

**EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE :  
RISQUE ET ENJEUX DU CÔTÉ PRESTATAIRE**

**OUTSOURCING OF THE ACCOUNTING FUNCTION:  
RISKS AND CHALLENGES FOR THE SERVICE PROVIDER**

**DJEUDJA Rovier**

Enseignant chercheur

CEREG (Centre de Recherche en Economie et Gestion)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé 2 Soa

**DJOUM KOUOMOU Serge**

Enseignant chercheur

CEREG (Centre de Recherche en Economie et Gestion)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Yaoundé 2 Soa

## Résumé

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les risques et enjeux liés à l'exécution d'un contrat d'externalisation. En se basant sur l'étude de cas d'un cabinet ayant un porte feuilles de 37 dossiers d'entreprises, cette étude propose aux cabinets d'expertises comptables des mesures permettant de mieux gérer les risques liés à la pratique de l'externalisation de la fonction comptable chez le prestataire.

**Mots clés:** Comptable; Externalisation; Prestataire; Risque; Enjeux.

## Abstract

The main objective of this study is to analyse the risks and issues related to the execution of an outsourcing contract. Base on the case study of an accounting firm with a portfolio of 37 enterprises, this study provides accounting firms with measures to better manage the risks associated with the practice of outsourcing the accounting function to the service provider.

**Keywords:** Accounting; Outsourcing; Provider; Risk; Stakes.

## **Introduction**

La recherche de compétences plus adaptées 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 habilité les fonctions critiques (Guilbout, 2006). 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 d'organisation est apparue : « L'externalisation ».

Dans son article intitulé « fiche des bonnes pratiques de la fonction comptable et financière externalisée » publié en mai 2011, la chambre de commerce et d'industrie de LYON (CCIL) définit l'externalisation de la fonction comptable, « comme le fait de confier à un prestataire extérieur qui engage sa responsabilité pour le traitement de tout ou une partie de la fonction administrative et comptable et pour la production des résultats. Le contrat peut prévoir quand le client le demande, la reprise de tout ou partie du personnel et de l'outil de fonctionnement concerné ».

Cette pratique, connue aussi sous le nom d'outsourcing, est courante pour des activités critiques (Quin, 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 et son management à un fournisseur ou un prestataire extérieur plutôt que de la réaliser en interne.

Le recentrage de l'exercice de la fonction comptable a entraîné au Cameroun la recrudescence des cabinets d'expertise comptable spécialisés en prestation de services d'audit et d'expertise comptable (Djeudja et Ongono Edzoa, 2018).

La complexité croissante des normes comptables et les contraintes en termes de coûts et de performance des entreprises amènent de plus en plus de dirigeants à envisager d'externaliser leur comptabilité.

Pour respecter les exigences et atteindre leur objectif, la mise en place des politiques de collaboration est fortement envisagée par la plupart des entreprises. Ces politiques reposent essentiellement sur l'externalisation. Plusieurs facteurs expliquent le développement rapide de ce phénomène. Le plus pertinent semble l'optimisation et le contrôle des coûts de fonctionnement qui grèvent considérablement les recettes des entreprises.

L'exécution des contrats d'externalisation via la pratique de l'assistance comptable comme une pratique de gestion présente aussi bien des avantages que des inconvénients pour les exécutants. Ces inconvénients sont source de risques importants donc susceptibles des

conséquences lourdes pour les cabinets. Dès lors il ressort un problème de gestion de risque liés à l'exécution des contrats d'externalisation signés avec les entreprises qui est fonction du rendement du cabinet d'expertise comptable en générale.

Au nombre de ces conséquences, nous avons entre autres les pertes des données comptables, la production des états financier non sincères et ne reflétant pas l'image fidèles de l'activité du client. Ces conséquences sont source d'un mauvais rendement du cabinet et d'une mauvaise image vis-à-vis du client.

Il existe nombreuses causes qui sont à l'origine de ces problèmes qui explique la baisse de rendement du cabinet en ce qui concerne l'externalisation de la fonction comptable. Au nombre de causes, nous pouvons citer : Le mauvais choix des entreprises tant en ce qui concerne la fonction à externaliser qu'en ce qui concerne le prestataire ; La mauvaise appréciation par le client du rôle du prestataire ; L'absence de reporting à périodicité courte par le prestataire pouvant permettre au client de voir l'évolution du travail ; Le portefeuille trop élève du cabinet qui dispose souvent d'un personnel restreint en ce qui concerne cette mission ; La mauvaise définition des objectifs à atteindre lors de la signature du contrat entre les deux parties ; L'absence du manuel de procédure retraçant les différentes phases et action à mener dès la réception des pièces justificatives à l'établissement des états financiers. Face à ce problème il convient de trouver des solutions pour réduire les risques élevés et donc optimiser aussi bien le rendement de l'activité que la satisfaction des parties.

En nous basant sur cette approche, notre étude vise à répondre à la question suivante : **Dans quelles mesures les moyens mis en œuvrent par les cabinets de conseil comptable permettent-ils une bonne maîtrise des risques liés à l'externalisation de la fonction comptable ?**

Pour élaborer notre étude nous allons dans un premier temps aborder les notions théoriques de l'externalisation de la fonction comptable, ses enjeux et les différents risques y affèrent, et dans un second temps aborder l'étude de cas qui aboutira à des propositions et recommandations.

## **1. EXTERNALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE ENJEUX ET RISQUES ASSOCIES : REVUE DE LA LITTERATURE**

Au de-là des avantages incontournables de l'externalisation au niveau stratégique, financier, organisationnel et opérationnel, l'externalisation cache des dangers non négligeables qu'il convient de maîtriser. Pour cela une question se pose, celle de savoir comment découvrir ces

risques, les appréhender, les anticiper, les quantifier, et ceci pour en prendre des mesures correspondantes afin de les gérer.

### 1.1. Définition de l'externalisation comptable

L'externalisation comptable est définie comme le fait de confier à un prestataire, avec engagement sur les résultats, la responsabilité de tout ou partie de la fonction administrative et comptable, lorsqu'ils existent ou sur demande du client, reprise de tout ou partie du personnel et des moyens de production concernés (Chambre de Commerce et d'industrie de Lyon : 2002). L'objectif de l'externalisation de la fonction comptable et financière est donc de recentrer l'exercice de la fonction comptable en le confiant à un prestataire externe.

