloquer le travail
7	Nombre de clients ayant reçu des lettres de redressement	2 clients sur 10	
8	Nombre de clients ayant payé les honoraires de prestations supplémentaires		1 client sur les 2
9	Fréquence des recours au cabinet pour besoin d'information	Une fois par mois	
10	Promptitude du cabinet à satisfaire l'entreprise à chaque manifestation de besoin d'information		Le cabinet satisfait l'entreprise avec quelques jours de retard
11	Existence d'un comptable à l'interne	58% des entreprises enquêtées n'ont pas de comptable	Observation d'information avec quelques jours de retard

Source : nous même

L'analyse de ce tableau portera essentiellement sur les cas particuliers de l'évaluation. Dans le souci de déterminer la fréquence et le niveau de gravité du risque inhérent à la rentabilité du cabinet, nous nous sommes intéressés à connaître le nombre de clients qui reçoivent des lettres de redressement après le dépôt des états financiers. Sur un échantillon de 10 entreprises clientes du cabinet, deux en reçoivent, soit 20% correspondant à une fréquence du niveau 1 du moment où 100% correspondent au niveau 4. La gravité de ce risque sera mesuré par rapport au nombre de clients qui ne payent pas les honoraires liés aux prestations supplémentaires. Sur les deux entreprises, une seule arrive à payer les honoraires, soit 50%. Les 50% restant mesurent la gravité du risque, soit donc une gravité de niveau 2.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Par rapport à l'existence d'un comptable au sein de l'entreprise pour fournir d'éventuelles informations, notre enquête a révélé que 58% des entreprises n'ont pas de comptable à l'interne, ce qui à une fréquence de niveau 3. A cet effet, suite à une manifestation de besoins d'informations, l'entreprise qui demande l'obtient toujours avec quelques jours de retard.

A présent, nous abordons l'évaluation proprement dite des risques

Tableau 10 : Grille d'évaluation des risques identifiés.

SITUATIONS	RISQUE	ESTIMATION DU RISQUE		EVALUATION DU RISQUE 1 à 3
		GRAVITE 1 à 4	FREQUENCE 1 à 4	
AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE				
Recourir au cabinet pour toutes informations comptables	Risque de dépendance	2	3	2
Absence d'un comptable à l'interne	Risque de freiner l'évolution des travaux comptables	2	3	2
AU NIVEAU DU CABINET				
Panne d'ordinateur	Risque technique	3	2	2
Mise à jour irrégulière de l'antivirus	Risque inhérent à la sécurité des informations	2	3	2
Accès facile à toute personne	Risque inhérent à la sécurité des informations	1	4	3
Rareté de maintenance du pack informatique	Risque inhérent à la maintenance du logiciel	2	3	2
Difficultés dans la gestion de dossier fiscal	Risque inhérent à la rentabilité du cabinet	4	1	1

Source : nous même

Le risque élevé est le risque inhérent à la sécurité des informations ayant pour cause l'accès facile de toutes personnes aux ordinateurs et le risque le plus faible est le risque inhérent à la rentabilité du cabinet.

Paragraphe 2 : Analyse des données

2-1 Analyse des résultats issus des facteurs déterminants de l'externalisation de la fonction comptable

- ✓ De l'examen du tableau 7, 67% des entreprises soutiennent la raison de réduction de coût de gestion comme celle qui les oblige à opter pour

l'externalisation, tandis que pour les 58% c'est l'allègement des difficultés d'ordre fiscal qui les amènent à externaliser ;

- ✓ De l'examen du même tableau, aucune des entreprises n'externalisent pour raison de focalisation de son activité principale

2-2 Analyse des résultats issus des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

- ✓ De l'examen du tableau 7, 42% des entreprises ont en leur sein quelqu'un pour donner certaines informations au cabinet en cas de besoin, tandis que 58% dépendent totalement du cabinet pour toutes informations comptables. Toutes les entreprises clientes ont effectivement un contrat avec le cabinet ;
- ✓ De l'examen desdits résultats du tableau 8, nous nous sommes rendu compte que sur les 36 réponses obtenues, aucune des entreprises n'effectue le transfert du personnel au cabinet pour l'appuyer dans la réalisation de sa mission, ce qui matérialise l'absence de risques sociales dans nos réalités économiques.
- ✓ L'analyse du tableau 9 porte essentiellement sur les cas particuliers de l'évaluation. Les résultats obtenus nous font savoir que le cabinet procède à la mise à jour mensuelle de son antivirus. L'idéal est que la mise à jour soit effectuée de façon quotidienne afin de réduire les chances d'apparition du risque inhérent à la sécurité des informations comptables. Si tel est le cas, la fréquence d'apparition de ce risque serait très rare. Dans cette même logique le cabinet procède à une maintenance annuelle de son pack informatique. Dès lors, il est exposé au risque inhérent à la sécurité des informations de façon très fréquente.
- ✓ De l'analyse des résultats du tableau 10, la majorité des risques identifiés sont des risques moyens. Il s'agit particulièrement des risques de dépendances, risques techniques, risques inhérent à la sécurité des informations par la mise à jours irrégulière de l'antivirus, sans oublier le risque inhérent à la maintenance du logiciel, et celui relatif au freinage de l'évolution des travaux comptables.