Il existe aujourd'hui un courant de recherche relativement structuré autour d'un cadre théorique empruntant à la théorie des coûts de transaction et à l'approche Ressources et Compétences (Quélin, 2003). La théorie des coûts de transaction met en avant l'importance des coûts jusqu'alors insuffisamment pris en compte par l'Economie. Toute entreprise doit évaluer s'il est préférable pour elle de produire des éléments dont elle a besoin pour sa production. L'approche par les ressources appréhende l'entreprise comme un portefeuille de ressources. 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. Pour toute fonction qui ne fait pas intervenir une de ces compétences clés, elles doivent avoir recours à un prestataire au travers d'une externalisation soutenable (Quinn et Hilmer, 1994). En effet, le prestataire étant un spécialiste de cette fonction, il a une tendance à y investir ses ressources et atteint donc un niveau supérieur à celui de l'entreprise peut avoir en interne. C'est ce différentiel de compétence qui est à l'origine de l'externalisation.

Chanson et Rouge (2011), ont mené une étude basée sur la théorie positive de la comptabilité pour identifier les éléments plus spécifiques de la pratique de l'externalisation de la fonction comptable. Pour eux, compte tenu des enjeux informationnels et stratégiques liés à la publication des comptes, il est logique de penser que l'externalisation de la fonction comptable peut ne pas suivre les mêmes règles que l'externalisation d'autres fonctions. Le résultat de cette étude montre que les entreprises soumises à l'attention des parties prenantes (Banques, Commissaires au compte et autorité des marchés financiers pour ne citer qu'elles) cherchent à signaler la sincérité de leur compte au moyen de l'externalisation.

Il existe cinq raisons qui font de l'externalisation une voie de développement stratégique (Barthelemy et Quelin: 2000) : Les économies de coûts ; Un Management plus adapté à la

capacité ; Un accès aux technologies et aux compétences ; Amélioration de la qualité ; Partage des risques.

## 1.2. Les enjeux de l'externalisation de la fonction comptable

L'externalisation est un mouvement stratégique (Barthelemy et Quelin: 2000). Elle comporte des avantages et des dangers pour l'entreprise externalisée et le prestataire. Pour Tondeur et al. (2004), l'externalisation est une des pratiques qui répond aux trois objectifs : recentrage sur le cœur de métier, économies des coûts et flexibilité. Elle énonce les avantages de l'externalisation de la fonction comptable sous quatre axes qui sont fonction des trois objectifs, ces axes sont les suivants :

### ❖ **Stratégique : recentrage sur le cœur de métier**

La stratégie actuelle des grandes entreprises vise à se recentrer sur les compétences clés et à externaliser les activités considérées comme périphériques (Desreumaux, 2001). La première raison repose sur la complexité de l'organisation liée à sa taille. La seconde relève de l'analyse stratégique liée à la limite de ses ressources. Pour renforcer son avantage concurrentiel, l'entreprise doit les affecter en priorité aux activités contribuant plus à la création des valeurs. Porter dans son analyse de la chaîne des valeurs considère la fonction comptable comme une activité de soutien aux activités primaires qui elles contribuent le plus fortement à la création de valeur pour l'entreprise. Ainsi, le fait d'externaliser cette fonction permet à l'entreprise de dégager des ressources financières et managériales pour investir dans le cœur du métier et être en mesure de répondre à la course de compétitivité.

### ❖ **Financier : économies et maîtrise des coûts**

Les gains financiers sont considérés comme le principal avantage de l'entreprise externalisée. Premièrement, elle bénéficie de l'économie d'échelle grâce à la spécialisation du prestataire. Deuxièmement, elle reçoit des liquidités grâce à la vente des actifs. Cette solution est particulièrement appréciée par les entreprises ayant connu des difficultés de Trésorerie. Troisièmement, l'externalisation permet à l'entreprise d'éviter des investissements imprévisibles et non nécessaires liés à l'évolution de la fonction comptable. Au-delà des gains monétaires, l'externalisation rend la fonction financière plus dynamique et plus flexible. La variabilité des charges fixes permet aux directeurs financiers de connaître les coûts réels de leur fonction comptable et de chaque prestation.

### ❖ **Opérationnel : Garanti de la qualité et de l'image**

D'abord, les entreprises cherchent dans l'externalisation de la fonction comptable une sécurité de la qualité en raison du caractère normalisé de cette activité. Cela permet de bénéficier de multiples compétences car les cabinets d'expertise comptable regroupent des spécialistes pluridisciplinaires : Droit social, fiscalité, Consolidation...

De plus, la comptabilité évoluant régulièrement en fonction du changement réglementaire (lois de finance, jurisprudences fiscales...), l'externalisation apparaît donc comme une pratique dynamique à double intérêt. L'entreprise externalisée peut à la fois suivre l'évolution de l'environnement et économiser les coûts de formation. Les informations comptables sont à la fois une aide à la décision pour la direction générale en interne et un des outils d'analyse pour les tiers ou les investisseurs. La dégradation de sa qualité en termes de conformité ou de délai peut avoir des conséquences sur l'image de l'entreprise. Ainsi, le recours à un spécialiste est alors un moyen de protection de l'image de performance de l'entreprise.

### ❖ **Organisationnel : allègement de la structure et gain de flexibilité**

L'externalisation de la fonction comptable est marquée par eux avantages organisationnels majeurs. Le premier concerne l'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. Le second repose sur la flexibilité organisationnelle en fonction de l'activité et en fonction de l'évolution technologique. En cas d'augmentation 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. En sens inverse, dans le cas de crise économique, en faisant appel à un prestataire extérieur, l'entreprise ne se soucie pas de la lourdeur des charges fixes ou des frais de personnel liés à la fonction externalisée. Elle peut concentrer ses ressources pour obtenir des opportunités permettant de s'en sortir plus vite que ses concurrents.

Les avantages de l'externalisation de la fonction comptable sont regroupés dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Récapitulatif des avantages de l'externalisation de la fonction comptable**

Niveau	Avantages
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recentrer le cœur de métier</li> <li>• Améliorer l'image de l'entreprise</li> </ul>
Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les coûts de transaction et de Production</li> <li>• Maitriser les coûts des prestations</li> <li>• Rationnaliser les dépenses</li> <li>• Variabiliser les charges</li> </ul>
Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier des savoir faire</li> <li>• Garantir la qualité</li> </ul>
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alléger la structure</li> <li>• Gagner la flexibilité</li> </ul>

**Source : Huynh et Tondeur (2011)**

### 1.3. Les risques liés à l'externalisation de la fonction comptable

La définition du risque ne fait pas preuve d'unanimité et est appréhendé de diverse manière en fonction des différentes disciplines. Cependant le point commun à toutes les définitions est le phénomène d'incertitude qui caractérise le risque. Les risques liés à l'externalisation sont nombreux. Cependant, selon Barthelemy et Quelin (2000), une distinction doit être faite entre : Les risques rattachés au contrat et à l'activité et les risques inhérents aux parties.

#### 1.3.1. Risques rattachés au contrat et à l'activité.

- **Dimension contractuelle :** La signature d'un contrat avec un prestataire externe implique l'entreprise et son environnement. Le contrat doit alors être rédigé sur de bonnes bases de façon à protéger l'entreprise et le prestataire d'éventuels désagréments. En effet, face à des litiges ou incompréhensions au cours de l'exécution du contrat, l'entreprise ainsi que le prestataire peuvent constater qu'aucune clause n'a été instaurée pour le traitement de la situation en place ou que les besoins n'ont pas été correctement pris en compte. Le risque constaté à ce niveau est donc juridique.
- **Risques liés à l'activité :** Ces risques concernent l'activité comptable menée par le prestataire. En effet, à chaque étape du traitement comptable pour le compte du client, il existe des risques. Ce sont ceux liés au traitement comptable et au paramétrage ou logiciel (**Réception et traitement des pièces justificatives ; Paramétrage du logiciel**).

#### 1.3.2. Risques inhérents aux parties

Dans une démarche d'externalisation, l'entreprise et le prestataire sont exposés à des risques. La mesure et la nature de ces risques varient selon la partie concernée. Dans ce point de notre travail, nous présenterons d'abord les risques encourus par l'entreprise ou client et ensuite ceux encourus par le prestataire.

➤ **Risques encourus par le client** : Les risques encourus sont de trois ordres à savoir : les risques de dépendance, la perte de savoir-faire et le risque stratégique.

- **Risques de dépendance** :

Selon Barthélemy (2003), 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. (2004) présentent la dépendance comme suit : la dépendance comme étant la conséquence de la perte du 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 partenaire. L'entreprise finira par être sous la contrainte du prestataire et de ne plus pouvoir en changer.

Selon Barthélemy et Quelin (2000), 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.

- **Perte 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, Quelin (2003) considère 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 qui revêt un caractère irréparable.

### - **Le risque stratégique**

Il est important pour une entreprise, avant de recourir à l'externalisation, d'identifier les fonctions faisant partie du « cœur de métier » et celles considérées comme supports. Selon Barney (1991), pour faire partie du « cœur de métier » une activité doit remplir quatre (04) conditions suivantes : Une activité à valeur ajoutée ; Une activité rare et dont la pratique requière une haute technicité ; Un produit dont l'imitation n'est pas facile ; Un produit non basic et difficilement substituable

#### ➤ **Risques encourus par le prestataire :**

Ils regroupent les risques liés aux compétences ou aux méthodes du prestataire. Ce sont les risques de sous-performance et de défaillance du prestataire.

#### - **La sous-performance ou la non-performance :**

Selon Quelin (2003), l'un des risques contractuels de l'externalisation est la sous-performance ou la non-performance. Il correspond à la situation où le prestataire délivre un service qui ne correspond pas aux spécifications définies dans le contrat. Dans ce cas, le client subit une perte, voire un dommage. Cette situation est donc perçue comme risquée car le client n'a pas de véritable contrôle direct sur les moyens engagés par le prestataire.

Quelin (2003) nous fait remarquer qu'un tel risque expose le client à une perte potentielle de son avantage concurrentiel. Si le risque repose sur un savoir-faire opérationnel et technique exclusif, ou bien sur un mode d'organisation type, c'est une partie du chiffre d'affaires qui est exposée.

#### - **Défaillance du prestataire : paralysie de la fonction**

Le risque de défaillance du prestataire est attaché à ses compétences et peut, selon Quelin (2003), être décomposé en trois : le risque technique (de court terme), Le risque économique et financier (de moyen terme) et le risque technologique (de long terme). Le risque technique reste principalement lié à la panne ou au problème technique qui interrompt la continuité de la prestation que le client en pâtit. Cependant, ce risque peut être anticipé par le prestataire et géré dans le cas du contrat. Des pénalités financières peuvent être appliquées en cas de non-performance. Le risque économique et financier qui, d'après Barthelemy et Quélin (2000), soulève la question de la pérennité économique du prestataire. En effet, 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 client social. Le risque technologique recouvre l'incertitude à propos de la capacité du prestataire à faire les bons choix pour offrir le meilleur cout. Pour l'informatique, les télécommunications, la logistique, ce risque apparait important et peut être qualifié de majeur dans les environnements fortement technologiques. A terme, l'un des dangers est que l'entreprise se voit imposer une solution propriétaire dont on elle ne peut pas facilement se défaire.

Cependant, malgré les nombreux risques de la pratique, la plupart des dirigeants sont prêts à accroître l'externalisation des différentes fonctions comme par exemple : La comptabilité générale, la gestion et comptabilité analytique, la comptabilité client, la comptabilité fournisseurs, la gestion financière, l'audit interne, la gestion administrative du personnel, la gestion juridique et fiscale, la gestion administrative.

## **2. ANALYSE DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION COMPTABLE : UNE ETUDE DE CAS DU CABINET AFRIQUE CONSEIL**

Le cabinet « **AFRIQUE CONSEILS SARL** » a été créé en mai 2014 et a pour objet : L'assistance comptable (**Etablissement des comptes ; Révision des comptes**), L'audit et conseil en gestion ; L'ingénierie fiscale et financière. Soucieux de l'enjeu financier dans un environnement camerounais où la pression fiscale est grandissante, le cabinet AFRIQUE CONSEILS SARL apporte une forte contribution dans la gestion des impôts et de la comptabilité des entreprises de son portefeuille, ceci pour pallier aux insuffisances en matière fiscale, lesquelles sont sources amendes et pénalités qui pèsent sur la trésorerie des entreprises.