Section II : Conditions de mis en œuvre (suggestions)

Cette section abordera les conditions de mis en œuvre pour une meilleure prévention de ces risques.

Paragraphe 1: Conditions de mis en œuvre (suggestions)

Suite à l'analyse de la pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet, et après avoir procédé à une évaluation des différents risques identifiés, le présent paragraphe sera consacré aux suggestions aussi bien pour le cabinet que pour les entreprises (PME).

A l'endroit du cabinet

Ici des suggestions seront formulées d'une part pour une meilleure prévention des risques, et pour la tenue de la comptabilité d'autre part.

Pour une meilleure prévention des risques

La plupart des risques identifiés sont d'ordre informatique. Vu le niveau élevé de ces risques, nous suggérons au cabinet d'acquérir des ordinateurs portables à mettre à la disposition des responsables de ses départements ; particulièrement celui de l'assistance. L'acquisition du disque dure externe pour la sauvegarde des données, de l'antivirus performant par le cabinet sera un acte louable. Il doit procéder à la mise à jour régulière de son antivirus et assurer une maintenance périodique de son pack informatique pour limiter le risque technique. De même, la création de compte d'administrateur avec mot de passe nous semble nécessaire. Ce mot de passe ne doit être détenu par plus d'un agent en plus de l'expert comptable pour pouvoir situer les responsabilités en cas de manipulation malveillantes. Ce système de verrouillage doit s'étendre sur tous les postes du cabinet afin de limiter les accès faciles via le réseau des personnes de mauvaise foi. Ceci permettra sans doute de réduire les risques de piratage, de destructions volontaires ou involontaires des données et de situer les responsabilités en cas de divulgation du risque de perte de données identifiés.

Sur le plan de la sécurité de la logistique, l'installation d'extincteurs au sein du cabinet s'avère nécessaire. Aussi, faut-il mettre en place des dispositifs de détections de fumées et de chaleur. Avec le concours des experts en la matière, le cabinet peut former ses agents sur les attitudes à tenir en cas d'accidents graves comme les incendies.

Pour ce qui concerne le risque inhérent à la rentabilité du cabinet entraîné par les difficultés rencontrées dans la gestion du dossier fiscal des clients, nous suggérons au cabinet de préciser clairement dans sa lettre de mission les prestations à effectuer dans le cadre de la mission. De même cette lettre de mission doit notifier que toutes prestations supplémentaires surtout en matière d'assistance fiscale doivent faire l'objet de facturation séparée.

Pour l'organisation pratique de l'externalisation

La redéfinition des canaux de transmission des pièces comptables au cabinet doit être envisagée. Nous suggérons que ces pièces parviennent au cabinet soit par le coursier du client ou par un agent du cabinet à qui cette tâche serait déléguée. Qu'il soit tenu au cabinet un registre de « courrier arrivé » qui renseigne sur la date d'arrivée des pièces, le nom du dépositaire, celui du récepteur, le détail des pièces reçues et la signature des deux. Ceci permettra de minimiser le risque de perte de pièces justificatives. Aussi, suggérons-nous au cabinet l'élaboration d'un manuel de procédures afin de permettre aux nouveaux agents ou stagiaires de s'acquérir formellement du détail de chaque tâche et des moyens de les mener à bien.

↳ **A l'endroit des entreprises**

A ce niveau, après évaluation des deux risques identifiés, nous nous sommes rendu compte que le risque de dépendance est celui qui doit le plus attirer l'attention des dirigeants d'entreprise. Il est vrai que l'externalisation présente moult avantages qu'il n'est plus nécessaire de rappeler. Mais l'externalisation sur une longue durée avec une dépendance totale du prestataire n'est pas conseillée. Pour cela, nous suggérons aux entreprises d'envisager aux recrutements à terme d'un comptable au sein de l'entreprise. Qu'il soit exigé à la signature du contrat le détachement d'un agent du cabinet au profit de l'entreprise pour que l'exécution de certaines tâches comptables soit réalisée à l'interne. Ceci lui permettra de minimiser non seulement le risque de perte de pièces comptables, mais aussi le risque de production d'états financiers ne reflétant pas son image, et surtout celui de dépendance. Sur le plan fiscal, les dirigeants doivent chercher à s'imprégner des réalités fiscales à travers des formations ou séminaires. Ce qui réduirait sans doute des désagréments qui surviennent parfois lors de l'exécution de la mission d'externalisation.