### **2.1. Identification des risques**

Au sein du cabinet Afrique conseil nous avons observé son fonctionnement et avons pu relever et récapituler un certain nombre de risque liés à son activité. Voir le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : récapitulatif des risques**

<b>ETAPES</b>	<b>RISQUES</b>
<b>Organisation des tâches</b>	Inexactitude des comptes
	Dilution des responsabilités
	Présentation des états financiers non fidèles
<b>Paramétrage du logiciel</b>	Mauvaise saisie
<b>Sécurité du logiciel</b>	Pertes de données
	Destruction volontaire des informations
	Destruction du matériel
	Divulgaration de l'information confidentielle
<b>Maintenance du logiciel</b>	Détérioration du matériel
<b>Réception des pièces</b>	Pertes des pièces comptables
	Non exhaustivités des pièces comptables
	Retard de transmission des pièces comptable
<b>Classement des pièces</b>	Pertes des pièces comptables
<b>Saisies des écritures</b>	Réversibilité et altérabilités des écritures
	Mauvaise saisie
	Retard de saisie
	Irrégularité et insincérité des comptes
<b>Centralisation des écritures</b>	Erreur de Conception
	Erreur de Réalisation
	Erreur de maintenance
<b>Production des états financiers et déclaration périodique</b>	Départ du client
	Mauvaise déclaration
	Transfert de responsabilités

**Source : Auteurs.**

## **2.2. ANALYSE DES RISQUES ET RECOMMANDATIONS**

La méthode d'analyse COSO 2, repose sur une analyse quantitative et une analyse qualitative des risques.

### 2.2.1. Analyse quantitative des risques

Suivant cette approche quantitative des risques nous aurons trois niveaux d'analyse représentant des niveaux d'impact différents : les risques à faible impact, moyen impact et à haut impact: Ces différents niveaux d'analyse représentent l'impact supporté par les risques et les différents moyens (humains, financiers et techniques) utilisés pour les contourner.

▪ **Présentation de l'outil d'analyse :**

Pour analyser les différents risques nous allons utiliser une matrice de risques. Voir tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Matrice des risques**

	Négligeable	Mineure	Majeure
Certain	(Certain ; Négligeable)	(Certain ; Mineure)	(Certain ; Majeure)
Fréquent	(Fréquent ; Négligeable)	(Fréquent ; Mineure)	(Fréquent ; Majeure)
Rare	(Rare ; Négligeable)	(Rare ; Mineure)	(Rare ; Majeure)

**Source : Auteurs**

C'est cette combinaison « Probabilité x Conséquence » qui constituera la matrice des risques. Afin de formaliser cette matrice, nous allons définir les variables suivantes :

Les intervalles de probabilité : Rare : 0-20 % ; Fréquent : 21-80 % ; Certain : 81-100 %

Les intervalles définissant les valeurs de la variable gravité : Négligeable = 1 ; Mineure = 2 ; Majeure = 3

Nous allons définir quelques risques identifiés ci-dessus susceptibles d'entraîner des dysfonctionnements du système nous choisirons entre autres les risques suivants : Le retard ou le non-respect des délais ; Le départ des clients ; Les erreurs d'écritures ; La perte des pièces comptables ; L'asymétrie informationnelle ; Le mauvais paramétrage du logiciel ; Les oublis d'écritures ; Le non-règlement des clients ; La divulgation des informations comptables.

▪ **Analyse des différents risques**

❖ **Analyse du non-respect des délais ou retard :**

Pour calculer la probabilité d'occurrence, nous allons utiliser une loi Beta-rectangulaire. Cette loi va nous permettre de définir la probabilité de dépasser les délais standards pour réaliser une opération relative à l'externalisation.

➤ **Présentation de la loi Beta-Rectangulaire :**

Cette loi est utilisée pour calculer les différentes probabilités liées aux délais notamment dans le cas du management des projets ou de l'étude des tâches successives. Elle a pour fonction de densité :

$$F(x) = \frac{(x-A)^{\alpha}(B-x)^{\beta}}{(B-A)^{\alpha+\beta+1} \int_0^1 t^{\alpha}(1-t)^{\beta} dt}$$

➤ **Caractéristiques de tendances centrales :**

$$E(x) = A + (A - B) \frac{\alpha+1}{\alpha+\beta+2} ; V(x) = \frac{(B-A)^2(\alpha+1)(\beta+1)}{(\alpha+\beta+3)(\alpha+\beta+2)^2} \text{ et } M_o = \frac{A\beta+B\alpha}{\alpha+\beta}$$

- A=durée minimale                      B=durée maximale                       $M_o$ =durée probable

Toutefois, lorsque A, B et  $M_o$  sont grands et le nombre de tâches important, la loi Beta-rectangulaire peut être approximée par une loi normale. Ainsi, pour chaque tâche nous aurons les paramètres suivants :

$$m_i = \frac{A+4M_o+B}{6} \text{ et } \sigma_i^2 = \left(\frac{B-A}{6}\right)^2$$

Soit  $T_D$  le délai moyen négocié pour le traitement d'une opération externalisée. Pour déterminer la probabilité de ne pas dépasser un délai  $T_D$ , nous allons présenter pour chaque tâche son Espérance mathématique  $E(x_i) = m_i$  et sa Variance  $V(x_i) = \sigma_i^2$ . Puis, par le théorème central-limite nous allons déterminer l'espérance mathématique  $E(X)$  et la Variance  $V(X)$ .

Ainsi, ma probabilité de dépasser les délais sera :  $P(T > T_D)$ . Pour calculer cette probabilité nous allons utiliser une loi normale N de paramètre  $E(X)$  et  $\sigma$ .

Nous aurons le paramètre centré réduit  $U = \frac{T - E(X)}{\sigma}$

$T_D$  = Temps défini en jours.

Puis par lecture de la table de la loi normale nous déterminerons la probabilité de dépasser les délais synonymes de risque.

**Cas pratique** : Dans notre cas, nous allons définir les tâches et délais ci-dessous :

A partir des observations et des différents questionnaires, nous avons pu définir en jour les délais ci-dessous :

- Temps minimal (A) : temps requis pour une opération, i correspond au délai le plus court pour effectuer une tâche par rapport aux exigences contractuelles.
- Temps normal (B) : il correspond au délai le plus observé pour effectuer une tâche.
- Temps maximal (C) : il correspond au délai maximal le plus observé par rapport aux exigences contractuelles

**Tableau 4 : Répartition des tâches**

Tâches	Temps minimal(A)	Temps normal(B)	Temps maximal(C)
Réception des pièces	1	2	3
Organisation des données	1	3	5
Traitement des données	1	5	7
Saisie des données	5	7	8
Centralisation des données	1	2	3
Archivage des données	1	2	3
Livraison du Travail			

**Source** : Auteurs

A partir de ce tableau nous obtenons les moyennes et les Ecart-Types ci-dessous :

**Tableau 5 : Tableau des Espérances mathématiques et de la Variance**

Tâches	Espérance mathématique	Variance
Réception des pièces	2	0,11
Organisation des données	3	0,44
Traitement des données	4,67	1
Saisie des données	6,83	0,25
Centralisation des données	2	0,11
Archivage des données	2	0,11
<b>Total</b>	<b>20,5</b>	<b>2,02</b>

**Source** : Auteurs

$$E(X)=20,5 \quad \text{et} \quad \sigma=1,42$$

Avec  $T_D=10$  jours, la probabilité de dépasser les délais sera de :

$$P(T>T_D)=P(T>15)$$

Pour calculer cette probabilité nous allons utiliser la loi normale et l'expression centrée

$$\text{réduite } U = \frac{T-20,5}{1,42}$$

$$P\left(\frac{T-20,5}{1,42} > \frac{15-20,5}{1,42}\right) = P(U > -3,87) = 1 - P(U < -3,87) = 1 - \pi(3,87)$$

Par lecture de la table normale  $\pi(3,87)=0,9996$

Ainsi  $P(T>15)=0,9996$

Il y a environ 99 chances sur 100 qu'une prestation soit supérieure à 15 jours.

#### ❖ Le départ des clients :

Afin de catégoriser un risque, nous allons utiliser une loi de Bernoulli :

##### ➤ Présentation de la loi de Bernoulli :

La loi de Bernoulli est une loi permettant de définir un évènement favorable avec la probabilité  $p$  et un évènement défavorable avec la probabilité  $q=1-p$  de densité de probabilité :

$$X(\omega) = \begin{cases} 1 & \text{si } \omega \in A \\ 0 & \text{si } \omega \in \bar{A} \end{cases} \text{ avec } \omega = \{0; 1\} \text{ on aura } P(X=1)=p \text{ et } P(X=0)=1-p=q$$

Caractéristiques de tendance centrale :

$$E(X)=p \quad \text{et} \quad V(X)=pq$$

Concernant notre cas, un client peut rester avec la probabilité  $p$  ou partir avec la probabilité  $q$ .

#### Cas Pratique :

Au cours de la période considérée, sur les 37 clients recensés les données ci-dessous ont été enregistrées :

**Tableau 6 : Répartition des clients fidèles/Départs**

Eléments	Nombre de Clients
Clients fidèles	33
Départs	4
Total	37

**Source : Auteurs**

Ainsi la probabilité de départ d'un client sera de :  $p = \frac{4}{37} = 0,1081$  Il y a environ 11 chances sur 100 pour assister au départ d'un client au terme d'un exercice.

❖ **Erreurs d'écritures :**

Evaluer les risques d'erreur va consister à déterminer leur impact. Cette détermination va se faire à partir d'une loi de Poisson de paramètre «  $\mu$  ».

➤ **Présentation de la loi de Poisson :**

La loi de Poisson de paramètre  $\mu$  est de fonction de densité :  $P(X=x) = \frac{\mu^x e^{-\mu}}{x!}$

➤ **Caractéristiques de tendance centrale :**

$$E(X) = \mu \quad \text{et} \quad V(X) = \mu$$

**Cas pratique :**

Concernant les 37 cas cités ci-dessus nous avons recensé en moyenne 2502 écritures et 6 erreurs. Pour déterminer la probabilité d'occurrence d'une erreur, nous allons utiliser la loi de Poisson  $P(6)$  de paramètre  $\mu=6$  de densité de probabilité :

$$P(X=x) = \frac{6^x e^{-6}}{x!}$$

La probabilité d'obtenir au moins une erreur sera de :

$$P(X>0) = 1 - P(X=0) = 1 - e^{-6} = 1 - 0,002478 = 0,9975$$

de saisie

Il y a 99 chances de rencontrer une erreur

❖ **Perte des pièces comptables :**

Pour analyser la perte des pièces comptable, nous allons utiliser une loi de Pascal de paramètre p.

➤ **Présentation de la loi de Pascal :**

Cas pratique : nous avons enregistré sur une moyenne de 100 pièces la perte d'une pièce cas observés, Ainsi pour notre cas, nous aurons une proportion générale de :

$$p = \frac{1}{100} = 0,01$$

Il y a environ 1 chance sur 100 d'assister à une perte de pièce comptable.

❖ **Asymétrie informationnelle :**

Afin de calculer la probabilité de l'asymétrie informationnelle, nous allons recourir à une loi binomiale de paramètre (n ; p).

➤ **Présentation de la loi Binomiale**

La loi binomiale de paramètre n et p est définie par la loi de probabilité :

$$P(K=k) = \binom{n}{k} p^k (1-p)^{n-k}$$

➤ **Caractéristiques de tendance centrale :**

$$E(X) = np \quad V(X) = npq$$

Toutefois, lorsque n est grand ( $n \geq 10$ ) et p n'est ni voisin de 0 ni de 1, nous pouvons approximer la loi binomiale par une loi normale de paramètre  $m=np$  et  $\sigma = \sqrt{npq}$

**Cas pratique :**

Dans notre entreprise, nous avons constaté que sur l'ensemble des dossiers, environ 1 dossier sur 4 soit une proportion de 25% ne disposait pas de toutes les informations ou pièces comptables. Sur les 37 dossiers observés au cours de la période, nous allons utiliser la loi Binomiale **B (37 ; 0,25)**. Nous remarquons que pour ce cas, n est grand et p n'est ni voisin de 0 ni de 1.

En pratique :  $npq \geq 3$  d'où nous pouvons approximer cette loi par une loi normale **N (np ;  $\sqrt{npq}$ ) = N (9,25; 2,63)**. Ainsi, la variable centrée et réduite sera :  $T = \frac{X-m}{\sigma} = \frac{X-9,25}{2,63}$

Par conséquent, la probabilité d'obtenir un dossier contenant une asymétrie informationnelle sera de :  $P(X > 0) = 1 - P(X < 0)$

En centrant et réduisant avec T, nous aurons l'expression  $P\left(\frac{X-9,25}{2,63} < \frac{0-9,25}{2,63}\right) = P(T < -3,52)$

Par lecture de la table normale nous aurons :  $\pi(-3,52) = 1 - \pi(3,52) = 0,0014$

Ainsi, la probabilité de rencontrer une asymétrie informationnelle au moins sera de  $P(X > 0) = 0,9986$ . Il y a 99 chances sur 100 que l'on soit face à une asymétrie informationnelle.

❖ **Mauvais paramétrage du Logiciel :**

Pour déterminer la probabilité liée au mauvais paramétrage, nous allons utiliser une loi de Pascal, de paramètre  $p$ .

➤ **Présentation de la loi de pascal :**

**Cas pratiques :** dans notre cas, nous avons constaté qu'environ 10% des cas avaient connu des problèmes de paramétrage. Dans ce cas  $p = 0,1$ . Il y a 10 chances sur 100 d'avoir un mauvais paramétrage des logiciels.