Toutefois, il faut noter que le succès de l'évaluation des risques inhérents à l'activité d'une entreprise passe par le respect de quelques principes de base énumérés ci-dessous, quelque soit la méthode employée.

Principe n° 1 : l'évaluation n'est pas une fin en soi.

L'évaluation des risques professionnels sert à planifier des actions de préventions dans l'entreprise, en tenant compte des priorités.

Principe n° 2 : la maîtrise de l'évaluation appartient à l'organisation.

Même si vous avez recours à des conseils extérieurs, les décisions finales et les mesures à prendre pour maîtriser vos risques vous appartiennent.

Principe n° 3 : l'évaluation des risques est une démarche collective.

Il est donc nécessaire d'associer tout le monde à la démarche afin de permettre une meilleure prise en compte de la réalité du travail.

Principe n° 4 : l'évaluation n'est pas une démarche éphémère.

L'évaluation doit être continue dans l'entreprise et faire l'objet de la mise à jour.



CONCLUSION

CONCLUSION

La pratique de l'externalisation de la fonction comptable est un phénomène récurrent de nos jours, il prend de plus en plus d'ampleur au vu de la célérité du monde des affaires et l'augmentation en nombre des prestataires. L'objectif principal visé était de déterminer

l'externalisation de la fonction comptable en passant par des réelles motivations et attentes des PME. En vue d'y parvenir, nous avons exposé un panel théorique suivi d'une étude empirique effectuée dans notre cadre institutionnel.

L'agrégation des résultats de l'étude nous permet de déduire que les entreprises clientes de **DAVES** recourent principalement à l'externalisation de la fonction comptable pour plusieurs raisons dont des informations communiquées à des prestataires (les travaux de fin d'année, l'établissement des états financiers, l'assistante comptable, la fiscalité, la consolidation...). De l'analyse des mêmes résultats de l'étude, il en ressort que le choix d'un tel design organisationnel se base essentiellement sur les facteurs opérationnels et financiers. Le recours à l'externalisation vient pour combler des insuffisances de compétence du personnel dans certaines spécialités de l'activité comptable qui nécessite une haute technicité et un niveau d'expertise notable. La décision entre l'externalisation et l'internalisation de ces processus peut être tranchée sur la base du niveau des coûts engagés dans chaque alternative. Il est donc évident qu'en termes de budget, que l'externalisation permet le passage d'une logique d'investissement à une logique de fonctionnement. De plus nous avons remarqué qu'au Cabinet **DAVES** l'externalisation de certaines fonctions comptables a pour objectif la recherche de l'efficacité qui se traduit par la prééminence des facteurs financiers (soutenus par la théorie des coûts de transaction), ainsi que la recherche de la légitimité par la prééminence des facteurs opérationnels (soutenus par la théorie néo-institutionnelle).

Malgré tous ces avantages l'externalisation de la fonction comptable fait face à plusieurs risques qui peuvent être aussi bien dépendantes les unes aux autres. Au Cabinet **DAVES** force est de constater que ces risques sont fortement endigués de par la compétence et le sérieux du personnel. Néanmoins les clients du cabinet font face à des risques, dont la dépendance vers le Cabinet qui se trouve être un risque majeur parmi tant d'autres.

En effet, des résultats de nos recherches, nous en déduisons une satisfaction des entreprises de la prestation du cabinet ; ce qui est nourri par l'amélioration de la performance de leur part. Cette performance passe par le respect des délais et déclarations fiscales, le respect des normes et réglementations comptables en vigueur, permettant donc la présentation des états financiers et une image fidèle de l'entreprise cliente. Ainsi nous pouvons conclure un impact positif pour les entreprises ayant externalisé leur fonction comptable. Nous espérons que nos suggestions apporteront un plus au Cabinet **DAVES** dans l'exécution de son objet.

Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable des PME auprès des cabinets d'expertise comptable : cas de DAVES Expertise Comptable

Cependant, il y a lieu de se demander si l'externalisation reste et demeure la meilleure, la seule et unique solution pour le bon fonctionnement des entreprises.