❖ **Les oublis d'écriture :**

Cette partie sera analysée à partir d'une loi de Poisson de paramètre «  $\mu$  ».

**Cas Pratique :** Dans notre cas, nous avons enregistré sur tous les cas recensés en moyenne 7 écritures oubliées. Dans cette logique, nous aurons une loi de Poisson de paramètre  $\mu = 7$ . De densité de probabilité :

$$P(X=x) = \frac{7^x e^{-7}}{x!}$$

Ainsi la probabilité d'observer un oubli sera :  $P(X > 0) = 1 - P(X = 0) = 1 - e^{-7} = 1 - 0,00091 = 0,999$

Il y a 99 chances sur 100 d'oublier une écriture.

❖ **Le non-paiement ou non-règlement de certains clients :**

Pour évaluer ce risque nous utiliserons une loi de Bernoulli de paramètre  $p$ .

**Cas pratique :**

Dans notre cas, sur 37 clients observés seuls 3 ont été déclarés insolvable. Aussi, la proportion clients sera de:  $p = \frac{3}{37} = 0,081$  Il y a environ 8 chances sur 100 qu'un client du cabinet ne règle pas ses factures.

**❖ Divulgence des données comptables :**

Au cours de notre passage en cabinet, nous avons constaté que les divulgations des données comptables bien qu'elles soient taboues constituent un risque certain. Pour l'évaluer, nous allons définir un risque de 5%.

Au terme de notre analyse nous aurons la matrice des risques ci-dessous :

**Tableau 7 : Matrice des risques observés**

	Négligeable	Acceptable	Catastrophique
Certain	Erreur d'écriture	Asymétrie informationnelle	Oublis d'écritures
Fréquent	Mauvais paramétrage du logiciel	Non règlement des clients	Pertes des pièces comptables
Rare	Non-respect des délais	Départ des clients	Divulgence des informations confidentielles

**Source :** Auteurs

Niveaux d'analyse des risques :



▪ **Niveaux d'analyse des risques :**

Nous avons retenu trois niveaux d'analyse à savoir : les risques à faible impact, les risques à moyen impact et les risques à haut impact.

➤ **Les risques à faible impact :**

Ce niveau d'analyse nécessite des moyens humains, financiers et techniques très faible pour être contournés. Ce niveau de risque suppose une approche simpliste au regard de la facilité de résolution des problèmes qu'ils ont engendrés.

➤ **Les risques à moyen impact :**

Ces risques nécessitent des moyens financiers, techniques et humains assez importants pour être contournés. Ce niveau de risque suppose une mise en œuvre plus ou moins modeste des risques.

➤ **Les risques à haut impact :**

Ces risques nécessitent des moyens humains, financiers et techniques très importants non seulement au regard de leurs conséquences, mais aussi de leur occurrence.

**2.2.2. Analyse qualitative des risques**

Cette analyse va prendre en compte l'occurrence des différents risques inhérents et les risques résiduels. Dans cette approche qualitative nous allons répartir les différents risques en deux catégories : les risques inhérents et les risques résiduels

**Les risques inhérents** : ils vont concerner les retards, les erreurs d'écritures, les oublis d'écritures, le mauvais paramétrage, l'asymétrie informationnelle et la perte des pièces comptable. Elle représente une proportion de  $p = 0,67$ . Elle représente les risques directement issus de l'activité de l'entreprise

**Les risques résiduels** : ils vont concerner la divulgation des informations confidentielles ; le non règlement des clients et le départ des clients. Ils représentent une proportion de  $p=0,33$  et est considéré comme les risques résultant des rapports avec les clients.

Eléments	Nombre
Risques inhérents	6
Risques résiduels	3
Total	9

❖ **Analyse des risques inhérents et des risques résiduels :**

Les risques inhérents bien qu'ils soient plus nombreux sont plus faciles à manager, car ils nécessitent peu de moyens financiers, humains et techniques, de plus, leurs couts ou leurs conséquences sont modestes et ne peuvent pas mettre en péril la survie du cabinet.

Les risques résiduels sont plus importants et ont des conséquences dramatiques sur le cabinet pouvant aboutir soit à la fermeture du cabinet, le retrait de l'agrément de l'expert ou la perte de l'image de marque de l'entreprise.

❖ **Traitement des risques :**

Le traitement des risques va nous permettre de définir le seuil de tolérance des risques et de leur occurrence.

- **Les retards sur l'exécution de la prestation :**

De manière spécifique, il n'est pas préférable d'afficher du retard vis-à-vis de ses clients, ainsi l'entreprise se fixe un délai de 15 jour ouvrable pour l'exécution des diverses prestations.

- **Les erreurs d'écriture :**

Etant propre à la nature humaine, la notion d'erreur bien qu'inévitable reste au cœur des préoccupations de l'entreprise, ainsi dans le meilleur des mondes, il serait préférable de n'avoir aucune erreur.

- **Les oublis d'écriture :**

Dans la même logique que les erreurs d'écriture, une politique de Zéro oubli serait idéale

- **Le mauvais paramétrage du logiciel :**

Aucun mauvais paramétrage ne saurait être toléré, en raison de la sensibilité et de l'importance des données comptables

- **L'asymétrie informationnelle :**

Inévitable dans son survenance, l'asymétrie informationnelle est un risque dont le seuil de tolérance devrait être de 5 %.

- **Le retour des dossiers :**

Ce risque devrait avoir un seuil de tolérance 0. Car il affecte de manière significative l'image de marque de l'entreprise. Bien que dans la majorité des cas sans motif apparent, il reste une occurrence à tolérance 0.

- **La divulgation des informations des informations confidentielles :**

Ce risque devrait être à tolérance 0. Car considéré comme le risque dangereux il peut contribuer à exposer le cabinet et entraîner la perte des clients.

- **Pertes des données :**

Ce risque devrait avoir un seuil de tolérance 0. Car pouvant affecter significativement le niveau de travail :

- **Le départ des clients :**

Bien qu'il soit parfois inévitable, un seuil de tolérance 0 serait adapté pour ce genre de risques.

**Tableau 8 : Seuil de tolérance des risques**

Risque estimé	Occurrence	Seuil de tolérance
Les retards sur l'exécution de la prestation	0,9975	0
Les erreurs d'écriture	0,9975	0
Les oublis d'écriture	0,999	0
Le mauvais paramétrage du logiciel	0,1	0
L'asymétrie informationnelle	0,9986	5%
La divulgation des informations confidentielles	0,05	0
La perte des données	0,01	0
Le non règlement des clients	0,081	0
Le départ des clients	0,1081	0

**Source : Auteurs**

A partir des résultats observés, une analyse des risques va augmenter le rendement des cabinets d'expertise comptables en favorisant un meilleur contrôle des risques. Ainsi, ils pourront à partir des différentes occurrences éviter les risques les plus catastrophiques pour l'entreprise et contrôler leur survenance.

De plus, une meilleure maîtrise des risques liés à l'externalisation va augmenter le niveau de performance des cabinets d'expertise comptables à partir d'un suivi, d'une qualification et d'une quantification des différents risques. Une fois maîtrisés par un suivi analytique, le

cabinet pourra mieux respecter les délais, éviter les erreurs, les pertes de données et être plus respectueux de l’Ethique (entre autres).

Ainsi, analyser les risques liés à l’externalisation va accroître les rendements et le niveau de performance du cabinet.

## **RECOMMANDATIONS**

Après avoir analysé les risques inhérents à la pratique de l’externalisation de la fonction comptable au sein du cabinet Afrique conseil, il s’agit à présent de faire des recommandations pour une meilleure maîtrise et prévention des risques par le cabinet.

### **Recommandations stratégiques**

Ces recommandations vont s’appuyer sur le Management stratégique des risques qui consiste à présenter les stratégies destinées à faire face aux différents risques.

- **Les retards sur l’exécution de la prestation :**

Afin de résoudre les différents problèmes liés aux retards enregistrés au cours de l’exécution des prestations, le prestataire peut adopter une stratégie d’anticipation et mettre sur pieds une équipe chargée d’aller récupérer les pièces justificatives auprès des clients.

- **Les erreurs d’écritures :**

Pour faire face aux erreurs d’écriture, le prestataire doit adopter une stratégie de Réduction du risque à travers des contrôles et des vérifications. Ces contrôles et ces vérifications devront se faire par une personne affectée à cette tâche. En effet, le cabinet devra désigner une personne, qui en marge de son travail habituel sera chargée de : Vérifier en amont la fourniture de toutes les pièces comptables : Contrôler les opérations de saisie ; Vérifier la conformité des écritures comptables avec les données fournies.

- **Les oublis d’écritures :**

Même stratégie que celle employée pour les erreurs d’écriture avec l’affectation d’un personnel doté des mêmes prérogatives.

- **Le mauvais paramétrage du logiciel :**

Il s'agit d'opter pour une stratégie d'évitement qui consiste à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour empêcher que cette occurrence se produise. Pour cela, un paramétrage strict du logiciel et conforme aux activités de l'entreprise.

- **L'asymétrie informationnelle :**

Etant donné que l'asymétrie informationnelle est une situation inévitable dans les relations entre le prestataire et le client du fait des différents intérêts et objectifs antagonistes des deux parties. Dans cette logique, une stratégie d'acceptation. Cette stratégie va consister à accepter cette situation et à exécuter dans la mesure du possible la tâche confiée.

- **La divulgation des informations confidentielles :**

Dans cette stratégie, nous allons employer une stratégie d'Evitement des risques consistant à empêcher les fuites d'informations susceptibles de favoriser la survenance dudit risque.

- **Le non règlement des clients :**

Nous allons proposer une stratégie d'Acceptation destinée à prendre en compte la probabilité que le client pourrait ne pas régler sa facture.

- **La perte des données :**

Nous emploierons donc une stratégie d'évitement consistant à éviter toute perte de données par un renforcement des contrôles et une surveillance maximale desdites données les causes des poursuites judiciaires.

- **Le départ des clients :**

Etant inévitable, nous pourrions adopter une stratégie d'Acceptation de ce risque, seul sera pris en compte les statistiques relatives à cette occurrence.

Ces différentes stratégies peuvent être représentées par le tableau.

**Tableau 9 : Stratégies adoptées pour contourner les risques**

Risques observés	Stratégies adoptées
Les retards sur l'exécution de la prestation	Anticipation
Les erreurs d'écriture	Réduction
Les oublis d'écriture	Réduction
Le mauvais paramétrage du logiciel	Evitement
L'asymétrie informationnelle	Acceptation
La divulgation des informations confidentielles	Acceptation
Le non règlement des clients	Evitement
La perte des données	Evitement
Le départ des clients	Acceptation

**Source** : Auteurs

### Recommandations administratives

Elle va consister en l'élaboration d'un tableau de bord qui nécessite la mise en place d'un dispositif de pilotage des risques

#### Mise en place d'un dispositif de pilotage des risques :

La mise en place d'un dispositif de pilotage des risques va consister à élaborer un tableau de Bord de suivi des risques, des acteurs affectés à son suivi et des procédés ou procédures d'évaluation.

##### ➤ **Planification et programmation de la gestion des risques :**

La planification du pilotage des risques va consister à présenter les indicateurs à utiliser et les prévisions : Il existe deux types d'indicateurs, les indicateurs de performance et les indicateurs d'impact. Les indicateurs de performance opérationnelle qui vont permettre de mesurer l'efficacité du système de réduction des risques. Les indicateurs d'impact vont nous permettre de déterminer les effets d'une approche corrective.

##### ➤ **Choix des indicateurs :**

Les indicateurs choisis seront confondus avec les différents risques proposés. Dans cette logique on aura :

##### - **La fréquence des retards :**

Cet indicateur, au regard de la complexité de l'évaluation des retards, va consister à déterminer le dépassement des durées en fixant une durée-seuil. Déterminer le dépassement

des dossiers, se fera en notant tout dossier dépassant cette durée seuil. Il s'agira d'un indicateur numérique et ne sera pas un ratio. Pour cet indicateur, la durée seuil sera de  $T_D = 20$  jours.

- **La fréquence des erreurs d'écriture :**

Il sera un ratio et sera égal au rapport entre le nombre de dossiers comportant une erreur sur le nombre total de dossiers. La valeur-seuil sera de 0.

- **La fréquence des oublis :**

Cet indicateur sera un ratio égal au rapport entre le nombre de dossiers ayant un oubli constaté sur le nombre total de dossiers.

- **Le nombre de mauvais paramétrages :**

Il s'agira juste de dénombrer les mauvais paramétrages recensés. C'est un indicateur numérique et sa valeur-seuil sera 0.

- **Le taux d'asymétrie informationnelle :**

Ce ratio va consister à déterminer le rapport entre le nombre de dossiers ayant ou présumés avoir une asymétrie informationnelle avérée. Etant donné qu'il s'agit d'une situation inévitable, ce qui entraîne une difficulté significative dans la détermination des valeur-seuil. Toutefois, nous pouvons tabler sur une valeur-seuil de 5 %.

- **Le taux de perte enregistré :**

Ce ratio est égal au nombre de dossiers ayant enregistré des pertes sur le nombre total de dossiers observés. La valeur-seuil est de 0.

- **Le nombre de divulgations enregistrées :**

Il s'agit juste ici de déterminer le nombre de dossiers étant considérés comme ayant fait l'objet d'une divulgation formelle. La valeur-seuil sera de 0.

- **Le taux de non règlements observés :**

On prendra en compte le nombre de dossiers ayant fait l'objet d'un non-règlement sur le nombre total de dossiers considérés, la valeur-seuil étant 0.

- **Le taux de départ des clients :**

On prendra en compte le nombre de départs des clients.

**Pilotage proprement dit : élaboration d'un tableau de bord**

Cette étape va nous permettre de définir les acteurs de cette élaboration et sa structure :

➤ **Acteurs :**

Le suivi-évaluation d'un tableau de bord nécessite une personne qui sera chargée de la collecte des données, la mesure des indicateurs et la vérification ou contrôle à posteriori. La collecte des données va se faire par des informations issues des statistiques observées. La mesure des indicateurs pourra se faire soit à partir d'un logiciel approprié ou d'un tableur Excel paramétré à cet effet. La vérification des données se fera par une personne désignée à cet effet.

➤ **Structure du Tableau de Bord :**

Ce tableau de bord comporte un premier tableau recensant les différents éléments avec leurs statistiques (retard, erreurs, oublis, retour des dossiers etc) : Un second tableau énumérant les rubriques suivantes : Indicateur ; Nature ; Valeur seuil ; Occurrence ; Constat.

Nous allons présenter le tableau ci-dessous :

TABLEAU DE BORD DU SUIVI DES RISQUES LIES A L'EXTERNALISATION		
Date de l'évaluation :	04/11/20...	
Responsable/Suivi :	X	
Nature du risque	Occurrence	Valeurs totales observées
Retard sur Exécution des prestations	6	50
Erreurs d'écriture	4	50
Oublis d'écriture	5	50
Asymétrie informationnelle	8	50
Mauvais paramétrage du logiciel	3	50
Non-règlement des clients	2	50
Perte des données comptables	3	50
Divulgarion des informations confidentielles	0	50
Départ des clients	4	50

**Source : Auteurs**

## EVALUATION DES RISQUES

INDICATEURS	Occurrence	Seuil	Ecart	Observations
Fréquence des retards	12%	0	12%	à corriger
Fréquence des erreurs	8%	0	8%	à corriger
Fréquence des oublis	10%	0	10%	à corriger
Nombre de mauvais paramétrages	3	0	3	à corriger
Taux d'asymétrie informationnelle	6%	5%	1%	à corriger
Taux de perte des pièces comptables	6%	0	6%	à corriger
Nombre de divulgations	0	0	0	Correct
Taux de Non-règlement	4%	0	4%	à corriger
Taux de départ des clients	8%	0	8%	à corriger

### Source : Auteurs

- **Constat** : Ce tableau de bord est une proposition a priori des données collectées ; contrairement à la matrice des risques qui reflète des occurrences observées en pratique ; ce tableau de bord consistera à définir un cadre préventif pour le suivi des différents risques.

## CONCLUSION

La pratique de l'externalisation de la fonction comptable au cabinet Afrique conseil présente quelques zones à risques susceptibles d'engendrer des conséquences lourdes sur l'image fidèle et la sincérité des comptes du client et par conséquent sur le rendement et l'image du cabinet. Les recommandations que nous avons émises pour l'amélioration du rendement du cabinet se résument en deux points à savoir : les recommandations stratégiques qui vont s'appuyer sur le management stratégique des risques qui consiste à présenter les stratégies destinées à faire face aux différents risques. Et les recommandations administratives qui consistent en l'élaboration d'un tableau de bord qui nécessite la mise en place d'un dispositif de pilotage des risques.

### Références Bibliographiques

**Barney J.** (1991) « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» Journal of Management n° 17.

**Barthelemy J.** (2001), Stratégies d'externalisation, les Editions Dunod, Paris.

**Barthelemy J.** (2004), Strategie d'externalisation : preparer, decider et mettre en œuvre l'externalisation d'activites strategiques, les Editions Dunod, Paris.



**Barthelemy B. et Courreges P.** (2004). Gestion des risques : méthode d'optimisation globale, Lavoisier, Paris, 269 pages.

**Barthelemy J. et Donada C.** (2003) « Décision et gestion de l'externalisation » Revue Française de Gestion n° 177, p 101-111 .

**Barthelemy J. et Quelin B.** (2000). Externalisation stratégique et management des compétences, Les Echos.

**Casta J.F.** (2003) « La comptabilité en juste valeur permet-elle une meilleure représentation de l'entreprise ? » Revue d'Economie Financière, n° 71. PP 17-32.

**Chanson G. et Rouges V.** (2011). Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité, version 1 du 21 Janvier.

**Desreumaux A.** (1996) « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion , janvier – février , p. 86- 108.

**Desreumaux A. et Romelaer P.** (2001). Investissement et organisation , Images de l'investissement. Ouvrage coordonné par Gérard Charreaux, Edition Vuibert.

**Djeudja R. Ongono Edzoa G. A.** (2018). Assistance dans la Gestion des Risques Fiscaux des Petites et Moyennes Entreprises Camerounaises. **Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (RCCA) N° 4, Mars 2018.**

**Gouadain D. et Wade E.** (2002). Comptabilité générale système comptable OHADA, les Editions ESTEM , 378 pages.

**Huynh T. et Tondeur H.** (2011) « gérer les risques d'externalisation » Revue Française de Comptabilité N°443 du mois de mai.

**Quelin B.** (2003) « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? » Revue Française de Gestion, n° 143.

**Quinn B.** (2003). « Externalisation stratégique et partenariat » Revue Française de Gestion, vol .29, n° 143.

**Quinn B. & Hilmer F.** (1994) « Strategie outsourcing » Sloan Management Review, p.43-55.

**Tort E.** (2003), Organisation et management des systèmes comptables, les Editions Dunod, 264 pages.

**Sambe O. et Diallo M.** (2003). Le Praticien Comptable : Système Comptable OHADA (SYSCOHADA). Edition Comptables et Juridiques, Dakar, 1055 P.

**Tondeur H. et al.** (2004). L'externalisation de la fonction comptable et financière : étude de cas. Normes et Mondialisation. France. CD-Rom.